

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

## **CUARTA PROMOCION**

**Trabajo de Graduación:**

**Creación del Centro Médico de  
Especialidades Pediátricas "CEMEP"  
en el sector sur de la ciudad de  
Guayaquil**

**REALIZADO POR:**



**Dra. Catalina Andramuño Zeballos**

**Dr. Jorge Ocaña García**

**Dr. Danilo Torres Velásquez**

**Dirigido por:**

**Lic. María Cristina Ramos Ramos**

**Guayaquil, Septiembre del 2000**

## **DEDICATORIA**

**A nuestros padres**

***“ Salud es la convivencia armónica del  
ser humano con el medio ambiente,  
consigo mismo y con los demás, tendiente  
al desarrollo integral, la plenitud  
y la paz espiritual, individual y social”***

**Comunidad andina ecuatoriana**

# INDICE

	Pág.
1. INTRODUCCION.....	1
2. PROBLEMA .....	3
3. OBJETIVOS.....	3
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	
3.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	3
4. JUSTIFICACION.....	4
5. MARCO TEORICO.....	5
5.1 LA ORGANIZACIÓN.....	5
5.2 EL SISTEMA.....	7
5.2.1 Sistema de salud .....	9
5.3 MARKETING.....	10
5.3.1 Ciclo de Planificación.....	11
5.3.2 Elementos del Proceso de decisión.....	12
5.3.3 Estudio de Mercado.....	12
5.3.4 Estudio de la demanda.....	13
5.3.5 Estudio de la competencia.....	15
5.3.6 Estrategia de mercado.....	17
5.4 RECURSOS FINANCIEROS.....	17
5.4.1 Costos.....	18
5.4.2 Capital social.....	20
5.5 LA EMPRESA.....	21
5.5.1 Recursos de la empresa.....	21
5.5.2 Tipos de empresa.....	22
5.6 COMPAÑÍA ANONIMA.....	24
5.7 ADMINISTRACION.....	25
5.7.1 Funciones de la administración.....	27

5.7.2	Roles administrativos.....	29
5.8	RECURSOS HUMANOS.....	29
6.	METODOLOGIA.....	34
6.1	AREA.....	34
6.2	POBLACIÓN.....	34
6.3	COMPONENTES.....	34
6.3.1	Estudio de mercado.....	34
6.3.2	Propuesta administrativa.....	36
6.3.3	Financiamiento.....	36
7.	PROPUESTA.....	37
7.1	ESTUDIO DE MERCADO.....	37
7.1.1	Perfil socioeconómico del sector.....	37
7.1.2	Producto.....	38
7.1.3	FODA.....	39
7.1.4	Clientes.....	40
7.1.5	Tamaño del mercado.....	40
7.1.6	Competencia.....	40
7.1.7	Estrategia de mercado.....	42
7.2	ANALISIS TECNICO.....	44
7.3	ANALISIS ECONOMICO.....	46
7.3.1	Costos de implementación.....	46
7.3.2	Presupuesto de ingresos y egresos .....	47
7.3.3	Plan de producción.....	48
7.3.4	Sistema de pago.....	51
7.3.5	Análisis de costos.....	51
7.4	CAPITAL SOCIAL.....	52
7.5	ANALISIS FINANCIERO.....	52
7.5.1	Flujo mensual de gastos.....	52
7.5.2	Flujo anual de gastos.....	54
7.5.3	Balance.....	55
7.6	PROPUESTA ADMINISTRATIVA.....	56
7.6.1.	Tipo de empresa.....	56

7.6.2. Estructura de la organización.....	56
7.6.3. Políticas de utilidades.....	57
7.6.4. Misión.....	57
7.6.5. Visión.....	57
7.6.6. Valores organizacionales.....	58
7.6.7. Políticas operativas.....	58
7.7 RECURSOS HUMANOS.....	58
7.7.1 Gestión del recurso humano .....	59
8. SINTESIS.....	62
9. RECOMENDACIONES.....	63
10. BIBLIOGRAFIA.....	65
11. ANEXOS	
No.1 Mapa del sector.....	67
No.2 Población menor de 15 años distribuidas por edad y género según zona y sector censal.....	68
No.3 Entrevista a los familiares de los posibles usuarios.....	69
No. 4 Distribución porcentual de las preferencias de horarios de atención.....	73
No. 5 Distribución porcentual en relación a tiempos de espera.....	74
No.6 Censo de las farmacias existentes en el sector.....	75
No.7 Censo de los consultorios dentales existentes en el sector.....	76
No.8 Censo de los laboratorios clínicos existentes en el sector.....	77
No. 9 Censo de los consultorios médicos existentes en el sector.....	78
No.10 Rol de pago.....	79

## RESUMEN EJECUTIVO

El Centro Médico de Especialidades Pediátricas "CEMEP" será una compañía anónima de servicios y con capital privado. Constituye una propuesta para la comercialización de servicios médicos integrales a niños desde recién nacidos hasta los quince años de edad. Estará ubicado en el sector sur de la ciudad de Guayaquil, el que prácticamente carece de servicios médicos pediátricos, con lo que contribuiremos al mejoramiento de la salud y fomentaremos un modelo de atención privada, de calidad y con calidez accesible a la clase media y popular.

En esta institución el recurso humano constituye lo más valioso de la empresa. En ellos prevalecerán como valores organizacionales, la ética, la integralidad, la calidad con calidez y el cumplir con el compromiso social de la empresa. Nuestra cultura organizacional tendrá como eje fundamental la comunicación bidireccional, fluída y oportuna entre todos los integrantes de la empresa, lo que permitirá el trabajo en equipo con una adecuada coordinación de funciones, buscando mantener siempre una actitud positiva y optimista que conlleve a la excelencia organizacional y por ende a la satisfacción de los usuarios internos y externos.

La constitución organizacional del CEMEP se basa en una estructura simple, integrada por un Consejo Directivo donde participan directamente los accionistas y en orden jerárquico descendente un Director Médico

responsable de las actividades de las áreas de administración, coordinación médica y de enfermería.

Nuestro mercado potencial son las ciudadelas del sur y sus zonas de influencia de la ciudad de Guayaquil, con un consumo mensual inicial de 1728 consultas y en el mediano plazo esperamos un crecimiento del 50% del mercado a través de planes efectivos de marketing. La competencia en el sector es mínima y no prestan la calidad y el servicio que nosotros ofrecemos.

El CEMEP dentro de sus características distintivas contará con instalaciones adecuadas a la población usuaria y entre ellas con un área de recreación infantil. La atención brindada será de tipo preventivo y curativo, en horarios de lunes a sábado y con 12 horas diarias de atención ininterrumpida. Los servicios se promocionarán mediante una tarjeta de descuentos e incentivos, que iniciaremos con descuentos del 10% en los servicios de farmacia y laboratorio y que la atención de la quinta consulta sea gratuita.

Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión de \$40.000, los que serán aportados por los accionistas del CEMEP. En primera instancia no tendremos acreedores, por cuanto el capital social cubrirá los gastos de implementación y funcionamiento del primer año. Acorde con las proyecciones financieras se espera que al término del segundo semestre de operaciones las utilidades netas asciendan a \$51.623,24 lo que nos habrá permitido recuperar el capital social, más una utilidad del 22,6%.

Por lo antes expuesto podemos señalar que la implementación del Centro Médico de Especialidades Pediátricas "CEMEP" es factible, convirtiéndose en una buena oportunidad de inversión, con riesgos mínimos y recuperable a corto plazo.

## 1. INTRODUCCION

En el mundo contemporáneo, con el desarrollo de un mercado de alta competitividad, dirigido al desarrollo de la ciencia y la tecnología, donde el compromiso de brindar servicios de salud de alta calidad y con calidez, tanto para los clientes externos e internos, está orientada a la promoción, prevención, tratamiento de las enfermedades y a la rehabilitación de los pacientes que lo ameriten, sabiendo además que es la corriente que se busca en las reformas de salud, es básico y prioritario que las organizaciones desarrollen al máximo su capacidad innovadora, la misma que debe ir acompañada de un alto grado de responsabilidad y servicio social.

El estudio de la disponibilidad de servicios pediátricos en la ciudad de Guayaquil, determinó, la falta de servicios especializados en el sector sur de la ciudad, dando lugar a que un elevado porcentaje de población infantil no cuente con este tipo de servicios de salud, situación que plantea la necesidad de establecer un centro médico de atención pediátrica. Para el efecto, en este trabajo se propone un proyecto de creación de un centro médico de especialidades pediátricas, que brinde una atención integral, manejado con espíritu empresarial en donde la calidad y la calidez sean su sello de distinción.

Se espera que el centro propuesto contribuya a elevar el nivel de salud de los niños de hasta 15 años, así como incentivar el desarrollo de una cultura de atención de la salud.

El proyecto consta de un estudio de mercado en donde se analiza las características y necesidades de la población potencialmente usuaria, las características de la oferta existente, y la probable competencia; un estudio de costos para determinar la factibilidad financiera del proyecto y una propuesta administrativa en relación a la estructura organizacional y el marco legal .

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector sur de la ciudad de Guayaquil, carece de servicios médicos pediátricos especializados. Los servicios médicos de especialidad y subespecialidad se encuentran concentrados en el centro y norte de la ciudad; el Hospital Clínica Alcívar, que agrupa a médicos de diversas especialidades y que es el más próximo al área escogida para el desarrollo del presente proyecto, brinda servicios dirigidos a una población con un nivel socioeconómico medio - alto, lo cual limita el acceso a un considerable porcentaje de población con ingresos económicos medios y bajos. A esto se suma la actual crisis económica, que se convierte en un limitante más para acceder a los servicios de salud, viéndose la población forzada a recurrir muchas veces a tratamientos de tipo empírico o no profesional.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1. Objetivo General**

Implementar en el sector sur de la ciudad de Guayaquil, un centro médico de especialidades pediátricas, que brinde un servicio de atención de salud integral, con calidad y calidez, que sea rentable y auto sostenible.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer las características del mercado en relación a la demanda y a la competencia.
- Determinar el marco legal y la estructura administrativa – operativa para el funcionamiento del centro médico de especialidades pediátricas.

- Proponer alternativas de financiamiento para implementar el presente proyecto.

#### **4. JUSTIFICACION**

Conscientes de la actual crisis económica que vive el país y prestos a colaborar en la solución de los problemas de salud que afectan a todos los ecuatorianos y de manera especial a los población infantil, creemos se justifica implementar un centro de especialidades pediátricas en el sector sur de la ciudad de Guayaquil.

Desarrollando el presente proyecto este sector de la ciudad contará con un centro pediátrico que brinde atención integral, con conceptos modernos de servicios. Con lo cual contribuimos al mejoramiento de la salud, y a la disminución de la morbi-mortalidad infantil. Existiendo de por medio el compromiso profesional de dirigir servicios médicos tanto a la prevención como al tratamiento de las enfermedades, fomentando en los padres de familia una nueva cultura de salud. Por otro lado la creación del centro generará fuentes de trabajo para especialistas, personal de apoyo administrativo y técnico.

Además, se fomentará un nuevo modelo de atención integral privada, accesible a la clase media y popular.

Por otro lado, cabe señalar que establecer el presente plan de negocio, permite reducir riesgos y tomar decisiones con mayor solidez informativa, lo que facilitaría la implementación y funcionamiento del centro de especialidades pediátricas.

## **5. MARCO TEORICO**

### **5.1. LA ORGANIZACION**

El término organización puede usarse en varios sentidos: desde el punto de vista institucional se refiere a una asociación específica de personas que trabajan juntas. Desde el punto de vista instrumental, es el regulador del comportamiento organizacional.

Los cuatro componentes dentro del concepto de organización son: estrategia, estructura, cultura y sistemas.

La estrategia, son las metas que se propone la organización y la manera en la que ésta busca alcanzarlas.

La estructura, significa la división y el agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades, determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos.

La cultura, puede definirse como la suma combinada de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la organización.

Los sistemas, son las condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (de información, comunicación y toma de decisiones) y los flujos (de bienes y efectivo).

Estos cuatro componentes separados aunque interconectados, constituyen el concepto de organización en el sentido instrumental y son los que van a controlar, formular, describir, determinar o dictaminar el tipo de comportamiento organizacional que se desea.

La función controladora se expresa en reglas, insights y principios.

*Las reglas*, indican cómo debe comportarse la organización en el sentido institucional.

*Los insights*, son los argumentos lógicos, las teorías, los conceptos y las opiniones acerca de las compras, las ventas y la producción; de la toma de decisiones y la comunicación; y, del presupuesto y la administración. Su función es la de explicar y entender las reglas existentes o de desarrollar nuevas y adecuadas reglas.

*Los principios*, son las creencias básicas y los supuestos compartidos, que indican el tipo de empresa que deseamos. Constituyen la esencia de la empresa: la identidad de la organización en el sentido institucional. Su función es establecer y mantener la cohesión mutua entre las reglas y los insights.

En conclusión, una organización consiste en una combinación de reglas, insights y principios. Las reglas es lo que se debe hacer y lo que está permitido; los insights es lo que se sabe y se entiende; y los principios representan lo que se es o se desea ser.



Figura 1: La relación entre regla, insights y principios.  
Tomado de Swieringa, Joop: La organización que aprende, 1992.

