

# **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**DIEGO ROBERTO MURGUEYTIO**

**GUSTAVO PINTO**

**“TECNOLOGÍA EN SERVICIOS INTEGRADOS DE  
SALUD TECSIS ECUADOR.”**

Plan de Trabajo de Titulación;  
presentado como requisito parcial  
para la obtención del grado en  
Licenciatura en Administración de  
Empresas Facultad de Negocios de  
la Universidad del Pacífico.

**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

## **DECLARACION DE AUTORIA**

Nosotros: DIEGO ROBERTO MURGUEYTIO y GUSTAVO PINTO, declaramos ser los autores del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprenden de la misma son de nuestra responsabilidad

Por medio del presente cedemos nuestros derechos de autor a la Universidad del Pacifico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título.

**“TECNOLOGÍA EN SERVICIOS INTEGRADOS DE SALUD TECSIS  
ECUADOR.”**

DIEGO ROBERTO MURGUEYTIO

GUSTAVO PINTO.

## Tabla de contenido

<b>DECLARACION DE AUTORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA</b> .....	5
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	6
<b>CAPITULO I: LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</b> .....	7
1.1    Fundamentos teóricos .....	7
1.2    Objetivos del estudio .....	7
1.3    Justificación del objetivo.....	8
1.4    Metodología utilizada; Metodologia Descriptiva y Explicativa. ....	8
<b>CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO - PEST</b> .....	10
2.1    Económicas .....	10
2.2    Sociales .....	10
2.3    Legales.....	11
2.4    Ecológicas y Ambientales.....	11
2.5    Tecnológicas.....	11
2.6    Culturales.....	12
2.7    Políticas.....	12
2.8    Demográficas.....	13
<b>CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	14
3.1    Análisis de la demanda .....	14
3.1.1    Necesidades de los clientes.....	14
3.1.2    Distribución geográfica del mercado de consumo .....	16
3.1.3    Comportamiento histórico de la demanda .....	16
3.2    Proyección de la demanda .....	18
3.3    Análisis de la oferta .....	18
3.3.1    Características de los principales productores .....	23
3.3.2    Proyección de la oferta .....	23
3.4    Marketing Mix .....	26
3.4.1    Definición del producto.....	26
3.4.2    Determinación del precio promedio.....	29
3.5    Plaza.....	29
3.6    Canales de comercialización .....	32
3.6.1    Descripción de los canales de distribución.....	32
<b>CAPITULO IV: INGENIERÍA DEL PROYECTO</b> .....	33

4.1	Matriz de Grupo de Interesados.....	33
4.2	Análisis CANVAS.....	33
4.3	Etapas De Desarrollo Del Proyecto .....	34
4.4	Análisis FODA.....	35
4.5	Mapa de procesos .....	35
4.6	Directrices de la Empresa.....	37
4.6.1	Misión, Visión y Valores Organizacionales .....	37
4.6.2	Selección de la Estrategia Competitiva .....	37
4.6.3	Posicionamiento Estratégico .....	38
4.6.4	Cadena Valor.....	38
4.6.5	Mantenimiento de la ventaja competitiva .....	38
<b>CAPITULO V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>		<b>39</b>
5.1	Estructura de la Organización .....	39
5.2	Análisis y Valoración de Puestos .....	39
5.3	Funciones y puestos.....	40
5.4	Sistema de Remuneraciones y compensaciones.....	40
5.5	Programa de formación, desempeño y crecimiento .....	41
<b>CAPITULO VI: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>		<b>42</b>
6.1	Inversiones del proyecto.....	42
6.2	Presupuesto de ventas.....	42
6.3	Presupuesto de costos y gastos.....	43
6.4	Estado de Resultados.....	43
6.5	Viabilidad del proyecto – VAN y TIR .....	43
<b>CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>45</b>
Conclusiones. - .....		45
Recomendaciones .....		46
Anexo 1: ENCUESTAS .....		48
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>46</b>

## **AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA**

Agradecemos a Dios por habernos dado la salud, la vida, la fuerza y la convicción para poder culminar esta etapa sin importar las circunstancias ni el entorno en el que nos encontrábamos.

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional durante este periodo de estudios, el mismo que ha significado sacrificar tiempo y espacio con ellos, pero que nos ha permitido hacerles sentir orgullosos de eso.

Agradecemos a nuestros maestros en la Universidad del Pacífico, que nos han permitido adquirir conocimientos estratégicos que nos ayudaran a marcar la diferencia en nuestra vida profesional.

Y por último queremos agradecer nuestro esfuerzo, el no rendirnos, las noches sin dormir, el sacrificio constante y las ganas de lograr este objetivo, ya que todo esto nos permitió finalizar esta etapa de la mejor manera

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **“TECNOLOGÍA EN SERVICIOS INTEGRADOS DE SALUD TECSIS ECUADOR.”**

Busca cubrir una de las necesidades básicas del ser humano como es la salud, satisfaciendo las búsquedas de la sociedad actual como son innovación, ahorro de recursos y comodidad.

En este sentido el desarrollo de una APP/WEBSITE/CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA que permita acceder a servicios especializados de diagnóstico, servicios complementarios (laboratorio, imagen, etc.) y servicios alternativos (citas virtuales, compra de medicinas, recordatorios, tratamientos alternativos, etc.) se vuelve una necesidad que no ha sido cubierta en su totalidad por la oferta de servicios que existe en la actualidad.

Por todo esto nuestro proyecto se presenta como una alternativa integral, de crecimiento exponencial a todo nivel (uso e ingresos), que busca generar un impacto positivo en la sociedad facilitando el acceso y administración de una de las necesidades básicas del ser humano como es la salud.

# **CAPITULO I: LINEAMIENTOS DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

## **1.1 Fundamentos teóricos**

La concentración de la población en las ciudades más grandes del país ha influenciado para que la percepción de la atención en los servicios públicos de salud se vea deteriorada, y obligue a toda esta población a buscar alternativas de atención para esta necesidad básica del ser humano.

Además, el uso de la tecnología, Smartphone y planes de datos en el Ecuador ha venido incrementándose de manera exponencial, llegando a superar el 80% de la población con acceso a un Smartphone, y el 65% como usuarios activos de redes sociales.

## **1.2 Objetivo general del estudio**

Desarrollar una solución digital que facilite el acceso a servicios directos e indirectos de salud acorde a las necesidades, posibilidades y realidad de cada usuario.

Brindar una alternativa integral para la administración de la salud del usuario a bajo costo y de fácil manejo, y que nos proporcione alta rentabilidad.

## **1.3 Objetivos específicos del estudio**

Conocer las necesidades del mercado ecuatoriano con respecto a servicios de salud.

Brindar acceso a servicios médicos de calidad y bajo costo a la sociedad ecuatoriana sin necesidad de intermediarios.

Generar un negocio de alta rentabilidad y sostenible en el tiempo.

## **1.4 Justificación del objetivo**

Al encontrarnos en una era de transformación digital hacia nuevas tecnologías y maneras de hacer las cosas, es importante que brindemos accesibilidad a servicios básicos como alimentación, salud, trabajo, etc.

En virtud de esto una aplicación/software que permita controlar de manera integral la salud del usuario, así como accesibilidad a una diversidad de productos y servicios complementarios de costo diferenciado, se ha convertido en una oportunidad de negocio de alto impacto y gran rentabilidad, que a la vez brinda una alternativa de fácil acceso y bajo costo a los clientes potenciales, por lo que la oportunidad no puede ser pasada por alto.

## **1.5 Metodología utilizada: descriptiva y explicativa.**

El desarrollo de este modelo de negocio es de carácter descriptivo y explicativo. En primera instancia, se basa en un análisis cuantitativo del mercado digital ecuatoriano, evaluando su crecimiento en la última década y las facilidades de acceso al mismo.

Además, se contrastó esta realidad contra las necesidades básicas del ser humano como un giro de negocio de alto impacto y mediante un estudio de mercado se pudo identificar que los servicios de salud mostraban deficiencias en relación a la satisfacción del cliente final.

Con esta información se realizó una lluvia de ideas, en búsqueda de una alternativa que nos permita juntar estas dos realidades, y se definió que era necesaria una solución que permita mejorar los servicios de salud y que vaya de la mano con el crecimiento del mercado digital. Para el desarrollo de la propuesta se utilizaron varias



herramientas de carácter cualitativo, como un análisis FODA y la aplicación del modelo canvas.

