



Maestría en

GERENCIA EN SALUD

Tesis previa a la obtención de título de Magister en Gerencia en Salud.

AUTOR: Dra. Gabriela José Urquizo Becerra

TUTOR: MGs. Ernesto Torres Terán

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL CENTRO
MÉDICO DE ESPECIALIDADES CENTRO MEDICO DE
ESPECIALIDADES G-DOCTORS EN QUITO 2022**

DEDICATORIAS

Mi trabajo de titulación se lo dedico con todo el amor a Dios y mi familia, en especial a mis padres Carlos y Myrian por su apoyo incondicional.

A los emprendedores de mi país que han significado gran fuente de motivación para el desarrollo de esta investigación, su valentía y su deseo de independencia han sido clave para plasmar este documento; con el cual busco ser el punto de partida de otros emprendedores que al igual que yo valoramos la libertad laboral.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia deseo expresar mi agradecimiento a la Universidad Internacional y su cuerpo docente en especial a mi tutor de Tesis Dr. Ernesto Torres, quien con su paciencia y dedicación ha hecho posible este trabajo.

Por su amor y apoyo a mi familia en especial a mis padres porque desde mi infancia han creído en mí y a mi novio Alex que me ha impulsado a seguir adelante en camino académico.

A mis compañeros que desde el inicio de este camino han significado un aporte importante en mi formación.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
CAPÍTULO I.....	3
Introducción	3
Planteamiento del problema	4
Justificación	6
Objetivo	8
1.1.1. Objetivo general	8
1.1.2. Objetivos específicos.....	8
CAPÍTULO II.....	9
Marco teórico.....	9
Servicios ambulatorios.....	9
2.1.1. Paciente hospitalizado versus ambulatorio: comparación de servicios .	12
2.1.2. Consideraciones de costos.....	14
Procesos administrativos.....	14
Procesos estratégicos	17
Plan de negocios.....	20
2.1.3. Plan de marketing	22
2.1.4. Plan legal y de gestión de riesgos.....	24
2.1.5. Plan de operación	24
2.1.6. Plan de gestión y personal	25
2.1.7. Plan de finanzas	25
Marco legal.....	25
CAPÍTULO III.....	28
3. Plan de negocios	28
Idea de negocio	28
3.1.1. Definición del negocio	29
3.1.2. Visión.....	29
3.1.3. Misión.....	30
3.1.4. Objetivos estratégicos	30
3.1.5. Los valores	32
3.1.6. Mapa De Procesos.....	33

Estudio de mercado (diagnóstico situacional).....	36
3.1.7. Análisis del entorno externo	36
3.1.8. Análisis del sector (Cinco fuerzas de Porter).....	39
3.1.9. Análisis del entorno interno	44
3.1.10. Análisis DAFO.....	49
Plan de marketing.....	52
3.1.11. Gestión de marketing	52
3.1.12. Estrategia de marca	55
3.1.13. Lo que se desea conseguir	56
3.1.14. Público objetivo	57
3.1.15. Propuesta gráfica.....	59
3.1.16. Método de trabajo.....	60
3.1.17. Equipo de trabajo.....	61
Gestión operativa	62
3.1.18. Objetivos y estrategia funcional del Plan de Operaciones	62
3.1.19. Estrategias del Plan de Operaciones	63
3.1.20. Alcance.....	64
3.1.21. Diseño del Plan de Operaciones	64
Plan financiero.....	67
Capítulo IV.....	70
4.1. Conclusiones.....	70
Capítulo V.....	72
5.1. Recomendaciones.....	72

Índice de tablas

Tabla 1.	30
Tabla 2.	42
Tabla 3.	50
Tabla 4.	54
Tabla 5.	67

Índice de figuras

Figura 1.	34
Figura 2.	44
Figura 3.	48
Figura 4.	53
Figura 5.	56
Figura 6.	56
Figura 7.	58
Figura 8.	59
Figura 9.	60
Figura 10.	62
Figura 11.	65
Figura 12.	68
Figura 13.	69

Resumen ejecutivo

Las personas le han otorgado un papel importante al cuidado de la salud integral, especialmente un servicio que se adapte al agitado ritmo de vida y que garantice que estarán cuidados sin necesidad de recorrer grandes distancias para acceder a servicios de calidad. Se hace necesario, en consecuencia, estudiar cuáles son las condiciones que influyen en la calidad integral de los individuos, satisfaciendo estas necesidades específicas de acuerdo con la situación social, geográfica y cultural que se presenta en determinado espacio. Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan de negocios para crear un Centro Médico de Especialidades G-Doctors en la ciudad de Quito 2022. Este centro presentará servicios enfocados en las diferentes especialidades médicas en una sola institución, complementados con atención de calidad y horarios que se adaptan a los estilos de vida. Se presenta el plan de negocios para los diferentes servicios y cuáles son los participantes en cada uno de ellos, así como los análisis de personal, financiero, y social que influirán en el correcto desempeño y que aseguran la rentabilidad del proyecto. Asimismo, desde un enfoque humanista considera la relevancia de las relaciones interpersonales que tiene todo el equipo de trabajo con los clientes, ya que estas se han determinado que son la puerta de entrada a la cartera de servicios que ofrece G – Doctors. Desde el punto de vista financiero el plan de negocios genera un VAN de \$ 15.968.34 dólares americanos y un TIR de 28%, considerándose un VAN positivo, que se traduce en una evaluación financiera acorde a lo previsto.

Palabras clave: centro de especialidades, plan de negocios, estudio técnico, gestión de marketing, plan financiero, rentabilidad.