## 5.2. EL SISTEMA

El sistema es un instrumento analítico, que permite describir y explicar fenómenos de la realidad, de la naturaleza y de la sociedad, particularmente los relativos a las organizaciones del trabajo. Este instrumento nos permite apreciar en las organizaciones sus partes o componentes, sus interrelaciones, su nivel de integración, su equilibrio organizacional y su relación con el medio. El enfoque sistémico, visualiza a las organizaciones estructuradas en cuatro componentes: insumos, proceso, salidas y retroalimentación.

- Los insumos o entradas, corresponden a la energía que importa el sistema de su ambiente y al mismo tiempo le asegura su dinámica. Las entradas se relacionan con la oferta y la demanda. Donde la demanda permite el control del entorno organizacional, identificando las variaciones que se producen en términos de necesidades de salud en la población y las variables ambientales que las condicionan; y, la oferta, controla la cantidad y calidad de los recursos institucionales, su organización y su ambiente laboral, con relación a la demanda.
- El proceso controla la interacción de la demanda y la oferta. En las organizaciones de salud a dicha interacción se le denomina proceso de atención.
- Las salidas o productos son el resultado de la actividad. Estos productos a su vez producen diferente tipo de impactos en el ambiente. Los resultados controlan la cantidad de productos alcanzados, midiendo las desviaciones que pudieran sufrir los objetivos de producción planificados. El impacto controla la efectividad de los productos alcanzados en términos de mejoramiento o deterioro de la situación de salud de la población.
- La retroalimentación es un mecanismo mediante el cual una parte de la salida vuelve a la entrada, siendo básicamente un sistema de comunicación que produce una acción en respuesta a una entrada de información.

## EL SISTEMA

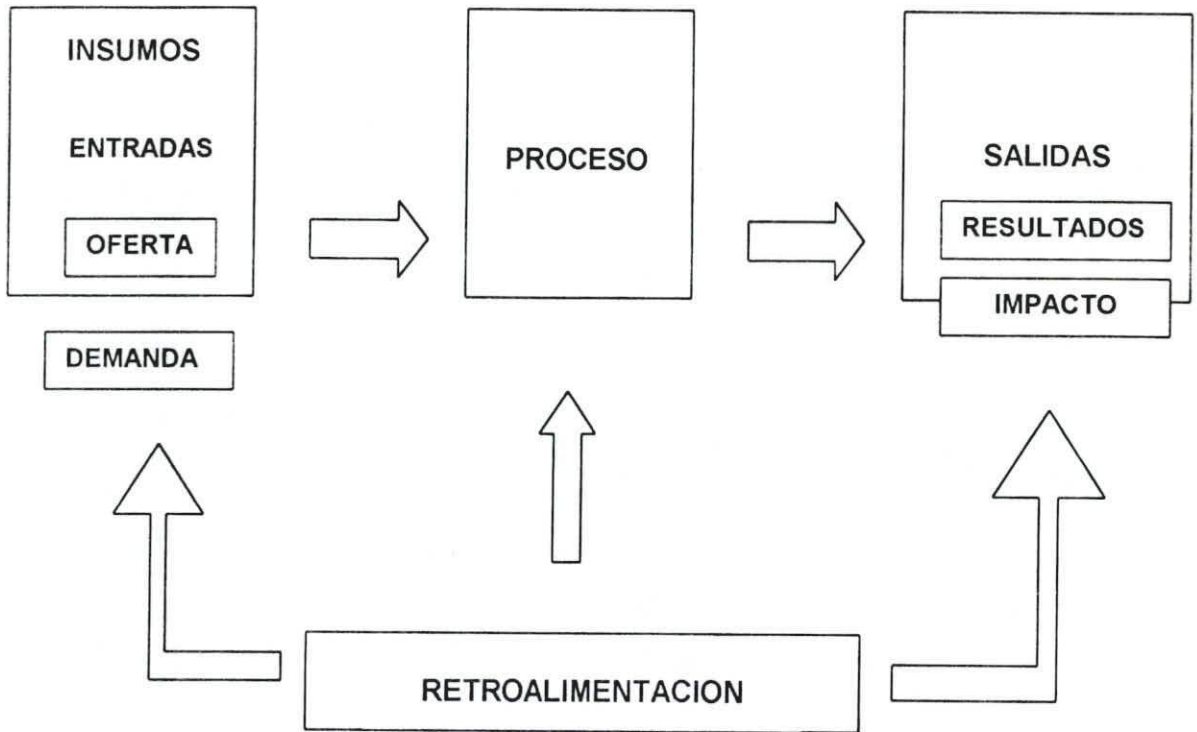


Figura 2: Esquema del sistema  
Tomado de Hurtado, Margarita: Carpeta de Módulo de  
Sistemas y Servicios de Salud, 1999

### 5.2.1. Sistema de salud

Es un grupo de estructuras independientes que interactúan regularmente y determinan la disponibilidad de servicios de salud para una población determinada, teniendo como objetivo lograr que estos servicios se brinden con equidad, eficacia y eficiencia.

Los sistemas de salud desde un punto de vista dinámico son un conjunto de relaciones estructuradas entre dos componentes fundamentales: las poblaciones y las instituciones.

Entre las funciones tenemos:

- **Financiamiento**, relacionado con la movilización de dinero de fuentes primarias y de fuentes secundarias y una acumulación en fuentes reales o virtuales que se destinan a la producción de servicios.
- **Prestación**, se refiere a la combinación de insumos dentro de un proceso de producción, de una serie de productos que generan un resultado.
- **Articulación**, abarca actividades que permiten que los recursos financieros fluyan a la producción y el consumo de la atención a la salud.
- **Modulación**, implica establecer, implantar y monitorear las reglas del juego para el sistema de salud.

Las funciones del sistema de salud, en lo referente a los servicios de salud personales, realiza un conjunto de acciones de prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que realmente se encaminan a desarrollar lo que es una **atención integral**, para lograr el estado de completo bienestar físico, mental y social. Por lo general en nuestro medio son los servicios de salud públicos los que buscan brindar esta atención integral, usualmente los servicios privados se orientan en un solo sentido y no en la diversidad de acciones mencionadas en los párrafos anteriores.

### **5.3. MARKETING**

El Marketing es una herramienta de gestión que busca identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, obteniendo beneficios. El mercadeo de servicios de salud busca administrar eficientemente el uso real de los servicios, puede y debe proporcionar los medios para programar nuevos servicios o incrementar el uso de los programas existentes.

Las ventas no deben confundirse con el marketing. Las ventas son una parte del marketing, que se encargan de persuadir a los clientes para que adquieran el producto o servicio que mejor armonice con las necesidades de la organización y la exigencia de sus clientes. En definitiva, las ventas son la última etapa del proceso de marketing.

Una empresa de salud orientada por el marketing tiene mayor probabilidad de éxito debido a los siguientes factores:

- Es sensible al entorno en el cual opera. Observa las actitudes del cliente, la acción competitiva, los cambios en la sociedad, la economía, etc.
- Tiende a ser una organización flexible y capaz de adaptarse a las necesidades del mercado.
- Su personal adquiere una creciente profesionalización con el marketing.

### 5.3.1. Ciclo de Planificación

La planificación del marketing puede definirse como la toma de decisiones anticipadas. El ciclo de planificación del marketing incluye:

➤ *Análisis FODA:*

**Fortalezas**, ventajas internas de la institución para el logro de los objetivos.

**Oportunidades**, condiciones externas que ahora o a futuro favorecen el desarrollo de la organización.

**Debilidades**, actividades o atributos internos de los que carece la organización y que dificultan el logro de los objetivos.

**Amenazas**, condiciones externas que ahora o a futuro le perjudican.

➤ *Plan*

➤ *Implementación*

➤ *Evaluación*

### 5.3.2. Elementos del proceso de decisión

Estos elementos son: el mercado, los segmentos de mercado y los objetivos.

**El Mercado**, es importante estudiarlo de manera global; así como su forma, su conducta y sus peculiaridades.

**Segmentos de Mercado**, grupo de consumidores que responden en forma similar a una serie determinada de estímulos de mercadotecnia. Existen tres variables para la segmentación:

- Distribución geográfica
- Distribución de clientes (según sus necesidades y hábitos de compra)
- Distribución de productos o servicios (para diferentes grupos de compradores)

**Los objetivos**, se fijan en relación con la identificación del segmento(s) que ofrece a la empresa la mejor oportunidad de ofertar sus productos o servicios.

### 5.3.3. Estudio de mercado

Un estudio de mercado es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos y el descubrimiento de una situación específica de mercado a la cual se enfrenta una organización.

Está orientado a descubrir un producto o servicio que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los competidores (posicionamiento).

El análisis de mercado busca descubrir una extensa variedad de actividades, que van desde el análisis del potencial y la participación de mercado a

evaluaciones de la satisfacción del cliente y de su conducta de compra, hasta estudios de la determinación de precios, del producto, de la distribución y de las actividades de promoción.

En el estudio de mercado se siguen 5 pasos:

- Identificación del problema y de los objetivos de la investigación.
- Desarrollo del plan de investigación.
- Implementación del plan de investigación.
- Análisis e interpretación de la información.
- Utilización de resultados: introducción de la información en el proceso de decisión de marketing.

#### **5.3.4. Estudio de la demanda**

El análisis de la demanda busca caracterizar y cuantificar a los beneficiarios potenciales (población objetivo) que puedan necesitar y comprar el producto o servicio ofertado.

El conocimiento preciso de la demanda real y potencial, constituye un dispositivo clave para cuantificar los recursos humanos y materiales necesarios para atender las necesidades de salud de los diferentes grupos sociales. Es decir, permite determinar el ámbito de la cobertura de cada tipo de establecimiento.

Dentro de la demanda estudiaremos:

- **Perfil epidemiológico del área y necesidad de atención pediátrica especializada:** está investigación va dirigida a los padres y/o familiares de los infantes.

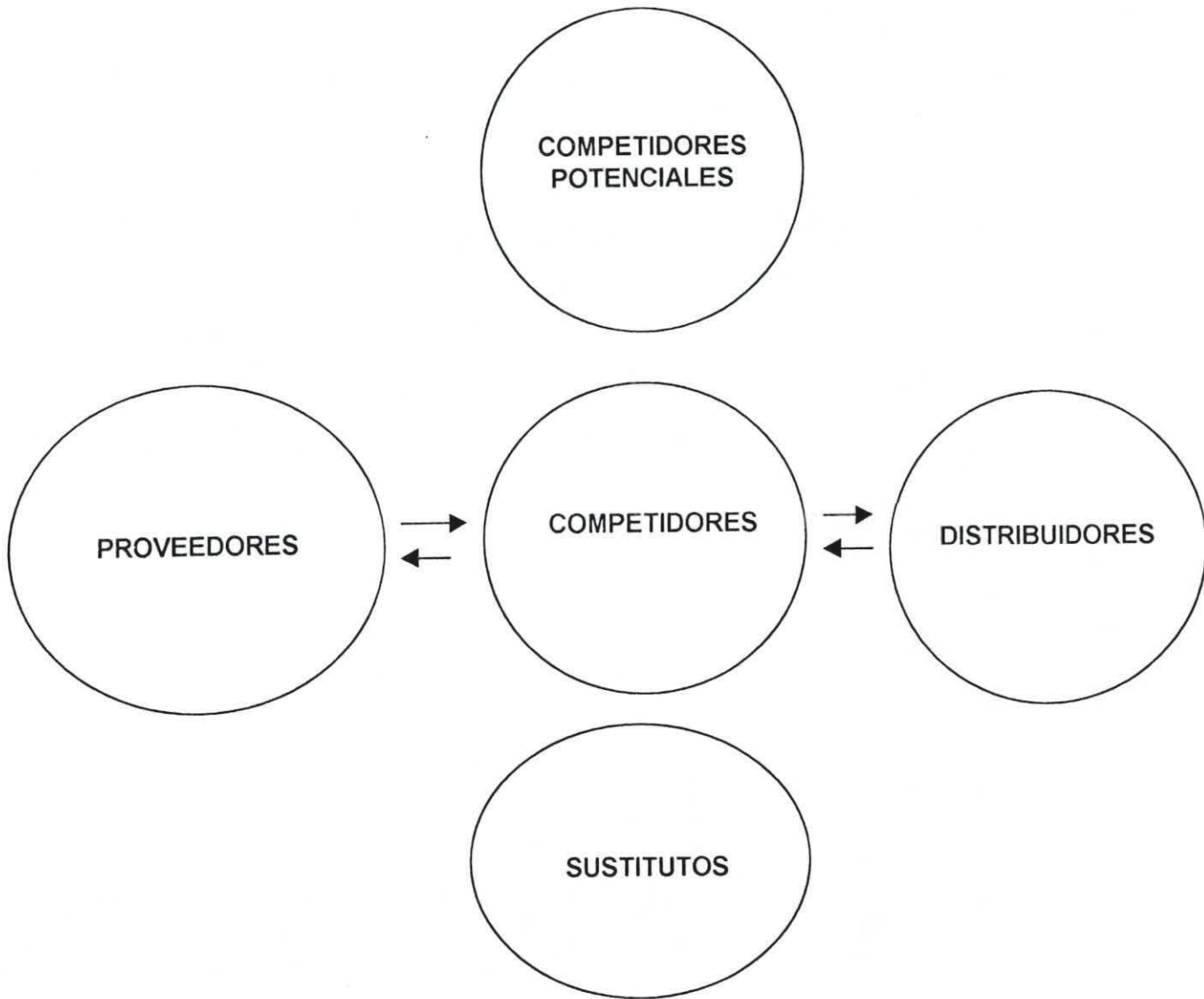
- **Tamaño del mercado:** es determinar de manera objetiva y en base a fuentes de información confiables, el número de clientes a los que se pretende llegar; es decir, establecer el segmento del mercado donde operará la empresa.
- **Consumo aparente:** una vez definido el segmento de mercado, se tratará de establecer el consumo aparente que dicho segmento representa; esto se hace identificando el número de clientes potenciales; así como, el probable consumo del servicio que la empresa ofrece.
- **Población potencialmente demandante:** conocido el consumo aparente del mercado, se podrá determinar el consumo potencial del servicio de la empresa y se relaciona con el porcentaje de crecimiento promedio del mercado en un período de tiempo determinado.
- **Características económicas:** la investigación del ingreso económico familiar, nos sirve para valorar la capacidad de pago.
- **Forma de pago:** pago directo, pago diferido, copago o a través de un seguro.
- **Preferencias de servicios:** está relacionado con las formas de atención (calidad /calidez).
- **Determinar presencia de sustitutos en el sector:** consiste en investigar e identificar la presencia de medicina alternativa en el sector.