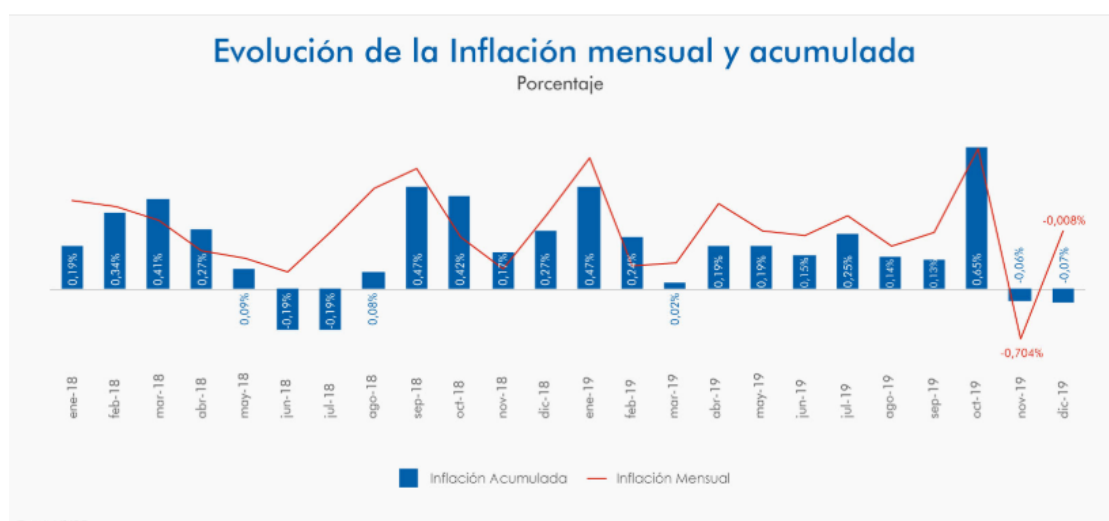
## CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO - PEST

### 2.1 Económicas

La economía ecuatoriana se ha venido contrayendo a raíz de la transición de modelo de gestión política que venía manejándose en la última década, esto ha ocasionado la toma de medidas emergentes que afectan directamente al bolsillo de nuestros potenciales usuarios.

Sin embargo, la posibilidad de llegar a un acuerdo con el FMI puede revertir esta situación en un futuro cercano, y mejorar la capacidad adquisitiva de la sociedad, y por consiguiente mejorar los resultados de nuestro proyecto.

Gráfico 1



1

### 2.2 Sociales

El incremento del número de usuarios en los servicios de salud privados ha venido incrementando en los últimos 3 años, tanto por el descontento con la

<sup>1</sup> [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/Boletin tecnico\\_01-2020-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2020/Enero-2020/Boletin_tecnico_01-2020-IPC.pdf) 01 2020

problemática de los servicios públicos, así como por la necesidad de servicios diferenciados y de calidad.

Esto definitivamente implica que los servicios de salud privados tienen que empezar a diferenciarse para lograr captar la atención de estos nuevos usuarios y conseguir incrementar su participación de mercado, y es ahí donde nuestro proyecto calza a la perfección.

### **2.3 Legales**

No existe un marco legal vigente que pueda afectar al desarrollo del proyecto, ya que nuestra herramienta es solo un medio para facilitar el acceso a servicios ya regulados y normados por las entidades respectivas<sup>2</sup>

### **2.4 Ecológicas y Ambientales**

En la actualidad se ha generado una conciencia ecológica que ha provocado que la sociedad busque el uso eficiente de los recursos mediante la innovación y la tecnología, por lo que el uso de aplicaciones y softwares que eviten el uso de papel es muy bien visto<sup>3</sup>

### **2.5 Tecnológicas**

La disrupción tecnológica y la transformación digital son términos que se encuentran de moda en la actualidad, y no son nada más que la adaptación del medio y los recursos a las nuevas maneras de hacer las cosas es por esto que el desarrollo de

---

<sup>2</sup>Página on line Naciones Unidas <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> Organización de las Naciones unidas año 2018

<sup>3</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> Organización de las Naciones unidas año 2018

aplicaciones o softwares que faciliten el diario vivir de la sociedad se han convertido en negocios muy rentables y de crecimiento exponencial<sup>4</sup>

## **2.6 Culturales**

Estamos atravesando una transición drástica y muy marcada en lo que corresponde a la cultura (manera de hacer las cosas) en nuestra sociedad, debido a la transformación digital que mencionamos en el punto anterior.

En la actualidad el 87%<sup>5</sup> de la población ecuatoriana posee un Smartphone y el 65% son usuarios activos de redes sociales mediante estos teléfonos, con una tendencia constante de crecimiento, por lo que, desde enterarse de noticias, pedir comida y hasta solicitar un taxi ya no se realiza como hace un par de años.

Dentro de este escenario el expandir los canales de atención de cualquier tipo de servicio hacia estos medios es sumamente importante y hasta crítico de no hacerlo a tiempo<sup>6</sup>.

## **2.7 Políticas**

En la actualidad estamos en medio de un proceso de transición, ya que nos encontramos saliendo de un modelo radical de izquierda socialista ahogado por escándalos de corrupción y malos manejos, y claramente identificado y señalado por la comunidad internacional, lo que debilitó la imagen del país en la última década; pero a la vez está entrando un modelo capitalista que busca posicionar nuevamente nuestro país dentro del escenario económico internacional, y aunque se han tomado medidas

---

<sup>4</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> Organización de las Naciones unidas año 2018

<sup>6</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> Organización de las Naciones unidas año 2018

difíciles pero necesarias, siendo organismos internacionales como el Banco Mundial y el FMI los que indican que vamos por el camino correcto para una recuperación a todo nivel. Actualmente el país se encuentra cambiando su Matriz Productiva lo que ha permitido nuevamente acceder a recursos del exterior con mejores condiciones crediticias para el país.

## **2.8 Demográficas**

La migración de la población rural hacia los principales centros de población urbanos como son QUITO, GUAYAQUIL y CUENCA, ha permitido concentrar en pocas ciudades a la mayor cantidad de los ecuatorianos, y con esto dar accesibilidad a productos y servicios que principalmente se encuentran en estos lugares.

Esto ha facilitado el acceso a las nuevas tecnologías y por consiguiente a la de diversos productos y servicios ofertados en esta nueva era de transformación digital<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/> Organización de las Naciones unidas año 2018

## CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO

### 3.1 Análisis de la demanda

#### 3.1.1 Necesidades de los clientes

En la actualidad existe un numero grande de personas que por su condición social o por asuntos personales no disponen de un seguro sea privado o social.

Gráfico 2



<sup>8</sup> Página Web Ministerio de Salud. <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-estadistica-y-analisis-de-informacion-de-salud/> año 2020

Considerando el concepto mencionado en el párrafo anterior es fundamental apoyar una adecuada atención médica dándoles acceso a especialistas médicos, sin que siendo las razones expuestas anteriormente no dejen pasar el cuidado de su salud, siempre enfocados a precios relativamente accesibles.

Otra de las razones que un gran número de personas no acuda a un centro médico privado son los costos que ellos puedan tener o el temor a no saber a qué tipo de médicos y lugares acudir<sup>9</sup>

Tabla 1

<b>DETALLE</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>%</b>
COSTOS ALTOS	31	55%
FALTA DE TIEMPO	18	32%
DISTANCIA	7	13%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Se mira también otro fenómeno social que gira en referencia a nuestros tiempos y es la migración. Según estadísticas actuales en Ecuador existen unos 240.126 venezolanos existiendo solo en la ciudad de Quito un 30% de este número (migrantes venezolanos con censo), los cuales además de una atención pública ven restringidas las atenciones por servicios de salud.

Cobijando este paraguas podemos decir que un servicio adecuado de salud privada es primordial para este segmento de la población, un servicio con costos razonables y de fáciles accesos a especialistas médicos dándoles la facilidad a solo una llamada.

<sup>9</sup> Página Web Ministerio de Salud <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-estadistica-y-analisis-de-informacion-de-salud/> año 2020

Gráfico 3

**NACIONALIDAD****Producción Consulta Externa por nivel de atención según nacionalidad 2016**

NIVELES_ATENCION	NACIONALIDAD					TOTAL GENERAL
	ECUATORIANA	COLOMBIANA	PERUANA	CUBANA	OTRAS	
PRIMER NIVEL	33.554.032	121.187	19.622	5.783	24.394	33.725.018
SEGUNDO NIVEL	3.253.262	12.536	3.158	859	2.998	3.272.813
TERCER NIVEL	1.104.398	2.975	557	647	2.091	1.110.668
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>37.911.692</b>	<b>136.698</b>	<b>23.337</b>	<b>7.289</b>	<b>29.483</b>	<b>38.108.499</b>

Fuente: MSP

Elaboración: Dirección Nacional de Estadística y Análisis de Información de Salud

10

**3.1.2 Distribución geográfica del mercado de consumo**

En un inicio hemos enfocado nuestro proyecto a dos grandes sectores de la ciudad de Quito, en los que se concentra un gran volumen de potenciales clientes, y que se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo:

<b>ZONA SUR</b>	
GUAMANI	BEATERIO
SOLANDA	MAYORISTA
QUITO SUR	QUITUMBE
FERROVIARIA	CHILLOGALLO

<b>ZONA NORTE</b>	
LA GASCA	QUITO NORTE
COTOCOLLAO	CARCELEN
RUMIÑAHUI	SAN EDUARDO
COMITÉ DEL PUEBLO	EL BATAN
CARAPUNGO	CALDERON

**3.1.3 Comportamiento histórico de la demanda**

<sup>10</sup>Página Web Ministerio de Salud Pública <https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-estadistica-y-analisis-de-informacion-de-salud/>



Tanto la Secretaria de salud del Municipio de Quito como el Ministerio de Salud, presentan alternativas de atención a pacientes que buscan servicios públicos para ser atendidos. Según estudios realizados por el ministerio de salud existe una sobre demanda de este servicio lo que genera que existan desbordes en atenciones generando cuellos de botella en estas entidades públicas.

