



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

**MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y
ESPECIALIDADES MÉDICAS SARAGURO MEDIC PERIODO 2020-2024**

Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Ingeniero
Comercial.

Modalidad: Modelo de Negocios

Autores:

Wilson Geovanny Chumbay Paute

C.I. 0105283865

jhony.706@gmail.com

Martha Inés Medina Guamán

C.I.1104887102

martha.medinag16@gmail.com

Director:

Ing. Iván Felipe Orellana Osorio

CI: 0102459492

Cuenca-Ecuador

06-diciembre-2019



Resumen:

El presente trabajo de titulación se desarrolló sobre la empresa SARAGUROMEDIC del cantón de Saraguro-Loja, la cual brinda los servicios de atención médica en el cantón y desde el 2018 se constituyó de formalmente, tratando de dar soluciones a las necesidades de las personas las cuales no reciben un servicio médico de calidad por parte de las instituciones públicas como: hospitales o el IESS donde la atención es muy demorosa y en ocasiones los atienden con discriminación. Por tal motivo se realizó una investigación de mercado a fin de recopilar información para determinar las necesidades que tiene el cantón y determinar las acciones adecuadas para dar soluciones a las mismas mediante la construcción de edificio nuevo con instalaciones mucho más amplias, especialidades que no brinda la empresa y las estrategias para poder diferenciarse de la competencia mediante un servicio de calidad, integrada en una filosofía corporativa que es compartida por todos los colaboradores para conseguir una sinergia, evitar la discriminación a sus pacientes y buscar mejorar la calidad de vida del cantón Saraguro.

Palabras clave: Centro de salud. Modelo de negocios. Canvas. Análisis estratégico. Estrategias. Planificación estratégica. Cuadro de mando integral.



Abstract:

The present titling work was developed on the company SARAGUROMEDIC of the canton of Saraguro-Loja, which provides medical care services in the canton and since 2018 it was formally constituted, trying to provide solutions to the needs of people who They do not receive a quality medical service from public institutions such as: hospitals or the IESS where care is very delayed and sometimes they are treated with discrimination. For this reason, a market investigation was carried out in order to gather information to determine the needs of the canton and determine the appropriate actions to provide solutions to them through the construction of a new building with much larger facilities, specialties that the company and strategies to differentiate itself from the competition through a quality service, integrated into a corporate philosophy that is shared by all employees to achieve synergy, avoid discrimination against their patients and seek to improve the quality of life of the Saraguro canton.

Key words: Clinic. Business model. Canvas. Strategic analysis. Strategies. Strategic Planning. Balanced scorecard.



Índice del Trabajo

Índice de contenido

Resumen:	2
Abstract:	3
Índice de contenido.....	4
Índice de Figuras	9
Índice de Gráficos.....	9
Índice de Ilustraciones	10
Índice de Tablas	10
Índice de anexos.....	11
AGRADECIMIENTOS.....	16
DEDICATORIAS.....	18
INTRODUCCION.....	19
CAPÍTULO I.....	22
1. DIAGNÓSTICO.....	22
1.1 Identificación de oportunidades iniciales del negocio	22
1.1.1. Las oportunidades del negocio	22
1.1.2. Zona de comercialización	26
1.1.3. Canales de comercialización actuales	28
1.1.4. Descripción de la oportunidad.....	29
1.2 Delimitación de las oportunidades.....	30
1.2.1. Descripción de la oportunidad de negocio.	30
1.2.2 Identificación de los actores.....	34
1.2.3. Identificación de la oferta actual de SARAGUROMEDIC.	34
1.2.4 Demanda actual de SARAGUROMEDIC	36
CAPÍTULO II.....	38
2. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR	38
2.2 Población Económicamente Activa del cantón (PEA).....	38
2.3 Actividades que más desempeñan.....	40
CAPÍTULO III.....	42
3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	42
3.1 Servicio al cliente	42
3.2 El ciclo de servicio.....	44



CAPÍTULO IV	47
4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD	47
4.1 Construcción de Línea de Base.....	47
4.1.1 Segmento	47
4.1.2 Muestra.....	47
4.1.3 Población.....	47
4.1.4 Tamaño de la muestra	48
4.1.4 Representatividad	49
4.1.5 Levantamiento de información	49
4.1.6 Prueba piloto.....	49
4.1.7 Análisis de los resultados de estudio de campo.....	49
4.1.8 Conclusiones del estudio de campo	64
CAPÍTULO V	66
5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	66
5.1 Reseña histórica de la empresa	66
5.1.1 Nombre de la empresa:	66
5.1.2 Organismos de control.....	67
5.2 Filosofía empresarial	67
5.2.1 Misión	68
5.2.2 Visión.....	68
5.2.3 Valores Corporativos propuestos	68
5.2.4 Diseño organizacional	69
5.2.5 Organigrama Funcional	70
5.3 Definición de la Cadena de Valor	73
5.3.1 Ventaja Competitiva.....	73
5.3.2 Cadena De Valor	73
5.4 Factores Internos	78
5.4.1. Indicadores financieros	79
CAPÍTULO VI	81
6.1 Plan de modelo de negocio	81
6.2 Esquema Básico	81
6.2.1 Idea de negocio	81
6.2.2 Descripción de la idea de negocio	82
6.3 Modelo Canvas	82



6.3.1 Segmento de mercado (clientes)	82
6.3.2 Propuesta de valor	83
6.3.3 Canales de Distribución	83
6.3.4 Relaciones con los clientes	84
6.3.5 Fuentes de Ingresos	85
6.3.6 Recursos clave	85
6.3.7 Actividades clave	86
6.3.8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave	87
6.3.9. Estructura de costos	87
6.4 Análisis Macro	90
6.4.1 Entorno Macro	90
6.4.2 Fuerzas sociales, culturales y ambientales	94
6.4.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	96
6.5 Análisis Micro	96
6.5.1. Oferta de SARAGUROMEDIC	96
6.6 Análisis de Marketing	96
6.6.1 Producto (Servicio)	97
6.6.2. Precio	99
6.6.3. Plaza	102
6.6.4. Promoción	102
6.7 Plan estratégico	103
6.7.1. Análisis FODA	103
6.7.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC	108
6.7.3. Matriz PEYEA	109
6.7.4 Matriz Interna-Externa IE	110
6.7.5 Resumen de estrategias	111
6.7.6 Plan Estratégico de acción	111
6.7.7 Plan operativo de acción	114
6.8 Análisis Financiero	115
6.8.1 Plan de inversión	115
6.8.2 Sueldos y salarios	118
6.8.3 Depreciaciones	119
6.8.4 Proyección de ingresos	119
6.8.5 Flujo de caja sin proyecto	121



6.8.6 Flujo de caja con proyecto	123
6.8.7 Tasa de Descuento.....	128
6.8.8 Valor Actual Neto (VAN)	131
6.8.9 Tasa interna de Retorno (TIR)	132
6.8.10 Punto de Equilibrio.....	132
6.8.11 Análisis de Sensibilidad	134
CAPITULO VII	139
7. ANÁLISIS DEL IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO: ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL	139
7.1 Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental	139
7.1.1 Metas y objetivos	139
7.1.2 Propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	140
7.2 Mapa estratégico.....	143
7.1.1 En el ámbito Económico	144
7.1.2 En el ámbito Social	144
7.1.3 En el ámbito Ambiental	145
7.2 Plan de monitoreo y evaluación.....	146
CAPÍTULO VIII	148
8. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO	148
8.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación	148
8.1.1 Análisis de Riesgos del Modelo	148
APORTE DESDE LO ACADÉMICO AL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA COMUNIDAD	151
CAPÍTULO IX	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	152
9.1 Conclusiones.....	152
9.2 Recomendaciones.....	153
CAPÍTULO X	155
10. BIBLIOGRAFÍA.....	155
Anexos	159
Descripción del puesto del Gerente General.....	181
I. Identificación del cargo.....	181
II. Misión del cargo	181
III. Descripción de funciones.....	181
IV. Educación formal y capacitación	182
V. Experiencia laboral.....	182



VI. Responsabilidad por reportes	182
VII. Condiciones de trabajo	182
Descripción del puesto del Contador	183
I. Identificación del cargo.....	183
II. Misión del cargo	183
III. Descripción de funciones.....	183
IV. Educación formal y capacitación	184
V. Experiencia laboral.....	184
VI. Responsabilidad por reportes	184
VII. Condiciones de trabajo	184
Administración Financiera	186
Administración de la Producción	186
Administración de Talento Humano.....	186
Estrategia Competitiva	187
Estadística	187
Marketing	187
Gerencia de Servicios	187
Comportamiento organizacional.....	188
Investigación de Operaciones	188
Será necesario para determinar las políticas de inventarios, el punto de reorden necesario para laboratorio, material de oficina y médico	188
2. JUSTIFICACIÓN.....	188
3. OBJETIVOS	189
3.1 Objetivo General	189
3.2 Objetivos Específicos	189
4. METODOLOGÍA (MARCO TEÓRICO BASE Y DISEÑO METODOLÓGICO) ...	190
4.1 MARCO TEORICO BASE	190
Servicio al cliente.....	190
Filosofía empresarial	191
Diseño organizacional	191
Descripción de puestos	192
Organigrama Funcional	194
Planificación estratégica	198
Análisis FODA	200
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	201



Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)	202
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	202
Análisis estratégico mediante la matriz MAFE	203
Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA).....	204
Modelo de Negocios	205
Modelo CANVAS	205
Validación del modelo.....	210
Métricas del modelo.....	211
4.2 DISEÑO METODOLÓGICO	213
Tipo de investigación.	213
Modalidad de investigación.....	213
Técnica para la recolección de datos.....	214
Muestra	214
Técnicas de medición de datos.....	215
Tratamiento de la información	215
5. RESULTADOS ESPERADOS	215

Índice de Figuras

Figura 1 Ciclo de servicio SARAGUROMEDIC.....	44
Figura 2 Las cinco partes básicas de una organización	71
Figura 3 Organigrama General de SARAGUROMEDIC	72
Figura 4 Cadena de valor	74
Figura 5 Cadena De Valor de SARAGUROMEDIC	74
Figura 6 Modelo Canvas SARAGUROMEDIC, 2019.....	82
Figura 7 Logotipo SARAGUROMEDIC	98
Figura 8 Análisis FODA	104
Figura 9 Organigrama General de SARAGUROMEDIC propuesto en base al crecimiento de la empresa.....	125
Figura 10 Mapa estratégico SARAGUROMEDIC	143

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Principales Causas de Morbilidad	33
Gráfico 2 Demanda actual de SARAGUROMEDIC	37
Gráfico 3 Población Económicamente Activa de la Cabecera Cantonal de Saraguro	39
Gráfico 4 Perfil del paciente.....	50
Gráfico 5 Edad.....	51
Gráfico 6 Nivel de ingresos.....	52
Gráfico 7 Actividad económica	52
Gráfico 8 Personas que tienen Seguro Social.	53
Gráfico 9 Atención fuera de una institución pública	54
Gráfico 10 Satisfacción del servicio	55
Gráfico 11 Satisfacción del servicio	55
Gráfico 12 Medicamento de mayor consumo y gasto en la última receta.....	56



Gráfico 13	Frecuencia de asistencia al médico	57
Gráfico 14	Conocimiento de los centros de salud privados	58
Gráfico 15	Atención en SARAGUROMEDIC	59
Gráfico 16	Causa de atención en SARAGUROMEDIC y satisfacción del paciente	60
Gráfico 17	Salida de la ciudad de Saraguro en busca de otras especialidades	61
Gráfico 18	Gastos incurridos en el viaje	62
Gráfico 19	Conocimiento de la existencia de SARAGUROMEDIC	62
Gráfico 20	Preferencia de atención en SARAGUROMEDIC	63
Gráfico 21	Medio de comunicación para recibir información de SARAGUROMEDIC	64
Gráfico 22	Producto Interno Bruto	90
Gráfico 23	Tasa de variación anual de las industrias pertenecientes al grupo dos.	91
Gráfico 24	Tasa de Inflación 2018.	92
Gráfico 25	Tasa de empleo y desempleo	93
Gráfico 26	Matriz PEYEA.	109
Gráfico 27	Matriz IE	110
Gráfico 28	Ciclo de vida del servicio en SARAGUROMEDIC	126
Gráfico 29	Punto de Equilibrio	134

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	Ubicación del cantón Saraguro.....	27
Ilustración 2	Ubicación de SARAGUROMEDIC en el cantón Saraguro.....	28
Ilustración 3	Exteriores de SARAGUROMEDIC, 2019.....	45
Ilustración 4	Distribución de SARAGUROMEDIC, 2019.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1	Instituciones de prestación de servicios de Salud.....	26
Tabla 2	Principales causas de muerte en Ecuador	31
Tabla 3	Tasa de Morbilidad del Centro de Salud de Saraguro.....	33
Tabla 4	Ocupación poblacional a nivel del Cantón Saraguro	39
Tabla 5	Ocupación de la población	40
Tabla 6	Personas Aseguradas en Saraguro	41
Tabla 7	Médicos y Especialidades de SARAGUROMEDIC	42
Tabla 8	Servicios de Imagenología	43
Tabla 9	Análisis de Indicadores Financieros	79
Tabla 10	Gasto en Salud.....	95
Tabla 11	Precios de consulta por especialidades	99
Tabla 12	Precios de Imagenología.....	100
Tabla 13	Precios de exámenes de laboratorio	101
Tabla 14	Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades) y DO (Debilidades y Oportunidades)	105
Tabla 15	Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas).....	107
Tabla 16	Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	108
Tabla 17	Resultados de las matrices EFI y EFE	110
Tabla 18	Resumen de estrategias.....	111
Tabla 19	Plan de acción. Estrategia 1	112
Tabla 20	Plan de acción. Estrategia 2	113
Tabla 21	Plan de acción. Estrategia 3.....	114
Tabla 22	Plan Operativo de acción.....	114
Tabla 23	Plan de Inversión.....	115
Tabla 24	Financiamiento	117
Tabla 25	Tabla de amortización BanEcuador	117
Tabla 26	Tabla de amortización Coop. Jardín Azuayo.....	117
Tabla 27	Sueldos y salarios nuevo personal.....	118
Tabla 28	Rol de provisiones del nuevo personal.....	118
Tabla 29	Depreciaciones.....	119
Tabla 30	Flujo de caja sin proyecto.....	121
Tabla 31	Proyección de costos fijos	122
Tabla 32	Proyección de costos variables	123



Tabla 33 Proyección de la demanda.....	123
Tabla 34 Flujo de caja con proyecto.....	127
Tabla 35 Análisis de los flujos con y sin proyecto	128
Tabla 36 Tasa de Descuento.	130
Tabla 37 Costos variables por paciente	133
Tabla 38 Punto de equilibrio.....	133
Tabla 39 Análisis de sensibilidad del VAN en función del Crecimiento y precio comprado con e VAN.	135
Tabla 40 Análisis de sensibilidad del VAN en función del Precio y Honorarios Imagenología	136
Tabla 41 Análisis de sensibilidad del VAN en función de Compras y Precio	137
Tabla 42 Análisis de sensibilidad. Inversión y precio	138
Tabla 43 Niveles de Balanced Scorecard	139
Tabla 44 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para SARAGUROMEDIC	140
Tabla 45 Puntaje para el análisis de riesgos del modelo de negocios.	148
Tabla 46 Riesgos del modelo de negocios y medidas de mitigación.	149

Índice de anexos

Anexo 1 Encuesta.....	159
Anexo 2 Tabulación de las encuestas en SPSS	161
Anexo 3 Matriz EFI	169
Anexo 4 Matriz EFE	170
Anexo 5 Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA)	171
Anexo 6 Planos.....	172
Anexo 7 Compras de equipo médico	174
Anexo 8 Requisitos para préstamo.....	175
Anexo 9 Rol de pagos Personal a contratar.	176
Anexo 10 Restricciones para el cálculo de alfa y beta.....	177
Anexo 11 Productos a utilizar para el cuidado ambiental.	178
Anexo 12 Descripción de cargos	181
Anexo 13 Protocolo.....	186



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Yo, Wilson Geovanny Chumbay Paute en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "**MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y ESPECIALIDADES MÉDICAS SARAGURO MEDIC PERIODO 2020-2024**", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 06 de Diciembre 2019

Wilson Geovanny Chumbay Paute

C.I: 0105283865



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Yo, Martha Inés Medina Guamán en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "**MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y ESPECIALIDADES MÉDICAS SARAGURO MEDIC PERIODO 2020-2024**", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 06 de Diciembre 2019

Martha Inés Medina Guamán

C.I: 1104887102



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo Wilson Geovanny Chumbay Paute autor del trabajo de titulación **"MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y ESPECIALIDADES MÉDICAS SARAGURO MEDIC PERIODO 2020-2024"**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, 06 de Diciembre 2019

Wilson Geovanny Chumbay Paute

C.I: 0105283865



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo Martha Inés Medina Guamán autora del trabajo de titulación "**MODELO DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO Y ESPECIALIDADES MÉDICAS SARAGURO MEDIC PERIODO 2020-2024**", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 06 de Diciembre 2019

Martha Inés Medina Guamán

C.I: 1104887102



AGRADECIMIENTOS

Espero no olvidarme de nadie y saben el gran cariño que tengo a todas las personas que forman parte de mi vida.

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por darme fuerza para continuar en este proceso para lograr una de las metas más deseadas en mi vida.

A mi madre que siempre es y será el mayor apoyo de mi vida y siempre ha estado dándome su apoyo, cariño y amor en todo momento, siempre estarás en mi corazón y serás el motor de mi vida.

A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me han brindado a lo largo de esta etapa de mi vida.

A mis amigos que me han dado ánimos e ideas cuando he tenido problemas, recordándome las grandes amistades que se lograron en el transcurso de mi vida universitaria.

A todo el personal de SARAGUROMEDIC que nos dieron su colaboración apoyo. Incondicional y apertura para el desarrollo de nuestro trabajo de titulación.

Al Ing. Iván Orellana que nos dio su tiempo, amistad a lo largo del desarrollo de nuestro trabajo su apoyo siempre lo recordaremos.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito, gracias totales.

Wilson



Primeramente, agradezco a Dios y a la Virgen del Cisne por iluminarme en la vida universitaria, a mi madre por el sacrificio y ejemplo de superación, por estar siempre apoyándome con sus palabras de aliento, a mis hermanos Juan y Marielena por su apoyo moral y los cuales fueron la fuente de inspiración para culminar con el trabajo de titulación.

Agradecida a los médicos y personal que labora en SARAGUROMEDIC, en especial al Dr. Javier, Dr. Marcelo, Dr. Julio Guamán y Dr. Juan Guamán por habernos ayudado con la información pertinente para llevar a cabo este trabajo.

Así mismo, gradecida infinitamente con la universidad de Cuenca por abrirme las puertas para estudiar en tan prestigioso plantel, a los docentes y en especial al Ing. Iván Orellana por su paciencia y dedicación en este proceso. Finalmente, a mis familiares, compañeros, amigos, amigas y todas las personas que me acompañaron durante el periodo estudiantil y que con sus palabras de apoyo han hecho que sea más fácil culminar con mis estudios, ustedes forman parte importante de mi vida.

Martha



DEDICATORIAS

Este trabajo va dedicado a las personas del cantón Saraguro quienes fueron la inspiración para el desarrollo del presente trabajo y de esta forma aportar la mejora de sus vidas. También se la dedico a mis padres que me han dado su amor, apoyo y sabios consejos, no solo en mi vida universitaria, sino en todas las etapas de mi vida y me formaron en la gran persona que soy hoy en día, me faltan palabras para describir el amor que les tengo.

Wilson

Con mucho amor y cariño mi trabajo va dedicado a mi mami, hermanos y mis tres ángeles en el cielo, mi padre, mi abuelita y mi hermano de corazón Jefferson para ustedes. Para aquellas personas del cantón Saraguro que de una u otra manera nos ayudaron en este proceso en especial al equipo médico de SARAGUROMEDIC.

Martha



INTRODUCCION

Para Osterwalder & Pigneur (2011) Un modelo de negocio es una herramienta donde se describe todas las bases sobre las que una organización crea, proporciona y capta valor, que le permita diferenciarse de la competencia, es donde se define: el segmento a la cual se va a dirigir para llegar con su producto o servicio, como lo va hacer y de qué manera va a generar ingresos para la compañía.

El Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC presta servicios de atención integral de salud en el cantón Saraguro provincia de Loja, hace un poco más de un año que se encuentra legalmente constituida como una compañía, actualmente son trece los socios quienes conforman SARAGUROMEDIC y cuenta con 11 especialidades médicas, debido a que la estructura donde presta sus servicios es arrendada los socios han decidido emprender un proyecto de construcción de un edificio propio con la finalidad de brindar un servicio de calidad a sus pacientes y público en general haciendo prevalecer sus valores corporativos, además de aumentar su número de especialidades y servicios.

En el presente trabajo de titulación se realiza un diagnóstico de las oportunidades de la empresa, el análisis del sector al que pertenece y la descripción de la compañía para posteriormente formular el modelo de negocios y la formulación de estrategias para el cumplimiento de su objetivo, así mismo se presenta un plan de monitoreo; a continuación, se detalla brevemente el contenido de cada uno de los capítulos.

El **CAPITULO I** se realiza un diagnóstico de las oportunidades de la compañía así como la descripción de la oferta actual y la demanda de los 4 primeros meses del presente año. En el **CAPITULO II** se presenta el sector al que pertenece SARAGUROMEDIC así como el análisis de la población económicamente activa a nivel del cantón Saraguro. Mientras que el **CAPITULO III** se realiza la descripción de la empresa, el ciclo de servicio. En el **CAPITULO IV** se realiza el levantamiento de información a una parte de la población saragureña con una encuesta previamente planteada con la finalidad de obtener información relevante para la formulación del



modelo de negocios, es por ello que en esta parte se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada.

En el **CAPITULO V** se presenta el análisis interno de la empresa mediante una pequeña reseña histórica de la empresa, quienes son los entes reguladores, para posteriormente realizar la filosofía empresarial de SARAGUROMEDIC en esta parte presentamos el organigrama general actual y propuesto, además se realiza el análisis de la compañía mediante la elaboración cadena de valor actual y mediante los principales indicadores financieros.

En el **CAPITULO VI** en esta parte se presenta el modelo de negocios para la empresa objeto de estudio mediante el Modelo Canvas el cual se basa en nueve módulos, así también se presentan el análisis micro, macro y de marketing, para posteriormente formular las estrategias en base del análisis con las diferentes matrices tales como: FODA, FODA cruzado, PEYEA, MPC Y la matriz IE estos análisis dan paso a la elaboración del Plan de acción y el Plan Operativo anual. Por último, dentro de este capítulo se realiza el análisis financiero de SARAGUROMEDIC, aquí se presenta las proyecciones de los flujos de caja sin y con proyecto, para el flujo de caja con proyecto que vendría a ser la construcción del nuevo edificio y ver su viabilidad se hace mediante el análisis de VAN y el TIR. También se elabora un análisis de sensibilidad posterior al análisis del punto de equilibrio.

En el **CAPITULO VII** se presenta la formulación del Cuadro de Mando Integral también conocido como Balanced Scorecard como un análisis de viabilidad del modelo de negocios, para evaluar el cumplimiento de las estrategias planteadas mediante indicadores subdividido en 4 perspectivas, adicionalmente se presentan estrategias dentro de los ámbitos: económico, social y ambiental, así mismo se presenta un plan de monitoreo. El **CAPITULO VIII es** netamente un análisis de Riesgos del modelo de negocios y las medidas de mitigación a tomar para evitar o minimizar cada uno de ellos todo esto se presenta en una matriz.



Por ultimo en el **CAPITULO IX** presentamos las conclusiones y recomendaciones luego de un análisis interno y externo de SARAGUROMEDIC.



CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Identificación de oportunidades iniciales del negocio

1.1.1. Las oportunidades del negocio

A lo largo del tiempo el tema de la salud ha sido de constante interés mundial dado que implica aspectos tanto económicos, políticos y sociales. Coronel Carbo & Marzo Páez (2017) hacen mención a cuatro funciones fundamentales de la medicina manifestado por el médico suizo Henry E, Sigerist los cuales son: la promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, la restauración del enfermo y la rehabilitación. En cuanto a la promoción de la salud en América Latina fue impulsada por la conferencia Internacional de Atención Primaria en Salud en Alma Ata celebrada en Kazajistan en el año de 1978, en dicha conferencia se elaboró la declaración que definió la estrategia de salud para todos dirigida Halfdan Mahler el cual era el tercer director de la Organización Mundial de la Salud.

La conferencia insta a los gobiernos, a la OMS¹, el UNICEF² y a otras organizaciones internacionales, así como a todo el personal de la salud y al conjunto de la comunidad mundial, a que apoyen el compromiso de promover la atención primaria de salud y de dedicarle mayor apoyo técnico y financiero, sobre todo en países en desarrollo. (Coronel Carbo & Marzo Páez, 2017)

En este sentido en Ecuador ha tenido cambios en la constitución en el ámbito de la salud a partir del año 1979 en el numeral 13 Art. 19 Sección 1 Título 2 define que el ecuatoriano tenga “el derecho a un nivel de vida que asegure la salud, la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios” (Giovanni Jiménez-Barbosa, Org, & Luisa Granda-Kuffo, 2017). Para

¹ OMS: Organización Mundial de la Salud.

² UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia por sus siglas en inglés United Nations International Children's Emergency Fund.



garantizar los derechos a la salud se expedieron diferentes normas, entre los más relevantes la Ley de Seguridad Social del 2001 publicada en el registro oficial Nº 465 donde describe las instituciones que hacen parte del sistema de Salud: IESS³, ISSFA⁴, ISSPOL⁵, UMPS⁶.

Por otro lado, en el año 2006 se constituyó la Ley Orgánica de Salud en la cual define a la salud como, *“el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible, irrenunciable e intransmisible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludable”* (Giovanni Jiménez-Barbosa et al., 2017)

El gasto en medicamentos afecta la economía del país al representar un rubro alto que se encuentra al alza cada año por dar un ejemplo:

En 2004 el mercado farmacéutico ecuatoriano alcanzó ventas por un valor aproximado de 556 millones de dólares, lo que representó casi 2% del PIB.³¹ La participación del sector privado fue de 88.2% mientras que el sector público sólo participó con 11.8% del total. El valor del gasto en medicamentos per cápita fue de alrededor de 18 dólares por año. En el año 2007 el ingreso del sector farmacéutico ascendió a 930.3 millones de dólares, que representan 2.03% del PIB.(Secretaría de Salubridad y Asistencia., Instituto Nacional de Salud Pública, & Centro Nacional de Información y Documentación en Salud, 2011)

En el país existe un problema de falta de atención a las personas que buscan servicios de salud en parte, por la falta de médicos en las instituciones.

³ IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

⁴ INSFA: Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

⁵ ISSPOL: Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional.

⁶ UMPS: Unidades Médicas Prestadoras de Salud.



En 2007 Ecuador contaba con alrededor de 75 mil trabajadores de la salud. La razón de médicos por 1000 habitantes era de 1.9, muy inferior a los países como Argentina (3.0) y Uruguay (3.6). La tasa de enfermeras por 1 000 habitantes a nivel nacional era de 0.6, que está por debajo del promedio latinoamericano, que en 2000 era de 0.8. (Secretaría de Salubridad y Asistencia. et al., 2011)

En el periodo de gobierno del Economista Rafael Correa Delgado la última constitución aprobada en el 2008 hasta la actualidad, se ha dado más importancia en cuanto a la salud, como: son los derechos sociales y ambientales por ejemplo el derecho al agua Art. 12 a la alimentación Art. 13 la universalización del derecho a la seguridad social Art. 34. En cuanto al tema de salud los cambios más importantes se encuentran en el Art. 32 de la constitución 2008 donde:

La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos, el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de los servicios de salud se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficiencia, eficacia, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008, p. 24)

Dentro de este ámbito en cuanto al Art. 34 correspondiente a Seguridad Social tuvo adiciones a cuanto a sus principios que lo rigen y el Art. 35 que hace referencia a grupos prioritarios.



El sistema de Salud ecuatoriano se encuentra conformado por diferentes instituciones tales como:

1. **Ministerio de Salud Pública.** – es la autoridad sanitaria nacional establecida por la ley orgánica siendo el ente encargado de garantizar los derechos de salud, proveer atención e investigar y articular los actores del sistema, formulación de políticas públicas y fortalecimiento de los servicios estatales.
2. **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.** – una entidad autónoma creada el julio de 1970 responsable de la prestación de servicios de salud a sus afiliadas además se encarga de dar cumplimiento al Art. 379⁷ de la constitución 2008.
3. **Seguro Social Campesino.** – forma parte del IESS teniendo como afiliados a la población rural y a personas dedicada a la pesca artesanal, su financiamiento se da mediante el aporte solidario de las personas aseguradas y empleadoras del Sistema nacional de Seguridad Social.
4. **Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas del Ecuador.** – Se relaciona con las fuerzas armadas y la policía nacional de manera de dar servicios ambulatorios y de hospitalización para sus miembros y familiares, funcionando bajo la modalidad de seguro de salud, en la ley de Seguridad social Art 1 establece que es un organismo autónomo con personería jurídica, domiciliado en Quito y no está sujeto a la intervención de la contraloría general del estado.
5. **Junta de Beneficencia de Guayaquil y la Sociedad Protectora de la Infancia de Guayaquil.** - entidades privadas sin ánimos de lucro que entienden a la población de mediano y escasos recursos principalmente a la región.

⁷ Art 379: El seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la Ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad se brindarán a través de la red pública integral de salud.



6. **Estructuras De Prestación de Servicios de Salud.** – En él se encuentra el establecimiento de salud, tanto públicos con cobertura urbana como rural, establecimientos privados con un número similar a los establecimientos de MSP cabe destacar que un número importante de esta figura son anexas al IESS debido a que son consultorios privados acreditados por la institución para brindar atención.

Tabla 1 Instituciones de prestación de servicios de Salud

Instituciones de salud a nivel nacional	2014	2015	2016
Sector Público	3380	3418	3423
Sector Privado con fines de lucro	597	517	603
Sector Privado sin fines de lucro	162	146	175
TOTAL	4139	4081	4201

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Nota: Recuperado de Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud - RAS 2016

SARAGUROMEDIC se encuentra dentro del sector privado con fines de lucro que como se puede evidenciar en la tabla un crecimiento aproximado del 17% con respecto al año 2015, sin embargo en el periodo anterior se puede observar un descenso en cuanto a salud en el sector privado con fines de lucro esto a consecuencia de un cambio en las prioridades de inversión del presupuesto general del estado ecuatoriano, la salud perdió atención frente a las obras públicas tales como: la construcción de carreteras, hidroeléctricas, educación, desarrollo urbano y viviendas (Iturralde, 2015).

1.1.2. Zona de comercialización

SARAGUROMEDIC se encuentra ubicado al sur del Ecuador en la provincia de Loja cantón Saraguro, el cantón Saraguro se encuentra ubicado al nor-orient de la provincia de Loja, a una distancia de 64 km. De la capital provincial, tiene 3.4º de latitud sur, 79.1 de longitud oeste; cuenta con una superficie total de 1080 km.2.



Ilustración 1 Ubicación del cantón Saraguro

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural de Saraguro (GADMIS)

Nota: Recuperado de la página web del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural de Saraguro

En el cantón Saraguro se encuentra ubicado entre las calles 18 de Noviembre y calle Azuay esquina.



Ilustración 2 Ubicación de SARAGUROMEDIC en el cantón Saraguro

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural de Saraguro (GADMIS)

Nota: Recuperado de la página web del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural de Saraguro

1.1.3. Canales de comercialización actuales

“Los canales de comercialización pueden ser considerados como un conjunto de organizaciones independientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo” (Ansary, Coughlan, Jockl, & Cruz Roche, 1999, p. 4). Actualmente los canales de comercialización de SARAGUROMEDIC son mediante las redes sociales Facebook en donde se realizan publicaciones de los servicios con las que cuenta la clínica de forma mensual, adicionalmente cuentan con tarjetas de presentación donde se proporcionan todos los datos de contacto y se les entrega a los pacientes, como último la clínica cuenta



con la publicidad de boca en boca con la cual se ha dado a conocer desde que la clínica empezó sus actividades.

1.1.4. Descripción de la oportunidad

La Organización Mundial de la Salud hace referencia a la calidad de la salud como:

“La responsabilidad compartida que debe existir entre el estado, los prestadores del servicio con los usuarios-pacientes, definiéndola como: el conjunto de servicios diagnósticos y terapéuticos más adecuados para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y conocimiento del paciente y del servicio médico y lograr el mejor resultado con el mínimo riesgo de efectos iatrogénicos⁸ y la máxima satisfacción del paciente en el proceso” (Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Vilma; Valecillos, José; Hernández, 2013).

Actualmente el cantón Saraguro cuenta con el Área de Salud N° 10 del Ministerio de Salud Pública (MSP) la cual presta los siguientes servicios: Ginecología, Medicina General, Odontología, Laboratorio, Rayos X, y una clínica privada llamada “Clínica y Maternidad Saraguro” la cual está al servicio de la ciudadanía aproximadamente 10 años, con los siguientes servicios: Ginecología, Pediatría y Neonatología, Medicina Interna, Laboratorio y Cirugía General.

Existen pocos consultorios médicos privados que ofrecen consulta de manera periódica, entre ellos están:

- Médico Internista, Dr. Jonder Mogrovejo.
- Médico Cirujano, Dr. Edwin Maldonado.
- Médico Especialista, Dr. Felipe Guarderas.

⁸ Iatrogenia deriva de la palabra iatrogenesis que significa literalmente 'provocado por el médico o sanador' (iatros significa médico en griego, y génesis: crear). Los daños **iatrogénicos** pueden ser de tres tipos: Predecibles (o Calculados), Aleatorios (o accidentales) y Por Negligencia (o Ineptitud)



- Médico Cirujano, Dr. Ángel Paqui.
- Médico General, Dr. Luis Bravo.
- Médico Internista, Dr. Willan Dauce.

En ocasiones las personas deben viajar a la ciudad de Loja o Cuenca para ser atendidos ya sea en busca de un especialista o por una emergencia ya que en el cantón la falta de especialistas obliga a las personas salir de su lugar de residencia, causando un mayor gasto en movilización y tiempo para el paciente. Dada esta problemática SARAGUROMEDIC ofrece los servicios de: Cirugía, Urología, Imagenología, Ginecología, Coloproctología, Traumatología, Medicina Familiar, Medicina General, Obstetricia y Odontología

Ofreciendo a sus pacientes seguridad y confianza a precios accesibles los cuales están entre \$20,00 - \$30,00 por consulta especializada con profesionales altamente capacitados en cada una de sus áreas.

1.2 Delimitación de las oportunidades.

1.2.1. Descripción de la oportunidad de negocio.

1.2.1.1 Condiciones De Salud

En el Ecuador las enfermedades crónicas no transmisibles como: diabetes mellitus, enfermedades cerebrovasculares, hipertensivas, cardio isquémicas, insuficiencia cardíaca ,cirrosis y los accidentes de transporte terrestre son las causas de muerte más habituales en la población.

El MSP con la provisión más amplia de servicios del país, 47% de unidades ambulatorias y hospitalarias, y los hospitales de referencia nacional más grandes del país, cubre alrededor del 51% de la población ecuatoriana. El ISSFA y el ISSPOL cubren a poco más de 5% de la población con seguros públicos, que representan 2% de la Población Económicamente Activa PEA la cobertura de salud de estos



sistemas es familiar e incluye a los hijos hasta los 25 años de edad.(Secretaria de Salubridad y Asistencia. et al., 2011)

Tabla 2 Principales causas de muerte en Ecuador

Principales Causas De Muerte	2015	2016	2017
Enfermedades isquémicas del corazón	31,38%	39,86%	44,13%
Diabetes Mellitus	28,23%	29,93%	29,18%
Enfermedades cerebrovasculares	25,38%	26,18%	25,63%
Influenza y neumonía	20,26%	21,03%	22,65%
Enfermedades hipertensivas	21,51%	21,22%	20,32%
Accidentes de transporte terrestre	19,18%	17,78%	17,98%
Cirrosis y otras enfermedades del hígado	13,96%	14,21%	13,96%
Enfermedades del sistema urinario	11,08%	11,23%	11,05%
Enfermedades crónicas de las vías respiratorias inferiores	10,41%	11,05%	10,87%
Ciertas afecciones originadas en el período prenatal	9,11%	9,53%	9,71%
Neoplasia maligna del estómago	9,28%	10,06%	9,64%
Neoplasia maligna del tejido linfático, hematopoyético y afines	7,33%	7,39%	7,62%
Lesiones auto infligidas intencionalmente (Suicidio)	6,66%	7,46%	7,06%
Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	6,22%	6,10%	6,59%
Insuficiencia cardíaca, complicaciones y enfermedades mal definidas	6,39%	5,89%	6,43%

Fuente: INEC 2017

Nota: Recuperado de Anuario de Estadísticas Vitales: Nacidos vivos y Defunciones 2017

Actualmente las enfermedades son tan comunes en el ser humano por diferentes causas como: llevar una mala alimentación, la falta de ejercicio físico, el tabaquismo los cuales provocan: altos niveles de colesterol, triglicéridos y otras sustancias grasas en la sangre, presión alta, altos niveles de ácido úrico en la sangre, alteraciones metabólicas tal como la diabetes, obesidad y estrés crónico en el hombre (Ministerio de Salud de Argentina, n.d.).

La salud humana se ve afectada por riesgos que pueden ser de origen natural o creado por el ser humano, dentro del origen natural son los parásitos entendiéndose a, parásitos aquellos organismos tanto microscópicos como



macroscópicos que se alimentan del huésped vivo los cuales causan la muerte del ser vivo. Por medio de la elección del huésped, los parásitos adquieren resistencia a los organismos siendo estas las causas de muchas enfermedades (Mckeown, 1990).

La falta de especialidades para brindar atención a la población de Saraguro tanto en el Área de Salud Nº 10 y la “Clínica y maternidad Saraguro” obliga a la personas a salir de su residencia en busca de especialistas tanto en la ciudad de Loja como la ciudad de Cuenca aumentando el costo de su consulta dado a que se debe agregar el costo de transporte, alimentación y en algunas ocasiones alojamiento lo que causa muchas molestias e incomodidades para los pacientes, es por eso que el Dr. Julio Guamán decidió conformar una sociedad con médicos generales y especialistas a fin de brindar los servicios médicos que más demandan en el cantón con precios accesibles sin disminuir la calidad del servicio.

Actualmente la clínica atiende aproximadamente a 1000 pacientes por mes en las diferentes especialidades o servicios, como son: Urología, Imagenología, Cirugía, Coloproctología, Traumatología, Medicina familiar, Medicina general, Odontología, Ginecología y Obstetricia, Laboratorio.

En el país las diez principales causas de morbilidad según (Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, 2018) son: Apendicitis Aguda, Colelitiasis, Neumonía, organismo no especificado, Diarrea y gastroenteritis de presunto origen infeccioso, Otros trastornos del sistema urinario, Hernia inguinal, Infección de las vías genitourinarias en el embarazo, Fractura de la pierna, inclusive del tobillo, Falso trabajo de parto, Fractura del antebrazo.

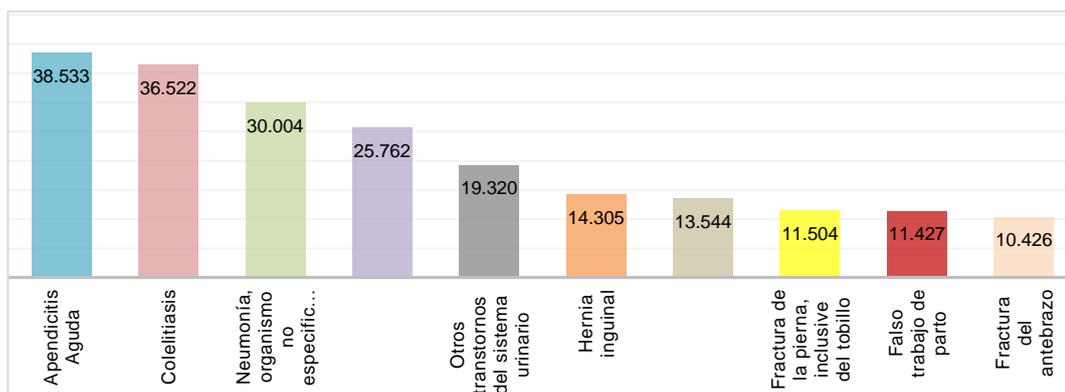


Gráfico 1 Principales Causas de Morbilidad

Fuente: Camas y Egresos Hospitalarios INEC, 2017

Nota: Recuperado del archivo de Registro Estadístico de Funciones Generales 2017 emitido por el INEC.

En el gráfico se puede evidenciar que las enfermedades por las cuales los pacientes ingresan a los hospitales, son aquellas que se pueden tratar con los especialistas de SARAGUROMEDIC, por la misma razón las personas ya no tendrán que salir de su lugar de residencia para poder ser atendidos.

Tabla 3 Tasa de Morbilidad del Centro de Salud de Saraguro

Patología	Total	Tasa %
Rinofaringitis aguda, faringitis aguda, amigdalitis aguda	189	34,49%
Parásitos intestinales sin otra especificación	179	32,66%
Infección de vías urinarias no especificado	48	8,76%
Gastritis	29	5,29%
Diarrea y gastroenteritis de prespecto infeccioso	20	3,65%
Hipercolesterolemia	13	2,37%
Dermatitis alérgica de contacto, otras dermatitis alérgica	12	2,19%
Traumatismos	11	2,01%
Amenorrea	6	1,09%
Dorsalgia, lumbago, mialgia	6	1,09%
Hipertensión arterial	6	1,09%
Vaginosis aguda	5	0,91%
Diabetes mellitus	5	0,91%
Inflamación articular, artritis reumatoide, artrosis.	5	0,91%
Micosis	4	0,73%
Anemia por deficiencia de hierro	3	0,55%
Dolores abdominales	2	0,36%
Malnutrición calórico- proteica no especificada	2	0,36%
Balanitis, fimosis	1	0,18%
Escabiosis	1	0,18%
Otras	1	0,18%
TOTAL	548	

Fuente: Dra. Norma Espinosa. Perfil Epidemiológico de enero a marzo 2019.