### 5.3.5. Estudio de la competencia

A través del marketing se estudia la competencia y esta información se usa de manera positiva, a fin de desarrollar ventajas diferenciales sobre quienes compiten con nuestra organización. Estas ventajas diferenciales se refieren a las necesidades de nuestro mercado objetivo; para lograrlo, es necesario:

- **Identificar quiénes son los competidores y cuáles son sus características:** razón social, ubicación, tamaño, servicios ofertados, forma de atención.
- **Recoger toda la información posible:** Avisos, folletos, listas de precios, material publicitario gráfico.
- **Evaluar en cada competidor:** Sus puntos fuertes y débiles, en función de la demanda no satisfecha de las necesidades observadas en el público objetivo.

## FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



En el análisis de la competencia debemos considerar las “cinco fuerzas” de Porter que rigen la competencia. Estas son: la lucha entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos del servicio o producto de la organización, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. La estrategia corporativa debería incluir actividades dirigidas a contrarrestar o disminuir dichas fuerzas. Vigilar la

actividad de los competidores, no perder de vista la posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado, tener en cuenta la aparición de productos sustitutos, mantener satisfechos en cuanto al nivel de precio y calidad a los usuarios, negociar con los proveedores para mejorar condiciones de abastecimientos.

### 5.3.6. Estrategia de mercado

La estrategia de mercado involucra varias herramientas de marketing, para lograr sus objetivos en una determinada situación de mercado. En el marketing existen cuatro políticas que son conocidas en inglés como las "4 Pes", las mismas que son las siguientes:

- **Producto o Servicio:** es cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer a un comprador.
- **Precio:** debe determinarse de acuerdo con lo que puede pagar el cliente, teniendo en cuenta la acción de la competencia.
- **Plaza o distribución:** se refiere a la selección de los canales de distribución; es decir, buscar la manera de tener los productos o servicios a disposición del público objetivo.
- **Promoción:** significa informar y persuadir a los clientes para que adquieran el producto o servicio. La finalidad de la estrategia de promoción es llevar al cliente potencial del desconocimiento a la acción de compra.

## 5.4. RECURSOS FINANCIEROS

Consiste en recopilar, interpretar, comparar, y estudiar los estados financieros y datos operacionales del negocio; permite que administrador, financiero,

inversionista y acreedor establezcan el desempeño financiero y operativo de la organización o negocio y tomar sus propias decisiones.

### **5.4.1. Costos**

#### **Definición:**

"Costo: es la suma de erogaciones en la que incurre la persona natural o jurídica para adquirir un bien o un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro.

#### **Características de los costos**

Costo-activo: es la erogación que ocurre cuando se adquiere un bien o un servicio cuya capacidad de generar ingresos abarca diferentes períodos.

Costo-gasto: son los costos que se enfrentan a los ingresos del período y que han contribuido a la operación del sistema durante ese período.

Costo-pérdida: son las erogaciones que no producen ingresos esperados o no."<sup>1</sup>

#### **Clasificación de los costos**

##### De acuerdo con la función:

➤ **Costos de producción:** son los que se generan en el proceso de manufactura.

Ej: materia prima, mano de obra directa, costos generales de fabricación.

➤ **Costos de distribución o venta:** son aquellos en los que se incurre cuando se ofrece y se lleva el producto o el servicio al cliente.

Ej: costos de publicidad.

---

<sup>1</sup>Castrillón, Jaime: Costos para Gerenciar Servicios de Salud. Pág. 1-6-7

- Costos de administración: son aquellos en los que se incurre en la gestión de la logística que garantiza la actividad de la producción, de la comercialización, de la prestación de un servicio.

Ej: papelería consumida en la oficina de recursos humanos, salarios de los directivos del hospital.

De acuerdo con la identificación con el producto o servicio, con un departamento o división:

- Costos directos: son los que se identifican con una actividad o con un producto o división.

Ej: el costo de una anestesia.

- Costos indirectos: son los que no se pueden identificar con una actividad, producto, división, departamento, pero tiene relación con éstos.

Ej: el salario del director del hospital con el costo de una cirugía.

De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados:

- Históricos: son los que ya ocurrieron.
- Predeterminados: se determinan antes de su concurrencia.

De acuerdo con el tipo de sacrificio incurrido:

- Costos desembolsables: los que implican salida de efectivo.

Ej: costo de los servicios públicos

- Costo de oportunidad: es aquel en el que se incurre por tomar una decisión en lugar de otra.

Ej: el costo en el que incurre el médico al no atender su consultorio por asistir a un curso de capacitación, en ésta decisión hay un costo que no implica salida de efectivo.

De acuerdo a su comportamiento:

- Costo fijo: es aquel que no varía aunque los niveles de la actividad cambien, dentro de cierto rango de volumen de actividad y de tiempo.  
Ej: el sueldo de un funcionario.
- Costos variables: son aquellos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de la actividad, dentro de cierto rango de volumen de actividad y de tiempo.

### **5.4.2. Capital Social**

Es la cantidad total de dinero que invierten los socios de la empresa para conformar la misma y será la base para el inicio de las operaciones de ésta.

### **Créditos**

Un crédito o préstamo es una aportación económica que se entrega a la empresa, con el fin de hacer frente a los compromisos o necesidades de inversión, que no pueden ser solventadas con el capital de la misma.

### **Entradas**

Son todos los ingresos de dinero que la empresa recibirá.

## Salidas

Son todos los egresos que la empresa realiza, como es el caso de los gastos y los costos.

## Sistemas de Financiamiento

Las posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa son muy variadas, entre las que se encuentran:

- socios particulares o accionistas
- préstamos bancarios
- aportaciones personales
- sociedades de inversión
- créditos de proveedores

## 5.5. LA EMPRESA

“Las empresas son unidades económicas que conjugan elementos materiales, intangibles y financieros con la intervención de la fuerza y los conocimientos del hombre a fin de obtener bienes y servicios, para satisfacer las necesidades particulares de un mercado”.<sup>2</sup> Las empresas pueden pertenecer al sector privado o pertenecer al sector público; de ahí sus denominaciones de empresas públicas y empresas privadas.

---

<sup>2</sup> Campos, Eliecer. Contabilidad Básica, pág. 3

### **5.5.1. Recursos de las empresas**

Toda empresa para producir bienes o servicios necesita de recursos, los que son de dos tipos: materiales e intangibles. Los primeros son elementos como materias primas, mobiliario para uso de oficina, maquinarias, edificios, equipos de computación, etc. Los recursos intangibles, son los conocimientos que posee el individuo, los derechos de autor, los derechos de franquicia. Los recursos son quienes producen los bienes o servicios que van a satisfacer una necesidad.

Además, todo recurso tiene un costo, el que debe valorizarse en términos monetarios, con el propósito de poder ser registrados en la contabilidad.

Los bienes tienen existencia corpórea, por lo que se pueden almacenar para una venta posterior; los servicios por poseer características de intangibilidad, no pueden almacenarse y es necesaria la existencia del comprador para que se produzca el mismo.

### **5.5.2. Tipos de Empresa**

#### **Según su actividad:**

De acuerdo a su actividad las empresas se clasifican en industriales, comerciales y de servicios.

**Las empresas industriales,** se dedican a la transformación de materias primas en productos terminados listos para el consumo. Para tal efecto, deben contar con mano de obra, gastos de electricidad y luz, suministros, etc., elementos que se denominan costos de producción y se registran en los libros de contabilidad a su costo.

**Las empresas comerciales,** son aquellas que adquieren mercancías y las venden en las mismas condiciones físicas. Entre el precio de compra y el precio de venta existe un margen que sirve para cubrir los costos y la utilidad de la inversión efectuada.

**Las empresas de servicios,** no ofrecen un bien tangible y sus costos están representados por el costo operativo de prestar ese servicio.

### **Según la ley de Compañías:**

Existen cinco especies de compañías de comercio:

- **La compañía en nombre colectivo,** que se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “ y compañía”.
- **La compañía comandita simple y dividida por acciones,** la primera existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. En la compañía comandita por acciones el capital se divide en acciones nominativas de igual valor.
- **La compañía de responsabilidad limitada,** se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se agregara las palabras “Compañía Limitada ” o su abreviatura.

- **La compañía anónima**, es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.
- **La compañía de economía mixta**, aquí el Estado, las Municipalidades, los Consejos Provinciales y las personas jurídicas de Derecho Público o las personas jurídicas semipúblicas, pueden participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

## 5. 6. COMPAÑÍA ANÓNIMA

- El capital social, es representado por acciones que deben ser nominativas.
- El documento que acredita ser accionista, es la ACCION. En la que se mencionan el valor nominal y las obligaciones que la ley le confiere.
- Es una sociedad de capital, civil o mercantil.
- Las acciones son endosables sin ninguna autorización.
- La bursatilidad del título o la participación es fácilmente negociable a través del endoso.
- En lo referente a la aportación del capital, el 25% debe estar pagado al momento de la constitución o aumento de capital y el saldo se puede pagar hasta en dos años.
- El libro de acciones y accionistas es necesario para la convocatoria y verificación del quórum en las Juntas Generales y para el pago de dividendos.
- Las aportaciones suplementarias no existen, solo existen los aportes para aumento de capital.

- A la reserva legal va el 10% de las utilidades líquidas, hasta completar el 50% del capital social.
- La cantidad de accionistas no tiene límite. Al constituirse deben ser dos o más; luego puede quedarse con un solo accionista.
- El accionista tiene derecho a voto sobre la base del capital pagado.
- El representante legal puede ser removido de su cargo en cualquier momento, sin explicación alguna.
- El organismo ejecutivo y de control es el directorio.
- Es obligatorio tener comisarios para los procesos de fiscalización.
- El accionista recibirá información mediante copia certificada del balance general, de la cuenta de pérdidas y ganancias, memorias, actas de la Junta General.
- La empresa tendrá como nombre una denominación objetivo.
- La Junta General no puede excluir a un accionista de la compañía.

## 5. 7. ADMINISTRACION

El término administración se refiere al proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas, y por medio de ellas.

El proceso representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores., que conducen a alcanzar el objetivo de la organización.

La eficiencia se refiere a la relación entre los recursos que se utilizan y el producto, que procura minimizar los costos. La administración también tiene que conseguir que se terminen las actividades, es decir, busca la eficacia.

“**La teoría clásica de la administración**, encabezada por Henry Fayol, surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones

complejas. Fayol pensó que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. Se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Insistía que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales”.<sup>3</sup>

***"Los 14 principios de la administración de Fayol son:***

- **División del trabajo:** cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
- **Autoridad:** los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas, aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.
- **Disciplina:** los miembros tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización.
- **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
- **Unidad de dirección:** las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan.
- **Subordinación del interés individual al bien común:** los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
- **Remuneración:** la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

---

<sup>3</sup> Stoner, James, Freeman: Administración, pág. 38

- **Centralización:** al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza, al aumentar su papel en ella se descentraliza.
- **Jerarquía:** la línea de autoridad de una organización, representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- **Orden:** los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado.
- **Equidad:** los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal:** las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- **Iniciativa:** los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aún cuando se puedan presentar algunos errores.
- **Espíritu de grupo:** cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión"<sup>4</sup>

### 5.7.1. Funciones de la Administración

“Las funciones administrativas son: planeación, organización, dirección y control, que conducen a alcanzar los objetivos de la empresa.

**La planeación,** tiene como función definir las metas de una organización, establecer una estrategia global para alcanzarlas y desarrollar una jerarquía comprensiva de planes para integrar y coordinar las actividades.

---

<sup>4</sup> Stoner, James, Freeman: Administración, pág. 39

**La organización,** esta función de la administración se encarga de diseñar la estructura de la organización, e incluye determinar las actividades a realizar, quién las llevará a cabo, cómo deben agruparse, quién informa a quién y dónde se tomarán las decisiones.

**La dirección,** toda organización cuenta con personas y es parte del trabajo administrativo dirigir y coordinar a estas personas, incluye la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección de los canales de comunicación más efectivos, o resuelven conflictos entre los integrantes; estos administradores se encargan de dirigir.

