



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
POLICLÍNICO EN LA CIUADAELA SAMANES AL NORTE
DE GUAYAQUIL**

AUTOR:

CRISTÓBAL VLADIMIR LARA JIMÉNEZ

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

ECON. PRISCILLA YESENIA CARRASCO CORRAL, MGS.

**Guayaquil, Ecuador
2022**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Cristóbal Vladimir Lara Jiménez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Priscilla Yesenia Carrasco Corral, Mgs.

REVISORA

Econ. Glenda Gutiérrez Candela, Mgs

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph. D.

Guayaquil, a los 03 días del mes de mayo del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Cristóbal Vladimir Lara Jiménez

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes al norte de Guayaquil**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas** ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Proyecto de Investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 03 días del mes de mayo del año 2022

EL AUTOR

Cristóbal Vladimir Lara Jiménez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Cristóbal Vladimir Lara Jiménez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas** titulado: **Plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes al norte de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 03 días del mes de mayo del año 2022

EL AUTOR:

Cristóbal Vladimir Lara Jiménez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Informe de Urkund

← → ↻ secure.orkund.com/old/view/123757440-206210-724247#BcGxDYAwDATAxVy/kD84xmEVRIEIQClIkxKxO3evPEPWJRl0cAEDLEiKZEh5h4x293a1evR6yqqT... En pausa Actualizar

URKUND Lista de fuentes Bloques Abrir sesión

Documento: [Tesis Final de Vladimir Lara Jiménez.docx](#) (D129694081)
 Presentado: 2022-03-07 15:32 (-05:00)
 Presentado por: cvlarajimenez@gmail.com
 Recibido: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
 Mensaje: Tesis Final Vladimir Lara Jiménez [Mostrar el mensaje completo](#)
 1% de estas 82 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
>	Tesis MGSS 21 enero 2013. Final Final.docx
	PROYECTO-GERENCIA.docx
	Fuentes alternativas
	Fuentes no usadas

100% # 1 Activo Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Tesis MGSS 21 enero 2013. Final F... 100%

CERTIFICACIÓN
 Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por
 Cristóbal Vladimir Lara
 Jiménez, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister
 en Administración de Empresas.
 DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
 _____ Priscilla Carrasco
 REVISORA

 DIRECTORA DEL PROGRAMA
 _____ Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph. D.
 Guayaquil, a los días del mes de ... del año 2021
 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL SISTEMA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD
 Yo, Cristóbal Vladimir Lara Jiménez

Agradecimiento

Empiezo dando a Dios que en inmensa bondad me ha entregado inteligencia y sabiduría para poder concluir con el estudio de la presente maestría y el desarrollo de este proyecto de investigación para la obtención del título. Agradezco a mi esposa que de una forma incondicional me apoyó durante todo este tiempo de estudio siendo este fruto un logro de los dos, a mi hijo por ser el motor que inspira mi día a día.

De una forma especial agradezco a mi Tutora Econ. Priscilla Carrasco Corral, por haber sido mi guía en todo el desarrollo del proyecto de investigación, su exigencia, asesoramiento y acompañamiento constante me ayudó a cumplir con las normas y plazo establecidos, finalmente mi profundo agradecimiento a la Econ. María del Carmen Lapo y a todos los docentes que formaron parte de esta maestría.

Cristóbal Vladimir Lara Jiménez

Dedicatoria

Mi proyecto de investigación dedico a mi esposa Verónica que me acompañó durante el tiempo de estudio de la MAE, con su amor incondicional hemos logrado grandes cosas, a mi hijo Alejandro por ser el pilar fundamental en mi trabajo y que sea yo un ejemplo de superación en su vida. Dedico a mis padres por sus oraciones diarias y sus bendiciones las cuales me protegen y me llevan por el camino correcto.

A todo ellos doy mi trabajo y estudio en ofrenda por su apoyo, paciencia y amor.

Cristóbal Vladimir Lara Jiménez

Índice General

Introducción	1
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema.....	4
Formulación del Problema	5
Justificación.....	6
Preguntas de Investigación.....	8
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Capítulo I.....	9
Marco Teórico y Conceptual.....	9
Plan de Negocio	9
Modelo de Negocios	10
Misión y visión.....	10
Propuesta de valor	10
Cadena de valor.....	13
Estructura de costos.....	13
Ventaja competitiva	15
Plan de Mercado.....	16
Tendencias del sector	16
Competencia.....	17
Mercado objetivo	18
Producto o servicio.....	19
Precio.....	20
Plan de ventas.....	21
Publicidad.....	22
Plan Operacional	23
Infraestructura	23
Equipos, herramientas e insumos	24
Plan de Recursos Humanos	25
Estructura organizativa: administrativa y médica	25

Organigrama.....	26
Plan Financiero.....	27
Balance general	27
Estado de resultados	28
Flujo de efectivo.....	29
Tasa Interna de Retorno	30
Valor Actual Neto	31
Policlínico	32
Pediatria.....	32
Ginecología y obstetricia.....	33
Medicina General	34
Marco Conceptual	35
Capítulo II	39
Marco Referencial.....	39
Investigaciones Referenciales	39
Policlínicos en América Latina	42
Policlínicos en Chile	42
Policlínicos en Perú.....	43
Policlínicos en Bolivia	44
Policlínicos en Cuba.....	45
Policlínicos en Ecuador.....	46
Especialidades Médicas de los Policlínicos	46
Servicios pediátricos	47
Servicios ginecológicos y obstétricos	48
Contexto Nacional.....	49
Características del sistema de salud en Ecuador	49
La salud pública en el Ecuador	50
La salud privada en el Ecuador	51
Marco Legal	52
Firma electrónica.....	56
RUC	56
Permiso del Cuerpo de Bomberos.....	57
Permiso de funcionamiento de la ACESS.....	58
Requisitos para establecimientos nuevos	61

Capítulo III.....	62
Marco Metodológico.....	62
Enfoque de la Investigación.....	62
Tipo de Investigación.....	62
Método de la Investigación.....	63
Alcance de la Investigación.....	63
Población y Muestra.....	64
Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	65
Procesamiento de los Datos.....	66
Resultados.....	68
Datos demográficos.....	68
Cuestionario.....	70
Análisis General de Resultados.....	80
Capítulo IV.....	83
Propuesta.....	83
Empresa.....	83
Misión.....	84
Visión.....	84
Valores organizacionales.....	85
Estructura Organizacional.....	85
Manual de funciones.....	86
Proceso de atención y derivación de paciente.....	101
Análisis del Mercado.....	103
Factor político.....	103
Factor económico.....	103
Factor social.....	105
Factor tecnológico.....	106
Matriz EFE.....	107
Matriz EFI.....	108
Matriz FODA.....	108
Fuerzas de Porter.....	109
La amenaza de nuevos competidores.....	109
La amenaza de servicios sustitutos.....	110
La rivalidad entre competidores existentes.....	111

Poder de negociación con los clientes.....	111
Poder de negociación con proveedores	112
Evaluación de las cinco fuerzas de Porter.....	112
Competencia.....	113
Descripción de Línea de Servicios, Productos y Ubicación	114
Producto	114
Precio.....	116
Plaza	116
Estrategias de Publicidad y Venta.....	118
Análisis Financiero.....	120
Inversión.....	120
Financiamiento.....	122
Estructura de costos y gastos	123
Nómina.....	126
Proyección de ventas.....	127
Proyección de estados financieros	129
Factibilidad financiera.....	131
Punto de equilibrio	133
Escenarios de Sensibilidad.....	133
Conclusiones	136
Recomendaciones.....	138
Referencias.....	139
Apéndices.....	155
Apéndice A. Cuestionario	155

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Establecimientos del sector público sin internación hospitalaria</i>	50
Tabla 2 <i>Cobertura del sector público por establecimientos</i>	51
Tabla 3 <i>Establecimientos del sector privado sin internación hospitalaria</i>	51
Tabla 4 <i>Cobertura del sector privado por establecimientos</i>	52
Tabla 5 <i>Costos de firma electrónica</i>	56
Tabla 6 <i>Establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria</i>	60
Tabla 7 <i>Cálculo de la población</i>	64
Tabla 8 <i>Manual de funciones gerente general</i>	87
Tabla 9 <i>Manual de funciones gerente financiero</i>	88
Tabla 10 <i>Manual de funciones gerente administrativo</i>	89
Tabla 11 <i>Manual de funciones médico general</i>	90
Tabla 12 <i>Manual de funciones pediatra</i>	91
Tabla 13 <i>Manual de funciones ginecología</i>	92
Tabla 14 <i>Manual de funciones radiólogo</i>	93
Tabla 15 <i>Manual de funciones endocrinología</i>	94
Tabla 16 <i>Manual de funciones nutricionista</i>	95
Tabla 17 <i>Manual de funciones laboratorio clínico</i>	96
Tabla 18 <i>Manual de funciones enfermería</i>	97
Tabla 19 <i>Manual de funciones servicio al cliente</i>	98
Tabla 20 <i>Manual de funciones asistente administrativo</i>	99
Tabla 21 <i>Manual de funciones asistente contable</i>	100
Tabla 22 <i>Manual de funciones asistente de gerencia</i>	101
Tabla 23 <i>Matriz EFE</i>	107
Tabla 24 <i>Matriz EFI</i>	108
Tabla 25 <i>Matriz FODA</i>	109
Tabla 26 <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	110
Tabla 27 <i>Amenaza de servicios sustitutos</i>	110
Tabla 28 <i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	111
Tabla 29 <i>Poder de negociación con los clientes</i>	112
Tabla 30 <i>Poder de negociación con proveedores</i>	112
Tabla 31 <i>Evaluación de las cinco fuerzas de Porter</i>	113
Tabla 32 <i>Precio de servicios y diagnósticos</i>	116

Tabla 33	<i>Presupuesto publicidad y venta</i>	120
Tabla 34	<i>Activos no corrientes</i>	121
Tabla 35	<i>Capital de trabajo</i>	122
Tabla 36	<i>Gastos preoperacionales</i>	122
Tabla 37	<i>Inversión total</i>	122
Tabla 38	<i>Condiciones de crédito</i>	123
Tabla 39	<i>Sueldos directos</i>	123
Tabla 40	<i>Costos indirectos</i>	124
Tabla 41	<i>Costos variables totales</i>	124
Tabla 42	<i>Gastos administrativos</i>	124
Tabla 43	<i>Servicios prestados</i>	125
Tabla 44	<i>Gastos de publicidad y venta</i>	125
Tabla 45	<i>Gastos financieros</i>	126
Tabla 46	<i>Nómina de servicio y administrativa</i>	127
Tabla 47	<i>Proyección de la demanda</i>	128
Tabla 48	<i>Proyección de venta</i>	128
Tabla 49	<i>Estados de resultado proyectado</i>	129
Tabla 50	<i>Balance general proyectado</i>	130
Tabla 51	<i>Factibilidad financiera</i>	132
Tabla 52	<i>Costo ponderado del capital</i>	133
Tabla 53	<i>Sensibilidad escenario pesimista</i>	134
Tabla 54	<i>Sensibilidad escenario optimista</i>	135

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Edad de la población encuestada</i>	68
Figura 2 <i>Género de la población encuestada</i>	69
Figura 3 <i>Ingresos de la población encuestada</i>	69
Figura 4 <i>Institución de atención médica</i>	70
Figura 5 <i>Asistencia a Centros Médicos</i>	71
Figura 6 <i>Tipo de seguro médico</i>	72
Figura 7 <i>Satisfacción por servicio médico</i>	72
Figura 8 <i>Tipo de especialidad médica</i>	73
Figura 9 <i>Acudir por atención de especialista</i>	74
Figura 10 <i>Percepción de un Policlínico</i>	75
Figura 11 <i>Servicios de un Policlínico</i>	75
Figura 12 <i>Precio a pagar por un especialista</i>	76
Figura 13 <i>Medio de comunicación</i>	77
Figura 14 <i>Relevancia al asistir a Policlínico</i>	78
Figura 15 <i>Cambio de institución médica</i>	79
Figura 16 <i>Horario de atención</i>	79
Figura 17 <i>Medios para conocer los servicios de un Policlínico</i>	80
Figura 18 <i>Organigrama</i>	86
Figura 19 <i>Proceso de atención al paciente</i>	102
Figura 20 <i>Proceso de derivación del paciente</i>	102
Figura 21 <i>PIB trimestral del año 2020 a 2021</i>	103
Figura 22 <i>Inflación mensual nacional del año 2021</i>	104
Figura 23 <i>Logo</i>	115
Figura 24 <i>Vista frontal del policlínico</i>	117
Figura 25 <i>Consultorios de especialistas</i>	117
Figura 26 <i>Sala de espera fuera de consultorio de especialista</i>	118
Figura 27 <i>GPS de Polyclinic Services</i>	118
Figura 28 <i>Punto de equilibrio</i>	133

Resumen

El plan de negocios es un mapa de ruta que contiene objetivos y metas a cumplir a través de la formación de una estructura de trabajo que contenga recursos financieros, humanos y tecnológicos para garantizar la viabilidad en el tiempo. El objetivo general del trabajo fue elaborar un plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes, y confirmar la viabilidad económica y financiera del proyecto. La metodología aplicada tuvo un enfoque cuantitativo de tipo no experimental y alcance descriptivo con corte transversal aplicando el método deductivo. Entre los principales resultados obtenidos estuvieron que los encuestados mencionaron estar insatisfechos con los servicios de salud que actualmente usan, en un 34.5% y que estarían dispuestos a cambiar si estos tienen unos precios asequibles y calidad de servicio con el 87%, con preferencia de recepción de información por redes sociales, email y volantes informativas. Para la elaboración del plan de negocios se necesita una estructura organizacional conformada por 18 colaboradores que se complementan con equipos e insumos para desarrollar las actividades. Basándose en lo descrito, se necesitará una inversión de \$174,224.1 lo cual será financiado 40% con capital propio y la diferencia con un préstamo bancario a cinco años plazo con un interés del 11.8%. Esto da como resultado la viabilidad económica y financiera al obtener una TIR del 16.6% y un VAN de \$21,851.0 a un costo promedio ponderado de 11.9% alcanzando la recuperación de la inversión en tres años, siete meses y seis días.

Palabras Clave: Plan de negocios, policlínico, viabilidad financiera, plan de mercado, servicios de salud, modelo de negocios.

Abstract

The business plan is a road map that contains objectives and goals to be met through the formation of a work structure that contains financial, human and technological resources to guarantee viability over time. The general objective of the work was to develop a business plan for the implementation of a Polyclinic in the Samanes citadel, and confirm the economic and financial viability of the project. The applied methodology had a non-experimental quantitative approach and a descriptive scope with a cross section applying the deductive method. Among the main results obtained were that the respondents mentioned being dissatisfied with the health services that they currently use in 34.5% and that they would be willing to change if they have affordable prices and quality of service with 87% preferring to receive information. by social networks, email and informative flyers. For the elaboration of the business plan, an organizational structure made up of 18 collaborators is needed who are complemented with equipment and supplies to develop the activities. Based on what has been described, an investment of \$174,224.1 will be needed, which will be financed 40% with own capital and the difference with a five-year term bank loan with an interest rate of 11.8%. This results in economic and financial viability by obtaining an IRR of 16.6% and a NPV of \$21,851.0 at a weighted average cost of 11.9%, achieving the recovery of the investment in three years, seven months and six days.

Keywords: Business plan, polyclinic, financial viability, market plan, health services, business model.

Introducción

En el Ecuador, el Sistema Nacional de Salud se encuentra integrado por instituciones privadas y públicas que brindan atención en el país, además, que este sistema se divide en dos grandes grupos que son la Red Privada Complementaria y la Red Pública Integral de Salud. La Red Privada Complementaria está conformada por el conjunto de instituciones con fines de lucro que brindan servicios de salud en el país, donde ofrecen atención de salud ambulatoria y hospitalaria, llegando a brindar servicios a un 21% de la población aproximadamente. Esta puede acceder a sus servicios por medio de un pago directo que puede ser derivado desde la red pública integral de salud por escasez de recursos sanitarios en establecimientos públicos o mediante un seguro privado (Armijos & Camino, 2017).

Un policlínico se lo define como un centro de salud donde se brinda atención, siendo el primer contacto de atención para la mayoría de los casos en el sector privado. En este lugar las personas son monitorizadas, se les trata las enfermedades leves y se les realiza pruebas preventivas, procurando con ello el aseguramiento de una mejor salud del usuario (Villa María del Triunfo Salud SAC, 2019).

En el país existen un total de 4,223 establecimientos de salud, de los cuales el 81.9% de estos proporcionan servicios ambulatorios y el 18.1% brindan internación; en el caso de los establecimientos de salud privados el 75% de estos entregan servicios de internación y el 25% solo se encargan de servicios ambulatorios (Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador [ACHPE], 2018).

En la presente investigación se planteó como objetivo general elaborar un plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes, y confirmar la viabilidad económica y financiera del proyecto. Para esto, el estudio estuvo estructurado en función de cuatro capítulos que se detallan a continuación.

La primera sección del estudio contempla el marco teórico y conceptual, donde se revisan las bases teóricas que permiten sustentar la investigación. En este caso la revisión bibliográfica se sustentó en el plan de negocios que comprende el plan de mercado, el plan operacional, el plan de recursos humanos y el plan financiero con sus respectivas subdivisiones, para dar paso al marco conceptual que es donde se enlistan distintos conceptos importantes y necesarios para darle comprensión al estudio.

La segunda sección de la investigación comprende el marco referencial donde se detalló información sobre trabajos previos efectuados acerca de planes de negocio para implantar policlínicos, además de información pertinente sobre policlínicos en América Latina como en Chile, Perú, Bolivia, Cuba y Ecuador. A su vez, se añadió información sobre las especialidades médicas que ofrecen los policlínicos, específicamente en servicios pediátricos y, ginecológicos y obstétricos. Se finaliza con el contexto nacional donde se verificó las características del sistema de salud, la salud pública y la salud privada en el Ecuador.

La tercera sección se refiere al marco metodológico donde se establece la metodología a usar en el estudio; este capítulo inició con la definición del enfoque, los tipos de investigación y diseño, el alcance del estudio y los métodos, luego se selecciona la población de estudio y se realiza el cálculo respectivo de la

muestra terminando con la elección de esta mediante un muestreo.

Posteriormente, se establece la técnica de recolección de datos, se especifica el procesamiento de estos, se detalla la operacionalización de las variables y se muestran los resultados.

En la cuarta sección que corresponde a la propuesta se presenta el modelo de negocios a utilizar, el plan de mercado, el plan operacional, el plan de recursos humanos y se finaliza con el plan financiero; en este último punto, se desarrollan estados financieros proyectados a cinco años para determinar la factibilidad financiera del negocio.

Antecedentes

Los policlínicos adoptan diferentes nombres dependiendo del lugar y el tiempo; en la historia, se lo ha asociado mucho con el nombre de dispensario o centro de salud. A finales del siglo XVII los colegios de médicos de Edimburgo y Londres establecieron dispensarios; sin embargo, Edinburgh College creado en 1682 no brindaba visitas domiciliarias y London College creado en 1690 cobraba por sus servicios. En la época se evidenciaba cierta restricción en la accesibilidad de salud para las personas pobres, siendo excluidos a lo largo de gran parte de la historia. En contraparte, a estos dispensarios, se les sumó el dispensario para bebés pobres fundado por George Armstrong en Londres en 1769, este se enfocó en el subgrupo específico de personas con escasos recursos; en consecuencia, duró un año para declararse en bancarrota (Royal College of Physicians of Edinburgh, 2016)

De acuerdo con Pozo (2020) la historia con relación a los centros de salud se remonta al año de 1978 en la ciudad de Alma, donde se considera al dispensario como un ancestro del centro de salud por el hecho de que

proporcionaba servicios de salud extrahospitalarios de manera gratuita y de proximidad a las clases populares durante finales del siglo XVII e inicios del siglo XX. Sin embargo, los dispensarios no eran un ancestro, debido a que, la atención no estaba sustentada en el derecho de universalidad, más bien estaba centrada en la beneficencia del Estado o en la caridad cristiana para los pobres que la merecían de acuerdo con los criterios morales y políticos de los burgueses, pero se excluían a los pordioseros y mendigos que se los enviaba a los hospitales.

Planteamiento del Problema

A nivel mundial, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que adoptaron los países en cuanto a la cobertura efectiva de protección social, demostró que el 45.2% de la población mundial cuenta al menos con un beneficio de protección social y el restante no dispone de protección alguna. En cambio, las estimaciones proporcionadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establecieron que el 29% de la población en el mundo se encuentra protegida por un sistema de seguridad social integral; mientras que, el restante no tiene ninguna cobertura o posee una cobertura parcial (OIT, 2017).

En la región de América Latina y el Caribe, el gasto público en salud apenas llega al 3.7% del Producto Interno Bruto (PIB) en comparación a lo recomendado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) que es del 6%; mientras que, el gasto de bolsillo es del 34%. Esta situación segmenta el acceso, calidad y tipo de las prestaciones de salud (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021).

En el Ecuador, el gasto público en sanidad durante el año 2017 fue del 4.36% del PIB con un incremento en relación con el año anterior que corresponde a \$201.7 millones (FIAP, 2021). Además, el 35.89% de la población tiene algún

tipo de seguro entre ellos, la mayoría están afiliadas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y la minoría tiene acceso a cobertura de otros servicios públicos; una pequeña parte de la población tiene algún tipo de cobertura privada muy escasa; seguido de los que tienen doble cobertura, mientras que, el 64.11% de la población no tiene ningún tipo de seguro sanitario y debe acceder a la atención médica de forma particular o mediante el Ministerio de Salud Pública (MSP) (Armijos, 2018).

El IESS ha reducido el número de afiliados contributivos reduciéndose a 2.8 millones hasta febrero del 2021, demostrando con ello una reducción de 255,999 personas, de las cuales la mayor parte eran del sector privado, seguido de las que pertenecían al sector público y la menor cantidad de los individuos eran afiliados independientes y voluntarios (Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones [FIAP], 2021).

Por los puntos antes mencionados, se puede deducir que a pesar de que el Estado ha incrementado el gasto público en salud no ha logrado cubrir la alta demanda del servicio de salud, más bien con el paso de la pandemia del Covid-19 la cantidad de personas sin cobertura de un seguro de salud incrementó debido a la gran cantidad de despidos que se realizaron durante el año 2020, provocando que las personas no reciban una atención de salud. Por ese motivo, la presente investigación busca aumentar la oferta mediante la implementación de un policlínico en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, para lo cual, se va a realizar un estudio de viabilidad financiera y económica.

Formulación del Problema

¿Cuál es el plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes?

Justificación

En la actualidad, se considera a la Atención Primaria de Salud (APS) como una estrategia efectiva que permite reducir las inequidades en salud y mejorar la salud de la población. La APS es el primer contacto entre los trabajadores sanitarios y las personas, pero este puede variar de acuerdo con el país y el sistema de servicios de salud que dispongan, por lo cual, se ven cambios en las barreras de acceso, la gama de sus actividades, las características de los servicios y sus logros (Pincay et al., 2020).

La presente investigación es importante porque la mayor parte de los establecimientos de salud que forman parte de la Red Complementaria Privada está concentrada en la internación de los pacientes, por lo cual, el ámbito de los servicios ambulatorios es mucho menor; permitiendo con ello, la posibilidad de aumentar la oferta en esta línea, donde a pesar de disponer la red pública de un alto número de establecimientos ambulatorios no ha podido cubrir con ello la alta demanda de servicios. A esto se suma el alto porcentaje de médicos especialistas y subespecialistas en hospitales privados y clínicas, la orientación a la atención de alta complejidad y la cantidad de instituciones de segundo y tercer nivel de atención que dispone el sector privado, esto demuestra que las instituciones privadas de salud son de gran importancia en el Sistema Nacional de Salud del Ecuador (ACHPE, 2018).

La investigación responde al artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador que especifica que la salud es un derecho y por ende el Estado debe garantizar este derecho a toda su población, por lo que la prestación de los servicios sanitarios debe regirse a los principios de calidad, eficacia, eficiencia, equidad y universalidad (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

Esta investigación se articula con la línea de investigación Análisis de Costo-Beneficio, dado que se va a desarrollar un plan de negocios orientado al área de la salud. Por otro lado, esta investigación tiene su justificación teórica al llevar a cabo una revisión exhaustiva de bibliografía académica actual; en tanto que, se justifica metodológicamente al ejecutar una investigación de campo utilizando como guía lineamientos metodológicos de fuentes especializadas.

Los principales beneficiarios serán los habitantes de Samanes, la sociedad en general y el Estado, como primer beneficiario se encuentran los habitantes de Samanes que al disponer de un policlínico cercano a su domicilio tendrá un impacto social, debido a que, podrán recibir una atención médica oportuna y rápida, en donde puedan ser diagnosticados y reciban un tratamiento adecuado para su problema de salud, permitiéndole con ello que logren mejorar su estado de salud y bienestar. El segundo beneficiario son los accionistas por el gran impacto económico que representa para ellos, ya que al crear el policlínico podrán obtener ingresos suficientes que le permitan recuperar su inversión y conseguir utilidades.

Otro beneficiario es el Estado que al implementarse un nuevo policlínico en el sector norte de la ciudad les causará un impacto social y económico, dado que, se podrá cubrir parte de la demanda insatisfecha de los servicios sanitarios e incrementará la plaza de empleos que repercutirá de manera positiva en la Población Económicamente Activa (PEA); esto contribuirá a la economía del país. Además, la sociedad es otro beneficiario, puesto que, al contar la población con una nueva institución sanitaria generará un impacto social y económico, porque la población tendrá la oportunidad de recuperar su salud, lo cual se verá reflejado en un mayor desempeño de los trabajadores, aumento de la productividad y reducción del absentismo por enfermedad.

Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las teorías y conceptos necesarios para la elaboración de un plan de negocios?

¿Cómo son los servicios de salud que ofrecen los policlínicos de Latinoamérica?

¿Cuál es el mercado potencial para los servicios de salud de un policlínico en la ciudadela los Samanes?

¿Es viable la propuesta para la elaboración del plan de negocios para la implementación del policlínico en la ciudadela Samanes?

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes, y confirmar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Objetivos específicos

1. Definir las teorías y conceptos necesarios para la elaboración de un plan de negocios.

2. Analizar los servicios de salud que ofrecen los policlínicos de Latinoamérica.

3. Determinar el mercado potencial para los servicios de salud de un policlínico en la ciudadela los Samanes.

4. Elaborar la propuesta del plan de negocios y estimar su viabilidad financiera.

Capítulo I

Marco Teórico y Conceptual

En el presente capítulo se desarrolla la revisión bibliográfica, basada en el modelo de negocios, el plan de mercado, operacional, de recursos humanos y financiero.

Plan de Negocio

De acuerdo a Agila et al. (2018) el plan de negocio se trata de una estrategia o instrumento que contiene información necesaria que permite demostrar si un proyecto, idea de negocio, emprendimiento o inversión tiene factibilidad financiera, técnica-operativa, comercial y económica. Este documento tiene información necesaria que ayuda a evaluar los lineamientos generales para implementar un negocio y analizar un negocio, por lo que, al presentar este documento se convierte en un instrumento fundamental para lograr captar inversionistas o socios y financiamiento.

Un plan de negocio debe contener varios aspectos que son de suma importancia y que demuestran una gran reflexión de los emprendedores donde dan solución a varias interrogantes como el quién, por qué, cuándo, dónde y el qué del proyecto. Por lo cual, al contar con un plan de negocios supone que se va a gestionar la empresa de forma proactiva donde se pueda anticipar lo que ocurrirá en el futuro, ya que al no contar con este se establece que se actuará de manera improvisada cuando se suscite algún problema. Por lo tanto, el plan de negocio se lo define como un documento donde se hará un análisis y se definirá la oportunidad de negocio, así como se presentan los procedimientos y estrategias que se necesitan para que el emprendedor pueda transformar la oportunidad en un proyecto empresarial real (Mir, 2019).

Modelo de Negocios

Misión y visión

La misión se fundamenta en el rol, deber o función de una organización en el mercado; sin embargo, se hace énfasis en el público objetivo, sus preferencias, rasgos peculiares, singularidad, o parámetro distintivo, en el cual se ve involucrada su labor. Para conceptualizar la misión se requiere hacer un sinnúmero de preguntas detalladas, a continuación: ¿Qué se debe hacer?, ¿Cuál es la misión?, ¿Cuál es la función?, ¿Cuál es su razón de existir?, ¿Quiénes son el público meta?, ¿Quién es la competencia?, ¿Cuáles son los factores diferenciadores con los competidores?, es importante conocer que la misión de la empresa debe ser reconocida por cada integrante de una organización, a su vez darle el valor propio que merece, ya que forma parte del sistema doctrinal de la misma junto a las diversas permutaciones que se generan, a partir del dinamismo organizacional (Caldas et al., 2017).

Dentro de la misión se involucra un sinnúmero de parámetros como la precisión, amplitud y motivación; con este eje se busca identificar etapas en el que se desenvuelve la organización; además, de las diversas acciones que aportan al crecimiento de esta, por lo tanto, su éxito siempre será asociado con la misión, visión y los valores. El tener claro la meta de la misión generará autonomía, estabilidad y congruencia en las distintas funciones operacionales, desembocando en credibilidad y fidelidad de los usuarios hacia la empresa; es vital que la misión sea impartida a toda la compañía a nivel externo como interno, a fin de motivar, empoderar y provocar dinamismo entre todos los involucrados, dicha comunicación debe ser clara, precisa, concisa y muy bien comprendida por todos. Por consiguiente, toda misión debe estar fundamentada hacia los clientes, los

productos o servicios, finalizando hacia los objetivos planteados por la organización (Alecroy, 2018).

La visión se refiere a la identidad propia que toda organización tiene de sí misma. Dicha visión debe ser motivadora y generar interés en los distintos segmentos de mercado; por otra parte, debe contar con un nivel inspirador que fomente el trabajo continuo y en conjunto junto a un liderazgo efectivo, desempeñando sus funciones hacia un solo punto direccional. Es importante considerar cada función y objetivos planteados, a fin de que se pueda lograr en el tiempo establecido. Todos los integrantes de una organización deben trabajar en equipo y con una perspectiva compartida, con el fin que los lazos comunicacionales y emocionales sean más fuertes, comprometidos y participativos originando gran potencial, estabilidad y éxito. Todos estos espacios parten desde el interior de los involucrados, mediante las estrategias organizativas que aporta al crecimiento y mejora de las aptitudes, capacidades, habilidades, destrezas y el buen desempeño de todos los actores participantes (Alles, 2018).

La importancia de la visión radica en todos los esfuerzos otorgados por los participantes dentro de la organización, este proceso se da bajo directrices, es decir, con la estructura de los objetivos, manual estratégico, logrando credibilidad y viabilidad organizativa. La visión se basa en un sinnúmero de etapas que se mencionan, a continuación: debe ser medible, poseer sentido de atracción hacia los empleados y clientes, las metas planteadas deben ser realistas, debe ser estratégica, concisa y explícita, debe inspirar y motivar a cada involucrado en dar lo mejor de sí mismo en la organización. Otra etapa es el tiempo que debe ser en un plazo previamente estipulado, según lo considere la empresa y finalizando con el accionar de cada fase, a fin de alcanzar el éxito deseado (Vélez, 2017).

Propuesta de valor

La propuesta de valor forma parte de los elementos del marketing; sin embargo, se lo define como un objetivo que sirve para darle al cliente o usuario una idea clara, precisa y específica de cómo una organización puede presentar interés en el mismo. Esta idea debe ser clave al momento de realizar una planificación estratégica, no es recomendable empezar un negocio sin tener claro esta ideología; además, que cada organización debe estar consolidada en torno a los ejes prácticos del mercado y entorno. Estas fases sirven como guía para la propuesta de valor en la organización, y a partir de ellas el desarrollo de un mejor producto o servicio al cliente. La propuesta indica la oferta de la empresa, por lo cual, es indispensable ser lo más realista y transparente en la parte comunicacional (Fernández, 2017).

Al elaborar una excelente propuesta de valor se gana el interés de un cliente hacia la compra de un producto o servicio frente al de la competencia, marcando los atributos de sus procesos, despacho y la ventaja competitiva de la misma. Por eso, es vital crear propuestas de valor únicas para tener un modelo de negocio exitoso. Dentro de los patrones a considerar para tener éxito en una propuesta valorizada, se encuentra el titular que hace referencia a los beneficios, el subtítulo que se basa a las indicaciones puntuales de un producto o servicio y la visibilidad que gira en torno a las imágenes empleadas para comunicar efectivamente. Una propuesta de valor exitosa es la que se imparte con dinamismo, claridad y precisión y, por consiguiente, se atrae al consumidor junto a la satisfacción de sus expectativas por el mismo. Por último, es necesario acotar que la ventaja competitiva debe ser una aliada al momento de estructurar una propuesta de valor (Tarziján, 2018).

Cadena de valor

La cadena de valor es considerada como el modelo que señala el nivel de las funciones y parámetros necesarios para la creación de un producto o servicio. Este proceso involucra todos los sucesos ocurridos desde que se crea hasta su destino final. Las organizaciones pueden realizar un análisis de cadena de valor al monitorear procesos en torno a cada paso determinado. Su técnica se basa al aumento de la eficiencia y eficacia en los costos de productividad o servicio que otorga la organización. Esta terminología se le atribuye a Porter, mencionado en el libro ventaja competitiva, validando a la ventaja competitiva como la capacidad que posee la organización para llevar a cabo un buen diseño, producción y servicio del mismo, a su vez desembocando en la rentabilidad de una organización (Algán, 2021).

Como parte de las estrategias de la cadena de valor, se encuentra la competencia y el respectivo análisis, a fin de conocer su oferta al público, contratando con mejores productos o servicios y fidelizando al público en general. Por tal motivo, es primordial que las empresas verifiquen continuamente el valor que oferta, a fin de consolidarse en el mercado con una ventaja competitiva. Por otra parte, para garantizar que la metodología de producción sea continua, es esencial que la organización se centre en el cliente, otorgándole sentido de confianza y seguridad al momento de elegir un servicio o producto. Bajo este contexto, se hace referencia que la cadena de valor posee dos categorías: primarias y secundarias. Las actividades primarias se enfocan en el punto más rentable de la misma; mientras que, las actividades secundarias en el crecimiento de la eficacia, cuando se desarrollan mayores escalas se alcanzan grandes

beneficios que repercuten positivamente en la vida del cliente y entorno empresarial (Arroyo et al., 2019).