Nota: Recuperado de archivo “Perfil Epidemiológico” del distrito 11D08



La tabla obtenida es un consolidado de 3 meses del Hospital Básico de Saraguro, nos ayuda a corroborar cuales son las enfermedades más recurrentes en el cantón de las cuales las afecciones gastro intestinales ocupan los primeros lugares, seguidos por problemas a la garganta, e infecciones urinarias. Los casos por enfermedades como diabetes, traumatismos, anemia, hipertensión arterial son bajos y no habría una necesidad por parte de la población de tener especialistas de dichas enfermedades.

Las especialidades de la Clínica Saraguro cubren las enfermedades más recurrentes del cantón y tendría su justificación el buscar una mejora de dichos servicios para cubrir la demanda que se tienen actualmente.

1.2.2 Identificación de los actores.

Los principales actores que intervienen en el servicio de la salud son tanto los clientes internos como externos, dentro de los clientes internos estan los médicos generales, los especialistas, las licenciadas y las auxiliares, mientras que los clientes externos vendrían a ser los pacientes y los proveedores de insumos médicos (fármacos, tecnología y equipo médico).

1.2.3. Identificación de la oferta actual de SARAGUROMEDIC.

SARAGUROMEDIC ofrece 11 especialidades a la ciudadanía en general, los que se detalla a continuación:

1.2.3.1 Urología. - especialista en el diagnóstico y tratamiento de patologías relacionadas con hiperplasia prostática, cáncer de vejiga, estenosis uretral, varicocele, quiste de epidídimo, orquiectomías, infertilidad masculina, nefrectomía, tratamiento de prostatitis e infección de vías urinarias complicadas.

1.2.3.2 Imagenología. – especialista que se encarga de diagnosticar y examinar enfermedades mediante radiografías de: huesos, cráneo, tórax,



columna, extremidades y pulmón, y ecografías de: mamas, tiroides, músculos, tendones, hígado, vesícula, páncreas, riñones, útero, ovarios, próstata, testículos.

1.2.3.3 Ginecología y Obstetricia. – médico especialista en: prevención, diagnóstico y tratamiento médico – quirúrgico de condiciones que afectan la salud de la mujer a cualquier edad, educación sexual y reproductiva, desordenes de la menstruación, asesoría en planificación familiar (colocación de DIU, implantes, esterilización quirúrgica), Papanicolaou, control de embarazo normal y alto riesgo, patología mamaria, manejo de menopausia, ecografía obstétrica y ginecológica.

1.2.3.4 Obstetricia. – especialista encargado control de embarazo sin riesgo, además se encarga de la toma de PAP (Papa Nicolau).

1.2.3.5 Traumatología. – especialista en el tratamiento de fracturas y luxaciones (Dislocación completa producida cuando un hueso ya sea hombro, rodilla o cadera se sale de su posición en la articulación).

1.2.3.6 Cirugía. – especialista en el tratamiento de patologías tales como: apendicitis, colecistitis, laparotomía exploratoria, recepción de lipomas.

1.2.3.7 Medicina general: - médico general encargado del tratamiento de las patologías más comunes, tales como: faringoamigdalitis, neumonías, bronquitis, asma, gastroenteritis aguda, gastritis, colitis, infección de vías urinarias, prostatitis, control de embarazo, patologías crónicas (diabetes, artritis reumatoide, artrosis, enfermedades respiratorias, cardiacas, entre otros)

1.2.3.8 Medicina familiar. - médico familiar encargado del tratamiento de patologías de hipertensión, diabetes descompensada, además se encarga del tratamiento de las patologías nombradas en la especialidad anterior.



1.2.3.9 Coloproctología. - especialista que se encarga del tratamiento quirúrgico a nivel del recto, fisuras anales, hemorroides clínicas y quirúrgicas.

1.2.3.10 Odontología. - especialista encargado en el tratamiento y diagnóstico de enfermedades que tienen que ver con la salud oral, además cuenta con el servicio de: ortodoncia, endodoncia, odontopediatría, blanqueamiento, cirugía e implantes dentales.

1.2.3.11 Servicio de Laboratorio. – especialistas en realizar análisis clínicos que ayudan en el estudio, prevención y diagnóstico de problemas que afectan a la salud mediante exámenes de: sangre (biometría, glicemia, urea, creatinina, ácido úrico, perfil lipídico, perfil hepático, ASTO, FR, Helicobacter Pylori, tiempos de coagulación, pruebas tiroideas, pruebas de embarazo, detección de cáncer: Ca 125, PSA), heces (coproparasitario, sangre oculta en heces) y Orina (glucosa, glóbulos rojos, nivel de pH, bilirrubina).

1.2.4 Demanda actual de SARAGUROMEDIC

La demanda de SARAGUROMEDIC de los últimos cuatro meses es aproximadamente de 1000 pacientes en promedio por mes, en lo que se refiere al servicio de consultas médicas, hablando con los pacientes nos mencionaban que acudían al establecimiento de salud para el control de alguna dolencia o diagnóstico general muy pocas se iban por carácter preventivo debido a que vivimos en un mundo cambiante los seres humanos estamos expuestos a enfermedades que afectan a la salud del hombre.

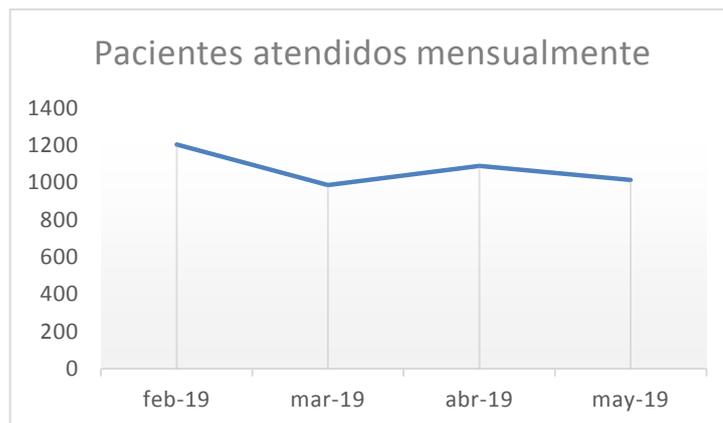


Gráfico 2 Demanda actual de SARAGUROMEDIC

Fuente: Datos de SARAGUROMEDIC, Feb-May 2019.

Elaboración: Los autores

Los pacientes de SARAGUROMEDIC en su gran mayoría son de la etnia mestiza y oscilan entre 21 y 40 años de edad entre hombres y mujeres, cabe mencionar que en gran parte de los pacientes acuden al establecimiento de salud por la confianza y el servicio que reciben por parte del personal que labora en dicho establecimiento, además es importante mencionar que los ingresos económicos de los pacientes no llega a los \$200,00 es por ello que prefieren a esta clínica ya que el precio de la consulta les parece normal siendo este de \$10,00 en consulta en medicina general y de \$20,00 a \$ 30,00 en consulta con médico especialista. Las molestias que más se presentaban en el establecimiento eran gastrointestinales, problemas respiratorios por gripe, molestias a la garganta en donde cada caso contaba con personal adecuado para tratarlas, se pudo evidenciar mientras se hacía las encuestas que en una sola ocasión se trató un caso por traumatismo y de igual manera fue atendido de forma adecuada por el personal.

SARAGUROMEDIC no lleva una base de datos general de los pacientes ingresados al establecimiento, es por ello que para sacar la demanda actual se obtuvo información solamente de los turnos para consultas, vendidos a cargo de las auxiliares de enfermería.



CAPÍTULO II

2. SECTOR ECONÓMICO A ESTUDIAR

El sector primario está formado por el sector agropecuario, pecuario y minería dentro de ellos se encuentran actividades tales como: agricultura, pesca, ganadería, silvicultura y la minería (Pereira, César; Maycotte, Carlos; Montes Abel; Velarde, 2011).

El sector secundario “se basa en la producción de bienes, o la transformación de los mismos, que pueden ser de origen vegetal, animal o mineral (llamados materias primas), los cuales, mediante un proceso industrial, dan como resultado, un producto nuevo” (Pereira, César; Maycotte, Carlos; Montes Abel; Velarde, 2011, p. 28). En estos dos sectores se producen bienes tangibles.

El sector terciario “Se refiere a todas las actividades, que no producen mercancías o bienes tangibles, pero que son necesarias para el normal funcionamiento de la economía. Entre estas actividades está el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, las actividades del Gobierno, entre otras.” (Pereira, César; Maycotte, Carlos; Montes Abel; Velarde, 2011, p 28).

La empresa se encuentra dentro del sector terciario de la economía la cual corresponde a la prestación de servicios profesionales de la salud.

2.2 Población Económicamente Activa del cantón (PEA)

Según los datos del último censo 2010 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC Saraguro cuenta aproximadamente con 33.506 personas a nivel cantonal, de acuerdo con la información obtenida del Consejo Nacional Electoral las

personas pertenecientes a la cabecera cantonal que acudieron a las urnas en las últimas elecciones (marzo 2019) fueron 9251.

Actas Procesadas (27)		SUFRAGANTES		
Válidas (27)	100%	Total		
Inconsistentes (0)	0,00%	Sufragantes	7.444	80,47%
En proceso de validación (0)	0,00%	Ausentismo	1.807	19,53%

Gráfico 3 Población Económicamente Activa de la Cabecera Cantonal de Saraguro

Fuente: Consejo Nacional Electoral (CNE, 2019)

Nota: Recuperado de la página del Consejo Nacional Electoral (CNE)

Se ha tomado la referencia del Consejo Nacional Electoral CNE porque es la base de datos más actual de la población entre 16 y 65 años considerada como la población económicamente activa PEA en el cantón.

Tabla 4 Ocupación poblacional a nivel del Cantón Saraguro

	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	TOTAL
Empleados privados	12,6%	7,3%	19,9%	1163	678	1841
Cuenta propia	25,9%	12,3%	38,2%	2395	1140	3535
Jornalero o peón	12,4%	0,9%	13,3%	1150	83	1233
Empleado u obrero del estado, municipio o consejo	9,1%	6,9%	16,0%	845	639	1483
No declarado	1,7%	2,3%	4,0%	155	213	368
Empleada domestica	0,1%	2,4%	2,6%	13	226	239
Patrono	1,6%	1,1%	2,7%	149	98	247
Trabajador no remunerado	1,4%	0,7%	2,1%	127	68	195
Socio	0,8%	0,4%	1,2%	73	36	109
	65,6%	34,4%	100,0%	6070	3181	9251

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2010.

Elaboración: Por los autores.



Según datos del INEC en el cantón Saraguro la población económicamente activa en su gran mayoría son aquellas que desempeñan trabajos por cuenta propia representando un 38,20% de la totalidad, seguido por ser empleados públicos que suman entre los dos más de la mitad de su población, la actividad de jornalero se encuentra en tercer lugar. De esta población se determinó que un alto porcentaje no se encuentra asegurada (Tabla 6), por lo que una persona que necesite de atención médica tiene que acudir al subcentro, hospital y clínicas privadas dependiendo la molestia y el tiempo con el que desea ser tratado.

2.3 Actividades que más desempeñan

Tabla 5 Ocupación de la población

Hombres		%	Mujeres		%
Agricultores y trabajadores calificados		33,3	Trabajadores de los servicios y vendedores		25,2
Oficiales, operarios y artesanos		15,1	Profesionales, científicos e intelectuales		17,1
Ocupaciones elementales		12,6	Agricultores y trabajadores calificados		13,8
Trabajadores de los servicios y vendedores		9,4	ocupaciones elementales		13,4
Operadores de instalaciones y maquinaria		8,1	No declarado		11,1
Profesionales, científicos e intelectuales		7,6	Personales de apoyo administrativo		9,2
No declarados		4,7	Oficiales, operarios y artesanos		4,3
Personales de apoyo administrativo		3,7	Técnicos y profesionales del nivel medio		3,5
Técnicos y profesionales del nivel medio		2,4	Directores y gerentes		1,7
Ocupaciones militares		1,7	Operadores de instalaciones y maquinaria		0,6
Directores y gerentes		1,4	Ocupación militar		0,1
TOTAL		100%	TOTAL		100%

Fuente: INEC, 2010.

Nota: recuperado de archivo “Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador”

Según datos del INEC las actividades más desempeñadas son la agricultura, operarios y artesanos, ocupaciones elementales que hace referencia a limpiadores,



vendedores ambulantes en lo que corresponde a hombres, es decir, trabajo más físico. En el caso las mujeres vendedoras, profesionales y un porcentaje más bajo actividades del sector agrícola. Estos datos nos dan una visión de cómo está el sector económico en el cantón y cuáles son las actividades que lo componen. La información también relaciona el por qué los casos más recurrentes son gastrointestinales, pudiendo ser una de las causas la higiene o actividades preventivas.

Tabla 6 Personas Aseguradas en Saraguro

Personas Aseguradas	
No aportan	60,9%
IESS Seguro general	23,0%
IESS Seguro campesino	9,9%
IESS Voluntario	2,0%
Seguro ISSFA	1,5%
Se ignora	1,2%
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSPOL	0,9%
Seguro ISSPOL	0,6%
TOTAL	100,0%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo 2010.

Nota: recuperado de archivo “Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador”

En lo que corresponde a datos de personas en el seguro social más de 60% no aportan al seguro social, una de la causa podría ser que al ser jornaleros y del sector agrícola no tienen los beneficios o los patronos no los han afiliado al IESS, el porcentaje de personas asegurados es de 23% lo que nos dice que muchas personas al no tener este beneficio acuden a sub centros, hospitales y clínicas privadas en busca de los servicios de salud según lo requieran.

Con esta información se puede decir que existen demanda de servicios de salud en el cantón, con enfermedades específicas del lugar y las cuales son atendidas con los servicios que cuenta actualmente SARAGUROMEDIC, a su vez existen un potencial para mejorar sus servicios de manera que puedan diferenciarse de la competencia en este sector.



CAPÍTULO III

3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

3.1 Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la empresa, esto se basa en la interacción y retroalimentación entre personas” (Universidad Nacional de Colombia. Gestión. & Universidad Nacional de Colombia. Finanzas., 2005).

El Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC es una empresa legalmente constituida el 26 de febrero de 2018 como COMPAÑÍA MÉDICA “CENTRO MÉDICO CLÍNICO QUIRÚRGICO SARAGUROS” SARAGUROMEDIC CIA. LTDA. Contando con trece socios, cuyo objeto es: “prestar servicios de: consulta, diagnóstico, tratamientos relacionados con la salud humana, tratamientos especializados como cirugías en general, planificación familiar, esterilización y de interrupción de embarazo, actividades de atención odontológica, actividades en optometría, oftalmológica” (NOTARIA PRIMERA DEL CANTÓN SARAGURO, 2018).

SARAGUROMEDIC actualmente presta sus servicios en el consultorio del Dr. Julio Guamán socio de la misma, en donde cuentan con las especialidades de:

Tabla 7 Médicos y Especialidades de SARAGUROMEDIC

Nombre	Especialidad
Dr. Julio Guamán Andrade	Medicina General
Dr. Javier Tene Saca	Medicina General
Dr. Marcelo Guailas	Medicina General



Dr. Julio Guamán Quizhpe	Cirugía y Laparoscopia
Dr. Juan Guamán Quizhpe	Medicina General
Dra. María Luisa Medina	Ginecología y obstetricia
Dra. Delia Guamán	Medicina Familiar
Dr. Jorge Lozano	Coloproctología
Dra. Blanca Ochoa	Imagenología
Dr. Carlos Barrera	Traumatología
Dr. Galo Gordillo	Urología
Dr. Luis Vacacela	Odontología

Fuente: Información SARAGUROMEDIC, 2019.

Elaborado: por los autores.

Además, presta los servicios de:

Tabla 8 Servicios de Imagenología

Servicio	Nombre
Laboratorio	Lda. Rosa Quizhpe
Radiografía y Rayos X	Tlga. Marianita Quizhpe

Fuente: Información SARAGUROMEDIC, 2019.

Elaborado: Por los autores

Las consultas en las especialidades tienen un costo fijo en SARAGUROMEDIC, sin embargo, suelen variar dependiendo del grado de complejidad con el que se presenten los pacientes. En los servicios mencionados en la tabla N°7 dependiendo del pedido del médico, en el caso de odontología depende de lo que se quiera hacer tratar el paciente.

3.2 El ciclo de servicio

El ciclo de servicio ayuda a los miembros de las empresas a ofrecer asistencia a los clientes, de manera que les permite organizar de mejor manera la percepción de los mismos (Universidad Nacional de Colombia. Gestión. & Universidad Nacional de Colombia. Finanzas., 2005).

La mayoría de los pacientes que acuden a SARAGUROMEDIC siguen el mismo ciclo (Figura 1) hasta ser atendido por el médico o especialista, a excepción de aquellas personas que luego de ser atendidas el médico requiera de un examen de laboratorio clínico o ecografía adicional para diagnosticar alguna patología.

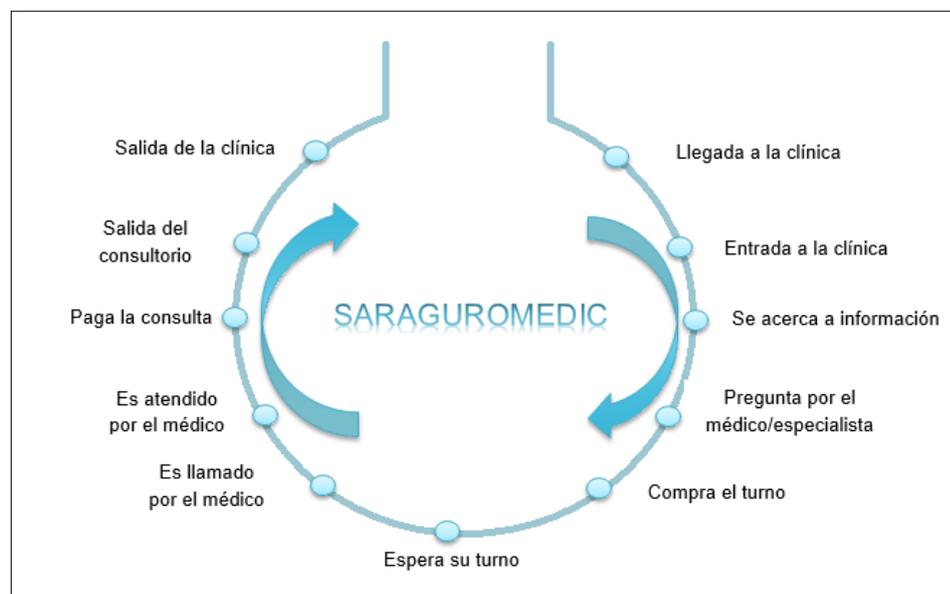


Figura 1 Ciclo de servicio SARAGUROMEDIC

Fuente: Ciclo de servicio Albretch (1992, p 35).

Elaborado: Por los autores.

Al momento SARAGUROMEDIC no cuenta con un letrero para su identificación y únicamente las personas lo conocen por tener varios años en la misma ubicación y ser conocida entre los pobladores como “clínica de los gringos”. A pocos metros se

cuenta con dos farmacias para que los pacientes puedan conseguir sus medicamentos fácil y rápidamente.



Ilustración 3 Exteriores de SARAGUROMEDIC, 2019.

Nombre: Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC, **Año:** 2019, **Título:** Exterior de SARAGUROMEDIC, **Recuperado:** Cantón Saraguro.

A continuación, se presenta como está distribuida SARAGUROMEDIC en la actualidad:

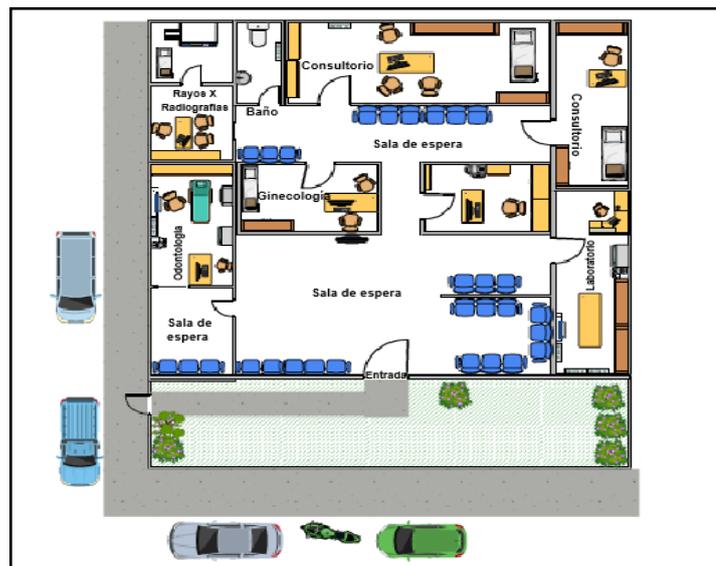


Ilustración 4 Distribución de SARAGUROMEDIC, 2019.

Fuente: Observación propia

Elaboración: Por los autores



La distribución de SARAGUROMEDIC permite que los pacientes obtengan su turno con la recepcionista y procedan a esperar su turno para ser atendidos, cada consultorio se encuentra adecuado y brinda al paciente la comodidad para ser tratado de manera adecuada, no tiene parqueadero, pero las calles a su alrededor no tienen zonas tarifadas por lo que las personas pueden estacionarse a su alrededor sin ningún problema.



CAPÍTULO IV

4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS Y ESCALABILIDAD

4.1 Construcción de Línea de Base

4.1.1 Segmento

Las personas que habitan en el Cantón Saraguro son de etnia indígena y mestiza, y son aquellas que necesitan de atención médica ya sea en un establecimiento privado o público, por eso nuestro estudio se basará en personas tanto mestizas como indígenas de una edad entre 16 y 66 años de edad. Además se lo va a realizar a nivel de la cabecera cantonal, la cabecera cantonal está conformada por trece comunidades indígenas: Ilincho, Lagunas, Gunudel- Gulacpamba, Ñamarin, Tuncarta, Tambopamba, Oñacpac, Puente chico, Matara, Gera, Tucalata, Quisquinchir y Yucucapac, además del centro urbano (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Saraguro, n.d.).

4.1.2 Muestra

La muestra dentro del proceso de investigación, es un conjunto de personas, eventos, sucesos, comunidades de interés sobre el cual se desea recolectar datos (información), y que tiene que definirse y delimitarse con precisión, y este debe ser representativo de la población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

4.1.3 Población

De acuerdo con Jany (1994) en (Bernal, 2010), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (p. 48).



4.1.4 Tamaño de la muestra

Tomando a la población a la cabecera cantonal de Saraguro, para el cálculo de la muestra se toman en cuenta:

- Margen de error (e): o intervalo de confianza, es una medida estadística del número de veces de cada 100 se espera que los resultados se encuentren dentro de un rango específico.
- Nivel de confianza (Z): son intervalos aleatorios las cuales se usan para acotar un valor normalmente con una probabilidad alta.
- Probabilidad de éxito (p): generalmente es el 50%
- Probabilidad de fracaso (q): es el otro 50%, entre los dos suman el 100% de una probabilidad (Aguilar Barojas, 2005). La siguiente formula nos permite conocer el tamaño de la muestra probabilística:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

P = Proporción con la característica deseada (éxito)

Q = Proporción sin la característica deseada (fracaso)

e = Error permitido

Z = nivel de confianza

$N=9251$

$P=0,5$

$Q=0,5$

$e=0,05$

$z=1,96$

$n= 188,20 = 188$ encuestas



Se aplicarán 188 encuestas en la cabecera cantonal del Saraguro.

4.1.4 Representatividad

Una vez que ya contamos con el tamaño de la muestra debemos decidir quiénes serán las personas que formarán parte de la muestra. Por lo tanto, las personas que se entrevistó son las que están entre 16 y 66 años de edad, entre hombres y mujeres que estarían en capacidad de pagar por sus propios medios, el valor de una consulta en la clínica.

4.1.5 Levantamiento de información

Para la recolección de información, se realizó mediante entrevistas mediante encuestas previamente formuladas (Anexo1). Las entrevistas que se realizó fueron de dos tipos, la estructurada y la no estructurada útiles para la obtención de información primaria; las entrevistas estructuradas para el estudio del impacto de la clínica hacia la población saragurence y las no estructuradas mediante un dialogo con el personal que labora en la clínica para la determinación de las funciones de cada puesto.

4.1.6 Prueba piloto

Un día en el que había más afluencia de personas en el cantón, se realizó entrevistas a los pacientes que acudían a la clínica durante 3 horas aproximadamente con la finalidad de mejorar la estructura de las preguntas planteadas en las encuestas. Cabe mencionar que la mayoría de las personas prefería que las encuestas sean personalmente, es decir que se les lea las preguntas y ellos iban respondiendo de acuerdo a lo planteado.

4.1.7 Análisis de los resultados de estudio de campo

Para el análisis de los resultados se utilizó el programa SPSS (Anexo 2), en el cual se obtuvo gráficos por cada pregunta, las cuales se muestra a continuación:

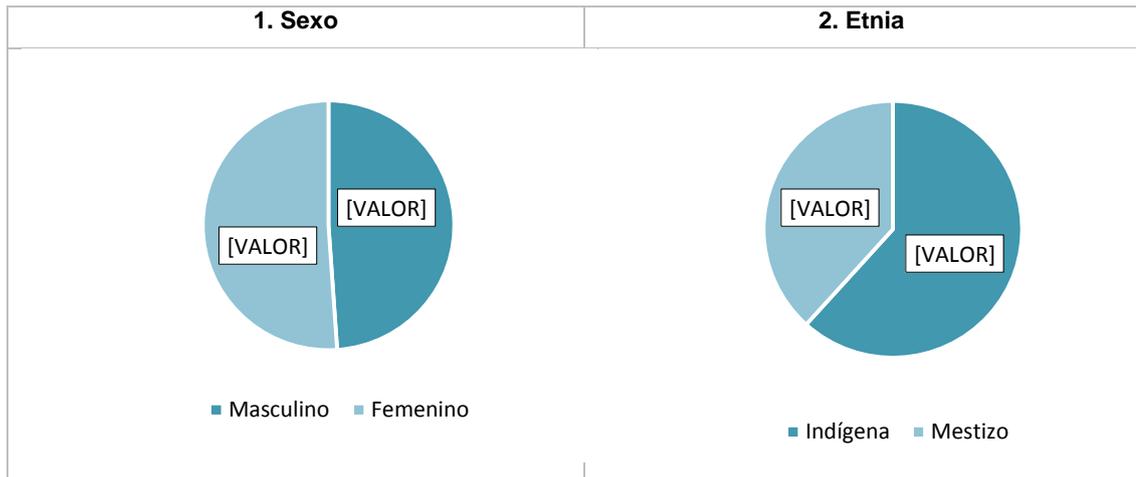


Gráfico 4 Perfil del paciente

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores

- Del total de personas encuestadas se puede observar que un 51,10% son de género femenino, marcando con una mínima diferencia al género masculino. Con lo cual se puede decir que tanto hombre como mujer acuden para hacerse atender en un establecimiento de salud ya sea pública o privada.
- El Cantón Saraguro en su gran mayoría cuenta con comunidades indígenas el cual se puede constatar en el resultado obtenido de las encuestas que en gran parte son de etnia indígena con un 61,70%.

3. Edad

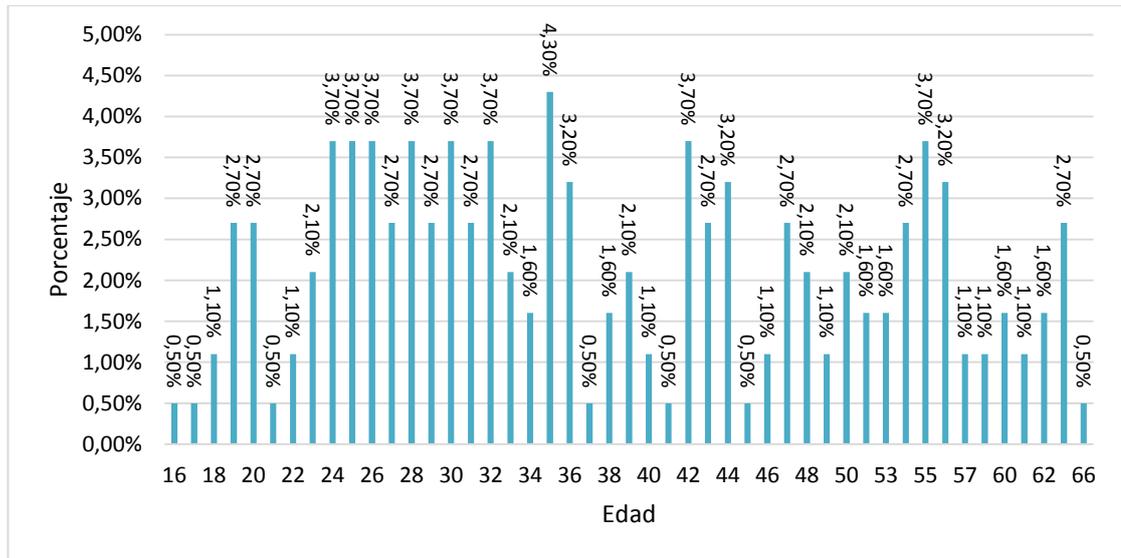


Gráfico 5 Edad

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores

Estadísticos

N	Válido	188
	Perdidos	0
Mediana		36,00
Moda		35

- La edad de las personas encuestadas ronda un promedio de 36 años de edad siendo mayormente personas con 35 años de edad.

4. Nivel de ingresos

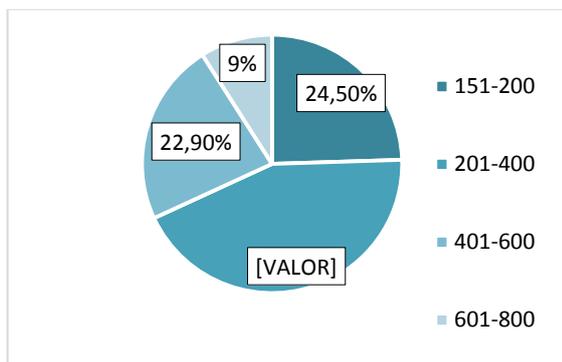


Gráfico 6 Nivel de ingresos

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores

- El estudio nos indica que el 43,60% percibe un sueldo entre 201 a 400 dólares, para personas con una media de 36 años, en su mayoría de clase indígena. Los datos obtenidos en el estudio si tienen relación con el censo realizado por el INEC en el año 2010 que se presentó previamente.

5. Actividad económica

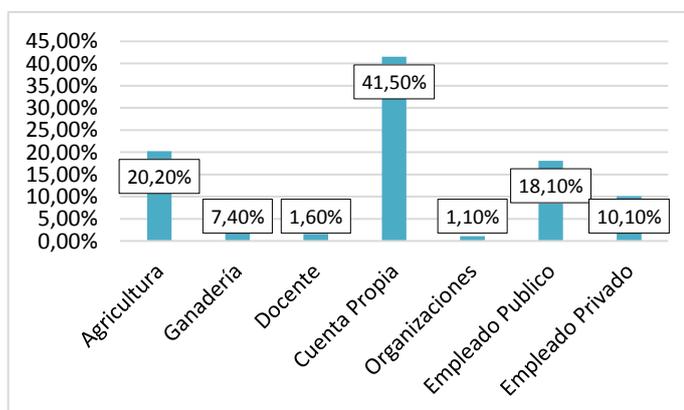


Gráfico 7 Actividad económica

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- La actividad económica más realizada en el cantón Saraguro es por cuenta propia con el 41,50% en este ítem están: las amas de casa, artesanos, vendedores ambulantes y estudiantes que en casos trabajaban por horas para obtener ingresos, seguido de agricultura con un 20,20%, los empleados públicos son el 18,10% esto explica por qué los ingresos de las personas están por debajo del sueldo básico al no contar con un ingreso fijo mensual.

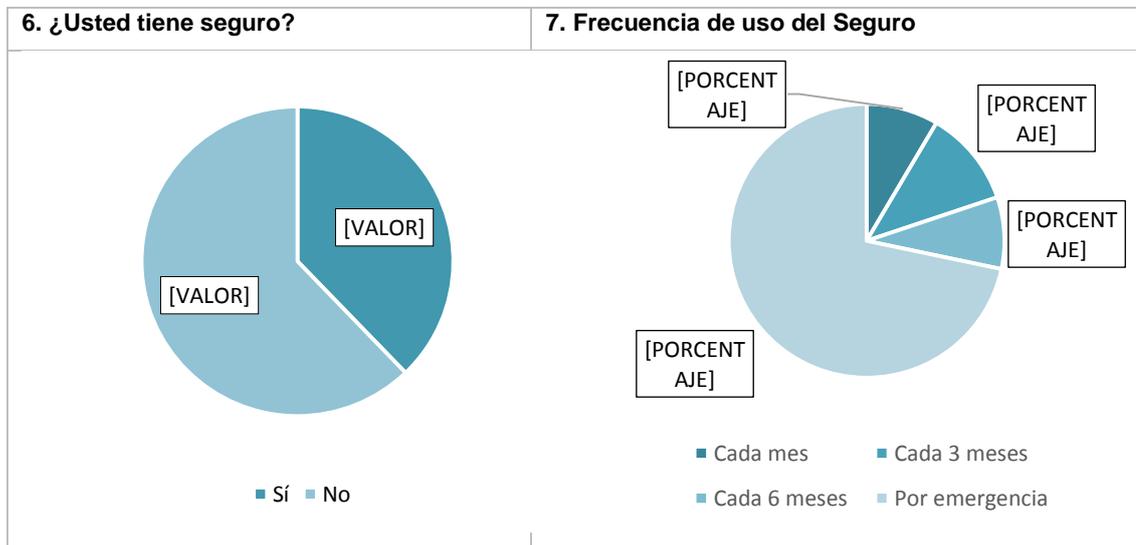


Gráfico 8 Personas que tienen Seguro Social.

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- El 62,20% de la población de Saraguro no cuenta con seguro social actualmente, este dato comparado con el censo del INEC del 2010 nos indica un incremento del 1,33% de personas sin seguro social. Esto concuerda con la actividad de cuenta propia y agricultura que son las más realizadas y por lo tanto no tienen obligación de afiliación.
- Del total de personas que cuenta con seguro social que eran 71 (37,80%) personas el 72% contestó que solo lo usa en caso de emergencias seguido de un 11% cada 3 meses. Entre las explicaciones que dieron a su respuesta estaban que la lentitud en la entrega de turnos y citas médicas hacía que ellos no tomen como su mejor opción el servicio del IESS en tema de salud y este no funciona los fines de semana y en el caso de una emergencia debían acudir con médicos privados.

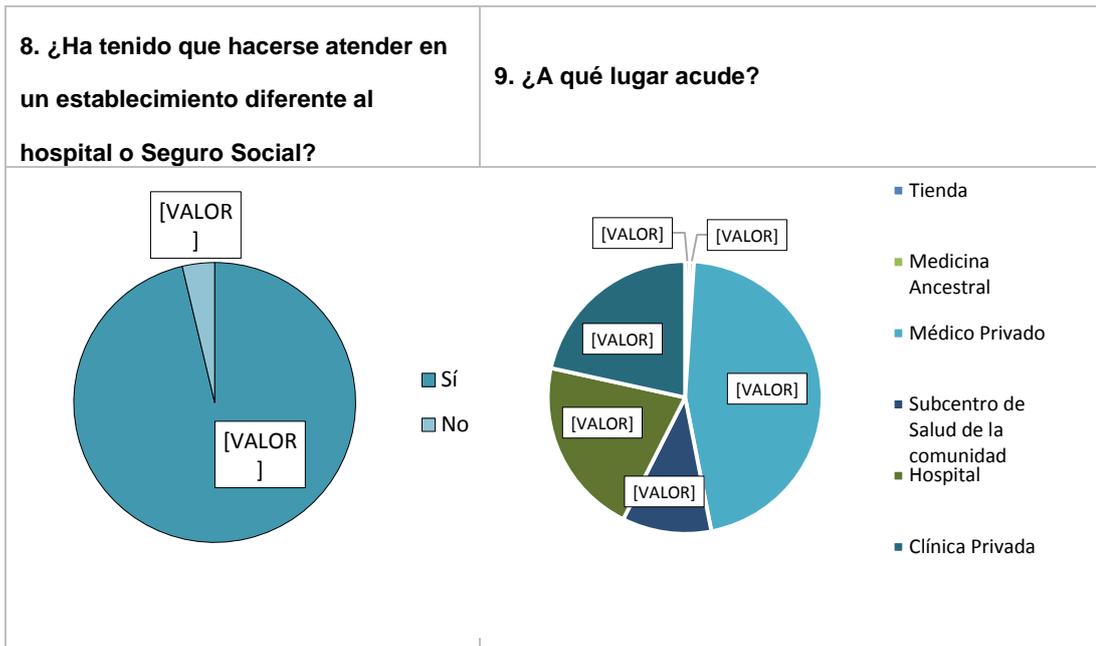


Gráfico 9 Atención fuera de una institución pública

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- El 96,30 % de las personas encuestadas nos dijeron que alguna vez sí tuvieron que acudir a un establecimiento diferente al IESS (hospital y Subcentro) en busca de servicios de salud, la falla en el sistema público obliga a que las personas busquen soluciones más rápidas.
- El 44,10% de los encuestados prefieren un médico privado, seguido de un 20,70% de clínicas privadas solo el 10,50 % opta por acudir al subcentro de salud del cantón. El 0,5% aun optan por medicina ancestral. Los datos nos demuestran que hay una necesidad latente en el cantón por el tema de atención médica que no está siendo atendida por el sector público y la preferencia de las personas está más en el sector privado.

10. ¿Qué le pareció el servicio que recibió en el establecimiento al que acudió?

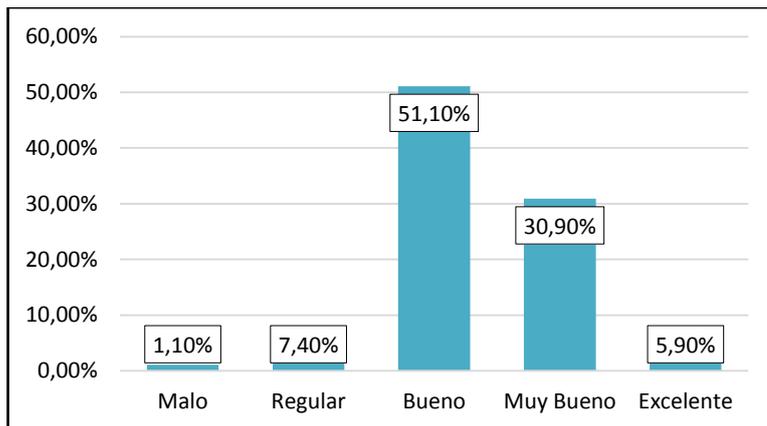


Gráfico 10 Satisfacción del servicio

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- Las personas nos indican en un 51,10% que el servicio a donde acudieron es bueno siendo este el de médicos y clínicas privadas. El 30,90% indicó que el servicio fue muy bueno y el 5,90% excelente. Lo que nos muestra que las expectativas aún no han sido completamente satisfechas en lo que corresponde a servicio al cliente.

11. ¿Sufre o tiene alguna enfermedad que requiere control constante? ¿Cuál?

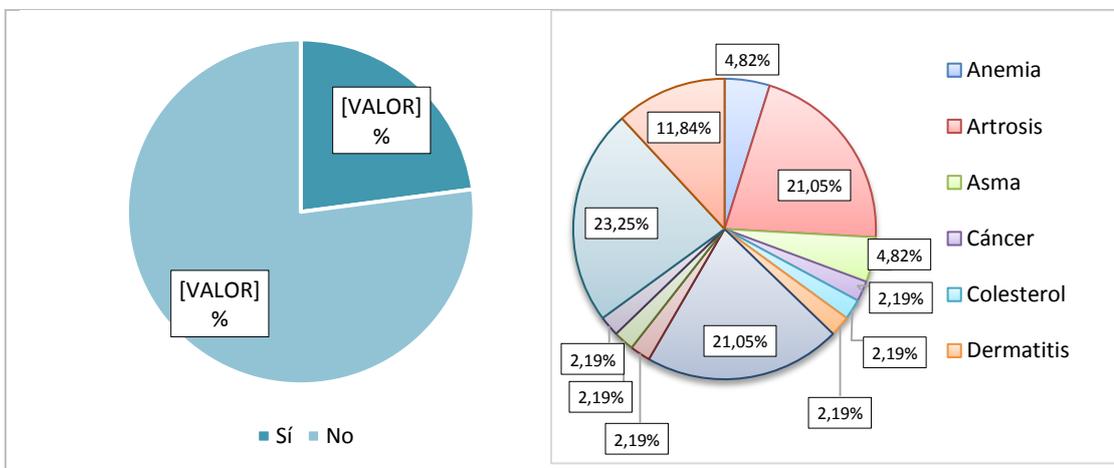


Gráfico 11 Satisfacción del servicio

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- En el cantón el 77,13% de su población no sufre de una enfermedad que requiera un control constante y solo el 22,87% si la tiene por la cual deben acudir de forma mensual o seguida con un médico.
- Del 22,87% de las personas que tienen una enfermedad que necesita control constante, las patologías más comunes son: presión alta, diabetes, artrosis y tiroides. Las cuales ya mencionamos anteriormente en la Tabla 4 Tasa de morbilidad del Centro de Salud de Saraguro del Capítulo 1.