**El control,** esta función es la responsable del proceso de verificación, comparación y corrección de cualquier desviación significativa que se esté produciendo en las actividades que se están llevando a cabo.<sup>5</sup>

Los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los que laboran en una organización son administradores. A los integrantes de una organización se los puede dividir en dos categorías: operativos y administradores. **Los operativos** son personas que trabajan en forma directa en un puesto o actividad y no tienen responsabilidad de supervisar el trabajo de otros. **Los administradores** dirigen las actividades de otra gente.

---

<sup>5</sup> Robbins, Stephen: Administración, pág. 10



Figura 3: Niveles de la organización  
Tomado de Robbins, Stephen: Administración, 1994

### 5.7.2. ROLES ADMINISTRATIVOS

Mintzberg llegó a la conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías de comportamiento administrativo.

Los roles administrativos se pueden agrupar en tres grupos:

- **de relaciones interpersonales:** que incluyen actividades de figura decorativa, líder y enlace.
- **la transferencia de información:** que incluyen actividades de monitoreo, diseminación y vocero.

- **la toma de decisiones:** roles que incluyen los de emprendedor, manejador de disturbios, asignador de recursos y negociador.

## 5.8. RECURSOS HUMANOS

“La administración de personal es el conjunto de políticas, normas y procedimientos, que permiten la selección, el reclutamiento, la disciplina, el entrenamiento y bienestar de las personas que trabajan dentro de una organización y las asignaciones que permiten cumplir con los objetivos de la institución.”<sup>6</sup>

El proceso de la administración de recursos humanos es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan. Comprende siete actividades básicas:

**La planificación de los recursos humanos**, sirve para garantizar que en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de:

- Factores internos, como ser las necesidades actuales y las esperadas de adquirir gente capaz; de vacantes y expansiones; y, de reducciones departamentales.
- Factores del entorno, como es el mercado de trabajo. El empleo de computadoras para mantener información acerca de todos los empleados ha hecho posible que las organizaciones sean mucho más eficientes en la planificación de los recursos humanos.

---

<sup>6</sup> Pontón, Gabriel: Administración Hospitalaria, pág. 137

**El reclutamiento,** busca el ingreso de nuevos empleados, e incluye las oportunidades de trabajo actuales y futuras como la divulgación de los beneficios que brinda la institución.

Es necesario hacer del reclutamiento una herramienta técnica y efectiva, que puede desarrollarse así:

- Colocar mensajes con las personas o en los lugares apropiados, para que puedan ser encontrados fácilmente por los que puedan estar interesados. Usar los canales de comunicación adecuados, que no son otros que los mismos canales que ellos usan para buscar trabajo. Se deben dejar mensajes en las áreas donde ellos permanecen o trabajan y usar los medios de comunicación que ellos ven o escuchan.
- Los mensajes deben ser apropiados con información sobre: cuál es el trabajo, lugar, horario, cualidades necesarias, con quién se debe tomar contacto; así como también los aspectos atractivos del trabajo: salarios, beneficios.
- Buscar diferentes alternativas, no depender de una sola fuente o canal, tratar de atraer a las personas que se necesitan de múltiples maneras.
- Existen dos formas de reclutamiento: interno y externo. El reclutamiento interno es el proceso que permite a los trabajadores de la organización conocer de las oportunidades existentes para que puedan aplicar. Resulta de la promoción interna, tiene algunas ventajas: es un premio para las personas que se esfuerzan, las motiva, les da metas y mantiene el calor corporativo o afecto hacia la institución. El reclutamiento externo tiene la ventaja de atraer nuevas personas que aporten con nuevas ideas, perspectivas frescas y deseo de acertar.

**La selección,** implica usar solicitudes, currículum, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como la verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes, los cuales seleccionarán y contratarán al candidato.

**La socialización,** sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los empleados nuevos deben ser presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de la cultura de la organización, sus políticas y expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.

**La capacitación,** y el desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual, los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos.

**La evaluación del desempeño,** compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. Las evaluaciones no son actividades aisladas sino parte de todo un sistema de excelencia en el servicio y una forma de administrar el personal, para obtener el máximo beneficio de las evaluaciones se deben efectuar de manera técnica, objetiva y honesta, seguidas por una entrevista donde se analicen los resultados con el empleado y se establezcan las metas a obtener, en esta forma sirve de retroalimentación. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, como mayor capacitación, el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa como un aumento, un bono o un ascenso.

**Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos** reflejan el valor del empleado para la organización, las personas que tienen un buen desempeño pueden ser objeto de ascensos o transferencias que les ayuden a desarrollar sus habilidades; mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser objeto de un descenso, una transferencia a un puesto menos importante incluso, de un despido.

## **6. METODOLOGIA**

### **6.1. AREA**

El área geográfica de influencia del centro médico de especialidades pediátricas está delimitada por las siguientes calles: al Norte por la Avda. Vicente Trujillo, al Sur la Calle 11 de la Ciudadela 9 de Octubre, al Oeste la Avda. 25 de Julio y al Este la Avda. Domingo Comín. Los límites señalados corresponden a la zona censal 118 y 119 de la Parroquia Ximena, que incluye las ciudadelas: Centenario Sur, General Villamil, La Saiba, Los Almendros, Guayasur y 9 de Octubre. (Anexo # 1).

### **6.2. POBLACIÓN**

En el área objeto existen 3393 menores de 15 años, de los cuales 1720 corresponden al sexo masculino y 1673 al sexo femenino. (Anexo # 2).

### **6.3. COMPONENTES**

#### **6.3.1. Estudio de Mercado**

Estudio descriptivo para conocer las características de la demanda y de la competencia.

##### **a) Demanda**

###### Muestra:

- **Tamaño:** se calculó mediante el programa STAT CALL de Epi- Info 6.1, con un 90% del nivel de confianza, 50% de prevalencia o presencia del factor y un 8% de especificidad. El tamaño fue de 105 casas, a las que se añadió el 15% de índice de no-respuesta, dando como muestra real 120.

- Selección: muestreo por conglomerados. Para el escogimiento de las viviendas se dividió el número de viviendas (1984) para el número de manzanas (160) dando como resultado que se encueste cada 12 viviendas a partir de la primera seleccionada al azar.

#### Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Técnicas:

- Observación directa
- Encuesta

Instrumentos:

- Guía de observación
- Formulario de encuesta. (Anexo # 3).

#### Criterios de exclusión de los entrevistados:

No se entrevistó a:

- Personas menores de 18 años y/o mayores de 80 años
- Al personal de servicio doméstico
- Individuos con impedimento de su capacidad mental
- A visitantes o no familiares

#### **b) Competencia**

Para determinar la competencia existente se realizó observación directa en el área geográfica seleccionada como mercado potencial.

Los aspectos considerados fueron:

- Tipo de establecimiento
- Servicios que ofrecen
- Costos

- Ubicación
- Horarios de atención

### **6.3.2. Propuesta Administrativa**

Las exigencias administrativas para la creación del centro médico de especialidades pediátricas se sistematizaron de la siguiente manera:

- Estudio de los aspectos legales de constitución y funcionamiento de la empresa basados en la ley de compañías.
- Análisis de la estructura organizativa.
- Políticas
- Direccionamiento estratégico
- Recursos Humanos

### **6.3.3. Financiamiento**

En el financiamiento consideramos:

- Estudio de factibilidad:
- Implementación
- Funcionamiento
- Proyecciones
- Producción
- Recuperación

## **7. PROPUESTA**

### **7.1. ESTUDIO DE MERCADO**

Dentro del plan de negocios para establecer una empresa, el estudio de mercado es un instrumento fundamental para conocer el perfil epidemiológico de los posibles usuarios, así como las características de su comportamiento. De igual manera permite identificar a la competencia.

#### **7.1.1. Perfil socio - económico del sector**

El sector geográfico escogido para la Implementación del CEMEP está en la parroquia Ximena, que corresponde a un área urbana del sur de la ciudad de Guayaquil. Su ubicación en la Av. 25 de Julio, por su gran afluencia vehicular permite un acceso fácil y rápido para llegar al centro médico.

En lo referente a su ocupación laboral, el 30% de los padres de familia son profesionales. El ingreso familiar es de 80 a 160 dólares en el 50% de los casos. Un 38% tiene un ingreso mayor a los 160 dólares. El 80% de las viviendas son propias.

El nivel de salud nos muestra que la prevalencia de la morbilidad son mayoritariamente las afecciones respiratorias y digestivas, seguidas de las enfermedades alérgicas u otorrinolaríngeas.

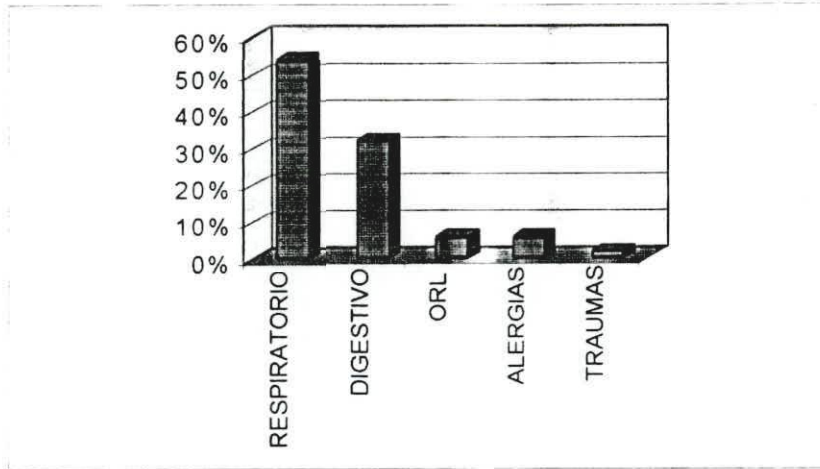


Figura 1 : Morbilidad del sector

Elaborado por estudiantes del IV Postgrado de Gerencia en S.S.  
ESPOL/ESPAE

### 7.1.2. Producto

Es un servicio de atención integral para dar cobertura médica a los niños menores de quince años, de tipo preventivo y curativo, que pretende resolver los problemas de un grupo poblacional de nivel socioeconómico medio y popular, a través de la venta de un paquete de servicios médicos que incluye especialidades y subespecialidades pediátricas, como: neumología, gastroenterología, otorrinolaringología, alergología, cardiología, neurología, nefrología, urología, cirugía general, traumatología y ortopedia. Además servicios de apoyo clínico en las áreas de psicología, odontología y servicios de laboratorio, farmacia, rayos X y ecosonografía. La venta de este paquete de servicios se comercializará mediante una tarjeta de descuentos e incentivos que motiven al paciente y a su familia a los controles médicos periódicos obligatorios a los que no están acostumbrados.

**Precio:** el costo de la consulta será de cuatro dólares y el costo de la tarjeta de descuento dos dólares.

**Características:** atenderemos de lunes a sábado, en horario ininterrumpido de 08:00 a 20:00 horas, con una atención del cliente según llegada, respondiendo a las preferencias del 68% de la población encuestada. Al 25% le gustaría atención de lunes a domingo, servicio que se puede brindar en el futuro. (Anexo # 4). El tiempo de espera no debe ser mayor de treinta minutos, período en el cual se dictarán charlas alusivas a la promoción de la salud y otras actividades. (Anexo # 5).

### 7.1.3. FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Planificación de acuerdo al perfil epidemiológico</p> <p>Atención especializada e integral</p> <p>Contar con tecnología moderna</p> <p>Organización del trabajo en equipo</p> <p>Costos accesibles</p> <p>Horario de atención de 12 horas ininterrumpidas</p> <p>Uso de tarjeta de descuentos e incentivos</p> <p>Motivación permanente del usuario interno y externo</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>No contar con un sistema de información gerencial</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>No existen centros de atención pediátrica en el sector</p> <p>La modernización del sistema de salud pública nos da la posibilidad de ofertar servicios</p> <p>El sector escogido cuenta con una población infantil significativa y con tendencia a incrementarse</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>La competencia potencial que representa el Hospital de Niños Francisco Icaza Bustamante</p> <p>Areas de parqueo vehicular reducidas</p>

#### **7.1.4. Clientes**

Todos los niños menores de quince años que habitan en las ciudadelas del sur de la ciudad, de un nivel socioeconómico medio. Usuarios que están dispuestos a recibir un servicio de atención de salud integral, de calidad y con calidez. En el 51% de los casos prefieren que el pago de la consulta sea directo y en promedio refieren una capacidad de pago de cuatro dólares.

#### **7.1.5. Tamaño del mercado**

Según información otorgada por el INEC y el SNEM en este sector habitan 3393 niños, con una proyección de crecimiento del mercado del 2,68%. (Anexo # 2).

Sobre la base de las encuestas realizadas, se registra un consumo aparente de consultas por habitante del 40% mensual, por lo cual nuestro centro médico en promedio atenderá 1357 pacientes al mes.

#### **7.1.6. Competencia**

Dentro del análisis competitivo o de las 5 fuerzas de Porter, evaluamos los segmentos que forman parte del mercado para determinar las reales capacidades y debilidades de la organización en relación con los principales competidores, encontramos:

- *Competidores:* cinco centros médicos de atención en medicina general; doce consultorios médicos, de los cuales sólo uno brinda atención pediátrica, con horarios de atención de lunes a viernes y con turnos vespertinos; siete consultorios odontológicos sin tecnología moderna; tres

laboratorios clínicos que no realizan pruebas especializadas (determinaciones hormonales) y existen doce farmacias en el sector.