Esta sobredemanda hace que se alarguen los turnos de atención o simplemente que estos pacientes no acudan a ser atendidos por sus dolencias, muchas veces acudiendo a médicos no autorizados, o teniendo que auto recetarse en las farmacias de sus barrios, generando posibles complicaciones a futuro en su salud, siendo un tema tan delicado que dependiendo de la dolencia puede afectar sus vidas o los costos de recuperación de los mismos.

Gráfico 4



Fuente: INEC. Anuarios de Recursos y Actividades de Salud 2004- 2013

11

<sup>11</sup> Página Web Municipio de Quito  
<http://secretariametropolitanadesalud.blogspot.com/2015/04/plan-decenal-de-salud-2015-2025.html>  
 año 2020.

Aquí es donde esencialmente el trabajo genera una propuesta de valor, como es contar con médicos especialistas de bajo costo y al alcance de su distribución geográfica.

Gráfico 5

**Establecimientos de salud en Quito por área y nivel de atención**

Área	Nivel I		Nivel II		Nivel III	
	F	%	F	%	F	%
Urbano	291	62.2%	80	17,1%	15	3.2%
Rural	69	14.7%	11	2.4%	2	0.4%

*Fuente: INEC, Recursos y actividades de salud 2010.*

*Elaboración: Instituto de la ciudad.*

### 3.2 Proyección de la demanda

Estimamos que sobre el universo de clientes en espera de una atención tengamos un 10% de demanda en los primeros 6 meses de haber arrancado con nuestro producto y tener un incremental semestral de un 5%.

### 3.3 Análisis de la oferta

Es importante realizar un análisis del macro entorno y/o de la situación actual de Ecuador, ya que este análisis permitirá determinar claramente si existen las condiciones favorables para incorporar una nueva empresa en dicho mercado.

Siendo la oferta de salud determinante en las sociedades en vías de desarrollo, es primordial primero entender que busca el mercado, al cual vamos enfocando sus necesidades sociales y económicas, que los hace acceder a este servicio, ¿por qué ellos buscan este tipo de atenciones y no la de la medicina pública?.

Nuestra oferta se basa en tres pilares fundamentales:

- Atención oportuna y profesional. - Aquí tenemos claramente definidas que los médicos a los cuales vamos a asociar a nuestro programa deben cumplir con todos los requisitos

que las instituciones de control solicitan para el efecto, médicos con experiencia en cada una de las especialidades solicitadas, un adecuado currículum profesional, acreditados por todos los órganos de control.

- Costos acordes al segmento de mercado que al que está enfocado nuestro servicio, y luego adecuados convenios con, farmacias, Centros de Salud para que la atención en ningún momento desenfoque su razón de ser, una medicina de calidad al alcance de todos.
- Ubicaciones de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes, que dependiendo de su ubicación el proyecto este presto para poder subsanar sus necesidades en el menor tiempo posible sin que esto conlleve esperaras largas o tener que movilizarse muy lejos por su atención.
- Actualmente existe un PLAN DECENAL DE SALUD PATROCINADO POR EL MUNICIPIO DE QUITO para el período 2015/2025, el que menciona en su texto central lo siguiente:

“En la ciudad de Quito se registró un plan de medicina el cual recoge las políticas, estrategias y metas del Municipio de Quito para tener una mejor calidad de vida, este plan tiene una connotación a un mediano y largo plazo buscando estructurar de una manera ordenada y medible las condiciones de salud, así como su evolución para la mejora de la atención en el Distrito Metropolitano “

A través de las unidades de Salud al Paso, ubicadas a lo largo del DMQ, hemos emprendido acciones para que todos los quiteños puedan llevar adelante un estilo de vida más activo y una alimentación más sana. En la Casa Saber Pega Full los adolescentes tienen acceso a programas orientados a cuidar su salud, los cuales se complementan con importantes iniciativas culturales y productivas coordinadas desde

otras instancias municipales. Hemos impulsado una convivencia armónica con los animales de compañía. Estamos transformando los mercados municipales en lugares limpios, saludables y ecológicos. Hemos tomado medidas necesarias para convertir al Distrito Metropolitano de Quito en una ciudad sostenible, y que los quiteños puedan prosperar en un ambiente sano, en el que nadie se queda atrás.

Este plan se presenta en aplicación de lo dispuesto en la Ordenanza Municipal 0494 de “Contribuir, mediante acciones de promoción, prevención y prestaciones de servicios de salud y vigilancia, al desarrollo de un territorio saludable en el DMQ, como garantía para el ejercicio del derecho a la salud de sus habitantes”, así como lo descrito en los marcos constitucionales y los objetivos y fines del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Se constituye en un instrumento contributivo a la responsabilidad de “Liderar la gestión integral de salud al interior de la municipalidad y definir prioridades de salud para la población del Distrito,” con una orientación priorizada hacia la promoción y protección de la salud, así como la prevención y control de enfermedades.<sup>12</sup>

#### Metas del plan 2015/2025

1. Promover la adopción de estilos de Vida
2. Contribuir a la reducción de muertes y lesiones no atendidas
3. Fomentar un ejercicio de derechos de salud sexual y reproductiva
4. Promover prácticas de salud mental

---

<sup>12</sup> Página Web Municipio de Quito

<http://secretariametropolitanadesalud.blogspot.com/2015/04/plan-decenal-de-salud-2015-2025.html>  
año 2020.

5. Proveer servicios seleccionados de salud con calidad y calidez a través de la red municipal de salud

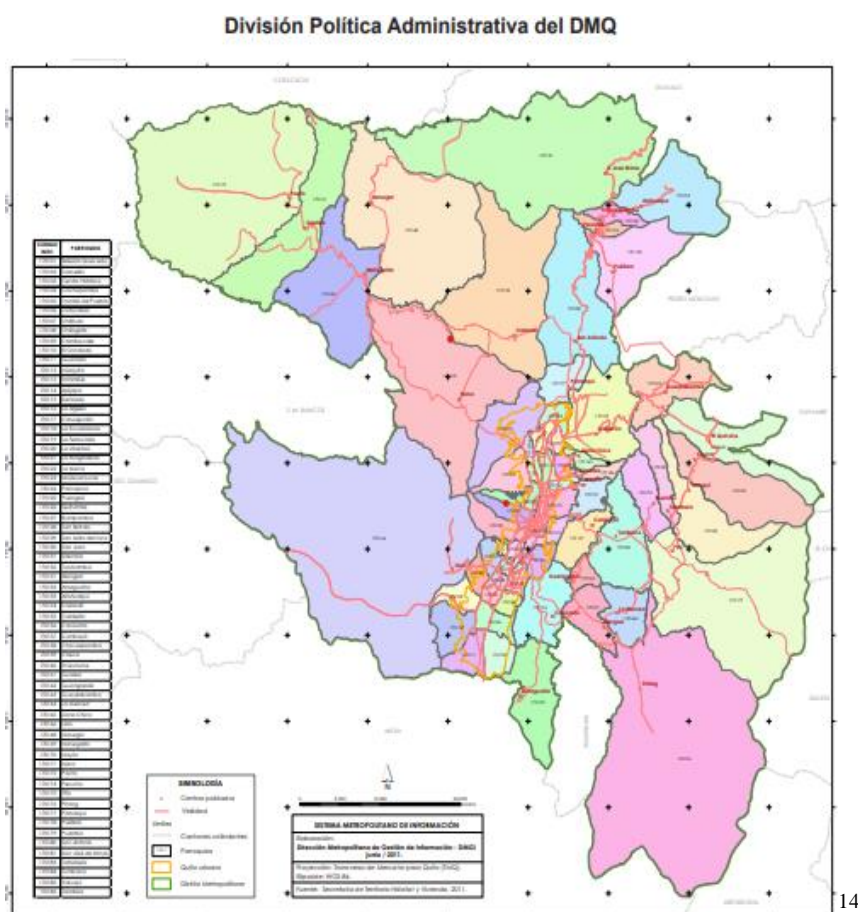
Así mismo, en el DMQ se ha impulsado la equidad de género, generacional y étnica a través del incremento de la cobertura de programas de atención a los distintos tipos de familias y sus miembros. “Se ha promovido el acceso educativo y se han impulsado acciones educativas complementarias con enfoques interculturales.» La población quiteña ha adoptado estilos de vida saludables y ha disminuido su exposición a factores críticos de riesgo”. Se ha promovido el incremento de servicios de atención primaria de salud y su funcionamiento en red. Los servicios municipales de salud, como parte de la red, han mejorado el acceso de la población y sus estándares de calidad y calidez, con mecanismos innovadores complementarios.