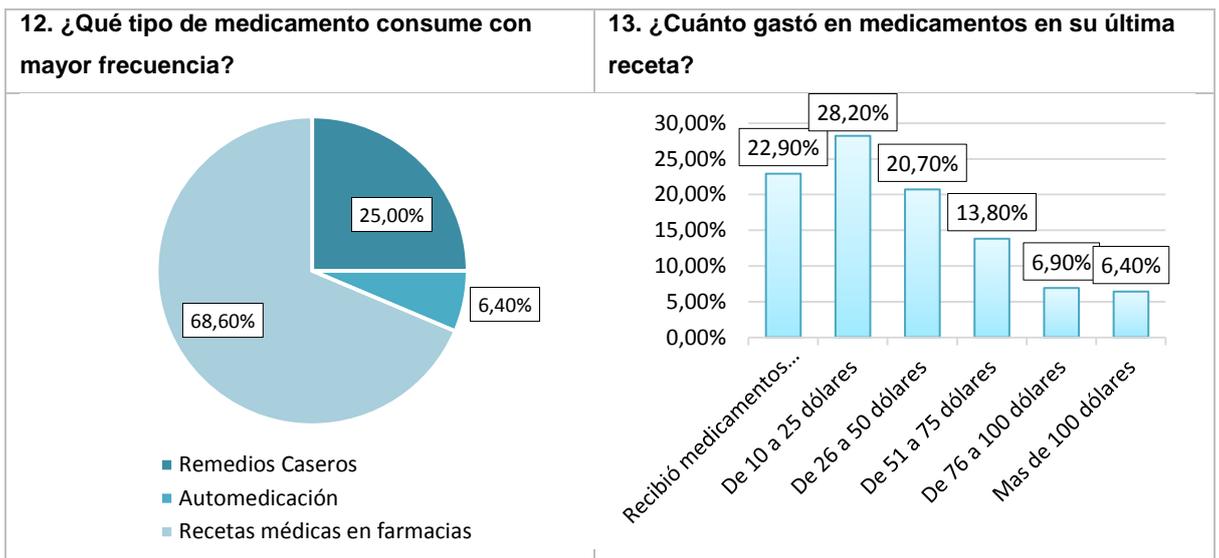


Gráfico 12 Medicamento de mayor consumo y gasto en la última receta.

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- Las personas del cantón Saraguro optan por medicamentos prescritos por los médicos como la forma más frecuente de curarse (68,60%), seguido del 25% de optar por remedios caseros y solo un 6,40% se automedica. Lo que nos indica que las personas si tienen confianza en los médicos privados a los que acuden.
- Dado que la mayoría de los encuestados prefieren adquirir sus recetas en farmacias. En un 28,20% de las personas gastan entre 10 a 25 dólares en recetas médicas, seguido por un 20,70% entre 26 a 50 dólares y solo un 6,4 % sobrepasan los 100 dólares. Si recordamos que sus ingresos en la mayoría

están entre 200 a 400, el precio del servicio privado si es posible para ser atendidos con una buena calidad y con mayor rapidez.

13. ¿Con que frecuencia acude al médico?

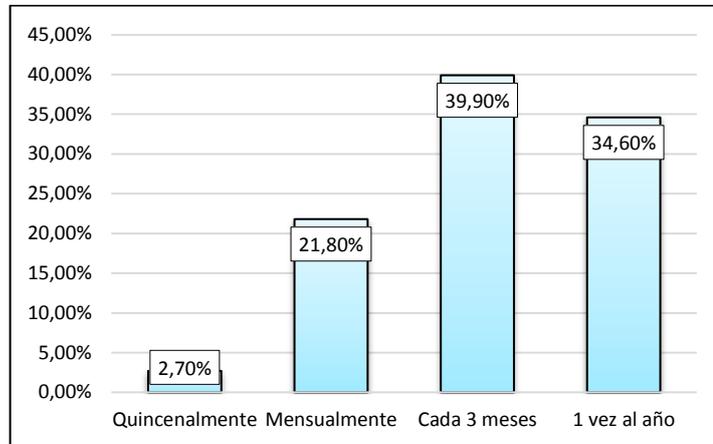


Gráfico 13 Frecuencia de asistencia al médico

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- En el cantón Saraguro las personas en un 39,90% acuden al médico cada 3 meses, seguido de 34,60% las personas que lo visitan 1 vez al año los porcentajes de 21,80% de forma mensual y el 2,70% quincenalmente, donde estos datos corresponden a personas que necesitan un control constante por presión alta, diabetes, tiroides.

14. ¿Conoce o ha escuchado de los siguientes establecimientos?

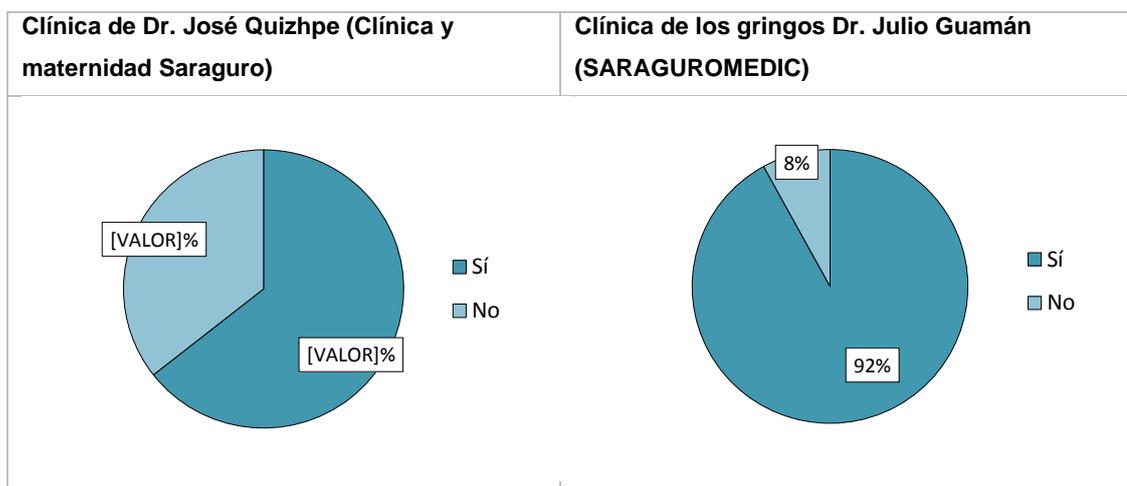


Gráfico 14 Conocimiento de los centros de salud privados

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- Al preguntar a las personas encuestadas sobre la Clínica Saraguro el 64,36% la conocía y el 35,64% no había escuchado de ella. Se debe recordar que este establecimiento cuenta con más de 10 años en el cantón.
- Mientras que al preguntar a las personas sobre SARAGUROMEDIC, el 92,02% contestó que si la conocía. Por lo que comparado con los resultados de la competencia y al tener menor tiempo en el cantón es más reconocida por las personas. Cabe mencionar que la empresa en estudio es más reconocida por el nombre de uno de los médicos que labora en SARAGUROMEDIC.

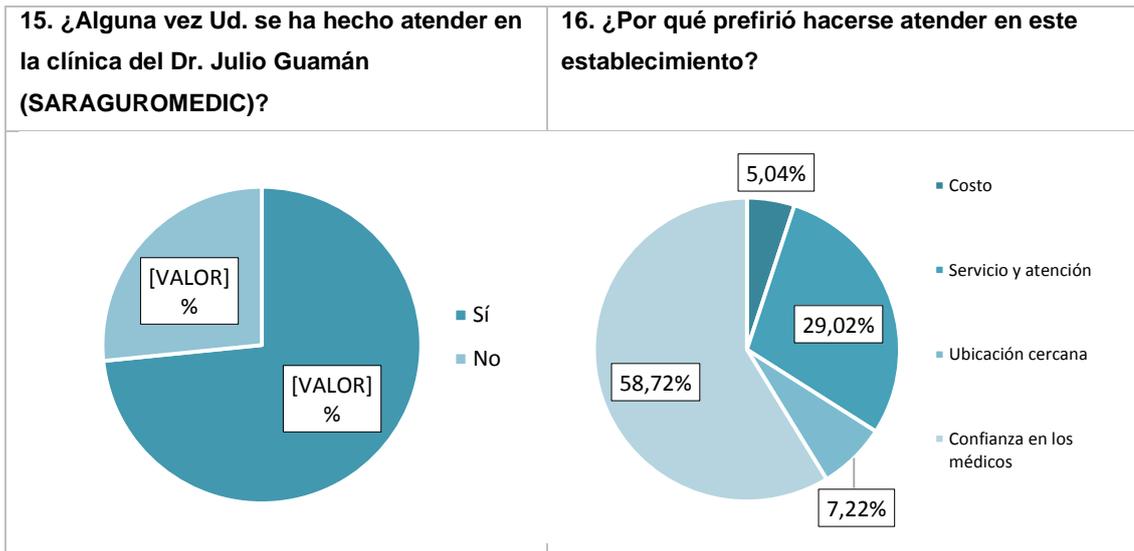


Gráfico 15 Atención en SARAGUROMEDIC

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- De las personas que han escuchado de SARAGUROMEDIC el 73,4% han acudido en alguna ocasión a dicho establecimiento, lo que nos indica que la clínica si cuenta con un buen porcentaje de participación de mercado actualmente en el cantón.
- De las personas que acudieron a SARAGUROMEDIC el 58,7% fue por confianza en los médicos del establecimiento, seguido por un 29,02% por su servicio y atención, 7,22% debido a la ubicación y el 5,04% al costo. Estos datos nos indican, que las personas tienen un nivel de confianza alto en los médicos y no le dan mucha importancia al tema del costo.

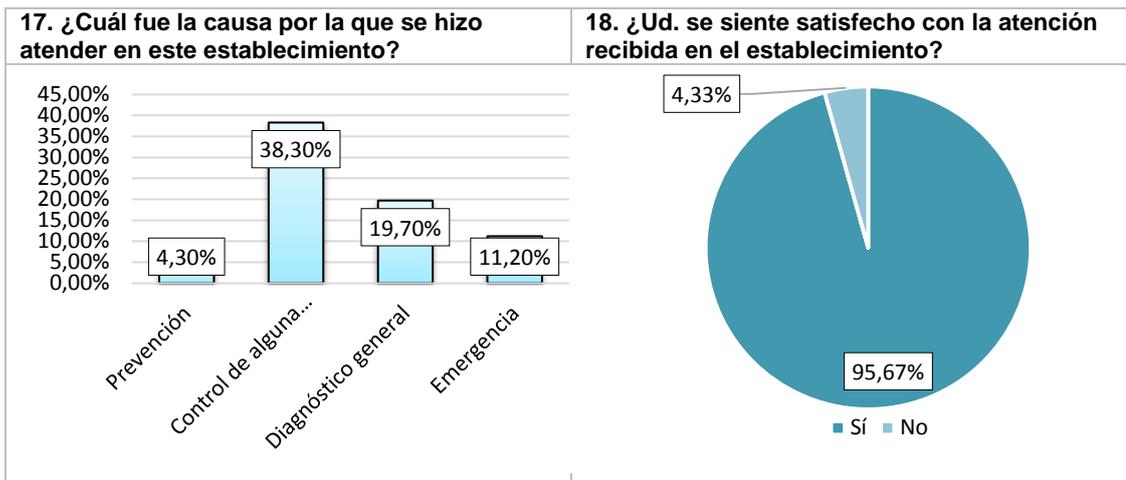


Gráfico 16 Causa de atención en SARAGUROMEDIC y satisfacción del paciente.

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- El 52,17% de personas que acudieron a SARAGUROMEDIC fue por el control de alguna dolencia, 25,81% para un diagnóstico general, el 15,22% a causa de una emergencia y solo el 5,8% debido a carácter preventivo. Se puede decir que las personas no están familiarizadas con la prevención de enfermedades mediante controles periódicos, donde SARAGUROMEDIC podría realizar campañas de prevención que son indispensables.
- Las personas que acudieron a SARAGUROMEDIC en un 95,67% si se sintieron satisfechos con el servicio recibido por parte del personal. El que no se tenga el 100% de satisfacción nos indica que hay puntos que se deben y pueden mejorar para superar las expectativas del cliente al momento de ser atendido.

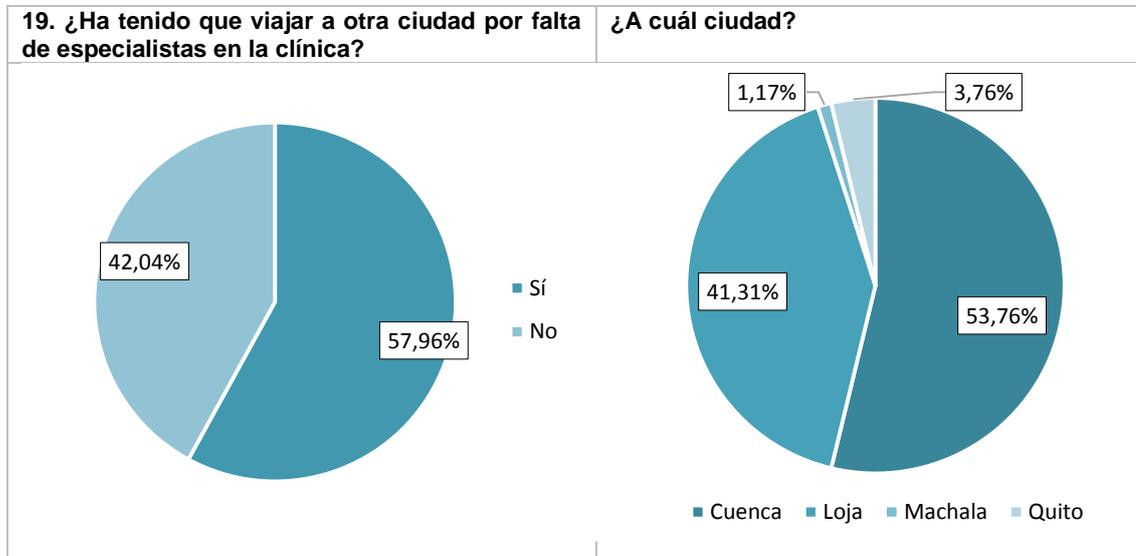


Gráfico 17 Salida de la ciudad de Saraguro en busca de otras especialidades

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- El 57,96% de las personas encuestadas en algún momento tuvo que viajar a otras ciudades por falta de especialistas en la clínica. Lo que nos indica que la clínica debe aumentar el número de especialistas para cubrir este problema que tiene actualmente el cantón.
- De las Ciudades a donde han tenido que viajar las personas por falta de especialista son: Cuenca y Loja. Esto significa un reto para SARAGUROMEDIC para extender sus especialidades con las que cuenta y evitar estos viajes a sus pacientes.

20. ¿Cuánto gasto en ese viaje?

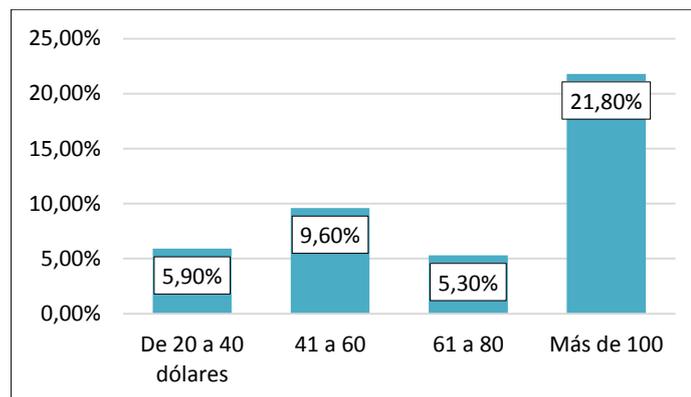


Gráfico 18 Gastos incurridos en el viaje

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- Del 56.97% de las personas que han viajado a Cuenca o Loja, en un 21.80% han gastado más de 100 dólares en el viaje, en dicho viaje se incluye los gastos de pasajes, alimentación y hospedaje en ocasiones. Esto es un verdadero problema para el Cantón al cual se debe dar una solución a fin de que puedan ser atendidos sin incurrir en gastos adicionales.

21. ¿Cómo supo de la existencia de SARAGUROMEDIC?

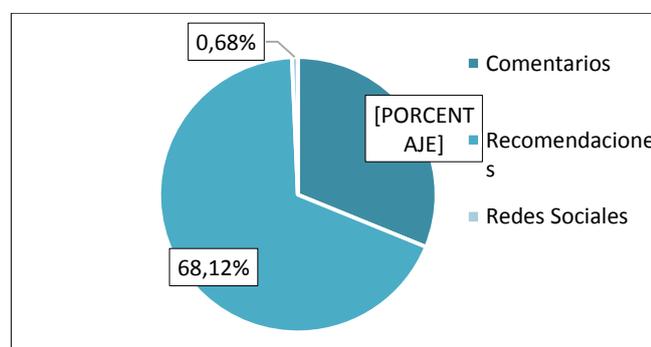


Gráfico 19 Conocimiento de la existencia de SARAGUROMEDIC

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- El 68,12% de las personas conoció de SARAGUROMEDIC por recomendaciones, ya sea de familiares, amigos o conocidos. La publicidad que se ha manejado es solo de boca a boca por parte de la clínica y para lograr un mayor impacto en la población se debe mejorar la publicidad de la clínica por redes sociales, la cual no tiene limitación, tiene bajo costo y está en auge en la actualidad.

22. ¿En el caso que de que la clínica “SARAGUROMEDIC” (Dr. Julio Guamán) contara con especialistas que laboren todos los días Ud. Acudiría ha dicho establecimiento?

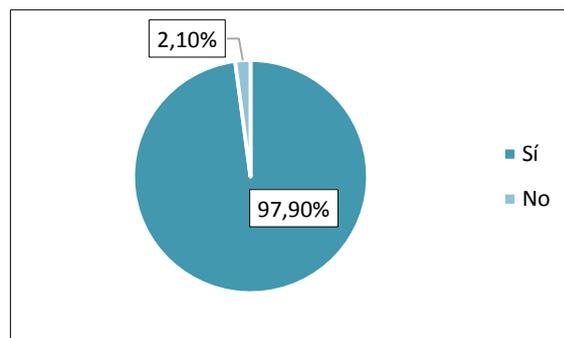


Gráfico 20 Preferencia de atención en SARAGUROMEDIC

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- Las personas están dispuestas a acudir a SARAGUROMEDIC sí contara con más especialidades que el cantón necesita actualmente. Es aquí donde se encuentra la oportunidad de la Clínica de expandir su porcentaje de participación de mercado.

23. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de las especialidades de la clínica?

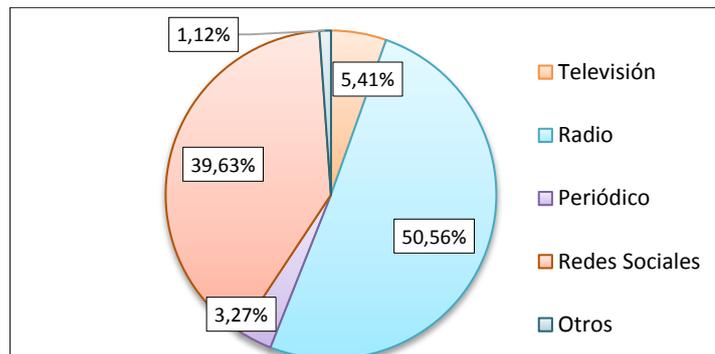


Gráfico 21 Medio de comunicación para recibir información de SARAGUROMEDIC

Fuente: Aplicación de encuestas a la población de la cabecera cantonal de Saraguro.

Elaboración: Los autores.

- Las personas optan en un 50,56% por conocer de la Clínica SARAGUROMEDIC mediante radio, seguido de un 39,63% por redes sociales. Ambas opciones se deben analizar a manera de determinar la forma más adecuada de ejecutar su publicidad.

4.1.8 Conclusiones del estudio de campo

El cantón Saraguro en la actualidad habitan personas con una edad media de 36 años, que perciben un sueldo entre 201 a 400 dólares, siendo la mayoría trabajadores por cuenta propia, agricultura y empleados públicos. El 62 % de su población no cuenta con seguro social al no y tener un ingreso fijo mensual. Las personas que si cuentan con afiliación al IESS no hacen uso de este salvo casos de emergencia debido a la lentitud y mala atención en el servicio público, motivo por el cual buscan atención en médicos privados y clínicas, con un nivel de servicio al momento entre bueno y muy bueno.

El 77% de las personas no tiene una enfermedad que requiere un control constante, el 33% sufre de presión alta, diabetes, artrosis las cuales son causadas por no hacerse controles preventivos seguidos. Las personas optan por curar sus dolencias mediante recetas de médicos y en un 0,5% por medicina ancestral en promedio sus recetas están entre 10 y 50 dólares y visitan al médico cada 3 meses.



SAGUROMEDIC se encuentra mejor posicionada en el cantón, siendo conocida por un 92% de su población frente a la Clínica y Maternidad Saraguro que tiene un 64% de conocimiento. Las personas que acudieron a SAGUROMEDIC tienen confianza en sus médicos y no le dan importancia al precio al momento de ser atendidos, su satisfacción está en un 95%, lo que indica que existen aspectos a mejorar, entre ellas esta contar con más especialidades que ofrecer para evitar que una persona viaje a ciudades como Cuenca y Loja, donde un viaje le cuesta más de 100 dólares entre pasajes, comida y hospedaje en el 21.80% de los casos.

La publicidad que maneja actualmente SARAGUROMEDIC ha sido solo de boca en boca y la gente está dispuesta a acudir a su establecimiento si ofrece más especialidades, las cuales prefieren que sean dadas a conocer por radio y redes sociales.



CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

5.1 Reseña histórica de la empresa

5.1.1 Nombre de la empresa: Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC.

En el cantón Saraguro existe el consultorio del Dr. Julio Guamán, el cual funciona aproximadamente 28 años en el cantón siendo su última dirección 18 de Noviembre y Azuay, donde es conocido como “la clínica de los gringos” junto con su esposa que es la encargada del laboratorio. Durante todo este tiempo se ha dado a conocer por todas las personas del lugar y cuenta con pacientes a los cuales atiende a precios módicos y con un trato amable, motivo por el cual los saragurences y personas aledañas lo prefieren en lugar de las clínicas que están a su alrededor como son “Clínica y maternidad Saraguro” y demás consultorios médicos. Años más tarde se sumaron especialistas en odontología, ginecología, cirugía, y la adquisición de equipos de ecografía y rayos x, además los estudiantes de la carrera de medicina tienen las puertas abiertas para realizar prácticas en su consultorio, que en muchos casos estos mismos estudiantes se han quedado a trabajar de manera indefinida.

Hace unos años se formó un grupo de cinco médicos que vieron la necesidad de ampliar su servicio, ya no solo del consultorio sino como una compañía, el mismo que se constituyó legalmente hace 1 año con el nombre de “Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC” ahora la sociedad cuenta con 13 socios entre médicos, licenciadas y especialistas.

Analizando la problemática de que el espacio físico de la clínica es muy pequeño los socios han decidido trasladarse a una nueva ubicación, con un edificio propio en



un terreno previamente adquirido en la calle Reino de Quito y Loja a pocos metros del parque central donde ellos operan; el objetivo de trasladarse a un edificio propio es brindar un servicio de calidad a la ciudadanía en un solo lugar.

5.1.2 Organismos de control

5.1.2.1 Ministerio de Salud Pública (MSP)

El principal organismo de control es el Ministerio de Salud Pública de acuerdo con el Art. 32 de la Constitución de la República del Ecuador se encarga de controlar y vigilar mediante inspecciones técnicas a estos establecimientos a través de comisiones técnicas encargadas en cada zona, ellos se encargan de autorizar el funcionamiento de establecimientos de salud ya sean públicos o privados, con o sin fines de lucro. Estas comisiones están conformadas por profesionales de la salud, las inspecciones lo realizan mediante visitas a los establecimientos en los cuales se verifican:

- “Las condiciones sanitarias de la infraestructura e instalaciones del establecimiento de salud”
- “Manejo y gestión de los desechos que se genera en el establecimiento de salud.”
- “Que el profesional de la salud cuente con el registro de sus títulos conforme lo determina la Ley Orgánica de Salud (Senescyt y MSP)” (Ministerio de Salud Pública, n.d.).

5.2 Filosofía empresarial

Según (Chiavenato, 2009) la Filosofía empresarial se expresa mediante la misión de la empresa, “ la razón de ser de la organización, la función que desempeña en la sociedad”, no es solamente un conjunto de operaciones, sino, que expresa los valores y creencias que constituyen los principios de la empresa. Para (David, 2013, p. 46) la misión “es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de las tareas”. Así también “el proyecto que les gustaría ser a largo plazo” (Chiavenato, 2009 p. 99) enmarcado en la visión de la empresa.



Mientras la misión expresa la razón de ser de la empresa, la visión que es lo que quiere llegar a ser la empresa a largo plazo los objetivos “definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico” (Chiavenato, 2009) , es decir los objetivos expresan los resultados específicos en un determinado tiempo. Además se enlistara los valores corporativos y los principios constituidos por las creencias de los que integran la organización (Chiavenato, 2009).

5.2.1 Misión

Prestar servicios de atención de salud integral con calidad y calidez a la población, ofreciendo servicios médicos generales, especializados y complementarios para garantizar la excelencia en la atención hacia los pacientes, y constante preparación de nuestros profesionales con estricto apego a las normas éticas y morales.

5.2.2 Visión

Para el 2022 ser un Centro Médico líder en atención integral y humanizada con alta capacidad resolutive, con equipos de última tecnología, instalaciones adecuadas y recursos humanos de excelencia, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del cantón Saraguro y la región.

5.2.3 Valores Corporativos propuestos

- **Honestidad.** – la cualidad de nuestros colaboradores en su comportamiento hacia nuestros pacientes siempre con sinceridad y coherencia, respetando sus creencias y cultura.
- **Respeto.** - Hacia los pacientes para lograr su reciprocidad dando prioridad a la atención igualitaria, dar su importancia a las ideas de sus compañeros de trabajo, comprender a los demás, valorar sus intereses y necesidades al momento de prestar sus servicios en el establecimiento de tal manera brindar mayor calidad en el mismo.



- **Responsabilidad.** - Al realizar cada una de las funciones de su puesto de trabajo en la clínica de manera adecuada y profesional, estas acciones tendrán efecto directo con las personas del cantón tratando de cambiar su calidad de vida de forma positiva.
- **Puntualidad.** - muestra de respeto tanto de los colaboradores con la institución con el uso del tiempo en el horario establecido, como de nuestros pacientes con la atención en un tiempo determinado y con la entrega de los resultados.
- **Lealtad.** - Hacia la clínica manera que se genera fuertes relaciones con sus pacientes y equipo de trabajo, generando un alto grado de confianza en sus servicios profesionales en el área de la salud.
- **Servicio.** – Disponibilidad del personal para brindar servicios médicos a los habitantes del cantón en casos de emergencia con atención médica domiciliaria las 24 horas del día.
- **Compromiso.** - A brindar un trato de calidad con sus pacientes, compañeros de trabajo pensando siempre en que su trabajo está enfocado en mejorar la calidad de vida de las personas del cantón y por tal motivo su colaboración lleva a la empresa a cumplir sus objetivos.
- **Empatía.** – Habilidad del personal para manejar una situación o problemática en que el paciente necesite un apoyo de manera que se pueda establecer una buena relación con ellos y hacernos acreedores de su confianza para mejorar cada día nuestra imagen corporativa.

5.2.4 Diseño organizacional

Es la definición gráfica más adecuada de la estructura organizacional, para entender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización. Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de la misión y los objetivos globales (Chiavenato, 2009).



El diseño organizacional conlleva aspectos centrales tales como: funciones y responsabilidades de cada puesto, departamentos y la manera de lograr la coordinación eficiente para cumplir con los objetivos de la empresa, por lo general estos aspectos se dan a conocer mediante organigramas y descripción de puestos (Chiavenato, 2009).

Para el diseño organizacional de SARAGUROMEDIC se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

1. *Factores ambientales:* misión y visión de SARAGUROMEDIC, así como su estrategia, micro y macro entorno, tecnología que usan y sus Stakeholders.
2. *Dimensiones anatómicas de la empresa:* este aspecto se refiere al tamaño de la empresa.
3. *Aspectos de las operaciones:* en lo que tiene que ver con la autoridad, las tareas o responsabilidades encomendadas a cada cargo y la manera de cómo se va a controlar dichas tareas.
4. *Consecuencias conductuales:* se refiere al ambiente laboral (Chiavenato, 2009).

5.2.5 Organigrama Funcional

Es una representación gráfica la cual comprende la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las tareas o actividades de una empresa, así como la relación entre los gerentes y las personas que están a su cargo, entre los gerentes y entre los empleados de cada departamento (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007). En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades de las personas con respecto a determinadas tareas (Daft, 2007).

Según Henry Mintzberg recomienda que toda organización debe tener cinco partes tal y como se muestra (Figura 2).

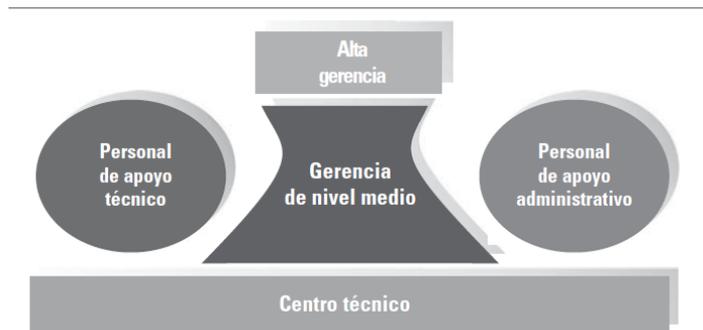


Figura 2 Las cinco partes básicas de una organización
Fuente: (Daft, 2007, p. 27).

Organigrama General de SARAGUROMEDIC

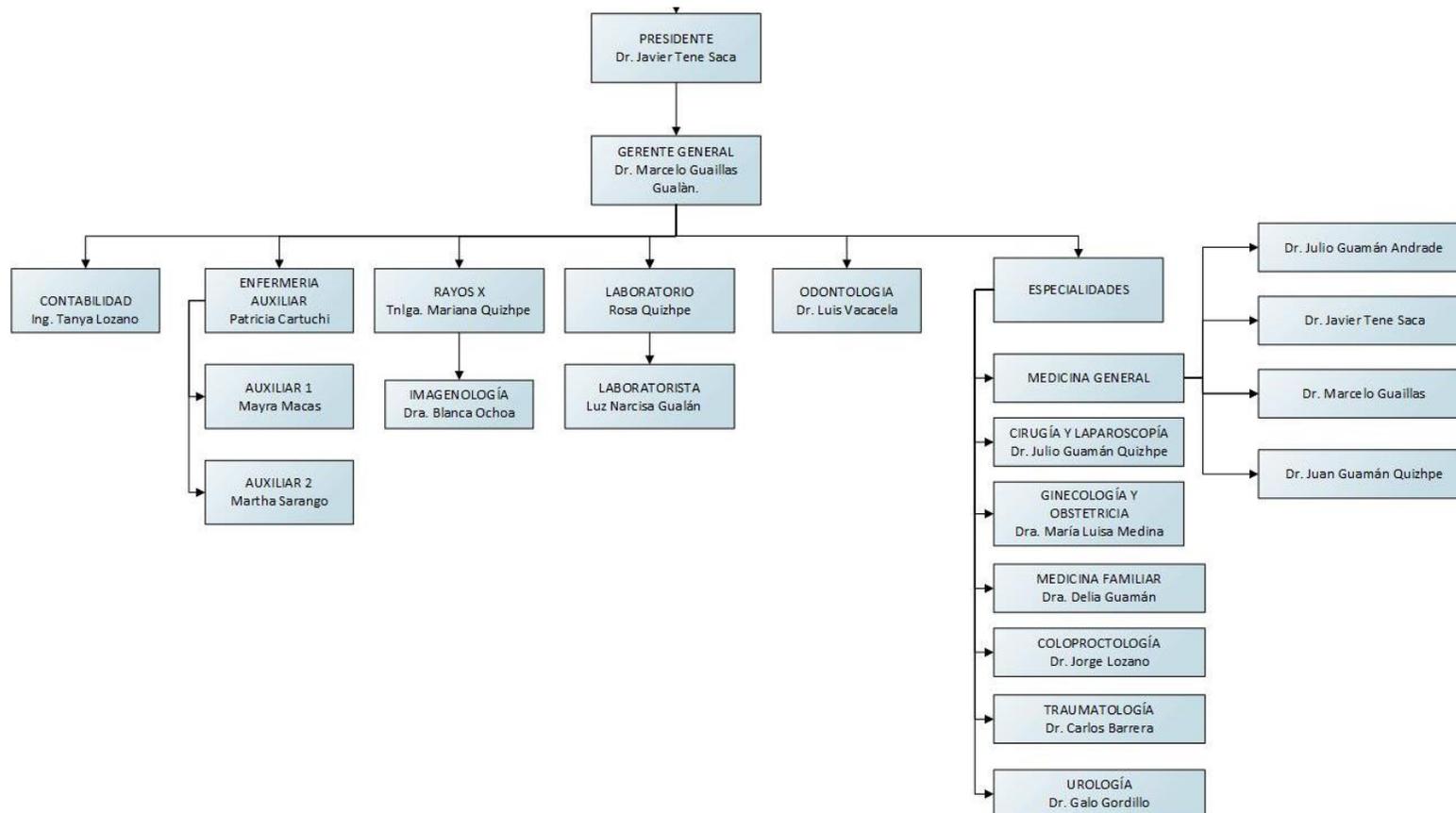


Figura 3 Organigrama General de SARAGUROMEDIC

Elaboración: Los autores mediante dialogo con el Gerente General de SARAGUROMEDIC, 2019.



5.3 Definición de la Cadena de Valor

5.3.1 Ventaja Competitiva

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.(Porter, 2008)

La realización de esta investigación busca determinar ventaja competitiva para SARAGUROMEDIC de tal forma que se diferencia de su competencia anunciada en los capítulos anteriores y atienda las necesidades que se han descubierto con la investigación de mercado como son las especialidades que no cuenta, satisfacción de los pacientes y un trato rápido y confiable. Teniendo en cuenta que lo que se busca es mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón mediante los servicios de salud.

5.3.2 Cadena De Valor

Es una de las herramientas de gestión empresarial realizada por Michael Porter, que busca realizar un análisis interno de la empresa mediante la desagregación de cuáles son sus principales actividades que generan valor para los clientes. Sé la denomina cadena de valor porque considera sus actividades como eslabones por los cuales los productos o servicios a medida que pasan por cada actividad como son: diseño, producción, promoción, ventas y distribución añaden valor.

En el caso del Centro de Especialidades SARAGUROMEDIC sería una cadena de servicio lo que se analizará y cada una de sus actividades serán consideradas buscando la ventaja del mercado en el que se encuentra.(Porter, 2008)

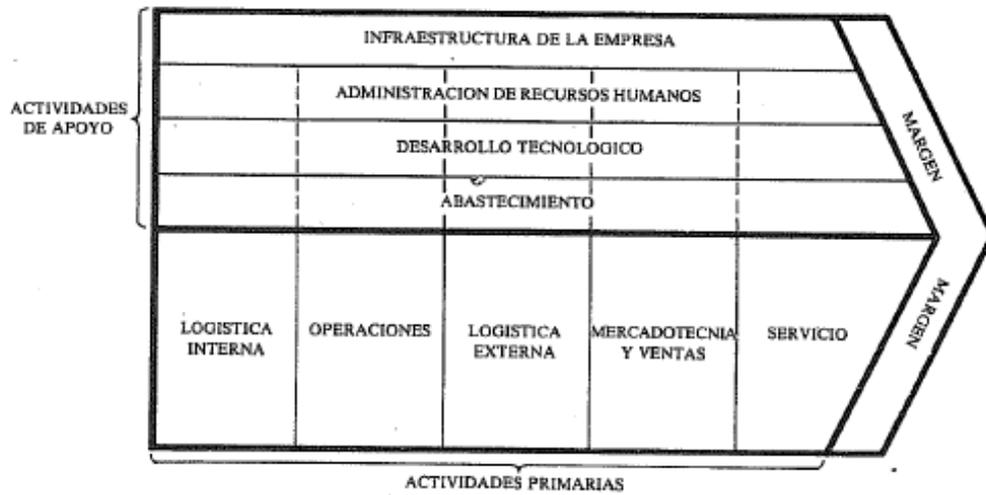


Figura 4 Cadena de valor
Fuente: (Porter, 2008, pp 55)



Figura 5 Cadena De Valor de SARAGUROMEDIC
Fuente: Cadena de Valor (Porter, 2008)

Elaboración: Por los autores



5.3.2.1 Actividades primarias

5.3.2.1.1 Logística interna

Es desarrollada con dos proveedores que son: El Quirófano en lo que se refiere a insumos hospitalarios como son: jeringas, gasas, mascarillas, guantes, medias de compresión y equipo de rehabilitación.

Apromed S.A suministra equipo hospitalario y mantenimiento con los cuales se mantiene una relación de más de 8 años con ambos y por tal motivo no se ha tenido problemas con tiempos de entrega ni calidad.

Por último, a la empresa Goldhealt se unió al grupo de proveedores mediante la compra de un Ecógrafo Alphinium Ecube 8 en el mes de agosto del presente año.

5.3.2.1.2 Operaciones

En nuestro caso no se transforma materia prima, sino que se brinda un servicio mediante los insumos. Dentro del ciclo del servicio con las entrevistas realizadas a los doctores de SARAGUROMEDIC y la observación que se realizó se determina que hay un tiempo de 15 minutos en promedio por paciente, la sala de espera cuenta con un televisor para hacer más cómoda la espera.

En cuanto a gestión de cuidados de enfermería actualmente las auxiliares están a cargo de la venta de turno y el ingreso de datos generales para su posterior atención al paciente, no se le prepara previamente con toma de signos vitales, estatura, peso, presión, entre otras.

Gestión diagnóstico y tratamiento. - Los pacientes son ingresados al consultorio designado en donde el médico se encarga de valorar su caso previo a un diagnóstico de las dolencias informadas, actualmente solo uno de los médicos cuenta con una base de datos de sus pacientes (Dr. Julio Guamán) con la cual puede llevar un



control más adecuado de sus citas anteriores y verificar su evolución del tratamiento.

5.3.2.1.3 Logística externa

El servicio de consulta a domicilio se lleva a cabo por parte del Dr. Juan Guamán Quizhpe, este servicio tiene a la fecha un promedio de 15 visitas mensuales a domicilio por lo que es el único centro de salud que lo brinda y es muy cómodo para los pacientes el poder ser atendidos de manera rápida y con un servicio de calidad por parte de nuestro personal.

5.3.2.1.4 Mercadotecnia y ventas

En lo que se refiere a publicidad del Centro de Especialidades, en la actualidad no se realiza de forma directa, además el edificio no cuenta con un letrero que lo identifique, por lo que las personas no la identifican aun como SARAGUROMEDIC sino, como el consultorio del Dr. Julio Guamán o Clínica de los gringos, en lo que se refiere a publicidad por redes sociales SARAGUROMEDIC las realiza de forma mensual contando a la fecha con 231 seguidores en su página de Facebook.

La forma de pago en la actualidad es solamente en efectivo, sin dar la oportunidad a los clientes de formas de pago mediante tarjetas.

5.3.2.1.5 Servicio

En la clínica no se realiza un servicio de post venta directa en el sentido de llamar a los pacientes para saber si su dolencia o enfermedad fue superada ya que es una pregunta delicada.



En lo que se refiere a mantenimiento del equipo se realiza cada semestre o en el caso de que se presente algún problema inesperado la respuesta es rápida al tener buenas relaciones con el proveedor Apromed S.A., y en el caso de insumos con una calidad inadecuada sí existe la devolución a la empresa El Quirófano.

5.3.2.2 Actividades secundarias

5.3.2.2.1 Infraestructura de la empresa

- **Área legal.** - La empresa en la actualidad no cuenta con un área legal la cual sería de mucha utilidad en el caso de una mala práctica médica, una de las razones para no tenerla es que hasta la fecha no han tenido problemas de este tipo, pero sí sería necesario contar con un plan de contingencia en caso de que dicha situación se presente y no dañar su imagen corporativa.
- **Área Contable.** - Se encuentra a cargo de la Ing. Tanya Lozano que realiza las declaraciones de impuestos, registro diario de ventas, pagos a proveedores, retenciones, pago al IESS, entre otras. Por otro lado, los informes se realizan cada 4 meses para ser entregados al gerente, presidente y junta general de socios para su conocimiento del estado de la clínica.
- **Área Administrativa.** - A cargo del Dr. Marcelo Guailles cuyas funciones son el supervisar que las áreas funcionen de manera adecuada, resolver problemas que se puedan presentar de forma interna o externa. A su vez realiza las funciones de contratación de personal, el cual solo en el área de enfermería ha tenido necesidad por los turnos rotativos del fin de semana.

5.3.2.2.2 Administración de Recursos Humanos

Como se mencionó anteriormente SARAGUROMEDIC no cuenta con una persona responsable estrictamente de esta área de recursos humanos, la baja rotación de personal y la capacitación que es de forma personal hace que el departamento no sea considerado necesaria y las actividades de obligaciones con el IESS, registro de asistencia ya están cubiertas por el área contable.



5.3.2.2.3 Desarrollo tecnológico

SARAGUROMEDIC a la fecha cuenta con un equipo de rayos X, una para realizar ecografía y el mes de agosto se hizo la compra de un Ecógrafo Alphinium Ecube 8 para ecografías a color.

No se cuenta con base de datos del historial de los pacientes, salvo por el Dr. Julio Guamán, las comunicaciones entre el personal son de forma directa ya que no requiere de correos electrónicos para su registro.

5.3.2.2.4 Abastecimiento

La evaluación de proveedores está a cargo del gerente y la contadora y al tener una relación de trabajo de más de 8 años con los mismos no se ha visto la necesidad de buscar nuevos proveedores, salvo el caso de hacer compras de equipo nuevo, en ese caso lo realizan conjuntamente con el presidente y la junta general de socios.

5.4 Factores Internos

Para analizar los factores internos de la compañía se realizará mediante la comparación de los principales indicadores financieros los cuales nos permitirán ver cómo está la compañía financieramente en la actualidad, para ello se tomó datos del Ene-Dic 2018 y Ene-Abr 2019 debido a que la compañía lleva contabilidad a partir del 2018.