Estructura de costos

La estructura de costos se fundamenta en la medida de cada función o servicio productivo del total o unidad del producto o servicio. Por otra parte, es importante mencionar que los costos pueden ser: fijos y variables. Un costo fijo se basa en la continuidad de la producción de un producto o servicio como los suministros, los gastos administrativos, cancelación de servicios, recursos, entre otros; mientras que, un costo variable varía según los estándares de producción de una organización, un claro ejemplo de los costos suele ser la materia prima y mano de obra. Las finanzas dentro de una empresa son de suma importancia, porque permite que la organización sobresalga en el caso que se presenten conflictos en el futuro. Por lo tanto, es indispensable que toda compañía tome decisiones acertadas, a fin de precautelar eficazmente la economía de la misma (Aguilar, 2018).

Una organización debe conocer cuál es su costo, ya que mediante ese análisis podrá desarrollar modelos de gestión estratégicos, junto a la toma de decisiones correctas. Con los costos se busca identificar el margen rentable de la empresa y, por ende, los resultados serán más viables para su respectiva planificación organizacional. Lo expuesto, influye en las áreas y funciones de la organización, a su vez dichos parámetros repercutirán positivamente en el buen desempeño del negocio junto a la ayuda administrativas, operacional y de comercialización. Es importante mencionar que una organización puede llegar a alcanzar una ventaja competitiva en costos, gracias a la correcta comercialización

de un producto o servicio a un buen precio, distinto a la de la competencia (López et al., 2017).

Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es un factor único y distintivo en una organización o individuo respecto a su segmentación de mercado, a su vez lo ubica como un parámetro opcional para una determinada función. Para identificar si una organización se encuentra posicionada en el mercado competidor, es necesario recurrir a las estrategias de las ventajas competitivas. La mayoría de las estrategias al ser únicas gestionan un mejor posicionamiento, es importante acotar que los ejes para la planificación, estructuración y desarrollo de las ventajas competitivas reposa en la innovación y la creatividad convirtiéndose en destrezas vitales en las distintas empresas y sus áreas a nivel administrativo, comercial, recursos humanos y financiero. Es necesario buscar un equilibrio entre la parte funcional de la empresa y la gestión del mercado objetivo en el que se desea establecer, a fin de generar mayor credibilidad, rentabilidad y ventaja competitiva (Martin, 2018).

Para elaborar una estrategia competitiva exitosa, se debe considerar las siguientes fases: en el primero se debe tener claro el mercado objetivo, es decir, considerar todo el proceso que influye en la elección de un nicho de mercado específico, el segundo centrarse en las fortalezas y habilidades de la empresa a fin de dar el respectivo valor que el producto o servicio merece, el tercero radica en el reconocimiento de la competencia con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, algo que otras empresas no lo suelen cubrir. El cuarto se fundamenta en la escucha activa de los clientes incluyendo las quejas o sugerencias del mismo, el cuarto ser flexible al cambio e ir evolucionando conforme el mundo vaya

avanzando en las dimensiones digitales, el sexto en establecer objetivos que se puedan medir en un determinado tiempo; por último, se define a la séptima fase como el accionar de la organización en torno a los esfuerzos y focalización de las diversas actividades (Porter, 2017).

Plan de Mercado

Tendencias del sector

Actualmente, las tendencias de mercado son multitudinarias, básicamente son creadas por las diversas herramientas y patrones usados en la era digital junto a los patrones de incrustar las tendencias en el mercado consumidor, y con el fin de desarrollar una mejor economía; por otro lado, estas tendencias dan paso a nuevas operaciones de oferta y demanda rentables. Por ejemplo, el continuo cambio social-generacional, la evolución progresiva de conocimiento y la innovación-creatividad tecnológica, son fases que permiten la transformación de una estructura organizacional. Las tendencias del mercado suelen considerarse como guías e instructivos. Por otra parte, también identifican oportunidades de mercado y le otorga sentido de éxito a un producto o servicio (Rodríguez et al., 2020).

Las tendencias se pueden distinguir en tres etapas: tendencia alcista, fundamentada en la rotación de precios en un tiempo estipulado. A esta tendencia se le atribuye el denominado 'bull market' caracterizado por el sentido de optimismo, confianza y porque la demanda prevalece frente a la oferta, a partir de esto se asocia en el alza de precios. La tendencia bajista se enfoca en la baja de precio, es decir, el estado anímico del mercado comienza a prevalecer vinculando sus miedos, dudas e inseguridades. Los negociantes comienzan a dar un paso atrás, provocando que la agente vendedora sobresalga frente a los compradores.

La tendencia lateral se genera cuando el mercado no se decide por ninguna de las tendencias anteriores, generando que el precio se ajuste, sin que exista mayor mutación en un lapso determinado de tiempo (Laza, 2019).

Competencia

La competencia hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, desarrolladas en diversas situaciones en torno a la vida y su respectivo cambio. Por otra parte, también involucra los siguientes parámetros como las capacidades, creencias, valores, principios, tradiciones que desempeñan un papel esencial al momento de la resolución de conflictos. La competencia empresarial se expresa como la habilidad de una empresa para hacer productivo un negocio junto a la planificación de estrategias que promuevan una ventaja competitiva en torno a la competencia del mercado. Bajo este argumento, la competitividad empresarial tiene como meta la posición y perspectiva del mercado a través de las distintas posibilidades de enfrentar retos empresariales, sin dejar de hacer el seguimiento a la competencia y los diferentes ejes del marco económico (Olave et al., 2019).

El marco competitivo motiva a las organizaciones en la mejora continua y la calidad de sus productos o servicios junto al buen precio competitivo. Bajo este estándar, la competencia se manifiesta como un punto de partida clave para la innovación, creatividad, alcance tecnológico y digital junto a la constante búsqueda de mejores herramientas de producción. Dentro del eje de la competitividad se dan dos tipos de variables como la competencia perfecta enfocada en el estado del mercado y oportuna cuando una organización tiene poder en el segmento por encima de los competidores; es decir, que por ningún motivo otra empresa podrá modificar o intervenir los precios de los

productos o servicios ofrecidos. La competencia imperfecta se desarrolla de manera más práctica en el mercado y se gestiona cuando los agentes competidores sean estos de oferta o demanda pueden maniobrar con ambos ejes e incluso crear nuevos precios de mercado (Guzmán, 2019).

Mercado objetivo

El mercado objetivo se define al conjunto de usuarios al que va destinado un producto o servicio en específico, dichos mercados son agrupados según su demografía, geografía y psicografía. Los mercados son conocidos como grupos de compradores potenciales; sin embargo, estos usuarios pueden poseer distintos perfiles de compradores o comportamiento según como se realice una compra o su perspectiva, preferencia y futuras decisiones en torno al mismo. Por otro lado, hay que considerar el perfil del cliente potencial a fin de reconocer el segmento de mercado objetivo. El primordial interés de ese nicho de mercado es brindar soportes de campañas o anuncios con gran fuerza según la idea que ofrezca la organización una vez que se tenga claro el panorama del público objetivo a la que se desea ofrecer el producto, el uso de una comunicación efectiva, mensaje y contenido dinámico mejorara los estándares de calidad y eficacia (Velásquez, 2017).

Para determinar un mercado objetivo en una organización se deben conocer tres etapas necesarias para garantizar el éxito de un producto o servicio. La primera fase se denomina segmentación de mercado, se hace uso de este elemento para poder distinguir fases como el estado geográfico, la edad, el género, perfil social y otros elementos indispensables como el poder adquisitivo de clientes potenciales. En la fase de selección de mercado se debe analizar cuáles son las oportunidades en el mercado, mediante un plan de evaluación de dichas

oportunidades y así poder centrarse en el objetivo meta. En la última fase definida como el posicionamiento en el mercado, se recomienda que la organización se enfoque hacia las herramientas del marketing. Para efecto de aquello, se debe buscar el segmento del mercado meta y asociarlo con la marca junto a las ventajas del producto o servicio y posicionarlo a través del uso de la publicidad (Juliá, 2017).

Producto o servicio

Un producto se define como un objeto o artículo destinado al consumo junto a los elementos de la oferta y la demanda, también, se considera a la gestión entre mercado o comerciante. Un producto puede gozar distintos enfoques como el consumo, la gran industria, el sector técnico, la manufactura y el eje artesanal. Por otro lado, se encuentra el servicio definido como las actividades identificables que son el principal punto de partida de una transferencia objetiva, con el fin de brindar al usuario una mayor satisfacción en sus necesidades. Bajo este contexto, se puede determinar que los servicios se sectorizan en los comerciales, destinado hacia el área de los profesionales; los asociados con la tecnología y digitalización de la información; por último, el enfocado a la investigación y el crecimiento (Intelectual, 2020).

Entre las diferencias de un producto o servicio se encuentra la materialidad del producto vs la inmaterialidad del servicio. Este último se basa en la visibilidad del cliente bajo la acción de brindarle una buena atención, aumentando relativamente los retos a los que se enfrenta una organización y fomentando la adecuada satisfacción del usuario, a fin de desarrollar bases sólidas y firmes en la evaluación del servicio otorgado al cliente. Es importante hacer énfasis que un

producto o servicio debe representar valor al cliente con el fin que la empresa obtenga resultados óptimos y exitosos (Kirberg, 2021).

Precio

Todas las organizaciones poseen un fin lucrativo; sin embargo, muchas de las mismas no tienen como objetivo meta el mismo. El precio se puede conceptualizar como el valor económico que se distribuye al momento de obtener un artículo, objeto, producto, servicio, entre otros. Por ende, se lo convierte en una fuente esencial para cualquier empresa, compañía, mercantilista e individuo asociado al marco de la comercialización productiva en una organización. En una economía liberal, el precio es determinado por la oferta y demanda del sector comercial; este valor se representa no solo por el costo de un producto, servicio o la liquidez estipulada por los accionistas, también se puede ver levemente afectado por un gran aumento de la oferta y demanda, ya que cuando la oferta aumenta frente a la demanda, los precios tienden a variar, debido a que la organización se ve obligada a bajar su precio para poder seguir teniendo un espacio en el mercado (Ferrand et al., 2018).

El precio posee distintas variables, la primera se enfoca en la acción de este, seguido de la decisión sobre el precio tomando en consideración los ingresos, ventajas y rentabilidad de la organización. Otra de las variables consiste en que el precio debe emplearse a través de la psicología del usuario, también se lo considera como una herramienta de semejanza entre productos y marcas. Posterior a eso, se encuentra la variable de extensión, ya que puede ser determinado desde un monto mínimo hasta un valor máximo; al momento de fijar normas de precios hay que considerar que el precio y las ventajas están vinculadas, concluyendo que a mayor fijación monetaria, mayores serán los ingresos y beneficios, sin embargo,

hay que tener cuidado con estas variables, porque puede resultar ventajosa para la competencia (Rosa et al., 2020).

Plan de ventas

El plan de ventas debe contener una estructura organizativa que aportará a la empresa objetivos reales, además ayudará a tener un mejor monitoreo de actividad, convirtiéndose en el manual ideal para desarrollar tácticas y conocer los obstáculos a los que se enfrenta una empresa. El plan de ventas de una organización se define al instructivo que detalla las ventas de un negocio a un plazo estimado de tiempo. Dicho elemento detalla los objetivos comerciales, espacio, variables, beneficios, fases y retos para lograr resultados oportunos, este plan se distingue del plan comercial, ya que el primero es más puntual y conciso en cuanto al accionar de la organización, mientras que el segundo se enfoca en el desarrollo táctico. El plan de ventas involucra varios elementos estratégicos; por lo tanto, se recomienda considerar una base de datos que permita cualificar al mercado y las estrategias a desarrollar en el mismo, a su vez también es vital el eje cuantificador incluyendo las acciones e inversiones estimadas (Juliá, 2019).

El plan de ventas es esencial, porque le adjudica a la organización identificar sus objetivos y el enfoque en torno a las estrategias comerciales en el período estipulado, a su vez fomenta la creación de una excelente planificación y categoriza a los recursos que se van a desarrollar para el respectivo alcance de objetivos formulados. Es importante conocer que mediante el plan de ventas se establecen otras características como el plan de marketing y los procesos internos del mismo; una organización debe poseer este tipo de informes, a fin de identificar el punto exacto para lanzarse al crecimiento empresarial y cuando se deben desarrollar las estrategias, con el fin de precautelar los intereses de la empresa.

Entre las fases para crear un plan eficaz, se encuentra identificar bien un producto o servicio, segmentar el mercado, analizar a la competencia, análisis de las tendencias, objetivos claros y concisos, desarrollar buenas estrategias, controlar las ventas de la empresa, realizar un informe y brindar el respectivo soporte económico y monitoreo de lo antes mencionado (Castells, 2017).

Publicidad

La publicidad es el campo que desarrolla estrategias dinámicas para que las marcas, empresas u organizaciones posicionen sus productos y servicios con fines pertinentes al mismo. Por otro lado, también se la estima como una comunicación pagada que favorece a ciertos espacios, a través de la publicidad se puede señalar qué tipo de audiencia posee la organización sea por demografía, hábitos o preferencia; los recursos usados para proyectar el contenido o mensaje se generan por medios digitales como páginas webs, banners, televisión pagada, redes sociales, radio, e-mail marketing, periódicos físicos y virtuales, entre otros. Esta rama aparte de dar a conocer un servicio o producto, también desarrolla conciencia en la audiencia y marcas, en el caso de la marca con este enfoque le permitirá posicionarse efectivamente en la mente de la audiencia y al consumidor se lo educara según el contenido de la información a anunciar (Nieto, 2018).

Este campo posee objetivos fijos desencadenando un sinnúmero de estrategias. Como parte de los objetivos se encuentra el informar, empleado usualmente cuando se desea ofrecer al mercado un nuevo producto o servicio; para este objetivo lo vital es brindar al usuario una información general en torno al conocimiento que posee el usuario y centrado en la descripción de los beneficios que conlleva dicho producto o servicio. Seguido, se encuentra la persuasión con el uso de los argumentos y evidenciando el eje diferenciador con la competencia; por

último, pero no menos importante se encuentra el recordar con una publicidad de calidad provocando en la audiencia la presencia de la marca o producto, a su vez se deben considerar las necesidades cambiantes del consumidor. Con estos objetivos se procede a la planificación de estrategias claras, verídicas y concisas, otorgándole al público un mensaje sencillo y con grandes experiencias (Santana et al., 2019).

Plan Operacional

Infraestructura

Se define a las estructuras físicas y organizativas, redes o sistemáticas como parte de la infraestructura, estas son indispensables para el correcto funcionamiento de la comunidad socioeconómica. Los elementos de la infraestructura social se asocian al sector público o privado, junto a la gestión de la administración y agentes reguladores según lo disponga la política de cada sector. A continuación, se menciona las dos fases de la infraestructura; la primera definida como la física se asocia a los espacios públicos que enlaza partes de una ciudad y brinda los servicios básicos públicos, conforme a las necesidades de una sociedad. La segunda fase se la asocia con lo socioeconómico involucrando a los campos de hospitales, espacios de diversión, jardines, instituciones comunitarias, fundaciones, librerías, casas comerciales y demás instalaciones que sirven para comercializar u ofrecer un bien o servicio, y por último las edificaciones educativas (Ulloa, 2017).

La finalidad de la infraestructura radica en su respectivo funcionamiento; es decir, que su enfoque posee gran amplitud, por ende, se detalla según su función una serie de espacios que giran en torno a la misma. La prima se enfoca en la energía y elementos naturales asociando a la infraestructura que se

desenvuelve bajo los ejes de la productividad, despacho y distribución. Seguido se encuentra la infraestructura de transporte y telecomunicaciones vinculado hacia las obras y recursos viables necesarios para una comunidad. El sistema financiero y económico asocia las normas y sistemas financiero-económico indispensables para el desarrollo de un estado; la salud y educación centrada en los procesos de desarrollo y mejora del sistema de salud de un país. Finalizando, con el sistema de seguridad que agrupa temas específicos con base al cuidado y la preservación de la seguridad junto a las herramientas que dispone un Estado de derecho (Correa & Lemaître, 2018).

Equipos, herramientas e insumos

Estos recursos materiales le permiten realizar a la empresa mejores procesos de producción. Como primer punto se parte en los equipos, considerándose variables necesarias para una organización empresarial, puntualmente en los procesos productivos. También se puede hacer uso para la transferencia externa e interna de la misma; por ejemplo, una institución de salud que necesariamente debe contar en todas sus áreas con herramientas esenciales como cama, bombas, máquinas y equipo especializado según lo requiera el usuario. Posteriormente, se encuentran las herramientas e insumos definiéndola como los recursos viables para ser usados por el usuario o público final, como medicamentos, herramientas sanitarias, hilo de sutura y materiales de curaciones (Kliegman et al., 2020).

Las herramientas, equipos e insumos son importantes para toda organización, ya que con estos elementos las empresas pueden implantar mejores procesamientos en su marco productivo. Por lo tanto, cuando una organización dispone de los elementos adecuados y los administra correctamente sus objetivos

meta tendrán mayor alcance y éxito, porque su nivel de productividad posee mayor escala y gastando la menor cantidad de recursos. Si una empresa posee recursos óptimos y viables no tendrá mayor afectación en el eje de la economía. En consecuencia, los elementos empleados bajo cualquier índole organizacional repercuten positivamente en obtener resultados productivos óptimos. Es decir, fomenta el uso eficiente, ahorrando costos y apoyando a la economía del Estado en general (Jiménez, 2018).

Plan de Recursos Humanos

Estructura organizativa: administrativa y médica

La estructura organizacional administrativa es una rama de categorías que permite organizar los recursos de la empresa de manera interna y externa, todo esto se desarrolla a partir de un organigrama, donde se delega funciones en torno a las diferentes áreas o departamentos que posee la organización. La estructura administrativa representa las relaciones, comunicaciones, decisiones y procesos asociados a la progresión de los objetivos estimados. Una estructura administrativa bien ejecutada le permite a la organización un crecimiento bajo la misma dirección; es importante que en la estructura se muestre liderazgo, coordinación y oportunas decisiones, a fin de obtener un buen desempeño y rendimiento en el período que la organización lo establezca, hay que considerar que los elementos usados influyen directamente en el sistema organizacional (Guilli, 2017).

Dentro del organigrama organizacional médico, se deben esquematizar las distintas actividades del área de salud, junto a la descripción funcional de cada uno de los departamentos, una adecuada gestión puede repercutir positivamente en el mejor rendimiento de las áreas del centro hospitalario; esto determina que el

modelo formal puede desembocar a través de la máxima autoridad en mejores relaciones y desempeño de funciones, a su vez beneficiando al paciente. Por otra parte, la organización debe empezar siempre por la gerencia, seguido de la gestión de los directivos como la división de enfermería, división de servicios generales y la división médica determinados según las políticas del sistema de salud. Cada institución médica adquiere su estructura organizacional según la calidad, la eficiencia, la eficacia, las experiencias y la satisfacción de los pacientes (Villalba & Rosado, 2021).

Organigrama

El organigrama es un elemento estructural que permite adaptar un sinnúmero de roles, funciones, responsabilidades y relaciones en torno a una empresa. Se lo considera un manual que permite conocer los diversos departamentos de una organización en forma de imagen. Lo ideal de los organigramas es que puede poseer diferentes estructuras o formas, puede ser sencillo o difícil, todas las fases están sujetas a las necesidades de cada organización. Su importancia se segmenta en el correcto desenvolvimiento de sus funciones organizativas, a su vez comprender de forma práctica las funciones y actividades dentro de la empresa y desempeño de cada colaborador, cada empleado debe estar sujeto a la autoridad principal y al rendimiento laboral según el cargo que desempeñe (Jiménez, 2019).

Dentro del organigrama se desglosan varias gráficas alineadas a la organización empresarial y las necesidades de la misma, su clasificación se la detalla, a continuación: el primero reposa sobre el organigrama jerárquico siendo el más común, parte desde un conjunto de individuos, donde el que posee mayor jerarquía se lo ubica en la cima, mientras que los de menor rango por escala de

poder; el organigrama matricial es usado en organizaciones que poseen más de dos autoridades; el organigrama plano es reconocido como horizontal y se enfoca en una estructura que no posee roles intermedios, por ende, su rango se categoriza por agentes con máximo poder y equipo de trabajo. Todos estos organigramas gráficos se lo deben considerar según el nivel de la empresa y los rangos funcionales (Galván, 2017).

Plan Financiero

Balance general

Se define al balance general como el estado económico de la empresa y los resultados de este, toda la información se la obtiene mediante un informe que brinda puntos específicos de la situación financiera de la organización. Para realizar un buen balance general se debe tener claro los recursos que posee la empresa, las deudas que mantiene y la diferencia entre ambos; es importante conocer que la información que arroja el balance general se la debe considerar inmediatamente, ya que conforme pasen los días los datos pueden variar, este método financiero es primordial para el empresario y todos los involucrados porque permite tener datos más precisos en torno a los procedimientos que desempeña la empresa, los elementos administrativos y que los resultados de los procesos sean oportunos y eficientes (Guadarrama & Roja, 2018).

Dentro de la estructura del balance general se encuentra el activo segmentado en torno a la función de valor que la organización tiene en su poder; seguido con el pasivo que refleja las deudas y deberes que posee la empresa, es decir, todas las deudas pendientes con intermediarios como los bancos, proveedores, gastos operativos, entre otros aspectos. Dichas deudas se categorizan según la escala de prioridad y dentro del plazo definido por los mismos. Por

último, se menciona al patrimonio que hace referencia a la cantidad de recursos que los inversionistas o dueños destinan a una empresa. Un balance general tiene como objetivo mostrar un informe claro de todos los sucesos que desembocan en las finanzas de la empresa, a fin de dar mejores opciones comerciales, una correcta toma de decisiones y mayor objetividad en el inventario de la organización (López et al., 2017).

Estado de resultados

El estado de resultados o cuentas de resultados, es un método financiero que hace uso de un informe que puntualiza específicamente todo lo que ingresa, dispendio económico, así como la ventaja o derroche financiero que genera una empresa durante un lapso de tiempo definido, siendo este a corto o largo plazo. Este sistema financiero es un gran elemento de gestión para todo tipo de organización, es necesario considerar que la dimensión de la empresa influye en la perspectiva de su estado económico. Los recursos internos y externos, las ganancias desarrolladas y cada herramienta de relevancia son fundamentales al momento de analizar el plan operativo-financiero diario de la organización; para finalizar es indispensable acotar que esta metodología se asocia al momento de realizar un buen balance general (Fuentes, 2017).

El estado de pérdidas y ganancias permite analizar minuciosamente la base de datos y a su vez desarrollar un monitoreo profundo del bien o mal funcionamiento de la organización, todo este proceso permitirá conocer la cantidad económica invertida frente a los gastos generados, reflejándose positivamente en el equilibrio efectivo del flujo económico, definiendo fortalezas, amenazas y debilidades en todo el sistema financiero. Esta metodología es importante y útil para exhibir los resultados de empresa bajo el marco financiero;

para tener mayor éxito en el estado de resultados su estructura debe contener información de los siguientes elementos como el total de ventas generadas, coste de ventas, utilidad neta, gastos de operación, depreciación, impuestos, gastos financieros y la utilidad bruta, todos estos componentes son esenciales al momento que la empresa decida hacer una evaluación de resultados (Aguilar, 2018).

Flujo de efectivo

El flujo de efectivo se define a la circulación de efectivo que una empresa posee, a su vez identifica los procesos de cómo se genera dicha economía y la forma que es empleada durante todo su funcionamiento. El flujo de dinero en una empresa se establece por el estándar económico con la productividad material de un bien o servicio al usuario junto a la escala de ganancia que recibe por dicha productividad. Las características que envuelven al balance general no analizan esta información; por ende, este método se convierte en una forma más práctica y precisa para la respectiva auditoría en el sistema de flujo de una compañía. Por lo anterior expuesto, es importante conocer otras acciones vinculadas a esta metodología como la cobranza al cliente, cuotas dadas por los accionistas, venta de bienes que no se usan, préstamos financieros, cancelaciones de deudas, dividendos, venta de acciones y gastos operacionales (Salas, 2018).

El Estado de Flujo se origina a partir de estado de liquidez de la organización, por tal motivo es vital darle seguimiento, control y una gestión correcta que permita encarar cualquier función operacional diaria y brindar acciones correctivas ante cualquier conflicto. Este método parte de una idea de proveer un flujo positivo a una escala óptima con el fin de evitar cualquier proceso financiero innecesario, la finalidad fundamental del estado de flujo radica

en dar un panorama claro, conciso y comprensible sobre la metodología empleada en la organización. Dentro de los objetivos a considerar para tener buenos resultados en el flujo, se encuentra la información verídica y eficaz otorgada a la gerencia de la empresa, la evaluación de habilidades y capacidades que posee una compañía, las funciones o actividades que generan un gasto operativo, análisis de los resultados de flujos anteriores y, por último, el señalar si hay disponibilidad económica de inversión (Arroyo et al., 2020).

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es considerada como la rentabilidad que garantiza una inversión; es decir, el porcentaje de ventaja o pérdida que involucra a la misma, este método es comúnmente usado en todo tipo de proyecto de inversión. Por otra parte, se la suele asociar con el Valor Actualizado Neto (VAN), ya que ambos analizan la viabilidad financiera que puede llegar a tener una inversión; la tasa interna de retorno es un proceso práctico y útil, ya que refleja las ganancias relativas, mediante el uso de tasas porcentuales de un proyecto de inversión específico. Toda información recolectada en esta fase permitirá conocer qué tan conveniente es invertir con el fin de disminuir dudas, miedos e incertidumbres en torno al mercado tan permutable en el que se desenvuelve los proyectos (Briceño, 2021).

Al calcular la TIR, un empresario determina si es viable tomar el riesgo de invertir el dinero o sencillamente tomar un paso atrás, por eso es importante conocer todos los componentes que involucra a la tasa interna que, al considerar ejes externos como las tasas de intereses, la inflación, entre otros aspectos; despliega un abanico de ideas para comprender las ventajas y desventajas de invertir en un proyecto. Por otra parte, la tasa permite aumentar las ganancias de

la inversión desembocando en el sistema de flujo neto de la organización. El financiamiento a corto o largo plazo es paulatinamente cambiante según la situación, por ende, no son estables a través del tiempo. Para desarrollar una excelente metodología en el cálculo de la TIR se debe contar con un buen asesoramiento de expertos que provean los cálculos específicos de un negocio, y a su vez influyan en la toma de decisiones acertadas de inversión (Martínez, 2017).

Valor Actual Neto

El valor actual neto o también conocido como VAN es un método financiero que identifica qué tan viable es una propuesta, incluyendo los flujos de lo que ingresa y sale de la inversión, en el caso que quede alguna ganancia, se considera al proyecto rentable. El valor neto, también determina cuál es la opción más conveniente dentro de un mismo proyecto, estimando las distintas perspectivas del flujo de efectivo como los ingresos y egresos. Por otra parte, este indicador permite identificar si al momento de ofrecer un proyecto, el costo ofrecido está por encima o debajo de lo que se esperaba ganar. El VAN junto a todos los análisis y estructura de los elementos ayudarán que una organización tome mejores decisiones al momento de invertir su dinero en cualquier proyecto, y si dicha inversión posee beneficios y ventajas para la misma (García & Navarro, 2017).

Dentro de las decisiones que permite enfrentan el VAN, se encuentra: verificar si la inversión a efectuar es viable o no, si posee algún beneficio y analizar qué tipo de inversión puede resultar con más ventaja. Las principales ventajas del indicador VAN recaen sobre la definición que se emplea del valor del dinero a través del tiempo. Por lo general, este método siempre indicará cuáles son los resultados de inversión sobre un negocio o proyecto, a su vez determina si hay

que rechazarlo o retirarse del mismo. Como parte de las desventajas de esta metodología se menciona a la sensibilidad que puede presentar al momento de emplear algún interés; por ende, se debe contar con un presupuesto adecuado de la tasa de interés estimada, la mejor estrategia para monitorear los flujos de efectivo del negocio o proyecto es el VAN (Marín et al., 2018).

Policlínico

El policlínico es considerado como un centro que involucra diversos procedimientos de atención y debe ser el primer lugar a donde debe acudir una persona que presenta descompensación en la salud. Dentro de esta institución se le realiza una serie de pruebas a fin de prevenir futuras enfermedades crónicas, patológicas o síntomas leves garantizando la pronta recuperación del usuario (Asenjo, 2017).

En estos centros se puede encontrar servicios especializados como pediatría, odontología, dermatología, traumatología, cardiología, entre otros; además, estas casas asistenciales suelen tener un concepto familiar, porque el médico encargado da un trato cordial y personalizado a su paciente, su entorno y demás. Por otra parte, también organiza todas las demás áreas brindando atención de calidad y de una manera eficaz (Cuadra, 2018). A continuación, se revisan las especialidades que se van a implementar en el policlínico.

Pediatría

La pediatría se trata de una rama de la medicina que se centra en las enfermedades y la salud de los niños, por lo tanto, es una especialidad médica que está enfocada en los pacientes desde que nacen hasta que llegan a la adolescencia, en donde se ocupan del diagnóstico de enfermedades para curarlas, así como de la

prevención de enfermedades que los suelen aquejar (Semedic Centro Médico, 2018).

De acuerdo a MS Más Salud (2017) la pediatría es una especialidad de la rama de la medicina que está encargada de la salud de los pacientes de temprana edad, siendo parte de sus tareas realizar revisiones para estudiar la salud de los pacientes y evitar futuras enfermedades durante el crecimiento, diagnostica enfermedades y sus respectivos tratamientos. El periodo de atención de un especialista pediátrico es desde el momento que nace hasta que llega a la adolescencia, está dividido en cinco periodos que son: (a) el recién nacido que comprende las primeras cuatro semanas desde el nacimiento; (b) los lactantes que corresponde el primer día de nacido hasta cumplir el año; (b) los preescolares que está constituido por la edad de un año hasta los seis; (d) el escolar que contempla a los niños de seis a 12 años de edad; (e) la adolescencia que abarca a los niños de 12 hasta los 18 años de edad. Por otra parte, el objetivo del pediatra es mejorar la calidad de vida de sus pacientes con alguna enfermedad crónica, erradicar las enfermedades infecciosas y virales y reducir la mortalidad infantil.

Ginecología y obstetricia

La ginecología se la define como una especialidad médica que proporciona atención a la mujer buscando siempre velar por su salud a lo largo de la vida, mientras que, la obstetricia es la especialidad médica que tiene como fin el brindar atención a la mujer durante la edad reproductiva con respecto al puerperio, parto y embarazo (Clínica de Especialidades Médicas, 2019).

La especialidad de ginecología se centra en la atención de la salud sexual de la mujer que comprende los trastornos de fertilidad, las enfermedades de transmisión sexual y el aparato reproductor. Las funciones de este especialista son

la de inspeccionar las mamas, la vagina, los ovarios y el útero, el diagnóstico de enfermedades del sistema reproductivo y su respectivo tratamiento, tales como los ovarios poliquístico o el cáncer, incluso abarca todo el ciclo reproductivo en la mujer como la menopausia, el embarazo, la fertilidad y la menstruación, así como cubre los métodos anticonceptivos (MGC Mutua, 2020).

La obstetricia se refiere a una parte de la medicina que se encarga del puerperio, el parto y la gestación, además de la semiología obstétrica donde se hace la anamnesis general haciendo énfasis en los antecedentes obstétricos de la mujer, examen físico enfatizando en el examen obstétrico abdominal que caracteriza el feto en crecimiento, los cuales deben llevarse a cabo durante el control prenatal. La anamnesis tiene como objetivo recabar información próxima y remota de elementos mórbidos y normales familiares y personales, la aparición de síntomas patológicos y normales, al igual que el motivo de la consulta (Carvajal & Ralph, 2017).

Medicina General

La medicina general se refiere al primer nivel de atención médica que tiene como finalidad tratar, detectar y prevenir enfermedades comunes, al igual que, cumple la función de derivar con un especialista en el caso de requerirlo, ya que, atiende a hombres y mujeres sean estos niños o adultos. Es recomendable que se visite al médico general una vez al año para un chequeo preventivo de salud y cuando presente síntomas que necesiten el uso de fármacos e incluso cuando necesite orientación para establecer el especialista que necesita. Los principales motivos para acudir a un médico general son los chequeos preventivos, malestar general, dolor de estómago, dolor de garganta y el resfriado fuerte (Red Salud, 2020).

Según el Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega (2020) la medicina general se refiere al primer nivel de atención médica, en el cual se realiza el seguimiento, tratamiento, detección y prevención de las enfermedades crónicas estabilizadas, en donde se responsabiliza por el paciente para decidir hacia qué especialidad derivarlo de acuerdo con su patología.

Marco Conceptual

El policlínico es considerado como un centro que involucra diversos procedimientos de atención y debe ser el primer lugar a donde debe acudir una persona que presenta descompensación en la salud. Dentro de esta institución se le realiza una serie de pruebas a fin de prevenir futuras enfermedades crónicas, patológicas o síntomas leves garantizando la pronta recuperación del usuario (Asenjo, 2017). En estos centros se puede encontrar servicios especializados como pediatría, odontología, dermatología, traumatología, cardiología, entre otros; además, estas casas asistenciales suelen tener un concepto familiar, porque el médico encargado da un trato cordial y personalizado a su paciente, su entorno y demás. Por otra parte, también organiza todas las demás áreas brindando atención de calidad y de una manera eficaz (Cuadra, 2018).

La economía es definida como un campo social que estudia a las familias, organizaciones y estados gubernamentales junto a todos los recursos disponibles, a fin de brindar satisfacción a las necesidades que aquejen en una población o sociedad. Las autoridades deben de proveer los recursos necesarios a la población con el fin de generar mayores beneficios (Baeza & Sabater, 2018). Es necesario conocer porqué la economía es importante para una población, primero porque es la pieza fundamental de las bases económicas, ya que sin ella un grupo de individuos o sociedad no podrían cubrir sus necesidades de manera oportuna y

además cómo organizarían sus ingresos y egresos de este. Por otra parte, la economía fomenta el desarrollo de un país a través de la productividad adquiriendo beneficios a nivel gubernamental como poblacional (Pelino et al., 2020).