Todos los GAD del país tienen competencias directas sobre las ciudades en este sentido el GAD de Quito, tiene entre sus competencias la perspectiva integral de salud, existen una serie de ámbitos en los que los GAD tienen competencia, entre ellos el fomento de la seguridad y soberanía alimentaria, la gestión ambiental, prestación de servicios públicos de agua potable y saneamiento ambiental, así como de hábitat y vivienda, entre otros. El Art. 138 se refiere al ejercicio de las competencias de infraestructura y equipamientos físicos de salud y educación, respetando la facultad de rectoría y definición de políticas del gobierno central, aclarando que “cada nivel de gobierno será responsable del mantenimiento y equipamiento de lo que administre”. Otras competencias relacionadas con la salud incluyen la gestión de riesgos, la promoción de la organización ciudadana y su participación “en la gestión de los recursos naturales que puedan tener incidencia en las condiciones de salud”. Se incluye asimismo la protección integral a la niñez y adolescencia. La ley establece la obligación de los GAD de “planificar estratégicamente su desarrollo con visión de largo plazo...con la

participación protagónica de la ciudadanía, precisando los elementos constitutivos de los respectivos planes, incluyendo “programas y proyectos con metas concretas y mecanismos que faciliten la evaluación, el control social y la rendición de cuentas, de manera participativa.”

“El DMQ ocupa un territorio de 4.235km<sup>2</sup>, está ubicado en la Provincia de Pichincha y limita con las provincias Napo, Imbabura y Santo Domingo de los Tsáchilas.<sup>13</sup>”

Gráfico 6



<sup>13</sup> Página Web Municipio de Quito

<http://secretariametropolitanadesalud.blogspot.com/2015/04/plan-decenal-de-salud-2015-2025.html>  
año 2020.

<sup>14</sup> Página Web Municipio de Quito

<http://secretariametropolitanadesalud.blogspot.com/2015/04/plan-decenal-de-salud-2015-2025.html>  
año 2020.

### **3.3.1 Características de los principales productores**

En la actualidad hay una oferta muy grande de medicina pre pagada en Ecuador, siendo su nicho de mercado las empresas, en las cuales al manejar una concentración de empleados se les hace atractivas principalmente a las aseguradoras en concentrar este seguro de medicina pre pagada ambulatoria.

Esto ha generado que existan un crecimiento alto de este servicio, y al ser planes empresariales se ha podido identificar que los costos son menores a un plan adquirido independientemente lo que hace más atractivo para su contratación.

De esta manera también se mejoran las condiciones por un valor con costo menor al plan individual adquirido a las mismas prestatarias de los servicios.

Así mismo, existen también empresas dedicadas a realizar citas médicas de acuerdo a la demanda por especialidad, para acercar a los pacientes con los médicos y especialistas, y para permitir atención médica.

Todos estos servicios llevan un enfoque ya sea corporativo o a su vez no distinguen los costos sobre las atenciones.

Su propuesta de valor no se refleja en costos sino en comodidad, dejando fuera a un grupo de mercado importante en la ciudad de Quito.

### **3.3.2 Proyección de la oferta**

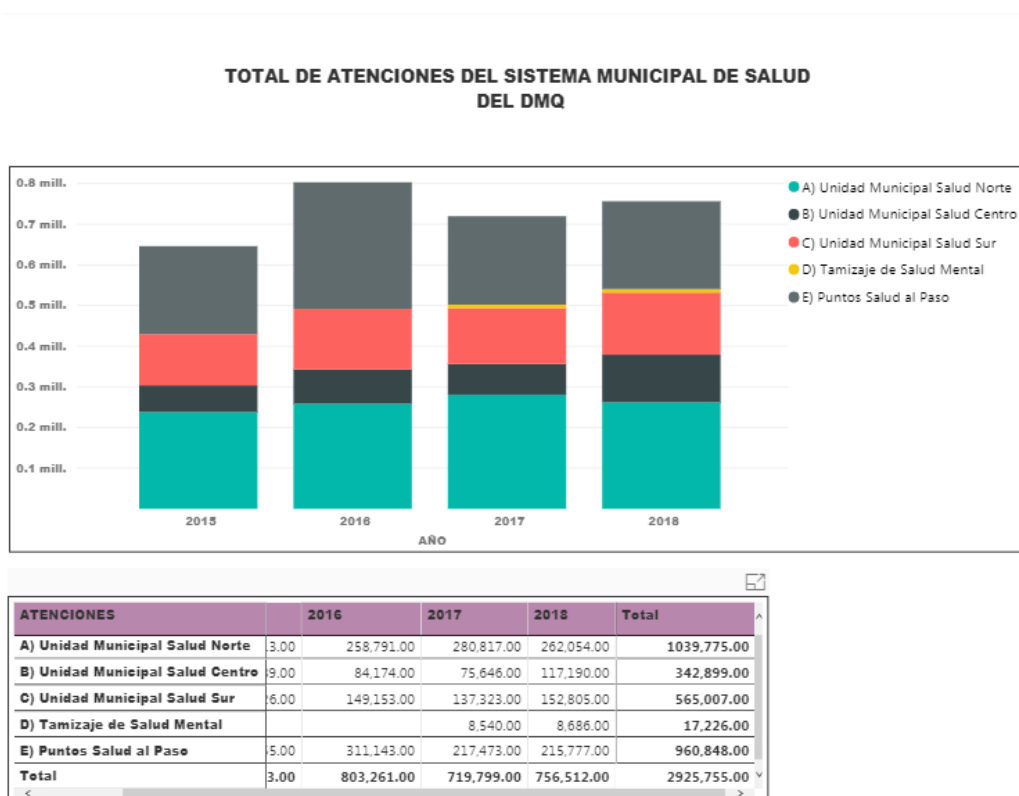
Nuestra oferta tiene una proyección de crecimiento anual de un 15% en cuanto a participación de médicos y de atenciones a pacientes, este valor lo consideramos tomando en cuenta el crecimiento de la demanda por salud ambulatoria. Existe un altísimo porcentaje del mercado que cada vez busca atenciones fuera de los servicios

---

públicos, buscando alternativas en atenciones privadas sin que ello conlleve pagar cifras altas.

El sector de la salud en el Ecuador y sobre todo en la ciudad de Quito es un área en la cual por la calidad del servicio es creciente. Las estadísticas demuestran, solo por los servicios proporcionados por el municipio de Quito, que ha crecido a lo largo de los últimos 4 años. Partiendo de un universo de 600 mil atenciones en el año 2015 en todos los centros de salud, al año 2019 de un total de 1.000.000 atenciones en promedio siendo las zonas más demandadas el norte y el sur.

Gráfico 7



<sup>15</sup> Página Web Municipio de Quito <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/06/Agenda-Coordinaci%C3%B3n-Zonal-Z9-2017-2021.pdf> año 2020.



De acuerdo con los indicadores de inflación y las dificultades de acceso al emprendimiento en el Ecuador, tanto a nivel operativo como tributario, y además si consideramos los costos operacionales proyectado para el inicio del proyecto, es necesario establecer una meta creciente a lo largo de tres años de un 15%.

### 3.3.3 Conclusiones generales del estudio de mercado

Las empresas de medicina pre pagada son actores económicos importantes en el mercado de servicios y asistencia de seguros en el ecuador y en Quito en particular, Tomamos para análisis, un estudio en el cual se establece que los años de mejor desempeño financiero fueron 2014 y año 2017. Siendo los principales actores:

Salud S.A (58%)

Ecua sanitas (15.9%)

Humana (10%)

Entre las más importantes, este mercado vendió en estos años 328 millones en un mercado de 430.000 usuarios . Se entiende que la causa principal que ha movido este número es sin duda la poca afinidad de los usuarios con el seguro social, mismo que generan mayores insatisfacciones entre los afiliados.

La información proporcionada por la entidad de control ACCES y el Ministerio de Salud Pública.



Este modelo de negocio busca fundamentalmente el correcto direccionamiento de pacientes a médicos titulados y con gran experiencia en el ramo.

Otro dato relevante es que la primera empresa en establecerse en Ecuador con este servicio fue ECUASANITAS en el año 1978, lo cual ha llevado al mercado a ver con buenos ojos a lo largo de las generaciones este servicio que suple, como se indica en el párrafo anterior, un deficiente sistema de medicina pública.

Si bien es cierto el Estado es quien debe velar por la atención médica, la empresa privada también ofrece servicios de atención médica, pero con fines de lucro siendo un negocio privado.

Entre las coberturas más comunes tenemos:

- Médicos especializados
- Asistencias internacionales
- Diagnósticos preventivos.
- Ambulancias
- Cirugías
- Gastos hospitalización
- Exámenes médicos
- Laboratorio
- Maternidad
- Rehabilitación

### **3.4 Marketing Mix.**

#### **3.4.1 Definición del producto**

El producto busca satisfacer la necesidad de mercado que no puede acceder a un servicio de medicina pre pagada o que de alguna manera la exposición con la atención medica publica ha generado molestias en el momento de su uso o a su vez no han podido acceder por diferentes motivos.

El producto busca dar acceso a médicos ubicados estratégicamente en diferentes puntos de la ciudad a costos económicos, los pacientes por medio de un call center accederán al médico de su zona.

Antes de derivar la atención a un especialista, por medio de una breve encuesta, la agente telefónica indagará lo mejor posible, sobre las dolencias y afectaciones, para tener una adecuada derivación a un especialista.

Este servicio es sin costo para la plataforma, ya que la aplicación se nutre de los médicos quienes deben adquirir la membresía para de esta manera tener derivaciones de la plataforma hacia sus consultorios.