5.4.1. Indicadores financieros

Tabla 9 Análisis de Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	Fórmula	Ene-Dic 2018		Ene-Abr 2019	
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Act. Cte}}{\text{Pas. Cte}}$	<u>56654,28</u>	6,84	<u>26156,32</u>	1,41
Prueba Ácida	$\frac{\text{Act. Cte. - Inv.}}{\text{Pas. Cte.}}$	<u>56654,28-6157,85</u>	6,10	<u>26156,32-7226,5</u>	1,02
Margen de Ganancia	$\frac{\text{Gcia. Neta}}{\text{Vtas.}}$	<u>-6148,23</u> 17019,2	-36,13%	<u>7561,55</u> 33690,70	22,44%
ROE	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Pat.}}$	<u>-6148,23</u> 113537,31	-5,42%	<u>7561,55</u> 102278,55	7,39%
Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pas. Total}}{\text{Act. Total}}$	<u>8272,77</u> 115661,85	7,15%	<u>18581,49</u> 120860,0393	15,37%
Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pas. Total}}{\text{Pat.}}$	<u>8272,77</u> 113537,31	7,29%	<u>18581,49</u> 102278,55	18,17%
Apalancamiento	$\frac{\text{Act. Total}}{\text{Pat.}}$	<u>115661,85</u> 113537,31	101,87%	<u>120860,0393</u> 102278,55	118,17%
Utilidad neta del Activo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Act. Total}}$	<u>-6148,23</u> 115661,85	-5,32%	<u>7561,549</u> 120860,0393	6,26%

Fuente: Estados Financieros SARAGUROMEDIC, 2018, Ene-Abr 2019

Elaboración: Los autores

Interpretación de los indicadores financieros.

- **Liquidez.** - La empresa en el 2018 contaba con 6,84 por cada dólar de deuda, para el primer cuatrimestre la empresa tuvo una liquidez de 1,41, lo que nos indica una mejor utilización de recursos ociosos.
- **Prueba Ácida.** - Al realizar la prueba ácida para restarle el inventario a la empresa en el primer año el índice baja de 6,84 a 6,10 lo que indica que los insumos médicos no tienen una participación alta en la conformación de sus activos corrientes. En el 2019 el índice baja de 1,41 a 1,02 lo que confirma que sin el inventario pueden hacer frente a sus obligaciones.
- **Margen de Ganancia.** - En el primer año SARAGUROMEDIC presenta pérdidas por lo que su índice es -36,13% por ser el primer año de su



funcionamiento con contabilidad, para el 2019 sube a 22,44% en su primer cuatrimestre lo que nos genera un porcentaje bueno de ganancia por cada dólar de venta o ingreso en el caso de servicios de salud.

- **ROE.** - En lo que corresponde a rendimiento de capital invertido en el 2018, de igual manera el índice es negativo con -5,42 % pero para el cuatrimestre del 2019 el índice está en 7,39% que indica que como en todo proyecto el primer año es negativo y según transcurre el tiempo sus números van mejorando.
- **Endeudamiento del Activo.** - Para el año 2018 del total del activo solo 7,15 % es financiado por personas ajenas a la empresa, es decir la empresa no tiene deudas con sus proveedores, mientras que para el 2019 el 15,37% es financiado por terceros lo que es mucho más aconsejable para poder tener una liquidez sin tener que usar siempre el capital propio de la empresa.
- **Endeudamiento del Patrimonio.** - En el año 2018 estaba comprometido el 7,29% del patrimonio con terceros y para el 2019 sube al 18,17% lo que indica que igual forma que se está financiando con terceros y no solo usando el capital propio de la empresa que puede ser usado de una manera adecuada.
- **Apalancamiento.** - Para el año 2018 el activo de la empresa es financiado en 101,87 % con el capital de los accionistas es decir no se usaba financiamiento de terceros para sus activos, para el año 2019 cambia al 118,17% es decir los activos de la empresa son financiados por el capital de los accionistas de una mayor porcentaje lo que significa que no se está usando financiamiento de terceros de forma adecuada.
- **Utilidad neta del activo.** – para el año 2018 SARAGUROMEDIC obtuvo una pérdida de 5,32% mientras que para el primer cuatrimestre del 2019 obtuvo 6,22% de ganancia por cada activo que posee la compañía.
-



CAPÍTULO VI

6. MODELO DE NEGOCIO

6.1 Plan de modelo de negocio

Para explicar el modelo de negocios a proponer para el Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC, es necesario conocer algunos conceptos.

Un **Modelo de Negocios** se conoce como una empresa que genera valor mediante la cadena de valor, en otras palabras es “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (Barrios, 2010).

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Un Plan de Negocios se entiende como el conjunto de programas establecidos en un documento que contempla el proceso de planeación estratégica, los objetivos, el estudio de mercado, técnico y financiero que a poner en marcha con el fin de cumplir los objetivos planteados. (Cipriano Luna González, 2016)

Para definir el modelo de negocios se realizará mediante el Modelo de Negocios Canvas que para su respectivo análisis tiene nueve módulos.

6.2 Esquema Básico

6.2.1 Idea de negocio

El Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC busca brindar una mejor atención de salud a la población del cantón Saraguro con médicos especialistas para cada tipo de patología o enfermedad que adolezca la persona a un precio accesible y atendiendo las necesidades de los mismos con horarios permanentes dentro del cantón y a su vez evitar que las personas salgan de su ciudad natal a otras ciudades en busca de especialistas incrementando el gasto en atención médica.

6.2.2 Descripción de la idea de negocio

SARAGUROMEDIC como tal está funcionando poco más de un año en el cantón Saraguro, actualmente funciona en una vivienda arrendada, sus consultorios son pequeños y la mayoría de los especialistas no cuentan con consultorios acorde a su especialidad. La idea de negocio es construir un edificio propio en el cual cada médico especialista tenga su propio consultorio y equipo necesario para brindar una atención en salud de calidad a las personas cumpliendo con las normas legales y exigencias de la sociedad en general, y a su vez poder cumplir con sus objetivos planteados como un Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas.

6.3 Modelo Canvas

Se utilizará este modelo para describir el negocio de manera simplificada cada uno de los 9 módulos con los que cuenta:

6.3.1 Segmento de mercado (clientes).

Hay que segmentar los **clientes**, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

SARAGUROMEDIC está enfocada en personas entre 16 a 65 años, aclarando que, si tiene pacientes con una edad menor a 16 años, pero son usuarios del servicio y sus padres son quienes pagan el servicio. Mediante el estudio de mercado se pudo determinar:

- Personas con una edad promedio de 36 años
- Ingresos entre 200 a 400
- Trabajadores por cuenta propia
- Agricultores
- Empleados públicos
- Empleados privados



- Personas que no cuentan con seguro social
- Personas que sufren de presión alta, diabetes, artrosis y tiroides
- Con una frecuencia de visita al médico cada 3 meses

6.3.2 Propuesta de valor.

La propuesta de valor, es aquello que hace a una organización diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: *aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte*. Puede tener la idea del siglo, pero si no tiene cliente, de nada sirve. Ambos –propuesta de valor y cliente– se necesitan como el oxígeno para respirar. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

SARAGUROMEDIC ofrecerá los servicios de atención a domicilio las 24 horas para dar mayor comodidad a sus pacientes, trato personalizado y con la mayor rapidez posible.

La reserva de los turnos se podrá hacer de manera telefónica con la finalidad de evitar a los clientes el hacer filas en las instalaciones, pensando en no causar molestias y un tiempo de espera menor al ya tener el turno para su atención.

El proyecto de la construcción de un edificio propio cercano a su actual ubicación busca brindar un amplio y cómodo parqueadero, sala de espera mucho más agradable, salón de juegos para niños, cafetería, consultorios más adecuados, equipo médico necesario para cada especialidad, atención de emergencias las 24 horas del día, servicios adicionales como toma de presión, control de glucosa y especialidades que el cantón necesita en la actualidad como son: cirugía y pediatría.

Todo esto con la calidad y atención al cliente que nos caracteriza al momento, dando un trato igualitario, transmitir confianza en nuestro personal con la finalidad de mejorar su calidad de vida para lograr su fidelización hacia SARAGUROMEDIC.

6.3.3 Canales de Distribución.

Se debe delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria a seguir, para fortalecer la marca e idea de negocio. Este elemento



incluye tanto los canales que se va a utilizar para explicar a nuestros clientes, cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa). (Osterwalder & Pigneur, 2011)

La preferencia de las personas para recibir información sobre las especialidades con las que cuenta SARAGUROMEDIC son específicamente dos canales: Primero la radio ya que gran parte de las personas encuestadas indicaron que sería el canal más adecuado para dar a conocer la propuesta de valor de SARAGUROMEDIC así como su nueva ubicación y servicios adicionales. El segundo canal sería su página de Facebook la cual actualmente cuenta con 231 seguidores y en una era digital, además de su costo bajo se puede llegar a muchas personas con el mensaje.

6.3.4 Relaciones con los clientes.

No menos importante, que el resto de elementos, es el tipo de relaciones que se desea establecer con cada segmento de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios). La clave aquí es cómo vas se va a conectar la propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quiere que produzca la marca en el cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Al tratarse de servicio de la salud se llevará una relación personal en donde el personal de SARAGUROMEDIC buscará establecer una relación de confianza para poder solucionar las dolencias de los pacientes. Las llamadas telefónicas de igual forma serán personales al momento de agendar los turnos con los diferentes médicos especialistas.

El servicio automatizado se lo puede aplicar en la página de Facebook donde se resolverá dudas que las personas nos realicen mediante comentarios o mensajes. Mediante la creación de una base de datos de los pacientes enviar emails con



información de servicios de SARAGUROMEDIC, horarios de atención, información relevante sobre temas de la salud a fin de mostrarle que nos gusta estar en contacto con ellos.

6.3.5 Fuentes de Ingresos.

Determinar las fuentes económicas de la idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito. Las fuentes de ingresos, son la consecuencia de lo demás módulos, pero paradójicamente tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar debemos saber cuáles serán las fuentes de ingresos.(Osterwalder & Pigneur, 2011)

Las principales fuentes de ingreso del Centro de Especialidades Médicas son:

- La venta de turnos para atención con los diferentes médicos,
- Servicios de laboratorio, rayos X, ecografías,
- Servicios odontológicos,
- Atención por emergencia
- Servicios médicos a domicilio

Para un futuro se puede ofrecer a los pacientes y ciudadanía en general el servicio de venta de medicinas con una farmacia dentro de SARAGUROMEDIC o una alianza con una farmacia de la localidad en donde se tratará de contar con todos los medicamentos recetados y evitar incomodidad de buscar en medicamentos en varias farmacias.

6.3.6 Recursos clave.

Hace referencia a identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. Los recursos clave *es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar*: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.).(Osterwalder & Pigneur, 2011)



Los recursos clave para SARAGUROMEDIC son:

- Recursos Humanos. - Profesionales capacitados en el área de la salud que brinden un servicio de calidad, mostrando su compromiso por mejorar la calidad de vida de sus pacientes, dando confianza y empatía para poder conocer de manera adecuada las causas de las dolencias de cada persona.
- Recursos Tecnológicos. - equipos de calidad para realizar exámenes de laboratorio, rayos X y ecografías los cuales cuentan con un mantenimiento planificado a fin de estar siempre en condiciones adecuadas para su funcionamiento.
- Recursos económicos. – SARAGUROMEDIC cuenta al momento con 13 socios que el año 2019 adquirieron un terrero el cual será destinado a la construcción de un edificio propio para ofrecer nuevos servicios médicos, su construcción se encuentra en la etapa de obtención de permisos, parte de su construcción se financiará con un crédito. Estos recursos de igual manera son usados para abastecer de suministros médicos a la clínica de forma mensual.
- Recursos físicos. - Se cuenta actualmente con un local arrendado ubicado en las calles 18 de Noviembre y Av. Azuay donde se brinda atención, pero se planea la construcción de un edificio propio mucho más amplio en la calle Reino de Quito y Av. Loja.

6.3.7 Actividades clave.

Debe conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas. Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser. (Osterwalder & Pigneur, 2011).



El Centro de Especialidades SARAGUROMEDIC mediante los recursos descritos previamente brindará los servicios de atención médica para satisfacer la necesidad actual de los habitantes del cantón, los cuales no cuentan con afiliación al seguro, su frecuencia de uso de servicios de salud público es baja, el número de competidores son pocos y la satisfacción de las personas que han acudido al establecimiento es alta y están dispuestos a acudir si se les ofrece más especialistas para evitar viajar a otras ciudades.

6.3.8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave.

Debe tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* (es una forma de conocer gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales) con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.(Osterwalder & Pigneur, 2011)

Actualmente se cuenta con dos proveedores como son: El Quirófano, Apromed S.A y Goldhealth los cuales son los responsables de insumos médicos y maquinaria, el contar con alianzas con una cadena de farmacias o establecer una propia mejoraría la experiencia de contar con todos los servicios médicos en un solo lugar, de igual forma el tener alianzas con cooperativas como: SARACOOP donde sus colaboradores tengan un descuento al momento de ser atendidos sería de gran importancia para el modelo de negocio.

6.3.9. Estructura de costos.

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa. Para esto, debes marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.(Osterwalder & Pigneur, 2011)



El precio de las consultas del Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas se encuentra en \$ 20,00 y varían ligeramente por especialista, siendo accesible para las personas del cantón dado su nivel de ingreso, se atiende en promedio 1000 pacientes mensualmente, los costos de la empresa son: la nómina de empleados, pagos de proveedores, arriendos y actividades de marketing para el posicionamiento de la marca que se busca obtener en el cantón y por último la construcción del nuevo edificio que es el proyecto actual de la empresa.

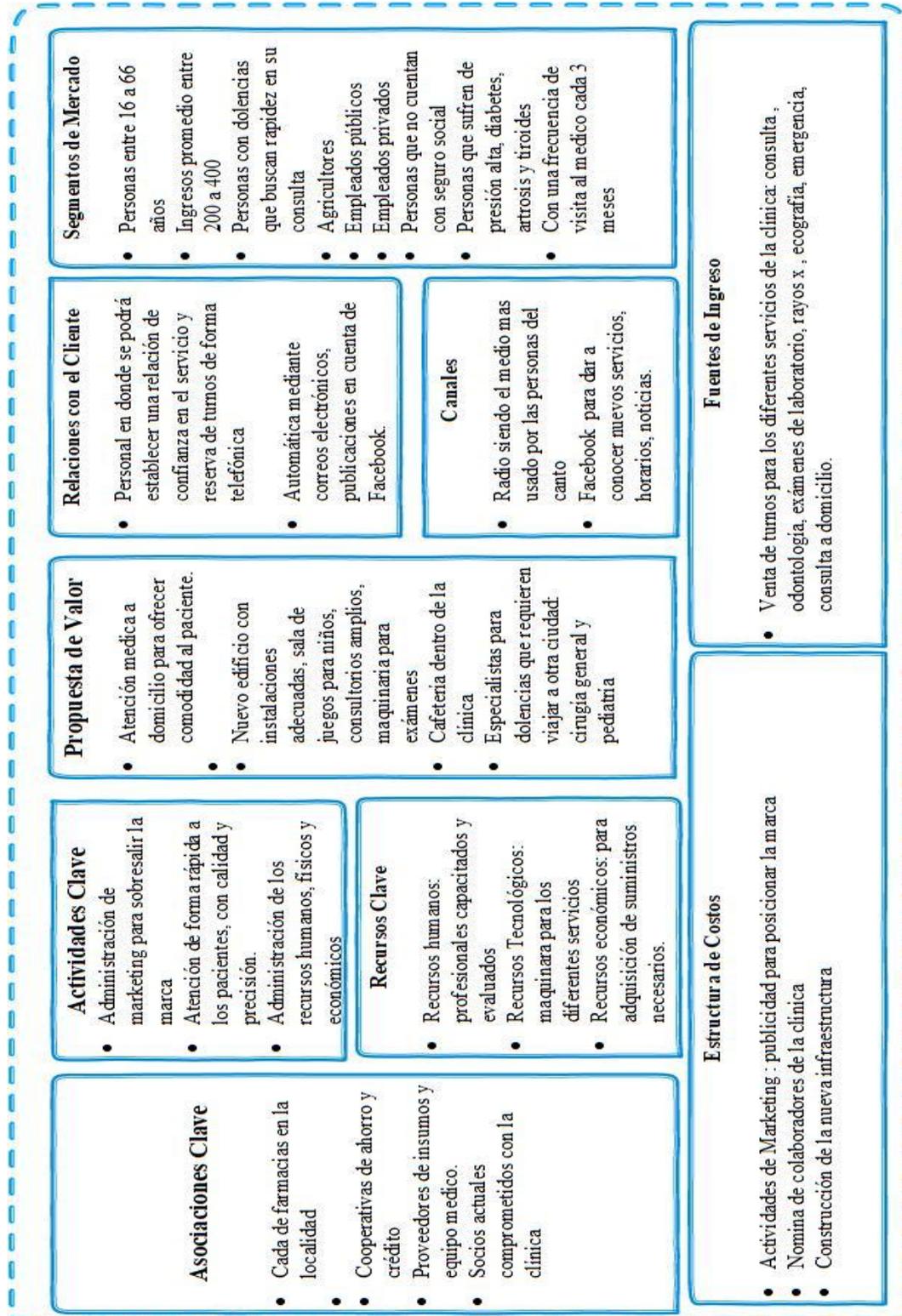


Figura 6 Modelo Canvas SARAGUROMEDIC, 2019.

Fuente: Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Elaboración: Los autores.

6.4 Análisis Macro

6.4.1 Entorno Macro

Es necesario que conocer en que entorno se maneja la empresa para ver los factores que de alguna manera podrían llegar afectar a la compañía, ya sea positiva o negativamente para ello se va realizar un breve analisis de las fuerzas financieras, ambientales, culturales, gubernamentales y legales.

6.4.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es uno de los indicadores macroeconómicos más comunes que se utiliza para medir el desempeño económico de un país, este nos indica el valor del mercado de bienes y servicios finales producidos en un determinado periodo que por lo general es un año.

Según el Banco Central del Ecuador informa en su boletín publicado en marzo del 2019 que el PIB presentó un crecimiento de 1,4% durante el 2018 con respecto al año anterior. (Banco Central del Ecuador, 2019). De esta manera a continuación se presenta la variación anual del PIB en los últimos años.

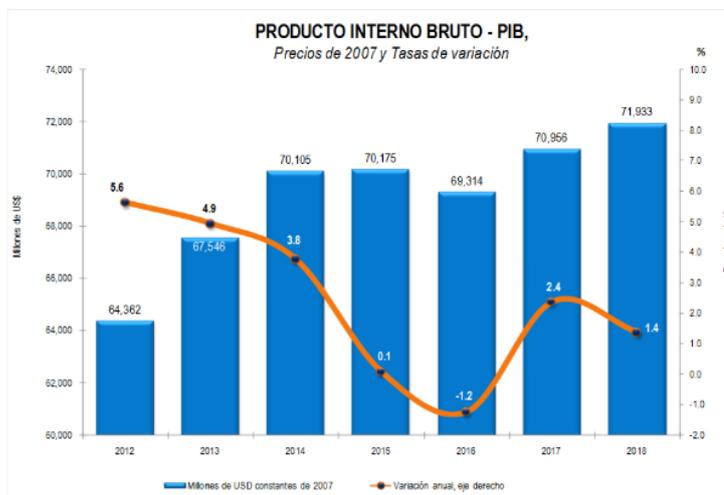


Gráfico 22 Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador

Nota: Recuperado de la página web del Banco Central del Ecuador (2019).

Mediante el gráfico se puede evidenciar el crecimiento de la economía ecuatoriana. Lo que significa que los ecuatorianos tienen una mayor capacidad adquisitiva, ya sea para comprar un bien o servicio mejorando sus condiciones de vida.

Entre las actividades de la producción industrial están: manufactura, petróleo y minas, comercio, construcción, servicios sociales, salud, construcción, transporte, actividades técnicas y profesionales y otros servicios representando aproximadamente el 78% del PIB total. La salud junto a la agricultura, construcción y enseñanza se encuentran dentro del segundo grupo de actividades que más aportan a la producción de la industria. (Erraes, Cilio, Godoy, & Granizo, 2019)

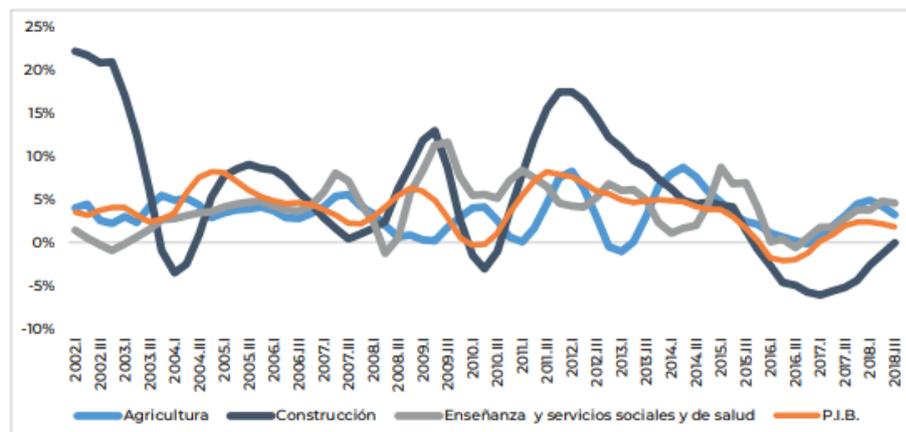


Gráfico 23 Tasa de variación anual de las industrias pertenecientes al grupo dos.

Fuente: Banco Central del Ecuador

Nota: Recuperado del Boletín Macroeconómico Enero-2019 (Erraes et al., 2019)

6.4.1.2 Inflación

Definida como “El crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país e implica la reducción de la capacidad adquisitiva del dinero” Blacutt (2013, p.246). La tasa inflacionaria se torna algo confusa debido a que los precios de los bienes y servicios varían en diferente proporción.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) la inflación en el Ecuador al terminar el 2018 fue de 0,27%. (Vera, Barco, León, Velez, & Nabernegg, 2019)

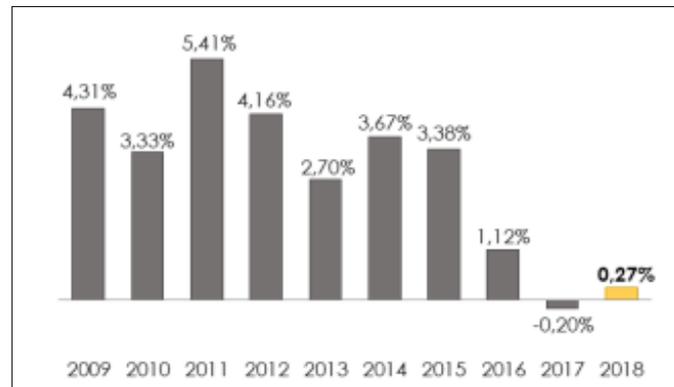


Gráfico 24 Tasa de Inflación 2018.

Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Nota: Recuperado del Boletín Técnico N° 12-2018 IPC presentado por el INEC

Ecuador cerró su inflación en diciembre del 2018 con 0,27% se puede observar que en comparación con el 2017 los precios de los bienes y servicios se ha incrementado lo cual indica que los ecuatorianos tienen menos capacidad adquisitiva el INEC explica que este incremento es debido a las variaciones significativas del valor de la canasta básica familiar, este aumento en un 0,66%.

En cuanto al ingreso promedio mensual por familia fue de \$ 720,53 en diciembre del 2018, mientras que a canasta básica familiar estuvo alrededor de \$ 715,16. (Vera et al., 2019)

6.4.1.3. Empleo y Desempleo

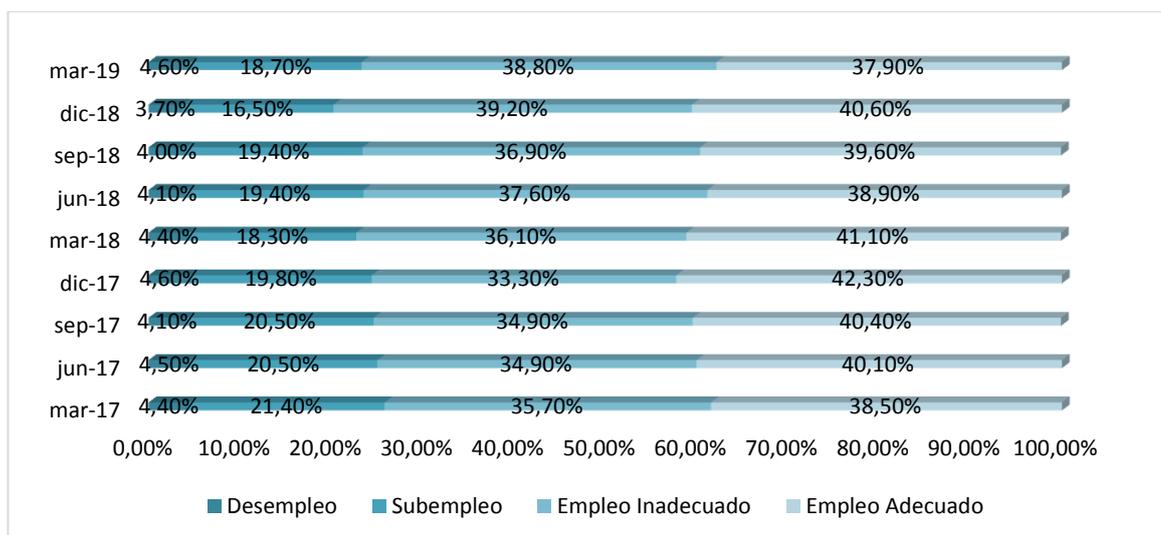


Gráfico 25 Tasa de empleo y desempleo

Fuente: Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS)

Nota: Recuperado del Boletín Macroeconómico Mayo-2019.(Cevallos & Garrido, 2019)

Según el Boletín Macroeconómico emitido por la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS) la tasa trimestral de desempleo no tiene una variación significativa, como se puede observar en el gráfico la tasa de desempleo varía entre 3,70% y 4,60% desde marzo del 2017 a marzo del 2019, sin embargo, se puede apreciar un incremento de 0,2% con respecto a marzo del año anterior. Mientras que la tasa de empleo para el 2019 disminuyó un 0,10% con respecto a marzo del 2018. Si bien es cierto la tasa de empleo no varía significativamente, este indicador nos muestra que las personas que cuentan con un trabajo es mayor, sin embargo, la subdivisión del empleo que hace referencia a subempleo y empleo no adecuado son altas lo cual indica que las personas no tienen empleo fijo, es decir las personas trabajan por jornadas, por contratos eventuales o por su cuenta propia para obtener ingresos económicos. (Cevallos & Garrido, 2019).



6.4.1.4. Gasto en Salud

El gasto de la salud pública se encuentra dentro del presupuesto general del estado el cual para el 2019 el Ministerio de Finanzas ha destinado \$ 3104,8 millones para el Ministerio de Salud, dicho presupuesto se divide en tres programas las cuales consisten en: “Prevención y Promoción, provisión y prestación de servicios y vigilancia y control”. (ElComercio.com, 2019)

Según la página web del Ministerio de Salud Pública (MSP) entre los principales programas que maneja son:

- Campañas. - desnutrición cero, Ecuador sin muertes maternas, Ecuador libre de humo, concientización del uso de medicamentos sin receta médica, entre otros. Dichas campañas las hacen mediante programas por parte de los centros de salud ubicados en las diferentes comunidades.
- Programa de municipios saludables. - este consiste en impulsar a los gobiernos municipales a realizar proyectos que contribuyan a la salud y bienestar de la población, ya sea con generación de espacios saludables (áreas recreativas), saneamiento ambiental, entre otros.
- Programa médico de barrio. - este programa consiste en realizar visitas domiciliarias con el fin de garantizar el acceso a los servicios de salud por parte de la población más necesitada.

6.4.2 Fuerzas sociales, culturales y ambientales

6.4.2.1 Cultura de medicina ancestral

El pueblo Saraguro se caracteriza por ser una de las culturas ancestrales más reconocidas en América latina (Cartuche, 2017) la sabiduría de los hombres y mujeres en cuanto a medicina ancestral son parte de su cultura milenaria, y es así que la práctica de la medicina ancestral de los Saraguros se identifica por ser altamente relacionada con la Pachamama (Madre tierra) es decir, aquellas personas que se dedican esto conocidas como Yachak, shaman o curandero diagnostican



dolencias de las personas mediante: la limpia con el huevo, la lectura de la orina, palpación del pulso, limpia corporal y predicción con los elementos de la naturaleza y como tratamientos curativos son en lugares como: lagunas, cerros y cascadas, mientras que la alimentación son bebidas a base de plantas medicinales previamente clasificadas, además se preparan emplastos como crema o pomadas también clasificadas como frías y calientes. (Cartuche, 2017) En el cantón Saraguro las personas indígenas en especial los mayores optan por la medicina ancestral pues creen que los poderes de la naturaleza sanaran sus dolencias.

6.4.2.2. Actitudes hacia el cuidado de la salud

Según el reporte emitido por el INEC los ingresos familiares correspondiente al mes de julio del 2019 a nivel nacional es \$ 735,47 de los cuales aproximadamente un 15% se destina a la salud como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 10 Gasto en Salud

	Nacional	Región Sierra	Provincia de Loja
Ingreso familiar	\$735,47	\$735,47	\$735,47
Gasto en salud por familia	\$110,96	\$110,41	\$114,78
% de gasto en salud	15,09%	15,01%	15,61%

Fuente: Canasta Familiar Básica Nacional y por ciudades- Julio 2019 (INEC)

Elaboración: Los autores

A nivel de la provincia de Loja las familias tienen un ingreso aproximado de \$735,47 del cual el 15,61% (\$114,78) se destina al cuidado de la salud, este indicador nos muestra que a pesar de que el gobierno gasta en salud las personas aún pagan de sus bolsillos ya sea por recibir atención médica o comprar recetas farmacéuticas en centros privados.



6.4.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Según la Constitución de la República del Ecuador “El Estado ejercerá la rectoría del sistema a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.” (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008, p 132)

El estado es el ente encargado de la formulación de leyes para garantizar el acceso a la salud mediante el Ministerio de Salud Pública (MSP) con programas de promoción de salud, campañas de prevención y proyectos en bien de los ciudadanos.

6.5 Análisis Micro

6.5.1. Oferta de SARAGUROMEDIC

SARAGUROMEDIC es un centro de salud nuevo en el cantón Saraguro que ofrece a los habitantes servicios de atención integral, cuenta con 11 especialidades que trabajan por determinados días establecidos previamente principalmente los especialistas de traumatología, urología, cirugía general y coloproctología, los demás ya tienen su horario permanente establecido a conocimiento de la ciudadanía. Ellos pretenden diferenciarse de la “Clínica Saraguro” y otros consultorios médicos privados mediante la permanencia de los médicos especialistas en la clínica en su nuevo edificio en donde contará con consultorios adecuados para cada uno de los especialistas y así poder brindar un mejor servicio a la ciudadanía en general.

6.6 Análisis de Marketing

En este punto es importante el conocer a la compañía internamente, es decir conocer el estado actual de la misma mediante el Mix del marketing el cual consiste en el análisis de las 4 P's: Producto, Plaza, Promoción y Precio que nos ayudará a



establecer acciones a tomar para cumplir con los objetivos de la compañía, así mismo nos servirá para establecer estrategias que nos diferencien de la competencia.

6.6.1 Producto (Servicio)

El Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC ofrece los servicios de atención médica en el cantón Saraguro contando con las áreas de:

- Urología
- Imagenología
- Ginecología y Obstetricia
- Traumatología
- Cirugía
- Medicina general
- Medicina familiar
- Coloproctología
- Odontología
- Servicio de Laboratorio

6.6.1.1. Ubicación

- Para la prestación del servicio se lo realiza en el local ubicado en las calles Azuay y 18 de noviembre.

6.6.1.2. Horario de atención:

SARAGUROMEDIC actualmente atiende en el siguiente horario:

- Lunes a viernes 8H00 a 17H00
- Sábados, Domingos y días festivos de 08H00 a 15H00

6.6.1.3. Variables del producto

6.6.1.3.1 Marca

Según la Asociación Americana del Marketing citado en el libro de Marketing en el Siglo XXI “marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores” (Muñiz González, 2014, p.)



Figura 7 Logotipo SARAGUROMEDIC

Fuente: Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC, 2019.

- **Nombre de la empresa:** Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGUROMEDIC.
- **Logotipo:** está diseñado refiriéndose a la inclusión de la igualdad de géneros y las etnias en el cantón tanto indígenas como mestizos, resaltando que los médicos son propios del local, el uso del color turquesa⁹ busca conseguir un estado emocional de calma y confianza en la compañía por parte de la población.

• ⁹ **Color turquesa:** “El color turquesa es uno de los colores más naturales del mundo, se llama así porque toma su nombre de una piedra preciosa, y se obtiene de una mezcla del color azul y el verde. El color turquesa ayuda a abrir líneas de comunicación entre el corazón y la palabra hablada. Es un color amigable y alegre que disfruta de la vida. En psicología del color, controla y cura las emociones, creando equilibrio emocional y estabilidad” (“Color turquesa Significado del color turquesa y qué representa,” n.d.)



6.6.2. Precio

A continuación, se presentan los precios de los servicios que brinda SARAGUROMEDIC.

6.6.2.1 Consultas

En lo que se refiere a las consultas dependiendo la especialidad él tiene un valor que se detalla a continuación:

Tabla 11 Precios de consulta por especialidades

Nombre	Especialidad	Precio de consulta \$ USD
Dr. Julio Guamán Andrade	Medicina General	\$ 10,00
Dr. Javier Tene Saca	Medicina General	\$ 10,00
Dr. Marcelo Guailas	Medicina General	\$ 10,00
Dr. Julio Guamán Quizhpe	Cirugía y Laparoscopia	\$ 20,00
Dr. Juan Guamán Quizhpe	Medicina General	\$ 10,00
Dra. María Luisa Medina	Ginecología y obstetricia	\$ 20,00
Dra. Delia Guamán	Medicina Familiar	\$ 10,00
Dr. Jorge Lozano	Coloproctología	\$ 20,00
Dra. Blanca Ochoa	Imagenología	\$ 30,00
Dr. Carlos Barrera	Traumatología	\$ 20,00
Dr. Galo Gordillo	Urología	\$ 20,00
Dr. Luis Vacacela	Odontología	\$15,00

Fuente: Información obtenida de SARAGUROMEDIC, 2019.

Elaboración: Por los autores

6.6.2.2. Consulta a Domicilio

En este servicio especial de SARAGUROMEDIC los precios van entre los 15 a 20 dólares dependiendo la distancia que se tenga que recorrer para llegar al hogar del paciente.

6.6.2.3. Imagenología



En el departamento que realiza rayos X y ecografías se tiene un listado de precios según la necesidad y complejidad de cada caso.

Tabla 12 Precios de Imagenología

Detalle	Precio
Rayos X anteroposterior (AP) y lateral muñeca	\$16,00
Rayos X AP mano oblicua	\$16,00
Rayos X AP y lateral de brazo	\$16,00
Rayos X AP y latera Húmero	\$16,00
Rayos X AP y oblicua de hombro	\$21,00
Rayos X AP de tórax	\$21,00
Rayos X AP de pelvis	\$21,00
Rayos X AP y lateral de columna	\$21,00
Rayos X simple de abdomen	\$20,00
Rayos X AP y lateral de fémur	\$21,00
Rayos X AP y lateral de tibia y peroné	\$21,00
Rayos X AP y lateral de rodilla	\$21,00
Rayos X AP y lateral de tobillo	\$16,00
Ecografía obstétrica	\$30,00
Ecografía de vesícula biliar	\$30,00
Ecografía pélvica	\$30,00

Fuente: Información obtenida de SARAGUROMEDIC, 2019.

Elaboración: Por los autores

6.6.2.3 Laboratorio Clínico

En esta área se realizan varios tipos de exámenes que se detallan a continuación con los diferentes precios de cada uno.



Tabla 13 Precios de exámenes de laboratorio

Exámenes	Precio	Exámenes	Precio
HEMATOLOGIA		HORMONAS	
Biometría Hemática	\$8,00	T3	\$8,00
HEMOSTASIA		T4	\$8,00
TP	\$2,00	TSH	\$8,00
TPT	\$2,00	LH	\$8,00
INR	\$1,00	PRL	\$8,00
Tiempo de Sangría	\$1,50	FSH	\$8,00
Tiempo de Coagulación	\$1,50	HCG	\$8,00
Tipificación sanguínea	\$3,00	MARCADORES ONCOLOGICOS	
QUIMICA SANGUINEA Y ENZIMAS		PSA total	\$8,00
Glucosa	\$2,00	CEA 125	\$6,00
Urea	\$1,50	ALERGIAS	
Creatina	\$1,50	Inmunoglobulina	\$8,00
Ácido Úrico	\$1,50	VIRICAS E INFECCIONES	
Colesterol	\$2,00	Hepatitis B	\$6,00
Triglicéridos	\$2,00	Hepatitis A	\$8,00
HDLC	\$1,50	TORCH	\$15,00
LDLC	\$1,50	H. PYLORI	\$8,00
Bilirrubina total	\$2,00	UROANALISIS	
Bilirrubina Directa	\$2,00	EMO	\$2,00
Bilirrubina Indirecta	\$2,00	GRAM	\$5,00
ENZIMAS		Fresco	\$1,50
TGO	\$2,00	Test de Embarazo	\$4,00
TGP	\$2,00	COPROANALISIS	
GGT	\$2,00	Coproparasitario	\$2,00
ALP	\$2,00	Coprológico	\$1,00
Amilasa	\$4,00	Sangre Oculta	\$6,00
Lipasa	\$8,00	PMN	\$1,00
SEROLOGIA		Rotavirus	\$6,00
VIH 1-2	\$6,00	H. PYLORI	\$8,00
VDRL	\$3,00	DROGAS	
Reacción de Widal	\$6,00	Screening de Drogas	\$15,00
Asto Turbi	\$4,00	Opio, cocaína, metanfetaminas, marihuana, éxtasis	\$15,00
FR Turbi	\$4,00	MICROBIOLOGIA	
PCR Turbi	\$4,00	Secreción Vaginal: GRAM, FRESCO, KOH	\$7,00

Fuente: Información obtenida de SARAGUROMEDIC, 2019.

Elaboración: Por los autores



6.6.3. Plaza

Como se mencionó en el capítulo 1 SARAGUROMEDIC se encuentra ubicado al sur del Ecuador en la provincia de Loja cantón Saraguro con un total de 9251 habitantes los cuales son clientes potenciales que se captar.

6.6.4. Promoción

Mediante las encuestas realizadas se determinó que los habitantes del cantón tienen preferencia por la radio como medio de comunicación e informativo por cual se realizara la promoción de la Clínica SARAGUROMEDIC mediante la radio Frontera Sur (91.7) que ya se ha utilizado en ocasiones anteriores por parte del Dr. Juan Guamán para dar a conocer campañas de SARAGUROMEDIC en ciudades aledañas al cantón.

La página de Facebook será otro medio de promoción donde los usuarios podrán ver los horarios de atención, número de teléfono para consultas a domicilio, separar turnos y dar opiniones sobre su experiencia en la atención dada, esto ayudara a que más personas se conviertan en seguidores y ayuden con la difusión de SARAGUROMEDIC.

- Las cooperativas con las que se tendrá un convenio serán otro medio de promoción de la clínica en la que la clínica podrá informar de los servicios con los que contará en sus nuevas instalaciones y la facilidad para su atención.
- Tarjetas de afiliación: Que serán emitidas por la entidad financiera SARACOOOP a sus socios para que al ser atendidos en nuestra clínica tengan un descuento del 10% y cuente con los datos de los clientes para poder realizar sus consultas de forma más rápida y lograr una fidelización.



6.7 Plan estratégico

Para realizar el plan estratégico para SARAGUROMEDIC se analizará los factores tanto internos como externos de la compañía mediante: la matriz del FODA¹⁰ Cruzado, MPC¹¹, matriz PEYEA¹² y por último la matriz IE¹³. Las matrices EFE y EFI se encuentran el Anexo 3 y 4.

6.7.1. Análisis FODA

¹⁰ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

¹¹ Matriz de Perfil Competitivo.

¹² Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

¹³ Interna-Externa. (Fred, 2013)

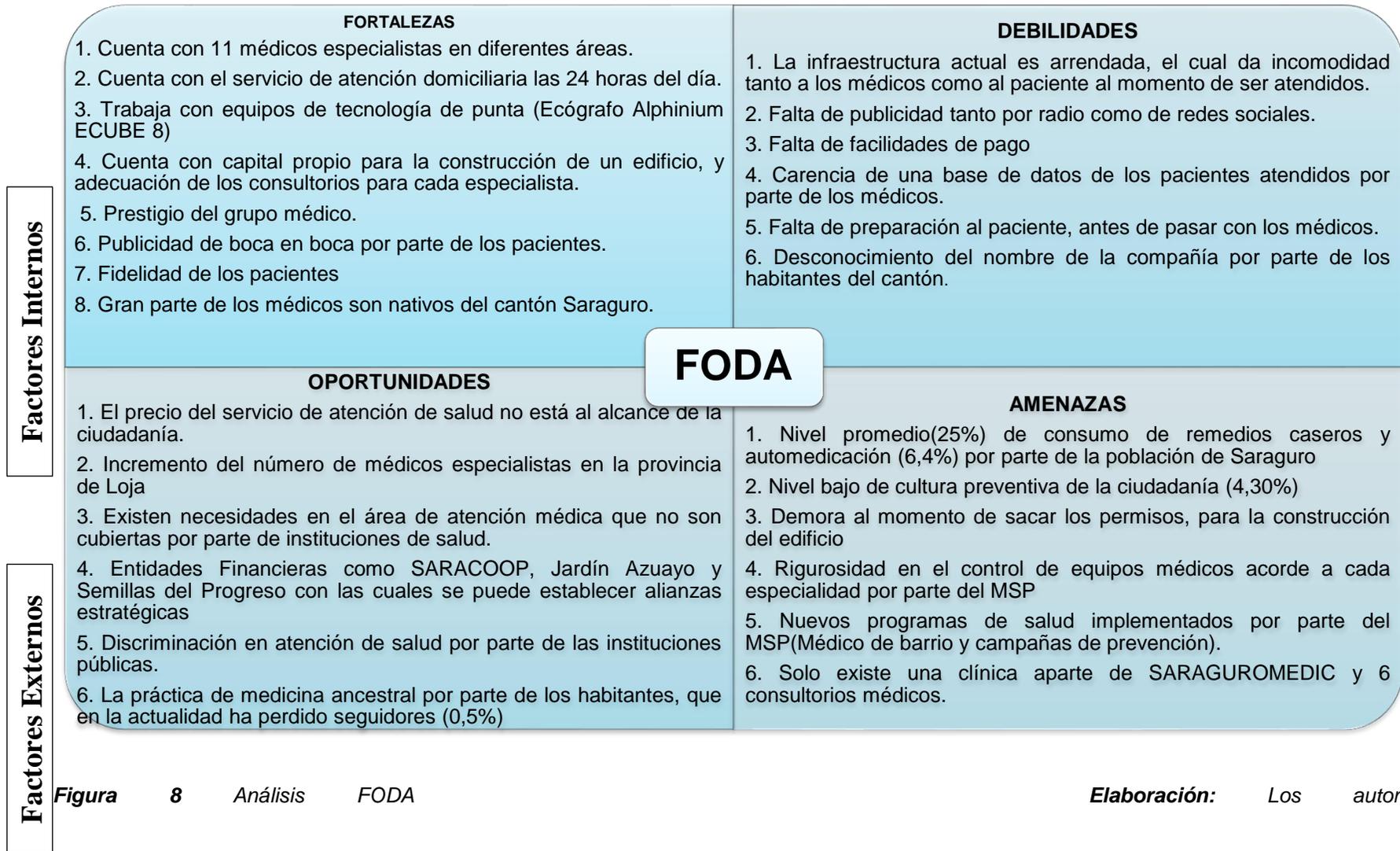


Figura 8 Análisis FODA

Elaboración: Los autores.