El servicio hospitalario debe proveer al usuario una atención de calidad, a su vez debe coordinar cada tratamiento médico o quirúrgico según el diagnóstico del paciente y en el tiempo que estime el médico tratante. Este servicio debe ser por lo mínimo durante 24 horas previa a la autorización del médico, es importante brindarle toda la información al paciente sobre su diagnóstico, el tipo de tratamiento y generar el respectivo control de su salud (Almanza, 2020). Dicha atención debe ser con información realista y concisa, también se debe considerar las necesidades, creencias, tradiciones, cultura y expectativas del paciente. Es importante hacer énfasis que el buen trato con calidad humanizada repercutirá positivamente en la pronta mejoría del paciente, se debe contar con una estructura y diseño de un plan de atención individualizada y personalizada, a fin de obtener resultados beneficiosos para ambos involucrados (Servicio vasco de salud-Osakidetza, 2018).

Las finanzas son consideradas como una rama de la economía y la administración de empresas, posee como objetivo la evaluación de los recursos de financiamiento y las transacciones, también se centra en el estudio de los riesgos y complicaciones que se pueden desencadenar durante el proceso de financiación. Los recursos considerados en las finanzas de una organización recaen sobre el valor monetario y los recursos que dispone la empresa (Amat, 2018). La importancia del financiamiento se lo atribuye a los actores principales involucrados como los individuos y las organizaciones junto a la fuente de

financiamiento, con el objetivo de obtener beneficios oportunos en el momento indicado, y poder fortalecer la transición económica activa (Iglesias, 2021).

Un mercado potencial se considera como una ventaja predominante en los negocios e inversión, se define como mercado potencial al usuario que no es adquisidor o consumidor de un producto o servicio; sin embargo, para el futuro la necesidad de este lo puede obligar a consumir o comprar. Este campo cumple con el papel de poder satisfacer las necesidades de un sector en específico frente a lo que la competencia le puede ofrecer (Aragón, 2021). El mercado potencial promueve a que una organización vaya en constante crecimiento, visualizándola hacia un mejor futuro en torno a las ventas y rentabilidad. En contexto, el mercado debe estar enfocado en que los usuarios reflejen algún interés a la oferta de la empresa; por ende, se debe contar con una estructura organizacional óptima y una meta clara de lo que desea obtener de este campo potencial (Horn, 2018).

Las tendencias son consideradas como actividades asignadas a suplir cualquier necesidad de los mercados objetivos con el fin de obtener un beneficio o ganancia en un negocio que lo populariza; por tal motivo, la mayoría de las empresas hacen uso del marketing como herramienta vital para alcanzar el éxito en un mercado que cada día evoluciona. Con lo expuesto anteriormente, es importante que toda organización conozca la ventaja que posee los clientes dentro del marco comercial de la misma, y las distintas estrategias que oferta el marketing, a fin de desarrollar un mejor desempeño comercial (Luque et al., 2017). En la actualidad, las tendencias de salud se estructuraron a partir de la pandemia, llevando al sistema sanitario a la modernización, algunas de las tendencias que ya se encuentran consolidadas son: la telemedicina, salud preventiva y personalizada, inteligencia artificial, infraestructura cloud y big data,

consideradas como herramientas que permiten el intercambio de datos con otras instituciones (Salas, 2019).

Un plan de negocio se enfoca en un nuevo modelo comercial hacia un producto o servicio, y todas las partes que constituye una empresa. En el plan de negocio se evalúa los resultados de las actividades de la organización con el fin de constatar si se cumplieron con los objetivos trazados en el proyecto. Es importante resaltar que todo plan de negocio debe poseer en su informe las distintas variables que engloba sus objetivos y los recursos que dan origen a un buen funcionamiento de la misma (Centro de Estudios Adams, 2020). La elaboración de un plan de negocio es vital porque da a conocer si se necesita un financiamiento externo o si se cuenta con el aval de los accionistas de la compañía; dicho plan, debe estar estructurado con la recopilación de los roles que deben cumplir los distintos departamentos de la empresa mencionados, por ejemplo la estructura administrativa de la empresa, plan de marketing, estructura económica, estructura legal, plan de ventas, gestión de recursos humanos y estructura financiera y contable (Michalowicz, 2020).

Capítulo II

Marco Referencial

En el presente capítulo se muestra el marco referencial, en donde se inicia con tres investigaciones referenciales que servirán de guía para este trabajo y propuesta. Luego se presentan datos del contexto de estudio, en donde se incluyen policlínicos en América Latina, con países como Chile, Perú, Bolivia, Cuba y Ecuador. A su vez, se incluye un apartado para las especialidades médicas de los policlínicos, contexto nacional y se finaliza con el marco legal correspondiente.

Investigaciones Referenciales

El estudio desarrollado por Grimaldo et al. (2019) en Lima-Perú tuvo como objetivo el desarrollar un plan de negocios para la implementación de consultorios móviles a la población de Lima; por lo cual, como metodología utilizaron un enfoque cuantitativo, donde aplicaron una encuesta a una población de 573 personas. Los resultados mostraron que el 20.1% de las personas no estaban asegurados a seguros médicos y el 4.2% de los encuestados contaban con un seguro privado. En cuanto a la satisfacción por el servicio médico de salud, el 36.5% de las personas a veces se sienten satisfechos, la especialidad más frecuente fue medicina general con el 35%, el 66.1% de las personas estaría dispuesta a pagar 30 soles por consulta médica especializada, siendo el turno preferido el de la mañana de 6:30 a 9:00 am con el 23.7%. Se constató que la inversión fue de 441,284 soles. La TIR fue del 27.69%, el VAN de 5,242 soles y el periodo de recuperación fue de 4.9 años.

En el trabajo investigativo efectuado por Auquilla (2018) en Riobamba-Ecuador, tuvo como objetivo elaborar un plan de negocios para crear consultorios médicos, para esto se usó como metodología la investigación mixta, de tipo

descriptivo, documental y de campo, el método inductivo-deductivo, la técnica de investigación fue descriptiva narrativa, la muestra fue de 350 personas a quienes se les aplicó una encuesta. Como hallazgos se encontró que el 60% de los encuestados conoce la ubicación de la Botica Bristol, el 56% de ellos consideran que los costos del servicio de atención médica privada son asequibles, el 89% de las personas creen que los tiempos de espera son extensos, por lo cual, la califican como regular con el 57%. Por otra parte, se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Oportunidades y Amenazas (FODA) encontrando como debilidades la falta de equipo técnico y financiamiento externo, y como fortalezas conocimiento en medicinas ancestrales, personal médico capacitado, conocimiento de publicidad y marketing. En cuanto al análisis financiero, se encontró que el VAN fue de \$105,543.43, la TIR fue del 66% y el periodo de recuperación cinco años con cinco meses y cuatro días (Auquilla, 2018).

La investigación llevada a cabo por Jurado (2017) en el cantón Marcelino Maridueña-Ecuador, tuvo como objetivo determinar las necesidades de atención médica en la población del cantón de estudio. La metodología que se aplicó fue un estudio cuantitativo donde se encuestó a la Población Económicamente Activa (PEA). Los resultados demostraron que el 57.14% de los encuestados considera que no existen centros médicos especializados en el cantón, el 80.65% de ellos piensan que hace falta especialistas médicos; el 42.86% de la población acude con alta frecuencia a consultas médicas para las especialidades de pediatría, alergología, dermatología y ginecología; además, el 75% de ellos asisten a médicos fuera del cantón; ya que, consideran como bajos los servicios médicos del cantón con el 39.68%. El 78.18% de los encuestados acudiría a los servicios del centro de especialidades médicas, siendo el factor que marcaría su decisión de

consumo la atención al cliente con el 20.14%, la calidad de la atención médica con el 18.71% y el precio con el 12.95%. En el estudio financiero se constató que el VAN fue de \$47,460.45 y la TIR del 31.33% (Jurado, 2017).

En la investigación efectuada por Romero (2021) en Guayaquil que tuvo como objetivo analizar la factibilidad financiera y técnica para crear un centro integral de salud de la mujer, la metodología que se aplicó fue el enfoque cuantitativo, alcance descriptivo, método deductivo, diseño no experimental y transversal, la técnica fue la encuesta y la muestra de 383 mujeres. Los hallazgos fueron que el 36.8% de las mujeres acudieron dos veces al médico durante el 2019, el 33.0% de ellas estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo en que el centro de salud al que asiste brinde una atención especializada y oportuna, el 33.9% de ellas está satisfecha con la gama de servicios, el 73.9% de ellas les gustaría tener en su parroquia un centro integral de salud de la mujer, el 60.8% de ellas estaría dispuesta a cambiar de centro de salud, el 99.1% de ellas considera como característica más importante para acudir al centro integral el tiempo de atención, el 46.5% de ellas estaría dispuesta a pagar entre \$8 a \$13 por consulta general. Además, mediante el análisis financiero se logró constatar que el VAN fue de \$95,354.50 y la TIR del 15.3%.

El estudio desarrollado por De Santiago (2017) en Guayaquil, Ecuador tuvo como objetivo determinar la demanda de servicios de salud para crear un centro de especialidades médicas; para lo cual, se usó como metodología el enfoque cuantitativo, la investigación descriptiva y diseño transversal, la técnica fue la encuesta y la muestra fue de 384 personas de Ceibos. Los resultados que se lograron recabar demuestran que el 81% de los encuestados a veces frecuentan un centro de especialidades médicas, el 59.3% de ellos suelen atenderse en

consultorio particular, el 57% de ellos consideran como mala la atención recibida en el centro de salud que se atiende, el 95% de ellos se sienten satisfechos con la atención recibida, el 65% de ellos espera recibir una atención de calidad en su centro médico y el 82% estaría dispuesto a pagar por varios servicios a domicilio. Dentro del estudio financiero se constató que el VAN fue de \$490,798.79 y la TIR del 39%.

Policlínicos en América Latina

Los policlínicos en el ámbito de América Latina sobresalen por la calidad de atención que brindan a sus pacientes, desencadenando experiencias únicas que promueven la seguridad con procedimientos efectivos y buena praxis médica. Dichas instituciones son tan representativas, porque difunden espacios de participación y comunicación continua con cada paciente y entorno. Estos hospitales se destacan porque implantan distintas tácticas interactivas dentro de sus departamentos; un ejemplo, es el Hospital Alemão Oswaldo Cruz, en São Paulo, Brasil, que aplica medidas de musicoterapia, yoga y reflexión. Posterior a eso, se encuentra el uso de herramientas digitales como el Centro Médico Imbanaco, de Cali, Colombia, creando el programa denominado Servicio Integral De Atención Médica (SIAM), que le permite al usuario adquirir información concisa de su salud mediante una plataforma inteligente (América Economía, 2018). A continuación, se presenta información de policlínicos en diferentes países de América Latina.

Policlínicos en Chile

En Chile, la atención en policlínicos dentro de las empresas comprende recintos asistenciales que se ubican en las empresas empleadoras, donde un profesional médico está a cargo conforme a lo establecido por el Ministerio de

Salud de Chile. Los policlínicos pueden ser contratados por la empresa o dependientes de ella; o proporcionados por el organismo administrador del Seguro de la Ley. Las funciones del médico a cargo del policlínico son extender el certificado de alta laboral; otorgar la primera atención al trabajador con enfermedad laboral y derivarlo para la evaluación; otorgar la primera atención al trabajador accidentado y revisar si es necesario que se lo derive al centro asistencial (Superintendencia de Seguridad Social, 2019).

En este país existen seis policlínicos principales que son: el Policlínico Médico Dental Megasalud Gran Avenida que proporciona atención abierta con una complejidad mediana, tiene carácter institucional privado; Policlínico Asociación Chilena de Seguridad Las Condes, este brinda atención abierta con una complejidad baja y con carácter institucional privado; Policlínico Mutual de Seguridad Viña Cchc Viña del Mar, donde se ofrece atención abierta con una complejidad baja y carácter institucional privado; d) Policlínico Quilicura, donde se proporciona una atención abierta con una complejidad baja y tiene un carácter privado; e) Policlínico Santiago, donde se proporciona una atención abierta con una complejidad baja y de carácter privado (Superintendencia de Salud, 2017).

De acuerdo con la Universidad del Desarrollo (2019) dentro de la Armada de Chile existen como establecimientos de salud ocho policlínicos médico-dentales y en la fuerza aérea hay dos policlínicos.

Policlínicos en Perú

En el Perú se considera policlínico a un centro de atención a donde se debe asistir en primera instancia, ya que, es aquí donde se monitoriza al asegurado, se tratan las dolencias o enfermedades crónicas leves y se le efectúan pruebas preventivas; es decir, se asegura que obtenga el usuario la mejor atención sanitaria

de baja complejidad. En el Policlínico Guillermo Kaelin de la Fuente se proporciona las especialidades médicas como odontología, pediatría, ginecoobstetricia, médico de familia y médicos generales, así como, otras áreas de salud como trabajo social, nutrición y psicología (Villa María del Triunfo Salud SAC, 2019).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019) la atención sanitaria conforme al género, durante el primer trimestre del año 2020, evidencia que de las mujeres que tuvieron algún problema de salud, un 5.8% de estas se atendieron mediante EsSalud que incluye posta, policlínico y hospital Es Salud; mientras que, el 14.5% de las mujeres acudieron al Ministerio de Salud de Perú (MINSa) que incluye centros de salud, puestos de salud y hospitales de MINSa, así como puesto o centro de los Comités Locales de Administración de la Salud (CLAS). En cambio, los hombres que tuvieron algún problema de salud, durante el mismo periodo, fueron del 5.3%, estos se atendieron mediante EsSalud y el 10.9% por medio de MINSa.

De acuerdo con los establecimientos de salud policial, del tipo policlínico, existen un total de 38, de los cuales, en Lima hay 11 establecimientos y en la región 27 (Valero, 2019).

Policlínicos en Bolivia

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística [INE] (2017), las estadísticas en Bolivia con relación al lugar donde se acudió para el primer examen clínico/control de los recién nacidos, demostraron que el 8.5% de ellos acudieron a policlínico/policonsultorio/consultorio de la Caja Nacional de Salud boliviana.

Por otro lado, como ejemplo se cita al Policlínico Rafael Pérez de Bolivia que cuenta con servicios de laboratorio clínico, estomatología, rehabilitación, trabajo social, curaciones, inyecciones y aerosol, ultrasonido, rayos X, cirugía menor, vacunación, electrocardiografía y urgencia (Dirección Provincial de Salud, 2018).

Policlínicos en Cuba

En Cuba existen un total de 13,000 instituciones asistenciales que proporcionan servicios a la población entre ellos se encuentran 10,869 consultorios del médico de la familia, 449 policlínicas y 150 hospitales, además de disponer de 94,000 médicos permitiendo con ello tener un índice de 8.2 médicos por cada 1,000 habitantes (Fuentes, 2018).

Además, Cuba tiene un Sistema de Salud gratuito, universal e integrado donde se atiende a tres niveles de atención, por lo cual, para cumplir con sus responsabilidades en cuanto a su participación en la estrategia de salud universal promovida por la OMS y la OPS, dispone de un área básica de 451 policlínicos que tienen como célula, consultorios, personal de enfermería y médicos que se vinculan con la población. Asimismo, se incluyen otras instituciones que se encargan de este nivel de atención; para cubrir el segundo nivel de atención se tienen 150 hospitales, en cambio, para el tercer nivel de atención se cuenta con 19 instituciones de investigación y atención (Gálvez et al., 2018).

El eslabón principal de la atención primaria de salud en Cuba son los consultorios del Médico y Enfermera de la Familia (CMEF), así como, los policlínicos; puesto que, este último, se encarga de restablecer, proteger y fomentar la salud de la población, incluso los policlínicos brindan liderazgo, referencias y apoyo a los Consultorios del Médico y la Enfermera de la Familia

(CMEF) que lo rodean (Fariñas et al., 2019).

Policlínicos en Ecuador

En el Ecuador a los dispensarios médicos se los cataloga como policlínicos, por lo cual, hasta el año 2012 había un total de 70 policlínicos a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC, 2012b); sin embargo, al consultar esta información en el año 2018, se aprecia que se lo considera en clase de establecimiento con el código 23, encontrando a nivel nacional un total de 922 dispensarios médicos (policlínicos), de los cuales, hay 118 en el cantón Guayas (INEC, 2016).

Una de los establecimientos catalogados como policlínicos fue el Policlínico Naval que en la actualidad se lo conoce como Hospital Naval de Guayaquil, el cual, empezó con un total de 50 camas para hospitalización permitiendo con ello una atención integral donde se ofrecía hospitalización las 24 horas, emergencia y consulta externa, además, con el paso de los años se vio en la necesidad de ampliar sus instalaciones por lo que adosaron al policlínico un edificio de siete pisos que le permitió proporcionar una capacidad operativa de 120 camas (Hospital Naval Guayaquil, 2018).

Especialidades Médicas de los Policlínicos

De acuerdo con el Policlínico Emmanuel (2019) las especialidades médicas más comunes de los policlínicos son: urología, terapia de lenguaje, psiquiatría, pediatría, odontología, neumología, medicina física y rehabilitación, endocrinología, cirugía plástica reconstructiva, acupuntura, traumatología, reumatología, psicología, otorrinolaringología, neurología, medicina nutricional, ginecología y obstetricia, ecografía, cirugía general, terapia neural, radiología, podología, oftalmología, neurocirugía, medicina general, gastroenterología,

dermatología y cardiología.

En cambio, en el Policlínico Continental existen como especialidades médicas los planes de maternidad, psicología, nutrición, ginecología y obstetricia, traumatología, oncología, pediatría, gastroenterología, terapia física y rehabilitación, dermatología, odontología y medicina interna (Policlínico Continental, 2018).

Según la Policlínica Alen (2020) las especialidades médicas que disponen son urología, psiquiatría, pediatría, neurología, medicina interna, logopedia, fisioterapia y rehabilitación, dermatología, cardiovascular, anestesiología, traumatología, psicología, otorrinolaringología, neumología, medicina general, hematología, enfermería, cirugía plástica, estética y reparadora, cardiología, alergología, reumatología, podología, oftalmología, nefrología, medicina estética, ginecología y obstetricia, endocrinología y nutrición, cirugía general y aparato digestivo.

Servicios pediátricos

En la especialidad de pediatría, se tratan las enfermedades de los niños que suelen ser muy comunes, esto lo hacen por medio de la atención proporcionada por profesionales calificados, quienes usan la tecnología para resolver exitosamente los diferentes procedimientos y tratamientos que el médico solicita, entre ellos están los servicios de rayos X, laboratorio clínico, entre otros (Policlínico Risso, 2019).

Además, es necesario conocer que la pediatría es una rama de la medicina que está centrada en las enfermedades y la salud de los niños, por lo cual, esta atención empieza desde el nacimiento de este hasta su adolescencia. Existen casos específicos donde es necesario que el niño acuda a un especialista, ente ellos se

encuentran la vacunación, fiebre, dificultad al respirar, revisiones periódicas, deposiciones o falta de estas, apetito, cambios de humor y cuando hay llanto continuo que no remite (Policlínica Cavaldemoro, 2020).

Servicios ginecológicos y obstétricos

Los servicios ginecológicos que se proporcionan a las mujeres se realizan con el fin de tratar y estudiar las enfermedades de los órganos genitales femeninos y la mama, por lo cual, estos servicios comprenden la revisión ginecológica que comprende el estudio y la exploración de mamas, ecografía ginecológica Doppler, citología y exploración ginecológica. Las pruebas diagnósticas que se realizan en la ginecología son Virus del Papiloma Humano (VPH), citologías, resonancias, mamografías, Tomografía Axial Computarizada (TAC), ecografías transvaginales, mamarias, ginecológicas y obstétricas, así como, analíticas de orina y sangre (Policlínica Madrid Parla, 2019).

En el caso de la especialidad de obstetricia, esta es una rama de la medicina que se encarga del puerperio, parto y embarazo, en donde se establece adicional a esto los aspectos sociales y psicológicos de la maternidad. Entre los servicios que proporcionan se encuentran el manejo, seguimiento y diagnóstico del puerperio, parto y embarazo que se realiza mediante el manejo y valoración de puerperio, atención de cesárea o parto en hospitales concertados, cursos de preparación al parto, ecografías 3D y 4D, ecografía obstétrica, ecografía de screening del primer semestre, valoración y seguimiento del embarazo en todas sus fases, así como, la consulta preconcepcional. Las enfermedades comunes que suelen presentar las mujeres son las patologías de suelo pélvico y la de los estados de la menopausia, la primera comprende los desgarros de parto, alteraciones anatómicas y cicatrices de episiotomía; la incontinencia urinaria de esfuerzo y el

prolapso de órgano pélvico, mientras que, la segunda prevé los trastornos vasomotores y otros síntomas de la misma, terapia hormonal sustitutiva, osteoporosis, incontinencia urinaria, síndrome urogenital y los cambios en el estilo de vida en la postmenopausia (Policlínica Madrid Parla Sur, 2019).

Contexto Nacional

Características del sistema de salud en Ecuador

El Sistema Nacional de Salud (SNS) del Ecuador se trata de un sistema fragmentado, segmentado y mixto, el cual está dividido en dos sectores que son el público y privado. El sector privado representa el 15% de los establecimientos sanitarios del país, el mismo que, está conformado por asociaciones de medicina prepagada y servicio social, e instituciones con fines de lucro como los consultorios, clínicas y hospitales. En cuanto al sector público, se encuentra compuesto por: IESS, MSP, Instituto de Seguridad de la Policía Nacional (ISPOL), Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas (ISFA); a esto se suman las redes de salud de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) como las prefecturas y municipios, Sociedad Protectora de la Infancia de Guayaquil, la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA), Cruz Roja Ecuatoriana y Junta de Beneficencia de Guayaquil (Chang, 2017).

La rectoría del Sistema de Salud del Ecuador está a cargo del MSP que tiene como responsabilidades el regular el sector sanitario, así como, vigilar y controlar el cumplimiento de las normas expresadas en la Constitución de la República (Asamblea Nacional Constituyente, 2015). La estructura orgánica del MSP se basa en dos viceministerios, 140 distritos y nueve coordinaciones zonales que permiten fortalecer la presencia de esta institución a nivel nacional y local (Espinosa et al., 2017).

La salud pública en el Ecuador

El país está dividido en distritos y zonas de salud desde el año 2012, donde los distritos deben elaborar el presupuesto de su Plan Operativo Anual (POA) que debe ser enviado a la Dirección de la Zona que luego pasa al MSP para que se tomen las decisiones correspondientes. Las unidades de salud básicas están clasificadas por el nivel de complejidad en A, B y C; siendo las de tipo A aquellas en donde se cuenta con personal de enfermería y médico; en las de tipo B existe la atención en pediatría, medicina general, obstétrica y odontológica; en cambio, la de tipo C es aquella donde se proporciona adicional a lo anterior internamiento y maternidad (Mena et al., 2019).

El IESS es el encargado de la seguridad social pública, los trabajadores se afilian de manera obligatoria a la institución con el fin de recibir una serie de beneficios entre ellos la atención sanitaria para el afiliado e hijos menores de 18 años de edad, el financiamiento de esta institución es por medio las contribuciones de los empleadores y los trabajadores (Ávila & Vásquez, 2021).

La cantidad de establecimientos de salud en el sector público hasta el año 2018 fueron de 3,321, de los cuales 3,137 son unidades de salud sin internación y 184 establecimientos con internación (INEC, 2019). Los establecimientos sin internación se presentan a continuación.

Tabla 1

Establecimientos del sector público sin internación hospitalaria

Clase	Número	Porcentaje
Puesto de Salud	499	15,91%
Subcentro de Salud	12	0,38%
Centro de Salud A	1.343	42,81%
Centro de Salud B	136	4,34%
Centro de Salud C	71	2,26%
Dispensario Médico (Policlínico)	848	27,03%
Consultorio General	51	1,63%
Centro de Especialidades	23	0,73%

Centro Clínico-Quirúrgico (Hospital del Día)	22	0,70%
Centros Especializados	4	0,13%
Otros Establecimientos Sin Internación	128	4,08%
Total establecimientos de salud	3,137	100%

Tomado de *Actividades y Recursos de Salud*; por INEC, (2019).

Además, los establecimientos de salud a los que concurrió la población durante el año 2018 se presentan a continuación.

Tabla 2

Cobertura del sector público por establecimientos

Establecimientos de salud	Cobertura
Ministerio de salud pública	52.6%
Hospital IESS	14.7%
Dispensario IESS	3%
Dispensario del Seguro Social Campesino	3%
Hospitales de FF.AA y Policía	1%
Unidades de Gobiernos Autónomos Descentralizados	0.5%
Total cobertura del sector público	75%

Tomado de *El acceso geográfico desigual a la salud en Ecuador*; por CEBES, (2019).

La salud privada en el Ecuador

La cantidad de establecimientos de salud del sector privado hasta el año 2018 eran 844 instituciones, de las cuales, 614 eran con fines de lucro y 230 sin fines de lucro; mientras que, las instituciones con internación eran 442 establecimientos y sin internación 402 establecimientos (INEC, 2019). A continuación, se presentan las clases de establecimientos de salud sin internación.

Tabla 3

Establecimientos del sector privado sin internación hospitalaria

Clase	Número	Porcentaje
Centro de Salud A	2	0,50%
Dispensario Médico (Policlínico)	66	16,42%
Consultorio General	89	22,14%
Consultorio de Especialidad	8	1,99%
Centro de Especialidades	97	24,13%
Centro Clínico-Quirúrgico (Hospital del Día)	63	15,67%
Centros Especializados	48	11,94%
Otros Establecimientos Sin Internación	29	7,21%
Total establecimientos de salud	402	100%

Tomado de *Actividades y Recursos de Salud*; por INEC, (2019).

Además, los establecimientos de salud privados a los que concurrió la población durante el año 2018 se presentan a continuación.

Tabla 4

Cobertura del sector privado por establecimientos

Establecimientos de salud	Cobertura
Hospital/clínica privada	18.7%
Junta de Beneficencia	0.40%
Fundación/ONG	0.60%
Farmacia	0.40%
Consultorio médico/dental/homeópata	3.70%
Centro naturista/acupuntura	0.20%
Curandero/partera/sobador	0.30%
Otros	0.70%
Total cobertura del sector	25%

Tomado de *El acceso geográfico desigual a la salud en Ecuador*; por CEBES, (2019).

Marco Legal

En esta sección se presenta la parte jurídica que respalda la investigación empezando con la Constitución de la República del Ecuador, siguiendo con la Ley Orgánica de Salud, la Ley que regula compañías de salud prepagada y de asistencia médica, la normativa ministerial 00000032 y 00000079, los requisitos y procesos para sacar el permiso de funcionamiento de bomberos, de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS), el Registro Único de Contribuyentes (RUC), entre otros aspectos necesarios.

Dentro de la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo tres, menciona los deberes primordiales del Estado, entre ellos se encuentra el garantizar el goce efectivo de los derechos establecidos en instrumentos internacionales y en la constitución, entre ellos está la salud y la seguridad social para sus habitantes (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

Este derecho se reitera su importancia en el artículo 32 donde especifica que el Estado debe garantizar el derecho a la salud, el cual, está vinculado a otros

derechos como la seguridad social, la alimentación, entre otros que sustentan el buen vivir. Para esto, se deben establecer políticas ambientales, sociales, educativas y económicas, así como, permitir el acceso oportuno, permanente y sin exclusión a servicios, programas y acciones de atención integral y promoción de la salud, al igual que, la prestación de los servicios se desarrolla bajo los principios de precaución, eficiencia, universalidad, calidad, equidad y eficacia (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

De igual manera, es necesario revisar los derechos de los grupos y personas de atención prioritaria que se determinaron en el artículo 35 de la constitución, explicando que son considerados como grupos de atención prioritaria las personas con discapacidad, las mujeres embarazadas, los niños, los adultos mayores, personas con enfermedades de alta complejidad o catastróficas y las personas privadas de libertad, al igual que, las víctimas de desastres naturales, maltrato infantil, violencia sexual y doméstica, por lo cual, deben recibir atención especializada y prioritaria en los ámbitos privado y público.

En cuanto a los adultos mayores, el artículo 36 expresa que son catalogados dentro de este grupo a las personas mayores de 65 años de edad, por lo tanto, se les debe brindar atención especializada y prioritaria (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

En cuanto a las mujeres embarazadas en el artículo 43, se manifiesta que el Estado debe garantizar a las mujeres en periodo de lactancia y embarazadas la gratuidad de los servicios de salud materna, darle las facilidades para su recuperación durante la lactancia y después del embarazo, el no ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos laborales, sociales y educativos; así como, el

cuidado de su vida y su salud integral durante el posparto, parto y embarazo (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

Con respecto a los niños y adolescentes en el artículo 44, se expresa que ellos tienen derecho a su desarrollo integral, el cual, comprende el proceso de despliegue, maduración y crecimiento, que debe realizarse en un entorno comunitario, social, escolar y familiar de seguridad y eficacia (Asamblea Nacional Constituyente, 2021).

Por otro lado, en cuanto a la Ley Orgánica de Salud, en su artículo uno especifica que esta ley tiene como fin el regular las acciones que ayudan a que el derecho universal a la salud sea efectivo, el cual se debe efectuar bajo los principios de eficiencia, pluralidad, universalidad y equidad (Asamblea Nacional Constituyente, 2017). Esta ley establece en su artículo cuatro que el MSP es la autoridad sanitaria nacional, por lo tanto, le corresponde como responsabilidad la vigilancia, el control y la aplicación de la ley y su cumplimiento.

Por ese motivo, en su artículo siete se expresa que todas las personas sin excepción tienen derecho en cuanto a salud a ser atendidos de manera inmediata con suministros de insumos y medicamentos necesarios, con servicios profesionales de emergencia cuando se presenten casos de riesgo de la vida, el cual se debe brindar en cualquier establecimiento de salud tanto público como privado, el recibir una receta por parte del profesional de la salud que contenga el nombre genérico del medicamento prescrito, el tener una historia clínica única, el ser informado de manera oportuna sobre las alternativas de servicios, productos y tratamientos relacionados a la salud, el acceso gratuito a las acciones y programas de salud pública y al acceso oportuno, equitativo, universal, de calidad y

permanente a todos los servicios y acciones de salud (Asamblea Nacional Constituyente, 2017).

Con relación a la Ley que regula compañías de salud prepagada y de asistencia médica, en su artículo uno indica que esta ley tiene como objeto el normar el funcionamiento y constitución de las compañías de servicios de atención integral de salud prepagada; para lo cual, se debe determinar la competencia para la solución de controversias y la aplicación del régimen sancionador; el fijar las atribuciones y facultades que ayuden a aprobar y establecer el contenido de los contratos y planes de atención integral de salud prepagada; al igual que, controlar, vigilar y regular la prestación de los servicios con el fin de garantizar el derecho de los usuarios (Asamblea Nacional Constituyente, 2016).

Esta ley en su artículo tres especifica los principios rectores que son la participación, calidez, transparencia, suficiencia, sostenibilidad, precaución, juridicidad, responsabilidad, calidad, eficacia, gradualidad, no discriminación, equidad, legalidad, libre competencia, oportunidad, eficiencia, bioética, igualdad, e inclusión.

Además, los derechos que le aseguran esta ley se aprecian en el artículo cuatro, los cuales son: a) los derechos de los consumidores; b) el debido proceso; c) la atención integral; d) la no discriminación y no estigmatización; e) el derecho a la salud de manera oportuna, permanente y sin exclusiones; f) la vida (Asamblea Nacional Constituyente, 2016).

Adicional, en el artículo cinco se determina que las compañías que proporcionen servicios de atención integral de salud prepagada y de seguros con cobertura de asistencia médica serán parte del Sistema Nacional de Salud, por lo

tanto, estarán sometidos a sus políticas públicas de forma obligatoria (Asamblea Nacional Constituyente, 2016).

Firma electrónica

La firma electrónica se consigue por medio de la página web www.eci.bce.ec, se da clic en la pestaña de firma electrónica escogiendo solicitud de certificado, el cual, debe llenarlo y adjuntarlo con los requisitos que le solicitan, cuando la solicitud sea aprobada debe efectuar el pago del certificado en las ventanillas del Registro Civil y al final retirar el certificado en las oficinas de la entidad con la presentación de la cédula de identidad. Los requisitos para conseguir la firma electrónica son, en persona natural la digitalización de la última factura de pago de teléfono, agua o luz, de la papeleta de votación actualizada y la cédula de identidad o pasaporte (Registro Civil, 2018). Las tarifas de la firma electrónica son:

Tabla 5

Costos de firma electrónica

Servicio/producto	Vigencia	Tarifa
Firma electrónica en Token	2 años	\$49.00
Firma electrónica en	2 años	\$27.00
Renovación	2 años	\$18.00
Dispositivo Token (sólo)		\$22.00

Tomado de *Firma electrónica*; por el Registro Civil, (2018).

RUC

El RUC se lo obtiene mediante el Sistema de Rentas Internas (SRI); para lo cual, debe contar con una firma electrónica, luego debe ingresar al portal web de la institución <https://www.gob.ec/> e ingresar el usuario y clave en caso de no tenerla debe solicitarla por el portal, los requisitos que le piden son certificados de votación, documento de identidad, acuerdo de responsabilidad y uso de medios

electrónicos suscrito electrónicamente que deben estar en formato pdf (SRI, 2019).

Una vez que lo obtenga debe ingresar a la página web del SRI en línea elegir el trámite a seguir, que en este caso es el RUC seleccionando la opción registro y se abre una pantalla solicitando el RUC, cédula y clave, dando clic en ingresar, aceptar términos y condiciones, ingresar información general del contribuyente, los medios de contacto, dirección de domicilio, dirección del establecimiento matriz, las actividades económicas, la actividad económica principal, el resumen y la confirmación, que al ser confirmada como exitosa puede imprimir el certificado del RUC (SRI, 2018).

Permiso del Cuerpo de Bomberos

Los requisitos para conseguir el permiso de funcionamiento por primera vez por parte del cuerpo de bomberos son: copia del RUC que conste la actividad y dirección del establecimiento, copia del uso de suelo, plan de evacuación y emergencia presentado por representante legal en formato de entrega firmado, copia de planilla de servicio básico de agua o del pago de predios urbanos para registrar código catastral, copia del nombramiento del representante legal y copia de cédula de ciudadanía (Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, 2018).

Los requisitos mínimos para establecimientos de 101 a 499 m² de área son:

- a) plan de evacuación y emergencia firmado por representante legal en formato de entrega;
- b) puerta de emergencia con letrero foto luminiscente o luminoso constante a batería con la palabra SALIDA;
- c) letrero de SALIDA en la parte superior de la puerta alterna y principal;
- d) sistema de detección de humo con panel centralizado;
- e) lámparas de emergencia ubicadas en todas las puertas y vías de evacuación;
- f) escaleras de emergencia;
- g) apertura de las puertas en sentido de

evacuación; h) letreros de evacuación SALIDA con letras blancas y fondo verde en tamaño 30x20cm colocados en vías de evacuación; i) instalaciones eléctricas en buen estado; j) extintor de 10 libras de polvo químico seco PQS (ABC), colocados cada 50 m² a una altura de 1.53 metros del piso con su respectiva señalización del tipo foto luminiscente o reflectivo (Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, 2019).