Diseño página Web / Call Center y APP celular.

## PROTOTIPO S.E.L.



Análisis de precios

En el Ecuador las empresas aseguradoras conocen qué tipo de precios o tarifarios pueden cobrar dependiendo del tipo de consumidor que se presente, pero no es capaz de identificar a simple vista el tipo de consumidor que va a comprar una póliza. A pesar de esto, las compañías pueden aplicar técnicas de autoselección, como una tabla de precios con diferentes beneficios, para que así los propios clientes revelen su disposición a pagar. De esta manera es más fácil identificar el tipo de consumidor con tarifas diferenciadas que son atractivas para solo ciertos grupos de personas y son rechazados por el resto.

Entre los principales servicios que dan son:

COBERTURAS	
HOSPITALARIA	AMBULATORIA
MATERNIDAD	PLAN DENTAL
A DOMICILIO	EXEQUIAL

Los costos por estos servicios varían desde un monto mensual de \$ 61.18, comprendidos en edades entre los 18 años hasta los 55 años, en planes básicos, materia de nuestro análisis.

Se debe considerar que las aseguradoras tienen dos universos para plantear sus precios: los consumidores de alto riesgo y bajo riesgo para poderles ofrecer las tarifas lo que encarece ligeramente el valor entre cada una. Existe una ley que de alguna manera prohíbe este tipo de discriminación, pero finalmente la misma se sigue dando en menos medida.

Las compañías aseguradoras ofrecen varias pólizas con diferentes coberturas, primas, deducibles y exclusiones. El objetivo de la empresa es brindar contratos

atractivos para cada tipo de persona generándoles mayor utilidad comparada a la utilidad de no obtener este beneficio.

### **3.4.2 Determinación del precio promedio**

Para nuestro servicio, el precio promedio deberá ser por consulta de \$ 25.00 USD, considerando que la principal fortaleza de nuestro servicio es un costo que permita al mercado acceder a médicos de calidad, y nuestra comisión sería de \$ 1.00 USD.

La oferta de valor hacia los especialistas (médicos) es que se generará tráfico a sus consultorios, compensando la baja en sus precios.

El centro de atención telefónica y sistema está debidamente especializado para determinar el tráfico hacia los médicos sin que esto genere una sobre carga de atenciones afectando a los pacientes y también a los médicos. Se espera dar un flujo por este medio de 10 consultas diarias al inicio.

### **3.5 Plaza**

Como mencionamos en la distribución geográfica de la demanda, en primera instancia buscamos ingresar el producto en la ciudad de Quito, en las zonas mencionadas en la Tabla N.

En este sentido, al ser un Centro De Atención Telefónica y una APP de atención médica vía citas, la única función de este modelo de negocio es adecuado direccionamiento de pacientes a médicos matriculados a dar este servicio por medio de direccionamiento de citas en nuestras plataformas tanto digital como de Call Center. Pero al ser un proyecto de crecimiento exponencial, en un mediano plazo, se buscará expandir las operaciones a nivel nacional e internacional.

Para esta Investigación de Mercado se ha realizado una Investigación de carácter Descriptiva y Explicativa;

### **La Investigación Descriptiva**

Es la que utiliza, tal como su nombre lo indica para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar<sup>16</sup>

### **La Investigación Explicativa**

La investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado, sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron las causas que originaron la situación analizada.<sup>17</sup>

### **Encuestas de Satisfacción de Servicios de atención médica.**

Hemos determinado algunas encuestas para saber el grado de aceptabilidad actual de los servicios de atención médica, mismo que tiene relación directa con nuestro proyecto.

Esto se puede apreciar en los gráficos a continuación.

---

<sup>16</sup> Página Web revista educativa UNIVERSIA  
<https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html> 04 de septiembre de 2017

<sup>17</sup> Página Web revista educativa UNIVERSIA  
<https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html> 04 de septiembre de 2017

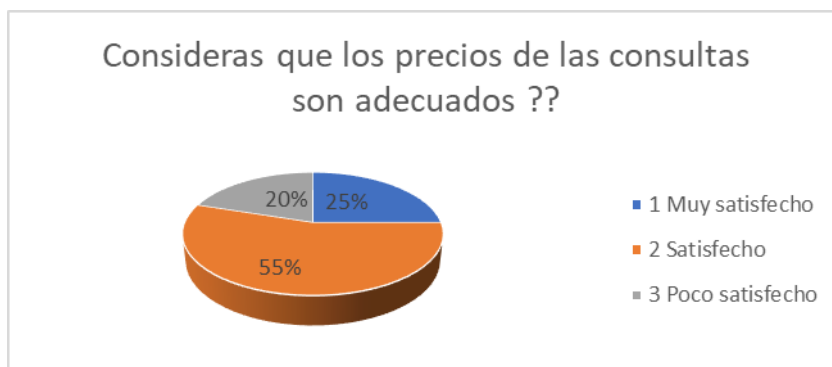
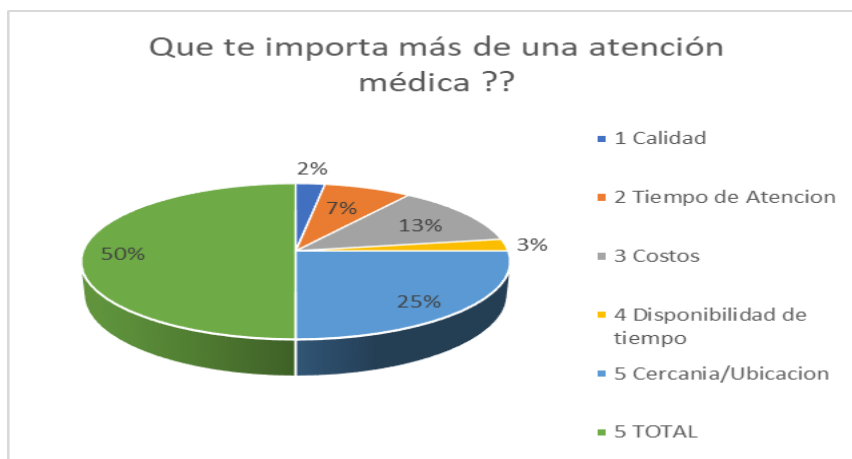
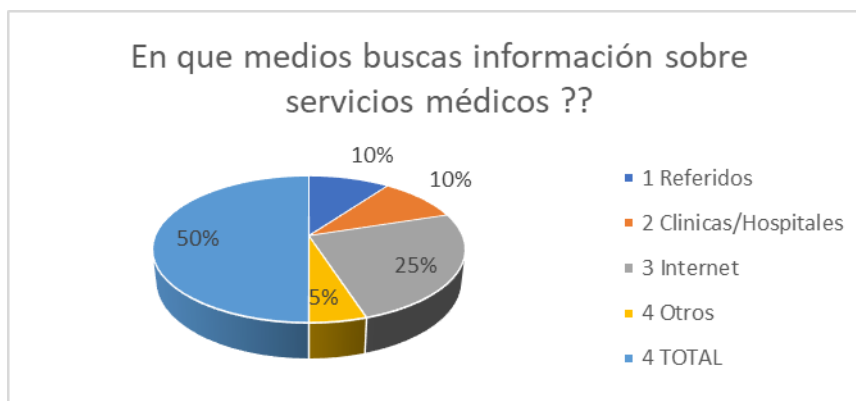
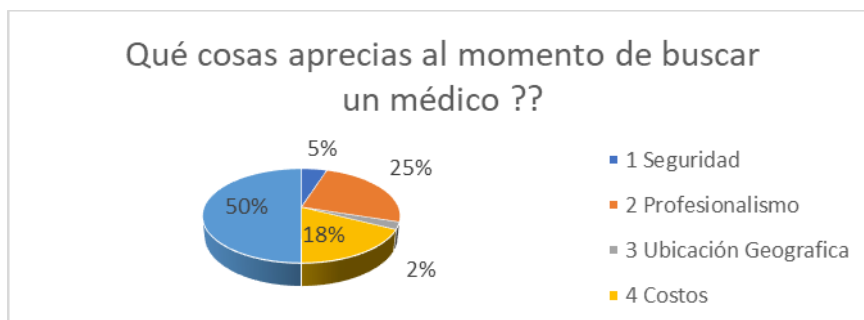


Grafico N. Nivel de Satisfacción de los precios de las consultas



## **3.6 Canales de comercialización**

### **3.6.1 Descripción de los canales de distribución**

- **Página Web**

En nuestra página WEB tenemos desarrollada toda la información necesaria para que nuestros clientes externos (usuarios del servicio), puedan conocer todas las ventajas del uso del servicio, condiciones sobre nuestras derivaciones a los especialistas, acuerdos de servicio, información sobre los médicos especialistas, su historial profesional.

Adicionalmente, los usuarios pueden visualizar los convenios con empresas prestatarias de salud, entidades como pueden ser, farmacias, laboratorios, profesionales en las ramas de insumos médicos, etc.

- **Fuerza de ventas médicos**

Se establece una fuerza de ventas definida para la comercialización de este servicio a los potenciales prestadores (médicos), los cuales para ser parte del programa deben adquirir una membresía lo cual les permitirá formar parte del selecto grupo de especialistas.