Análisis FODA

- SARAGUROMEDIC obtuvo una calificación de 2,51 en los factores internos (Anexo 3) lo que nos indica que la compañía tiene una posición interna fuerte según Fred David en su libro, es decir que tiene gran aceptación por parte de la ciudadanía. Sin embargo, hay debilidades que deben ser tomadas en cuenta para mejorar su servicio de atención en salud a los pacientes, la ciudadanía desconoce el nombre de SARAGUROMEDIC por lo cual se debe establecer estrategias para dar a conocer el nombre como marca.
- En cuanto a los factores externos, SARAGUROMEDIC está por encima del promedio con una puntuación de 2,89 (Anexo 4) lo que nos indica que la compañía aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta, sin embargo hay áreas de oportunidad que se pueden aprovechar aún mejor.

6.7.1.1 Análisis FODA CRUZADO

Tabla 14 Estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades) y DO (Debilidades y Oportunidades)

FO	DO
<p>FO1. Promocionar la apertura de consultorios en el nuevo edificio de SARAGUROMEDIC tanto a médicos graduados del Cantón y público en general (F4, F5, F6, O2)</p> <p>FO2. Promocionar los nuevos servicios con las que contará el edificio de SARAGUROMEDIC, dando prioridad a un trato igualitario (F1, F2, O1, O3, O5)</p> <p>FO3. Crear un plan de alianzas con las entidades financieras a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a salud (F7, O4).</p>	<p>DO1. Realizar convenios con las entidades financieras a fin de poder realizar cobros mediante tarjetas de débito o crédito, a su vez que se da a conocer el nombre de SARAGUROMEDIC (D1, D3, O4).</p> <p>DO2. Dar un trato igualitario a todos los pacientes evitando que se sientan discriminados por parte del personal (D5, O5).</p>

Elaboración: Los autores

Estrategias FO se refiere a usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (David, 2013).



- **FO1.** – Mediante las fortalezas de contar con un capital propio, una publicidad de boca en boca y el prestigio con la que cuenta actualmente SARAGUROMEDIC, se busca la apertura de consultorios en un nuevo edificio, el cual la compañía se ha planteado como un proyecto, el mismo que se dará a conocer a los médicos graduados dándoles la oportunidad de arrendar un consultorio en las instalaciones, para que de esta forma la compañía amplié el número de especialidades en el área de salud (Estrategia de Desarrollo de producto).
- **FO2.** – Promocionar mediante publicidad los nuevos servicios de SARAGUROMEDIC en donde se destaca como único centro médico que da atención a domicilio las 24 horas del día, el cual se enfocará en atender necesidades latentes en el cantón como es la movilización en zonas alejadas, destacando en su servicio los valores corporativos principalmente la de respeto hacia nuestros pacientes (Estrategia de Diversificación relacionada y Penetración de mercado).
- **FO3.** – Aprovechando el reconocimiento que tienen las entidades financieras dentro del cantón y nuestra fortaleza de fidelidad de nuestros pacientes se hará alianzas estratégicas en la que se emitan tarjetas de descuento o formando parte de los servicios que ofrece la Cooperativa (Seguro médico a los socios de las cooperativas) (Alianza estratégica).

Estrategias DO se refiere a superar las debilidades aprovechando las oportunidades (David, 2013)

- **DO1.-** Actualmente solo existe la forma de pago en efectivo en SARAGUROMEDIC y mediante convenios con entidades financieras se busca dar la oportunidad de otras formas de pago tales como: tarjetas de débito o crédito buscando dar mayor rapidez al momento del cobro. Además, se buscará implementar un ATM (Cajero automático) dentro de las



instalaciones para clientes que gustan de pagos en efectivo (Estrategia de Diversificación relacionada).

- **DO2.** – Dar una correcta preparación del paciente en el área de triaje, de esta manera los usuarios se sentirán que son nuestra prioridad sin importar su etnia, grupos social o profesión serán atendidos con un trato igualitario.

Tabla 15 Estrategias FA (Fortalezas y Amenazas) y DA (Debilidades y Amenazas)

FA	DA
FA1. Realizar campañas preventivas en las diferentes comunidades a nombre de SARAGUROMEDIC y a su vez dar a conocer la atención a domicilio (F4, F5, A1, A2, A5).	DA1. Realizar cuñas publicitarias y programas radiales a fin de dar a conocer a la ciudadanía el nombre de SARAGUROMEDIC y la importancia del cuidado y la prevención de salud (D2, D7, A1, A2, A5).
FA2. Implementación de equipos adecuados para cada especialidad de acuerdo a las normas del MSP (F3, F4, A4).	DA2. Implementar un sistema que permita llevar un registro de los pacientes, con la finalidad de brindar mayor agilidad en la consulta médica (D4, A6).
FA3. Dar seguimiento a pacientes que requieren un control constante (F7, A6).	

Elaboración: Los autores.

Estrategias FA se refiere a usar las fortalezas para minimizar o evitar las amenazas (David, 2013).

- **FA1.** – Mediante las campañas preventivas se busca dar a conocer SARAGUROMEDIC en las diferentes comunidades, con ello se minimizará la amenaza de los programas implementados por el MSP, debido a que las campañas los hacen solamente en el centro del cantón. Además, a diferencia del médico de barrio del MSP trabajamos las 24 horas del día llegando a las comunidades más alejadas a las cuales se les dificulta el acceso a servicios de salud.
- **FA2.** – Actualmente los controles de equipo por parte del MSP son constantes y rigurosos ya que en el caso de no cumplir alguno de los requisitos se podría llegar al cierre temporal del establecimiento, gracias a que SARAGUROMEDIC cuenta con equipos adecuados para su funcionamiento no ha tenido ese tipo de inconvenientes. Además, la compañía buscando brindar una mejor atención a sus pacientes adquirió un nuevo ecógrafo a colores (Ecógrafo Alphinium ECUBE 8).



- **FA3.** – Dar servicio postventa con actividades de: realización de llamadas en donde se pregunte al paciente su estado de salud y recordándole la fecha de su próxima consulta, adicionalmente se le consultará como le pareció el servicio recibido en su última consulta, finalmente se implementará los servicios de toma de presión y medición de glucosa sin la necesidad de pasar con el médico.

Estrategias DA hace referencia a reducir las debilidades y evitar las amenazas (David, 2013).

- **DA1.** – Mediante las cuñas publicitarias por radio se busca posicionar el nombre de la empresa sin tener que relacionarlo con un solo doctor, y a través de las campañas preventivas se buscará evitar la automedicación e incentivar la cultura preventiva en la ciudadanía (Estrategia de penetración de mercado).
- **DA2.** - Mediante la implementación del sistema de registro de los pacientes se busca minimizar el tiempo de atención, ya que el médico contará con los antecedentes del paciente y los datos de triaje. Por otro lado, este sistema nos ayudará a minimizar el uso de papel innecesario en el departamento de estadística ayudando al medio ambiente. Esta información será de gran utilización para el servicio post venta. (Estrategia Desarrollo de producto).

6.7.2 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Tabla 16 Matriz de Perfil Competitivo MPC

Factores críticos para el éxito	Ponderación	SARAGUROMEDIC		Clínica y maternidad Saraguro	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	15%	2	0,3	2	0,15
Calidad del servicio	15%	4	0,6	3	0,45
Competitividad de precios	5%	4	0,2	3	0,15
Lealtad de cliente	15%	3	0,45	3	0,45
Diversidad de especialidades	15%	3	0,45	3	0,45
Reconocimiento de la marca	10%	1	0,1	2	0,2
Ubicación de la empresa	5%	3	0,15	3	0,15

Maquinaria medica	10%	3	0,3	2	0,2
Participación del mercado	10%	3	0,3	2	0,2
TOTAL	100%		2,85		2,55

Fuente: MPC (David, 2013).

Elaboración: Los autores.

- La MPC nos indica que frente a la competencia somos más fuertes, así también nos indica los aspectos en los que se debe mejorar como el reconocimiento de la marca la cual no está bien posicionada SARAGUROMEDIC, la publicidad que en ambas empresas no es correctamente utilizada para darse a conocer.

6.7.3. Matriz PEYEA

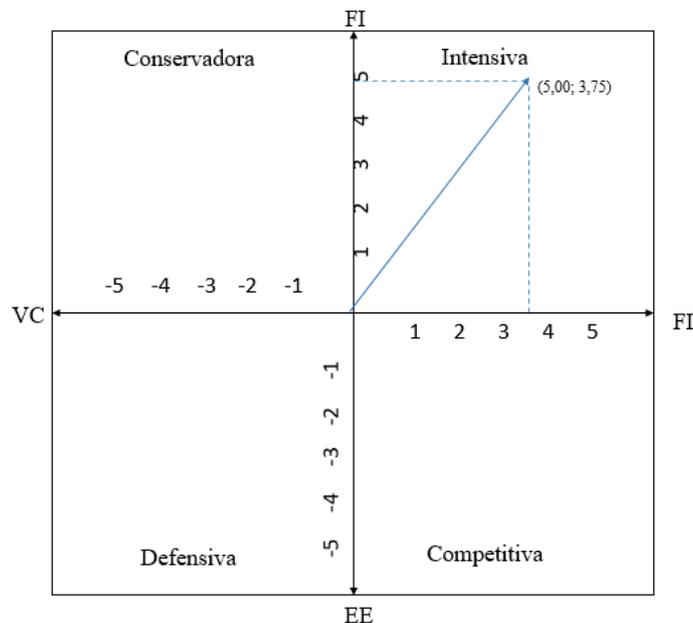


Gráfico 26 Matriz PEYEA.

Fuente: MPC (David, 2013).

Elaboración: Los autores.

- SARAGUROMEDIC se encuentra en excelentes condiciones para hacer uso de sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas que de una u otra manera le afecta, así como superar las debilidades actuales, es decir es una compañía que ha obtenido importantes

ventajas competitivas en una industria de crecimiento posicionándose como una empresa financieramente sólida. Dado que se encuentra en el cuadrante de perfil agresivo, las estrategias más factibles son la de: integración horizontal hacia adelante, penetración de mercado y desarrollo de producto. El factor tomado en cuenta para esta matriz se encuentra en el Anexo 5.

6.7.4 Matriz Interna-Externa IE

Tabla 17 Resultados de las matrices EFI y EFE

Y	X	
EFI	EFE	PROMEDIO
2,51	2,89	2,70

Fuente: Matriz IE (David, 2013).

Elaboración: Los autores.



Gráfico 27 Matriz IE

Fuente: Matriz IE (David, 2013).

Elaboración: Los autores.

- Como se puede observar que tanto en la matriz PEYEA y matriz IE luego del análisis de sus factores nos da como resultado establecer estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos. Esto nos indica que el



proyecto de construcción de un nuevo edificio con instalaciones mucho más adecuadas y más especialistas cirugía y pediatría están justificados.

6.7.5 Resumen de estrategias

Mediante el análisis del FODA Cruzado y las matrices aplicadas se determinó que se deben aplicar estrategias tales como:

Tabla 18 Resumen de estrategias

Matriz aplicada	Tipo de estrategias
FODA Cruzado	Penetración de mercado
	Diversificación relacionada
	Alianzas estratégicas
	Desarrollo de producto
PEYEA	Penetración de mercado
	Desarrollo de producto
IE	Penetración de mercado
	Desarrollo de producto

Fuente: (David, 2013).

Elaboración: Los autores.

6.7.6 Plan Estratégico de acción

Un plan de acción es una manera de ver cómo se va cumplir con la visión de la compañía, es por ello que se plantea tres estrategias las cuales engloban a todas las estrategias resultantes del análisis de las matrices las mismas que nos ayudarán a concretar nuestra visión.

6.7.6.1 Estrategias y objetivos

- Estrategia 1: engloba a las estrategias de Diversificación relacionada y Penetración de mercado.

Tabla 19 Plan de acción. Estrategia 1

Estrategia 1		Promocionar los servicios de salud mediante cuñas radiales y mejoramiento de la publicad en su página de Facebook, y a su vez dar a conocer los servicios de SARAGUROMEDIC mediante campañas de prevención en las diferentes comunidades y programas radiales haciendo énfasis en los valores corporativos. (FO2, DO2, FA1, DA1).			
Objetivo de la estrategia		Posicionar la marca de SARAGUROMEDIC en la mente de los habitantes del cantón Saraguro.			
Acciones		Responsable	Duración	Fecha	Presupue sto
1	Dar a conocer a todo el personal la misión, visión y valores corporativos de la compañía.	Gerente general	4h	01/01/2020	-
2	Realizar una cuña para radio, en donde se anuncie todas las especialidades con las que cuenta SARAGUROMEDIC.	Gerente general	-	01/01/2020	\$60,00
	Medio de comunicación	N.º de veces	Horario	Duración de la cuña	Fecha
	Radio Frontera Sur	14 veces por semana	Matutino y Vespertino	40 "	De 01/2020 a 06/2020
3	Nombrar a una persona que se encargue de la página de Facebook.	Gerente general	1 año	ene-20	-
4	Establecer un cronograma de visitas radiales para los médicos generales y especialistas.	Junta General de Socios	Una vez por semana	15/01/2020	\$ 20,00
5	Establecer temas para realizar campañas de prevención de la salud en las diferentes comunidades que conforman la cabecera cantonal de Saraguro.	Junta General de Socios	2 veces por mes	ene-20	\$ 10,00
Total					\$ 146,00

Elaboración: Los autores.



- Estrategia 2: básicamente son las actividades para llevar a cabo la estrategia Desarrollo de producto.

Tabla 20 Plan de acción. Estrategia 2

Estrategia 2		Ampliar el catálogo de servicios con las que cuenta SARAGUROMEDIC (FO1, FA2, FA3, DA2)			
Objetivo de la estrategia		Atender las necesidades latentes del cantón como es el tema de movilidad en zonas alejadas, destacando en su servicio los valores corporativos principalmente la de respeto hacia nuestros pacientes.			
Acciones		Responsable	Duración	Fecha	Presupuesto
1	Llevar a cabo la construcción del nuevo edificio.	Arq. Jorge Rodríguez	-	-	\$100.200,00
2	Adecuar un consultorio o área para cada especialidad	Grupo médico	-	-	-
3	Establecer un cronograma mediante el cual se indique el nombre del médico a atender las llamadas de emergencia a domicilio.	Grupo médico	1 semana	-	-
4	Adquirir equipos médicos para para nuevo edificio	Junta General de Socios y Contadora	-	-	7145,62
5	Llevar una base de datos de los pacientes	Grupo médico	Todo el tiempo	-	-
6	Llevar un registro de las llamadas realizadas a los pacientes	Enfermería	Todo el tiempo	-	-
7	Atender las quejas recibidas mediante llamadas.	Gerente General	1 vez por semana	-	-
Total					\$ 107.345,62

Elaboración: Los autores.

- Estrategia 3: básicamente son las actividades para llevar a cabo las alianzas estratégicas.

Tabla 21 Plan de acción. Estrategia 3

Estrategia 3		Establecer alianzas estratégicas con entidades Financieras del cantón (FO3, DO1)			
Objetivo de la estrategia		Dar mayor facilidad de pago a nuestros pacientes e incrementar nuestra participación de mercado.			
Acciones		Responsable	Duración	Fecha	Presupuesto
1	Definir las propuestas para las cooperativas del cantón.	Junta General de Socios	-	ene-20	-
2	Definir cuáles serían las entidades con las cuales hacer las alianzas o convenios para la emisión de tarjetas de descuento o afiliación.	Presidente y Gerente general	2 meses	ene-20	-
3	Establecer los convenios a firmar con las diferentes entidades financieras	Gerente general	1 año	ene-20	-
4	Definir la entidad financiera quien va instalar un cajero automático dentro de las instalaciones.	Gerente general	Indefinido	-	-

Elaboración: Los autores.

6.7.7 Plan operativo de acción

EL Plan Operativo es un documento en donde se describen los objetivos a cumplirse en un determinado tiempo, para ello se plantea el siguiente Plan Operativo el cual tiene sus objetivos y sus metas, cabe mencionar que los indicadores para ver el cumplimiento de los objetivos se encuentran desarrollados más adelante en la parte del Balance Score Card.

Tabla 22 Plan Operativo de acción

Nº	Objetivo estratégico	Objetivos específicos	Responsable	Meta	Presupuesto anual
1	Posicionar la marca de SARAGUROMEDIC en la mente de los habitantes del cantón Saraguro.	Establecer programas de prevención de salud a ejecutarse en la radio y en las diferentes comunidades del cantón.	Gerente general	Incrementar el número de pacientes.	\$240,00
		Desarrollar un plan de medios adecuado.	Contadora		\$672,00
2	Atender las necesidades latentes del cantón como es la movilización en zonas alejadas destacando en su	Satisfacer las necesidades que tiene el cantón en tema de atención médica.	Presidente y Gerente general	Calidad en servicios de salud.	-



	servicio los valores corporativos principalmente la de respeto hacia nuestros pacientes.	Implementar los servicios de Pediatría y Cirugía.	Presidente y Gerente general		-
		Mejorar la calidad de servicio en atención médica.	Grupo médico		-
		Construir el nuevo edificio y adecuar cada consultorio para las diferentes especialidades.	Arq. Jorge Rodríguez		\$183.395,6
3	Dar mayor facilidad de pago a nuestros pacientes e incrementar nuestra participación de mercado.	Firmar un convenio con una cooperativa para la instalación del cajero automático.	Gerente general	Agilidad en servicios	-
		Incrementar la rentabilidad	Contadora		
		Firmar convenios con las cooperativas para la emisión de tarjetas de descuento.	Gerente general		
Total					\$ 184.307,60

Elaboración: Los autores.

6.8 Análisis Financiero

6.8.1 Plan de inversión

Para el desarrollo del modelo de negocios planteado se deberá realizar una inversión en activos fijos necesarios para la construcción del nuevo edificio, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 23 Plan de Inversión

Plan de inversión	
Egresos	
Obra Civil	\$ 100.200,0
Costos Directos	\$ 99.000,0
Uso de Maquinaria	\$ 2.000,0
Materiales	\$ 65.000,0
Mano de obra	\$ 32.000,0
Costos Indirectos	\$ 1.200,0



Imprevistos	\$ 1.200,0
Adquisiciones:	\$ 83.195,6
Maquinaria	\$ 15.000,0
Ambulancia	\$ 48.500,0
Equipos	\$ 7.145,62
Mobiliario	\$ 8.000,0
Caja registradora	\$ 600,00
Equipo Oficina	\$ 1.200,00
Pantalla LED	\$ 650,00
Equipo de Cómputo	\$ 1.600,00
Escritorios	\$ 500,00
Egresos Totales:	\$ 183.395,62

Elaboración: Los autores.

En cuanto a obra civil se da el detalle de lo correspondiente a los egresos necesarios para la construcción de la primera planta y primer piso, debido a que se ha considerado que el proyecto se va a realizar por etapas, en la planta baja están dos consultorios, además del área de emergencia e Imagenología, estadística, laboratorio y la oficina de administración. Mientras que en la primera planta están ocho consultorios, el área de ginecología, quirófano, una habitación de recuperación y cuatro habitaciones para hospitalización y odontología (Anexo 6). En el segundo piso se encuentran consultorios que se pueden destinar para ser usados como habitaciones para hospitalización según sea necesario, finalmente en el tercer piso consta de un auditorio y restaurante. En la ejecución del modelo de negocios la segunda y tercera planta se ha considerado construir luego cinco primeros años de funcionamiento para determinar si sería necesaria la segunda planta o solo la tercera.

En lo que se refiere a compras para la implementación de nuevos equipos en el edificio de SARAGUROMEDIC la lista se presenta en el Anexo 7.

6.8.1.1 Financiamiento

Tabla 24 *Financiamiento*

FINANCIAMIENTO	
Capital Propio	\$108.395,6
Préstamo	\$75.000,0
Financiamiento Total:	\$183.395,6

Elaboración: Los autores.

Para el financiamiento se ha considerado un aporte del 59% con recursos propios y su diferencia con un préstamo para cinco años a una entidad financiera, para ello se evaluó las tasas de interés de dos entidades financieras como son BanEcuador y la Cooperativa de Ahorros y Crédito Jardín Azuayo con el fin de obtener el préstamo a una tasa menor:

Tabla 25 *Tabla de amortización BanEcuador*

	2020	2021	2022	2023	2024
Capital inicial	75.000	60.000	45.000	30.000	15.000
Interés	7.320	5.856	4.392	2.928	1.464
Pago capital	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Pago total	22.320	20.856	19.392	17.928	16.464
Deuda	60.000	45.000	30.000	15.000	0

Elaboración: Los autores.

Tabla 26 *Tabla de amortización Coop. Jardín Azuayo*

	2020	2021	2022	2023	2024
Capital inicial	75.000	60.000	45.000	30.000	15.000
Interés	8.873	7.098	5.324	3.549	1.775
pago capital	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Pago total	23.873	22.098	20.324	18.549	16.775
Deuda	60.000	45.000	30.000	15.000	0

Elaboración: Los autores.



De acuerdo a las tasas de interés presentadas se ha optado por realizar el préstamo en BanEcuador debido a que su interés es el 9.76% lo cual nos da cuotas menores a pagar, los requisitos se presentan en el Anexo 8.

6.8.2 Sueldos y salarios

La siguiente tabla detalla el nuevo personal que se ha considerado necesario para el funcionamiento de SARAGUROMEDIC en su nuevo edificio (Ver Rol de Pagos detallado en el Anexo 9). Cabe mencionar que los médicos generales y especialistas cobran por cada consulta realizada es por ello que no constan dentro del rol de pagos de la empresa.

Tabla 27 Sueldos y salarios nuevo personal

CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Guardia A	\$727,39	\$8.728,65
Guardia B	\$541,41	\$6.496,89
Guardia C	\$546,67	\$6.560,01
Auxiliar 1	\$386,04	\$4.632,50
Auxiliar 2	\$386,04	\$4.632,50
Limpieza 1	\$408,78	\$4.905,35
TOTAL		\$35.955,90

Elaboración: Los autores.

A continuación, se presenta la tabla de provisiones correspondiente a cada cargo:

Tabla 28 Rol de provisiones del nuevo personal

CARGO	PROVISIÓN MENSUAL	PROVISIÓN ANUAL
Guardia A	\$297,09	\$3.565,14
Guardia B	\$229,36	\$2.752,29
Guardia C	\$231,27	\$2.775,28
Auxiliar 1	\$172,77	\$2.073,24
Auxiliar 2	\$172,77	\$2.073,24



Limpieza 1	\$181,05	\$2.172,62
TOTAL		\$15.411,81

Elaboración: Los autores.

6.8.3 Depreciaciones

Se presenta la tabla con el detalle de las depreciaciones de los activos mencionados en el plan de inversión Tabla N° 23 en la suma del valor residual no se ha considerado el valor del edificio al termino de los cinco años debido a que no se prevé venderlo.

Tabla 29 Depreciaciones

ACTIVO	VALOR (\$)	VIDA ÚTIL (AÑOS)	V.LIBROS(\$)	TOTAL	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEP ACUM	VAL. RESIDUAL
Equipo de oficina	\$1.200,00	10	\$1.200,00	\$1.200,00	\$120,00	\$600,00	\$600,00
Muebles de oficina	\$8.500,00	10	\$8.500,00	\$8.500,00	\$850,00	\$4.250,00	\$4.250,00
Maquinaria	\$22.745,62	10	\$22.745,62	\$22.745,62	\$2.274,56	\$11.372,81	\$11.372,81
Equipo de computo	\$2.250,00	3	\$2.250,00	\$2.250,00	\$750,00	\$3.750,00	\$0,00
Vehículo	\$48.500,00	5	\$48.500,00	\$48.500,00	\$9.700,00	\$48.500,00	\$0,00
Edificio	\$100.200,00	20	\$100.200,00	\$100.200,00	\$5.010,00	\$25.050,00	\$75.150,00
TOTAL					\$18.704,56	\$93.522,81	\$16.222,81

Elaboración: Los autores.

6.8.4 Proyección de ingresos

En cuanto a las proyecciones de ingresos es importante mencionar que la empresa se enfoca en la prestación de servicios complementarios a las consultas médicas como son: radiografías, ecografías, rayos x, farmacia y otros (emisión de certificados, derechos de cama y equipos). En lo que se refiere al costo de las consultas éstas son cobradas por el médico al momento de la consulta y al mes cada socio paga una alícuota de \$ 20,00.



Para la proyección de ingresos se ha utilizado el Modelo Holt, éste es un método de suavizamiento exponencial el cual es una manera propicia de pronosticar los ingresos de SARAGUROMEDIC, dicho modelo utiliza dos parámetros: alfa (α) su objetivo es suavizar los datos eliminando la aleatoriedad y beta (β) su objetivo es suavizar la tendencia en los datos, ambos parámetros son usados como constantes de suavizamiento (Ruelas & Laguna, 2013).

Para la aplicación del modelo se realizó en excel aplicando las siguientes fórmulas (Ruelas & Laguna, 2013)

- Estimado de nivel actual

$$N_t = \alpha * Y_t - (1 - \alpha)(N_{t-1} + T_{t-1})$$

- Estimado de la tendencia

$$T_t = \beta * (N_t - N_{t-1}) + (1 - \beta) * T_{t-1}$$

- Previsión

$$Y_{t+p} = (N_t + pT_t)$$

Con la finalidad de seleccionar los parámetros más adecuados para la proyección de los datos proporcionados por la empresa se hizo mediante la minimización del error con el programa Solver en excel, dándonos como resultado alfa (α) de 0 y un beta (β) de 0,1635 (Anexo 10) tomando en cuenta que tanto alfa como beta deben estar entre 0 y 1.

Una vez obtenidas las proyecciones de los ingresos mensuales se procede a elaborar el flujo de caja de SARAGUROMEDIC sin tomar en cuenta el proyecto de construcción del edificio, en la estructura del flujo se detalla tanto los costos fijos como variables de la empresa.



6.8.5 Flujo de caja sin proyecto

Tabla 30 Flujo de caja sin proyecto

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO						
Rubros	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Ingresos	\$104.792,82	\$112.402,05	\$121.335,18	\$130.268,31	\$139.201,44	\$148.134,57
Ingresos	\$104.792,82	\$112.402,05	\$121.335,18	\$130.268,31	\$139.201,44	\$148.134,57
Total de egresos	\$72.377,52	\$76.762,43	\$81.805,73	\$86.903,67	\$92.060,60	\$97.281,25
Fijos	\$23.897,77	\$24.757,73	\$25.668,33	\$26.633,57	\$27.657,80	\$28.745,75
Sueldos, Gasto	\$8.692,12	\$8.872,31	\$9.056,23	\$9.243,96	\$9.435,59	\$9.631,19
Arriendo	\$3.234,86	\$3.525,99	\$3.843,33	\$4.189,23	\$4.566,26	\$4.977,23
Servicios Básicos	\$870,92	\$949,31	\$1.034,74	\$1.127,87	\$1.229,38	\$1.340,02
Aportes A La Seguridad Social	\$2.220,54	\$2.266,57	\$2.313,56	\$2.361,52	\$2.410,47	\$2.460,44
Gastos Adm.	\$7.722,22	\$7.882,30	\$8.045,70	\$8.212,49	\$8.382,74	\$8.556,51
Publicidad	\$124,42	\$135,62	\$147,82	\$161,12	\$175,63	\$191,43
Iva Que Se Carga Al Costo	\$994,41	\$1.083,90	\$1.181,45	\$1.287,79	\$1.403,69	\$1.530,02
Gastos Comisiones Bancarias Y Otros	\$38,29	\$41,74	\$45,49	\$49,59	\$54,05	\$58,91
Variables	\$48.479,75	\$52.004,70	\$56.137,40	\$60.270,10	\$64.402,80	\$68.535,50
Honorarios Imagenología	\$21.569,60	\$23.137,92	\$24.976,64	\$26.815,36	\$28.654,08	\$30.492,80
Compras	\$26.910,15	\$28.866,78	\$31.160,76	\$33.454,74	\$35.748,72	\$38.042,70
Depreciación	\$4.943,24	\$4.943,24	\$4.943,24	\$4.943,24	\$4.943,24	\$4.943,24
UAI	\$27.472,06	\$30.696,38	\$34.586,21	\$38.421,40	\$42.197,60	\$45.910,08
Impuestos Causados	\$4.862,29	\$5.432,97	\$6.121,43	\$6.800,23	\$7.468,58	\$8.125,65
Depreciación	\$4.943,24	\$4.943,24	\$4.943,24	\$4.943,24	\$4.943,24	\$4.943,24
Flujo Neto De Efectivo	\$27.553,00	\$30.206,65	\$33.408,02	\$36.564,42	\$39.672,27	\$42.727,67

Elaboración: Los autores.

6.8.5.1 Proyección de costos fijos

Debido a que la empresa apenas funciona un año llevando contabilidad se tenía poca información financiera, estos datos se usaron para determinar su estructura de costos, para su proyección se determinó el peso correspondiente de cada rubro sobre el total de ingresos que se nos proporcionó en el estado de resultados de enero-abril 2019. Con el análisis vertical se determina que el 30,51% corresponde a sueldos y salarios del cual el 8,29% es netamente de sueldos de nómina fijos, el 2,12% corresponde a aportes de seguridad social, arriendos es el 3,09% servicios

básicos 0,83%, gastos administrativos 7,37%, publicidad actual 0,12%, iva que se carga al costo 0,95% y finalmente los gastos y comisiones bancarias 0,04% con estos datos se realizó el flujo de efectivo correspondiente al 2019 y para los posteriores años se aplicó la inflación actual del 0,09% en cuanto a los sueldos se multiplico por un factor inflactor del 2,07% que es el incremento promedio anual del salario básico unificado (SBU) ambos datos fueron proporcionados por el Banco Central del Ecuador en su página oficial.

Tabla 31 Proyección de costos fijos

Rubros	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Fijos	\$23.897,77	\$24.757,73	\$25.668,33	\$26.633,57	\$27.657,80	\$28.745,75
Sueldos, Gasto	\$8.692,12	\$8.872,31	\$9.056,23	\$9.243,96	\$9.435,59	\$9.631,19
Arriendo	\$3.234,86	\$3.525,99	\$3.843,33	\$4.189,23	\$4.566,26	\$4.977,23
Servicios Básicos	\$870,92	\$949,31	\$1.034,74	\$1.127,87	\$1.229,38	\$1.340,02
Aportes A La Seguridad Social	\$2.220,54	\$2.266,57	\$2.313,56	\$2.361,52	\$2.410,47	\$2.460,44
Gastos Adm.	\$7.722,22	\$7.882,30	\$8.045,70	\$8.212,49	\$8.382,74	\$8.556,51
Publicidad	\$124,42	\$135,62	\$147,82	\$161,12	\$175,63	\$191,43
Iva Que Se Carga Al Costo	\$994,41	\$1.083,90	\$1.181,45	\$1.287,79	\$1.403,69	\$1.530,02
Gastos Comisiones Bancarias Y Otros	\$38,29	\$41,74	\$45,49	\$49,59	\$54,05	\$58,91

Elaboración: Los autores.

6.8.5.2 Proyección de costos variables

En lo que se refiere a los costos variables el 28,39% corresponde a compras de suministros médicos: guantes, mascarillas, jeringas, medicamentos para su administración parenteral¹⁴. En lo que se refiere a honorarios departamento de Imagenología es el 22,22% de sus ingresos, estos rubros son considerados variables debido a que este departamento mientras más pacientes atiende mayor será su ingreso por los servicios de igual manera las compras están en función del número de pacientes atendidos.

¹⁴ “Un medicamento de administración parenteral se puede aplicar a través de la vena (intravenosa) musculo (intramuscular) o a través de la piel (subcutánea)”. (infoSIDA, n.d.)



Se determinó que 4,16 es el costo de las compras por cada paciente y 5,19 los honorarios Imagenología. Se aclara que los pacientes que son atendidos por los médicos generales y especialistas no son considerados para este cálculo debido a que de dicha consulta los médicos cancelan una alícuota y en lo que se refiere a los servicios de Imagenología son ingresos directos.

Tabla 32 Proyección de costos variables

Rubros	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Variables	\$48.479,75	\$52.004,70	\$56.137,40	\$60.270,10	\$64.402,80	\$68.535,50
Honorarios Imagenología	\$21.569,60	\$23.137,92	\$24.976,64	\$26.815,36	\$28.654,08	\$30.492,80
Compras	\$26.910,15	\$28.866,78	\$31.160,76	\$33.454,74	\$35.748,72	\$38.042,70

Elaboración: Los autores.

Para obtener los resultados de la tabla se multiplica por el número de pacientes que se ha proyectado para cada año, que acudirán por servicios adicionales a las consultadas médicas.

Tabla 33 Proyección de la demanda

2019	2020	2021	2022	2023	2024
5185	5562	6004	6446	6888	7330

Elaboración: Los autores.

6.8.6 Flujo de caja con proyecto

Para la proyección de los ingresos con el proyecto se consideró necesario realizar el ciclo de vida del servicio con la finalidad de dar a conocer en qué etapa del mismo se encuentra la empresa y poder comprender por qué se ha estimado una tasa de crecimiento para los flujos.



6.8.6.1 Ciclo de vida del servicio

El ciclo de vida del servicio es el proceso de su comercialización debido a la existencia de servicios competidores lo cual provoca un comportamiento cambiante a lo largo de su proceso. El ciclo de vida de un servicio es un procedimiento cronológico que dura desde su lanzamiento hasta su desaparición, este ciclo tiene cuatro fases:

- Introducción.
- Crecimiento.
- Madurez.
- Declive (Godás, 2006)

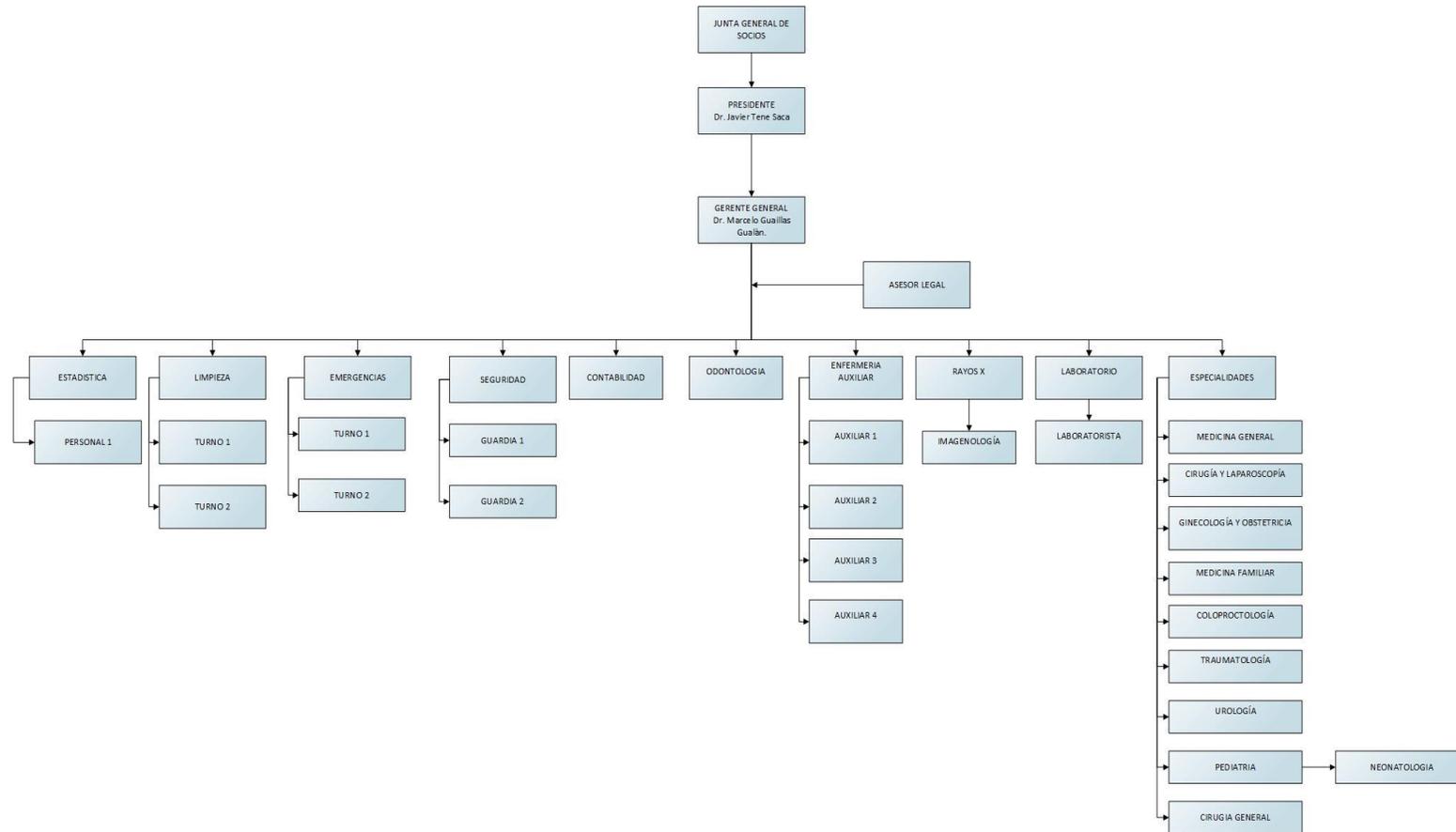


Figura 9 Organigrama General de SARAGUROMEDIC propuesto en base al crecimiento de la empresa.

Elaboración: Los autores

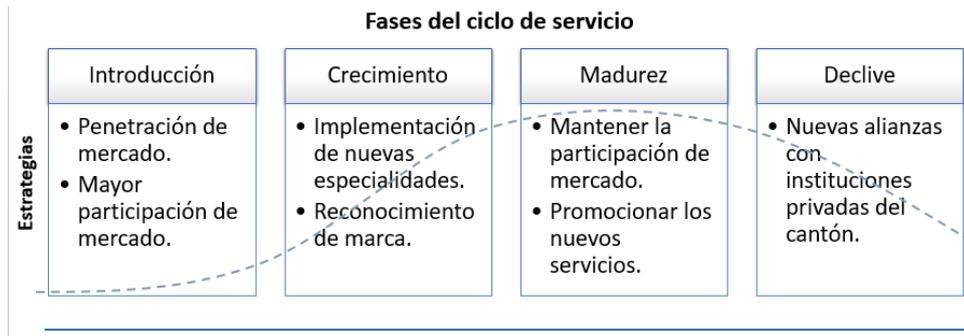


Gráfico 28 Ciclo de vida del servicio en SARAGUROMEDIC.

Fuente: Ciclo de vida del producto (Godás, 2006)

Elaboración: Los autores.

- **Introducción.** – dar a conocer los servicios de SARAGUROMEDIC mediante la estrategia de penetración de mercado, es aquí donde todo el grupo médico se hace conocer a través de las campañas de prevención. Además de alianzas con las entidades financieras para aumentar la participación de mercado.
- **Crecimiento.** – expansión de la capacidad de atención, es decir, con el nuevo edificio tendrán mayor facilidad de adecuar consultorios para nuevos especialistas como son cirugía y pediatría. Posicionamiento de SARAGUROMEDIC como marca mediante las campañas por parte del equipo médico.
- **Madurez.** – mantener el número de pacientes dando un servicio post venta y atendiendo sus quejas al menor tiempo posible. Promocionar los nuevos servicios de SARAGUROMEDIC tanto en redes sociales como en radio ya que son los medios de comunicación por las cuales las personas a las que se les realizó la encuesta prefieren recibir información.
- **Declive.** – en esta fase las ventas empiezan a disminuir, para enfrentar a una caída de ventas la empresa debe aumentar su número de alianzas con otras



entidades prestadoras de servicios con el objetivo de acaparar mayor número de mercado.

Para la conformación del flujo de caja se ha considerado que el proyecto tendrá un crecimiento del 30% los 4 primeros años y del 55% el último año donde ya se tendrá una buena penetración y posicionamiento de la marca. Se considerando que la tasa de crecimiento del cantón del 1,18% anual y la tasa de crecimiento de la empresa que es del 0,16 que se obtuvo del modelo Holt.