Permiso de funcionamiento de la ACCESS

Para la emisión del permiso de funcionamientos para establecimientos de servicios de salud privados y públicos del Sistema Nacional de Salud, se debe cancelar un valor que va a depender de la categorización establecida en el Acuerdo Ministerial 00000079 en su artículo 22 (Agencia de Aseguramiento de la calidad de los servicios de salud y medicina prepagada [ACCESS], 2021).

En el artículo cinco del Reglamento para emisión del permiso de funcionamiento de establecimientos y servicios de atención de salud del Sistema Nacional de Salud se expresan las obligaciones del responsable técnico que son:

- a) notificar de cualquier cambio que se realice en el establecimiento de salud, de la documentación o el cierre de esta a la Autoridad Sanitaria Nacional; b) asegurar que los dispositivos médicos y medicamentos que se usan para la prestación de salud cumplan con las disposiciones reglamentarias de la Autoridad Sanitaria Nacional; c) garantizar, implantar y aprobar el cumplimiento del plan para la gestión integral de los desechos y residuos sanitarios generados por el establecimiento de salud; d) garantizar que se efectúe el mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones, instrumentos y equipos del establecimiento de salud; e) asegurar y aprobar la implementación de manuales y protocolos sobre bioseguridad en los establecimientos de salud, así como, el control de plagas; f)

asegurar que el establecimiento de salud cuente con el permiso de funcionamiento vigente y su documentación; g) garantizar que se apliquen las medidas de salud ocupacional para la protección de la salud del personal del establecimiento sanitario; h) verificar que el personal que labora en el establecimiento de salud disponga de títulos registrados en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) y en la ACCESS; i) responder ante la Autoridad Sanitaria Nacional por el cumplimiento de la normativa (MSP, 2020).

Los requisitos y procesos para conseguir el permiso de funcionamiento por primera vez se establecieron en el artículo diez del Acuerdo Ministerial 00000032, en donde se especifica que toda persona jurídica o natural sea esta extranjera o nacional puede solicitar el permiso de funcionamiento para establecimientos de atención de salud del Sistema Nacional de Salud, para lo cual, debe ingresar su solicitud por medio del sistema informático de la ACCESS donde debe cumplir con los siguientes requisitos: a) documento que lo acredita como responsable técnico del establecimiento de salud; b) adjuntar la solicitud en formato pdf al sistema informático y la cartera de servicios firmada por el responsable técnico en el formato de la ACCESS; c) registro en el Senescyt y ante la autoridad Sanitaria Nacional de los títulos de los profesionales de la salud que laboran en el establecimiento sanitario; d) el unicódigo del Registro único de Establecimiento de Salud (RÚES) emitido por la Autoridad Sanitaria Nacional; e) RUC activo del establecimiento de salud (MSP, 2020).

Adicional, en la Normativa sanitaria para la emisión del permiso de funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados del Sistema Nacional de Salud, servicios de atención domiciliaria de salud, establecimientos que prestan servicios de apoyo indirecto y empresas de salud y medicina

prepagada en su artículo 22 manifiesta los derechos por permisos de funcionamiento que se obtienen al multiplicar el coeficiente de cálculo asignado al establecimiento por el 2.4% del Salario Básico Unificado del trabajador que esté vigente (MSP, 2016).

A continuación, se presenta la tabla correspondiente a la clase de riesgo sanitario y el coeficiente de cálculo de los establecimientos de I nivel de atención.

Tabla 6

Establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria

Tipo de establecimiento	Clase de riesgo sanitario	Coeficiente de cálculo
I nivel de atención		
Puesto de salud	A	4
Consultorio General	B	4
Centro de Salud A	A	7
Centro de Salud B	A	10
Centro de Salud C (materno infantil y emergencia)	A	15

En el artículo 23 se estableció que la ACESS junto a personal profesional de la salud designado efectuarán inspecciones de control y vigilancia posterior, las cuales serán previamente programadas por denuncias o petición con la finalidad de verificar que los establecimientos cumplan con la normativa emitida (MSP, 2016).

El artículo 24 especifica que en caso de encontrar durante las inspecciones que el establecimiento de salud no cumple con las disposiciones de la normativa se procederá conforme a lo que establece la Ley Orgánica de Salud (MSP, 2016). Los pasos que se deben realizar para obtener el permiso de funcionamiento para establecimientos privados son: a) registrar el establecimiento para conseguir el unicódigo en el link RUES; b) ingresar al portal web con el RUC y contraseña, c) crear una nueva solicitud donde se deben llenar todos los datos; d) descargar la

orden de pago cuando esté revisada la solicitud; e) subir en el sistema el comprobante de pago; e) esperar que la ACCESS verifique el pago; f) se llevará a cabo la inspección del establecimiento de salud; g) descargar e imprimir el permiso de funcionamiento cuando la inspección es favorable (ACCESS, 2021).

Requisitos para establecimientos nuevos

Para que se logre obtener el permiso de funcionamiento para dispensarios médicos-consultorios (veterinarios, psicológicos, obstétricos, odontológicos, médicos) y clínicas veterinarias se deben cumplir los siguientes puntos: a) permiso de bombero; b) certificado de capacitación de manejo de desechos; c) calificación del manejo adecuado de los desechos infecciosos; d) copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del MSP; e) copia de los registros de títulos de los profesionales en salud del Senescyt; f) copias de títulos de profesionales sanitarios registrados en el MSP; g) copia de certificado de votación y cédula de propietario; h) copia del RUC del establecimiento; i) planilla de inspección; j) solicitud para permiso de funcionamiento (MSP, 2012).

Capítulo III

Marco Metodológico

En este apartado del documento se presenta la metodología del estudio, la cual está conformada por el enfoque, tipo, método y alcance de la investigación, de ahí se determinan las variables analizadas y se realiza la operacionalización de estas. El siguiente paso es la selección de la población estadística para con ello calcular la muestra e identificar el muestreo a utilizar; con estos puntos establecidos se procede a especificar el procesamiento de los datos, se prosigue con la presentación de los resultados y su análisis general.

Enfoque de la Investigación

El enfoque cuantitativo trata con fenómenos que pueden medirse, para ello, utilizan técnicas estadísticas que facilitan el análisis de los datos recabados, siendo su finalidad la de predecir, describir, controlar y explicar sus causas, de esta forma, es posible hacer predicciones sobre su ocurrencia, se caracteriza por usar mediciones numéricas (Flores, 2019).

Se utilizó el enfoque cuantitativo, porque permitió conocer las tendencias y necesidades de las personas que viven en Samanes acerca de la implementación de un policlínico mediante el uso de técnicas estadísticas. De esta manera, se dispusieron de datos numéricos que brindan objetividad al trabajo y que además fueron el principal insumo de la propuesta.

Tipo de Investigación

La investigación de tipo no experimental suele efectuarse sin provocar en las variables algún tipo de manipulación de manera deliberada, por lo tanto, lo que se busca es observar los fenómenos tal como suceden en su contexto natural; mismos que después deben analizarse. Este tipo de investigación se clasifica de

acuerdo con su dimensión temporal en transversal, este tipo de estudios son aplicados cuando la muestra es observada en una sola ocasión (Escobar et al., 2018).

En la presente investigación se utilizó como tipo de investigación la no experimental y transversal, esto se debe a que, se busca conocer la opinión de las personas sobre la implementación de un policlínico sin que se manipule las variables, misma que se recogió en un tiempo determinado a toda la muestra, sin la realización de análisis evolutivos.

Método de la Investigación

El método deductivo es usado en las ciencias formales, es un tipo de razonamiento que se utiliza al momento de aplicar teorías o leyes a casos singulares, por ese motivo, este método ayuda a producir conocimientos a partir de conocimientos previos (Serrano, 2020).

En el estudio se aplicó el método deductivo, porque mediante el razonamiento es posible llegar a conclusiones particulares sobre las tendencias y necesidades de las personas que viven en la parroquia Tarqui sobre la implementación de un policlínico en Samanes, partiendo de conocimientos previos para conseguir nuevos.

Alcance de la Investigación

El alcance descriptivo busca recoger o medir información de forma conjunta o independiente acerca de las variables o conceptos, más no busca establecer su relación; es decir su intención es la describir el problema, más no las causalidades o relaciones que puedan existir (Hernández & Mendoza, 2018).

En este estudio se aplicó el alcance descriptivo, ya que se pretende recabar información acerca de las necesidades de salud y la preferencia de las personas al

momento de acudir a un centro médico, dispensario u hospital, para con ello establecer si la muestra estaría dispuesta a acudir al policlínico que se busca poner en funcionamiento en Samanes.

Población y Muestra

Población

La población se la define como el conjunto de objetos, animales, personas o entidades que son sometidas a un estudio estadístico (Ruiz & Fraile, 2019). La población objeto de estudio son las personas que viven en la parroquia Tarqui, que se encuentran en el grupo etario de 18 a 74 años y que tienen un estrato socioeconómico B (Medio alto), C+ (Medio) y C- (Medio bajo). A continuación, se presentan los cálculos efectuados para determinar la población de estudio que dio un total de 550,588 personas.

Tabla 7

Cálculo de la población

Descripción	Porcentaje	Valor
Parroquia Tarqui	100%	1'050,826
Grupo etario (18-74)	62.9%	660,970
Nivel socioeconómico	83.3%	550,588

Tomado de *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011*; por INEC, (2011b). *Así es Guayaquil cifra a cifra*; por INEC, (2012a). *Proyección por edades Provincias 2010-2020 y nacional*; por INEC, (2020a).

Muestra

La muestra representa una pequeña parte de la población, esta suele ser finita; se destaca que es posible medir en ella las características de la población, pudiendo generalizar los resultados dada la estimación estadística (González et al., 2020). La muestra para el estudio se calculó a partir de la población previamente calculada, para esto se aplicó la fórmula de población finita que se presenta a continuación.

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

La ecuación requiere varios datos importantes para conseguir la muestra, siendo estos el error máximo muestral (d) que es del 5%, el nivel de confianza (Z) que fue 1.96 correspondiente al 95%, la probabilidad de éxito (p) y fracaso (q) del 50% respectivamente y la población (N) que fue de 550,588 personas.

$$n = \frac{550,588 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (550,588 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

Al reemplazar los datos en la ecuación se obtuvo como muestra 384 personas a encuestar, las cuales fueron seleccionadas por medio del muestreo aleatorio simple. El muestreo aleatorio simple es el que proporciona a toda la población la misma posibilidad de ser seleccionado como parte de la muestra de estudio (Peña & Fernández, 2019).

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

La encuesta es una técnica para recolectar información; por otro lado, se destaca que el cuestionario puede ser utilizado como instrumento, puesto que, facilita conseguir una gran cantidad de información a través de preguntas que van acorde a las dimensiones o al tema de estudio (Megías & Lozano, 2019).

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta, dado que permitió indagar a la muestra seleccionada sobre los centros médicos que suelen acudir para ser atendidos ellos o sus familiares, el conocer el medio que les permitió conocerlo, saber sobre su satisfacción del servicio que reciben, así como otros aspectos necesarios que ayudaron a conocer sus necesidades y preferencias en cuanto a servicios de salud que ayudarán a establecer las estrategias necesarias que permitan captar su atención.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario estructurado, el cual cuenta con 14 preguntas con respuestas de opción múltiple y una escala predominantemente nominal, con ciertas respuestas de escala ordinal. Al principio, se consultó sobre los datos sociodemográficos que incluyen la edad, el género e ingreso bruto mensual en el hogar. Se evaluó el sitio donde se atienden actualmente, el motivo por el que suele acudir al centro médico, el seguro de salud que dispone, la satisfacción por el servicio que recibe, las especialidades a las que suele acudir, la frecuencia de ida al centro de salud, la imagen que tiene de un policlínico, el tipo de policlínico al que acudiría, el precio que suele pagar en promedio por consulta externa con especialistas, los medios por donde se enteró del centro de salud, hospital o clínica, los factores importantes que toma en consideración para elegir un centro de salud, hospital o clínica, la aceptación del cambio de centro médico actual por un policlínico, el horario de su preferencia para ser atendido y los medios por donde le gustaría recibir información sobre el policlínico.

Procesamiento de los Datos

La estadística inferencial es aquella que parte de las observaciones realizadas a una muestra para analizar o investigar una población, por lo cual su análisis necesita de generalizaciones que van más allá de los datos (Batista & Estupiñán, 2018). En la presente investigación se usó la estadística inferencial, debido a que, esta permite el estudio de una parte de la población que en este caso son las personas que viven en la parroquia Tarqui, que tienen de 18 a 64 años y tienen un nivel socioeconómico B, C+ y C-, datos que permitirán al final hacer conclusiones sobre la población en general.

La tabla de frecuencia es aquella que contiene las frecuencias absolutas y relativas, siendo la frecuencia relativa aquella que se obtiene al dividir la frecuencia de un dato conocido como frecuencia absoluta para el total de los datos (Llinás & Rojas, 2017). En la investigación se optó por realizar tablas de frecuencia para ordenar los datos y así poder interpretar de mejor manera las opiniones de las personas encuestadas sobre la implementación de un policlínico en la ciudadela Samanes.

El diagrama de pastel o circular es usado para representar diversas frecuencias de los datos, es factible su uso cuando hay un número reducido de valores, aspecto que ayuda a que pueda hacer comparaciones entre sus categorías, este tiene forma de círculo donde se presentan los porcentajes de las frecuencias relativas haciendo que este sea dividido en relación con dichas cifras (Dávila & Pérez, 2020).

Se utilizó en la investigación las representaciones gráficas, específicamente el diagrama circular como herramienta de análisis que ayude a presentar la información de manera sintetizada, resumida y ordenada, que facilite el análisis de los datos y su comprensión para llegar a conclusiones acerca de las tendencias y necesidades de las personas que viven en Samanes sobre la implementación de un policlínico.

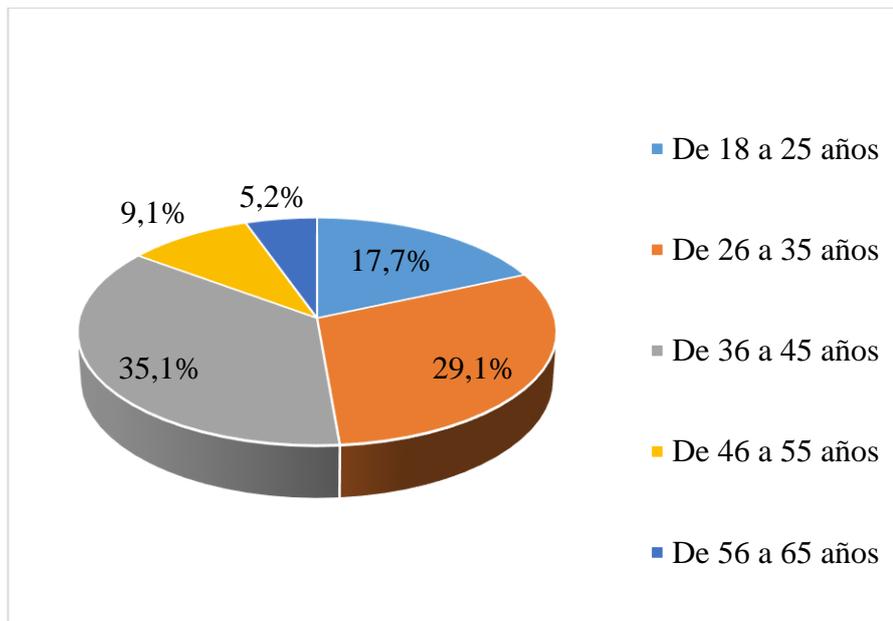
Resultados

Datos demográficos

Edad

Figura 1

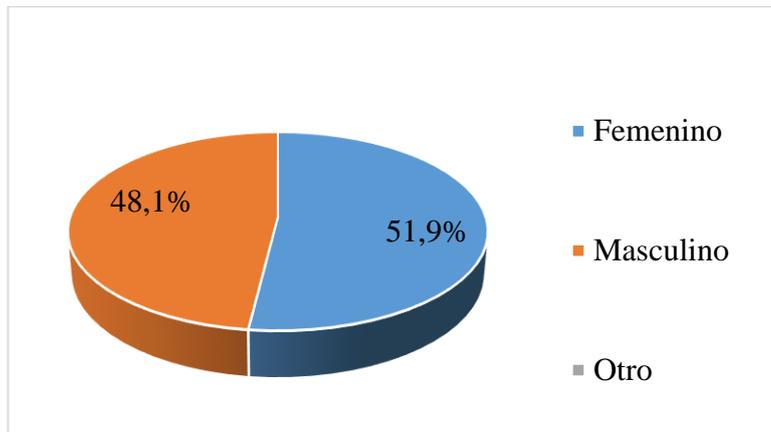
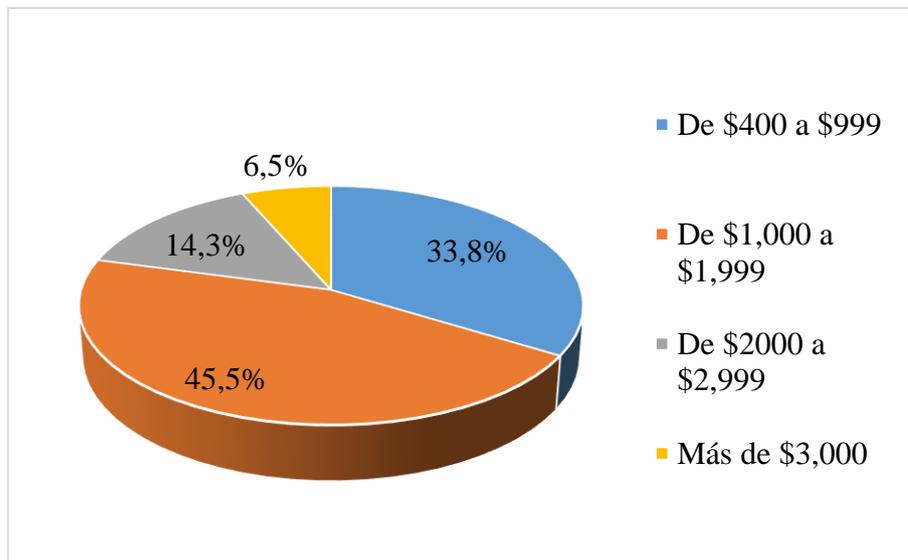
Edad de la población encuestada



De acuerdo con la encuesta ejecutada, el 35.1% de los participantes estuvo en el nivel etario entre 36 a 35 años, el 29.1% en un rango de 26 a 35 años; mientras que, el 17.7% de encuestados poseen una edad entre 18 a 25 años, seguido del 9.1% en una banda de edad entre 46 a 55 años, finalmente, el 5.2% en un intervalo entre 56 a 65 años. De esta forma, se identifica que la serie promedio de edad de la muestra osciló entre los 36 a 35 años.

Género

De acuerdo con la información obtenida en las encuestas, el 51.9% de los participantes pertenece al género femenino; mientras que, el 48.1% forma parte del género masculino. Determinando que, la población de interés sobre la implementación de un policlínico se centra en el género femenino.

Figura 2*Género de la población encuestada***Ingresos****Figura 3***Ingresos de la población encuestada*

Según cifras de la encuesta realizada, el 45.5% de la población encuestada sostiene ingresos entre \$1,000 a \$1,999, el 33.8% ingresos entre \$400 a \$999; seguido del 14.3% con ingresos entre \$2,000 a \$2,999, finalmente, el grupo de

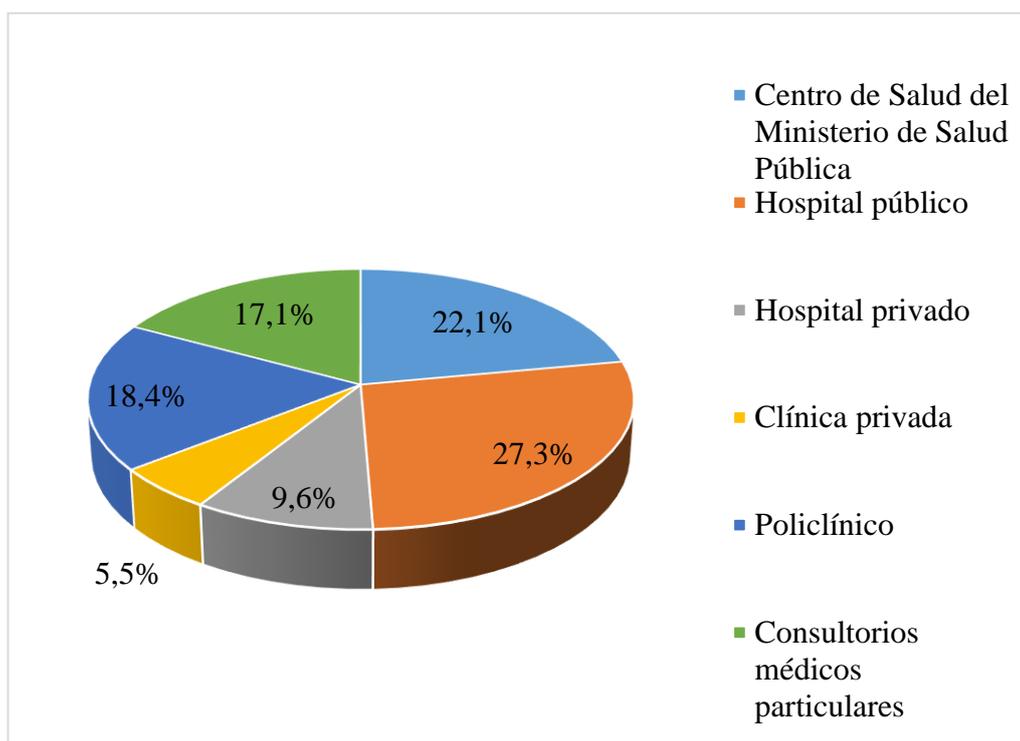
ingresos superiores a \$3,000 representado por el 6.5%. De esta manera, se determina que la población de interés posee ingresos entre \$1,000 a \$1,999.

Cuestionario

1.- ¿Dónde se atiende con respecto a su salud?

Figura 4

Institución de atención médica



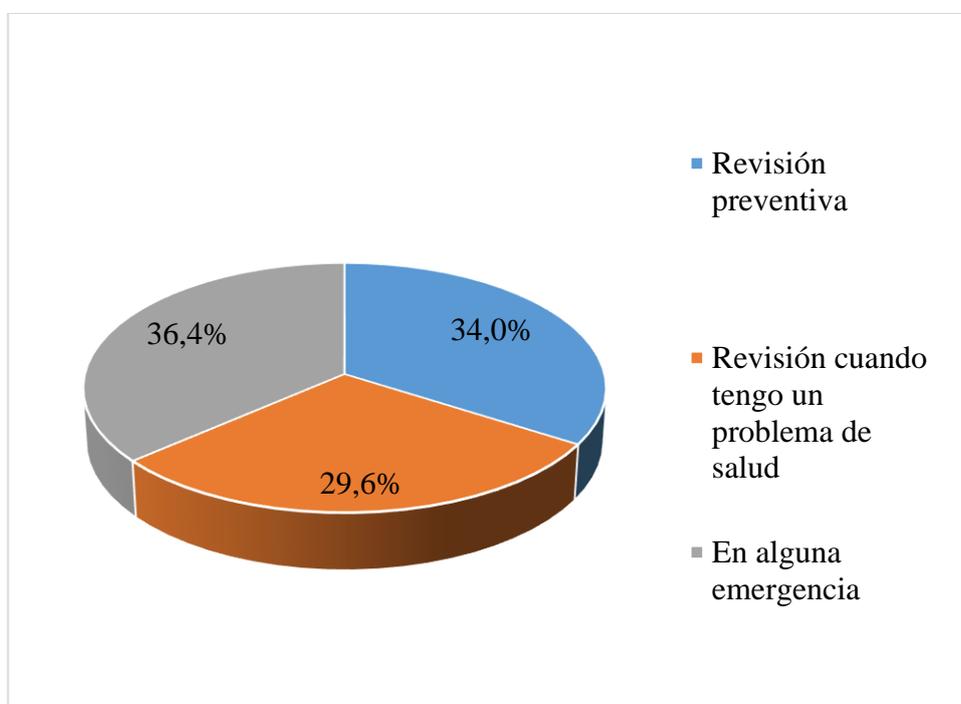
Parte de la información arrojada a través de las encuestas permitió constatar que el 27.3% de los encuestados se atienden en hospitales públicos, seguido del 22.1% de los mismos que acuden a centros de salud del Ministerio de Salud Pública; mientras que, el 18.4% de los participantes acuden a un policlínico, posteriormente, el 17.1% acuden a consultorios médicos particulares, el 9.6% a hospitales privados y finalmente el 5.5% a clínicas privadas.

2.- ¿En qué ocasiones suele asistir a un centro médico para usted o miembros de su hogar?

Los resultados evidenciaron que, el 36.4% acude a revisión médica por algún tipo de emergencia suscitada, el 34% suele acudir por revisión preventiva, mientras que, el 29.6% de los encuestados acuden por revisión cuando manifiestan algún tipo de problema o descompensación en su salud.

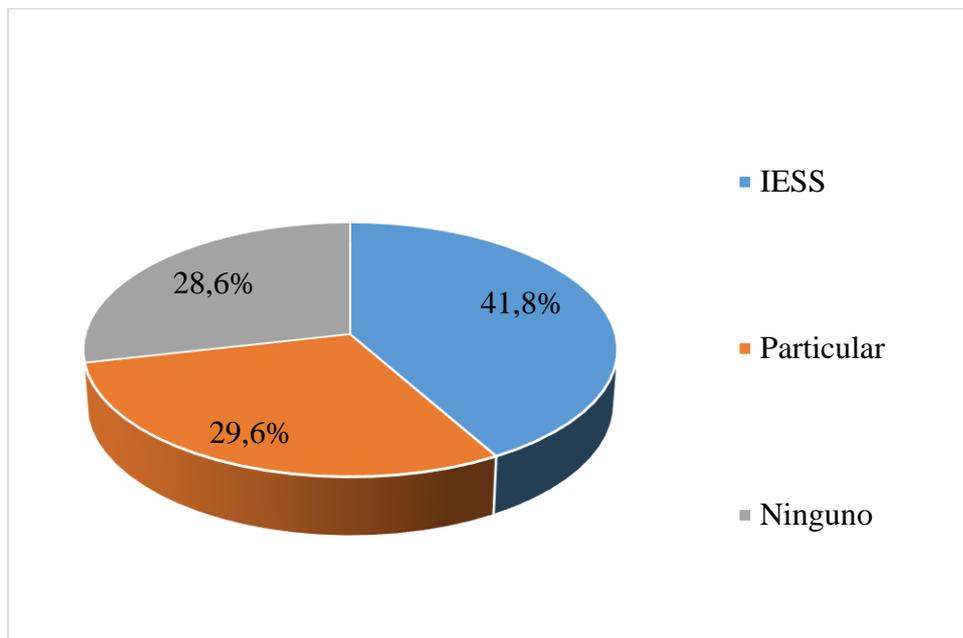
Figura 5

Asistencia a Centros Médicos

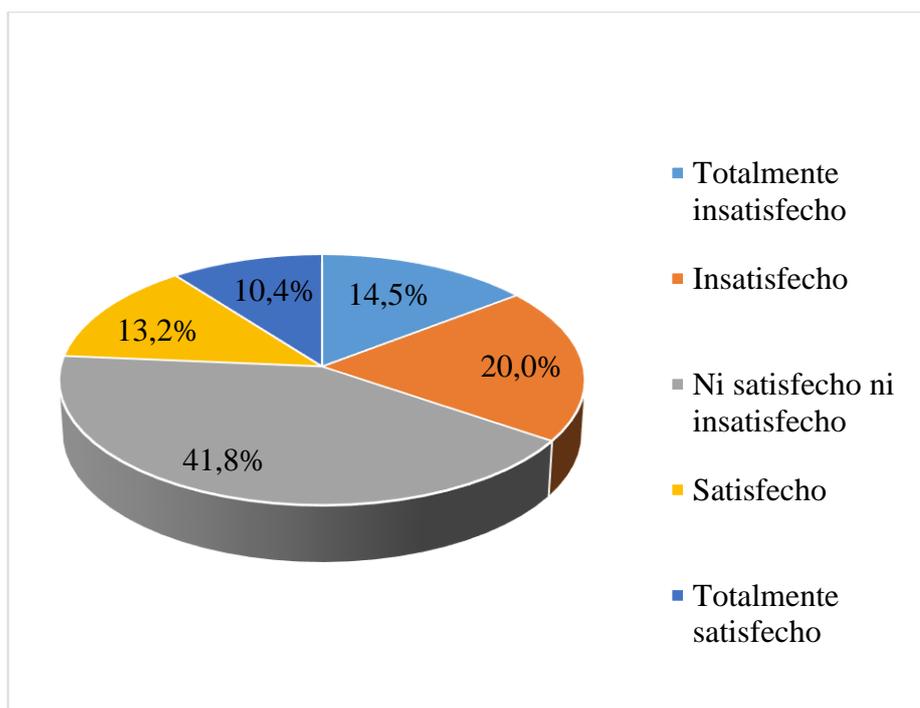


3.- ¿Qué seguro de salud dispone actualmente?

Conforme a los resultados proyectados, se demuestra que el 41.8% de los encuestados posee un seguro público, mismo que lo designa el IESS, seguido del 29.6% de los participantes que cuentan con un seguro particular, por último, el 28.6% no dispone de ningún tipo de seguro con cobertura médica.

Figura 6*Tipo de seguro médico*

4.- ¿Está satisfecho con el servicio médico que recibe actualmente?

Figura 7*Satisfacción por servicio médico*

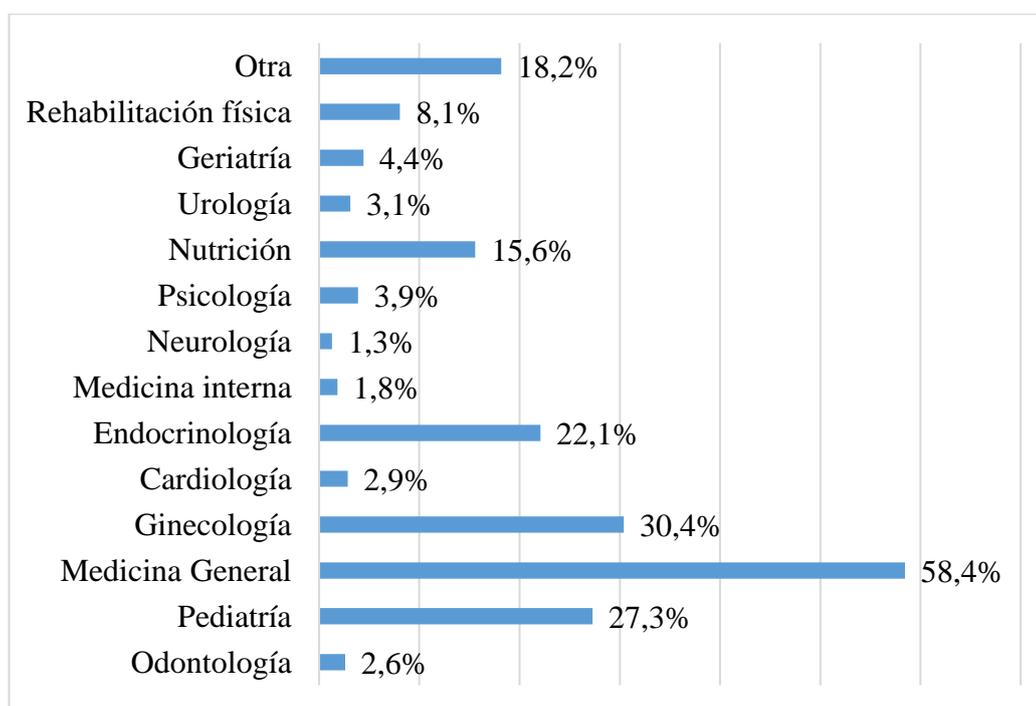
De acuerdo con los resultados encontrados se pudo constatar que, el 41.8% califica como ni satisfecho, ni insatisfecho con el tipo de servicio que recibe en la actualidad, el 20% manifiesta insatisfacción del servicio médico, seguido del 14.5% de los encuestados que manifestaron total insatisfacción con el tipo de servicio que cuenta; mientras que, el 13.2% de ellos manifiestan satisfacción por su servicio, culminando en el grupo del 10.4% con total satisfacción por el servicio que dispone actualmente.

5.- ¿A qué especialidad suele acudir con frecuencia usted solo o con sus familiares? Puede escoger varias opciones.

Los resultados reflejan que, el 58.4% de los encuestados suelen acudir por atención de Medicina general, seguido del 30.4% de ellos que acuden por atención en Ginecología, el 27.3% acude por atención en Pediatría, el 22.1% a endocrinología y el 15.6% a nutrición.

Figura 8

Tipo de especialidad médica

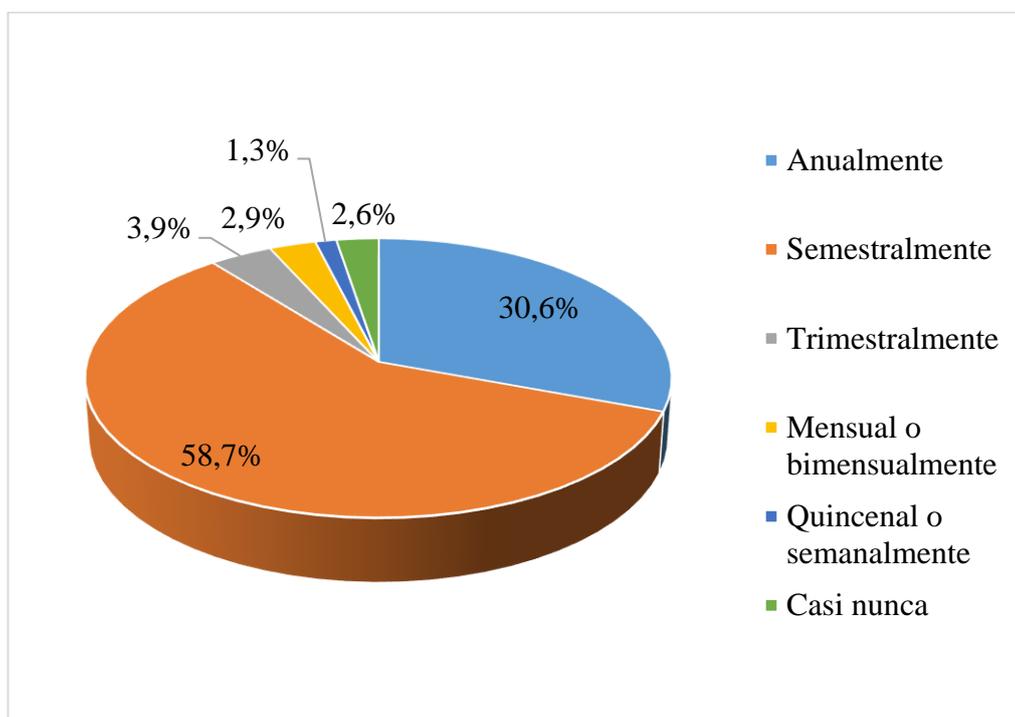


6.- ¿Con qué frecuencia suele acudir?