- Los costos de consulta varían de tres a diez dólares, con un promedio de cinco dólares. Anexos # 5-6-7-8.
- *Proveedores:* en la práctica, los competidores potenciales, son los que nos van a dotar de pacientes, ya que la mayoría de ellos no poseen servicios de imagenología y de laboratorio y quienes los poseen tienen costos elevados, al existir un Centro Médico Integral con costos accesibles al poder adquisitivo del sector aumentaría el uso de nuestros servicios.

Se encontró también que en el sector existen proveedores de insumos, lo que nos dá la tranquilidad de que en caso de emergencia o necesidad del centro médico nos podamos proveer.

- *Competidores potenciales:* los profesionales médicos y consultorios del sector. Pese a no estar dentro de la zona de influencia los Hospitales de Niños Francisco Icaza Bustamante y Roberto Gilbert, constituyen una innegable competencia potencial.
- *Sustitutos:* no se detectó la utilización de curanderos, sobadores, parteras, pero sí la automedicación, medicina naturista y de la venta de medicamentos sin receta médica.
- *Distribuidores o compradores:* pacientes menores de 15 años.

El presente análisis nos demuestra que en este sector los niveles de competencia son mínimos y no ofrecen la calidad, ni los servicios que nosotros ofertamos.

## **Ventajas ante la competencia:**

- Atención pediátrica especializada e integral
- Horario de atención de 12 horas ininterrumpidas, de lunes a sábados
- Costos accesibles y uso de tarjeta de descuentos e incentivos
- Localización del centro de fácil acceso para el paciente

### **7.1.7. Estrategias de mercado**

#### **Ventas**

De manera especial se hará énfasis en la venta de servicios médicos pediátricos especializados, cuyo uso motivaremos resaltando la importancia de la atención integral.

Inicialmente se cubrirá el área geográfica correspondiente a las zonas 118 y 119 de la parroquia Ximena y en el lapso de doce meses ampliaremos nuestra cobertura a todas las ciudadelas del sector sur de la ciudad de Guayaquil.

#### **Publicidad**

La publicidad se realizará sobre la base de anuncio en los diarios de mayor circulación una vez por semana (día domingo); cuñas radiales en emisoras de mayor sintonía en el sector en FM y AM mínimo dos veces cada mañana, de lunes a domingo; trípticos; hojas volantes entregadas bajo un marketing directo en la misma zona; letrero publicitario, tarjetería y cartas de presentación. Todo esto tiene como objetivo impactar en el mercado con determinación y objetividad para lograr el posicionamiento del CEMEP, para lo que se contratará una empresa especializada en publicidad.

## **Características distintivas de performance**

- La atención médica de especialidades pediátricas
- La imagen del centro totalmente innovadora y con conceptos modernos de atención al cliente
- La creación de una tarjeta especial de alta rotación, ya que por su costo la hace diferente con el mercado competitivo; además, de sus valores agregados que la hacen totalmente atractiva

## **Promociones**

- A la presentación de la tarjeta de descuento cada quinta consulta será gratis
- Los días miércoles a la presentación de la tarjeta de descuento, el cliente obtendrá rebajas del 10% en los servicios de farmacia y laboratorio
- A la presentación de la hoja volante tendrá un descuento del 25% en el valor de la consulta, en los otros días de la semana que no sean miércoles.

## **Fuerza de ventas**

Se contratará una fuerza de ventas constituida por dos ejecutivos, para que visiten el área de trabajo y realicen un peinado de la zona periódicamente cada dos meses. El administrador será el responsable de coordinar la sectorización y de preparar al equipo de ventas, de las promociones y de la creación de los incentivos necesarios para la comercialización e impacto al cliente. La fuerza de ventas dentro de los objetivos, promocionará los incentivos y los ganchos que se van a utilizar para que el cliente cambie su actitud. Resaltar la calidad y el confort que le da el CEMEP a sus pacientes: contar con espacios recreativos; el personal vestirá mandiles impresos de

imágenes infantiles y colores tenues, no el típico mandil blanco; los consultorios serán de apariencia sutil y decorados con motivos para niños.

## **7.2. ANALISIS TECNICO**

### **LOCALIZACION**

El CEMEP estará ubicado en la Avda. 25 de Julio # 1000 y calle G que corresponde a la zona 118 de la Parroquia Ximena. Esta zona urbana cuenta con agua potable, energía eléctrica, teléfono, alcantarillado sanitario y pluvial, el manejo de desperdicios y desechos lo realiza la empresa Vachagnon.

Nuestros clientes potenciales habitan en las proximidades y zonas de influencia del centro médico. Además, existe libre acceso peatonal y vehicular, contando el sector con numerosas líneas de transporte.

### **EQUIPOS**

El Centro médico es una empresa que oferta servicios de salud, siendo su proceso principal la consulta médica, cuyas actividades intermedias son el laboratorio, imagenología y farmacia. Para su implementación los equipos de consultorio, computación y oficina se adquirirán mediante compra directa; los equipos para los servicios de laboratorio, odontología e imagenología, al igual que los inventarios de farmacia serán asumidos por sus respectivos concesionarios.

## DISTRIBUCION

La estructura física del edificio del CEMEP consta de dos plantas. En la planta baja estarán ubicados los servicios de odontología, laboratorio, farmacia e imagenología, el área de emergencia y de información, recepción y caja. La planta alta contará con cuatro consultorios médicos, un área de preparación y vacunación de pacientes, oficina administrativa y la sala de espera con su respectiva área de recreación infantil.

La sistematización de atención a clientes la podemos observar en el siguiente flujograma:



## 7.3. ANALISIS ECONOMICO

### 7.3.1. Costos de Implementación

Cuadro # 1  
Centro Médico de Especialidades Pediátricas  
Costos de Implementación  
Guayaquil – 2000

MATERIALES		VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipos de Computación			
1	Computadora	\$800,00	\$800,00
1	Impresora	\$135,00	\$135,00
SUB TOTAL			\$935,00
Muebles de Oficina			
6	Escritorios modulares	\$200,00	\$1.200,00
3	Archivadores	\$220,00	\$660,00
17	Sillas individuales	\$50,00	\$850,00
3	Asientos tripersonales	\$270,00	\$810,00
5	Shailones	\$220,00	\$1.100,00
5	Ventiladores de techo	\$60,00	\$300,00
1	Sumadoras de escritorio	\$85,00	\$85,00
6	Teléfonos	\$40,00	\$240,00
SUB TOTAL			\$5.245,00
Equipos Médicos			
1	Equipos de diagnósticos	\$373,00	\$373,00
4	Tensiómetros	\$73,00	\$292,00
4	Estetoscopios	\$40,00	\$160,00
4	Negatoscopios	\$90,00	\$360,00
4	Lámparas cuello ganzo	\$184,00	\$736,00
1	Balanza neonatal	\$175,00	\$175,00
1	Balanza tallímetro	\$222,00	\$222,00
1	Refrigeradora	\$300,00	\$300,00
1	Esterilizador	\$260,00	\$260,00
1	Camilla	\$125,00	\$125,00
1	Silla de ruedas	\$240,00	\$240,00
3	Equipos de curación	\$30,00	\$90,00
2	Equipos de C. Menor	\$80,00	\$160,00
SUB TOTAL			\$3.493,00
Total ACTIVOS FIJOS			\$9.673,00

Gastos de Servicios varios			
1	Contrato de Publicidad / Fuerza de ventas	\$960,00	\$960,00
1	Compra de línea de teléfono	\$68,00	\$68,00
1	Medidor de Agua	\$100,00	\$100,00
1	Medidor 220 V.	\$120,00	\$120,00
SUB TOTAL			\$1.248,00
Gastos de arriendo			
2	Depósito inicial (2 meses de adelanto)	\$400,00	\$800,00
SUB TOTAL			\$800,00
Gastos Iniciales y de Constitución			
1	Permisos ( municipio, bomberos y salud)	\$200,00	\$200,00
1	Constitución de Soc. Anónima	\$200,00	\$200,00
SUB TOTAL			\$1.200,00
TOTAL GASTOS INICIALES		\$12.121,00	

### 7.3.2. Presupuesto de Ingresos y Egresos

Cuadro # 2  
Centro Médico de Especialidades Pediátricas  
Presupuesto  
Guayaquil 2000 – 2001

INGRESOS	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
Consultorios	\$20,736.00	\$31,104.00	\$36,288.00	\$36,288.00
Alquileres	\$840.00	\$840.00	\$840.00	\$840.00
	\$21,576.00	\$31,944.00	\$37,128.00	\$37,128.00
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>				<b>\$127,776.00</b>

EGRESOS	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
Gastos Iniciales	\$3,030.25	\$3,030.25	\$3,030.25	\$3,030.25
Gastos fijos mes	\$5,844.40	\$5,844.40	\$5,844.40	\$5,844.40
Gastos por "B C"	\$6,015.84	\$10,163.04	\$12,236.64	\$12,236.64
	\$14,092.49	\$19,027.69	\$21,111.29	\$21,111.29
<b>TOTAL EGRESOS ANUALES</b>				<b>\$76,152.76</b>

<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>Utilidad neta Anual</b>	<b>\$51,623.24</b>
---	----------------------------	--------------------

### 7.3.3. Plan de Producción

Los servicios ofertados por nuestra empresa son las consultas médicas, con una atención de lunes a sábado y un costo de la consulta de 4 dólares. En base al consumo aparente registrado y con un rango de variabilidad positivo del 20 %, calculamos una producción mensual inicial promedio en 72 pacientes por día, con un incremento del 50% al segundo trimestre y del 25% para el tercero y cuarto trimestre.

Cuadro # 3  
Centro Médico de Especialidades Pediátricas  
Plan de Producción 1er. Trimestre  
Guayaquil 2000 – 2001

#### Ingresos por consultorio pediátrico 1

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes	Total Ingresos por consulta
Pediátrico 1	8	\$4.00	\$32.00	24 días	\$768.00

#### Ingresos por consultorio pediátrico 2

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes	Total Ingresos Por consulta
Pediátrico 2	8	\$4.00	\$32.00	24 días	\$768.00

#### Ingresos por consultorio de especialidad 1

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes	Total Ingresos Por consulta
Especialidad 1	4	\$4.00	\$16.00	24 días	\$384.00

#### Ingresos por consultorio de especialidad 2

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes	Total Ingresos por consulta
Especialidad 2	4	\$4.00	\$16.00	24 días	\$384.00

<b>TOTAL</b>	<b>24</b>				<b>\$2304.00</b>
<b>Total de ingresos mensuales</b>					<b>\$6,912.00</b>
<b>Total de ingresos 1er trimestre</b>					<b>\$ 20,736.00</b>
<b>Gastos del 1er trimestre</b>					<b>\$ 5,696.40</b>
<b>Utilidad bruta</b>					<b>\$ 15,039.60</b>
<b>Distrib. del 40% por modalidad beneficio compartido 2do trim.</b>					<b>\$6,015.84</b>
<b>UTILIDAD NETA TRIMESTRAL</b>					<b>\$9,023.76</b>

Cuadro # 4  
 Centro Médico de Especialidades Pediátricas  
 Plan de Producción 2do. Trimestre  
 Guayaquil 2000 – 2001

Ingresos por consultorio pediátrico 1

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes		Total Ingresos por consulta
Pediátrico 1	12	\$4.00	\$48.00	24	días	\$1,152.00

Ingresos por consultorio pediátrico 2

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes		Total Ingresos por consulta
Pediátrico 2	12	\$4.00	\$48.00	24	días	\$1,152.00

Ingresos por consultorio de especialidad 1

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes		Total Ingresos por consulta
Especialidad 1	6	\$4.00	\$24.00	24	días	\$576.00

Ingresos por consultorio de especialidad 2

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes		Total Ingresos por consulta
Especialidad 2	6	\$4.00	\$24.00	24	días	\$576.00

<b>TOTAL</b>	<b>36</b>					<b>\$3,456.00</b>
Total de ingresos mensuales						\$10,368.00
Total de ingresos 2do trimestre						\$ 31,104.00
Gastos del 2do trimestre						\$ 5,696,40
Utilidad bruta						\$ 25,407.60
Distrib. del 40% por modalidad beneficio compartido 2do trim.						\$ 10,136.04
<b>UTILIDAD NETA TRIMESTRAL</b>						<b>\$ 15,271.56</b>

Cuadro # 5  
 Centro Médico de Especialidades Pediátricas  
 Plan de Producción 3ero/4to. Trimestre  
 Guayaquil 2000 – 2001

Ingresos por consultorio pediátrico 1

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes		Total Ingresos por consulta
Pediátrico 1	15	\$4.00	\$60.00	24	días	\$1,440.00

Ingresos por consultorio pediátrico 2

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes		Total Ingresos por consulta
Pediátrico 2	15	\$4.00	\$60.00	24	días	\$1,440.00

Ingresos por consultorio de especialidad 1

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes		Total Ingresos por consulta
Especialidad 1	6	\$4.00	\$24.00	24	días	\$576.00

Ingresos por consultorio de especialidad 2

Consultorio	# de Pacientes	Valor de la Consulta	Valor Diario	días laborados al mes		Total Ingresos por consulta
Especialidad 2	6	\$4.00	\$24.00	24	días	\$576.00
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>					<b>\$ 4,032.00</b>

Total de ingresos mensuales	\$12,096.00
Total de ingresos por trimestre	\$36,288.00
Gastos del trimestre	\$ 5,696.00
Utilidad bruta	\$30,591.60
Distrib. del 40% por modalidad beneficio Compartido	\$ 12,236.64
<b>UTILIDAD NETA TRIMESTRAL</b>	<b>\$ 18,354.96</b>

### 7.3.4. Sistema de pago

El personal médico será contratado por beneficio compartido, los ingresos serán repartidos a partir de la utilidad neta, el 40% para el profesional y el 60% para el centro médico. Las áreas de odontología, imagenología, farmacia y laboratorio clínico, recibirán el trato económico por el sistema de concesión, debiendo cancelar una renta mensual, aportar con el 5% de sus utilidades netas y colaborar en las promociones de la tarjeta de descuentos e incentivos. El resto del personal recibirá un sueldo de acuerdo al salario básico vital. (Anexo # 10).