La fuerza de ventas está enfocada en mantener visitas constantes a médicos nuevos y a prestadores del servicio, lo que nos permitirá mantener un contacto continuo y de esta manera ir actualizando sus requerimientos, así como incorporando nuevos galenos para poder tener mayor diversificación.

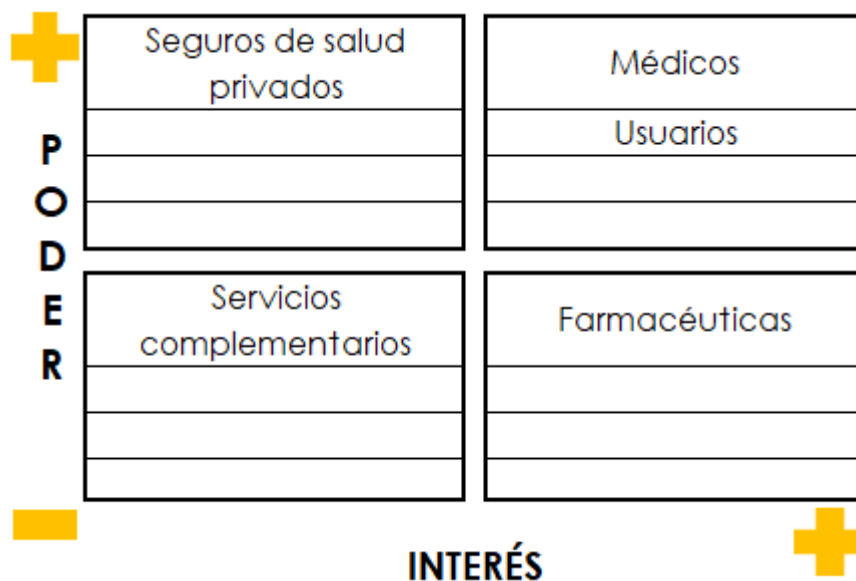
- **Redes sociales.**

Se mantendrá un manejo intenso y estratégico en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, etc, mediante campañas específicas con influencers.



## CAPITULO IV: INGENIERÍA DEL PROYECTO

### 4.1 Matriz de Grupo de Interesados



### 4.2 Análisis CANVAS

#### SALUD EN LINEA S.E.L.



Con el presente proyecto se busca solventar las principales necesidades de los potenciales clientes mediante una propuesta de valor que se basa en la facilidad de acceso y la innovación contante, a bajo costo y con crecimiento exponencial.

### 4.3 Etapas De Desarrollo Del Proyecto



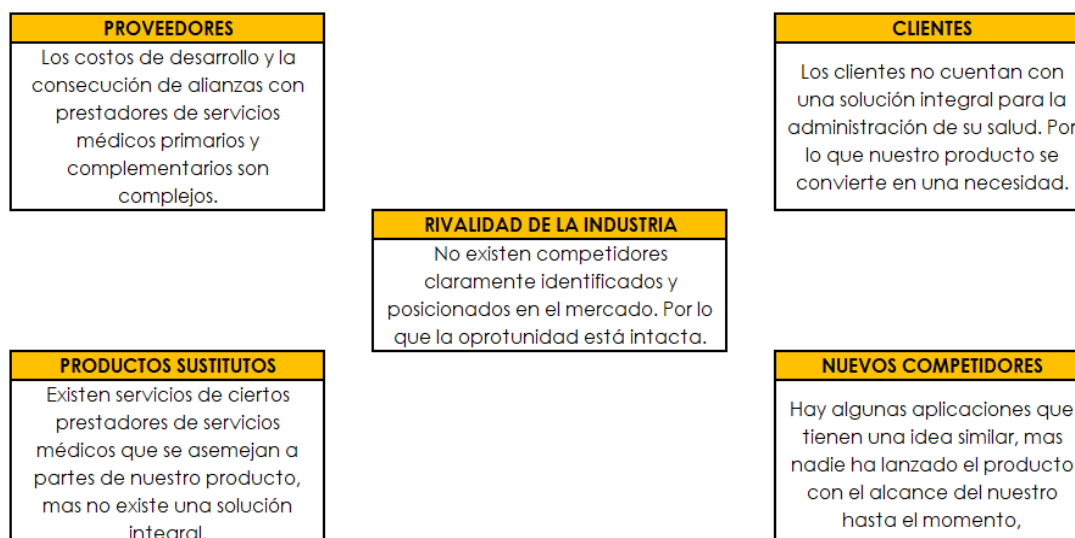
- **Desarrollo de APP y sitio WEB, versión de prueba.**
- **Adaptación de instalaciones para fuerza de ventas, administración, y call center.**
- **Ejecución de campañas para introducción de marca. (Redes sociales y volanteo)**

Varias actividades se realizarán simultáneamente.

La parte más importante del proyecto es el desarrollar una app y web que nos permita atender todas las necesidades de nuestros clientes, en un entorno amigable y que se convierta en una herramienta indispensable en los Smartphone de los ecuatorianos.

Paralelamente, y no menos importante, se creará el espacio de soporte operativo al proyecto, en donde se podrá manejar integralmente el desarrollo del mismo, proyectando un crecimiento exponencial pero sostenible a largo plazo.

### Análisis 5 fuerzas de Porter



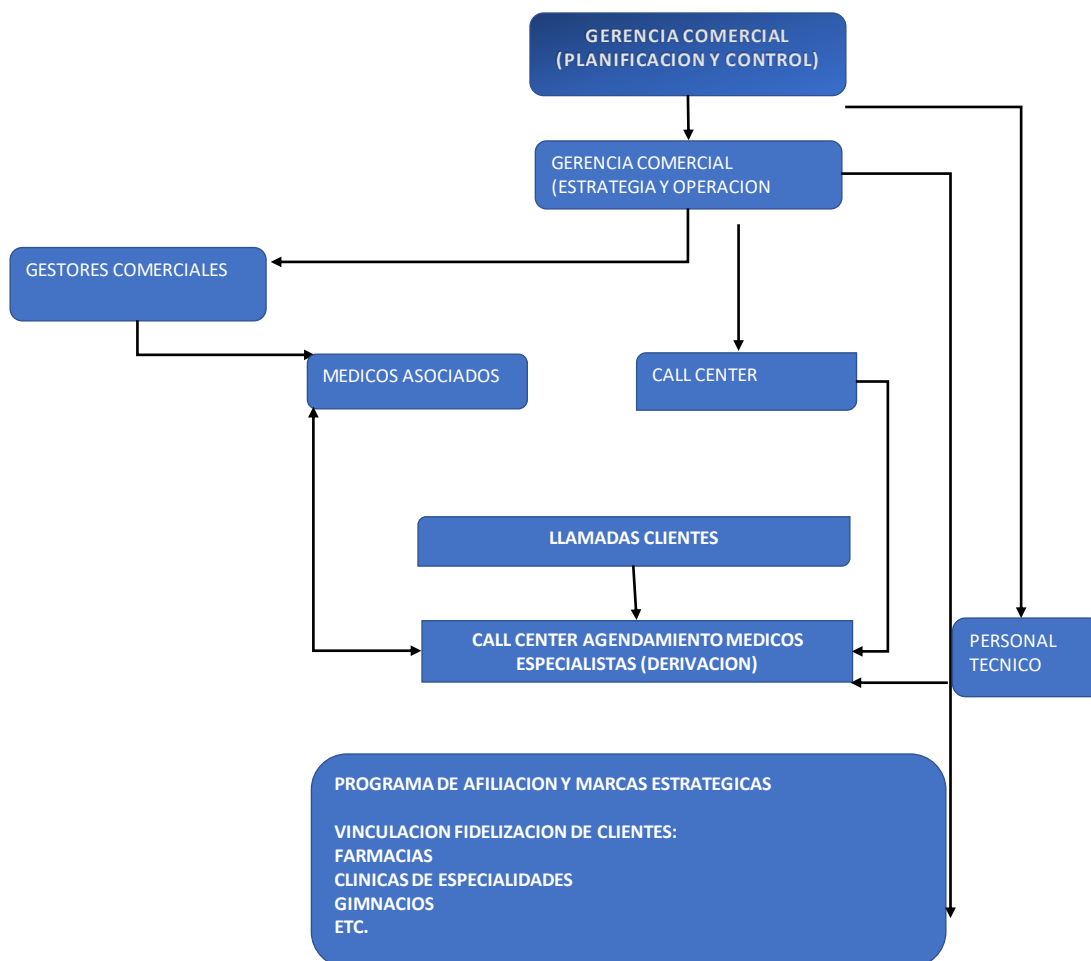
## 4.4 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Knowhow 360° del producto.	Inversión inicial alta.
Costos operativos bajos.	Relacionamiento para alianzas estratégicas.
Diseño de producto innovador y original.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
No existe una oferta con el alcance de la nuestra.	Posible ingreso de nuevos competidores.
Negocio de crecimiento exponencial.	Aplicaciones similares que no son lanzadas todavía.
Sociedad cada vez más digital.	Celos de prestadores de servicios de medicina.