Acorde a la información recabada, se determinó que el 58.7% de los participantes acuden por atención de especialistas de manera semestral, seguido del 30.6% de los encuestados que suelen acudir anualmente; a diferencia, del 3.9% de forma trimestral, el 2.9% solo acude por atención de una especialidad de forma mensual o bimensual, el 2.6% casi nunca acude por atención médica de alguna especialidad y el 1.3% acude solo de manera quincenal o semanal.

Figura 9

Acudir por atención de especialista



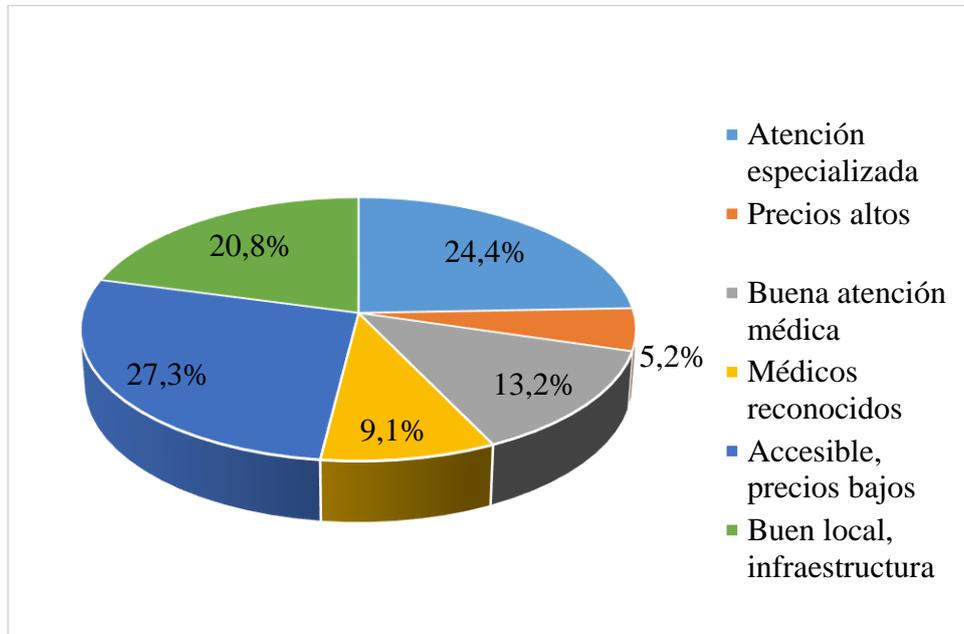
7.- ¿Cuándo piensa en un policlínico que se le viene a la mente?

Se pudo evidenciar que, un 27.3% de las personas piensan que un policlínico es accesible y posee precios bajos, seguido del 24.4% de ellos que perciben una atención especializada; en cambio, el 20.8% de los encuestados consideran que poseen buena localidad e infraestructura. En otras palabras, el

13.2% de los participantes creen que los policlínicos poseen buena atención médica, el 9.1% por médicos reconocidos y el 5.2% cree que sus precios son altos.

Figura 10

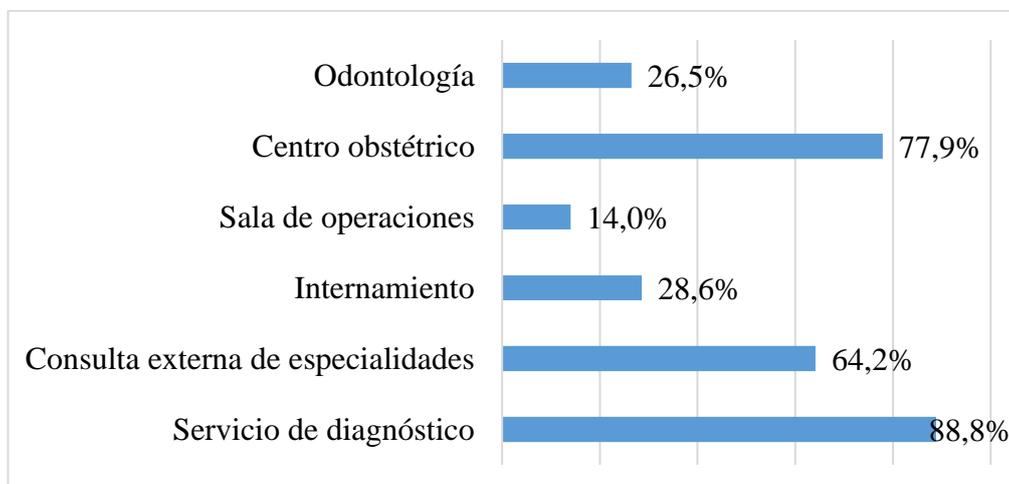
Percepción de un Policlínico



8.- ¿Qué servicios debería tener un policlínico? Escoger hasta tres opciones.

Figura 11

Servicios de un Policlínico

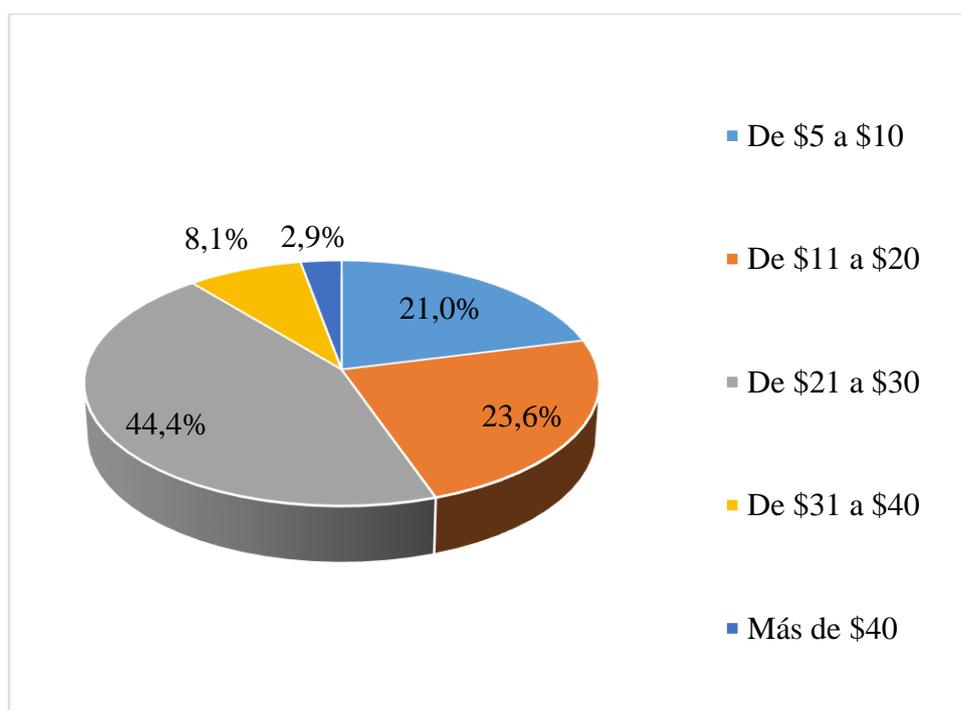


Los hallazgos de las encuestas reflejaron que, el 90% de los encuestados opinan que un policlínico debe contar con servicio de diagnóstico, seguido del 75% de ellos que creen que debe contar con un centro obstétrico; en cambio, el 62% opinaron que debe contar con servicio de consulta externa de especialidades, el 25% manifiesta que debe contar con servicio de internamiento y odontología, finalmente, un 15% cree que debe contar con sala de operaciones.

9.- ¿Cuál es el precio que acostumbra a pagar en promedio en un centro médico por especialidad (consulta externa)?

Figura 12

Precio a pagar por un especialista



Los hallazgos de la investigación evidenciaron que el 44.4% de los encuestados suelen cancelar por el servicio de un médico especialista de \$21 a \$30, seguido del 23.6% de ellos que suelen pagar por dicho servicio de \$11 a \$20; en cambio, el 21% de los participantes suele cancelar de \$5 a \$10, el 8.1% cancela

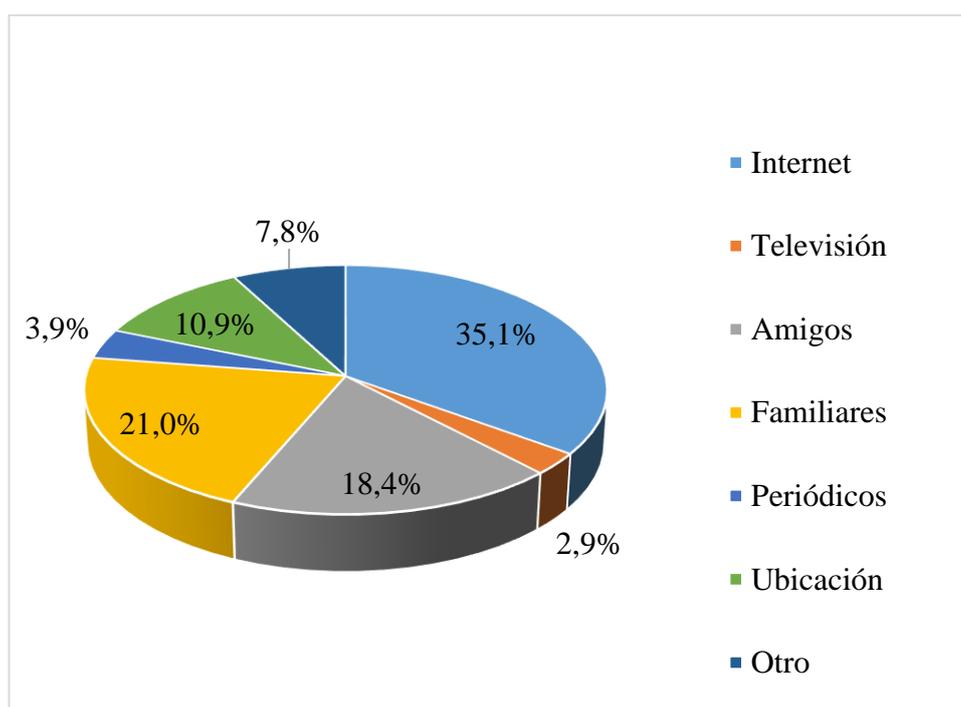
de \$31 a \$40; finalmente, el 2.9% de los participantes suelen cancelar más de \$40 por algún tipo de servicio que implique especialidad médica.

10.- ¿A través de qué medio se enteró de su centro médico de preferencia?

Los datos mostraron que, el 35.1% de participantes se enteraron de su centro clínico por internet, el 21% de ellos se enteraron por familiares, en cambio, el 18.4% de los encuestados se enteraron por amigos, el 10.9% de los encuestados por ubicación, el 7.8% por otro tipo de medio de comunicación, el 3.9% por periódicos y finalmente el 2.9% por televisión.

Figura 13

Medio de comunicación



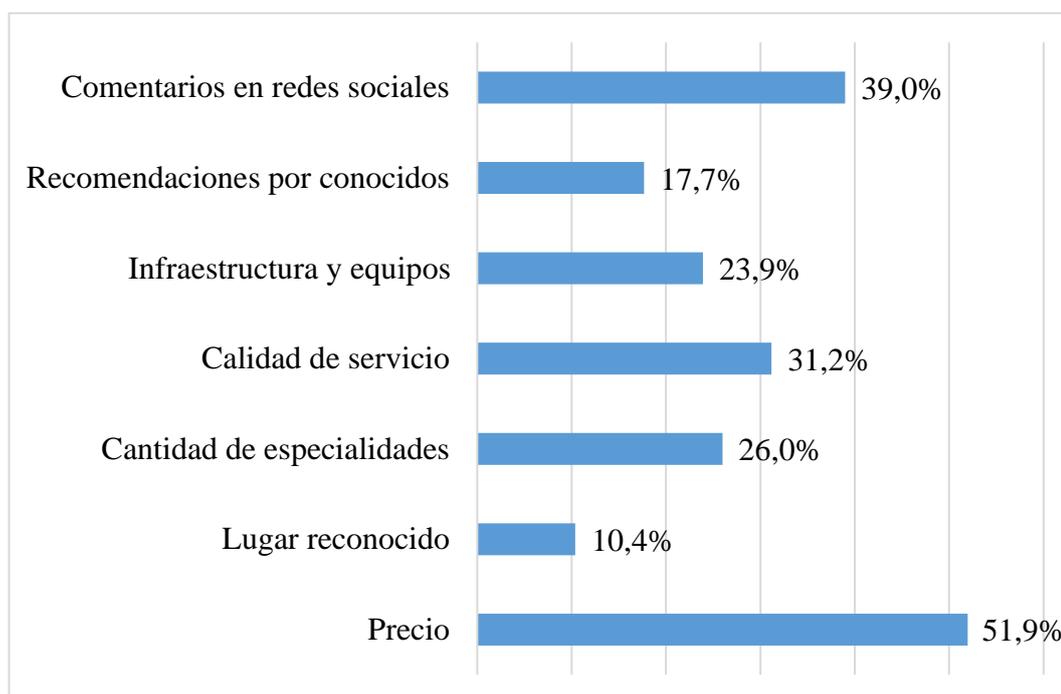
11.- ¿Qué factores considera importantes al momento de decidir asistir a un policlínico o centro médico?

De acuerdo con los resultados, se identificó que el 52% de los encuestados considera como factor clave para asistir a un policlínico el precio, el 40% de ellos

por los comentarios en las redes sociales, en cambio, el 30% por la calidad del servicio, el 25% de los encuestados por cantidad de especialidades, el 23% por infraestructura y equipos, el 18% por recomendaciones de conocidos, por último, para un 10% es importante el reconocimiento del lugar.

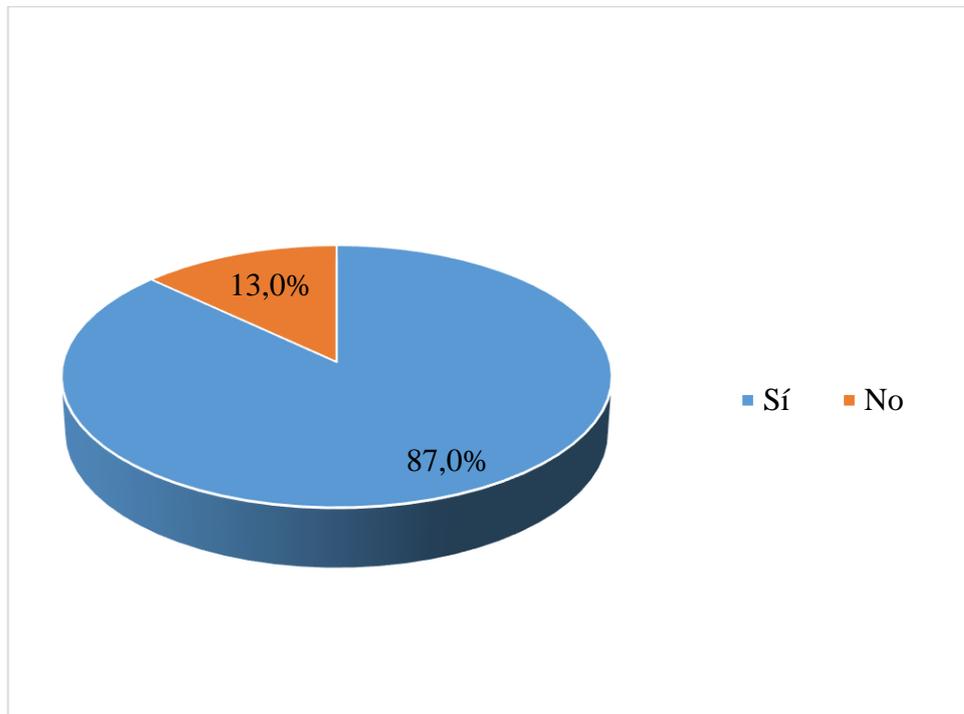
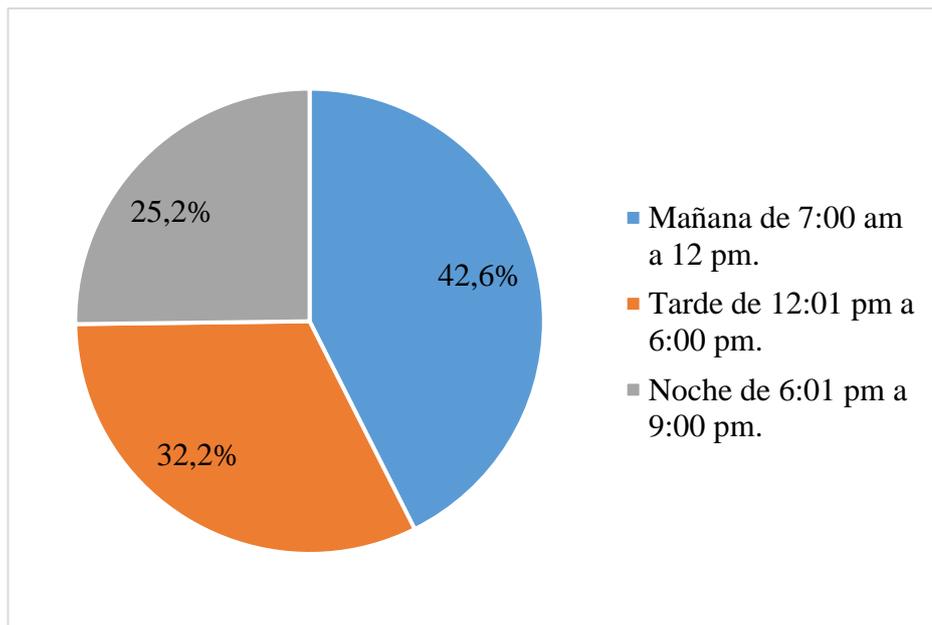
Figura 14

Relevancia al asistir a Policlínico



12.- ¿Cambiaría su centro médico actual por un policlínico acorde a sus preferencias que quede cerca de su hogar?

La información recopilada permitió constatar que, el 87% de los encuestados opina que sí cambiaría su centro médico actual por un policlínico que se ajuste a sus necesidades y preferencias, a diferencia del 13% que no está dispuesto a cambiar su centro médico habitual.

Figura 15*Cambio de institución médica***13.- ¿En qué horario preferiría que lo atiendan?****Figura 16***Horario de atención*

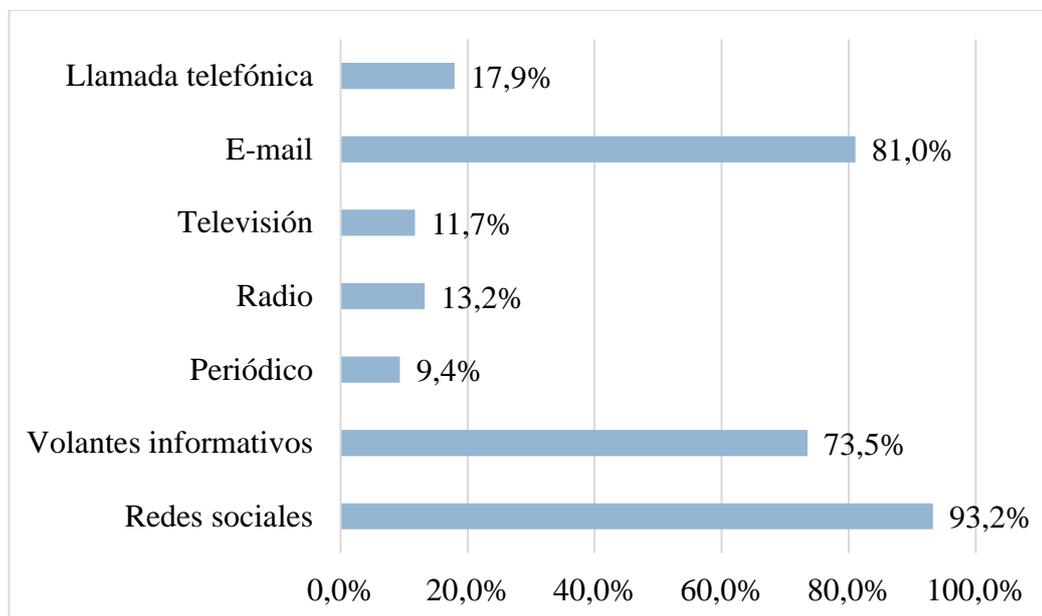
En los resultados se evidenció que, el 42.6% de los participantes prefieren que el horario de atención sea de mañana de 7:00 am a 12:00 pm; seguido del 32.2% de ellos que consideran que el horario debe ser en la tarde de 12:01 pm a 6:00 pm; mientras que, el 25.2% de los encuestados consideran que el horario debe ser en la noche de 6:01 pm a 9:00 pm.

14.- Por qué medios le gustaría conocer sobre los servicios que proporciona el policlínico? (Seleccione hasta tres opciones).

La información recolectada demostró que, el 93.2% de los encuestados prefieren conocer información de los servicios por medio de las redes sociales, el 81.0% de ellos estiman como medio de información el e-mail; en cambio, el 73.5% de los participantes por medio de volantes informativos.

Figura 17

Medios para conocer los servicios de un Policlínico



Análisis General de Resultados

De acuerdo con los datos recopilados, la población interesada por la creación de un policlínico se direcciona al género femenino representado por

51.9% y cuyo intervalo etario oscila entre 36 a 35 años representado por el 35.1% de los participantes, en cuanto al rango de ingresos el 45.5% de la población sostiene ingresos entre \$1,000 a \$1,999.

Por otro lado, el 27.3% de los participantes suelen atenderse mediante la prestación de servicio en hospitales públicos, el 36.4% acude a revisión médica por algún tipo de emergencia suscitada y el 41.8% de los encuestados poseen un seguro público, mismo que es designado por el IESS. No obstante, el 41.8% califica como ni satisfecho, ni insatisfecho el tipo de servicio que recibe de su actual unidad médica, mientras que, el 60% suele acudir por atención de medicina general.

En cambio, el 58.7% de los participantes suelen acudir por atención de especialistas de forma semestral, el 27.3% considera que un policlínico es accesible y maneja precios bajos como parte de sus servicios, el 88.8% opinan que un policlínico debe contar con servicios de diagnóstico; sin embargo, el 44.4% suele pagar de \$21 a \$30 por un servicio de especialidad en un centro médico, el 35.1% se enteró del centro médico por medio de internet; de igual forma, los tres factores más importantes que la audiencia considera para acudir a un policlínico, recaen en el precio representado por el 51.9%, comentarios en redes sociales por el 39% y el 31.2% por calidad de servicio.

En resumen, el 87% de la población sí estaría dispuesto a cambiar su actual centro médico por un policlínico que se ajuste a sus preferencias y necesidades, el 42.6% prefiere que le brinde servicios médicos en la mañana, cuyo horario de atención puede ser de 7:00 am a 12:00 pm, finalmente, los medios preferidos para recibir información sobre los servicios de un policlínico deben ser a través de las redes sociales, e-mail y volantes informativos. Con toda la

información recabada, se puede deducir que la viabilidad de un policlínico es amplia y buena en el sector objeto de estudio, ya que son muchos los factores influyentes de manera positiva por parte de los encuestados; con la respectiva propuesta se puede otorgar a esa población mejores servicios que vayan acorde al marco de la calidad de atención. A continuación, se presenta la propuesta del presente proyecto.

Capítulo IV

Propuesta

En el presente capítulo se desarrolla la identidad corporativa, estructura organizacional, análisis de factores, entorno competitivo y situación actual, para una vez conocido los pormenores internos y externos de la organización se establezcan estrategias a través del uso del marketing mix. Finalmente se realiza un análisis financiero de la propuesta.

Empresa

La finalidad que tiene la realización del presente modelo de negocios es la implementación de un policlínico en la ciudadela de Samanes sector norte de la ciudad de Guayaquil, la empresa tiene como característica ser una compañía limitada con un único socio y la organización se desenvuelve en la actividad de atención y salud humana de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Q86. El fundamento que dio paso a la elaboración de la presente estuvo asociado a la insatisfacción detectada por parte de los ciudadanos al momento de acudir a sus citas médicas. Por tanto, se orientó a la prestación de servicios de salud bajo equipamiento de alta tecnología para satisfacer los servicios asistenciales de los pacientes por medio de un servicio al cliente adecuado en todas las líneas del centro médico. Los servicios de salud que ofrecerá el centro bajo la marca Polyclinic Services se enfocan en los determinados por los clientes en la investigación de mercado, estos son medicina general, pediatría, ginecología, endocrinología, nutrición, laboratorio, radiología y enfermería.

Los servicios prestados están orientados a la prevención y detección de enfermedades a través del apoyo de pruebas de laboratorio y radiología, para que

a través de la evaluación previa se pueda derivar a un especialista para desarrollar acciones concretas para salvaguardar el estado de salud del paciente y darle un mejoramiento a la calidad de vida. Los servicios de pediatría se ocupan de todo lo relacionado a la salud de los niños, ginecología para proporcionar servicios especializados a la mujer durante el embarazo, así como también en el diagnóstico y tratamiento de complicaciones en los órganos reproductores.

Con respecto a los servicios de endocrinología, se encargan de atender los aspectos relacionados a la diabetes, prediabetes, sobrepeso y obesidad que se complementa con la atención del nutricionista para estructurar un plan alimenticio y de ejercicio acorde a la situación del paciente. Los servicios de laboratorio y radiología se complementan con la atención de las profesionales de enfermería. Con la finalidad de cumplir los objetivos de las prestaciones sanitarias de la organización, esta ejecuta la misión, visión y valores organizacionales a fin de atender adecuadamente la responsabilidad social y ética profesional al ofrecer los servicios de salud.

Misión

Brindar servicios de calidad y calidez con alta demanda a través del conjunto de especialidades disponibles con la finalidad de mejorar la condición de vida de los pacientes con la prevención y tratamiento de enfermedades mediante la integración de profesionales con capacidades comprobadas en el sector de la salud y equipos tecnológicos de punta.

Visión

Ser un policlínico líder en la prevención y tratamiento de enfermedades a través del cumplimiento de altos estándares de la industria sobreponderando la

innovación, profesionalismo y tecnología en la prestación de servicios a los pacientes.

Valores organizacionales

Compromiso.

Confianza.

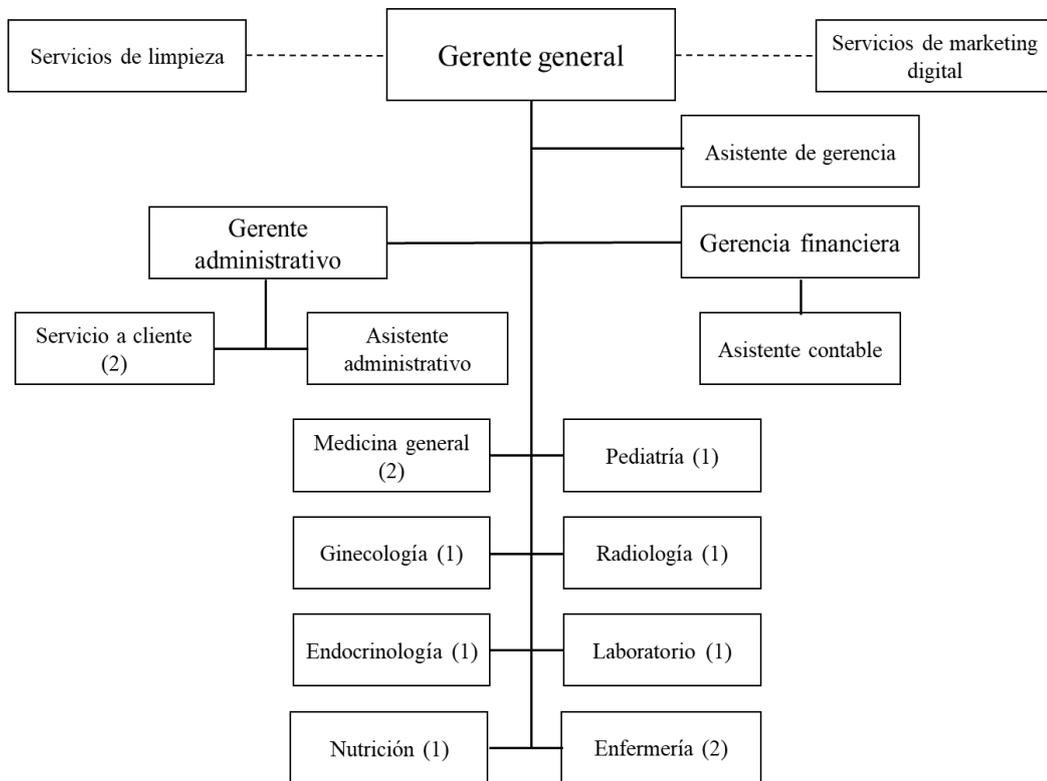
Ética y puntualidad.

Amabilidad.

Equidad.

Estructura Organizacional

Para la implementación de las actividades dentro del policlínico en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, el establecimiento debe de poseer una estructura organizacional conformada por los siguientes puestos: gerente general, gerente administrativo, gerente financiero, medicina general, pediatría, ginecología, radiología, endocrinología, laboratorio, nutrición, enfermería, servicio al cliente, asistente administrativo, asistente contable y asistente de gerencia, esto desde el punto de vista de nómina fija y como servicios prestados de limpieza y marketing digital, lo cual se presenta en el organigrama a continuación:

Figura 18*Organigrama***Manual de funciones**

Con la finalidad de que los colaboradores tengan claras las funciones y actividades relacionadas al cargo encomendado, se presenta el manual de operaciones donde se describe las particularidades que deben de ejecutar los mismos en referencia al puesto de trabajo.

Tabla 8*Manual de funciones gerente general*

Nombre del puesto	Gerente general
Supervisa	Gerente administrativo, gerente financiero y servicio al cliente
Descripción del cargo	
Cumplir con los objetivos del policlínico a través de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales y económicos para garantizar la maximización de las utilidades por medio del uso adecuado	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Máster en administración de empresas o carreras relacionadas
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y herramientas de productividad
	Negociación y liderazgo
	Estudios complementarios en finanzas, marketing y recursos humanos
Experiencia	Mínimo cuatro años de experiencia en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Resolución de problemas. Comunicación oral y escrita. Liderazgo. Habilidades blandas Administración de equipos de trabajo. Negociación. Analítico.
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar objetivos organizacionales a corto y largo plazo. 2. Administrar la estructura organizacional de la empresa. 3. Toma de decisiones en forma de estrategias para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados. 4. Representar legalmente a la empresa. 5. Justificar los estados financieros ante los accionistas. 6. Trabajar en conjunto con las gerencias para implantar mejoras en los procesos y operaciones financieras. 7. Contratar servicios prestados para complementar las actividades a realizar dentro del policlínico.