Tabla 34 Flujo de caja con proyecto

RUBROS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total Ingresos		\$169.530,43	\$226.545,34	\$279.919,95	\$338.654,26	\$439.783,08
Ingresos		\$146.130,43	\$194.145,34	\$247.519,95	\$306.254,26	\$407.383,08
Arriendo		\$0,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00	\$9.000,00
Aporte		\$23.400,00	\$23.400,00	\$23.400,00	\$23.400,00	\$23.400,00
Valor Residual		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$16.222,81
Total de egresos		\$162.713,70	\$184.966,02	\$209.726,98	\$236.999,48	\$283.737,28
Fijos		\$95.830,65	\$96.106,82	\$96.438,53	\$96.828,68	\$97.280,40
Sueldos, Salarios		\$8.871,97	\$9.055,89	\$9.243,61	\$9.435,23	\$9.630,83
Préstamo		\$22.320,00	\$20.856,00	\$19.392,00	\$17.928,00	\$16.464,00
Servicios Básicos		\$949,27	\$1.034,70	\$1.127,83	\$1.229,33	\$1.339,97
Aportes A La Seguridad Social		\$2.266,49	\$2.313,47	\$2.361,43	\$2.410,38	\$2.460,35
Gastos Administrativos		\$7.882,00	\$8.045,40	\$8.212,18	\$8.382,42	\$8.556,19
Publicidad		\$135,61	\$147,81	\$161,12	\$175,62	\$191,42
Iva Que Se Carga Al Costo		\$1.083,86	\$1.181,41	\$1.287,74	\$1.403,63	\$1.529,96
Gastos Comisiones Bancarias Y Otros		\$41,73	\$45,49	\$49,58	\$54,05	\$58,91
Nuevo Personal		\$51.367,71	\$52.432,57	\$53.519,49	\$54.628,95	\$55.761,41
Nueva Publicidad		\$912,00	\$994,08	\$1.083,55	\$1.181,07	\$1.287,36

Variables		\$66.883,05	\$88.859,20	\$113.288,45	\$140.170,80	\$186.456,88
Honorarios Imagenología		\$29.356,24	\$39.001,98	\$49.724,44	\$61.523,62	\$81.839,45
Compras		\$37.526,81	\$49.857,22	\$63.564,01	\$78.647,18	\$104.617,43
Depreciación		\$23.647,80	\$23.647,80	\$23.647,80	\$23.647,80	\$23.647,80
UAI		-\$16.831,08	\$17.931,52	\$46.545,17	\$78.006,97	\$132.398,00
Impuestos Causados		\$0,00	\$587,25	\$1.524,33	\$2.554,68	\$4.335,95
Depreciación		\$23.647,80	\$23.647,80	\$23.647,80	\$23.647,80	\$23.647,80
Flujo Neto De Efectivo	\$183.395,62	\$6.816,73	\$40.992,08	\$68.668,65	\$99.100,09	\$151.709,85

Elaboración: Los autores.

Tabla 35 Análisis de los flujos con y sin proyecto

	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo sin proyecto	\$30.206,65	\$33.408,02	\$36.564,42	\$39.672,27	\$42.727,67
Flujo con proyecto	\$6.816,73	\$40.992,08	\$68.668,65	\$99.100,09	\$151.709,85

Elaboración: Los autores.

Para el flujo de caja con proyecto se considera la capacidad de atender a más pacientes y que las 12 especialidades estarán atendiendo de forma continua, además de los nuevos servicios con la nueva máquina de ecografía que se adquirió, los servicios de emergencia, hospitalización de pacientes, mejora del departamento de ginecología, cirugías. En la actualidad solo 4 médicos trabajan de forma constante en SARAGUROMEDIC y con el proyecto se busca que sea 12 los médicos fijos que laboren por tal motivo el incremento de sus ingresos el cual se lo proyecta de forma creciente que alcanzará su potencial total buscado en el quinto año de funcionamiento para de estar forma ser más realistas en los flujos presentados.

6.8.7 Tasa de Descuento

La tasa de descuento es el tipo de interés que nos permite traducir el dinero del futuro a dinero del presente. Se suele definir la tasa de descuento como aquella que



corresponde al coste de los recursos financieros utilizados para ejecutar dicha inversión.

Estos recursos financieros pueden ser:

- Propios. - las aportaciones del inversor (capital).
- Ajenos. - las aportaciones de los acreedores (deuda, préstamos bancarios).

En nuestro caso es un proyecto financiado con fondos propios y ajenos. Por último, nos podemos encontrar con el caso intermedio, en el que financiamos la inversión tanto con recursos propios como con recursos ajenos. Aquí lo que procede es calcular el coste medio ponderado entre los recursos propios y los recursos ajenos. Es lo que todos llaman coste de capital y se identifica con los acrónimos: CMPC Coste Medio Ponderado de Capital.

Una vez calculado el coste de los recursos financieros debemos analizar otra cuestión muy importante que puede afectar considerablemente al valor de la tasa de descuento. Nos referimos al riesgo que puede albergar cada una de las inversiones y que necesitamos incorporar a la tasa de descuento para que los flujos de caja de estos proyectos de inversión sean homogéneos.

Si la nueva inversión que estamos analizando presenta más riesgo que la que estamos tomando de referencia, deberíamos exigir más rentabilidad a la nueva inversión, es decir, deberíamos aumentar la tasa de descuento.

6.8.7.1 Tasa impositiva

Es la tasa del interés sobre la deuda kd menos los ahorros fiscales que resultan, debido a que el interés es reducible

Kd = tasa de interés- ahorros en impuestos

Tasa del préstamo 0,976

Ahorros en impuestos 0,3625



Se obtiene restando del 100% el 15 % de ganancia a trabajadores que dan 85% con resultado y de este porcentaje sacar el 25% que es impuesto a la renta (21,25) lo que nos da el 63,75% al restarle 1 – 0,6375 nos da igual a 0,3625.

$$kd = 0,976(1 - 0.3625)$$

$$kd = 6,222$$

6.8.7.2 Tasa de rendimiento esperado (*ke*)

$$ke = Rf + \beta(Rm - Rf)$$

En donde:

ke = rendimiento esperado

Rf = tasa libre de riesgo (letra del tesoro nacional estado unidos)

β =coeficiente beta del sector de la salud de estados unidos

Rm = rendimiento promedio del mercado de bolsa de valores de estados unidos

Prima de riesgo= riesgo país de Ecuador

$$ke = 1,756 + 1,12(11,79 - 1,756) + 6,57$$

$$ke = 19,56$$

Los datos se han obtenido de estados unidos ya que cuenta con los valores necesarios para el cálculo y se plantea el escenario que un inversionista le agrega el riesgo país de Ecuador para poder obtener una tasa de referencia para poder escoger entre invertir en Estados Unidos o en el proyecto propuesto

Tabla 36 Tasa de Descuento.

Monto	Porcentaje	Tasa	Ponderación
\$108395,62	0,59	19,56%	11,56%
\$75000,00	0,41	6,22%	2,54%
183395,62			14,10%

Elaboración: Los autores.



Para el cálculo de la tasa de descuento se ha determinado el porcentaje que será financiado con fondos propios 0,59 y ajenos 0,41. Se los multiplica con las tasa de interés del préstamo que se especificó en el financiamiento en el punto N° 6.8.1.1 y costo de oportunidad del capital a invertir considerando el poder invertir en bonos de REYLACTEOS con una tasa anual de 7,75% publicados por bolsa de valores de Guayaquil .finalmente se le ha considerado el riesgo país que es de 657 puntos en el mes de septiembre del 2019 como la prima de riesgo.

La tasa de descuento obtenida de la ponderación de las tasas de costos de la deuda y de oportunidad nos da **14,10 %** como la tasa mínima requerida para el proyecto.

6.8.8 Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del indicador se implementa la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = I_0 + \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

En donde:

F_t = Son los flujos de dinero de cada periodo t

I_0 = Es la inversión realizada en el momento inicial (t=0)

n= Es el número de periodos del tiempo

k= Es la tasa de descuento exigida a la inversión

Resultado: **$VAN = \$37 178,13$**

Se puede interpretar que al implementar el modelo de negocios se obtendrá un resultado positivo y mayor a 0 que es el criterio de este indicador financiero para ver si es viable el proyecto.



6.8.9 Tasa interna de Retorno (TIR)

Para su cálculo se usa la siguiente formula:

$$TIR = \sum_{t=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$$

Resultado TIR= **19,87%**

La TIR para el proyecto es de 19,87% siendo este resultado positivo y mayor a la tasa de descuento del 15,14%, cabe mencionar que el proyecto no está contemplado para solo 5 años y desde el 6 año los flujos no tendrán el costo de la deuda.

6.8.10 Punto de Equilibrio

Es un indicador que nos ayuda a determinar cuál es la cantidad mínima que la empresa debe satisfacer para poder sus costos fijos y variables a fin de no incurrir en pérdidas que podrían afectar el desarrollo del negocio. Su fórmula es la siguiente:

$$Q_e = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio} - \text{CV Unitario}}$$

La tabla N° 30 especifica los costos fijos que SARAGUROMEDIC tendrán durante los 5 años que se ha proyectado sus flujos de caja.

**Tabla 37** Costos variables por paciente

Costos Variables X Paciente	
Honorarios Departamento Imagenología	\$4,06
Compras	\$5,19
Total	\$9,25

Elaboración: Los autores.

Se detalla el costo variable unitario que se ha determinado en SARAGUROMEDIC según la información que se nos ha proporcionado. El precio que se ha determinado es de \$ 20,21 que se obtuvo de la media aritmética de los precios que tiene los diferentes servicios de la empresa.

Tabla 38 Punto de equilibrio

	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad Equilibrio	8745	8770	8800	8836	8877
Ingreso Equilibrio	\$176.721,92	\$177.231,21	\$177.842,91	\$178.562,40	\$179.395,41

Elaboración: Los autores.

Se especifica los puntos de equilibrio de cada uno de los años del proyecto teniendo como referencia un precio de \$20,21.

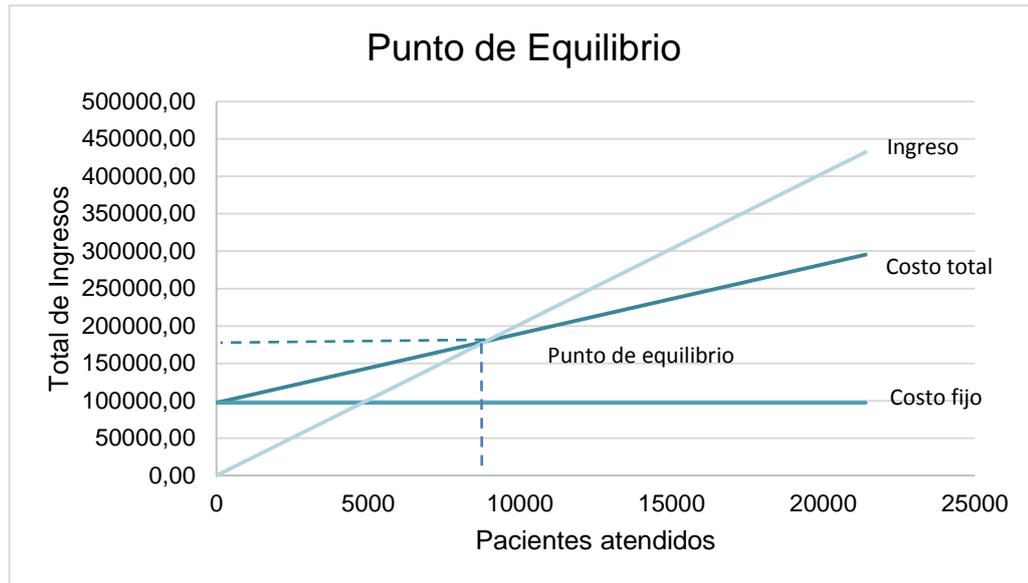


Gráfico 29 Punto de Equilibrio

Elaboración: Los autores.

6.8.11 Análisis de Sensibilidad

Se ha considerado posibles escenarios para el análisis de sensibilidad tales como el crecimiento planteado, precio, monto de inversión, costos variables los cuales se muestran a continuación.



Tabla 39 Análisis de sensibilidad del VAN en función del Crecimiento y precio comprado con e VAN.

	Precio								
	37.178,13	24,21	23,21	22,21	21,21	20,21	19,21	18,21	17,21
Crecimiento	0,36	208333,32	175325,40	142007,55	107888,28	73451,83	38551,81	2935,40	-33768,25
	0,34	193555,22	161276,50	128569,33	95208,06	61508,10	27313,13	-7646,82	-43647,56
	0,32	178582,67	147042,16	114968,29	82372,86	49416,86	15933,89	-18363,46	-53635,71
	0,3	163415,70	132622,38	101204,42	69382,68	37178,13	4414,11	-29214,52	-63732,71
	0,28	148054,28	118017,17	87277,73	56237,52	24791,90	-7246,22	-40158,11	-73938,55
	0,26	132498,42	103133,05	73188,21	42937,38	12258,18	-19047,11	-51190,03	-84253,23
	0,24	116748,13	88066,82	58935,87	29482,26	-423,05	-30988,54	-62334,78	-94676,76
	0,22	100803,40	72829,66	44520,70	15872,16	-13251,78	-43067,89	-73592,38	-105209,14
	0,2	84636,72	57421,57	29942,71	2107,08	-26228,00	-55239,71	-84962,81	-115653,76
	0,18	68206,60	41842,54	15201,89	-11812,98	-39351,73	-67529,52	-96446,09	-126110,38
	0,16	51597,25	26092,59	298,24	-25888,02	-52619,82	-79937,32	-108042,20	-136646,46

Fuente: Flujo de caja con proyecto proyectado.

Elaboración: Los autores.

Al realizar el análisis de sensibilidad sobre las tasas de crecimiento se puede observar que el proyecto puede soportar una tasa de crecimiento del 20% anual como límite inferior y en caso de tener una tasa menor se debe incrementar el precio para poder tener un valor positivo del VAN.



Tabla 40 Análisis de sensibilidad del VAN en función del Precio y Honorarios Imagenología

	Precio								
	37.178,13	24,21	23,21	22,21	21,21	20,21	19,21	18,21	17,21
Honorarios Imagenología	3,06	197025,2884	166476,2437	135672,388	104311,1052	72463,6836	40238,95968	7469,149315	-26130,32794
	4,06	163415,6955	132622,3802	101204,4248	69382,68401	37178,1338	4414,109212	-29214,52397	-63732,70717
	5,06	129579,4145	98110,07102	66317,03238	34136,13722	1381,36311	-32267,91429	-66743,08257	-102834,6294
	6,06	95029,05194	63268,14063	31114,94933	-1626,355476	-35253,865	-69697,54338	-105832,5711	-142755,1864
	7,06	60237,59935	28116,83694	-4605,847125	-38190,23679	-72585,143	-108579,1424	-145379,9904	-181964,6879
	8,06	25144,40853	-7553,342793	-41068,94502	-75391,87977	-111162,75	-147695,0963	-180848,1813	-235494,6443
	9,06	-10464,3712	-43880,04513	-78099,54595	-113530,5694	-149521,19	-171076,9756	-239274,2116	-276814,2537
	10,06	-46611,1667	-80684,02633	-115604,1452	-150507,4073	83880,4449	-243053,779	-280593,8211	-318133,8632

Fuente: Flujo de caja con proyecto proyectado.

Elaboración: Los autores.

Los costos variables correspondientes a honorarios de Imagenología se encuentran punto adecuado para el proyecto en caso de subir a 6,06 se debe incrementar de igual manera el precio o de lo contrario nos daría un VAN negativo. Para dicha decisión se debe considerar que el precio siga siendo adecuado al target de mercado que nos dirigimos, el precio de la competencia.



Tabla 41 Análisis de sensibilidad del VAN en función de Compras y Precio

		Precio								
		37.178,13	24,21	23,21	22,21	21,21	20,21	19,21	18,21	17,21
Compras	3,19		230468,7353	200104,3333	169542,3825	138728,9659	107429,203	75558,77345	43316,87892	10544,134
	4,19		197025,2884	166476,2437	135672,388	104311,1052	72463,6836	40238,95968	7469,149315	-26130,32794
	5,19		163415,6955	132622,3802	101204,4248	69382,68401	37178,1338	4414,109212	-29214,52397	-63732,70717
	6,19		129579,4145	98110,07102	66317,03238	34136,13722	1381,36311	-32267,91429	-66743,08257	-102834,6294
	7,19		95029,05194	63268,14063	31114,94933	-1626,355476	-35253,865	-69697,54338	-105832,5711	-142755,1864
	8,19		60237,59935	28116,83694	-4605,847125	-38190,23679	-72585,143	-108579,1424	-145379,9904	-181964,6879
	9,19		25144,40853	-7553,342793	-41068,94502	-75391,87977	-111162,75	-147695,0963	-180848,1813	-235494,6443
	10,19		-10464,3712	-43880,04513	-78099,54595	-113530,5694	-149521,19	-171076,9756	-239274,2116	-276814,2537
	11,19		-46611,1667	-80684,02633	-115604,1452	-150507,4073	83880,4449	-243053,779	-280593,8211	-318133,8632
	12,19		-83112,6871	-117261,7749	-149822,32	-242232,9074	-246833,35	-284373,3884	-321913,4305	-359453,4726
	13,19		-118303,895	-143807,6355	-227194,6335	-250612,9136	-288152,96	-325692,9978	-363233,0399	-400773,082
	14,19		-121369,598	-225113,2049	-254392,4809	-291932,523	-329472,57	-367012,6072	-404552,6494	-442092,6915
	15,19		-225996,786	-258172,0483	-295712,0904	-333252,1325	-370792,17	-408332,2167	-445872,2588	-483412,3009

Fuente: Flujo de caja con proyecto proyectado.

Elaboración: Los autores.

El costo variable de compras puede incrementarse hasta 7,19 con los precios planteados, pero es un rubro que se lo puede controlar y negociar con el proveedor debido a que el tamaño de las compras será mucho más grande, las políticas de compras se podrían ampliar a fin de contar con un financiamiento por parte del proveedor y de este modo poder mejor indicadores financieros.



Tabla 42 Análisis de sensibilidad. Inversión y precio

	Precio								
	37.178,13	24,21	23,21	22,21	21,21	20,21	19,21	18,21	17,21
Préstamo	183395,6	163415,6955	132622,3802	101204,4248	69382,68401	37178,1338	4414,109212	-29214,52397	-63732,70717
	203395,6	143415,6955	112622,3802	81204,4248	49382,68401	17178,1338	-15585,89079	-49214,52397	-83732,70717
	223395,6	123415,6955	92622,38017	61204,4248	29382,68401	-2821,8662	-35585,89079	-69214,52397	-103732,7072
	243395,6	103415,6955	72622,38017	41204,4248	9382,684015	-22821,866	-55585,89079	-89214,52397	-123732,7072
	263395,6	83415,69546	52622,38017	21204,4248	-10617,31599	-42821,866	-75585,89079	-109214,524	-143732,7072
	283395,6	63415,69546	32622,38017	1204,424801	-30617,31599	-62821,866	-95585,89079	-129214,524	-163732,7072
	303395,6	43415,69546	12622,38017	-18795,5752	-50617,31599	-82821,866	-115585,8908	-149214,524	-183732,7072
	323395,6	23415,69546	-7377,619834	-38795,5752	-70617,31599	-102821,87	-135585,8908	-169214,524	-203732,7072
	343395,6	3415,695461	-27377,61983	-58795,5752	-90617,31599	-122821,87	-155585,8908	-189214,524	-223732,7072
	363395,6	-16584,3045	-47377,61983	-78795,5752	-110617,316	-142821,87	-175585,8908	-209214,524	-243732,7072
	383395,6	-36584,3045	-67377,61983	-98795,5752	-130617,316	-162821,87	-195585,8908	-229214,524	-263732,7072
	403395,6	-56584,3045	-87377,61983	-118795,5752	-150617,316	-182821,87	-215585,8908	-249214,524	-283732,7072

Fuente: Flujo de caja con proyecto proyectado.

Elaboración: Los autores.

La inversión planteada se podría incrementar hasta los \$ 223395,6, pero pasado este límite los flujos serían negativos razón por la cual no sería aconsejable incrementar el monto a menos que el precio pueda subir. Para el planteamiento del proyecto se ha considerado los rubros necesarios para el proyecto y un incremento no es algo que se espera.

CAPITULO VII

**7. ANÁLISIS DEL IMPACTO Y VIABILIDAD DEL MODELO:
ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL**

Para medir y llevar el control del cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados se realizará mediante indicadores del Balance Scorecard (BSC) o también llamado Cuadro de Mando Integral (CMI), que medirá el cumplimiento de los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. (Kaplan & Norton, 2009)

7.1 Indicadores de Impacto Esperados: económico, social y ambiental**7.1.1 Metas y objetivos**

En función de los objetivos de cada uno de las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Formación y Desarrollo se planean metas en tres niveles que serán evaluados mediante la semaforización:

Tabla 43 Niveles de Balanced Scorecard

Estándar		
Nivel	Semáforo	Color
Alto		Verde
Medio		Amarillo
Bajo		Rojo

Fuente: BSC (Kaplan & Norton, 2009)

Elaboración: Los autores



7.1.2 Propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Tabla 44 Propuesta de Cuadro de Mando Integral para SARAGUROMEDIC

Objetivos	Indicador	Fórmula	Estándar					
			Alto		Medio		Bajo	
			Lím. Sup.	Lím. Inf.	Lím. Sup.	Lím. Inf.	Lím. Sup.	Lím. Inf.
Perspectiva Financiera								
Incrementar rentabilidad	Variación de rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta Actual}}{\text{Utilidad Neta Proyectada}} * 100$	1,30%	1,28%	1,27%	1,25%	1,24%	1,22%
Incrementar ingresos	Margen de ganancia	$\frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Ventas}} * 100$	2,40%	2,30%	2,29%	2,10%	2,09%	2%
Mayor participación de mercado	Participación del mercado	$\frac{N.^{\circ} \text{ de nuevos pacientes}}{N.^{\circ} \text{ de pacientes actuales}} * 100$	1,30%	1,28%	1,27%	1,25%	1,24%	1,22%
Perspectiva Cliente								
Satisfacer las necesidades del paciente	Horario cumplido a tiempo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de días que llega a tiempo}}{\text{Total de días trabajados}} * 100$	100%	90%	89%	75%	74%	60%
	Tasa de ausentismo	$\frac{N.^{\circ} \text{ de días trabajados}}{\text{Total de días trabajados}} * 100$	0,13%	0,10%	0,90%	0,07%	0,07%	0,03%



		<i>N.º de días planificados para trabajar</i>							
Posicionamiento de marca	Cuñas publicitarias pasadas por radio	<i>N.º de cuñas paqadas para pasar en radio.</i> <i>N.º de cuñas programadas</i>	*100	100%	90%	89%	75%	74%	60%
	Atención de emergencia a domicilio	<i>N.º de emergencias domiciliarias atendidas</i> <i>N.º de llamadas de emergencia recibidas</i>	*100	100%	90%	89%	75%	74%	60%
Fidelización del paciente	Seguimiento a pacientes que requieran control constante	<i>N.º de llamadas realizadas a pacientes</i> <i>N.º de pacientes con tratamiento continuo</i>	*100	25,00%	20,00%	19,00%	15%	14,00%	10,00%
	Atención de quejas	<i>N.º de quejas solucionadas</i> <i>N.º de quejas recibidas</i>	*100	100%	75%	74%	50%	49%	25%

Objetivos	Indicador	Fórmula	Estándar						
			Alto		Medio		Bajo		
			Lím. Sup.	Lím. Inf.	Lím. Sup.	Lím. Inf.	Lím. Sup.	Lím. Inf.	
Perspectiva Procesos Internos									
Incentivar a la ciudadanía la importancia de la prevención.	Campañas de prevención	<i>N.º de campañas realizadas</i> <i>N.º de campañas planificadas</i>	*100	100%	75%	74%	50%	49%	25%



	Visitas a la radio Frontera Sur	<u>Visitas realizadas</u> <i>Visitas Planificadas</i>	*100	100%	75%	74%	50%	49%	25%
Crear alianzas estratégicas	Número de nuevos convenios firmado con proveedores	<u>N.º de nuevos convenios</u> <i>N.º de convenios actuales</i>	*100	100%	66%	66%	33%	32%	
	Número de convenios con cooperativas	<i>Registro de actas de convenios.</i>		3		2		1	
Ampliar el catálogo de servicios.	Desarrollo de nuevos servicios	<u>N.º de servicios implementados</u> <i>Total de servicios planificados</i>	*100	100%	90%	89%	75%	74%	60%
Perspectiva de Formación y Crecimiento									
Mantener actualizados al personal en el tema de la salud.	Capacitación al personal	<u>Capacitaciones realizadas</u> <i>Capacitaciones programadas</i>	*100	100%	75%	74%	50%	49%	25%
	Cursos realizados por médico	<i>Revisión de registros</i>		3		2		1	
Dar a conocer los objetivos del plan operativo y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.	Comunicación interna	<u>Reuniones realizadas</u> <i>N.º de reuniones planificadas</i>	*100	100%	75%	74%	50%	49%	25%

Elaboración: Los autores.

Para el desarrollo de las estrategias planteadas en el capítulo anterior se tiene como finalidad el incremento de los ingresos, la rentabilidad que actualmente tiene la empresa. Teniendo en cuenta para tal consecución el brindar un servicio de atención médica que satisfice las necesidades que se detectó que tiene sus pobladores al momento.

7.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico de BCS proporciona un marco que nos permite visualizar la vinculación de la estrategia con los activos intangibles de la organización (Kaplan & Norton, 2009).

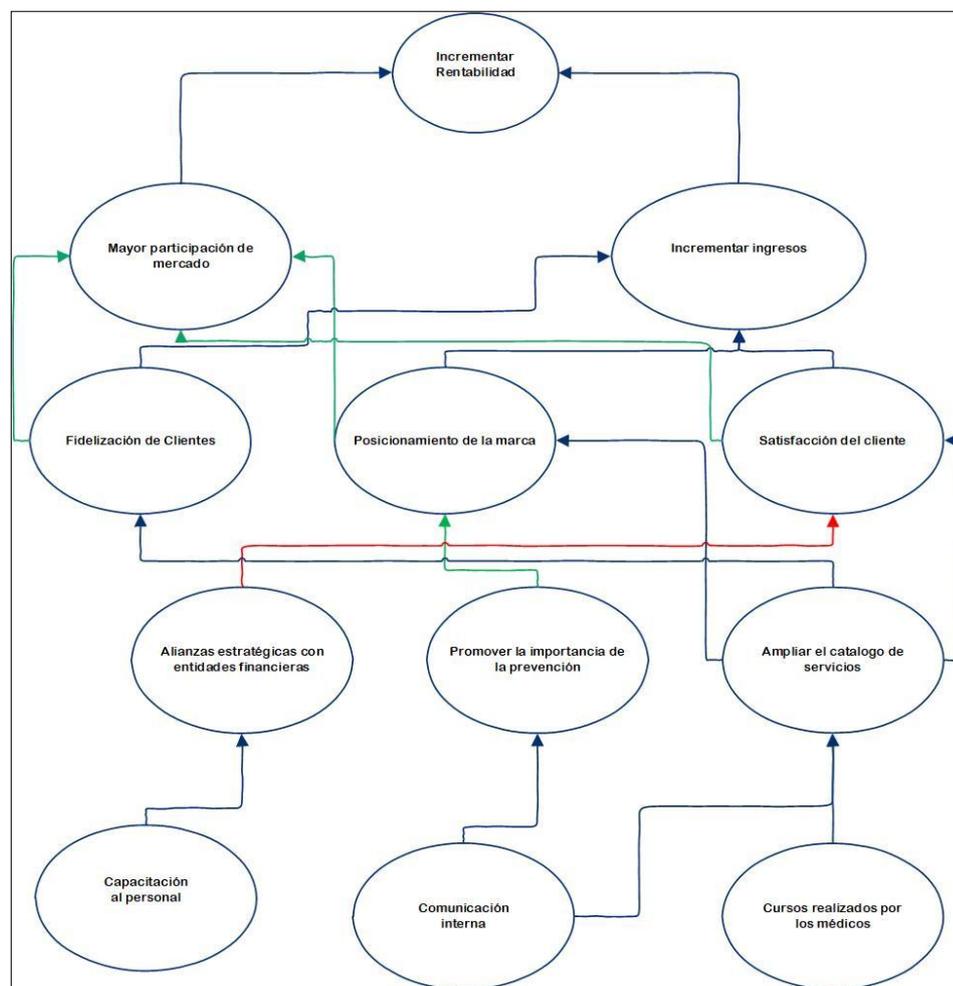


Figura 10 Mapa estratégico SARAGUROMEDIC

Fuente: (Kaplan & Norton, 2009).

Elaboración: Los autores.



7.1.1 En el ámbito Económico

Las estrategias planteadas se han desarrollado buscando el crecimiento de la empresa, para lo cual se plantea una inversión de \$183.395,62 la cual se analizó para 5 años donde su ROE disminuye de 9,33 a 3,9821 con el proyecto lo que nos indicaría la importancia del desarrollo del mismo.

Los resultados hacen énfasis en triplicar la capacidad de SARAGUROMEDIC la cual actualmente tiene 4 médicos que atienden de forma permanente, las demás especialidades realizan atención una vez por semana en ocasiones, los médicos por la falta de triaje deben realizar la toma de signos por su propia cuenta.

Con la implementación del proyecto los médicos están dando un servicio más permanente y serán 13 especialidades que estarán funcionando con su equipo médico cada uno, los tiempos mejorarán con los servicios de formas de pago, servicios a domicilio, cajero dentro de sus instalaciones.

7.1.2 En el ámbito Social

El proyecto tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas mediante visitas de los pacientes a los médicos de modo preventivo, control de enfermedades que requieren medicación continua como es el caso de presión alta, diabetes. También se abrirán plazas de trabajo para el desarrollo de los servicios adicionales que se han planteado lo que colaborara la economía del cantón.

$$\text{Plazas de empleo} = \frac{\text{Nuevo personal contratado}}{\text{Nuevo personal planificado}} * 100$$

El contribuir a disminuir el número de personas que viajan a otras ciudades por la falta de servicios en el cantón será otra de las prioridades de SARAGUROMEDIC.

$$\text{Viajes necesarios a otras ciudades} = \frac{\text{Nº de pacientes que requieren viajar}}{\text{Nº de pacientes atendidos}} * 100$$



7.1.3 En el ámbito Ambiental

Para la construcción del nuevo edificio se ha realizado los permisos necesarios con la finalidad de no causar molestias a los habitantes, el tema de desechos y material médico está regulado en por le MSP y se lo llevara de la misma manera en las nuevas instalaciones.

7.1.3.1 Centro de Reciclaje comunitario

Se busca dar una imagen positiva a las personas de la comunidad y el compromiso que tiene SARAGUROMEDIC por mejorar su calidad de vida, por tal motivo se implementara un punto ecológico en la entrada principal del nuevo edificio con la finalidad de que las personas pueden depositar papel, cartón, desechos orgánicos y vidrio. La finalidad es concientizar a las personas de la importancia del reciclar.

$$Tasa\ de\ reciclaje = \frac{Cantidad\ de\ basura\ reciclada\ por\ mes}{Total\ de\ basura\ reciclada\ al\ año}$$

7.1.3.2 Implementación de Baños amigables con el medio ambiente

El uso de agua en los baños representa un costo para la empresa y un uso exagerado de agua el cual puede ser reducido con mingitorio que no requiere agua como es el Lava F/700 que se ha encontrado y cumple con los requisitos para colaborar con el medio ambiente (Anexo11)

Un secador de manos que no tenga un uso exagerado de electricidad también será implementado en los baños para de esta forma disminuir el uso excesivo y reducir el ruido que estos aparatos causa. AIR TOWEL KTM 240 cumple con estos fines (Anexo 11)



7.2 Plan de monitoreo y evaluación

AÑOS				2020		2021		2022		2023		2024	
Perspectivas	Indicador	Responsable	Estándar	Resultado	Semáforo								
FINANCIERA	Variación de rentabilidad	Contadora	1,27%										
	Margen de ganancia	Contadora	2,29%										
	Participación del mercado	Contadora	1,27%										
CLIENTE	Horario cumplido a tiempo	Gerente general	89%										
	Tasa de ausentismo	Gerente general	0,90%										
	Cuñas publicitarias pasadas por radio	Contadora	89,00%										
	Atención de emergencia a domicilio	Grupo médico	89%										
	Seguimiento a pacientes que requieran control constante	Auxiliar de enfermería	19%										
PROCESOS INTERNOS	Atención de quejas	Gerente general	74%										
	Campañas de prevención	Grupo médico	74%										
	Visitas a la radio Frontera Sur	Grupo médico	74%										
	Número de nuevos convenios firmado con proveedores	Gerente general	66%										



	Número de convenios con cooperativas	Gerente general	2,00%										
	Desarrollo de nuevos servicios	Grupo médico	89%										
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Capacitación al personal	Gerente general	74%										
	Cursos realizados por médico	Grupo médico	2										
	Comunicación interna	Presidente y Gerente	74%										

Elaboración: Los autores.



CAPÍTULO VIII

8. ANÁLISIS DE RIESGOS DEL MODELO

8.1 Riesgos críticos y medidas de mitigación

8.1.1 Análisis de Riesgos del Modelo

La finalidad de este análisis es evaluar posibles riesgos del proyecto y tomar las medidas adecuadas para minimizarlo, transferirlo o evitar el riesgo según amerite. Se evalúa para dicho análisis algunas de los posibles riesgos en nuestro caso del funcionamiento de SARAGUROMEDIC, entre los riesgos que se han encontrado se les asigna una probabilidad de ocurrencia, el impacto que tendría para la empresa, donde 1= bajo, 2= medio, 3= alto. Los valores de las dos columnas son multiplicados y el resultado indica la importancia de cada riesgo y se detalla las actividades a tomar en cuenta para disminuir o evitarlo, se asigna un responsable de dicha actividad.

Tabla 45 Puntaje para el análisis de riesgos del modelo de negocios.

	Probabilidad	Gravedad
1	Bajo	Verde 1-3
2	Medio	Amarillo 4-6
3	Alto	Rojo 7-9

Elaboración: Los autores.

En la siguiente tabla se muestra los riesgos que se pueden presentar en el modelo de negocios, su probabilidad, su impacto y la gravedad en caso de que llegue a presentarse, además se presenta sus respectivas medidas de mitigación y el responsable de cada uno de ellos.

Tabla 46 Riesgos del modelo de negocios y medidas de mitigación.

Riesgos	Descripción del riesgo	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Gravedad (P*I)	Mitigación del riesgo	Responsables
Fallas en el equipo médico	1. Incorrecta manipulación del equipo por parte del personal.	1	2	2	Todo el personal debe tener un manual de uso del equipo.	Gerente general
	2. Debido a una falla eléctrica o una mala instalación	1	2	2	Contar con un generador de emergencia	Gerente general
	3. Falta de mantenimiento	1	2	2	Revisar constantemente el cronograma de mantenimiento.	Contadora
Mala práctica médica	1. Olvidar alguno de los instrumentos quirúrgicos al momento de una cirugía	2	3	6	Llevar un registro de todos los instrumentos quirúrgicos y el responsable de cada uno de ellos.	Médico
	2. Fallecimiento de una persona dentro de las instalaciones	1	3	3	Solicitar el consentimiento de los familiares e indicar los riesgos a los que se somete el paciente al ingresar a un procedimiento.	Medico
	3. Incorrecta administración de medicamentos a los pacientes.	1	3	3	Revisar las prescripciones médicas antes suministrar algún medicamento al paciente, en caso de dudas llamar al médico tratante.	Enfermería y médico tratante



Riesgos	Descripción del riesgo	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Gravedad (P*I)	Mitigación del riesgo	Responsables
Accidentes laborales	1. Caídas ocasionados por piso mojado no señalizado.	2	2	4	Poner la señalización indicada al momento de la limpieza	Personal de limpieza
	2. Contagio o infección adquirida al atender a pacientes	2	2	4	Manejo adecuado de los suministros médicos (Jeringas) y contar con la indumentaria necesaria, tales como: mascarilla, guantes y gel desinfectante.	Médico tratante
	3. Exposición a altos niveles de radiación.	1	2	2	Utilizar la indumentaria necesaria como el chaleco de plomo y hacer chequeos constantes de que no existan filtraciones de radiación fuera del área.	Imagenología
Incorrecta preparación del paciente	1. No seguir todas las medidas de seguridad, como el retirar todo objeto metálico para una tomografía, radiografía resonancia magnética. Notificar que las personas embarazadas niños no pueden estar presentes	1	2	2	Chequear al paciente antes de realizar el examen y acceso solo al personal autorizado	Enfermería, tecnóloga en Rx y médico
Ineficiente atención al paciente	1. No contar con los implementos necesarios para la atención e ingresos de pacientes por emergencia.	1	1	1	En el área de emergencia debe contar con todo el equipo necesario.	Médico de turno, enfermeros, auxiliares, farmacéuticos

Elaboración: Los autores.



APORTE DESDE LO ACADÉMICO AL DESARROLLO PRODUCTIVO DE LA COMUNIDAD

La formación académica nos da en conjunto de herramientas, conocimientos y experiencias necesarias que serán de gran utilidad en la vida laboral, en donde se pondrá en práctica muchos de ellos.

Por este motivo la universidad de Cuenca está comprometida en formar profesionales con valores íntegros, gran cantidad de conocimientos teóricos que le serán de utilidad para responder y solucionar los problemas del entorno en el que se desempeñe procurando el bienestar y cambiar la calidad de vida de la sociedad de manera productiva.

En base a esta premisa, presentar este modelo de negocios desde la universidad de Cuenca para el Cantón Saraguro, es la forma de aportar con el desarrollo de servicios médicos de calidad, con un trato equitativo a los habitantes, dejando de lado la discriminación, cubriendo las necesidades actuales y procurando el beneficio del cantón.



CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- El desarrollo del presente modelo de negocios ha permitido conocer las necesidades del cantón las cuales no son correctamente atendidas por las entidades públicas en las cuales las personas notan que el servicio es muy lento, con una atención discriminatoria hacia las personas que se dedican a la agricultura en la actualidad, porque se pudo detectar un sector en busca de un mejor trato y a precios adecuados con sus ingresos.
- La frecuencia de uso de los servicios por parte del IESS de las personas que son aseguradas es muy baja, debido a la mala imagen que se tiene de la institución como es la demora en su atención, y medicamentos que proporcionan de mala calidad hace que las personas lo usen solo en caso de emergencias y nos indica que el porcentaje de aportación que se realiza es un costo que las personas tiene sin ningún beneficio a corto plazo.
- SARAGUROMEDIC se encuentra con un posicionamiento de marca bajo y se la relaciona más con uno de los médicos que labora en la empresa, por tal motivo el realizar el proyecto con publicidad encaminada a que se lo reconozca con una empresa y no un consultorio es necesario para poder crecer adecuadamente sin depender del reconocimiento de un médico en especial.
- Las reuniones que la empresa realiza cada cuatrimestre sirve para dar a conocer los balances generales y dar una rendición de cuentas de actividades que se han desarrollado a los socios pero, al momento de realizar el modelo de negocios se determinó que la empresa no cuenta con un plan operativo, una filosofía de valores, ni un organigrama motivo por el cual todos estos fueron desarrollados con la finalidad de que la empresa tenga claro cuál es sus directrices y hacia donde se busca llegar, además se



determinó que los médicos no llevan una base de datos de sus pacientes salvo el Dr. Julio Guamán.

- La empresa en la actualidad lleva el trámite de los permisos de construcción retrasado en parte debido a un cambio de las autoridades municipales por lo cual se ha prolongado su ejecución y se espera que a finales del año se pueda comenzar o a más tardar el primer mes del siguiente año, mientras tanto se comienza con la publicidad a través de la página de Facebook de las mejoras en el servicio de ecografías gracias a la adquisición del nuevo equipo el cual la segunda semana de septiembre fue puesto a funcionar con ecografías gratuitas teniendo una excelente acogida.
- El proyecto presentando se determinó viable y el crédito seleccionado tiene una tasa de interés que permite al proyecto tener un adecuado financiamiento, los requisitos para el mismo también se los investigo y queda en decisión de los socios el optar por esta alternativa o negociar con otra entidad financiera a su criterio.

9.2 Recomendaciones

- Se debe tratar de mejorar la comunicación con el área contable a modo de tener información financiera de manera ágil, debido a que al momento de desarrollar proyecciones y flujos los datos no estaban disponibles aun cuando la reunión del mes de septiembre ya se iba a realizar por parte de los socios.
- El precio actual que se maneja se puede subir en las nuevas instalaciones, ya que en la investigación de mercado el precio nunca fue una variable que los encuestados consideraron como motivo para acudir a SARAGUROMEDIC y sin la calidad del servicio y confianza en los médicos.
- La publicidad que cuentan actualmente es muy poca por parte de la empresa y si bien las recomendaciones y de boca en boca ha funcionado no ha logrado que se la conozca en las comunidades completamente por lo que las campañas y publicidad por la radio es una opción muy buena también



para darse a conocer como una compañía médica y posicionar la marca “SARAGUROMEDIC”.

- Recordarles que la empresa está pensada para mejorar el tema de la salud en el cantón y que todo aporte a lograr este objetivo es positivo como es la iniciativa del punto de reciclaje y las campañas preventivas que pueda ayudar a disminuir el número de enfermedades intestinales por no realizar una correcta manipulación de alimentos o prácticas de higiene inadecuadas en el cantón.
- El uso del Balance Scorecard realizado será de gran ayuda a la parte administrativa para el seguimiento de objetivos por lo que se le recomienda que se lo tome en cuenta al momento de realizar el proyecto para en caso de no estar logrando las metas se pueda hacer las correcciones a tiempo.
- En vista de que solo uno de los médicos lleva una base de datos de sus pacientes se recomienda contratar un sistema de base de datos para llevar la información de sus pacientes actualizados, además esta información puede compartir con los demás médicos para que en el caso de que médico tratante no se encuentre el paciente pueda ser atendido por el médico que esté atendiendo en ese momento en la clínica.



CAPÍTULO X

10. BIBLIOGRAFÍA

Color turquesa Significado del color turquesa y qué representa. (n.d.).

Aguilar Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud En Tabasco*, 11, 333–338. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>

Ansary, A. I., Coughlan, A. T., Jockl, A., & Cruz Roche, I. (1999). *Canales de comercialización*. Prentice Hall Iberia.

Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR 2008. In *Constitución de la República del Ecuador*. Monte Cristi. Retrieved from www.lexis.com.ec

Banco Central del Ecuador. (2019). La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018. Retrieved August 21, 2019, from <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>

Barrios, M. (2010, April). Definición de Modelo de Negocios. *Modelo de Negocio*, 3–4. Retrieved from http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3 ra). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Blacutt, M. (2013). El desarrollo local complementario (Un Manual para la teoría en Acción). *Eumed.Net*, 505. Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1252/teoria-polos-desarrollo.html>

Cartuche, D. (2017). PRÁCTICAS MÉDICAS ANCESTRALES DE LA CULTURA SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA. *SUR ACADEMI*, 1, 8–12.

Cevallos, C., & Garrido, A. (2019). *Boletín Macroeconómico-Mayo-2019*. Retrieved from <https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/06/BOLETIN-MACROECONÓMICO-MAYO-2019.pdf>

Chiavenato, I. (2009a). *Administración de recursos humanos* (9ª ed). Mèxico: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009b). *Comportamiento Organizacional* (2ª). Mèxico: McGraw-Hill.