### 7.3.5. Análisis de Costos

Cuadro # 6  
Centro Médico de Especialidades Pediátricas  
Costos  
Guayaquil 2000 – 2001

<b>COSTOS FIJOS</b>	
1 Arriendo anual	\$5600
1 Mobiliario y equipos médicos	\$9673
1 Sueldos y salarios	\$10356
1 Mantenimiento: computadora	\$1.200
1 *Servicios varios	\$ 1.648
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.477</b>

<b>COSTOS VARIABLES</b>	
1 Servicios Básicos	\$2.400
1 Insumos y materiales	\$4.620
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.020</b>

<b>COSTOS TOTALES</b>	
1 <b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 28.237</b>
1 <b>Costos Variables</b>	<b>\$7.020</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 35.577</b>

\* Servicios varios: publicidad, permisos, constitución de la compañía, línea telefónica, medidor de agua y de luz.

## **7.4. CAPITAL SOCIAL**

Nuestra razón social será Centro Médico de Especialidades Pediátricas “CEMEP” cuyo capital social será de 40.000 dólares, distribuido en 100 acciones, con un valor unitario de 400 dólares y cada socio participará con el 10% de acciones.

## **7.5. ANALISIS FINANCIERO**

Los costos de implementación y los gastos de funcionamiento durante el primer año se financiarán con el capital social.

### **7.5.1. Flujo mensual de gastos**

En este análisis, se reflejan los rubros o costos que ocasiona el desenvolvimiento normal de las actividades mensuales de la Empresa de Servicios. Sin embargo estos costos no se ven reflejados en el FLUJO ANUAL y deben mantenerse relativamente estables, en igualdad de valores, cada mes.

Estos rubros son: equipos de computación, útiles de oficina, suministros médicos, materiales de limpieza, servicios básicos, gasto mensual de arriendo, sueldos y salarios, egresos por valores de riesgo compartido.

Cuadro # 7  
 Centro Médico de Especialidades Pediátricas  
 Flujo mensual de gastos  
 Guayaquil 2000-2001

Equipos de Computación			
1	Mantenimiento		\$100,00
		SUB TOTAL	\$100,00
Útiles de Oficina			
1	Varios		\$145,00
		SUB TOTAL	\$145,00
SUMINISTROS MÉDICOS			
1	Varios		\$200,00
		SUB TOTAL	\$200,00
MATERIALES DE LIMPIEZA			
1	Varios		\$40,00
		SUB TOTAL	\$40,00
SERVICIOS BÁSICOS			
1	Planillas de consumo telefónico		\$40,00
1	Planilla de Agua		\$40,00
1	Planilla de Energía Eléctrica		\$120,00
		SUB TOTAL	\$200,00
GASTO MENSUAL DE ARRIENDO			
1	Valor mensual de arriendo		\$400,00
		SUB TOTAL	\$400,00
SUELDOS Y SALARIOS			
1	Nómina de Administración		\$474,20
1	Nómina de Producción		\$389,60
		SUB TOTAL	\$863,80
		TOTAL	\$1948,80
Egresos por Valores Beneficios Compartidos			
1	Mes de parte correspondiente modalidad		\$2005,28
	"Beneficio compartido" 40%, con médicos contratistas		
		SUB TOTAL	\$2005,28
		TOTAL	\$ 2005,28
		TOTAL GASTOS	\$ 3954,08

## 7.5.2. Flujo Anual de Gastos

El Flujo Anual de Gastos refleja todos los rubros o costos en los que incurren los socios de la empresa, y que tienen incidencia anual en el movimiento económico de las actividades comerciales.

Estos rubros son: equipos de computación, muebles de oficina, equipos médicos, costos anuales de servicios varios, costos anuales de arriendo, gastos iniciales de constitución.

Hemos sumado todos los valores antes descritos, y han sido divididos para los cuatro trimestres. (Hemos realizado un análisis trimestral de la empresa).

Estos valores incidirán directamente en el Balance inicial y General.

Cuadro # 8  
Centro Médico de Especialidades Pediátricas  
Flujo anual de gastos  
Guayaquil 2000-2001

<b>FLUJO ANUAL DE GASTOS</b>		
1	EQUIPO DE COMPUTACION	<b>\$935</b>
1	MUEBLES DE OFICINA	<b>\$5245</b>
1	EQUIPOS MEDICOS	<b>\$3493</b>
1	COSTOS ANUALES DE SERVICIOS VARIOS	<b>\$1008</b>
1	GASTOS ANUALES DE ARRIENDO	<b>\$ 5600</b>
1	GASTOS INICIALES Y DE CONSTITUCION	<b>\$ 400</b>
	<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 22281</b>

## 7.6. PROPUESTA ADMINISTRATIVA

El objetivo de ésta sección de la propuesta es determinar las características administrativas de la organización.

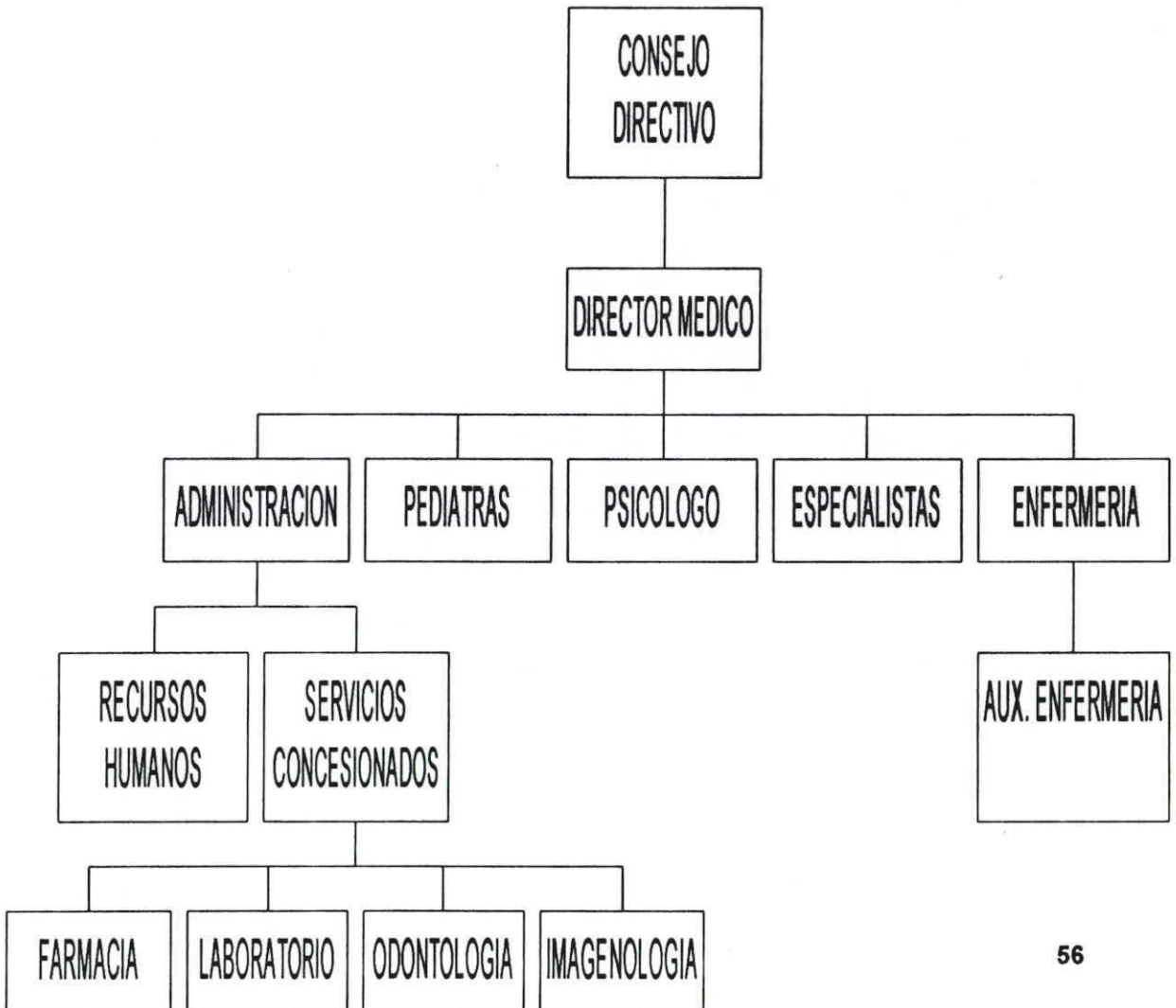
### 7.6.1. Tipo de Empresa

Esta empresa de servicios de salud especializados en atención médica pediátrica, funcionará como una compañía anónima.

### 7.6.2. Estructura de la Organización

Tendrá una estructura organizacional simple, conformada por el Consejo Directivo, en orden jerárquico descendente estará el Director Médico y tres funcionarios: administrador, coordinador médico y enfermería.

## ORGANIGRAMA



### **7.6.3. Política de Utilidades**

De las utilidades netas obtenidas por ingresos de consultas médicas, se destinará el 40% al pago de los profesionales contratados por beneficio compartido. Lo restante del total de utilidades se capitalizará, con el objetivo de que posteriormente los servicios concesionados pasen a formar parte de los activos del CEMEP.

### **7.6.4. Misión**

Brindar un servicio de atención médica integral, dinámica, oportuna, de calidad y con calidez a los niños menores de 15 años, a través de la venta de paquetes de servicios de especialidades pediátricas, buscando en forma permanente satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### **7.6.5. Visión**

El Centro Médico de Especialidades Pediátricas "CEMEP" en cuatro años será capaz de liderar los servicios de salud pediátrica de las ciudadelas del sur de la ciudad de Guayaquil, funcionando en un local propio con instalaciones modernas. Contará, además de consultorios, con servicios de emergencia, hidratación oral y cirugía menor. Los servicios complementarios como el laboratorio e imagenología formarán parte del paquete accionario de la empresa y se implementará servicios de atención adicional, como cafetería y boutique.

### **7.6.6. Valores organizacionales**

En esta institución de salud el recurso humano se constituye en lo más valioso de la empresa. En ellos prevalecerán como valores organizacionales, la ética, la integralidad y la calidad con calidez. Ser altamente competitivos en el mercado de los servicios de salud y cumplir con el compromiso social de la empresa.

### **7.6.7. Políticas operativas**

La filosofía y la cultura organizacional de ésta institución tendrá como eje fundamental la comunicación bidireccional, fluida y oportuna entre todos los integrantes de la empresa, lo que permitirá el trabajo en equipo con una adecuada coordinación de funciones, que conllevará a promover el desempeño eficiente de todo su personal.

Los conocimientos gerenciales de los directivos del centro médico de especialidades pediátricas, les permitirá ejercer un liderazgo encaminado a desarrollar y no a controlar la calidad, orientado al servicio y a facilitar el desarrollo de su recurso humano, buscando mantener siempre en éste una actitud positiva y optimista que conlleve a la excelencia organizacional y por ende a la satisfacción de los usuarios.

## **7.7. RECURSOS HUMANOS**

### **NECESIDADES CUANTITATIVAS**

Para que el centro médico de especialidades pediátricas cuente con el personal suficiente, tanto para el trabajo médico como administrativo se de planta como los servicios concesionados se requiere básicamente de:

## **PERSONAL ADMINISTRATIVO**

- > Director Médico
- > 1 Administrador
- > 1 recepcionista
- > 1 conserje

## **PERSONAL TECNICO**

- > 6 médicos pediatras
- > 8 médicos con subespecialidades pediátricas
- > 1 psicólogo
- > 1 enfermera
- > 2 auxiliares de enfermería

## **PERSONAL DE SERVICIO CONCESIONADO**

- > 3 odontólogos
- > 2 laboratoristas
- > 1 químico farmacéutico
- > 2 auxiliares de farmacia

### **7.7.1. Gestión del Recurso Humano**

#### **Reclutamiento**

El medio que se utilizará para el proceso de reclutamiento será el de atraer candidatos de fuentes identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. Se solicitará candidatos a los colegios profesionales respectivos. Además, de ser necesario se recurrirá a la empresa escrita.