Tabla 9*Manual de funciones gerente financiero*

Nombre del puesto	Gerente financiero
Descripción del cargo	
Registra y garantiza el buen tratamiento del flujo de efectivo de la organización y prepara informes financieros para presentar al gerente general para conocer la salud económica de la empresa	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Ing. Comercial, contaduría de preferencia Máster en finanzas o relacionados
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y herramientas de cálculo Cierre de estados financieros para presentación al fisco Administración de política financiera a corto y largo plazo
Experiencia	Mínimo tres años de experiencia en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Analítico Resolver problemas de liquidez Habilidades de comunicación Trasparencia Ética profesional orientado a los logros Administración del tiempo
Funciones:	Determinar políticas de financiamiento. Analizar la información financiera registrada en el sistema. Establecer la estructura de costos y rentabilidad de los servicios prestados de consulta y diagnóstico Análisis recurrente de estados financieros aplicando métricas de valoración para tomar decisiones. Implantar políticas para mejorar la liquidez y maximizar las ganancias

Tabla 10*Manual de funciones gerente administrativo*

Nombre del puesto	Gerente administrativo
Supervisa	Staff de médicos
Descripción del cargo	
Planear, organizar y dirigir los procesos realizados dentro de la organización con la finalidad de cumplir los objetivos a través de las políticas ejecutados por la misma y administración del personal	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Ing. Comercial de preferencia Máster en administración de empresas y similares
Formación requerida	Manejo satisfactorio de Microsoft Office Conocimiento de contabilidad y administración de personal Principios básicos de finanzas
Experiencia	Mínimo tres años de experiencia en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Manejo de personal Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Orientado a resultados Administración del tiempo Atención y servicio al cliente Responsable
Funciones:	Planificación y coordinación de los procesos a realizar por parte de los colaboradores Selección y contratación de personal Medición constante de la productividad de los trabajadores Control de suministros y reactivos dentro del policlínico Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 11*Manual de funciones médico general*

Nombre del puesto	Medicina general
Descripción del cargo	
	Proporcionar servicios de salud integral a todos los pacientes que acuden al policlínico con la finalidad de prevenir o tratar enfermedades apoyándose del resto de profesionales de la salud
Competencias del perfil	
Educación requerida	Médico general
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y sistemas computacionales básicos Capacitado para resolver problemas de salud Atención al paciente
Experiencia	Mínimo tres años en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo estrés Trabajo en equipo Administración del tiempo Atención al cliente Habilidades de comunicación Ética profesional Responsable
Funciones:	Atender problemas que comprometan el estado de salud del paciente Diagnosticar inconvenientes de salud para implantar un plan de acción Establecer estrategias conjuntas con el paciente para el mejoramiento del estado de salud Emisión de informes sobre los registros y particularidades de los pacientes Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 12*Manual de funciones pediatra*

Nombre del puesto	Pediatra
Descripción del cargo	
Proporcionar servicios de salud integral orientado a los niños por medio de la promoción, prevención y diagnóstico de todos los pacientes que acuden al policlínico siendo capaz de atender también otros niveles de atención de salud	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Médico general con especialización en pediatría
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y sistemas computacionales básicos
	Capacitado para resolver problemas de salud
	Atención al paciente
Experiencia	Mínimo tres años en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo estrés
	Trabajo en equipo
	Administración del tiempo
	Atención al cliente
	Relaciones humanas
	Ética profesional
	Liderazgo
Funciones:	Atención personalizada a pacientes dentro del policlínico
	Diagnóstico de enfermedades y ejecución de acciones médicas
	Emisión de informes sobre los registros y particularidades de los pacientes infantiles
	Cumplir con las normas de atención y seguridad del paciente
	Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 13*Manual de funciones ginecología*

Nombre del puesto	Ginecología
Descripción del cargo	
Proporcionar servicios de salud integral orientado a la mujer por medio de la promoción, prevención y diagnóstico de todos las pacientes que acuden al policlínico siendo capaz de atender también otros niveles de atención de salud	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Médico general con especialización en ginecología
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y sistemas computacionales básicos Capacitado para resolver problemas de salud Atención al paciente
Experiencia	Mínimo tres años en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo estrés Trabajo en equipo Administración del tiempo Atención al cliente Relaciones humanas Ética profesional Liderazgo
Funciones:	Atención personalizada a pacientes dentro del policlínico Diagnóstico de enfermedades y ejecución de acciones médicas Emisión de informes sobre los registros y particularidades de las pacientes féminas Ejecutar acciones de emergencia en colaboración con resto de profesionales de la salud en caso de ser necesario Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 14*Manual de funciones radiólogo*

Nombre del puesto	Radiología
Descripción del cargo	
Realizar diagnósticos a enfermedades por medio del uso de técnicas de imágenes, las cuales son solicitadas por el médico tratante dentro del policlínico	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Tecnólogo en Radiología e Imagen
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y sistemas computacionales básicos
	Capacitado para resolver problemas
	Atención al paciente
Experiencia	Mínimo tres años en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo estrés
	Trabajo en equipo
	Administración del tiempo
	Atención al cliente
	Relaciones humanas
	Ética profesional
	Liderazgo
Funciones:	Atención personalizada a pacientes dentro del policlínico
	Diagnóstico de imágenes solicitadas por el médico tratante
	Emisión de informes sobre los registros y particularidades encontradas en los pacientes.
	Cumplir con las normas de atención y seguridad del paciente
	Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 15*Manual de funciones endocrinología*

Nombre del puesto	Endocrinología
Supervisa:	Nutricionista
Descripción del cargo	
Proporcionar servicios de salud integral para la promoción, prevención y diagnóstico de todos los pacientes que acuden al policlínico orientado al sistema endocrino siendo capaz de atender también otros niveles de atención de salud	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Médico general con especialización en endocrinología
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y sistemas computacionales básicos Capacitado para resolver problemas de salud Atención al paciente
Experiencia	Mínimo tres años en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo estrés Trabajo en equipo Administración del tiempo Atención al cliente Relaciones humanas Ética profesional Liderazgo
Funciones:	Atención personalizada a pacientes dentro del policlínico Diagnóstico y tratamiento de enfermedades orientadas a la diabetes, obesidad, sobrepeso, desnutrición, entre otras Emisión de informes sobre los registros y particularidades encontradas en los pacientes. Cumplir con las normas de atención y seguridad del paciente Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 16*Manual de funciones nutricionista*

Nombre del puesto	Nutrición
Descripción del cargo	
	Identificar las necesidades nutricionales de los pacientes a través del trabajo en conjunto con el endocrinólogo, con la finalidad de preparar acciones en forma de dietas y rutinas de ejercicios que aporten a la resolución del problema de salud observado
Competencias del perfil	
Educación requerida	Licenciado en Nutrición y Dietética
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y sistemas computacionales básicos
	Capacitado para resolver problemas de salud
	Atención al paciente
Experiencia	Mínimo tres años en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo estrés
	Trabajo en equipo
	Administración del tiempo
	Atención al cliente
	Relaciones humanas
	Ética profesional
	Liderazgo
Funciones:	Atención personalizada a pacientes dentro del policlínico
	Analizar el diagnóstico brindado por el endocrinólogo para a partir de aquello preparar un plan nutricional y de rutina de ejercicios que aporten a mejorar la calidad de vida
	Emisión de informes sobre los registros y particularidades encontradas en los pacientes.
	Cumplir con las normas de atención y seguridad del paciente
	Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 17*Manual de funciones laboratorio clínico*

Nombre del puesto	Laboratorio
Descripción del cargo	
Analizar muestras biológicas con la finalidad de que aporte con información para el tratamiento de enfermedades por parte del médico tratante dentro o fuera del policlínico	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Licenciado en laboratorio clínico
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y sistemas computacionales básicos Capacitado para resolver problemas de salud Atención al paciente
Experiencia	Mínimo tres años en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo estrés Trabajo en equipo Administración del tiempo Atención al cliente Relaciones humanas Ética profesional Liderazgo
Funciones:	Atención personalizada a pacientes dentro del policlínico Análisis clínico de muestras biológicas para apoyar al diagnóstico de enfermedades solicitado por el médico tratante Emisión de informes sobre los registros y particularidades encontradas en los pacientes. Cumplir con las normas de atención y seguridad del paciente Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 18*Manual de funciones enfermería*

Nombre del puesto	Enfermería
Supervisa:	
Descripción del cargo	
Desarrollar actividades orientadas a la promoción, prevención, curación y rehabilitación de enfermedades de los pacientes que acuden al policlínico	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Licenciada en enfermería
Formación requerida	Manejo de Microsoft Office y sistemas computacionales básicos Capacitado para resolver problemas de salud Atención al paciente
Experiencia	Mínimo tres años en posiciones similares
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo estrés Trabajo en equipo Administración del tiempo Atención al cliente Relaciones humanas Ética profesional Liderazgo
Funciones:	Atención personalizada a pacientes dentro del policlínico Atención de pacientes que llegan al policlínico para que estén preparados para la cita con los médicos especialistas, siendo un apoyo constante durante todo el proceso Emisión de informes sobre los registros y particularidades encontradas en los pacientes. Cumplir con las normas de atención y seguridad del paciente Entre otras actividades concernientes al puesto

Tabla 19*Manual de funciones servicio al cliente*

Nombre del puesto	Servicio al cliente
Descripción del cargo	
Realizar labores de apoyo al usuario brindando asistencia e información oportuna para resolver sus inquietudes	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Estudiante universitario Administración
Formación requerida	Comercial Comunicación social y relaciones públicas
Experiencia	Mínima de 1 año en cargos similares Expresión oral Manejo de Office Pensamiento analítico
Habilidades y destrezas	Servicio y atención al cliente Técnicas de comunicación Administración y manejo de información Atención al público Resolver inquietudes acerca de los servicios prestados Recepción de denuncias, quejas y sugerencias
Funciones:	Preparar banco de preguntas frecuentes hechas por el usuario Llevar un control de la satisfacción del usuario por estadística Demás actividades concernientes al puesto

Tabla 20*Manual de funciones asistente administrativo*

Nombre del puesto	Asistente administrativo
Descripción del cargo	
Asegurar el cumplimiento de las actividades a nivel operativo, administrativo y de recursos humanos	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Estudiante universitario último año Administración
Formación requerida	Comercial Recursos humanos
Experiencia	Mas de 2 años en puestos similares Atención al cliente Comunicación empresarial Operaciones administrativas y de recursos humanos
Habilidades y destrezas	Manejo de Office Resolución de problemas Trabajo bajo presión Gestión del tiempo Revisar el cumplimiento de las citas de los usuarios Registrar contratos, finiquitos y demás información del personal
Funciones:	Generar las planillas del IESS para su pago por finanzas Registro de entrada y salida de personal Ejecutar tramitología y demás actividades orientadas al puesto

Tabla 21*Manual de funciones asistente contable*

Nombre del puesto	Asistente contable
Descripción del cargo	
Asegurar que toda la información financiera sea registrada en función de las normas contables legalmente aceptadas	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Tercer nivel de contaduría, ingeniería comercial, finanzas y afines Contabilidad
Formación requerida	Tributación Finanzas
Experiencia	Mas de 3 años en puestos similares Analítica Manejo de Office Trabajo bajo presión
Habilidades y destrezas	Contabilidad intermedia Cierre de balances contables Declaraciones al SRI y entrega de información a la Supercías Análisis financiero básico Registrar información al sistema con seguridad razonable
Funciones:	Preparar información para la declaración de impuestos Preparar información para presentar a la Supercías Ajustes y cierres de contabilidad Demás actividades orientadas al cargo

Tabla 22*Manual de funciones asistente de gerencia*

Nombre del puesto	Asistente de gerencia
Descripción del cargo	
Apoyar todos los procesos administrativos dispuestos por el gerente general	
Competencias del perfil	
Educación requerida	Estudiante universitario de administración, contabilidad y relacionados
Formación requerida	Gestión del tiempo Administración de agendas Gestión administrativa
Experiencia	Más de 2 años en puestos similares Manejo de Office Trámites bancarios Gestión del tiempo
Habilidades y destrezas	Trabajo bajo presión Comunicación efectiva Manejo de redes sociales Trabajo en equipo Gestionar la agenda de gerencia Responder mensajes en redes sociales y demás medios digitales
Funciones:	Contestar llamadas y canalizarlas Elaborar solicitudes de adquisiciones Demás actividades con respecto al cargo

Proceso de atención y derivación de paciente

Una vez se conoce las funciones que van a desarrollar cada uno de los colaboradores se presenta el proceso de atención al paciente, este comienza desde la llegada del mismo al policlínico que es recibido por servicio al cliente para preguntar si tiene una cita programada o brindarle la opción de agendamiento o acceso inmediata a un especialista, para que posteriormente el personal de enfermería le tome los signos vitales para que puedan derivar al cliente al médico tratante que comienza desde medicina general hasta llegar a la especialidad específica de acuerdo con la dolencia o requerimientos. Cabe recalcar que las citas

se las puede realizar de forma presencial, vía WhatsApp, correo electrónico y página web.

Figura 19
Proceso de atención al paciente

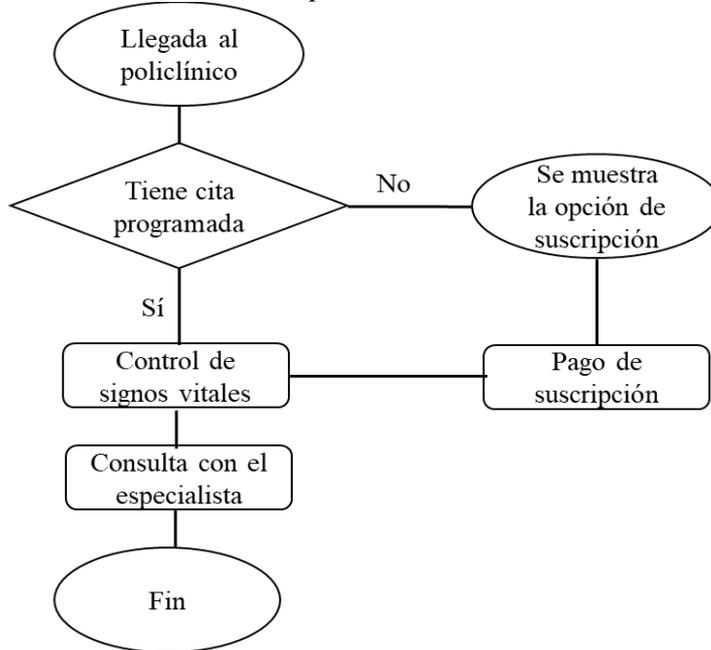
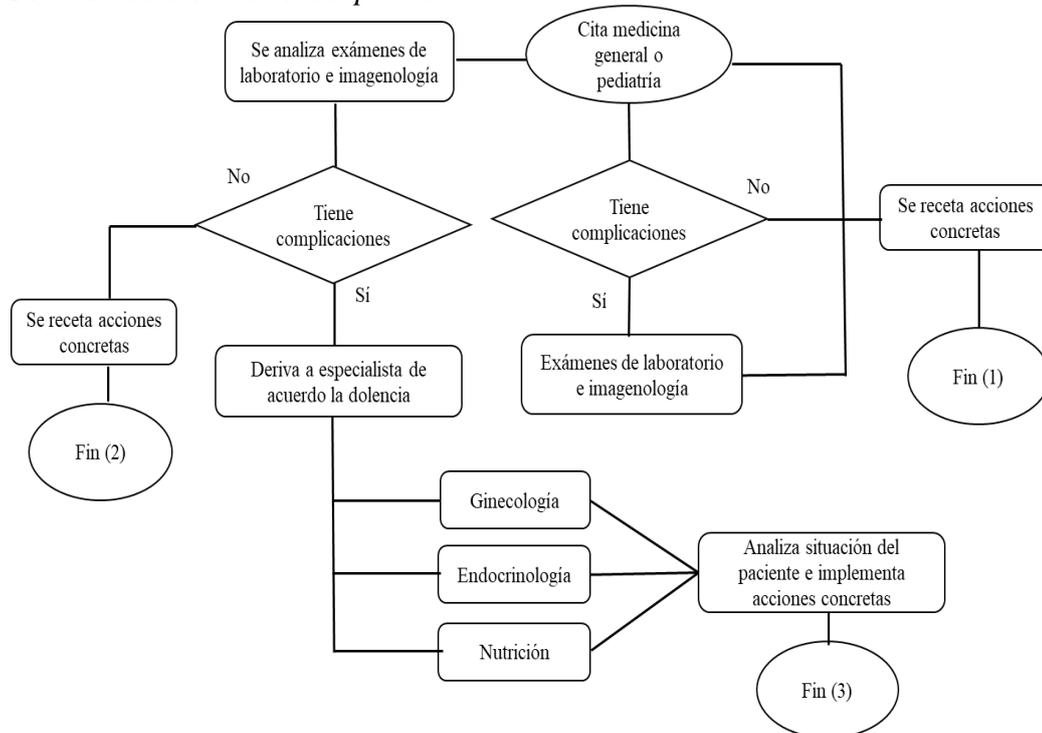


Figura 20
Proceso de derivación del paciente



Análisis del Mercado

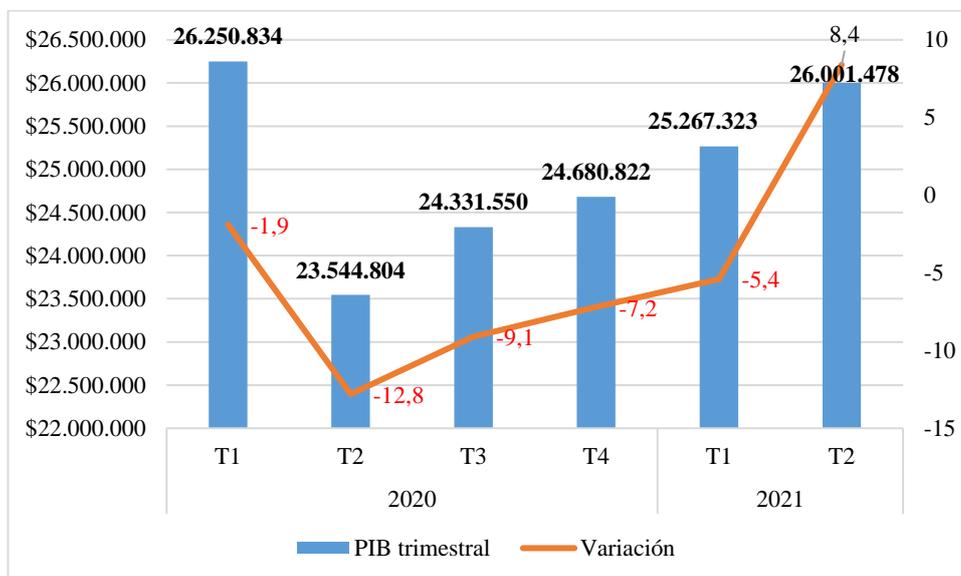
Factor político

El gobierno estableció la eliminación de aranceles a ciertos dispositivos médicos, tales como materia prima para elaborar gel antibacteriano, guantes quirúrgicos, gorros, mascarillas, gafas protectoras para el trabajo y aparatos de aerosolterapia, oxigenoterapia u ozonoterapia (Resolución N° 004-2020, 2020). Además, de la reducción de impuestos a importación de equipos tecnológicos como las portátiles y computadoras de escritorio, televisión digital y teléfonos inteligentes con el 20%, 10% y 15% (Ministerio de Telecomunicaciones, 2020).

Factor económico

Figura 21

PIB trimestral del año 2020 a 2021



Tomado de *PIB trimestral*, por BCE, 2021.

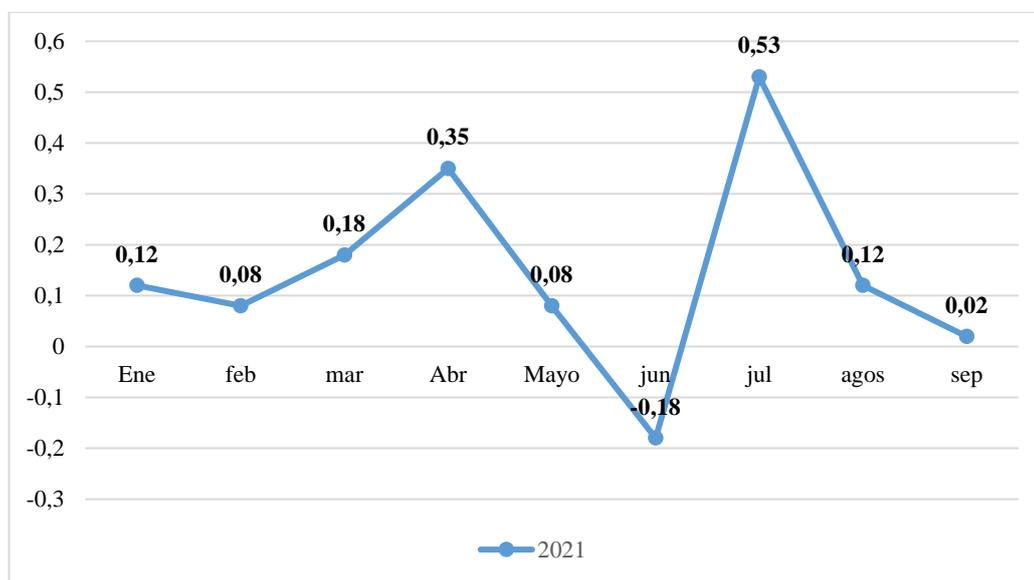
En el factor económico se analiza el PIB trimestral, la inflación mensual nacional y el desempleo que son aspectos que podrían influir en la implementación del policlínico. El PIB del Ecuador durante el primer trimestre del año 2021 fue de \$25'267,323 en corriente con una tasa de variación constante

de -5.4% y en el segundo trimestre esta cifra incrementó a \$26'001,478 con una tasa de variación constante de 8.4%, lo cual demuestra una gran recuperación de la economía que venía desde el año 2020 con decrecimiento del -12.8% en el segundo trimestre del 2020 con \$23'544,804 (Banco Central del Ecuador [BCE], 2021c).

En cuanto a la inflación mensual, se pudo verificar que en el año 2021 la inflación ha sufrido altos y bajos iniciando el año con una inflación de 0.12 llegando en abril a 0.35, pero esta tuvo un retroceso hasta junio del mismo año donde alcanzó -0.13 y que cambió al alza en julio con 0.53, volviendo a bajar hasta septiembre en 0.02, tal y como se muestra en la siguiente gráfica (BCE, 2021b).

Figura 22

Inflación mensual nacional del año 2021



Tomado de *Inflación mensual nacional*, por BCE, 2021.

Con respecto a la tasa de desempleo en el Ecuador, en el mes de agosto del 2021 en el área urbana hubo 351,904 personas desempleadas y el subempleo fue

de 1'221,145, mientras que en el área rural el desempleo fue de 63,137 personas y el subempleo de 666,038 (BCE, 2021a).

Factor social

En el Ecuador la población ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, esto se puede apreciar en la proyección poblacional para el año 2020 que se estableció en 17'510,643 personas. Para el caso de la provincia del Guayas se apreció que la población se proyectó a 4'387,434 personas siendo el cantón Guayaquil el objeto de estudio con un total de 2'723,665 personas. Con respecto al sexo de la población, fue posible determinar que en la provincia del Guayas predomina el sexo femenino con 2'215,071 en comparación al masculino con 2'172,363 (INEC, 2020b).

Por otra parte, el estrato socioeconómico de la población que predomina es el C- con el 49.3% que se caracteriza por las personas que tienen viviendas construidas con cemento o ladrillo, con un cuarto de baño con ducha, dispone el 84% de cocina y refrigeradora, menos del 48% dispone de un mini componente o equipo de sonido y lavadora, el 52% cuenta con teléfono convencional, así como tienen un televisor, en lo que respecta a tecnología cuentan con un promedio de dos celulares en el hogar y el 11% de los hogares disponen de una computadora de escritorio. Además, el nivel de instrucción del jefe de hogar es de primaria completa. Los hábitos de consumo de esta parte de la población utilizan internet que corresponde al 43%, el 14% de los hogares compra su vestimenta en centros comerciales (INEC, 2011a).

Adicional, le sigue el estrato C+ con el 22.8% que se diferencia con el anterior por tener el jefe de hogar un nivel de instrucción secundaria completa, el 90% de los hogares usan internet y el 38% de estos compran su ropa en centros

comerciales, el 62% de los hogares tienen una computadora, el 39% de los hogares poseen servicio de internet, el promedio de televisores a color es de dos, el 96% dispone de refrigeradora y el 83% cuenta con servicio de teléfono convencional (INEC, 2011a).

Por otra parte, la afiliación religiosa de la población ecuatoriana en cinco ciudades fue con el 91.95% de la población que afirma tener una religión, el 7.94% de ellos son ateos y el 0.11% son agnósticos. La religión que predominó fue la cristiana católica con el 80.44% y con el 11.30% la cristiana evangélica. En cuanto a la frecuencia de asistencia a los servicios religiosos, se suele dar una vez a la semana con el 31.3%, seguido de una vez al mes con el 21.6% y el 15.9% de las personas lo hacen solo en ocasiones especiales (INEC, 2012c).

Factor tecnológico

En el Ecuador, el uso de la tecnología ha venido presentando un gran crecimiento en los últimos tiempos, siendo este avance reflejado en el incremento porcentual de los hogares con computadora de escritorio que en el año 2020 fue del 2.0% al cerrar con el 25.3% en comparación al 2019 que había el 23.3%, en la utilización de computadora portátil cerró en 31.3% con 2.8 puntos porcentuales mayores al año anterior que fue del 28.5%. Con respecto al acceso a internet a nivel nacional, el 53.2% de los hogares tienen acceso a internet con un incremento de 7.7 puntos porcentuales en comparación al año anterior que fue de 45.5% (INEC, 2021).

En relación con el uso de la computadora, el 34.3% de la población nacional la usan demostrando una reducción de 6.7 puntos porcentuales en comparación al 2019 que fue de 41.0%. Además, a nivel nacional el 70.7% de las personas usan internet demostrando un incremento de 11.5 puntos porcentuales, la

proporción de personas que disponen de teléfono celular activado fue del 62.9%, las personas con teléfono celular inteligente fueron del 51.5%, predominando su uso en el grupo etario de 25 a 34 años con el 81.6%, seguido del de 16 a 24 años con el 74.9%. Por último, el analfabetismo digital alcanzó el 10.2% con una reducción de 1.2 puntos porcentuales, en cambio, el 44.6% de la población usa redes sociales desde su smartphone (INEC, 2021).

Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) tiene como particularidad presentar los aspectos externos de la organización a través de las oportunidades y amenazas. A partir de aquello en el análisis de los aspectos positivos se tiene el descontento de la población por el servicio actual que perciben seguido del envejecimiento de la población, entre tanto que a nivel negativo la falta de reconocimiento de marca y los nuevos entrantes.

Tabla 23
Matriz EFE

Factores estratégicos	Peso	Calificación	Promedio
Oportunidades			
1. Descontento de la población con servicio actual	0.2	4	0.8
2. Envejecimiento de la población	0.2	4	0.8
3. Seguridad jurídica y créditos a bajas tasas de interés	0.2	3	0.5
Totales oportunidades			2.1
Amenazas			
1. Falta de reconocimiento de marca	0.1	2	0.3
2. Situación económica y social del país	0.2	1	0.2
3. Nuevos entrantes	0.1	2	0.3
Totales amenazas			0.7
Total	1.0		2.8

Matriz EFI

Tabla 24
Matriz EFI

Factores estratégicos	Peso	Calificación	Promedio
Fortalezas			
1. Ubicación estratégica	0.1	4	0.5
2. Precios competitivos	0.2	4	0.7
3. Profesionales capacitados	0.2	4	0.6
4. Servicio de especialistas y diagnóstico	0.2	4	0.6
Totales fortalezas			2.4
Debilidades			
1. Capacidad instalada limitada	0.1	2	0.2
2. Servicios reducidos	0.1	2	0.2
3. Limitaciones de capital para promoción	0.2	1	0.2
Totales debilidades			0.6
Total	1.0		3.0

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se centra en el análisis de las variables internas proporcionadas por las fortalezas y debilidades, donde la primera tiene como actividades relevantes el nivel de capacitación de capacitación de los profesionales de salud y el servicio de especialización y diagnósticos a precios competitivos, entre tanto que en el segundo la capacidad limitada instalada, servicios reducidos, pero sobre todo las limitaciones de capital para poder ejecutar campañas de promoción satisfactorias.

Matriz FODA

La matriz FODA hace referencia a la consolidación de los aspectos tantos internos a través de las fortalezas y debilidades y externos, con las oportunidades y amenazas con la finalidad de tener una visión general de la situación actual de la empresa en comparación a la industria.

Con estos datos proporcionados la empresa está en condiciones de ejecutar estrategias orientadas a maximizar las fortalezas aprovechando las oportunidades y reduciendo las debilidades descritas, lo que daría como resultado que las

amenazas tengan consecuencias bajas en la organización. A partir de aquello, las estrategias se centran en brindar información a través de la promoción para que conozcan los servicios de especialistas y diagnóstico, sumado a un posicionamiento de marca en el internet que daría ventaja competitiva al formar una barrera de entrada en forma de intangibles aprovechando las condiciones actuales del gobierno en cuanto a la seguridad jurídica y préstamos a tasas competitivas para poder atender la creciente demanda de servicios de salud por el envejecimiento y descontento de la población en los servicios actuales.

Tabla 25

Matriz FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1. Ubicación estratégica	1. Capacidad instalada limitada
2. Precios competitivos	2. Servicios reducidos
3. Profesionales capacitados	3. Limitaciones de capital para promoción
4. Servicio de especialistas y diagnóstico	
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
1. Descontento de la población con servicio actual	1. Falta de reconocimiento de marca
2. Envejecimiento de la población	2. Situación económica y social del país
3. Seguridad jurídica y créditos a bajas tasas de interés	3. Nuevos entrantes

Fuerzas de Porter

A continuación, se analizan las diferentes fuerzas que tienden a afectar la rentabilidad del negocio a largo plazo en el mercado; en este caso en el sector de la salud al poner en funcionamiento un Policlínico en la ciudadela Samanes.

La amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el mercado es media con un porcentaje del 60.0%, es decir, que existe una amenaza medio baja de que ingresen nuevos competidores a brindar sus servicios; esto se debe a que la diferenciación del servicio es media, porque el sector de la salud es complejo por

necesitar experiencia y capacitación para atender cada especialidad que existe en el sistema del cuerpo humano. Además, el requerimiento de capital es medio, ya que requiere de una inversión inicial media alta y que a mediano plazo va a necesitar otras inversiones para modernización. Por último, el acceso a canales de distribución es medio, puesto que se utilizará el canal directo donde constan dos entidades que son el policlínico y el usuario.

Tabla 26*Amenaza de nuevos competidores*

Posibles competidores	Alto	Medio	Bajo
Economía de escala			X
Diferenciación del servicio		X	
Requerimiento de capital		X	
Acceso a canales de distribución		X	
Política gubernamental	X		
Total	1	3	1
Amenaza de nuevos competidores	20.0%	60.0%	20.0%

La amenaza de servicios sustitutos

Los sustitutos representan una fuerza de nivel medio alto con el 50.0% que hace a la industria atractiva como se puede apreciar en la tabla 27, por lo cual el cambio a productos sustitutos tiende a ser medio alto. Esto se debe a que los precios relativos y el importe de cambio fueron medios, este es un promedio entre el costo económico de la industria y del paciente, mismo que es generalmente alto por los tratamientos que recibe, ya que los servicios sustitutos no cumplen con las funciones que brinda el sector de la salud.

Tabla 27*Amenaza de servicios sustitutos*

Servicios sustitutos	Alto	Medio	Bajo
Propensión por cambiar			X
Precios relativos		X	
Costo de cambio		X	
Nivel de diferenciación del sustituto	X		
Total	1	2	1
Amenaza de nuevos competidores	25.0%	50.0%	25.0%

La rivalidad entre competidores existentes

Tabla 28

Rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores	Alto	Medio	Bajo
Gran número de competidores		X	
Crecimiento del mercado		X	
Costos fijos elevados	X		
Falta de diferenciación		X	
Competidores diversos			X
Total	1	3	1
Amenaza de nuevos competidores	20.0%	60.0%	20.0%

La rivalidad entre competidores consiguió un nivel medio alto con el 60.0%, debido al gran número de competidores, el crecimiento del mercado y la falta de diferenciación que obtuvieron un nivel medio. Puesto que existen consultorios médicos particulares que llevan varios años en el mercado ofreciendo una amplia cartera de servicios, la cual es similar a muchas otras organizaciones tanto públicas como privadas con diferentes precios. Sin embargo, el costo de inversión es alto al brindar un servicio médico con equipo de vanguardia e infraestructura moderna, por lo cual este factor convierte en poco atractiva a la industria.

Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto con el 50.0% causando que la industria se vea atractiva. La sensibilidad de los clientes a los cambios en los precios es alta, siendo un determinante en su decisión de compra. La diferenciación de los servicios es baja por ese motivo se busca proporcionar en un mismo sitio varias especialidades que suelen ser requeridas con mayor frecuencia; mientras que el costo del cambio es alto debido a que los pacientes siguen un tratamiento médico y le resulta costoso cambiarse a tratamientos alternativos no tradicionales.

Tabla 29*Poder de negociación con los clientes*

Poder del comprador	Alto	Medio	Bajo
Sensibilidad al precio	X		
Diferenciación de los servicios			X
Disponibilidad de información		X	
Costo del cambio	X		
Total	2	1	1
Amenaza de nuevos competidores	50.0%	25.0%	25.0%

Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación de los proveedores tiene un nivel bajo con el 25.0% provocando en la industria una atracción baja, debido a diferenciación de insumos y la amenaza de integración hacia adelante. La diferenciación de insumos es baja, por lo cual es necesario elegir productos de calidad que representan un costo mayor. El costo de cambio de proveedores es medio, porque existen varios proveedores para insumos médicos haciendo que se reduzca el costo de cambio de un proveedor hacia otro. La amenaza de proveedores para la integración hacia adelante es media, dado que en el sector de la salud se requiere de la especialización haciendo que este factor no sea una amenaza.

Tabla 30*Poder de negociación con proveedores*

Poder de los proveedores	Alto	Medio	Bajo
Diferenciación de insumos			X
Costos de cambio de proveedores		X	
Concentración de proveedores	X		
Amenaza de integración hacia adelante			X
Total	1	21	2
Amenaza de nuevos competidores	25.0%	25.0%	50.0%

Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

La evaluación que se realizó a nivel global de las fuerzas de Porter demostró un nivel medio con el 40.9% demostrando con este resultado que la industria es atractiva. El policlínico que se pondrá en marcha en Samanes debe

tener presente que en el mercado del sector de la salud se encuentran hace mucho tiempo posicionados consultorios médicos particulares, centros médicos y hospitales, así como existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores, por lo cual es indispensable que se mejoren los servicios que se ofrecen a los clientes del sector norte de Guayaquil Samanes, quienes tienen un alto poder de negociación.

Tabla 31

Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Alto	Medio	Bajo
Nuevos competidores	2	2	1
Amenaza de servicios sustitutos	1	2	1
Rivalidad entre competidores	1	2	2
Poder de negociación de los compradores	2	1	1
Poder de negociación de los proveedores	1	2	1
Evaluación general	7	9	6
Porcentajes	31.8%	40.9%	27.3%

Competencia

Semedic centro médico es un centro sanitario conformado por profesionales de experiencia comprobada orientada al servicio al cliente y con sucursales en Urdesa, Kennedy, Noguchi, Guasmo y la Joya siguiendo unos valores organizacionales de ser una empresa de salud privada que presta servicio de especialidades para la promoción y prevención, enfocado al mejoramiento de la calidad de vida de los pacientes, contribuyendo con ello el buen vivir bajo fiel cumplimiento de las normativas vigentes. Cabe recalcar que, dentro de la misión se establecen principios de calidad, eficiencia, profesionalismo y ética profesional (Semedic, 2021).

Lo descrito con anterioridad se complementa con la visión que tiene como característica estructurar una red de servicios médicos orientados a la atención integral con la finalidad de transformarse en unos referentes a nivel regional. Los servicios están enfocados en procedimientos ambulatorio para diagnosticar y prevenir enfermedades, bajo la nómina de especialistas que cuentan todas las

sucursales apoyándose de equipos de alta tecnología para satisfacer las necesidades de salud de los pacientes (Semedic, 2021).

Tu MediSalud es un centro de especialidades médicas que tiene una atención de lunes a viernes de 8:30 a 20:00 y sábados de 09:00 a 19:00 teniendo como día de descanso el domingo. Dentro de la página web tiene habilitado la opción de reservar cita en la variedad de servicios proporcionados por los mismos de sentido ambulatorio (TuMediSalud, 2021).

Dentro de las particularidades que tiene la organización está proporcionar soluciones innovadoras para garantizar la salud de los pacientes bajo estricto cumplimiento de estándares de calidad y servicio como lo establece la misión, entre tanto que en el ámbito de visión esperan convertirse en unos referentes en la prestación de servicios médicos integrales estando ubicados en la Avenida Francisco de Orellana dentro del centro comercial Mall del Río planta baja (TuMediSalud, 2021).