Cipriano Luna González, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. (Grupo Editorial Patria, Ed.) (1 ra). México: Grupo Editorial Patria. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KBchDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=plan+de+negocios+concepto&ots=1ReMQVbrMX&sig=GwLVjcOJptgUldPMY8nx3g4yThk#v=onepage&q=plan de negocios concepto&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KBchDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=plan+de+negocios+concepto&ots=1ReMQVbrMX&sig=GwLVjcOJptgUldPMY8nx3g4yThk#v=onepage&q=plan+de+negocios+concepto&f=false)

Coronel Carbo, J., & Marzo Páez, N. (2017). La promoción de la salud: evolución y retos en América Latina. *MEDISAN*, 21(7), 926–932. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000700018

Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. *Teoría y diseño organizacional* (10ma ed.). México: Cengage Learning.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica* (14ª). México: PEARSON.

ElComercio.com. (2019, January 25). El presupuesto de salud 2019 prioriza prevención y servicios. *El Comercio*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/presupuesto-salud-prevencion-ecuador-servicios.html>

Erraes, J., Cilio, I., Godoy, D., & Granizo, N. (2019). Boletín Macroeconomico Enero-2019.

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración estratégica* (14ª). México: PEARSON.

Giovanni Jiménez-Barbosa, W., Org, O., & Luisa Granda-Kuffo, M. (2017). Transformaciones del Sistema de Salud Ecuatoriano Transformation of health system in Ecuador. <https://doi.org/10.22267/rus.171901.76>

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Saraguro. (n.d.). DATOS GENERALES - MUNICIPIO DE SARAGUROMUNICIPIO DE SARAGURO. Retrieved July 4, 2019, from <https://saraguro.gob.ec/historia/>

Godás, L. (2006). El ciclo de vida del producto. *OFFARM*, 25. Retrieved from <http://brd.unid.edu.mx/recursos/Mercadotecnia/MM03/Lecturas principales/1. El ciclo de vida del producto.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed). México: McGraw-Hill.

infoSIDA. (n.d.). Parenteral. Retrieved September 22, 2019, from <https://infosida.nih.gov/understanding-hiv-aids/glossary/1257/parenteral>

Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC. (2018). *Registro estadístico de camas y egresos*



hospitalarios 2017.

Iturralde, P. (2015). Privatización de la salud en el Ecuador estudio de la interacción pública con clínicas y hospitales privados. *Centro de Derechos Económicos y Sociales*. Retrieved from cdes.org.ec/web/wp-content/uploads/2016/01/privatización-salud.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1941-. (2009). *El cuadro de mando integral = The balanced scorecard* (3a ed. rev). España: Gestión 2000.

Mckeown, T. (1990). *Orígenes de las enfermedades humanas*. (Editorial Crítica, Ed.). Barcelona. Retrieved from <https://www.pasadofuturo.com/archivos/librothomasmckeownelorigendelasenfermedadeshumanas01.pdf>

Ministerio de Salud de Argentina. (n.d.). Enfermedad Cardiovascular. Retrieved June 18, 2019, from <http://www.msal.gob.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/enfermedad-cardiovascular>

Ministerio de Salud Pública. (n.d.). MSP vigila, controla y autoriza el funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados. Retrieved October 6, 2019, from <https://www.salud.gob.ec/msp-vigila-controla-y-autoriza-el-funcionamiento-de-los-establecimientos-de-salud-publicos-y-privados/>

Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4), 0–0. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010

Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión Del Futuro*, 15. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5252097>

Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI* (5 ta). Madrid, España: Centro de Estudios Financieros CEF. Retrieved from <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>

NOTARIA PRIMERA DEL CANTÓN SARAGURO. (2018). Escritura de constitución de compañía médica. Retrieved June 27, 2019, from <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultalImagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=juridica&expediente=716674&codigoResolucion=72018000616&idDocumento=2.1.1&fecha=2018-02-26 00:00:00.0>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (1ra ed.). Barcelona:



DEUSTRO.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (n.d.). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*.

Pereira, César; Maycotte, Carlos; Montes Abel; Velarde, M. (2011). *Economía I*. (Espacio Gráfico Comunicaciones S.A, Ed.) (Primera). Colombia. Retrieved from www.espaciograficosa.com

Ponce, H. (2007). *La Matriz Foda: alternativa de diagnostico y determinación de estrategias. Enseñanza e Investigación en Psicología* (Vol. 12). Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología.

Porter, M. (2008). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (Continental, Ed.) (2º, Vol. 2). Argentina.

Quintero, J., & Sánchez, J. (1997). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain: A Strategic Thought Tool* (Vol. 8).

Ruelas, E., & Laguna, J. (2013). Comparación de predicción basada en redes neuronales contra métodos estadísticos en el pronóstico de ventas. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, IV*, 91–105.

Secretaría de Salubridad y Asistencia., R., Instituto Nacional de Salud Pública, N., & Centro Nacional de Información y Documentación en Salud, R. (2011). *Sistema de salud de Ecuador. Salud Pública de Ecuador* (Vol. 53). [Secretaría de Salubridad y Asistencia].

Universidad del Norte (Barranquilla, C. D. de C. A., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). *Pensamiento & gestión : revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte. Pensamiento & Gestión*. Ediciones Uninorte.

Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Vilma; Valecillos, José; Hernández, C. (2013). Calidad en la prestación de servicios de la salud: Parámetros de medición. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(4). Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/280/28029474005/>

Universidad Nacional de Colombia. Gestión., E. J., & Universidad Nacional de Colombia. Finanzas. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus medelos de medición. *Innovar/Estrategia y Organizaciones*, 15(25), 64–80. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004



Vera, C., Barco, D., León, B., Velez, D., & Nabernegg, M. (2019). *Indice de Precios al Consumidor Diciembre 2018. Boletín Técnico IPC N°*. Quito. Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf

Anexos

Anexo 1 Encuesta



ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene fines netamente académicos y los resultados serán utilizados para determinar el nivel de aceptación de la clínica en la población saragurence. Por favor solicitamos de la manera más comedida, contestar las siguientes preguntas con la mayor objetividad posible.

1. Sexo: Masculino ___ Femenino ___

2. Edad: _____

3. Etnia:

Indígena ___

Mestizo ___

Otro _____

4. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensualmente?

1. Menos de \$ 150 ___

2. \$ 151 – \$ 200 ___

3. \$ 201 – \$ 400 ___

4. \$ 401 – \$ 600 ___

5. \$ 601 – \$ 800 ___

6. Más de \$ 801 ___

5. ¿Cuál es su actividad económica?

1) Agricultura ___

2) Ganadería ___

3) Docente ___

4) Cuenta propia ___

5) Organizaciones ___

6. ¿Usted tiene seguro? (si la respuesta es SI, ¿Con qué frecuencia lo usa?)

Si ___ 1) Cada semana ___

2) Cada mes ___

3) Cada 3 meses ___

7. ¿Ha tenido que hacerse atender en un establecimiento diferente al Seguro Social o una institución pública? Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 9.

Sí ___ No ___

8. ¿A qué lugar acude?

1) Tienda ___

2) Medicina ancestral ___

3) Médico privado ___

4) Subcentro de salud de la comunidad

9. ¿Qué le pareció el servicio que recibió en el establecimiento al que acudió?

1) Malo ___

2) Regular ___

3) BUENO



10. ¿Sufre o tiene alguna enfermedad que requiere control constante?

Sí _____ No _____

¿Cuál? _____

11. ¿Qué tipo de medicamento consume con mayor frecuencia?

- 1) Remedios caseros _____
- 2) Automedicación _____
- 3) Recetas médicas en farmacias _____

12. ¿Cuánto gastó en medicamentos en su última receta?

- 1) Recibió medicinas gratuitas _____
- 2) De 10 a 25 dólares _____
- 3) De 26 a 50 dólares _____
- 4) De 51 a 75 dólares _____
- 5) De 76 a 100 dólares _____
- 6) Mas de 100 dólares _____

13. ¿Con que frecuencia acude al médico?

- 1) Cada semana _____
- 2) Quincenalmente _____
- 3) Mensualmente _____
- 4) Cada 3 meses _____
- 5) 1 vez al año _____

14. ¿Conoce o ha escuchado de los siguientes establecimientos?

- 1) Clínica del Dr. José Quizhpe (Clínica y maternidad Saraguro) _____
- 2) Clínica de los Gringos-Dr. Julio Guamán _____

(SARAGUROMEDIC)

16. ¿Por qué prefirió hacerse atender en este establecimiento?

- 1) Costo _____
- 2) Servicio y atención _____

15. ¿Alguna vez Ud. se ha hecho atender en la clínica del Dr. Julio Guamán (SARAGUROMEDIC)? Si su respuesta es NO, pase a la pregunta N°22

Si _____ Hace que tiempo _____

17. ¿Cuál fue la causa por la que se hizo atender en este establecimiento?

- 1) Prevención _____
- 2) Control de alguna dolencia _____

18. ¿Ud. se siente satisfecho con la atención recibida en el establecimiento?

Sí _____ No _____

19. ¿Ha tenido que viajar a otra ciudad por falta de especialistas en la clínica?

Si _____ ¿A qué ciudad? _____

20. ¿Cuánto gasto en ese viaje?

- 1) De 20 a 40 dólares _____
- 2) 41 a 60 _____

21. ¿Cómo supo de la existencia de SARAGUROMEDIC?

- 1) Comentarios _____



22 ¿En el caso que de que la clínica “SARAGUROMEDIC” (Dr. Julio Guamán) contara con especialistas que laboren todos los días Ud. Acudiría ha dicho establecimiento?

Sí ____ No ____

23 ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de las especialidades de la clínica?

1) Televisión ____

2) Radio ____

3) ...

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2 Tabulación de las encuestas en SPSS

1. Sexo

		Porcentaje
Válido	Masculino	48,9
	Femenino	51,1
	Total	100,0

Perdidos	0
Mediana	36,00
Moda	35

2. Edad

Estadísticos

Edad

N	Válido	188
---	--------	-----

Edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	16	1	,5	,5	,5
	17	1	,5	,5	1,1
	18	2	1,1	1,1	2,1



19	5	2,7	2,7	4,8
20	5	2,7	2,7	7,4
21	1	,5	,5	8,0
22	2	1,1	1,1	9,0
23	4	2,1	2,1	11,2
24	7	3,7	3,7	14,9
25	7	3,7	3,7	18,6
26	7	3,7	3,7	22,3
27	5	2,7	2,7	25,0
28	7	3,7	3,7	28,7
29	5	2,7	2,7	31,4
30	7	3,7	3,7	35,1
31	5	2,7	2,7	37,8
32	7	3,7	3,7	41,5
33	4	2,1	2,1	43,6
34	3	1,6	1,6	45,2
35	8	4,3	4,3	49,5
36	6	3,2	3,2	52,7
37	1	,5	,5	53,2
38	3	1,6	1,6	54,8
39	4	2,1	2,1	56,9
40	2	1,1	1,1	58,0
41	1	,5	,5	58,5
42	7	3,7	3,7	62,2

43	5	2,7	2,7	64,9
44	6	3,2	3,2	68,1
45	1	,5	,5	68,6
46	2	1,1	1,1	69,7
47	5	2,7	2,7	72,3
48	4	2,1	2,1	74,5
49	2	1,1	1,1	75,5
50	4	2,1	2,1	77,7
51	3	1,6	1,6	79,3
53	3	1,6	1,6	80,9
54	5	2,7	2,7	83,5
55	7	3,7	3,7	87,2
56	6	3,2	3,2	90,4
57	2	1,1	1,1	91,5
59	2	1,1	1,1	92,6
60	3	1,6	1,6	94,1
61	2	1,1	1,1	95,2
62	3	1,6	1,6	96,8
65	5	2,7	2,7	99,5
66	1	,5	,5	100,0
Tot al	188	100,0	100,0	



3. Etnia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Indígena	116	61,7
	Mestizo	72	38,3
	Total	188	100,0

4. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensualmente?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	151-200	46	24,5
	201-400	82	43,6
	401-600	43	22,9
	601-800	17	9,0
	Total	188	100,0

5. ¿Cuál es su actividad económica?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Agricultura	38	20,2
	Ganadería	14	7,4
	Docente	3	1,6
	Cuenta Propia	78	41,5
	Organizaciones	2	1,1
	Empleado Publico	34	18,1
	Empleado Privado	19	10,1
	Total	188	100,0

6 ¿Usted tiene seguro?

		Frecuencia	Porcentaje
--	--	------------	------------

Válido	Si	71	37,8
	No	117	62,2
	Total	188	100,0

7 Si la respuesta fue SI, ¿Con qué frecuencia lo usa?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Cada mes	6	3,2
	Cada 3 meses	8	4,3
	Cada 6 meses	6	3,2
	Por emergencia	51	27,1
	Total	71	37,8
Perdidos	Sistema	117	62,2
Total		188	100,0

7 ¿Ha tenido que hacerse atender en un establecimiento diferente al Seguro Social o una institución pública?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	181	96,3
	No	7	3,7
	Total	188	100,0

8. ¿A qué lugar acude?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Tienda	1	,5
	Medicina Ancestral	1	,5
	Médico Privado	83	44,1



	Subcentro de Salud	19	10,1
	Hospital	38	20,2
	Clínica Privada	39	20,7
	Total	181	96,3
Perdidos	Sistema	7	3,7
Total		188	100,0

9. ¿Qué le pareció el servicio que recibió en el establecimiento al que acudió?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Malo	2	1,1
	Regular	14	7,4
	Bueno	96	51,1
	Muy Bueno	58	30,9
	Excelente	11	5,9
	Total	181	96,3
Perdidos	Sistema	7	3,7
Total		188	100,0

10. ¿Sufre o tiene alguna enfermedad que requiere control constante?

	Frecuencia	Porcentaje
--	------------	------------

Válido	Si	43	22,9
	No	145	77,1
	Total	188	100,0

10.1 Si, ¿Cuál?

Enfermedad en tratamiento

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	145	77,1
Anemia	2	1,1
Artrosis	9	4,8
Asma	2	1,1
Cáncer	1	,5
Colesterol	1	,5
Dermatitis	1	,5
Diabetes	9	4,8
Enfermedad respiratoria	1	,5
Gastritis	1	,5
Menopausia	1	,5
Presión alta	10	5,3
Tiroides	5	2,7
Total	188	100,0

11. ¿Qué tipo de medicamento consume con mayor frecuencia?



		Frecuencia	Porcentaje
		a	e
Válido	Remedios Caseros	47	25,0
	Automedicación	12	6,4
	Recetas médicas en farmacias	129	68,6
	Total	188	100,0

12 ¿Cuánto gastó en medicamentos en su última receta?

		Frecuencia	Porcentaje
		a	e
Válido	Recibió medicamentos gratuitos	43	22,9
	De 10 a 25 dólares	53	28,2
	De 26 a 50 dólares	39	20,7
	De 51 a 75 dólares	26	13,8
	De 76 a 100 dólares	13	6,9
	Más de 100 dólares	12	6,4
	Total	186	98,9
Perdidos	Sistema	2	1,1
	Total	188	100,0

13 ¿Con qué frecuencia acude al médico?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Quincenalmente	5	2,7
	Mensualmente	41	21,8

	Cada 3 meses	75	39,9
	1 vez al año	65	34,6
	Total	186	98,9
Perdidos	Sistema	2	1,1
	Total	188	100,0

14. ¿Conoce o ha escuchado de los siguientes establecimientos?

14.1 Clínica y maternidad Saraguro

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	121	64,4
	No	67	35,6
	Total	188	100,0

¿Conoce o ha escuchado SARAGUROMEDIC?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	173	92,0
	No	15	8,0
	Total	188	100,0

15 ¿Alguna vez Ud. se ha hecho atender en la clínica del Dr. Julio Guamán (SARAGUROMEDIC)?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	138	73,4
	No	50	26,6



Total	188	100,0
-------	-----	-------

Total	188	100,0
-------	-----	-------

16. ¿Por qué prefirió hacerse atender en este establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje
		a	e
Válido	Costo	7	3,7
	Servicio y atención	40	21,3
	Ubicación cercana	10	5,3
	Confianza en los médicos	81	43,1
	Total	138	73,4
Perdidos	Sistema	50	26,6
Total		188	100,0

18. ¿Ud. se siente satisfecho con la atención recibida en el establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	133	70,7
	No	6	3,2
	Total	139	73,9
Perdidos	Sistema	49	26,1
Total		188	100,0

17. ¿Cuál fue la causa por la que se hizo atender en este establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje
		a	e
Válido	Prevención	8	4,3
	Control de alguna dolencia	72	38,3
	Diagnóstico general	37	19,7
	Emergencia	21	11,2
	Total	138	73,4
Perdidos	Sistema	50	26,6

19. ¿Ha tenido que viajar a otra ciudad por falta de especialistas en la clínica?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Si	80	42,6
	No	58	30,9
	Total	138	73,4
Perdidos	Sistema	50	26,6
Total		188	100,0

19.1 ¿A qué ciudad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	108	57,4	57,4	57,4



do	Cuenca	43	22,9	22,9	80,3
	Loja	33	17,6	17,6	97,9
	Machal a	1	,5	,5	98,4
	Quito	3	1,6	1,6	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

	Redes Sociales	1	,5
	Total	138	73,4
Perdidos	Sistema	50	26,6
Total		188	100,0

20. ¿Cuánto gasto en ese viaje?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	De 20 a 40 dólares	11	5,9
	41 a 60	18	9,6
	61 a 80	10	5,3
	Más de 100	41	21,8
	Total	80	42,6
Perdidos	Sistema	108	57,4
Total		188	100,0

21. ¿Cómo supo de la existencia de SARAGUROMEDIC?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Comentarios	43	22,9
	Recomendaciones	94	50,0

22. ¿En el caso que de que la clínica "SARAGUROMEDIC" (Dr. Julio Guamán) contara con especialistas que laboren todos los días Ud. Acudiría ha dicho establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Sí	184	97,9



No	4	2,1
Total	188	100,0

Otros	2	1,1
Total	184	97,9
Perdidos Sistema	4	2,1
Total	188	100,0

23 ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de las especialidades de la clínica?

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Televisión	10	5,3
	Radio	93	49,5
	Periódico	6	3,2
	Redes Sociales	73	38,8

**Anexo 3 Matriz EFI**

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTALEZAS			
1. Cuenta con 11 médicos especialistas en diferentes áreas.	0,09	3	0,27
2. Cuenta con el servicio de atención domiciliaria las 24 horas del día.	0,07	3	0,21
3. Trabaja con equipos de tecnología de punta (Ecógrafo Alphinium ECUBE 8)	0,08	4	0,32
4. Cuenta con capital propio para la construcción de un edificio, y adecuación de los consultorios para cada especialista, además de una farmacia propia.	0,06	3	0,18
5. Prestigio del grupo médico.	0,1	3	0,3
6. Publicidad de boca en boca por parte de los pacientes.	0,08	3	0,24
7. Fidelidad de los pacientes	0,09	3	0,27
8. Gran parte de los médicos son nativos del cantón Saraguro.	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
1. La infraestructura actual es arrendada, el cual da incomodidad tanto a los médicos como al paciente al momento de ser atendidos	0,06	1	0,06
2. Falta de publicidad tanto por radio como de redes sociales.	0,08	2	0,16
3. Falta de facilidades de pago	0,04	2	0,08
4. Carencia de una base de datos de los pacientes atendidos por parte de los médicos.	0,06	1	0,06
5. Falta de preparación al paciente, antes de pasar con los médicos.	0,05	2	0,1
6. Desconocimiento del nombre de la compañía por parte de los habitantes del cantón.	0,11	2	0,22
TOTAL	1		2,51

Elaboración: Los autores

**Anexo 4 Matriz EFE**

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
1. El precio del servicio de atención de salud no está al alcance de la ciudadanía.	0,09	3	0,27
2. Incremento del número de médicos especialistas en la provincia de Loja.	0,07	2	0,14
3. Existen necesidades en el área de atención médica que no son cubiertas por parte de instituciones de salud.	0,1	3	0,3
4. Entidades Financieras como SARACOOOP, Jardín Azuayo y Semillas del Progreso con las cuales se puede establecer alianzas estratégicas.	0,1	3	0,3
5. Discriminación en atención de salud por parte de las instituciones públicas.	0,09	4	0,36
6. La práctica de medicina ancestral por parte de los habitantes, que en la actualidad ha pedido seguidores (0,5%).	0,07	2	0,14
AMENAZAS			
1. Nivel promedio (25%) de consumo de remedios caseros y automedicación (6,4%) por parte de la población de Saraguro.	0,07	2	0,14
2. Nivel bajo de cultura preventiva de la ciudadanía (4,30%).	0,1	2	0,2
3. Demora al momento de sacar los permisos, para la construcción del edificio.	0,08	3	0,24
4. Rigurosidad en el control de equipos médicos acorde a cada especialidad por parte del MSP.	0,09	4	0,36
5. Nuevos programas de salud implementados por parte del MSP (Médico de barrio y campañas de prevención).	0,06	2	0,12
6. Solo existe una clínica aparte de SARAGUROMEDIC y 6 consultorios médicos.	0,08	4	0,32
TOTAL	1		2,89

Elaboración: Los autores

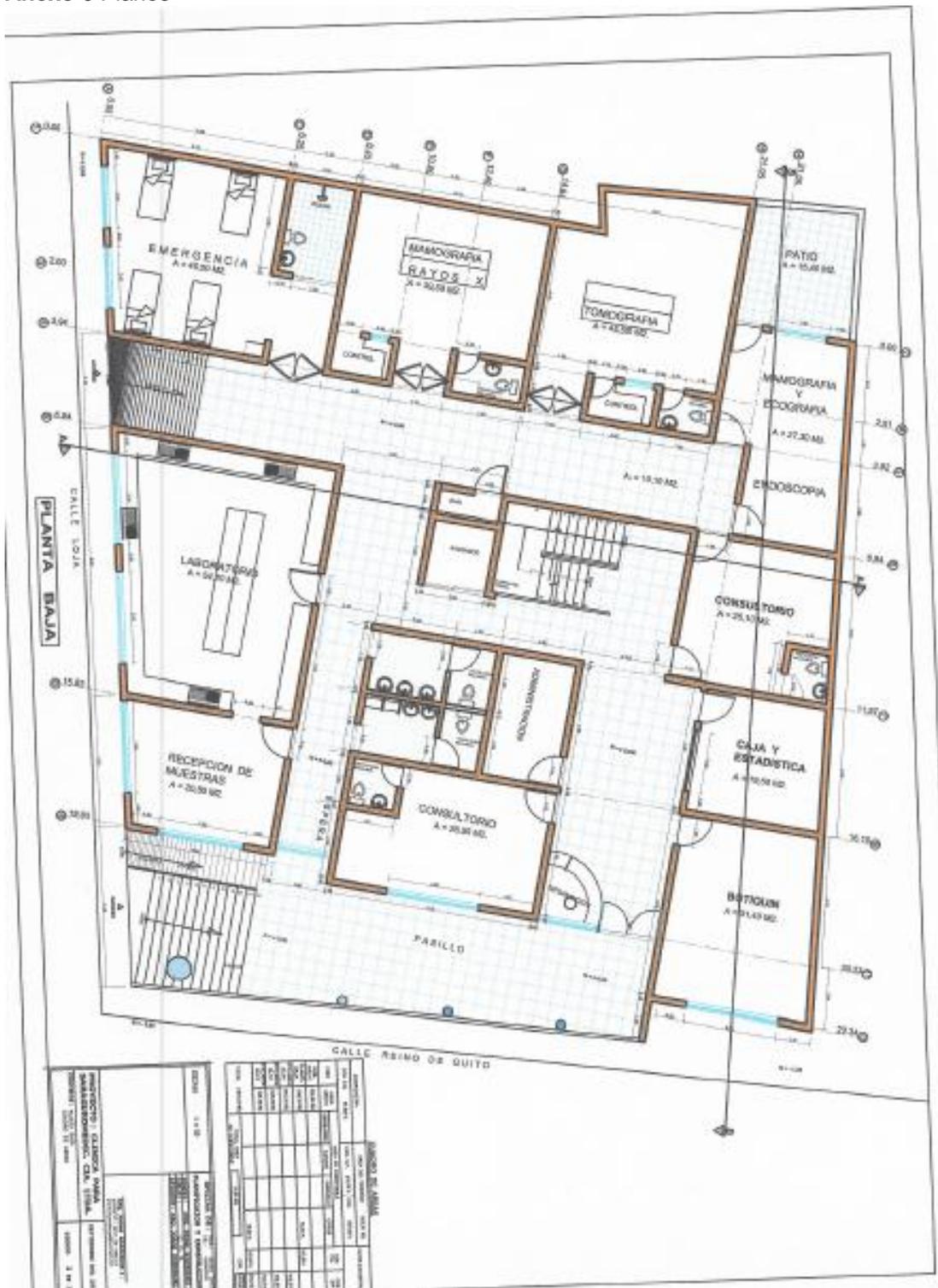


Anexo 5 Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Posición Estratégica interna	Valoración	Posición Estratégica Externa	Valoración
<u>Fuerza financiera (FF)</u>		<u>Estabilidad del entorno (EE)</u>	
1. Cuenta con liquidez de \$ 1,41 en los primeros 4 meses del 2019	6	1. Rigurosidad en el control de equipos médicos acorde a cada especialidad por parte del MSP	-3
2. Tiene apalancamiento financiero (1,18).	4	2. Rango de precios de los servicios prestados por la competencia	-2
3. Margen de ganancia (21,53%) mayor que el 2018(-36,07%)	7	3. Riesgo que involucra en la construcción del nuevo edificio.	-1
4. Incremento de ventas para los primeros 4 meses del 2019	6		
Total	23	Total	-6
<u>Ventaja Competitiva (VC)</u>		<u>Fuerza de la industria (FI)</u>	
1. Profesionales altamente capacitados	-2	1. Nuevos programas de salud implementados por parte del MSP(Médico de barrio y campañas de prevención)	5
2. Fidelidad de los pacientes y confianza en los médicos	-1	2. Capital para la construcción de un edificio, y adecuación de los consultorios para cada especialista, además de una farmacia propia.	7
3. Calidad del servicio en atención de salud ambulatorio dando prioridad a un trato igualitario.	-2	3. Poder de negociación con los proveedores	5
4. Equipos de última tecnología	-3	4. Potencial de crecimiento 1,18 % anual.	4
		4. Uso de equipamiento adecuado de acuerdo a las normas del MSP	7
Total	-8	Total	28

Elaboración: Los autores

Anexo 6 Planos



Fuente: Planos SARAGUROMEDIC. (Planta baja)

Nota: Archivo obtenido de SARAGUROMEDIC emitido por el Arq. Jorge Rodríguez

**Anexo 7 Compras de equipo médico**

Producto	Total
Ambu resucitador manual x 1	\$35.00
Botiquín portátil de emergencias (equipado) x 2	\$87.52
Camilla de ambulancia JNM x 2	\$2,508.00
Estuche porta equipos médicos x 2	\$6.00
Maletín de emergencias jmprof one x 2	\$64.96
Set de reatas para camilla tabla espinal x 2	\$24.00
Collarete de extricción para adulto x 1	\$16.80
Férula de inmovilización moldeable en rollo. x 2	\$22.40
Cánulas de güelde kit Intubación x 2	\$19.98
Desfibrilador de entrenamiento para practicas con maniquí x 1	\$185.96
Flujómetro con Manómetro para Oxigeno CGA 540 x 2	\$129.90
KIT DE OXIGENO 1 m ³ , LISTO PARA USAR. x 2	\$490.00
Oxímetro De Pulso Adulto-Infantil Portátil Digital Contec Med CMS-50NA x 2	\$78.58
ANALIZADOR DIGITAL DE IMC, MEDIDOR DE GRASA CORPORAL. x 1	\$34.17
Colchón para cama hospitalaria impermeable x 10	\$1,523.20
BIDET EN ACERO INOXIDABLE x 10	\$503.00
GLUCOMETRO PROFESIONAL PRODIGY KIT x 2	\$94.08
SILLA DE RUEDAS PARA PACIENTE x 2	\$302.40
SILLA INODORO PORTATIL TOILET PLEGABLE x 1	\$71.99
Termómetro digital Veridian pantalla LCD x 5	\$24.35
Monitor de signos vitales CMS 5000 x 1	\$672.00
PINZA ADSON CON DIENTE x 2	\$8.52
Equipo de disección 9 piezas. Awan Surg. x 1	\$19.33
GRAPADORA QUIRURGICA DE PIEL 35 GRAPAS x 1	\$14.34
Gancho extractor de DIU x 2	\$18.18
EQUIPO DE SUTURA MENOR 7 PIEZAS x 2	\$104.96
Equipo de limpieza de oídos con cámara x 2	\$76.00
Subtotal	\$7,135.62
Envío	Precio fijo: \$10.00
Total	\$7,145.62

Fuente: Janomedical.com

Nota: Recuperado de la página oficial de JanoMedical equipos médicos online.



Anexo 8 Requisitos para préstamo

Requisitos

- Copia de certificado actualizado de existencia legal de la asociación u organización comunitaria emitido por la institución competente en la que esté registrada.
- Presentación de la cédula de ciudadanía o identidad y del certificado de votación del representante legal, el presidente y secretario.
- Registro de directiva emitido por la institución competente en la que esté registrado.
- Acuerdo ministerial o resolución de otorgamiento de personería jurídica y estatutos de la asociación u organización comunitaria.
- Acta de la junta de socios de la asociación en la que se aprueba solicitar el crédito, detallar garantías y autorizar al representante legal que lo tramite.
- Copia de la planilla de cualquier servicio básico con una antigüedad no mayor a 3 meses de la fecha de presentación de la solicitud de crédito.
- Copia de carta de impuesto predial, escritura de inmueble y/o certificado de gravámenes (si se declara su posesión en la solicitud).
- Copia matrícula de vehículo (si se declara su posesión en la solicitud).
- Copia de declaración de impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.
- Plan de inversión del proyecto, con flujo de caja proyectado (para créditos superiores a \$50.000 y hasta \$100.000).
- Proyecto de factibilidad con flujo de caja proyectado (para créditos de más de \$100.000).
- Copia de escrituras, comodato, contrato o certificado de arrendamiento, o documento que justifique el uso del lugar de inversión.
- Copia del contrato del compromiso de compra-venta del bien a adquirir. (específico para la compra de tierras productivas).

Fuente: BanEcuador.

Nota: Recuperado de la página oficial de BanEcuador.



Anexo 9 Rol de pagos Personal a contratar.

Nº	CARGO	SBU	Días trabajados	INGRESOS			BASE IMPONIBLE PARA EL CALCULO DEL IESS	DEDUCCIONES	TOTAL DEDUCCIONES	TOTAL A RECIBIR
				SUELDO	HORAS EXTRAS	HORAS NOCTURNAS		9,45% AP. Personal		
				A	B	C	D=A+B+C	E=D*9,45%	G=E	H=D-G
1	Guardia A	398,33	30	398,33	39,83	365,14	803,30	75,91	75,91	727,39
2	Guardia B	398,33	30	398,33	39,83	159,75	597,91	56,50	56,50	541,41
3	Guardia C	398,33	30	398,33		205,39	603,72	57,05	57,05	546,67
4	Auxiliar 1	426,33	30	426,33			426,33	40,29	40,29	386,04
5	Auxiliar 2	426,33	30	426,33			426,33	40,29	40,29	386,04
6	Limpieza 1	398,33	30	398,33	53,11		451,44	42,66	42,66	408,78

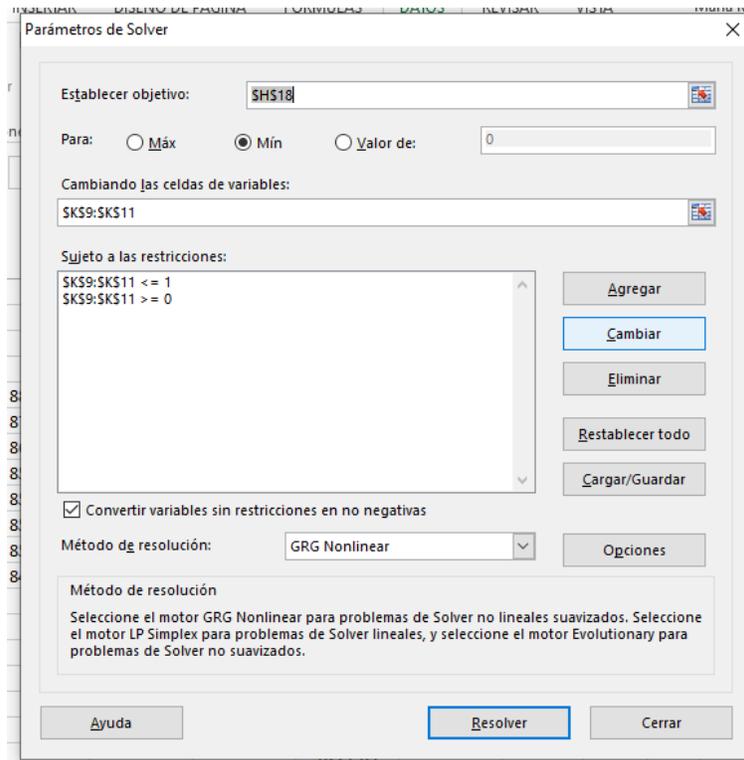
Elaboración: Los autores.

Rol de provisiones

	12,15% APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	TOTAL DE PROVISIONES
	I=D*12,15%	J=D*8,33%	L=D/12	M=398,33/12	N=D/24	O=I+J+L+M+N
1	97,60	66,91	66,94	32,17	33,47	297,09
2	72,65	49,81	49,83	32,17	24,91	229,36
3	73,35	50,29	50,31	32,17	25,15	231,27
4	51,80	35,51	35,53	32,17	17,76	172,77
5	51,80	35,51	35,53	32,17	17,76	172,77
6	54,85	37,61	37,62	32,17	18,81	181,05

Elaboración: Los autores.

Anexo 10 Restricciones para el cálculo de alfa y beta



Elaboración: Los autores.

Anexo 11 Productos a utilizar para el cuidado ambiental.







LAVA/F7000

ESPECIFICACIONES TECNICAS

El modelo LAVA/F7000 de Falcon es un mingitorio de la técnica sin agua de porcelana vitrificada para suspensión. No requiere de un fluxómetro o suministro de agua, y se conecta a las líneas de drenaje estándares.

El LAVA/F7000 utiliza un filtro sellado reemplazable con cierre de bayoneta y juntas tóricas. El cartucho o filtro es hecho de plástico ABS reciclable, y utiliza un sellador líquido 100% biodegradable.

EL LAVA/F7000 INCLUYE

Un mingitorio de porcelana vitrificada	Uni-acoplador*
Una carcasa instalada (H-1, Mod. 3)	Una tapa para línea de drenaje*
Un kit de cartucho*	Hoja de instructivo de instalación
Un soporte de pared de una sola pieza con anclajes*	Una llave de cambio profesional para cartucho/filtro.

*Los cartuchos adicionales se venden por separados.

KIT DE CARTUCHO (DISPONIBLES PARA SU COMPRA)*

El cartucho patentado está diseñado para durar alrededor de 7,000 usos en una instalación normal. La orina es recibida por los orificios de drenaje, pasa por una capa inmisable de sellador biodegradable, y continúa por el sistema de trampa o sifón. Finalmente, sale por el desviador del cartucho que previene la pérdida del sellador. El tubo de descarga en la carcasa dirige el flujo de orina hacia el sistema de drenaje del edificio. El cartucho o filtro está diseñado como un componente reemplazable cuando su función ha sido agotada.

ACOPLADOR DE DRENAJE (DISPONIBLES PARA SU COMPRA)*

La carcasa está conectada al edificio por el sistema de drenaje mediante el Uni-acoplador. El acoplador se ajusta a la NS14 para tuberías plásticas y accesorios, y diseñada para ser utilizada tanto en instalaciones nuevas como en aquellas que requieren la modernización de montajes posteriores. El acoplador también ofrece una variedad de configuraciones que le permiten acoplarse a la mayoría de aberturas de drenaje.

CONEXION DE DRENAJE Y MATERIALES (DISPONIBLES PARA SU COMPRA)*

Se instalan en una conexión de drenaje estándar de 2 pulgadas con una brida o boquilla roscada. Los materiales apropiados para las tuberías DWV (drenaje, desagüe y ventilación) incluyen hierro fundido, acero galvanizado, ABS y PVC

Los orinales de la técnica sin agua no deben de instalarse en tuberías DWV de cobre debido a la alta susceptibilidad del cobre a corroerse.

COLORES
Blanco estándar

DIMENSIONES (Altura x Ancho x Profundidad)
370 x 555 x 370 mm (14.625 x 21.875 x 14.625 pulgadas)

PESO APROXIMADO
20.0 kg (44 lbs.)

CERTIFICADOS DE CUMPLIMIENTO 

Cumple con las certificaciones ANSI/ASME A112.19.19-2006 para mingitorios sin agua de porcelana vitrificada. También, cumple las directrices ADA y ANSI A117.1 para edificios y facilidades con accesibilidad. Cumple con el Código Internacional de Plomería, El Código Uniforme de Plomería y el Código Nacional de Normas sobre Plomería.

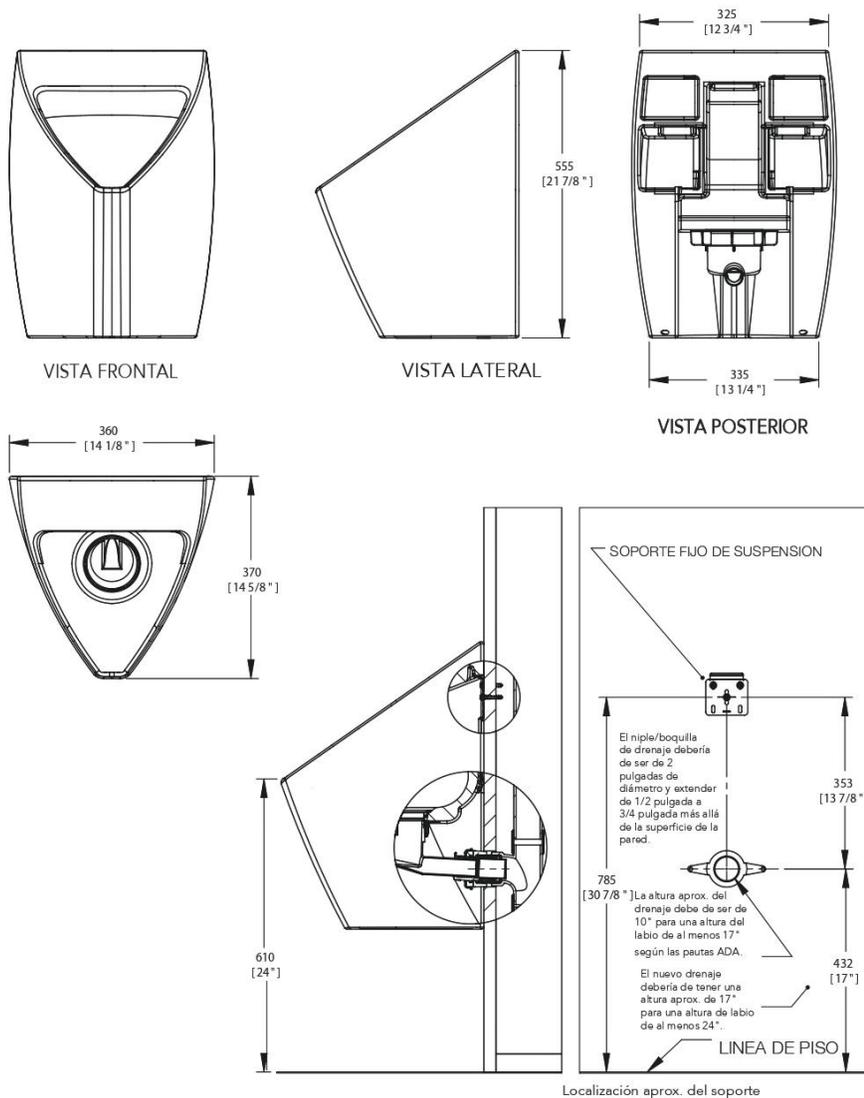
CARCASA

La carcasa está compuesta por un recipiente con una pieza final y una brida de montaje de Acero Inoxidable 316. Está se encuentra sellada en la abertura de drenaje del recipiente por una junta hecha de hule sintético. La carcasa y la junta se comprimen en la abertura de drenaje, instalando una tuerca de retención y una arandela de fricción.

* LA DISPONIBILIDAD VARIA SEGUN LA REGION.

2255 Barry Ave. Los Angeles, CA 90064 | Tel 310.209.7250 | FalconWaterfree.com

LAVA/F7000



La información de este documento esta sujeta a cambios sin previo aviso.



Falcon Waterfree Technologies, LLC
T: 310 209 7250 F: 310 209 7260
Info@falconwaterfree.com | www.FalconWaterFree.com

© Copyright 2014 Falcon Waterfree Technologies, LLC. All rights reserved.



AIR TOWEL KTM-240 SECADOR DE MANOS

ESPECIFICACIONES Y DIMENSIONES	
Voltaje / Frecuencia	Single - phase 220 - 240, 50 - 60 Hz
Flujo Aire	Bajo - Medio - Alto (3 velocidades)
Potencia consumo	268 - 700 W
Peso	4,7 kg
Dimensiones secamanos	con bandeja: 49,8 x 25,6 x 14,8cm sin bandeja: 21 x 25,6 x 14,8 cm
Material	Resina ABS
Tiempo de secado	10 segundos
Nivel ruido	57 - 66 db
Velocidad del aire (Max)	504 km/h
Grado de protección	IP 33
LOGÍSTICA	
Dimensiones caja (4 unidades)	56 x 37 x 45 cm Peso : 23,36 kg Por caja : 36 x 27,5 x 20 cm
Información logística palet	Medidas : 110 x 110 x 138 cm Peso palet: 7,7 kg Cajas por palet: 12 cajas / 4 unidades por caja (48 unidades) Peso neto : 5,3 kg por unidad x 48 unidades = 255 kg Peso neto total : 279 kg

CARYOSA Hygienic Solutions, S.L.
info@caryosa.com www.caryosa.com



Anexo 12 Descripción de cargos

Descripción del puesto del Gerente General

I. Identificación del cargo

Nombre del cargo: Gerente General. **Nivel del cargo:** Nivel Ejecutivo

Reporta a: Presidente

Supervisa a: Jefes operativos

Junta General de Socios

II. Misión del cargo

- El gerente general se encarga de velar por el bienestar de todo el personal que labora en SARAGUROMEDIC y representar legal, jurídica y extrajudicial a la compañía conjuntamente con el presidente siendo los responsables ante la Junta General de Socios por la gestión técnica, financiera y administrativa de la compañía.