## **Selección**

El criterio de selección del personal, se fundamentará en las especificaciones del cargo a ser provisto. Los aspirantes llenarán una solicitud de empleo que permitirán hacer no sólo un diagnóstico sino también un pronóstico de las probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y de las posibilidades de satisfacer las necesidades de la organización.

## **Contratación**

A través de la contratación buscaremos un proceso de interacción y reciprocidad entre el personal y la organización, donde las personas dan su contribución y la organización les ofrece incentivos.

Los médicos y el psicólogo se contratarán por riesgo compartido. El personal de enfermería trabajará en dos turnos de 6 horas cada uno (de 08h00 a 14h00 y de 14h00 a 20h00). Con el personal administrativo se establecerán contratos laborales por períodos anuales, se incluirán cláusulas en donde se comprometen a seguir las políticas de la empresa, la forma de pago y el tipo de prestaciones estarán de acuerdo a la tabla de salarios básicos.

El personal contratado recibirá su salario y sus respectivas bonificaciones, mensualmente. Todo empleado tendrá derecho a dos semanas de vacaciones cada año.

## **Inducción - Motivación**

El centro médico representado por su Director Médico, será el responsable de difundir el pensamiento estratégico de la institución, como parte del proceso de

inducción del recurso humano. Mediante la motivación y la educación continua se buscará crear una cultura organizacional de servicio, que busque satisfacer las necesidades humanas tanto del usuario externo como del usuario interno.

## **DESARROLLO**

El CEMEP, como parte de sus políticas de apoyo al desarrollo de los recursos humanos facilitará la participación de sus empleados en cursos y seminarios de capacitación, previo cronograma establecido. Se implementará una biblioteca de estimular la educación permanente.

## 8. SINTESIS

El sector sur de la ciudad de Guayaquil carece de centros médicos especializados, lo cual justifica que su población pediátrica cuente con una institución de salud especializada, con un servicio de atención integral dirigido con conceptos modernos, dinámicos y oportunos, encaminados tanto a la prevención como al tratamiento de las patologías infantiles.

En respuesta a los requerimientos de la población del sector, el centro médico brindará atención de lunes a sábado, con un horario de 8h00 – 20h00. En respuesta a su capacidad de pago el precio de la consulta será de 4 dólares.

- El capital social será financiado exclusivamente por los socios, por lo cual no se recurrirá a préstamos bancarios. De acuerdo con el análisis financiero al final del primer año de funcionamiento se habrá recuperado el capital social más una utilidad aproximada del 22.6%.

En el CEMEP el recurso humano constituye lo más valioso de la empresa, en ellos prevalecerán como valores organizacionales, la ética, la integralidad, la calidad con calidez y el cumplir con el compromiso social de la empresa, en quienes prevalecerán como valores organizacionales brindar un servicio integral, de calidad y con calidez.

## 9. RECOMENDACIONES

- Acorde con las necesidades de servicios de salud de este sector, es meritorio que la implementación del centro médico de especialidades pediátricas se realice en un lapso no mayor de 6 meses.
  
- El centro deberá instalarse en la Avenida 25 de Julio, debido a que esta avenida permite un fácil acceso y cuenta con alto flujo vehicular.
  
- Los directivos del centro médico deberán contar con una formación gerencial en servicios de salud.
  
- Se deberá establecer a corto plazo el reglamento interno de la empresa.
  
- Los servicios de atención médica que brindará el centro deberán promocionarse periódicamente, mediante técnicas de marketing.
  
- El costo de la consulta deberá incrementarse en un 10% al final del primer año de funcionamiento.
  
- Que con el capital social se financie la totalidad del presupuesto de implementación y funcionamiento del primer año, para no recurrir a préstamos bancarios; por el contrario, que parte de éste sea empleado en inversiones a corto plazo.

- Los servicios que inicialmente han sido concesionados (odontología, laboratorio, imagenología y farmacia ) deberán integrarse a la empresa en un plazo no mayor de 3 años.
  
- En un plazo no mayor de cuatro años el CEMEP deberá contar con instalaciones propias, edificadas acorde con sus necesidades de servicio.

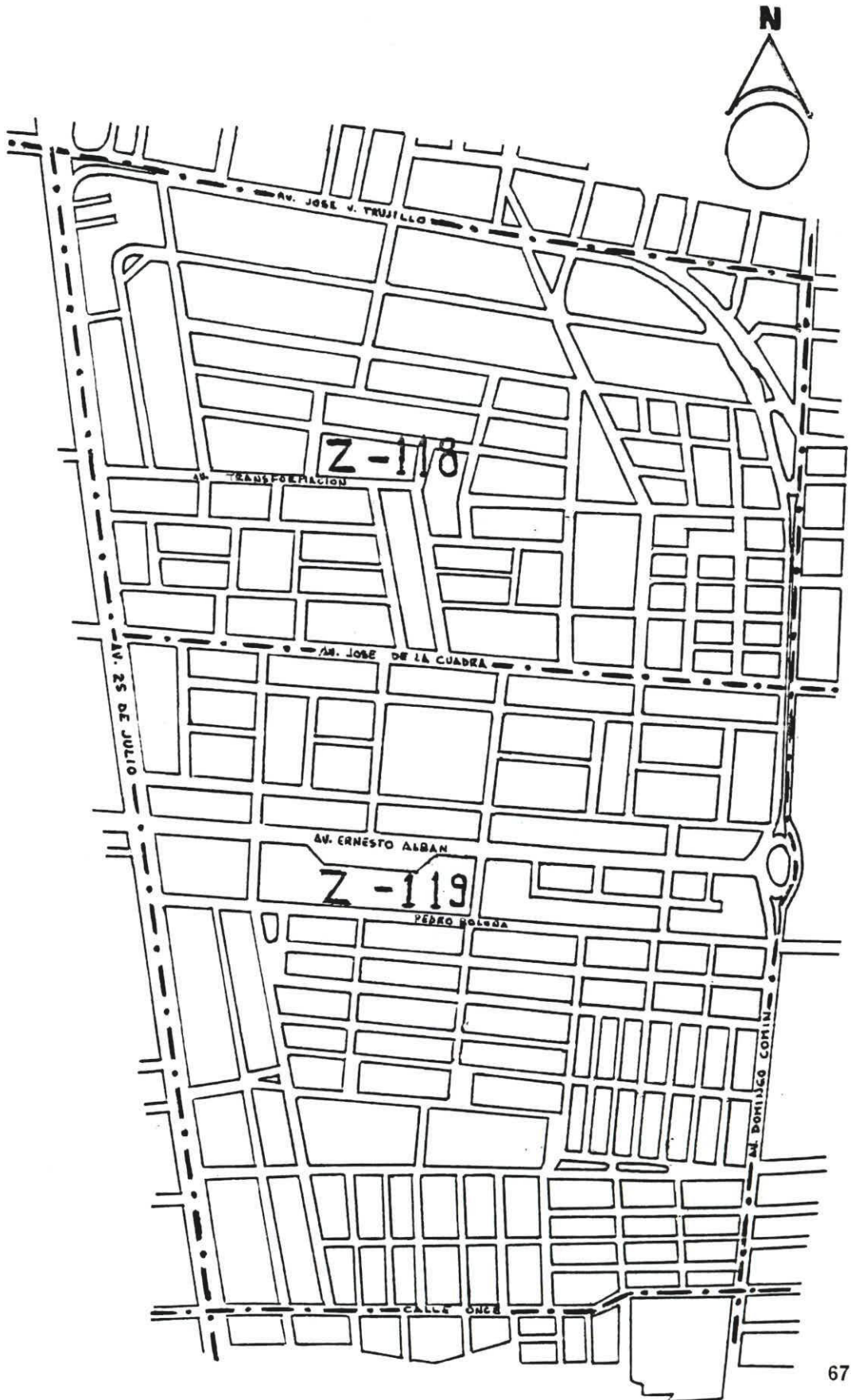
## BIBLIOGRAFIA

- Kenneth R, Davis: *Mercadotecnia y Ventas*. Ediciones Ciencias y Técnicas S.A., México, 1990.
- Castrillón Cifuentes, Jaime: *Costos para Gerenciar Servicios de Salud*. Ediciones Uni-Norte, Colombia, 1996.
- Davies, E.: *Aprenda los secretos del Marketing*. Plaza&Janés Editores S.A., Barcelona- España, 1995
- Alcazar Rodríguez, Rafael: *El emprendedor de éxito*. McGraw – Hill Edición Interamericana, México, 1995.
- Cagigal, José: *Guía para el Diseño y la Evaluación*. ESPOL/ESPAE, Ecuador, 1996.
- Nash, Edward: *Mercadotecnia Directa: Estrategia, Planeación y Ejecución*. Editorial Interamericana, México, 1990.
- Swieringa, Joop: *La organización que aprende*. Editorial Iberoamericana, México, 1992.
- Chiavepato, Alberto: *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Atlas S.A., Colombia, 1996.
- Werther, William: *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Interamericana, México, 1992.
- Robbins, Stephen: *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994.

- Stoner, James, Freeman, Edward: *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994.
- Varela, Rodrigo: *Innovación Empresarial: Un nuevo enfoque de desarrollo*. Editorial Incolda, 1997.
- Campos, Eliecer: *Contabilidad Básica*. Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador, 2000.
- Pontón, Gastón: *Administración Hospitalaria*.
- Carrillo, Ximena: *Carpeta de Módulo # 12: Marketing de Servicios de Salud*, ESPOL/ESPAE, Ecuador, 2000.
- Castrillón, Jaime: *Carpeta de Módulo # 8: Gerencia Financiera*, ESPOL/ESPAE, Ecuador, 2000.
- Tobar, Katherine: *Carpeta de Módulo # 5: Economía de la Salud*, ESPOL/ESPAE, Ecuador, 2000.
- Weaver, Robert: *Estrategia Financiera*. Editorial Educar Cultural Recreativa, Bogotá, 1990.
- Velasco, Margarita: *Carpeta de Módulo # 6: Recursos Humanos en Salud*, ESPOL/ESPAE, Ecuador, 2000.

ANEXO 1

MAPA DEL SECTOR



## ANEXO 2

### POBLACION DE MENORES DE 15 AÑOS DISTRIBUIDOS POR EDAD Y GENERO SEGÚN ZONA, SECTOR CENSAL

ZONA	SECTOR	< 1 AÑO	1-4 AÑOS	5-15 AÑOS	HOMBRE	MUJER
118	1	56	50	38	59	85
	2	50	41	34	64	61
	3	34	49	56	70	69
	4	45	52	26	62	61
	5	28	77	65	90	80
	6	49	55	69	94	79
	7	76	33	76	86	99
	8	37	75	68	90	90
	9	120	89	61	153	117
	10	91	56	50	111	86
119	1	67	88	26	81	100
	2	56	62	20	76	62
	3	40	68	54	84	78
	4	30	61	49	81	59
	5	40	67	53	77	83
	6	56	35	24	64	51
	7	33	82	76	96	95
	8	30	24	38	54	38
	9	52	59	94	90	115
	10	58	63	40	78	83
	11	27	39	76	60	82
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>1075</b>	<b>1225</b>	<b>1093</b>	<b>1720</b>	<b>1673</b>
<b>TOTAL</b>						<b>3393</b>

\* Datos proporcionados del Censo de 1990, con una proyección para el año 2000 del 2.68%

### ANEXO 3

## ENTREVISTA A LOS FAMILIARES DE LOS POSIBLES USUARIOS

1.- Cuántos niños menores de 15 años viven en esta casa?

	0-1 año	1-4 años	5-10 años	11-15 años
Niño				
Niña				

2.-Cuál es su parentesco con los niños menores de 15 años que habitan en esta casa:

- a) Padre
- b) Madre
- c) Tíos
- d) Otro.....

3. - Cuándo su hijo se enferma Ud. lo lleva:

- a) Médico
- b) Automedicación
- c) Otro.....

4.- Cuántas veces lleva su niño al médico?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 veces
- d) Otro.....

5.-Por cuál de las siguientes enfermedades más frecuentes lleva a sus niños al médico?

- a) Enfermedades respiratorias
- b) Enfermedades digestivas
- c) Otras:.....

6.- Qué horarios de atención le gustaría que brinde el Centro?

- a) Atención de Lunes a Viernes
- b) Atención de Lunes a Sábado
- c) Otro:.....
  
- d) 8 a 12 horas
- e) 8 a 16 horas
- f) 8 a 20 horas
- g) Otro:.....

7.- A más de la consulta médica que otros servicios le gustaría recibir?

- a) Laboratorio
- b) Emergencia
- c) Rayos X
- d) Ecografía
- e) Ambulancia
- f) Boutique
- g) Otros.....

8.- Los turnos de atención le gustaría que sean:

- a) Previa cita
- b) Por llegada
- c) Otro:.....

9.- Qué tiempo de espera cree Ud. adecuado para que atiendan a su niño?

- a) Menos de 15 minutos
- b) De 15 a 30 minutos
- c) Máximo de 60 minutos
- d) Otro:.....

10.- Qué tiempo le gustaría que dure la consulta?

- a) 10 minutos
- b) 15 minutos
- c) 30 minutos
- d) Otro:.....

11.- Durante el tiempo de espera Ud. quisiera recibir:

- a) Charlas de orientación
- b) Material de distracción (revistas, televisión)
- c) Refrigerio
- d) Otro:.....

12.- Cómo le gustaría abonar el servicio médico recibido por sus niños?