## 4.5 Mapa de procesos



Nuestro proyecto se sustenta en dos etapas;

En la primera etapa del proyecto se tiene estructurado un área de gestores comerciales quienes se encargan de la afiliación de los especialistas médicos, previamente tenemos elaborado un checklist de perfiles los cuales los médicos deben cumplir. El plan comercial para los médicos es que paguen un fee semestral o anual, el cual incluye como oferta de valor el poder tener un flujo constante de pacientes a sus consultas, así como tener establecido sus perfiles en nuestra página Web.

Los gestores comerciales tienen una meta mensual de afiliaciones y visitas a nuestros asociados (para tener un feedback e ir recopilando información de sus experiencias en nuestros portales y call center). Así mismo se establece que ellos sean quienes realicen afiliaciones a los establecimientos como cadenas de farmacias, gimnasios, centros oftalmológicos, centros deportivos, etc.

La segunda etapa de nuestro proyecto es el call center. Aquí básicamente recibiremos llamadas in bound de los pacientes que buscan atención médica, en esta etapa el personal de la empresa realizará una breve encuesta de sus dolencias para realizar una asignación correcta al especialista. Los perfiles de los gestores telefónicos son estudiantes de medicina o estudiantes de enfermería. El objetivo es que tengan un perfil o conocimiento más avanzado, ellos en su sistema tendrán un mapeo de preguntas que permitirán tener un perfil del paciente y sus posibles dolencias. Una vez realizadas las consultas pertinentes, nuestros gestores adicionalmente deberán saber la ubicación que prefiere el paciente para ser atendido. Aquí direccionaremos a la consulta médica previa agenda del médico a ser direccionado.

Con esto los pacientes no deberán esperar a ser atendidos y tendrán ya asignada la consulta con el especialista,

## 4.6 Directrices de la Empresa

### 4.6.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales

**MISIÓN:** Ofrecer un producto que permita la administración integral de la salud de nuestros clientes, en un entorno digital de fácil uso y acceso, a bajo costo y con amplio espectro de productos y servicios complementarios.

**VISIÓN:** Convertirnos en aliados estratégicos de los prestadores de servicios de salud a todo nivel y ser la primera opción de asistente médico personal para nuestros clientes. Queremos estar en todos los dispositivos móviles inteligentes disponibles en el Ecuador.

**VALORES ORGANIZACIONALES:** los valores que van a regir a nuestro proyecto son:

- ✓ Innovación permanente.
- ✓ Profesionalismo.
- ✓ Compromiso con nuestros clientes.
- ✓ Servicio de calidad

### 4.6.2 Selección de la Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva que se ha seleccionado para el proyecto es una mezcla de diferenciación con reducción de costos, ya que nuestro objetivo principal es desarrollar un servicio integral de fácil acceso y manejo, que no existe en la actualidad. Todo esto con costos de operación relativamente bajos, ya que, al no ser los prestadores directos del servicio, sino los direccionadores y facilitadores de acceso a esos servicios, no requerimos contar con una alta cuota de recurso humano.

### 4.6.3 Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento estratégico de nuestro producto se basa en 2 pilares fundamentales que son parte de las fortalezas del proyecto como son la diferenciación de nuestro producto al ser innovador y original, y además el conocimiento 360° del servicio que vamos a ofertar. Esto permite estar un paso delante de los posibles competidores.

### 4.6.4 Cadena Valor



Si bien la cadena de valor para este proyecto es corta, se fundamenta principalmente en la innovación y el desarrollo tecnológico. No menos importante el servicio al cliente y las alianzas estratégicas nos permitirán agregar valor a nuestro producto y además conseguir el objetivo final que es el crecimiento exponencial de usuarios del producto y por consiguiente del proyecto.

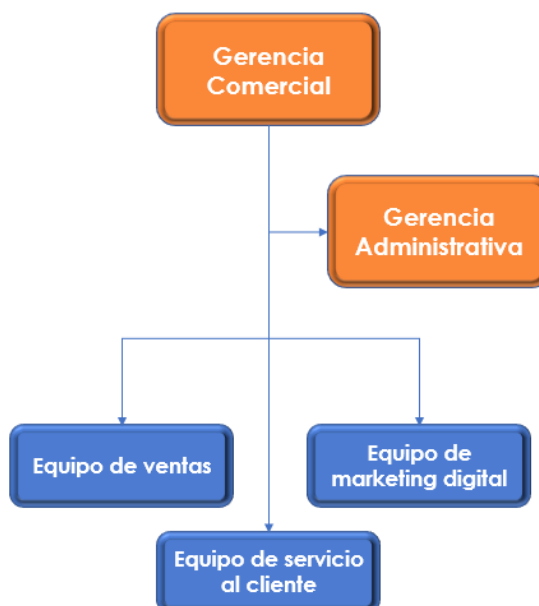
### 4.6.5 Mantenimiento de la ventaja competitiva

Nuestra ventaja competitiva es la diferenciación del producto a través de la innovación constante y la búsqueda permanente de alianzas estratégicas que nos permitan ampliar el portafolio de servicios ofertados y de esta manera mantener el interés de nuestros clientes. Con esto queremos que se conviertan en fans de nuestra marca, siendo los primeros canales de marketing de nuestro producto.

## CAPITULO V: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 5.1 Estructura de la Organización

Se empezará con una estructura corta y flexible, que nos permita optimizar los recursos al máximo mediante.....



### 5.2 Análisis y Valoración de Puestos

PUESTO / POSICIÓN	ANÁLISIS	VALORACIÓN
GERENCIA COMERCIAL	Se encarga de las actividades relacionadas directamente con el giro del negocio, desde el relacionamiento hasta el manejo de los equipos de marketing, ventas y servicio al cliente.	Importancia: Estratégica Necesidad: Imperativa Valoración: MUY ALTA RELEVANCIA
GERENCIA ADMINISTRATIVA	Se encarga de las actividades complementarias que no son parte del giro del negocio pero que son necesarias para la sostenibilidad del mismo.	Importancia: Operativa Necesidad: Importante Valoración: ALTA RELEVANCIA
EQUIPO DE VENTAS	Se encarga de comercializar el servicio a manera de una visita médica.	Importancia: Estratégica Necesidad: Importante Valoración: ALTA RELEVANCIA Rotación: Alta
EQUIPO DE MARKETING DIGITAL	Se encarga de hacer conocer la marca mediante canales digitales, y de incrementar el número de usuarios del servicio.	Importancia: Operativa Necesidad: Importante Valoración: RELEVANTE Rotación: Alta
EQUIPO DE SERVICIO AL CLIENTE	Se encarga de monitorear la experiencia de los clientes antes, durante y después del uso del servicio.	Importancia: Operativa Necesidad: Importante Valoración: ALTA RELEVANCIA Rotación: Alta

### 5.3 Funciones y puestos

PUESTO / POSICIÓN	FUNCIONES
GERENCIA COMERCIAL	Generar alianzas comerciales. Cumplir las metas de ventas. Supervisar los equipos operativos.
GERENCIA ADMINISTRATIVA	Cumplir las regulaciones tributarias. Cumplir las regulaciones laborales. Controlar los presupuestos.
EQUIPO DE VENTAS	Comercializar el producto de manera eficiente. Cumplir las metas de ventas. Trasmitir la mejor imagen empresarial posible.
EQUIPO DE MARKETING DIGITAL	Generar contenido digital de calidad. Incrementar el número de usuarios. Manejar la marca en canales digitales.
EQUIPO DE SERVICIO AL CLIENTE	Brindar soporte y soluciones a los clientes. Atender los requerimientos de los proveedores. Realizar ls campañas asignadas.

### 5.4 Sistema de Remuneraciones y compensaciones

La idea es iniciar con un modelo de remuneraciones conservador, que nos permita sostener el negocio en el 1er año de operaciones, y que a la vez empuje y facilite la motivación que necesita el equipo en el año de lanzamiento.

PUESTO / POSICIÓN	REMUNERACIÓN		COMPENSACIONES	
	FIJA	VARIABLE MAX	SEMESTRAL	ANUAL
GERENCIA COMERCIAL	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00		\$ 3.000,00
GERENCIA ADMINISTRATIVA	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
EQUIPO DE VENTAS	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
EQUIPO DE MARKETING	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
EQUIPO DE SERVICIO AL CLIENTE	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00

El modelo se encuentra compuesto por una remuneración fija y una variable en relación al cumplimiento de metas definidas para cada equipo. Adicional a esto se genera una bonificación semestral y anual en algunos casos, en relación al cumplimiento



de las metas empresariales y al desempeño individual. Esto se presenta, a continuación, en la Tabla N

Todo esto será evaluado mensualmente en un BALANCE SCORE CARD, que nos permita medir y controlar las variables que afectarán directa e indirectamente a la calificación.

### **5.5 Programa de formación, desempeño y crecimiento**

Al ser un modelo de negocio de crecimiento exponencial permitirá que la parte operativa del negocio también crezca de una manera sostenida y sin que afecte a la rentabilidad del modelo.

Esto ayudará a crear oportunidades de crecimiento en cada área operativa, mismas que tendrán que ser cubiertas en primera instancia por el personal existente, ya que nos encargaremos de brindar capacitación contante en los temas que repercuten directamente a nuestro giro de negocio y en formación complementaria que permita la optimización de recursos mediante la innovación.