Descripción de Línea de Servicios, Productos y Ubicación

Producto

El servicio proporcionado por la organización va en línea con las exigencias de los clientes observados en la investigación de mercado, donde se detectó la necesidad de atención en especializaciones de medicina general, pediatría, ginecología, endocrinología y nutrición. Para ello en el plan de negocio se busca la accesibilidad de servicios de salud a todos los pacientes en un mismo lugar a precios competitivos con la opción de contratar servicios de diagnóstico de laboratorio e imagenología a descuento con relación a la media del mercado para que el médico tratante pueda orientar las estrategias más adecuadas para mejorar el estado de salud. A continuación se presentan las especialidades disponibles:

- Medicina general
- Pediatría
- Ginecología
- Endocrinología
- Nutrición
- Laboratorio clínico
- Radiología
- Enfermería

Logo

Con la finalidad de construir el activo intangible se crea una marca orientada a servicios de salud bajo el nombre de Polyclinic Services, el cual tiene dentro del logo un color verde que significa salud, esperanza y tranquilidad lo que se complementa con la imagen de un profesional de la salud y el nombre de la empresa. Con estas características se espera que los clientes al ver a la marca relacionen de manera instantánea a que se dedica la institución brindando conexión y lealtad de marca al lograr el reconocimiento.

Figura 23

Logo



Precio

El precio de las consultas fue establecido con relación a la investigación de mercado donde los encuestados establecieron estar dispuestos a pagar por una especialización valores entre \$25 a \$30; por tanto, en el plan de negocio se optó por una media de \$27. Este valor de las consultas se complementa con el costo de exámenes de diagnóstico dado por las pruebas de laboratorio y radiología equivalentes a \$50 y \$80 respectivamente, valor tomado en referencias a precios de mercado aplicando un descuento para que sea atractivo para el paciente que se hace atender en el policlínico.

Tabla 32

Precio de servicios y diagnósticos

Servicios	Precio
Precio medicina general	25.00
Precio Ginecología	30.00
Precio Pediatría	30.00
Precio Endocrinología	30.00
Precio Nutrición	20.00
Precio medio pruebas de laboratorio	50.00
Radiología especializada	80.00

Plaza

El centro médico Polyclinic Services está ubicado a la altura de la ciudadela de Samanes 5 inclinado al parque que tiene el mismo nombre, con atención de lunes a sábado en todas las especialidades disponibles, así como también de los servicios de laboratorio clínico y radiología.

La característica que tiene la ubicación dentro del establecimiento de salud es que cada especialista tiene su propio consultorio, el cual es derivado una vez pasó por los filtros de servicio al cliente y enfermería para dar paso a la revisión del estado de salud del paciente, pudiendo este esperar su turno en la sala de espera general que cuenta el centro o dependiendo la especialidad fuera de este.

Cabe recalcar que dentro de las particularidades del alquiler es que se incluye una central de aire y el valor del alquiler descrito en el contrato es de \$2,500 al mes.

Figura 24

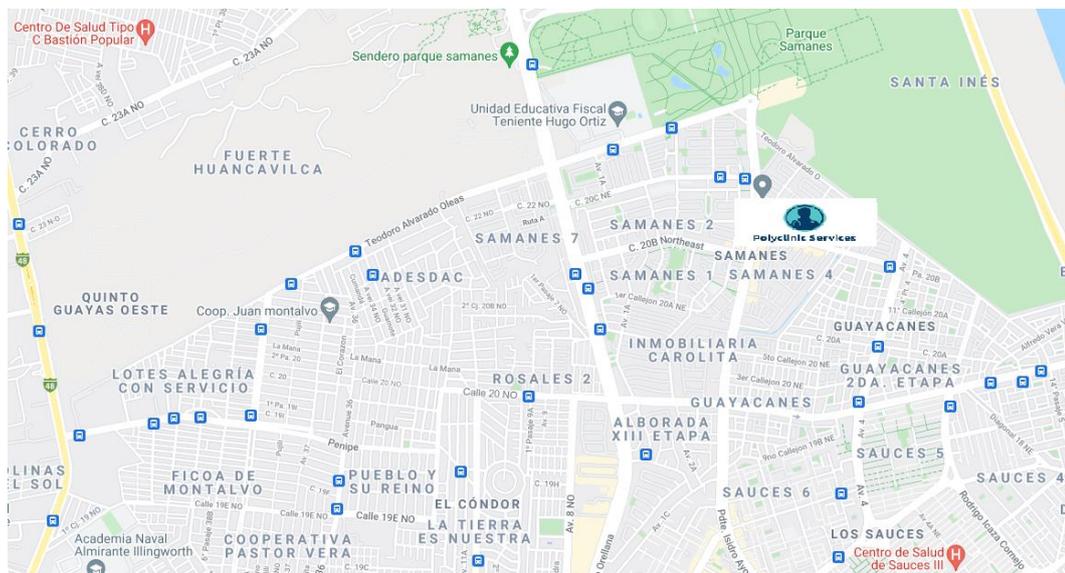
Vista frontal del policlínico



Figura 25

Consultorios de especialistas



Figura 26*Sala de espera fuera de consultorio de especialista***Figura 27***GPS de Polyclinic Services***Estrategias de Publicidad y Venta**

La estrategia promocional propuesta está centrada en redes sociales en la plataforma de la empresa Meta, *email marketing*, entrega de volantes,

mantenimiento de *hosting* para garantizar el buen funcionamiento del sitio web y potenciar el alcance de los servicios prestados por el centro médico a través de Google AdWords.

Desde el punto de vista de la plataforma Meta dueña de Facebook e Instagram, se la ejecuta a través del administrador de anuncio para asignar presupuesto equitativo a ambas por un valor diario de \$25 lo que equivale a \$600 mensuales y \$7,200 anuales. La estrategia de *email marketing* se la gestiona con la contratación del servicio de MailChimp con la finalidad de enviar correos electrónicos periódicos con información relevante acerca de cuidado de la salud en los ámbitos alimentarios, pediátricos, ginecológicos, entre otros orientados a los servicios prestados por la institución. Este servicio tiene un costo mensual de \$30 lo que quiere decir \$360 anualmente.

El *hosting* tiene como finalidad brindarle rapidez a la página web para ello se contrata uno con los más altos estándares de tecnología en el mercado por un valor anual de \$119.9. Esta rapidez de la página web se la complementa con Google AdWords que posiciona la web de la empresa por medio de palabras claves de búsqueda de los usuarios, así como también por videos introductorios en YouTube por un valor diario de \$20 que representa \$480 al mes y anualmente \$5,760.

Finalmente, se aplica la estrategia publicitaria de entrega de volantes con material informativo sobre los servicios de diagnóstico y consulta médica de especialidades que ofrece el centro de salud con valores por debajo de la media del mercado. La entrega de volantes tiene un costo de \$300 por diseño e impresión y la entrega \$480, lo que da un total de \$780 anualmente, basándose en la información proporcionada sobre las estrategias de promoción y venta se denota

que el presupuesto anual alcanza el valor de \$14,219.9 como se presenta en la tabla de a continuación:

Tabla 33

Presupuesto publicidad y venta

Publicidad	Costo anual
Facebook	7,200.0
Google adwords	5,760.0
Email marketing	360.0
Volantes	300.0
Página web hosting anual	119.9
Repartidor de volantes	480.0
Total anual	14,219.9

Análisis Financiero

Inversión

La inversión para la implementación de un policlínico en la ciudadela de Samanes necesitará de una inversión compuesta de activos no corrientes por el valor de \$55,323.2, seguido de gastos preoperacionales por \$16,855.2 y capital de trabajo de \$102,045.7 los cuales en su conjunto alcanza un monto total necesario de \$174,224.1.

Los activos no corrientes conocidos también como fijos son todos los equipamientos necesarios para la realización de las operaciones del policlínico, entre tanto que los gastos preoperacionales permisos, gastos iniciales, página web y presupuesto de contingencia, mientras que el capital de trabajo la liquidez necesaria para que la organización pueda realizar sus actividades sin depender de la generación de flujo de ingresos. Este rubro tiene como particularidad ser un equivalente al Costo Anual de Operaciones (CAO) que para el presente proyecto fue de tres meses.

Tabla 34*Activos no corrientes*

Activo no corriente	Cant	Valor unitario	Valor total	Depreciación anual
Camillas	9	105.0	945.0	94.5
Camilla ginecología	1	254.0	254.0	25.4
Combo consultorio pediátrico	1	1,579.0	1,579.0	157.9
Tensiómetro	3	42.5	127.5	25.5
Oxímetro	3	19.9	59.7	11.9
Balanza y tallímetro médico	1	165.0	165.0	33.0
Termómetro	3	2.0	5.9	1.2
Balanza y tallímetro médico pediatría	1	150.0	150.0	30.0
Glucómetro	2	25.5	51.0	10.2
Estetoscopio	8	15.0	120.0	24.0
Equipo de diagnóstico	7	98.0	686.0	137.2
Lámpara Cuello De Ganso	7	72.0	504.0	100.8
Negatoscopio	5	105.0	525.0	52.5
Instrumentos médicos	1	2,700.0	2,700.0	270.0
Equipo de ecografía	1	7,800.0	7,800.0	780.0
Equipo de rayos x	1	11,970.0	11,970.0	1,197.0
Equipos de laboratorio	1	12,500.0	12,500.0	1,250.0
Total			40,142.1	4,201.1
Área administrativa				
Escritorios y demás mobiliarios	18	170.0	3,060.0	306.0
Sillón de gerencia	3	79.0	237.0	23.7
Sillas para oficina	15	49.0	734.9	73.5
Sillón sofá de espera	2	330.0	660.0	66.0
Laptops	3	699.0	2,097.0	419.4
Computadora de escritorio	15	499.5	7,492.4	1,498.5
Impresora multifunción	2	200.0	400.0	80.0
Materiales de limpieza	1	500.0	500.0	100.0
Total administrativo			15,181.2	2,567.1
Total inversión activo no corriente			55,323.2	6,768.2

Tabla 35*Capital de trabajo*

Descripción	Año 1
Costo de venta	211,734.7
Gastos administrativos	182,228.0
Gastos de venta	14,219.9
Costo de operaciones	408,182.6
Capital de trabajo	102,045.7

Tabla 36*Gastos preoperacionales*

Gastos preoperativos	Valor Total
Página web	700.0
Registro de marca	208.0
Patente municipal	200.0
Permiso bombero	40.0
Permiso sanitario	139.0
Gastos de remodelación	10,000.0
Gastos de constitución	365.9
Contingencia	5,102.3
Materiales de oficina	100.0
Total preoperacionales	16,855.2

Tabla 37*Inversión total*

Inversión inicial	Valor Total
Total inversión activo no corriente	55,323.2
Total preoperacionales	16,855.2
Capital de trabajo	102,045.7
Total inversión inicial	174,224.1

Financiamiento

Como se mencionó con anterioridad el financiamiento necesario para la implementación del plan de negocios será de \$174,224.1 los cuales tienen una composición del 40% por fondos propios y la diferencia por medio de un préstamo bancario. Las condiciones del préstamo ejecutado en la institución

financiera son de un plazo de cinco años con una tasa de interés del 11.8%. Con la finalidad de establecer el costo mensual del préstamo bancario se hace uso de la amortización de la deuda bajo el tipo francés, el cual da como resultado que el valor de la alícuota que debe de afrontar la organización es de \$2,316.3 al mes.

Tabla 38*Condiciones de crédito*

Inversión Total	
Total inversión activo no corriente	55,323.2
Total preoperacionales	16,855.2
Capital de trabajo	102,045.7
	174,224.1
Capital propio	69,689.6
Financiamiento requerido	104,534.4
Condiciones del préstamo	
Valor del Préstamo	104,534.4
Periodos de pago	60.0
Tasa de interés	11.8%
Pago mensual	2,316.3

Estructura de costos y gastos

La estructura de costos y gastos está clasificada en variable y fija donde la primera está compuesta por los sueldos directos de los profesionales de la salud que suman un monto anual de \$185,273.6 y costos indirectos por \$26,461.1. Con estos datos se determina un costo variable total en el primer año de \$211,734.7 alcanzando un crecimiento del 2% anual al llegar al quinto por el valor de \$242,723.0.

Tabla 39*Sueldos directos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos directos / mes	15,439.5	16,784.8	17,120.5	17,462.9	17,812.2
Total sueldos directos / Año	185,273.6	201,418.1	205,446.5	209,555.4	213,746.5

Tabla 40*Costos indirectos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía Eléctrica directa	1,000.0	1,020.0	1,040.4	1,061.2	1,082.4
Agua potable directa	400.0	408.0	416.2	424.5	433.0
Depreciación directa	350.1	350.1	350.1	350.1	350.1
Insumos y reactivos	408.9	430.2	452.3	475.2	499.3
Mantenimiento equipos	46.1	47.0	48.0	48.9	49.9
Costos indirectos mensuales	2,205.1	2,255.3	2,306.9	2,359.9	2,414.7
Costos indirectos anuales	26,461.1	27,063.7	27,682.9	28,319.3	28,976.5

Tabla 41*Costos variables totales*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos directos / Año	185,273.6	201,418.1	205,446.5	209,555.4	213,746.5
Costos indirectos operacionales	26,461.1	27,063.7	27,682.9	28,319.3	28,976.5
Costo operacional total	211,734.7	228,481.8	233,129.4	237,874.7	242,723.0

El segundo componente de la estructura financiera son los gastos administrativos, de venta y publicidad y financieros conocidos también como costos fijos. En cuanto a los administrativos, son todos aquellos rubros que complementan la prestación de servicio dentro del policlínico, los cuales al llegar al primer periodo dan un valor de \$182,228.0 que al proyectarlo al quinto año se establece un monto de \$207,224.5. Estos valores sufren un aumento de precios del 2% por presiones inflacionarias.

Tabla 42*Gastos administrativos*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos y Salarios / año	133,232.5	144,818.6	147,715.0	150,669.3	153,682.6
Servicios básicos anuales	6,000.0	6,120.0	6,242.4	6,367.2	6,494.6
Servicios prestados anual	6,648.0	6,781.0	6,916.6	7,054.9	7,196.0
Suministros de oficina al año	139.1	141.8	144.7	147.6	150.5
Internet y teléfono anual	1,188.0	1,211.8	1,236.0	1,260.7	1,285.9
Alquiler	30,000.0	30,600.0	31,212.0	31,836.2	32,473.0
Renovación de permisos anual	0.0	379.0	379.0	379.0	379.0
Suministros varios / anual	2,453.4	2,581.2	2,713.8	2,851.4	2,995.9
Total gastos administrativos	182,228.0	195,200.3	199,126.4	203,133.3	207,224.5

Con respecto a los servicios prestados que necesitará la organización están el sistema contable, los servicios de mercadeo digital para alcanzar a una mayor cantidad de clientes optimizando los recursos, servicio de limpieza y el sistema Clinic Cloud para la administración de los pacientes los cuales en su conjunto dan un valor mensual de \$554 que anualmente es de \$6,648 que al proyectarlo al quinto año de actividades representa el monto de \$7,196 por el impacto de la inflación.

Tabla 43
Servicios prestados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sistema contable Perseo	39.0	39.8	40.6	41.4	42.2
Servicios de marketing digital	250.0	255.0	260.1	265.3	270.6
Servicios de limpieza	200.0	204.0	208.1	212.2	216.5
Clinic Cloud	65.0	66.3	67.6	69.0	70.4
Servicios prestados mes	554.0	565.1	576.4	587.9	599.7
Servicios prestados anual	6,648.0	6,781.0	6,916.6	7,054.9	7,196.0

Los gastos de publicidad y venta están dados por la campaña promocional a través de redes sociales en la plataforma META, Google AdWords, email marketing, mantenimiento de *hosting* de la página web y volantes por un valor anual de \$13,739.9 que se complementan con las entregas de los afiches en la calle por personal externo por un monto de \$40, lo que equivale a un valor anual de \$480. Con estos parámetros descritos se establece un presupuesto al año de \$14,219.9.

Tabla 44
Gastos de publicidad y venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de venta	480.0	489.6	499.4	509.4	519.6
Publicidad anual	13,739.9	14,014.7	14,295.0	14,580.9	14,872.5
Total gastos de venta y promoción	14,219.9	14,504.3	14,794.4	15,090.3	15,392.1

Los gastos financieros se componen de los valores generados por la adquisición del préstamo bancario a cinco años plazo para financiar la diferencia de los fondos necesarios, los cuales en el primer periodo ascienden al monto de \$11,501.7 notándose una reducción importante a medida que se ve cancelando el crédito en el quinto periodo \$1,702.1.

Tabla 45
Gastos financieros

Años	Capital	Intereses
1er.	16,294.4	11,501.7
2do.	18,330.0	9,466.0
3er.	20,620.0	7,176.1
4to.	23,196.1	4,600.0
5to.	26,093.9	1,702.1
Total	104,534.4	34,446.0

Nómina

Con respecto a la nómina necesaria para el funcionamiento adecuado de Polyclinic Services estuvo clasificada en el personal de servicio y de administración los cuales en su conjunto suman un total de 18. El personal de servicio está compuesto por medicina general, pediatría, ginecología, radiología, endocrinología, laboratorio, nutrición y enfermería con unos ingresos totales mensuales incluidos beneficios sociales de \$15,439.5.

En cuanto a la nómina administrativa estuvo compuesta por el gerente general, administrativo y financiero como mandos de autoridad y a nivel de asistentes servicio al cliente, gerencia, contable y administrativo con un valor mensual total incluido beneficios de ley de \$11,102.7. Con estos antecedentes se concluyó que el peso de la nómina mensual en el plan de negocios es de \$26,542.2.

Tabla 46
Nómina de servicio y administrativa

Puesto	No.	Total ingreso	Aporte patronal	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vacaciones	Total
Servicio							
Medicina general	2	2,400.0	267.6	200.0	70.8	100.0	3,038.4
Pediatría	1	1,800.0	200.7	150.0	35.4	75.0	2,261.1
Ginecología	1	1,800.0	200.7	150.0	35.4	75.0	2,261.1
Radiología	1	900.0	100.4	75.0	35.4	37.5	1,148.3
Endocrinología	1	2,000.0	223.0	166.7	35.4	83.3	2,508.4
Laboratorio	1	900.0	100.4	75.0	35.4	37.5	1,148.3
Nutrición	1	800.0	89.2	66.7	35.4	33.3	1,024.6
Enfermería	2	1,600.0	178.4	133.3	70.8	66.7	2,049.2
Total servicio	10	12,200.0	1,360.3	1,016.7	354.2	508.3	15,439.5
Administrativo							
Gerente general	1	2,200.0	245.3	183.3	35.4	91.7	2,755.7
Gerente administrativo	1	2,000.0	223.0	166.7	35.4	83.3	2,508.4
Gerente financiero	1	2,000.0	223.0	166.7	35.4	83.3	2,508.4
Servicio al cliente	2	850.0	94.8	70.8	70.8	35.4	1,121.9
Asistente de gerencia	1	500.0	55.8	41.7	35.4	20.8	653.7
Asistente contable	1	700.0	78.1	58.3	35.4	29.2	901.0
Asistente administrativo	1	500.0	55.8	41.7	35.4	20.8	653.7
Total	8	8,750.0	975.6	729.2	283.3	364.6	11,102.7
Total general	18	20,950.0	2,335.9	1,745.8	637.5	872.9	26,542.2

Proyección de ventas

Con la finalidad de establecer la proyección de venta en primera instancia se ejecuta el cálculo de la demanda objetivo que parte de la población de estudio de 550,588 para posteriormente descontar las interrogantes más relevantes de la investigación de mercado para posteriormente establecer el alcance de la campaña y así llegar a una estimación de 443 pacientes mensuales, a los cuales se estima la probabilidad de usar los servicios de laboratorio e imagenología del 50% dando 222 respectivamente.

Conocida la demanda objetivo de 443 por consulta se reclasifica por tipo de servicio de acuerdo con la investigación de mercado donde el 38% es medicina

general, 19.8% ginecología, 17.7% pediatría, 14.4% endocrinología y 10.1% nutrición con una disposición a pagar de entre \$25 a \$30 dando una media de \$27. A esto se complementa la necesidad del 50% de exámenes de diagnósticos como laboratorio e imagenología a precio de mercado promedio entre \$50 y \$80 respectivamente. Con los parámetros descritos se llega a una proyección de ventas en el primer año de \$490,680.0 y al quinto año \$599,171.7 con un incremento de demanda y precios del 2.5% por conceptos inflacionarios.

Tabla 47
Proyección de la demanda

Demanda		
Población	550.588	
Insatisfacción con el servicio médico	189.953	34.5%
Disposición de cambiar centro médico	165.259	87.0%
Alcance del plan de marketing	5.319	2.8%
Demanda objetivo mensual consultas	443,0	12
Demanda objetivo mensual laboratorio	222,0	50%
Demanda objetivo mensuales imágenes	222,0	50%

Tabla 48
Proyección de venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consulta medicina general	168.0	172.0	176.0	180.0	185.0
Consulta Ginecología	88.0	90.0	92.0	94.0	96.0
Consulta Pediatría	79.0	81.0	83.0	85.0	87.0
Consulta Endocrinología	64.0	66.0	68.0	70.0	72.0
Consulta Nutrición	45.0	46.0	47.0	48.0	49.0
Exámenes de laboratorio	222.0	228.0	234.0	240.0	246.0
Pruebas de imágenes	222.0	228.0	234.0	240.0	246.0
Precio medicina general	25.0	25.6	26.3	26.9	27.6
Precio Ginecología	30.0	30.8	31.5	32.3	33.1
Precio Pediatría	30.0	30.8	31.5	32.3	33.1
Precio Endocrinología	30.0	30.8	31.5	32.3	33.1
Precio Nutrición	20.0	20.5	21.0	21.5	22.1
Precio medio pruebas de laboratorio	50.0	51.3	52.5	53.8	55.2
Radiología especializada	80.0	82.0	84.1	86.2	88.3
Ingreso mensual	40,890.0	43,019.3	45,229.4	47,523.2	49,931.0
Ingresos anuales	490,680.0	516,231.0	542,752.9	570,278.2	599,171.7

Proyección de estados financieros

Los estados financieros son el final del procesamiento de la información contable partiendo con estado de resultado, balance general y flujo de caja. La estructura del primero está dada por la presentación de la generación de ingresos para posteriormente descontar los costos, gastos e impuestos para llegar a la utilidad que en el caso del plan de negocio fue de \$45,259.7 en el primer periodo llegando al quinto por el valor de \$84,232.9.

Tabla 49

Estados de resultado proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	490,680.0	516,231.0	542,752.9	570,278.2	599,171.7
(-) Costo de venta	-	-	-	-	-
(=) Utilidad bruta	211,734.7	228,481.8	233,129.4	237,874.7	242,723.0
(-) Gastos administrativos	-	-	-	-	-
(-) Gastos de ventas	182,228.0	195,200.3	199,126.4	203,133.3	207,224.5
(=) Utilidad operacional	-14,219.9	-14,504.3	-14,794.4	-15,090.3	-15,392.1
(-) Gastos financieros	-11,501.7	-9,466.0	-7,176.1	-4,600.0	-1,702.1
(=) UAIT	70,995.7	68,578.5	88,526.6	109,579.9	132,130.0
(-) Participación trabajadores	-10,649.3	-10,286.8	-13,279.0	-16,437.0	-19,819.5
(-) Impuesto a la renta	-15,086.6	-14,572.9	-18,811.9	-23,285.7	-28,077.6
Utilidad neta	45,259.7	43,718.8	56,435.7	69,857.2	84,232.9

Con respecto al balance general, se estructura por los activos clasificados en corrientes y no corrientes, al igual que el pasivo y el patrimonio que es la diferencia entre las partidas anteriormente mencionadas. Cabe recalcar que este estado financiero demuestra una fotografía de la salud financiera de la organización.

Con estos antecedentes descritos se establece que la proyección tiene unos activos totales de \$228,925.3 que al llegar al quinto año representa \$417,091.1, los pasivos \$113,976.0 en el primer periodo y \$47,897.1 en el quinto y finalmente

el patrimonio \$114,949.4 alcanzando \$369,194.0 al final de la estimación. Con la finalidad de verificar el cumplimiento de la partida contable la cual establece que los activos deben de ser iguales a la suma de pasivo más patrimonio, se constata que esta condición se cumple de manera adecuada; por tanto, se acepta la proyección.

Tabla 50
Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activo corriente						
Efectivo y equivalente	118,900.8	180,370.28	211,651.0	261,466.1	322,527.2	395,608.7
Total activo corriente	118,900.8	180,370.3	211,651.0	261,466.1	322,527.2	395,608.7
Activo no corriente						
Total Activo no corriente	55,323.2	48,555.1	41,786.9	35,018.7	28,250.6	21,482.4
Total activos	174,224.1	228,925.3	253,437.9	296,484.8	350,777.8	417,091.1
Pasivos						
Pasivo corriente						
Porción Corriente de la Deuda	16,294.4	18,330.0	20,620.0	23,196.1	26,093.9	0.0
Particip. De Trab. Por Pagar	0.0	10,649.3	10,286.8	13,279.0	16,437.0	19,819.5
Imp. A la Renta por Pagar	0.0	15,086.6	14,572.9	18,811.9	23,285.7	28,077.6
Total pasivo corriente	16,294.4	44,066.0	45,479.7	55,287.0	65,816.7	47,897.1
Pasivo no corriente						
Deuda a Largo Plazo	88,240.1	69,910.0	49,290.0	26,093.9	0.0	0.0
Total pasivo no corriente	88,240.1	69,910.0	49,290.0	26,093.9	0.0	0.0
Total Pasivo	104,534.4	113,976.0	94,769.7	81,380.9	65,816.7	47,897.1
Patrimonio						
Capital	69,689.6	69,689.6	69,689.6	69,689.6	69,689.6	69,689.6
Utilidades retenidas	0.0	45,259.7	88,978.6	145,414.3	215,271.5	299,504.3
Total patrimonio	69,689.6	114,949.4	158,668.2	215,103.9	284,961.1	369,194.0
Total pasivo + patrimonio	174,224.1	228,925.3	253,437.9	296,484.8	350,777.8	417,091.1

Factibilidad financiera

El último estado financiero para la proyección de la implementación del policlínico ubicado en la ciudadela Samanes es el flujo de caja, el cual es usado para determinar la factibilidad financiera, ya que representa la situación financiera en su estado más puro, debido a que registra las entradas y salidas de efectivo para determinar el flujo neto que al compararlo al financiamiento proporcionado en el plan de negocios, se determina la viabilidad económica.

Con relación a aquello se relata que el último estado financiero en tres etapas actividades de operación que es el resultado del estado de resultado con la diferencia que se suma la depreciación y amortización al no ser considerada una salida de efectivo. Las actividades de inversión donde se describe las aportaciones periódicas o reinversión de capital que en la presente solo se toma lo inyectado inicialmente a través de activos no corrientes, gastos preoperativos y capital de trabajo y actividades de financiamiento que es donde se registra el gasto de capital alcanzado por la adquisición de un préstamo bancario para financiar la actividad empresarial. Con estas tres clasificaciones actividades de operación, inversión y financiación se establece el flujo neto.

Basándose en lo descrito, se pone en consideración las proyecciones de flujo de caja neto en relación con el financiamiento del proyecto compuesto por capital propio y bancario por \$174,224.1 y se llega a la conclusión que es factible financieramente, debido a que obtiene una TIR del 16.6% y VAN mayor a cero de \$21,851.0 aplicando un costo promedio ponderado del capital del 11.9% y alcanzando una recuperación del capital en un periodo de tres años, siete meses y tres días. Cabe recalcar que la estimación del plan de negocios es apropiada al comparar la TIR con el costo del capital.

Tabla 51
Factibilidad financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividad de operación						
Ventas		490,680.0	516,231.0	542,752.9	570,278.2	599,171.7
(-) Costo de ventas		211,734.7	228,481.8	233,129.4	237,874.7	242,723.0
Utilidad bruta		278,945.3	287,749.2	309,623.5	332,403.5	356,448.7
(-) Gastos operacionales						
Gastos administrativos		(182,228.0)	(195,200.3)	(199,126.4)	(203,133.3)	(207,224.5)
Gastos de venta		(14,219.9)	(14,504.3)	(14,794.4)	(15,090.3)	(15,392.1)
Total gastos operacionales		(196,447.9)	(209,704.6)	(213,920.7)	(218,223.6)	(222,616.6)
Utilidad operacional		82,497.4	78,044.6	95,702.7	114,179.9	133,832.1
(-) Gastos financieros		(11,501.7)	(9,466.0)	(7,176.1)	(4,600.0)	(1,702.1)
Utilidad antes de PT y de IR		70,995.7	68,578.5	88,526.6	109,579.9	132,130.0
Pago participación trabajadores			(10,649.3)	(10,286.8)	(13,279.0)	(16,437.0)
Pago impuesto a la renta			(15,086.6)	(14,572.9)	(18,811.9)	(23,285.7)
(=) Utilidad de ejercicio		70,995.7	42,842.6	63,666.9	77,489.0	92,407.2
(+) Depreciación y amortización		6,768.2	6,768.2	6,768.2	6,768.2	6,768.2
(=) Efectivo actividades de operación		77,763.8	49,610.8	70,435.1	84,257.2	99,175.4
Actividades de inversión						
Activos no corrientes	55,323.2					
Gastos preoperacionales	16,855.2					
Capital de trabajo	102,045.7					
(=) Efectivo actividades de inversión	174,224.1					
Actividades de financiamiento						
Préstamo	104,534.4					
Amortización de capital prestado		(16,294.4)	(18,330.0)	(20,620.0)	(23,196.1)	(26,093.9)
(=) Flujo de actividades de financiamiento		(16,294.4)	(18,330.0)	(20,620.0)	(23,196.1)	(26,093.9)
(=) Flujo neto	(69,689.6)	61,469.4	31,280.7	49,815.1	61,061.1	73,081.5
Recuperación de la inversión	(174,224.1)	(112,754.6)	(81,473.9)	(31,658.8)	29,402.3	102,483.7
Rentabilidad del proyecto						
VAN	21,851.0					
TIR	16.6%					

Tabla 52
Costo ponderado del capital

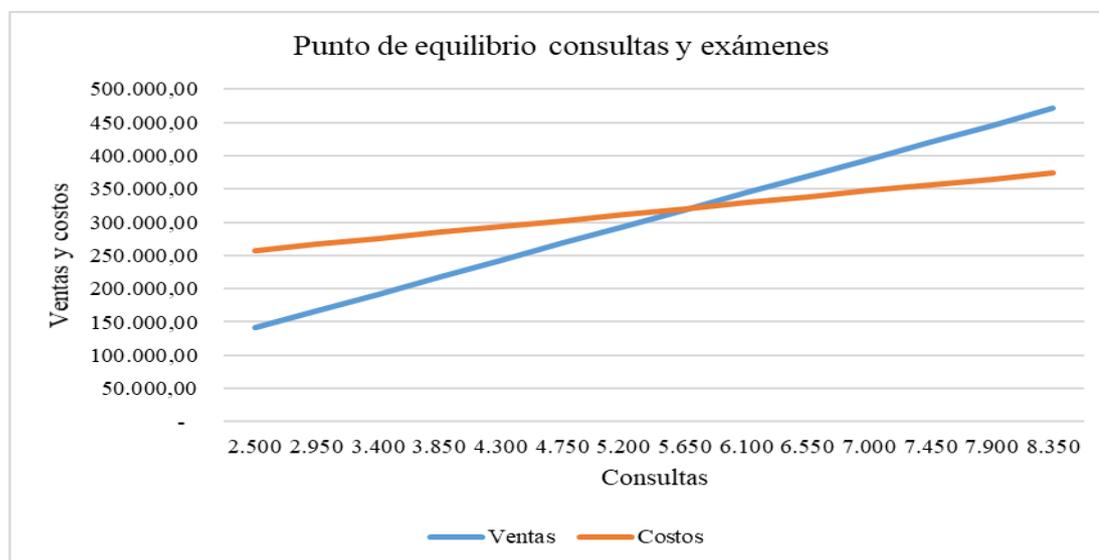
Evaluación	Monto	Indicador	Tasa
Evaluar la inversión - capital propio	69,689.63	CAPM	12.0%
Evaluar préstamo	104,534.44	Tasa de interés préstamo	11.8%
Evaluar rentabilidad del proyecto	174,224.07	CPPC	11.90%

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel donde un negocio no obtiene ganancias ni pérdidas y sirve de referencia para conocer el valor intermedio en la actividad comercial tanto a nivel de unidades y ventas necesarias. Con estos datos se llega a la conclusión que el punto neutro de ventas anuales es de \$365,794.7 y del total de consultas de 5,694 anuales y 475 mensuales en todos los servicios prestados.

Figura 28

Punto de equilibrio



Escenarios de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como finalidad establecer el riesgo que podría acarrear el desarrollo del negocio; por tanto, se ejecutó un escenario pesimista y otro optimista con los siguientes supuestos:

El escenario pesimista tuvo como parámetro que los gastos administrativos y de venta incrementan en un 10% respectivamente y los ingresos y costos se mantienen iguales lo que daría como consecuencia la obtención de una TIR del 4.5% con un VAN negativo de \$33,761.5. Esta situación se da porque el proyecto no alcanza la rentabilidad mínima esperada en el proyecto calculada por el costo promedio ponderado del capital de 11.9% con una recuperación de la inversión de cuatro años, seis meses y 14 días.

Tabla 53
Sensibilidad escenario pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	174,224. 1					
Ventas		490,680.	516,231.	542,752.	570,278.	599,171.
(-) Costo de venta		0	0	9	2	7
		(211,734.	(228,481.	(233,129.	(237,874.	(242,723.
		7)	8)	4)	7)	0)
(=) Utilidad bruta		278,945.	287,749.	309,623.	332,403.	356,448.
		3	2	5	5	7
(-) Gastos administrativos		(200,450.	(214,720.	(219,039.	(223,446.	(227,947.
		8)	3)	0)	7)	0)
(-) Gastos de ventas		(15,641.9	(15,954.7	(16,273.8	(16,599.3	(16,931.3
)))))
(=) Utilidad operacional		62,852.6	57,074.1	74,310.7	92,357.6	111,570.
		5				
(-) Gastos financieros		(11,501.7				
)	(9,466.0)	(7,176.1)	(4,600.0)	(1,702.1)
(=) UAIT		51,350.9	47,608.1	67,134.6	87,757.6	109,868.
					(10,070.2	(13,163.6
Pago part. trab.		-	(7,702.6)	(7,141.2)))
			(10,912.1	(10,116.7	(14,266.1	(18,648.5
Pago de IR		-))))
Efectivo neto		51,350.9	28,993.4	49,876.6	63,421.3	78,056.2
(+) Depreciación		6,768.2	6,768.2	6,768.2	6,768.2	6,768.2
(+) Aporte accionistas	69,689.6					
	104,534.	(16,294.4	(18,330.0	(20,620.0	(23,196.1	(26,093.9
(+) Préstamo concedido	4)))))
	(174,224.					
Flujo neto del periodo	1)	41,824.6	17,431.5	36,024.8	46,993.4	58,730.4
Saldo periodo de	(174,224.	(132,399.	(114,967.	(78,943.1	(31,949.8	
recuperación	1)	4)	9)))	26,780.7
TIR	4.5%					
VAN	-33,761.5					

En referencia al escenario optimista se pudo establecer que los gastos administrativos y de venta se mantienen en el crecimiento de la inflación y que las ventas y costos se incrementan en un 5% dando como resultado que una TIR del 25.1% con VAN de \$62,841.1 y recuperación de la inversión en dos años, once meses y 19 días.