- a) al momento de la consulta
- b) abonar cuotas antes de la atención
- c) mediante pago a un seguro
- d) pago diferido en cuotas mensuales

13.- Cuánto cree Ud. que se debería pagar por una consulta médica a un especialista?

- a) 100.000 sucres
- b) 150.000 sucres
- c) 200.000 sucres
- e) 250.000 sucres

14.- En qué trabajan los padres de los niños?

PADRE ..... MADRE ..... OTRO .....

15.- A cuánto ascienden los ingresos mensuales de la familia?

- a) 1'000.000
- b) 2'000.000
- c) 4'000.000
- d) Otro valor.....

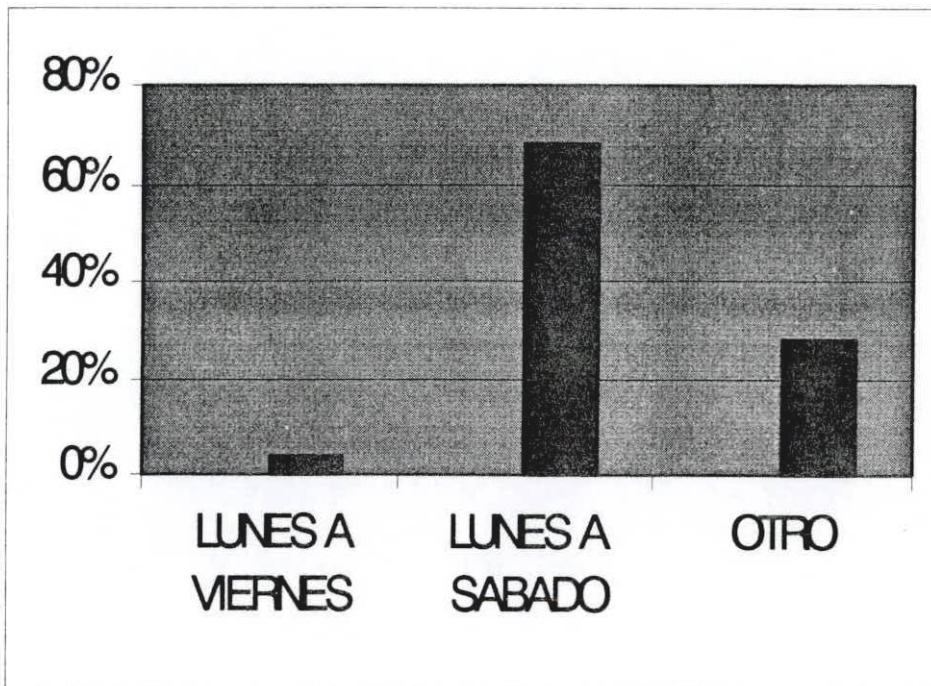
16.- Su vivienda es:

- a) propia
- b) alquilada
- c) otra.....

## ANEXO 4

### DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LAS PREFERENCIAS EN RELACION A HORARIOS DE ATENCION

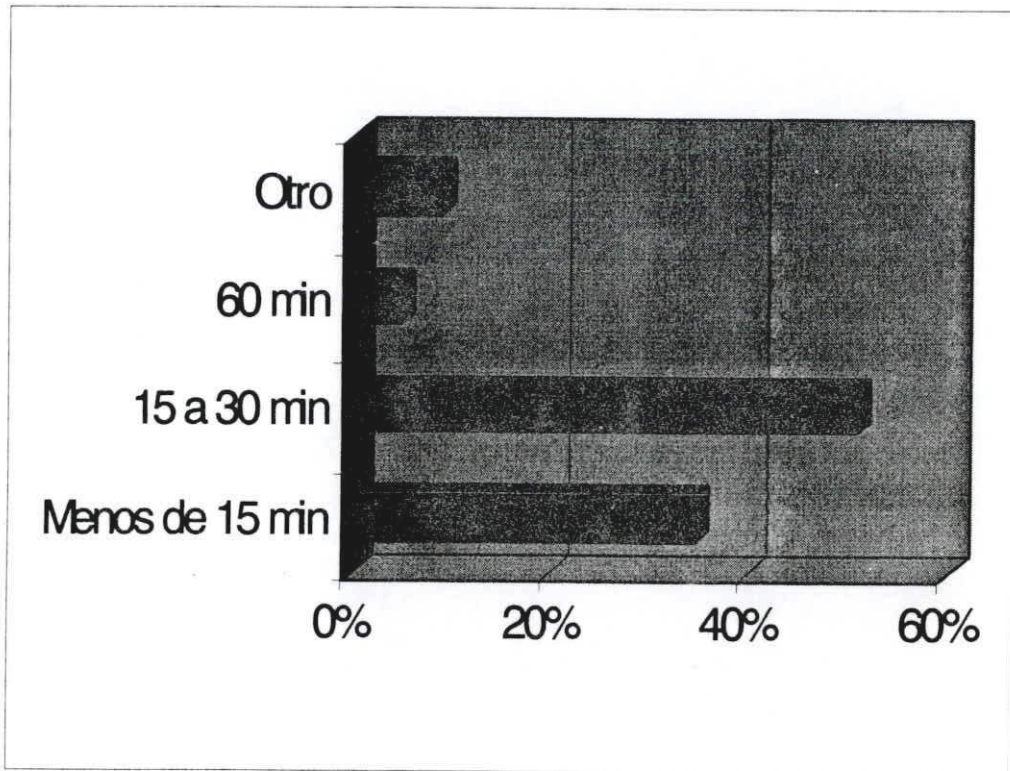
DIAS DE ATENCION	%
LUNES A VIERNES	4%
LUNES A SABADO	68%
OTRO	28%



## ANEXO 5

### DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LAS PREFERENCIAS EN RELACION AL TIEMPO DE ESPERA

TIEMPO	%
Menos de 15 min	35%
15 a 30 min	51%
60 min	5%
Otros	9%



## ANEXO 6

### CENSO DE LAS FARMACIAS EXISTENTES EN EL SECTOR

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	SERVICIO	UBICACIÓN	HORARIOS DE ATENCION
Farmacia Norma Luisa	A domicilio	Avda. 6ta. y calle 11	24 horas
Droguería María Isabel		Calle 5ta. y callejón F	L. a Sáb. 8-22h00
Farmacia My Lady		Avda. E. Albáan	L. a Viernes 8 a 23h00
Farmacia Victoria		C.C. De Prati Sur	Permanente
Farmeza	A domicilio	Avda. 25 de Julio y calle 6ta.	Permanente
Farmacia Fybecca	A domicilio	Avda. 25 de Julio y J. De la Cuadra	Permanente
Farmacia Gaby		Avda. Leonidas Benítez y calle 6ta.	L. a Viernes. 8-22h00
Farmacia Mays		Avda. Domingo Comín 502	L. a Sáb. 8 a 22h00
Botica 9 de Octubre		Avda. 25 de Julio y calle 11	L. a Sáb. 8 a 22h00
Farmacia Centervyl		Avda. Transformación y 1era.	Permanente
Farmacia Bogotá	A domicilio	Avda. La Saiba y calle Bogotá	Permanente
Farmacia Marelsy	A domicilio	Avda. 25 de Julio y Transformación	L. a Sáb. 16 a 21h00

ANEXO 7

CENSO DE LOS CONSULTORIOS DENTALES EXISTENTES EN EL SECTOR

TIPO ESTABLECIMIENTO	SERVICIOS	BRINDADOS POR	COSTO	UBICACIÓN	HORARIOS DE ATENCIÓN
Centro Dental	Varios	Odontólogo gral	*	Calle 11 y callejón K	L. a Sáb 15 a 21h00
Consultorio Dental	Varios	Odontólogo gral		Calle 11 y callejón H	L. a Viernes 9a12h00, 16 a 19h00
Consultorio Dental	Varios	Odontólogo gral		Calle 9na y Av. 1era # 200	L. a Viernes 9a12h00, 16 a 20h00
Consultorio Dental	Varios	Odontólogo gral		Calle 9na y Av. 1era # 202	Sáb 9 a 12h00, Domingo previa cita
Consultorio Dental	Ortodoncia	Especialista		Avda. Transformación	L. a Viernes de 9 a12h00, 16 a 20h00
Clinica Dental	Ortodoncia + Rayos X	Especialista		Avda. Transformación	L. a Viernes de 10 a 13h00, Sáb previa cita
Consultorio Dental	Varios	Odontólogo gral		Avda. 25 de Julio	L. a Sáb 16h00 a 21h00

\* Costos varían de acuerdo a los tratamientos:

Exodoncia 4 dólares

Profilaxis 3 dólares

Operatoria 10 dólares

## ANEXO 8

### CENSO DE LOS LABORATORIOS EXISTENTES EN EL SECTOR

TIPO ESTABLECIMIENTO	SERVICIOS	BRINDADOS POR	COSTO	UBICACIÓN	HORARIOS DE ATENCION
Laboratorio clínico	Laboratorio	Q. Farmacéutico	*	Calle 6ta. # 703	24 horas
Consultorio Méd y Lab.	Medicina y Lab	Médico		Callejón R 806 y calle 11	L.a Viernes 7 a 16h00, Sáb 8 a 12h00
Lab. Ciencia y Fé	Disp Méd.y Lab.	Tecnólogo		25 de Julio y E. Albán	L.a Viernes 8 a 13h00, 14 a 18h00

\* Costos de exámenes generales varían entre 5 a 7 dólares

ANEXO 9

CENSO DE LOS CONSULTORIOS MEDICOS EXISTENTES EN EL SECTOR

TIPO ESTABLECIMIENTO	SERVICIOS	BRINDADOS POR	COSTO	UBICACIÓN	HORARIOS DE ATENCION
Consultorio Médico	Med. General	Méd. Gral	\$ 5	Callejón K 806 y calle 11	L.a V 7 a 1600, Sáb 8 a 12h00
Unidad Méd. Prevent.	Med. Gral y Ginec.	Méd. Gral	\$ 4	Calle 11 y callejón H	L.a V 17 a 20h00
Consultorio Médico	Med. Interna	Méd. Clínico	\$ 5	Callejón H y calle 11	L.a V 16 a 20h00
Consultorio Médico	ORL- Cirugía	Méd. Gral	\$ 5	Calle 5ta. y callejón F	L.a V 16 a 20h00
Unidad Renal Sur	Hemodiálisis	Nefrólogo	\$ 6	Pedro J. Boloña y 2da.	L.a V 16 a 20h00
Consultorio Médico	Med. Gral y Ginec.	Méd. Gral	\$ 5	Av. E. Albán	L.a Sáb. 6 am a 22h00
Centro Méd. Quirúrgico	Cirug. Gral y Plást.	Méd. Cirujano	\$ 10	Av. E. Albán	Previa Cita
Disp. Médico	Méd Gral y Lab.	Méd. Gral	\$ 1	25 de Julio y E. Albán	L. A V 16h00-20h00
Consultorio Médico	Méd Gral	Méd. Gral	\$ 6	Calle 6ta. Y Avda. 6ta.	L. A V 8 a 13h00, 14 a 18h00
Consultorio Médico	Dermatología	Dermatólogo	\$ 4	Avda. L. Benítez 302	L.a V 17h00 a 20h00
Consultorio Médico	Clínico y Endocrinol.	Méd. Clínico	\$ 5	Avda. L. Benítez y P. Boloña	L.a V 167h00 a 20h009, Sáb 8 a 13h00
Centro Diagnóstico	Espec. + Lab. Clínico	Méd. Especialista	\$ 6	Pedro Boloña 502	L.a V 17h00 a 20h00
Consultorio Médico	Medicina y Cirugía	Méd. Gral	\$ 3	Avda. D. Comin 504	L.a Sáb. 16h00 a 20h00
Centro Médico	Traumat y Ortop + Fisiat	Méd. Especialista	\$ 10	Avda. 25 de Julio # 1000	L.a V. 12h00 a 20h00
Consultorio Médico	Médico General	Méd. Clínico	\$ 4	Avda. 1era. Y Bogotá	L. A V. 17h00 a 20h00
Consultorio Médico	Cirujano Oft. Y Plástico	Méd. Cirujano	\$ 5	Calle F y Bogotá	L. A V. 17h00 a 20h00

ANEXO 10

ROL DE PAGO

APELLIDOS Y NOMBRES	INGRESOS				DESCUENTOS			Valor a
	SUELDO	bon. Unific.	TRANSP.	TOTAL Ingresos	I.E.S.S. Ptmos.	total dsctos.	Recibir	
PRODUCCION:								
Enfermera Profesional	75	40	4.80	120	7	7	113	
Auxiliar de enfermería	75	40	4.80	120	7	7	113	
Auxiliar de enfermería	75	40	4.80	120	7	7	113	
Conserje	70	40	4.80	115	7	7	108	
TOT. PROD.US\$ :	295	160	19	474	28	-	447	
ADMINISTRACION:								
Director Médico	105	40	5	150	10	-	140	
Administrador	80	40	4.80	125	7	-	117	
Repcionista	70	40	4.80	115	7	-	108	
TOT. ADM.US\$ :	255	120	14.40	390	24	-	366	
<b>TOTAL DOLARES:</b>	<b>\$550.20</b>	<b>\$280.00</b>	<b>\$33.60</b>	<b>\$863.80</b>	<b>\$51.44</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$812.36</b>	