El cumplimiento exitoso de los programas de formación de la mano de un desempeño apropiado en las labores encomendadas, permitirán a nuestros empleados poder crecer internamente.

## CAPITULO VI: ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

### 6.1 Inversiones del proyecto

Para el modelo de gestión que tenemos pensado en el proyecto se ve la necesidad de invertir en 2 puntos clave como son tecnología y capital de trabajo. Por el momento no necesitamos invertir en activos fijos u otros activos para el lanzamiento del proyecto, ya que al ser un proyecto que sostiene su modelo de negocio en una APP, el crecimiento deriva en incremento de infraestructura tecnológica y el desarrollo de esta:

DETALLE	MONTO
DESARROLLO APP	\$ 20.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 40.000,00</b>

### 6.2 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas se sostiene en la premisa de crecimiento exponencial del número de usuarios del servicio. En este escenario contamos con 2 fuentes principales de ingreso que son la tarifa por atención derivada desde nuestra app y la publicidad que se promocioe en la misma de parte todos los actores del mercado de la salud, desde prestadores directos hasta servicios complementarios. Este presupuesto es presentado, para un horizonte de 5 años, en la Tabla N.

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FEE POR USO DE APP	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00	\$ 100.000,00	\$ 200.000,00	\$ 400.000,00
PUBLICIDAD	\$ 18.000,00	\$ 20.000,00	\$ 30.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 43.000,00</b>	<b>\$ 70.000,00</b>	<b>\$ 130.000,00</b>	<b>\$ 250.000,00</b>	<b>\$ 450.000,00</b>

### 6.3 Presupuesto de costos y gastos

El presupuesto de costos y gastos en primera instancia será con un modelo de austeridad y enfocándose en la continuidad de negocio a largo plazo, minimizando los costos administrativos y de publicidad.

COSTOS Y GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARKETING	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
GASTO ARRIENDO	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
GASTO PERSONAL	\$ 10.000,00	\$ 15.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
GASTO ADMINISTRATIVO	\$ 2.500,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 25.500,00</b>	<b>\$ 33.000,00</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ 50.000,00</b>

### 6.4 Estado de Resultados

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>43.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>250.000,00</b>	<b>450.000,00</b>
FEE POR USO DE APP	25.000,00	50.000,00	100.000,00	200.000,00	400.000,00
PUBLICIDAD EN APP Y WEB	18.000,00	20.000,00	30.000,00	50.000,00	50.000,00
<b>(-) COSTO DEL SERVICIO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>(=) UTILIDAD BRUTO</b>	<b>43.000,00</b>	<b>70.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>250.000,00</b>	<b>450.000,00</b>
<b>(=) GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.000,00</b>
GASTO MARKETING	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
<b>(=) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>24.500,00</b>	<b>32.000,00</b>	<b>49.000,00</b>	<b>49.000,00</b>	<b>49.000,00</b>
GASTO ARRIENDO	12.000,00	12.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
GASTO SALARIOS	10.000,00	15.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.500,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>17.500,00</b>	<b>37.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>400.000,00</b>
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>17.500,00</b>	<b>37.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>400.000,00</b>
- 15% de Participación Trabajadores	2.625,00	5.550,00	12.000,00	30.000,00	60.000,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES IMP. RENTA</b>	<b>14.875,00</b>	<b>31.450,00</b>	<b>68.000,00</b>	<b>170.000,00</b>	<b>340.000,00</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA (-)	3.718,75	7.862,50	17.000,00	42.500,00	85.000,00
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>11.156,25</b>	<b>23.587,50</b>	<b>51.000,00</b>	<b>127.500,00</b>	<b>255.000,00</b>

En el estado de resultados podemos evidenciar que relacionando la proyección de ingresos versus el presupuesto de costos y gastos se mantiene una utilidad neta representativa para el proyecto, lo que lo cumple con el objetivo de rentabilidad planteado.

### 6.5 Viabilidad del proyecto – VAN y TIR

El proyecto es completamente viable y altamente rentable, de acuerdo a las metodologías del VAN y el TIR, con una tasa estimada del 10%.

<b>INV INICIAL</b>	\$ -40.000,00
<b>TASA</b>	10%

<b>PERIODO</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>
AÑO 1	\$ 43.000,00	\$ 25.500,00
AÑO 2	\$ 70.000,00	\$ 33.000,00
AÑO 3	\$ 130.000,00	\$ 50.000,00
AÑO 4	\$ 250.000,00	\$ 50.000,00
AÑO 5	\$ 450.000,00	\$ 50.000,00

<b>FLUJO</b>
\$ 17.500,00
\$ 37.000,00
\$ 80.000,00
\$200.000,00
\$400.000,00

<b>VAN</b>	\$ 451.564,01
------------	---------------

<b>TIR</b>	157%
------------	------

## CAPITULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones. -

- ✓ Con la ejecución de este modelo de negocio se pudo determinar, de manera objetiva y buscando un enfoque a las necesidades primarias de atención médica vía herramientas digitales y de telefónicas, mejorar las atenciones a personas que desconocen a que médico acudir en caso de necesidad de atención.
- ✓ La demanda de atenciones y el poco conocimiento de dónde acudir en caso de una necesidad médica hace que nuestro modelo de negocio se lo presente como exitoso. Tanto aun por los costos que deriva una atención privada y la falta de facilidades de las atenciones públicas, hace que el generar una herramienta de este tipo de fácil uso y acceso sea una alternativa altamente buscada por los usuarios.
- ✓ A esto debemos señalar, por otra parte, que los médicos asociados a la empresa como prestatarios del servicio buscan tener un mayor flujo de pacientes hacia sus consultas de una manera también fácil y rápida lo que hace pensar en el éxito de este modelo de negocio.
- ✓ Las consecuencias de esto serán que la población tenga médicos al alcance de sus manos y sobre de altísimo profesionalismo a bajos costos.
- ✓ Las implicaciones de este modelo de negocio son mayor tráfico de pacientes a los médicos, así como mejorar la experiencia de usuarios hacia este tipo de servicios.
- ✓ Este tipo de modelos de negocios son importantes porque logran descongestionar atenciones pública y generar tráfico de pacientes hacia médicos con necesidades de atención hacia el mercado.

- ✓ Esto obliga al proyecto a mejorar las alternativas de atención médica a los diferentes usuarios independiente de la clase social a la que pertenecen ya que este modelo de negocio enfoca calidad de profesionales con costos atractivos.

## **Recomendaciones**

- ✓ Mejorar constantemente las atenciones tanto del Call Center con de la APP, lo que nos permitirá tener un constante crecimiento para mejorar nuestros canales de atención. Esto generará también que los usuarios hagan un constante uso y confianza hacia los médicos asociados a nuestro servicio,
- ✓ Así mismo, generaremos que los médicos asociados vean como sus atenciones medica mejoren con el paso de tiempo.
- ✓ Esto generar un factor de confianza hacia nuestro modelo de negocio lo que hará que seamos de los principales proveedores de este servicio en el país siendo un diferenciador de las alternativas actuales.
- ✓ Este manejo diferenciador marca un camino importante ya que nos da las directrices de nuestro camino a futuro y las directrices que regirán en nuestro negocio.
- ✓ Buscar definir tiempo de planificación estratégica anual que nos permitan ir siempre delante de la competencia y sobre todo definir las directrices para que la misma maneje los niveles de atención, tecnológicos y de servicio que se presenten a lo largo de los años.
- ✓ Generar una cultura de servicios institucional tanto al momento de solicitar nuestros servicios de direccionamiento médico, como con los médicos y llevarlos junto a nuestra empresa a sus objetivos profesionales.

## Bibliografía

<sup>1</sup>ONU 2020, Agenda para el desarrollo sostenible, *DESARROLLO SOSTENIBLE*  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

MSP 2020, Análisis de información de salud, *AÑO 2020*  
<https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-estadistica-y-analisis-de-informacion-de-salud/> año 2020

<sup>10</sup> MUNICIPIO DE QUITO 2020, Secretaría metropolitana de salud, *PLAN DECENAL DE SALUD 2015-2025*  
<http://secretariametropolitanadesalud.blogspot.com/2015/04/plan-decenal-de-salud-2015-2025.html> año 2020.

<sup>15</sup> UNIVERSIA 2020, Educación, INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA  
<https://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion-descriptiva-exploratoria-explicativa.html>

## **Anexo 1: FORMATO ENCUESTAS**

### **1 ¿Qué tan satisfecho te encuentras con la atención medica actual?**

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho

### **2 ¿Consideras que los precios de las consultas son adecuados?**

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco Satisfecho

### **3 ¿Qué cosas aprecias al momento de buscar un médico tratante?**

- Seguridad
- Profesionalismo
- Ubicación geográfica
- Costos

### **4 ¿Dónde sueles buscar información sobre servicios de atención medica?**

- Referidos
- Clínicas/Hospitales
- Internet
- Otros

### **5 ¿Qué consideraría se debe tener en una atención medica?**

- Calidad
- Tiempo de atención
- Costos
- Disponibilidad de tiempo
- Cercanía de ubicación