Tabla 54
Sensibilidad escenario optimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	174,224.1					
Ventas		515,214.0	542,042.6	569,890.5	598,792.1	629,130.3
(-) Costo de venta		(222,321.5)	(239,905.9)	(244,785.9)	(249,768.4)	(254,859.2)
(=) Utilidad bruta		292,892.5	302,136.6	325,104.7	349,023.7	374,271.1
(-) Gastos administrativos		(182,228.0)	(195,200.3)	(199,126.4)	(203,133.3)	(207,224.5)
(-) Gastos de ventas		(14,219.9)	(14,504.3)	(14,794.4)	(15,090.3)	(15,392.1)
(=) Utilidad operacional		96,444.6	92,432.1	111,183.9	130,800.1	151,654.5
(-) Gastos financieros		(11,501.7)	(9,466.0)	(7,176.1)	(4,600.0)	(1,702.1)
(=) UAIT		84,942.9	82,966.0	104,007.8	126,200.1	149,952.4
Pago part. trab.		-	(12,741.4)	(12,444.9)	(15,601.2)	(18,930.0)
Pago de IR		-	(18,050.4)	(17,630.3)	(22,101.7)	(26,817.5)
Efectivo neto		84,942.9	52,174.2	73,932.6	88,497.3	104,204.9
(+) Depreciación		6,768.2	6,768.2	6,768.2	6,768.2	6,768.2
(+) Aporte accionistas	69,689.6					
(+) Préstamo concedido	104,534.4	(16,294.4)	(18,330.0)	(20,620.0)	(23,196.1)	(26,093.9)
Flujo neto del periodo	(174,224.1)	75,416.7	40,612.3	60,080.8	72,069.4	84,879.1
Saldo periodo de recuperación	(174,224.1)	(98,807.4)	(58,195.1)	1,885.7	73,955.1	158,834.2
TIR	25.1%					
VAN	62,841.1					

Conclusiones

El plan de negocios tiene como finalidad ser un mapa de ruta que sirve como guía para el desarrollo de una idea emprendedora, con pasos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Este plan está constituido por varias etapas comenzando por el organizacional donde se presenta la misión, visión, propuesta de valor y estructura organizacional, plan de mercado donde se hace el análisis de la situación actual a partir de los factores internos y externos para establecer estrategias orientadas al marketing mix, plan operativo para determinar cómo se van a desarrollar las actividades dentro del plan y el análisis financiero donde se coloca la inversión, ingresos, costos, gastos e impuestos para determinar la factibilidad.

Dentro de los servicios sanitarios más destacados que ofrecen los policlínicos de Latinoamérica están como base los de medicina general, que es donde se valora la situación inicial del paciente para en función de aquello enviar a realizar exámenes de laboratorio clínicos y radiología para que sirvan de apoyo al momento de dictar un diagnóstico. Esto puede derivar a una atención de especialización como endocrinología, ginecología y nutrición pasando siempre por el filtro de enfermería para preparar al paciente.

Para determinar el mercado potencial, en primera instancia se deberá conocer el grado de satisfacción de los pacientes con el sistema actual donde se pudo comprobar que existe una alta insatisfacción en la revisión médica preventiva, de emergencia y cuando se presentan complicaciones; por tanto, se denotó una oportunidad de prestar un servicio diferenciado en las especialidades más demandadas de acuerdo con la investigación de mercado que fueron medicina general, pediatría, ginecología, endocrinología y nutrición con acceso a pruebas de

diagnóstico a precios asequibles y calidad de servicio, prefiriendo obtener información a través de redes sociales, volantes y correo electrónico.

Para el desarrollo de la implementación del policlínico en el norte de la ciudad de Guayaquil se necesita de una estructura organizacional de 18 colaboradores con dos servicios prestados que se complementan con equipos e insumos. La inversión necesaria será de \$174,224.1 que serán financiados a cinco años plazo con un interés del 11.8% el 60% y el otro 40% con capital propio. Con estos antecedentes se concluyó la viabilidad económica y financiera del proyecto al arrojar una TIR del 16.6% y VAN de \$21,851.0 con recuperación del capital invertido en tres años, siete meses y seis días.

Recomendaciones

Indagar mediante estudios más actualizados acerca de los planes de negocios con referencia a la oferta de los policlínicos, ya sea a nivel nacional o en Latinoamérica. Además, realizar comparaciones en cuanto al desarrollo de los procesos empleados por la administración en general, con la finalidad de garantizar la eficiencia y eficacia del proyecto.

Proponer servicios adicionales de salud de acuerdo con nuevas investigaciones de mercado orientadas a la expansión el negocio, con el propósito de conocer la opinión de los pacientes sobre otras especialidades que se pudiera abrir en el establecimiento sanitario. Adicional, realizar un estudio exhaustivo sobre la oferta de salud internacional que sirva de réplica en los policlínicos nacionales.

Prolongar el tiempo de la investigación con la finalidad de abarcar un mayor mercado potencial para los servicios de salud de un policlínico, los cuales serán el punto de referencia para expandir el negocio y ofrecer una atención diferenciadora en la población objeto de estudio.

Realizar un diagnóstico situacional en un tiempo establecido basado en la propuesta y determinado por la autoridad principal de la unidad de salud, todo esto se recomienda con el objetivo de observar si se cumplió con los puntos planteados y verificar la salud económica a través de métricas financieras orientadas a medir la liquidez, solvencia y rentabilidad de este.

Referencias

- ACCESS. (2021). *Permiso de funcionamiento*.
<http://www.calidadsalud.gob.ec/acess-app-servicio-ciudadano/public/permisoFuncionamiento/informacion.jsf>
- ACHPE. (2018, noviembre 15). *El sector privado de salud es un socio estratégico en el Sistema Nacional de Salud ecuatoriano*. ACHPE.
<https://achpe.org.ec/el-sector-privado-de-salud-es-un-socio-estrategico-en-el-sistema-nacional-salud-ecuadoriano/>
- Aguila, M., Vizueta, S., & Tello, G. (2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *Revista Espacios*, 39(50), 1.
- Aguilar, S. (2018). *De emprendedor a empresario*. Grupo Editorial Patria.
- Alecoy, T. J. (2018). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Tirso Jose Alecoy.
- Algán, R. S. (2021). *Mercado teatral y cadena de valor*. RGC Ediciones.
- Alles, M. (2018). *Comportamiento Organizacional (Nueva Edición): Cómo lograr un cambio cultural a través de la Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Almanza, G. (2020). Nursing care for the management of the patient diagnosed with COVID19 in the hospitalization area. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 20(4), 696-699.
<https://doi.org/10.25176/RFMH.v20i4.2963>
- Amat, O. (2018). *Máster en Finanzas*. Profit Editorial.
- América Economía. (2018). *A toda máquina: Ránking de Clínicas y Hospitales 2018*. Cluster Salud | AméricaEconomía.

<https://clustersalud.americaeconomia.com/gestion-hospitalaria/toda-maquina-ranking-de-clinicas-y-hospitales-2018>

Aragón, M. E. E. (2021). *Marketing en la actividad comercial*. Editex.

Armijos, G., & Camino, S. (2017). Inequidades socioeconómicas en el uso de servicios sanitarios de atención primaria en Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 292-301.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.08.002>

Armijos, G. (2018). Acceso a la sanidad pública ecuatoriana: La influencia del aseguramiento. *X-pedientes Económicos*, 2(3), 73-83.

Arroyo, J. A. M., Jiménez, M. A. V., & Cruz, A. G. Z. de la. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70.

Arroyo, P., Vásquez, R., & Villanueva, A. (2020). *Finanzas empresariales: Enfoque práctico*. Fondo editorial Universidad de Lima.

Asamblea Nacional Constituyente. (2015). *Ley Orgánica de Salud*.

<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

Asamblea Nacional Constituyente. (2016). *Ley que regula compañías de salud prepagada y de asistencia médica*. <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/LEY-QUE-REGULA-COMPA%C3%91IAS-DE-SALUD-PREPAGADA-Y-ASISTENCIA-MEDICA.pdf>

Asamblea Nacional Constituyente. (2017). *Ley Orgánica de Salud*.

<http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Ley-Org%C3%A1nica-de-Salud.pdf>

- Asamblea Nacional Constituyente. (2021). *Constitución de la República*.
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Asenjo, M. Á. (2017). *Una reforma hospitalaria radical y consensuada*. Edicions Universitat Barcelona.
- Auquilla, A. (2018). *Desarrollo de un plan de negocios para la creación de consultorios médicos, con enfoque preventivo y bajo costo para la Botica Bristol, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2017-2020* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo].
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8761>
- Ávila, M. D. N., & Vásquez, M. L. R. (2021). El principio de universalidad desde una perspectiva legal y efectiva en la seguridad social ecuatoriana. *Foro, Revista de Derecho*, 35, 126-145.
<https://doi.org/10.32719/26312484.2021.35.7>
- Baeza, E. O., & Sabater, V. L. (2018). *La Economía de los Datos: Riqueza 4.0*. Grupo Planeta.
- Batista, N., & Estupiñán, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Infinite Study.
- BCE. (2021a). *Distribución de la Población Económicamente Activa (PEA)*.
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=3>
- BCE. (2021b). *Inflación mensual nacional*.
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>

BCE. (2021c). *PÍB trimestral*.

<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. (2018). *Preguntas frecuentes*.

<https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/preguntas-frecuentes/>

Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. (2019). *Requisitos mínimos para*

establecimientos. <https://www.bomberosguayaquil.gob.ec/atencion-al-usuario-2/>

Briceño, P. L. (2021). *Evaluación de proyectos de inversión: Guía teórica y práctica*. Ediciones de la U.

Caldas, M. E., Carrión, R., & Heras, A. J. (2017). *La empresa y su entorno (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Editex.

Carvajal, J., & Ralph, C. (2017). *Manual de obstetricia y ginecología*.

<https://medicina.uc.cl/wp-content/uploads/2018/04/Manual-Obstetricia-Ginecologia-2017.pdf>

Castells, M. A. (2017). *Dirección de ventas: Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. ESIC Editorial.

CEBES. (2019). *El acceso geográfico desigual a la salud en Ecuador*. Cebes.

<http://cebes.org.br/2020/08/el-acceso-geografico-desigual-a-la-salud-en-ecuador/>

Centro de Estudios Adams. (2020). *Marketing y plan de negocio: Planificación e iniciativa emprendedora en pequeños negocios o microempresas*.

Ediciones de la U.

CEPAL. (2021). *CEPAL presenta Plan integral de autosuficiencia sanitaria para el fortalecimiento de capacidades productivas y de distribución de*

vacunas y medicamentos en los países de la CELAC [Text]. CEPAL.

<https://www.cepal.org/es/noticias/cepal-presenta-plan-integral-autosuficiencia-sanitaria-fortalecimiento-capacidades>

Chang, C. (2017). Evolución del sistema de salud de Ecuador: Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. *Anales de la Facultad de Medicina*, 78(4), 452-460.

<https://doi.org/10.15381/anales.v78i4.14270>

Clínica de Especialidades Médicas. (2019). *Ginecología y Obstetricia*. Craf.

<https://www.especialidadesmedicas.org/especialidad/ginecologia-y-obstetricia>

Correa, P., & Lemaître, J. (2018). *Pedro Correa, José Lemaître*. 16.

Cuadra, M. (2018). *LA ARQUITECTURA DE LA REVOLUCIÓN CUBANA 1959-2018: Relatos históricos regionales - Tipologías - Sistemas*. kassel university press GmbH.

Dávila, P., & Pérez, R. (2020). *Matemáticas V*. Klik.

De Santiago, D. (2017). *Estudio de creación de un Centro de Especialidades Médicas en el Distrito 9 de la ciudad de Guayaquil*. [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/7381>

Dirección Provincial de Salud. (2018). *Servicios de los policlínicos en Bolivia*.

Portal Provincial Avileño. <https://www.ciegodeavila.gob.cu/es/salud-menu-derecho-tramites-y-servicios/304-policlinicos-tramites-y-servicios/servicios-policlinicos/584-servicios-de-los-policlinicos-en-bolivia>

Resolución N° 004-2020, 6.

https://www.macmap.org/OfflineDocument/Covid19/COVID_ECU_2.pdf

Escobar, A. A. H., Rodríguez, M. P. R., López, B. M. P., Ganchozo, B. I., Gómez, A. J. Q., & Ponce, L. A. M. (2018). *Metodología de la investigación científica*. 3Ciencias.

Espinosa, V., Acuña, C., De la Torre, D., & Tambini, G. (2017). La reforma en salud del Ecuador. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 41, e96.
<https://doi.org/10.26633/RPSP.2017.96>

Fariñas, A., Issaqui, R., Dana, S., Maldonado, M., & Pérez, L. (2019). Eficiencia de la actividad de enfermería en policlínicos. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 35(4), Article 4.
<http://www.revmgisld.cu/index.php/mgi/article/view/911>

Fernández, V. N. (2017). *Marketing educativo: Cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro*. Ediciones SM España.

Ferrand, A. C., Gambau, V., & Nardi, M. (2018). *Marketing en el fitness*. Paidotribo.

FIAP. (2021). *Ecuador: En un año, el IESS (sistema de pensiones de reparto) perdió el 8,6% de los afiliados que pagan sus aportes*.
<https://www.fiapinternacional.org/ecuador-en-un-ano-el-iess-sistema-de-pensiones-de-reparto-perdio-el-86-de-los-afiliados-que-pagan-sus-aportes/>

Flores, F. A. S. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 101-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>

Fuentes, C. (2017). *ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS 2017: Proceso de elaboración y reexpresión*. Ediciones Fiscales ISEF.

- Fuentes, T. (2018). *El sistema de salud y la industria biofarmacéutica en Cuba a las puertas de 2019 | Cubadebate*.
<http://www.cubadebate.cu/noticias/2018/12/25/el-sistema-de-salud-y-la-industria-biofarmaceutica-en-cuba-a-las-puertas-de-2019/>
- Galván, C. de A. (2017). *Manual. Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección (MF0982_3: Transversal). Certificados de profesionalidad*. EDITORIAL CEP.
- Gálvez, A., González, R., Álvarez, M., Vidal, M., Suárez, N., & Vázquez, M. (2018). Consideraciones económicas sobre la salud pública cubana y su relación con la salud universal. *Revista Panamericana de Salud Publica*, 42, 81-87.
- García, M. de G. R., & Navarro, M. S. (2017). *Fundamentos empresariales*. ESIC.
- González, M., Sánchez, A., Atucha, E., & Fajardo, J. (2020). *Bioestadística Amigable*. Elsevier Health Sciences.
- Grimaldo, L. W., Herrera, M., Ramos, A., & Yáñez, J. (2019). *PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE SALUD MÓVIL CON ESPECIALISTAS MÉDICOS EN LIMA METROPOLITANA* [Esan Business].
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1800/2019_MAGSS_16-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guadarrama, D. J. B., & Roja, D. en A. P. A. L. R. (2018). *LAS NIF´S APLICACIÓN PRÁCTICA EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA: El uso de la tecnología móvil en los Estados Financieros Básicos*. Ediciones Fiscales ISEF.

- Guilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ediciones Granica.
- Guzmán, J. I. (2019). *Fundamentos de economía minera*. Reverte.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Horn, H. I. A. (2018). *Mercadotecnia al alcance de todos*. GRP via PublishDrive.
- Hospital Naval Guayaquil. (2018). *Historia*. Hospital Naval Guayaquil.
<http://www.hosnag.armada.mil.ec/page/historia>
- Hospital Regional Guillermo Díaz de la Vega, L. M. A. (2020). *Servicio de Medicina General*. <https://www.hospitalabancaygdv.gob.pe/servicios/2-medicina-general>
- Iglesias, F. R. (2021). *Guía básica de Finanzas Públicas—Dinámica*. Fernando Reina Iglesias.
- INE. (2017). *Bolivia—ENCUESTA DE DEMOGRAFÍA Y SALUD 2016—Variable—V5536*.
http://censosbolivia.ine.gob.bo/ANDA4_3/index.php/catalog/496/datafile/F13/V5536
- INEC. (2011a). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (2011b). *Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011*.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

INEC. (2012a). *Asi es Guayaquil cifra a cifra.*

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inforgrafias-INEC/2012/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf

INEC. (2012b). *Estadísticas Hospitalarias Camas y Egresos 2012.*

https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/609/data_dictionary#page=F7&tab=data-dictionary

INEC. (2012c). *Primeras estadísticas oficiales sobre filiación religiosa en el*

Ecuador. https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Filiacion_Religiosa/presentacion_religion.pdf

INEC. (2016). *Estadística de Recursos y Actividades de Salud 2015.*

https://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/789/get_microdata

INEC. (2019). *Actividades y Recursos de Salud.*

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>

INEC. (2020a). *Proyección por edades Provincias 2010-2020 y nacional.*

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/PROYECCION_POR_EDADES_PROVINCIAS_2010-2020_Y_NACIONAL_2010-2020.xlsx

INEC. (2020b). *Proyecciones Poblacionales.*

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEC. (2021). *Tecnologías de la Información y Comunicación, 2020.*

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2020/202012_Principales_resultados_Multi proposito_TIC.pdf

INEI. (2019). *Estadísticas con enfoque de género.* 71.

- Intelectual, O. M. de la P. (2020). *Uso de invenciones que están en el dominio público: Guía para inventores y emprendedores*. WIPO.
- Jiménez. (2019). *Dirección y comercialización*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Jiménez, M. Á. P. (2018). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. ADGD0208. IC Editorial.
- Juliá, J. M. (2017). *Categorizar: El arte de crear y expandir categorías: La estrategia de marketing clave para innovar y emprender*. Libros de Cabecera.
- Juliá, J. M. (2019). *Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de Negocio Iterativo a través de la escucha activa del mercado*. Libros de Cabecera.
- Jurado, F. (2017). *Plan de negocios creacion de un centro medico ambulatorio especializado en Canton Marcelino Maridueña*. [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/39129>
- Kirberg, A. S. (2021). *Marketing para emprender*. Ediciones de la U.
- Kliegman, R. M., Geme, J. S., Blum, N., Shah, S. S., & Tasker, R. C. (2020). *Nelson. Tratado de pediatría*. Elsevier Health Sciences.
- Laza, C. A. (2019). *Políticas de marketing internacional*. UF1782. Tutor Formación.
- Llinás, H., & Rojas, C. (2017). *Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad*. Universidad del Norte.
- López, M. D. R., Gómez, D. M., & Restrepo, L. R. (2017a). *Ingeniería Administrativa: Contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Ediciones de la U.

- López, M. D. R., Gómez, D. M., & Restrepo, L. R. (2017b). *Ingeniería Administrativa: Contabilidad y finanzas, marketing, producción y gestión del talento humano*. Ediciones de la U.
- Luque, F. E. V., Lozano, L. A. H., & Quiroz, A. F. B. (2017). Las Tendencias del Marketing: Cuales son y definiciones. *RECIMUNDO*, 1(5), 974-988.
<https://doi.org/10.26820/recimundo/1.5.2017.974-988>
- Marín, J. E., González, M. J. P., & Solé, R. S. (2018). *Contabilidad financiera avanzada: Un enfoque práctico*. Editorial UOC.
- Martin, F. K. (2018). *Benjamin Graham y el poder de las acciones de crecimiento*. Profit Editorial.
- Martínez, J. M. B. (2017). *Supuestos de valoración de inversiones*. Universidad Miguel Hernández.
- Megías, A., & Lozano, L. (2019). *Desarrollo socioafectivo—Ed. 2019*. Editex.
- Mena, G., Fuentes, R., & Abi-hanna, G. (2019). Análisis del Sistema de Salud del Ecuador. *Medicina*, 19, 193-204.
<https://doi.org/10.23878/medicina.v19i4.1080>
- MGC Mutua. (2020, mayo 20). *Cuál es la diferencia entre ginecología y obstetricia*. <https://www.mgc.es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-ginecologia-y-obstetricia/>
- Michalowicz, M. (2020). *El gran plan: Una estrategia simple para cultivar un negocio extraordinario*. Penguin Random House Grupo Editorial México.
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2020). *Se reducen los impuestos a importación de equipos tecnológicos – Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*.

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/se-reducen-los-impuestos-a-importacion-de-equipos-tecnologicos/>

Mir, J. (2019). *Cómo crear un Plan de Negocio útil y creíble: Guía para elaborar un Plan de Negocio Iterativo a través de la escucha activa del mercado*. Libros de Cabecera.

MS Más Salud, A. (2017, octubre 28). *La Importancia del médico pediatría*. MS Más Salud. <https://msmassalud.com.mx/la-importancia-del-medico-pediatria>

MSP. (2012). *Requisitos para establecimientos nuevos*. http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado1_final1.pdf

MSP. (2016). *Normativa sanitaria para la emisión del permiso de funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados del Sistema Nacional de Salud, servicios de atención domiciliaria de salud, establecimientos que prestan servicios de apoyo indirecto y empresas de salud y medicina prepagada*. <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/ACUERDO-MINISTERIAL-00079-PERMISO-DE-FUNCIONAMIENTO-ESTABLECIMIENTOS-DE-SALUD.pdf>

MSP. (2020). *Reglamento para emisión del permiso de funcionamiento de establecimientos y servicios de atención de salud del Sistema Nacional de Salud*. <http://www.calidadsalud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/08/ACUERDO-MINISTERIAL-32-2020-REGLAMENTO-PARA-EMISION-DEL-PERMISO-DE-FUNCIONAMIENTO-.pdf>

Nieto, B. G. (2018). *Fundamentos de la publicidad*. ESIC.

OIT. (2017). *Informe Mundial sobre la Protección Social 2017-2019*.

<https://www.social-protection.org/gimi/RessourcePDF.action?id=54892>

Olave, M. C., Vásquez, Orozco, J. E., Bueno, Vega, R., López, Jiménez, A., Rangel, Hurtado, S. R., Fernández, Arango, M. N., Tabares, J., Medina, Martínez, F. A., Enríquez, Bravo, A., Hoyos, & González, S. T., Gutiérrez. (2019). *Emprendimiento en Cali: Análisis dinámico*. Programa Editorial Universidad Autónoma de Occidente.

Pelino, A. D., Forciniti, A. G., Molina, M., Ser, S., Albieni, T. V., Warr, R. L., & Fernández, J. J. (2020). *Temas de Economía*. EUDEBA.

Peña, C. G., & Fernández, C. A. M. (2019). *Estadística descriptiva y probabilidad*. Editorial Bonaventuriano.

Pincay, V., Veléz, M., Jaime, N., & Veléz, M. (2020). Importancia de la atención primaria de la salud en la comunidad. *RECIAMUC*, 4(3), 367-374.
[https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.\(3\).julio.2020.367-374](https://doi.org/10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.367-374)

Policlinica Alen. (2020). *Especialidades Médicas*.
<https://policlinicaalen.com/es/specialty/development/>

Policlínica Cavaldemoro. (2020). *Pediatría*.
<https://www.policlinicavaldemoro.com/especialidades-medicas/29-pediatria.html>

Policlínica Madrid Parla. (2019). *Ginecología*.
<https://policlinicamadridparlasur.com/ginecologia-y-obstetricia/>

Policlínica Madrid Parla Sur. (2019). *Obstetricia*.
<https://policlinicamadridparlasur.com/obstetricia/>

Policlínico Continental. (2018). *Entérate de nuestros servicios*. Policlínico Continental. <https://policlinicocontinental.pe/>

Policlínico Emmanuel. (2019). *Especialidades Medicas*.

<https://www.policlinicoemmanuel.org/especialidades-medicas/ginecologia-y-obstetricia/>

Policlínico Risso. (2019). *Pediatría*. Policlínico Risso.

<http://www.policlinicorisso.com/especialidades/pediatria>

Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Deusto.

Pozo, J. S. D. (2020, noviembre 28). El dispensario: La prehistoria del centro de salud. *Salud Pública y otras dudas*.

<https://saludpublicayotrasdudas.wordpress.com/2020/11/28/el-dispensario-un-ancestro-del-centro-de-salud/>

RedSalud. (2020). *Medicina General*. RedSalud.

<https://www.redsalud.cl/medicos-y-especialidades/especialidad/medicina-general-adulto>

Registro Civil. (2018). *Firma Electrónica*.

<https://www.registrocivil.gob.ec/certificado-de-firma-electronica/>

Rodríguez, M. T., Pineda, D. Y., & Castro, C. (2020). *Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica*. 17.

Romero, M. (2021). *Estudio de factibilidad para la creación de un Centro*

Integral de Salud de la Mujer en la zona sur de la ciudad de Guayaquil.

[Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/15916>

Rosa, I., Rondán, F., & Díez, E. (2020). *Gestión de precios*. ESIC.

Royal College of Physicians of Edinburgh. (2016). *The eighteenth century*

dispensary movement [Text]. <https://www.rcpe.ac.uk/heritage/eighteenth-century-dispensary-movement>

- Ruiz, M. S., & Fraile, R. S. (2019). *PMAR - Ámbito Científico y Matemático I (2019)*. Editex.
- Salas, G. (2019, diciembre 2). 2020: La salud avanza de la mano de la tecnología. *TyN Magazine*. <https://www.tynmagazine.com/2020-la-salud-avanza-de-la-mano-de-la-tecnologia/>
- Salas, J. L. M. (2018). *Estado de flujos de efectivo, un misterio resuelto*. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Santana, J. D., Olarte, C., Reinares-Lara, E., Reinares-Lara, P., & Samino-García, R. (2019). *GESTION DE LA COMUNICACIÓN: UN ENFOQUE INTEGRAL*. ESIC Editorial.
- Semedic. (2021). *Servicios / Semedic*. <https://www.semedic.com.ec/servicios.html>
- Semedic Centro Médico. (2018). *Pediatría / Semedic*. <https://www.semedic.com.ec/especialidades/pediatria.html>
- Serrano, J. (2020). *Metodología de la Investigación edición Gamma 2020: 1er semestre Bachillerato General*. Bernardo Reyes.
- Servicio vasco de salud-Osakidetza. (2018). *Auxiliar Enfermería. Temario. Vol.III*. EDITORIAL CEP.
- SRI. (2018). *Guía para el contribuyente*. <https://www.sri.gob.ec/requisitos-personas-naturales>
- SRI. (2019). *Generación de clave por primera vez—Intersri—Servicio de Rentas Internas*. <https://www.sri.gob.ec/generacion-de-clave-por-primera-vez>
- Superintendencia de Salud. (2017). *Estadísticas de Prestadores Institucionales Acreditados*. https://www.supersalud.gob.cl/664/articles-16135_recurso_1.pdf

- Superintendencia de Seguridad Social. (2019). *Atención en policlínicos*. SUSESO: Compendio Seguridad Laboral. <https://www.suseso.cl/613/w3-propertyvalue-136988.html>
- Tarziján, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición*. Ediciones UC.
- TuMediSalud. (2021). *Consultorios Médicos y de Especialidades | TuMediSalud Guayas*. Tu MediSalud Guayas. <https://tumedisaludguayas.com/>
- Ulloa, J. G. S. (2017). *Prontuario de términos, prácticas y procedimientos más usados en el trabajo parlamentario de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión*. Editorial Lagares de México, S.A. De C.V.
- Universidad del Desarrollo. (2019). *Estructura y funcionamiento del sistema de salud chileno*. <https://medicina.udd.cl/centro-epidemiologia-politicassalud/files/2019/12/ESTRUCTURA-Y-FUNCIONAMIENTO-DE-SALUD-2019.pdf>
- Valero, S. (2019). *INTERVENCIÓN DE LA SANIDAD PNP ANTE DESASTRE DE GRAN MAGNITUD*". 50.
- Velásquez, M. O. (2017). *Marketing. Conceptos y aplicaciones*. Editorial Verbum.
- Vélez, C. (2017). *MF1789_3—Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. Editorial Elearning, S.L.
- Villa María del Triunfo Salud SAC. (2019). *Policlínico*. <https://vmtsalud.com.pe/policlinico>
- Villalba, V. M., & Rosado, A. M. (2021). *Operaciones administrativas y documentación sanitaria*. Editex.

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Por favor, marque con una X la respuesta que considere adecuada, los datos que proporcione serán para uso académico, por lo tanto, se guardará estricta confidencialidad.

Datos sociodemográficos

Edad

- De 18 a 25 años
 De 26 a 35 años
 De 36 a 45 años
 De 46 a 55 años
 De 56 a 65 años
 De 66 a 74 años

Género

- Femenino
 Masculino
 Otro

Ingreso bruto mensual en el hogar

- De \$400 a \$999
 De \$1,000 a \$1,999
 De \$2000 a \$2,999
 Más de \$3,000

1.- ¿Dónde se atiende con respecto a su salud?

- Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública
 Hospital público

Hospital privado

Clínica privada

Policlínico

Consultorios médicos particulares

2.- ¿En qué ocasiones suele asistir a un centro médico para usted o miembros de su hogar?

Revisión preventiva

Revisión cuando tengo un problema de salud

En alguna emergencia

3.- ¿Qué seguro de salud dispone actualmente?

IESS

Particular

Ninguno

4.- ¿Está satisfecho con el servicio médico que recibe actualmente?

Totalmente insatisfecho

Insatisfecho

Ni satisfecho ni insatisfecho

Satisfecho

Totalmente satisfecho

5.- ¿A qué especialidad suele acudir con frecuencia usted solo o con sus familiares? Puede escoger varias opciones.

Odontología

Pediatría

Medicina General

Ginecología

Cardiología

Endocrinología

Medicina interna

Neurología

Psicología

Nutrición

Urología

Geriatria

Rehabilitación física

Otra

6.- ¿Con qué frecuencia suele acudir?

Anualmente

Semestralmente

Trimestralmente

Mensual o bimensualmente

Quincenal o semanalmente

Casi nunca

7.- ¿Cuándo piensa en un policlínico que se le viene a la mente?

Atención especializada

Precios altos

Buena atención médica

Médicos reconocidos

Accesible, precios bajos

Buen local, infraestructura

8.- ¿Qué servicios debería tener un policlínico? Escoger hasta tres opciones.

Servicio de diagnóstico

Consulta externa de especialidades

Internamiento

Sala de operaciones

Centro obstétrico

Odontología

9.- ¿Cuál es el precio que acostumbra a pagar en promedio en un centro médico por especialidad (consulta externa)?

De \$5 a \$10

De \$11 a \$20

De \$21 a \$30

De \$31 a \$40

Más de \$40

10.- ¿A través de qué medio se enteró de su centro médico de preferencia?

Internet

Televisión

Amigos

Familiares

Periódicos

Ubicación

Otro

11.- ¿Qué factores considera importantes al momento de decidir asistir a un policlínico o centro

médico? (Seleccionar dos opciones).

- Precio
- Lugar reconocido
- Cantidad de especialidades
- Calidad de servicio
- Infraestructura y equipos
- Recomendaciones por conocidos
- Comentarios en redes sociales

12.- ¿Cambiaría su centro médico actual por un policlínico acorde a sus preferencias que quede cerca de su hogar?

- Sí
- No

13.- ¿En qué horario preferiría que lo atiendan?

- Mañana de 7:00 am a 12 pm.
- Tarde de 12:01 pm a 6:00 pm.
- Noche de 6:01 pm a 9:00 pm.

14.- Por qué medios le gustaría conocer sobre los servicios que proporciona el policlínico?

(Seleccione hasta tres opciones).

- Redes sociales
- Volantes informativos
- Periódico
- Radio
- Televisión
- E-mail
- Llamada telefónica



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Lara Jiménez Cristóbal Vladimir, con C.C: # 0201846052 autor del trabajo de titulación: *Plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes al norte de Guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 03 de mayo de 2022

f. _____
Nombre: Lara Jiménez Cristóbal Vladimir
C.C: 0201846052



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes al norte de Guayaquil.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Lara Jiménez, Cristóbal Vladimir		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Gutiérrez Candela, Glenda Carrasco Corral, Priscilla		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	03 de mayo de 2022	No. DE PÁGINAS:	138
ÁREAS TEMÁTICAS:	Negocios, Salud		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan de negocios, policlínico, viabilidad financiera, plan de mercado, servicios de salud, modelo de negocios.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El plan de negocios es un mapa de ruta que contiene objetivos y metas a cumplir a través de la formación de una estructura de trabajo que contenga recursos financieros, humanos y tecnológicos para garantizar la viabilidad en el tiempo. El objetivo general del trabajo fue elaborar un plan de negocios para la implementación de un Policlínico en la ciudadela Samanes, y confirmar la viabilidad económica y financiera del proyecto. La metodología aplicada tuvo un enfoque cuantitativo de tipo no experimental y alcance descriptivo con corte transversal aplicando el método deductivo. Entre los principales resultados obtenidos estuvieron que los encuestados mencionaron estar insatisfechos con los servicios de salud que actualmente usan, en un 34.5% y que estarían dispuestos a cambiar si estos tienen unos precios asequibles y calidad de servicio con el 87%, con preferencia de recepción de información por redes sociales, email y volantes informativas. Para la elaboración del plan de negocios se necesita una estructura organizacional conformada por 18 colaboradores que se complementan con equipos e insumos para desarrollar las actividades. Basándose en lo descrito, se necesitará una inversión de \$174,224.1 lo cual será financiado 40% con capital propio y la diferencia con un préstamo bancario a cinco años plazo con un interés del 11.8%. Esto da como resultado la viabilidad económica y financiera al obtener una TIR del 16.6% y un VAN de \$21,851.0 a un costo promedio ponderado de 11.9% alcanzando la recuperación de la inversión en tres años, siete meses y seis días.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-5101905 / 0981529485	E-mail: cvlarajimenez@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	