III. Descripción de funciones

Actividad-Tarea-Responsabilidad

1. Administrar, dirigir y controlar los movimientos de los recursos económicos de la compañía.
 2. Representar legal, jurídica y extrajudicial a la compañía.
 3. Planificar objetivos tanto generales como específicos a corto, mediano y largo plazo conjuntamente con el presidente.
 4. Dar seguimiento al cumplimiento de las actividades planificadas.
 5. Designar tareas y responsabilidades para cada uno de las personas que laboran en la compañía. Así como definir la remuneración de cada uno de ellos.
 6. Solicitar informes financieros a la contadora a fin de evaluar el estado económico de la compañía cada 4 meses.
 7. Realizar la evaluación de desempeño cada determinado tiempo.
 8. Realizar un análisis de entorno tanto a nivel interno de la compañía así como externo (a nivel del cantón Saraguro).
 9. Coordinar conjuntamente con el personal administrativo estrategias las cuales ayuden a cumplir los objetivos empresariales.
 10. Tomar decisiones en asuntos de inversión, de contratos y ubicación de cargos.
-

Wilson Geovanny Chumbay Paute

Martha Inés Medina Guamán

Página



-
11. Buscar la manera más adecuada para promocionar los servicios de salud que brinda la compañía.
12. Establecer metas para cumplir, ya sea a corto, mediano o largo plazo.
-

Elaboración: Los autores

IV. Educación formal y capacitación

Nivel de educación: Técnico profesional tercer nivel

Profesional cuarto nivel

V. Experiencia laboral

- De 1 a 2 años.

VI. Responsabilidad por reportes

Reportes	Reporta A:	Frecuencia
Informe Financiero	Junta General de Socios	Cada 4 meses

Elaboración: Los autores

VII. Condiciones de trabajo

ACTIVIDAD FISICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO	Elaboración: Los autores	
De pie	-----	-----	-----		Elaboración: Los autores
Sentado	✓ Liviano	Oficina	✓ Rotativo	✓	
Caminando	✓ -----	-----	-----		
Subiendo y bajando	✓ Más o menos pesado	✓ Aire libre	Normal (en oficina)		
Levantando objetos	Pesado	Bajo Techo	✓ Más de 8 horas		
Empujando	Muy pesado	Vehículo	Diurno		
Halando	Estrés	✓ -----	Nocturno		



Descripción del puesto del Contador

I. Identificación del cargo

Nombre del cargo: Contador **Nivel del cargo:** Nivel Operativo

Reporta a: Presidente **Supervisa a:** Auxiliares

Gerente General

Junta General de Socios

II. Misión del cargo

- Suministrar a Gerencia información financiera, confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y mantener en orden los aspectos relacionados al cumplimiento de obligaciones tributarias y contables exigidas por la ley y los organismos de control así como la superintendencia de compañías, el SRI y el IESS.

III. Descripción de funciones

Actividad-Tarea-Responsabilidad

1. Llevar el control del inventario.
 2. Realizar el pago a los proveedores por compra de insumos médicos o maquinaria.
 3. Registrar las facturas recibidas de los proveedores, en la base de datos de la compañía para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
 4. Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas del periodo en curso.
 5. Llevar el registro diario de las ventas.
 6. Dirigir, coordinar, actuar y participar en grupos de trabajo y asesorar en relación con la preparación, revisión, análisis y proyección de estados contables y las tareas relacionadas con la función de control externo e interno en cuanto se requiere.
 7. Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.
 8. Verificar, analizar y corregir cualquier anomalía que se presente con los estados financieros, y si éste, a sabiendas que algo está mal, firma el documento dando fe de que todo está bien, es culpable por haber fallado a los principios de la ética y la moral por la cual juró defender.
 9. Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
-

Wilson Geovanny Chumbay Paute

Martha Inés Medina Guamán

Página



-
10. Realizar los pagos mensuales al personal, servicios básicos y al IESS.
11. Responder por los daños y perjuicios que podría causar por incumplimiento de sus obligaciones dentro de la compañía.
12. Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA al mes correspondiente.
-

Elaboración: Los autores

IV. Educación formal y capacitación

Nivel de Educación

- Técnico-Profesional Tercer Nivel

V. Experiencia laboral

- De 1 a 2 años.

VI. Responsabilidad por reportes

Reportes	Reporta a:	Frecuencia
Presentar informes financieros como: un balance, un estado de resultados, un estado de flujo de efectivo y una declaración de patrimonio neto.	Gerente General	Cada 4 meses
Informe Financiero	Presidente de la Compañía	Cada 4 meses
Informe de la situación actual de la empresa.	Junta General de Socios	Cada 4 meses

Elaboración: Los autores

VII. Condiciones de trabajo

ACTIVIDAD FISICA	TIPO DE TRABAJO	SITIO DE TRABAJO	HORARIO
De pie	✓ -----	-----	-----
Sentado	✓ Liviano	✓ Oficina	✓ Rotativo
Subiendo y bajando	✓ Más o menos pesado	Aire libre	Normal (en oficina) ✓

Wilson Geovanny Chumbay Paute

Martha Inés Medina Guamán

Página



Levantando objetos	Pesado	Bajo Techo	✓ Más de 8 horas	Elaboración: Los autores
Empujando	Muy pesado	Vehículo	Diurno	
Halando	Estrés	✓ -----	Nocturno	



Anexo 13 Protocolo

**Modelo de Negocio para el Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas
SARAGUROMEDIC, Periodo 2020-2024”**

1. PERTINENCIA ACADÈMICO-CIENTÍFICO

El presente trabajo tiene como fin el desarrollo de las habilidades administrativas de sus integrantes necesarias en la vida profesional para llevar por un correcto sendero a las empresas que administren. Para su desarrollo se basaran en un estudio empírico el cual servirá de información necesaria para conocer el actual estado de la empresa “SARAGUROMEDIC” y posteriormente se apoya en libros, artículos académicos actualizados para determinar un modelo de negocios adecuado para la empresa que ofrezca su correcto funcionamiento, estrategias a seguir y los indicadores que servirán para conocer si el camino trazado se conseguirá.

Para el siguiente modelo de negocios se integrará el conocimiento de las siguientes áreas:

Administración Financiera

El manejo adecuado de los recursos económicos de la empresa es indispensable para determinar la viabilidad del proyecto, el presupuesto que se tendrá que usar y en qué tiempo se podría recuperar la inversión.

Administración de la Producción

Esta área nos sirve para organizar, dirigir y controlar los sistemas y procesos para programar el requerimiento de insumos (medicinas) necesarios para la organización.

Administración de Talento Humano



En esta disciplina nos permite realizar el perfil de cargo necesario de cada uno de los clientes internos, sus funciones, responsabilidades, personal a cargo así como sus superiores, valoración de cargos y analizar su nivel de satisfacción con el cliente.

Estrategia Competitiva

Esta materia nos sirve para realizar las diferentes estrategias y actividades que se van a ejecutar para cumplir con los objetivos que se plantea la empresa, los mismo que ayudarán a tomar mejores decisiones con respecto a la clínica, sus clientes internos, sus pacientes, sus proveedores y competencia de manera que puedan obtener los resultados deseados. El análisis FODA sería empleado con el fin de poder determinar los puntos fuertes de la empresa actualmente, los aspectos a mejorar y oportunidades que se pueden aprovechar con el fin de estar delante de la competencia.

Estadística

Esta área nos sirve para poder determinar la demanda para ello nos ayudará los datos estadísticos de la clínica, donde se podrá determinar el rango de edad más frecuente, los días de mayor concurrencia, especialidades que se han solicitado, exámenes realizados, cirugías al fin de poder determinar una demanda y poder realizar una proyección de la misma.

Marketing

Esta área nos permitirá crear estrategias para fidelizar a los clientes (pacientes), además el uso de las 4p y estrategias de diferenciación, promoción servirán para el crecimiento de la empresa en la localidad.

Gerencia de Servicios

Esta área nos ayudará a determinar el nivel de servicio de la clínica previo al análisis en la atención a los pacientes, así como su interacción.



Comportamiento organizacional

Para analizar la conducta entre la estructura organizacional con los individuos y grupos, así como tradiciones y costumbres.

Investigación de Operaciones

Será necesario para determinar las políticas de inventarios, el punto de reorden necesario para laboratorio, material de oficina y médico

2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente en el cantón Saraguro existe el consultorio del Dr. Julio Guamán, el cual funciona aproximadamente 28 años en el cantón siendo su última dirección 18 de Noviembre y Azuay , donde es conocido como “la clínica de los gringos” junto con su esposa que es la encargada del laboratorio. Durante todo este tiempo se ha dado a conocer por todas las personas del lugar y cuenta con pacientes a los cuales atiende a precios módicos y con un trato amable, motivo por el cual los saragurences y personas aledañas lo prefieren en lugar de las clínicas que están a su alrededor como son “Clínica Saraguro” y demás consultorios médicos. Años más tarde se sumaron especialistas en odontología, ginecología, cirugía, y la adquisición de máquinas para ecografía y rayos x, además los estudiantes de la carrera de medicina tienen las puertas abiertas para realizar prácticas en su consultorio, que en muchos casos estos mismos estudiantes se han quedado a trabajar de manera indefinida.

Hace unos años se formó un grupo de cinco médicos que vieron la necesidad de ampliar su servicio, ya no solo del consultorio sino como una sociedad, el mismo que se constituyó legalmente hace 1 año con el nombre de “Centro de Diagnóstico y Especialidades Médicas SARAGURO MEDIC” ahora la sociedad cuenta con 13 socios entre médicos, licenciadas y especialistas.



Analizando la problemática de que el espacio físico de la clínica es muy pequeño los socios han decidido trasladarse a una nueva ubicación, con un edificio propio en un terreno previamente adquirido en la calle Reino de Quito y Loja a pocos metros del parque central donde ellos operan; el objetivo de trasladarse a un edificio propio es brindar un servicio de calidad a la ciudadanía en un solo lugar.

Con la ejecución de este modelo de negocios se pretende estructurar un plan estratégico para la clínica, contribuir al desarrollo económico tanto de sus socios así como de todos sus colaboradores

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio para la clínica “SARAGURO MEDIC” en el cantón Saraguro provincia de Loja, mediante una ventaja competitiva la cual le permita liderar en servicios de la salud dentro del cantón.

3.2 Objetivos Específicos

3.2.1 Analizar el impacto del funcionamiento de la clínica en la población saragurence y determinar el target en el que la clínica está funcionando actualmente.

3.2.2 Definir la filosofía empresarial acorde con la estructura funcional de la clínica, que contribuya en la planificación estratégica de la misma.

3.2.3 Definir un modelo de negocio a través del modelo Canvas que sea sostenible en el tiempo que ayude a potencializar su propuesta de valor.

3.2.4 Proponer un Sistema de Análisis de gestión mediante indicadores para la consecución eficiente de sus objetivos.

4. METODOLOGÍA (MARCO TEÓRICO BASE Y DISEÑO METODOLÓGICO)

4.1 MARCO TEORICO BASE

Servicio al cliente

“El servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la empresa, esto se basa en la interacción y retroalimentación entre personas” (Universidad Nacional de Colombia. Gestión. & Universidad Nacional de Colombia. Finanzas., 2005).

Ciclo del servicio

El ciclo de servicio ayuda a los miembros de las empresas a ofrecer asistencia a los clientes, de manera que les permite organizar de mejor manera la percepción de los mismos (Universidad Nacional de Colombia. Gestión. & Universidad Nacional de Colombia. Finanzas., 2005)

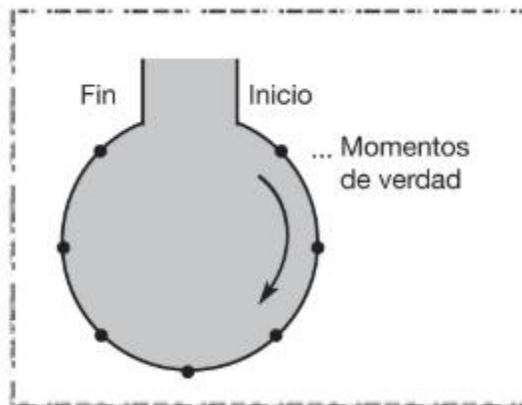


Figura 4 Ciclo de servicio Albretch (1992,p 35) (Universidad Nacional de Colombia. Gestión. & Universidad Nacional de Colombia. Finanzas., 2005)

Albretch (1992) menciona que ahora el servicio ya no depende solamente del trabajador, sino que se convierte en “Tiempo de la verdad” definiéndolo como “cualquier



situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio” (Universidad Nacional de Colombia. Gestión. & Universidad Nacional de Colombia. Finanzas., 2005).

Filosofía empresarial

Según (Chiavenato, 2009) la Filosofía empresarial se expresa mediante la misión de la empresa, “ la razón de ser de la organización, la función que desempeña en la sociedad”, no es solamente un conjunto de operaciones, sino, que expresa los valores y creencias que constituyen los principios de la empresa. Para (David, 2013, p. 46) la misión “es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de las tareas”. Asi también “el proyecto que les gustaría ser a largo plazo” (Chiavenato, 2009 p. 99) enmarcado en la visión de la empresa.

Mientras la misión expresa la razón de ser de la empresa, la visión que es lo que quiere llegar a ser la empresa a largo plazo los objetivos “definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico” (Chiavenato, 2009) , es decir los objetivos expresan los resultados específicos en un determinado tiempo. Además se enlistara los valores corporativos y los principios constituidos por las creencias de los que integran la organización (Chiavenato, 2009).

Diseño organizacional

Es la definición grafica más adecuada de la estructura organizacional, para entender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización. Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de la misión y los objetivos globales (Chiavenato, 2009).

El diseño organizacional conlleva aspectos centrales tales como: funciones y responsabilidades de cada puesto, departamentos y la manera de lograr la coordinación



eficiente para cumplir con los objetivos de la empresa, por lo general estos aspectos se dan a conocer mediante organigramas y descripción de puestos (Chiavenato, 2009b).

Para el diseño organizacional de SARAGURO MEDIC se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

5. *Factores ambientales:* misión y visión de la clínica así como su estrategia, micro y macro entorno, tecnología que usan y sus Stakeholders.
6. *Dimensiones anatómicas de la empresa:* este aspecto se refiere al tamaño de la empresa.
7. *Aspectos de las operaciones:* en lo que tiene que ver con la autoridad, las tareas o responsabilidades encomendadas a cada cargo y la manera de cómo se va a controlar dichas tareas.
8. *Consecuencias conductuales:* se refiere al ambiente laboral (Chiavenato, 2009).

Descripción de puestos

Puesto: Es un conjunto de actividades que desempeña una persona dentro de una organización el cual ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa, haciendo alusión a esto podemos decir que “un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos” (Chiavenato, 2009).

En SARAGURO MEDIC se procederá a describir los puestos de trabajo que constituyen la clínica, para ello es indispensable describir de manera detallada las tareas y actividades de cada puesto (que hace el trabajador) la periodicidad y que métodos o procesos utiliza para cumplir con las tareas encomendadas esto expresada como **Descripción de puestos** (Chiavenato, 2009).

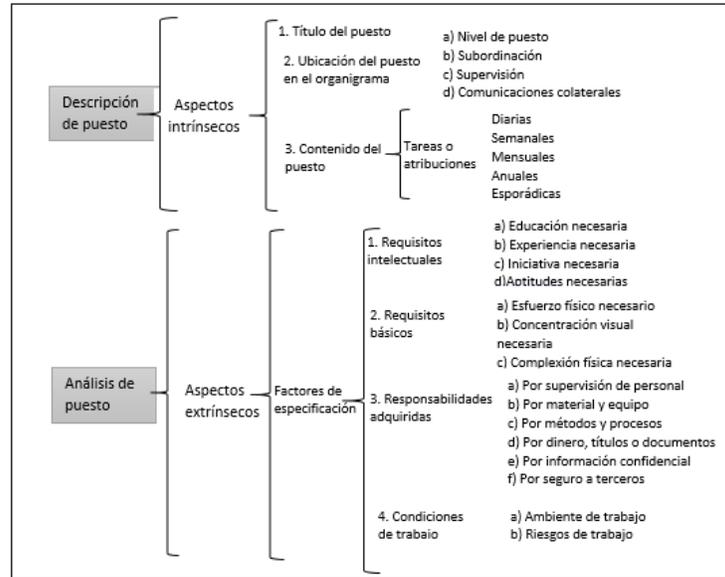


Figura 5 Alcance de la Descripción y el Análisis de Puestos (Chiavenato, 2009).

Métodos utilizados para la descripción de puestos según Chiavenato

Método	Concepto
Observación directa	Es uno de los más comunes. El analista observa de una forma directa y dinámica del ocupante mientras que el analista en una hoja describe los puntos claves de sus observaciones.
Cuestionario	El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario que analizará el supervisor.
Entrevista	Es el método más flexible y productivo, si la entrevista está bien estructurada, se obtiene una información sobre todos los aspectos de puestos, es posible cruzar información, garantiza una interacción directa entre analista y empleado.
Mixto	Se trata de combinaciones electicas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto. 2. Cuestionario con el empleado y entrevista con el superior para ampliar y aclarar datos. 3. Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor 4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el supervisor.

Figura 6 Métodos para la descripción de puestos

Fuente: Elaboración de los autores

Organigrama Funcional

Es una representación gráfica la cual comprende la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan las tareas o actividades de una empresa, así como la relación entre los gerentes y las personas que están a su cargo, entre los gerentes y entre los empleados de cada departamento (Minsal Pérez & Pérez Rodríguez, 2007). En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades de las personas con respecto a determinadas tareas (Daft, 2007).

Según Henry Mintzberg recomienda que toda organización debe tener cinco partes tal y como se muestra (Figura 3).

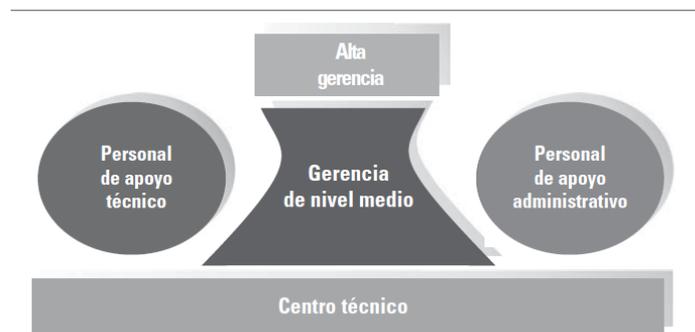


Figura 7 Las cinco partes básicas de una organización (Daft, 2007, p 27).

CADENA DE VALOR

Es una de las herramientas de gestión empresarial realizada por Michael Porter, que busca realizar un análisis interno de la empresa mediante la desagregación de cuáles son sus principales actividades que generan valor para los clientes. Se la denomina cadena de valor porque considera sus actividades como eslabones por los cuales los productos o servicio a medida que pasan por cada actividad como son: diseño, producción, promoción, ventas y distribución añaden valor.



En el caso de la clínica sería una cadena de servicio lo que se analizará y cada una de sus actividades serán consideradas buscando la ventaja del mercado en el que se encuentra.(Porter, 2008)

Elementos de la cadena de valor

Una cadena de valor está constituida por tres elementos que son:

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.(Porter, 2008)



Fuente: Cadena de valor (Porter, 2008, pp 55)

Cada actividad representa una parte significativa a la proporción creciente del monto total. Considerando este criterio como base se definen las actividades primarias del negocio, las cuales se encuentran conformadas por:

- a) Logística de interna. - conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
- b) Operaciones.- compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
- c) Logística de externa. - constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
- d) Mercadotecnia y ventas. - integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).



- e) Servicio. - constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- a) Abastecimiento. - conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materiales primarias, suministros y artículos consumibles, así como activos.
- b) Desarrollo Tecnológico. - compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- c) Administración de recursos humanos. - integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- d) Infraestructura de la empresa. - aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.(Quintero & Sánchez, 1997)

Tipos de actividades

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

- Directas. - Actividades directamente inmersas en la creación de valor para el comprador, estas actividades son: ensamble, maquinado de piezas, fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, etc.



- Indirectas. - Son las que hacen posible desarrollar actividades primarias, entre ellas están: mantenimiento, programación. Instalaciones, manejo de la fuerza de ventas, administración de investigación, etc.
- Seguro de Calidad. - Las que aseguran la calidad de otras actividades tales como: monitoreo, pruebas, revisión, inspecciones.(Porter, 2008)

Planificación estratégica

La viabilidad de las empresas de hoy (sin importar, tamaño, actividad, sector) está determinada por la habilidad que tengan las organizaciones para evaluar y reaccionar a sus resultados inmediatos, vistos en el contexto de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo. En otras palabras, lo que hoy se cosecha es fruto de la labor de mucho tiempo atrás que pudo planear las condiciones en que se desarrollaría el cultivo que hoy podemos recoger.

Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable.

Los mapas estratégicos tratan de resolver el problema, sin embargo la cultura gerencial, sobre todo en la mediana, pequeñas y micro empresas no ha adoptado todavía la planeación estratégica y se prefiere la inmediatez de resultados, descuidando el largo plazo como herramienta (espacio/plataforma) de gestión; además, existe poca transferencia de este conocimiento a los miembros de la organización, incluida la dirección y la sofisticación que algunos consultores dan al tema.

La Red Estratégica, que, entre otras cosas, pretende ser un tablero de comando central, cuyo diseño parte y termina, se reconstruye, se rediseña, se reinventa en la empresa, de



fácil construcción, por supuesto sin desconocer su entorno, que le permite a las organizaciones reconocerse y evaluarse en áreas de alcanzar su visión, identificando o desarrollando sus competencias centrales, contando con instrumentos de medición y evaluación de las estrategias trazadas en la red. Este modelo se deja a disposición del sector empresarial y de la comunidad académica.

Dentro del marco del planteamiento del problema de nuestra investigación, se quiere responder a cuatro preguntas que se consideran válidas y estas son:

1. "¿Cómo evaluar si los ejes sobre los cuales se construyó la organización son los adecuados para asumir un papel que le permita subsistir, crecer y consolidarse?"
2. "¿Cómo establecer estrategias que le permitan a las organizaciones permanecer en los escenarios turbulentos de nuestra época y le permitan seguir compitiendo en una economía globalizada? ¿Qué riesgos involucran esas estrategias y cómo minimizarlos?"
3. "¿Cómo descubrir las competencias centrales de las empresas colombianas que harán posible su permanencia en la actual economía? ¿Sus competencias son o se pueden transformar en ventajas competitivas?"
4. "¿Disponen las empresas de indicadores de gestión que les permita una evaluación permanente de sus logros o fracasos en tiempo real, para que la gerencia pueda tomar mejores decisiones y redireccionar sus estrategias para conseguir los objetivos trazados?"

La planeación estratégica y la consecución de ventajas competitivas desarrollando competencias centrales. Para ello, se siguió el pensamiento de Prahalad y Hamel (1995), quienes creen que para que una competencia sea considerada fuente de ventaja competitiva debe tener las siguientes características: Valiosa: Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades; Costosa de imitar: las otras



empresas no pueden desarrollarlas con facilidad; Rara: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales, e, Insustituible: no tienen equivalentes estratégicos.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), no se puede controlar lo que no se puede medir. De ahí que para poder lograr todos los objetivos organizacionales es necesario la creación de un sistema de medición. Por consiguiente, tal como lo presenta Néstor Díaz Granados (2007), "¿Qué debemos medir? Todo lo que genera, agrega y crea valor". También se debe medir lo que podría crear valor y claro lo que destruye valor.

En planeación estratégica, que incluye el largo plazo, es fundamental la evaluación y el control, solo así se puede maniobrar para sortear los cambios de las variables, o de su comportamiento, y efectuar los ajustes necesarios a las estrategias para conseguir resultados.

Hoy se conocen técnicas de planeación estratégica que de alguna manera tratan estos asuntos; por ejemplo, los mapas estratégicos, como el *Balanced Scorecard*, de Robert Kaplan y David P. Norton (1992), conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI). Según el modelo, las organizaciones tienen que repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias: "Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance"(Universidad del Norte (Barranquilla, Bravo Chadid, Cortina Ricardo, Pacheco Ruiz, & Quiñones Alean, 2009).

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta



que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (David, 2013)

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). (David, 2013)

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0;
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. (David, 2013)



Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Como lo propone David (1997), la siguiente matriz evalúa los factores externos donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

- a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa;
- b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, recordando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0;
- c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala;
- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.(David, 2013)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades. El procedimiento consiste en los siguientes pasos:



1. Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.
2. Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada.
3. Se asigna un peso a cada uno de estos factores.
4. A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
5. Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente.
6. Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.(David, 2013)

Análisis estratégico mediante la matriz MAFE

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá



tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización(David, 2013)

Procedimiento para elaborar la matriz MAFE

El procedimiento para elaborar una matriz MAFE incluye los siguientes pasos:

1. Integrar una lista de las oportunidades claves.
2. Integrar una lista de amenazas claves.
3. Integrar una lista de las fuerzas internas.
4. Integrar una lista de las debilidades internas.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada.(Ponce, 2007)

Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA)

Este es un modelo que contiene cuatro cuadrantes en los cuales se indican las estrategias más adecuadas para una empresa, las estrategias pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas (David, 2013). “Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la *fuerza financiera [FF]* y la *ventaja competitiva [VC]*) y dos dimensiones externas (la *estabilidad del entorno [EE]* y la *fuerza de la industria [FI]*)” (David, 2013). Por lo general estos cuatro factores son los que forman las determinantes más importantes para la posición estratégica.

Fred David menciona seis pasos a seguir para desarrollar la matriz PEYEA:



1. Seleccionar un conjunto de variables para identificar las 4 dimensiones: FF, VC, EE y FI.
2. Asignar un valor numérico de +1 a +7 donde (+1=peor y +7 = mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor de -1 a -7 donde (-1= mejor y -7 =peor), a cada una de las variables que conforman las dimensiones EE y VC. En las dimensiones FF y VC hacer una comparación con los competidores y en los ejes EE y FI hacer una comparación con otras industrias.
3. Sacar el promedio para las cuatro dimensiones, sumando los valores asignados a cada variable que se encuentra en las dimensiones, y dividiendo la suma total para el número de variables.
4. Enmarcar gráficamente las puntuaciones promedio para FF, FI, VC y EE sobre el eje correspondiente.
5. Sumar las dos puntuaciones del eje X y trazar en el punto correspondiente en X, el mismo procedimiento para el eje Y. Trazar la intersección del nuevo punto XY.
6. Graficar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz hasta el punto de intersección. El vector nos indica el tipo de estrategia recomendada para la empresa (David, 2013).

Modelo de Negocios

Un modelo de negocios se conoce como una empresa que genera valor mediante la cadena de valor, en otras palabras es “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (Barrios, 2010).

Modelo CANVAS

El Modelo CANVAS, se compone de 9 módulos que a continuación se proporciona una descripción de cada uno de ellos, para conocer para que sirven y como.

1. Segmento de mercado (clientes).



Hay que segmentar los **clientes**, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. En la mayoría de los casos los proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente. Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor, es aquello que hace a una organización diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: *aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte*. Puede tener la idea del siglo, pero si no tiene cliente, de nada sirve. Ambos –propuesta de valor y cliente– se necesitan como el oxígeno para respirar. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

3. Canales de Distribución.

Se debe delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria a seguir, para fortalecer la marca e idea de negocio. Este elemento incluye tanto los canales que se va a utilizar para explicar a nuestros clientes, cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa).

Se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios). Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. *Los canales de socios* reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación. (Osterwalder & Pigneur, 2011)



4. Relaciones con los clientes.

No menos importante, que el resto de elementos, es el tipo de relaciones que se desea establecer con cada segmento de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios). La clave aquí es cómo vas se va a conectar la propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quiere que produzca la marca en el cliente.(Osterwalder, Pigneur, & Clark, n.d.)

5. Fuentes de Ingresos.

Determinar las fuentes económicas de la idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito. Las fuentes de ingresos, son la consecuencia de lo demás módulos, pero paradójicamente tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar debemos saber cuáles serán las fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también. Si bien es cierto que cuanto más ventas haya mayores serán los ingresos y también los costos aumentarán, pero con un beneficio que se podrá invertir.(Osterwalder & Pigneur, 2011)

6. Recursos clave.

Hace referencia a identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. Los recursos clave *es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar*: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por



tus productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc.(Osterwalder & Pigneur, 2011)

7. Actividades clave.

Debe conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas. Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro y que así lo transmitamos al mercado— qué somos y qué queremos ser.(Osterwalder et al., n.d.)

8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave.

Debe tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* (es una forma de conocer gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales) con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.

La pregunta es: ¿Con qué alianzas va a trabajar? Es lo que se conoce como innovación abierta, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores.(Osterwalder & Pigneur, 2011)

9. Estructura de costos.

Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa. Para esto, debes marcar las estructuras de costes, para llegar a

saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.

Deberá definir cómo financiará un negocio que, al principio, no es rentable. Es recomendable hacer un análisis y calcular qué dinero necesitará en el tiempo hasta que sea rentable. Puede calcular cuánto gana de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales, así como, calcular qué inversión inicial necesitará, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto.(Osterwalder & Pigneur, 2011)

Gráfico del Modelo Canvas

Todo esto se quedaría en aburrida teoría si no fuésemos capaces de poder mostrarlo gráficamente. El mejor ejercicio que se puede hacer es utilizar The Business Model Canvas, que permite ver y moldear en un solo folio –estructurado en nueve elementos– cuál es nuestro modelo de negocio:

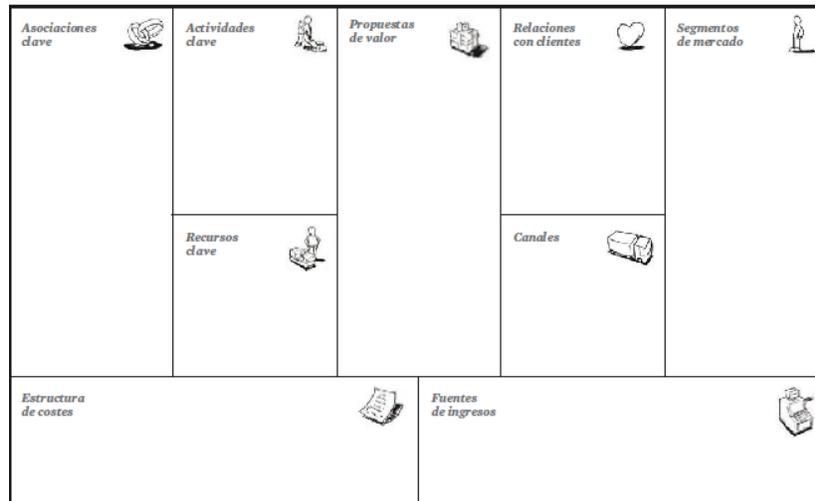


Figura 8 Plantilla para el lienzo del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).



Tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado –y que está colocada en el centro del lienzo.

El negocio hacia afuera (que es lo que está ubicado a la derecha), la propuesta de valor se tiene que llevar a un segmento de clientes con los que tendrá que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tiene que hacer a través de unos canales de distribución –comerciales, Internet, tiendas offline, etc.

El negocio hacia dentro (a la izquierda del gráfico), tiene las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro del modelo de negocio, y los socios clave con los que va a trabajar.

Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las fuentes de ingresos de tu negocio.(Osterwalder et al., n.d.)

Validación del modelo

Para la validación del modelo en términos de costo-beneficio, el modelo para SARAGURO MEDIC será validado tanto financiera como comercial.

Validación comercial

Para garantizar la viabilidad del modelo de negocios, se usará las encuestas para determinar la aceptación del cantón con la clínica, éste nos permitirá determinar porcentajes de crecimiento que se puede tener en el sector.

Validación financiera

Se determinará cuál será el costo-beneficio de la propuesta a realizar, la inversión que se necesitará, costos de mantenimiento, con el fin de buscar que la propuesta de valor genere rentabilidad a la clínica y la ayude a crecer y ser reconocida.



Métricas del modelo

Balanced Scorecard

La visión y estrategias de SARAGURO MEDIC se medirán mediante los indicadores de Balanced Scorecard (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI).

El BSC Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. El BSC es más que un sistema de medición táctico u operativo, puesto que actualmente las organizaciones lo utilizan como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (Kaplan & Norton, 2009).

Los autores de BSC (Kaplan & Norton, 2009) proponen ver a la empresa desde cuatro perspectivas, las cuales deben responder las siguientes preguntas:

1. *Perspectiva financiera: ¿Cómo nos vemos como empresa ante los ojos de los accionistas o socios?*

La perspectiva financiera tiene como objetivo dar respuesta a las expectativas de los accionistas, centrándose en la creación de valor para los mismos, presentando índices rentables los cuales deben ser una garantía de la sostenibilidad del negocio (Montoya, 2011). Además se debe tener en cuenta que en esta parte se miden los resultados alcanzados.

2. *Perspectiva de cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?*

La perspectiva de cliente da respuesta a las esperanzas del cliente. Los objetivos que se planteen van a depender de la generación de ingresos y de la generación de valor planteada anteriormente. Es importante tener en cuenta que la satisfacción del cliente está sujeta a la propuesta de valor de la empresa, es por ello que la propuesta de valor debe estar compuesta por la calidad, precio, relaciones y la imagen corporativa (Montoya, 2011).

3. *Perspectiva de procesos internos: ¿En qué debemos sobresalir?*



La perspectiva interna del negocio “pueden identificarse tanto los objetivos como los indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos claves de las organizaciones y de cuyo éxito depende toda la satisfacción de todas las expectativas, tanto de los accionistas como de los clientes” (Montoya, 2011).

4. *Perspectiva de formación y crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?*

La perspectiva de innovación y aprendizaje se enfoca en los objetivos e indicadores que sirven como motor de desempeño en un determinado tiempo de las organizaciones, así también refleja la capacidad de adaptación a los nuevos cambios. El éxito de la empresa a largo plazo se puede medir “en la inversión de nuevas tecnologías y en el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo” (Montoya, 2011).

Para la elaboración de los indicadores en cada una de las cuatro perspectivas del BSC se debe plantear los objetivos de cada indicador para medir las estrategias planteadas por la empresa.

Mapa estratégico

El mapa estratégico de BCS proporciona un marco que nos permite visualizar la vinculación de la estrategia con los activos intangibles de la organización (Kaplan & Norton, 2009).

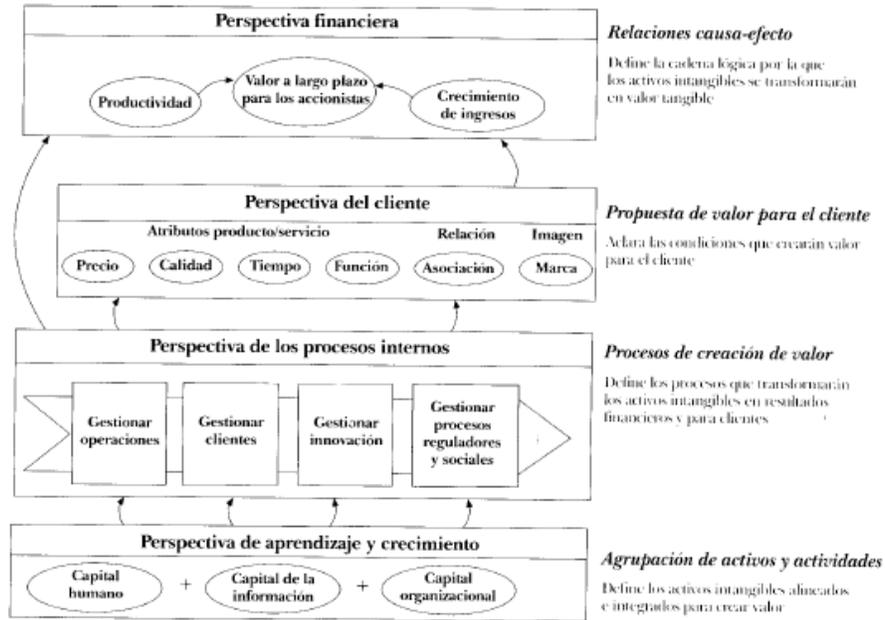


Figura 9 Marco BSC (Kaplan & Norton, 2009, p. 58)

4.2 DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación.

Dentro del tipo de investigación se utilizarán el método histórico y el deductivo.

Método deductivo

Se usará para la elaboración de las conclusiones en modo de resultados obtenidos del presente trabajo de investigación, con el fin de proyectarse a un determinado tiempo partiendo de la información obtenida (Hernández Sampieri et al., 2014).

Modalidad de investigación

El diseño de modelo de negocio se basa en el pragmatismo de un enfoque mixto que según (Hernández Sampieri et al., 2014) hacen referencia a los métodos mixtos como: "un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, así como su integración y



discusión conjunta, para realizar inferencias producto de la información recabada y lograr un mayor entendimiento”.

Técnica para la recolección de datos

Entrevista

Las entrevistas a realizarse serán de dos tipos, la estructurada y la no estructurada útiles para la obtención de información primaria; las entrevistas estructuradas para el estudio del impacto de la clínica hacia la población saragureña y las no estructuradas aplicada al personal que labora en la clínica para la determinación de las funciones de cada puesto.

Muestra

La muestra dentro del proceso de investigación, es un conjunto de personas, eventos, sucesos, comunidades de interés sobre el cual se desea recolectar datos (información), y que tiene que definirse y delimitarse con precisión, y este debe ser representativo de la población (Hernández Sampieri et al., 2014).

Para el cálculo de la muestra se toman en cuenta:

- Margen de error (e): o intervalo de confianza, es una medida estadística del número de veces de cada 100 se espera que los resultados se encuentren dentro de un rango específico.
- Nivel de confianza (Z): son intervalos aleatorios los cuales se usan para acotar un valor normalmente con una probabilidad alta.
- Probabilidad de éxito (p): generalmente es el 50%
- Probabilidad de fracaso (q): es el otro 50%, entre los dos suman el 100% de una probabilidad (Aguilar Barojas, 2005). La siguiente fórmula nos permite conocer el tamaño de la muestra probabilística:



$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Proporción con la característica deseada (éxito)

Q= Proporción sin la característica deseada (fracaso)

e= Error permitido

Z= nivel de confianza

Técnicas de medición de datos

En el presente trabajo para medir las variables cualitativas se utilizará la técnica de las escalas de Likert “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández Sampieri et al., 2014), la técnica Diferencial Semántico “serie de pares de adjetivos extremos que sirven para calificar al objeto de actitud. Ante los cuales se pide la reacción del sujeto, al ubicarlo en una categoría por cada par” (Hernández Sampieri et al., 2014).

Tratamiento de la información

Para el tratamiento de la información obtenida en trabajo de titulación será mediante gráficos generados en el programa SPSS.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados en cuanto a los objetivos específicos.

Objetivo 1: Analizar el impacto del funcionamiento de la clínica en la población saragurence y determinar el target en el que la clínica está funcionando actualmente.

- ✓ Determinar el diagnóstico actual de la clínica.



Objetivo 2: Definir la filosofía empresarial acorde con la estructura funcional de la clínica, que contribuya en la planificación estratégica de la misma.

- ✓ Determinar la filosofía organizacional de SARAGURO MEDIC, así como su estructura funcional y definir las estrategias necesarias.

Objetivo 3: Definir un modelo de negocio a través del modelo Canvas que sea sostenible en el tiempo que ayude a potencializar su propuesta de valor.

- ✓ Presentar un modelo de negocios sostenible, enmarcado en los nueve módulos del modelo Canvas.

Objetivo 4: Proponer un Sistema de Análisis de gestión mediante indicadores para la consecución eficiente de sus objetivos.

- ✓ Presentar un análisis de gestión enmarcado en un mapa estratégico del Balanced Scorecard basado en indicadores que permita medir el cumplimiento de sus objetivos.

A continuación se presenta los resultados esperados en cuanto a lo Administrativo, Académico y Profesional:

Administrativo

- ✓ Aportar con el desarrollo empresarial en el sector de los servicios médicos de la comunidad de Saraguro proponiendo un modelo de negocios.

Académico

- ✓ El desarrollo de un modelo de negocios que utilice la variedad de conocimientos, teorías y conceptos aprendidos durante la formación académica en la universidad



de manera que podamos aportar a la sociedad todos estos conocimientos para un cambio en el estilo de vida del cantón donde se realizará el trabajo planteado.

- ✓ El apoyo brindado por los docentes durante su desarrollo servirá para garantizar la calidad y la seriedad con la que se tratara el trabajo.

Profesional

- ✓ El planteamiento del modelo de negocio podrá guiar a los socios en sus acciones de manera que se pueda generar un correcto uso de los recursos, tiempos y espacio donde se desea construir la clínica. A su vez brindara un vistazo a todo el trabajo que tendremos en la vida profesional para desarrollar una idea de negocio.

6. ESQUEMA TENTATIVO CRONOGRAMA

Propuesta de Modelo de Negocios para Saraguro Medic	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1 Diagnóstico de la empresa																				
1.1 Análisis del impacto del servicio en el centro de saraguro				x																
1.2 Determinar el target de mercado			x	x																
1.3 Análisis de la gestión empresarial				x																
2 Filosofía de la empresa																				
1.1 Definición de misión, visión y valores.					x															
1.2 Definición del organigrama funcional.					x															
1.3 Planificación estratégica						x	x													
2 Diseño de modelo de negocios																				
2.2. Modelo Canvas									x	x	x	x								
2.3 Validación del Modelo													x	x	x					
3 Métricas del Modelo																				
3.1 Metas y Objetivos																	x			
3.2 Definición de indicadores en base a las 4 perspectivas del BSC.																	x			
3.3 Diseño de balance Score card																	x	x		
4 Resultados																				
5 Conclusiones Y recomendaciones																				x
Anexos																				x

Figura 10 Esquema Tentativo Cronograma