Abstract

People have given an important role to comprehensive health care, especially a service that adapts to the hectic pace of life and guarantees that they will be cared for without having to travel long distances to access quality services. Consequently, it is necessary to study what are the conditions that influence the integral quality of individuals, satisfying these specific needs according to the social, geographical and cultural situation that occurs in a certain space. For this reason, this research aims to design a business plan to create a Specialty Medical center in the city of Quito 2022. This center will present services focused on the different medical specialties in a single institution, complemented with care of quality and schedules that adapt to lifestyles. The business plan for the different services is presented and who are the participants in each of them, as well as the personal, financial, and social analyzes that will influence the correct performance and ensure the profitability of the project. Likewise, from a humanistic approach, it considers the relevance of the interpersonal relationships that the entire work team has with clients, since these have been determined to be the gateway to the portfolio of services offered by G – Doctors. From the financial point of view, the business plan generates a NPV of \$15,968.34 US dollars and an IRR of 28%, considering a positive NPV, which translates into a financial evaluation according to expectations.

Keywords: specialty center, business plan, technical study, profitability.

CAPÍTULO I

Introducción

Hoy en día, las personas le han dado un espacio sumamente importante a la salud desde el punto de vista integral, es por ello, que se puede definir a la misma como el área de estudio teórico y práctico encaminado a mejorar las condiciones de vida de un individuo, por lo que se convierte en vital el otorgar su acceso universal, sabiendo que es necesaria la interdisciplinariedad para lograr respuestas defensoras de cuidados adecuados a nivel individual y poblacional (1).

En este contexto, el presente trabajo de titulación, tiene como finalidad diseñar un plan de negocios para el Centro Médico de Especialidades G-Doctors, ubicado en la ciudad de Quito, cuyo servicio se enfoca en ofrecer consultas en todas las especialidades médicas y servicios complementarios a través de una ganancia compartida (70% - 30%); por esta razón, la elaboración de un plan de negocios influye directamente en las actividades futuras de una empresa, estableciendo la rentabilidad y su estudio técnico, analizando los futuros escenarios en cuanto a su actividad, publicidad, factibilidad, entre otros aspectos.

Es así que, el trabajo se sustenta en realizar en primera instancia un estudio de mercado, seguido de un estudio técnico para culminar con un estudio económico financiero, estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, se encuentra conformado por la parte introductoria, dando a conocer la problemática identificada, los objetivos e importancia del trabajo.

Seguido, en el capítulo II, se muestra el marco teórico conceptual sobre los términos y teorías principales acerca del plan de negocios y su importancia; así como el marco legal que sustenta el plan desde un punto de vista general.

En el siguiente apartado, capítulo III, se detalla el plan de negocios, con sus tres estudios (mercado, técnico y financiero) de una manera específica y enfocada al negocio propuesto. Y finalmente, en el capítulo IV se detallan las conclusiones y finalmente en el capítulo V las recomendaciones que se han identificado tras haber culminado con el trabajo realizado, así como con la revisión de su bibliografía y anexos.

Planteamiento del problema

Los centros médicos que actualmente se ubican en el norte de la ciudad de Quito no prestan servicios que involucren todas las especialidades, lo que provoca que las personas que demandan esta necesidad tengan que incurrir en gastos extras; principalmente de movilización, valor que se suma al presupuesto planificado para acceder a consultas ambulatorias. Considerando que el ámbito de la salud constituye un punto importante para la sociedad, así como una necesidad básica; la demanda continua de estos servicios que al mismo tiempo se adapte a los requerimientos de este sector y que ofrezcan servicios de calidad por un precio acorde a la economía de una población de clase media es una tarea que debe ser asumida con responsabilidad.

Para ciertos sectores de la población, los servicios médicos pueden tener costes elevados, lo que dificulta su acceso a servicios de calidad, siendo este un factor que comúnmente puede poner en riesgo la salud de los pacientes, ya que no tienen más alternativa que buscar servicios no

especializados a bajo costo, sin pensar en que estos pueden empeorar el estado de salud de los convalecientes, cuando en varios de los casos estas condiciones no requieren necesariamente de una atención o estadía hospitalaria pudiendo resolverse de forma segura, confiada y accesible en un centro ambulatorio.

El sector de la salud es una industria que en Ecuador se mantiene en continuo desarrollo, siendo variable en el cuidado y atención de la salud de acuerdo con las necesidades de una población explicita, especialmente para aquellos que no cuentan con el tiempo para permanecer en instalaciones con mayor flujo de pacientes, donde en muchos casos es deficiente la agilidad del personal de salud en relación con la atención médica así como la capacidad resolutive que poseen ciertas casas de salud (2).

En cuanto a la problemática identificada para desarrollar el plan de negocios del Centro Médico de Especialidades G-Doctors se ha evidenciado que existe demanda insatisfecha acerca de la atención de diferentes especialidades para la salud de las personas residentes al norte de la ciudad de Quito, además, la calidad del servicio que ofertan los centros ya instalados no cubre las necesidades y expectativas de los pacientes. Por otro lado, la falta de profesionales en las especialidades de cardiología, neumología, otorrinolaringología, traumatología, fisioterapia y endocrinología ocasiona la migración de clientes a otros sectores de la ciudad o a otras provincias. Por ello se ha visto en la necesidad de implementar un centro de especialidades que brinde todos los servicios referentes a medicina general y de especialidad, así como servicios complementarios.

Justificación

El plan de negocios, al ser una herramienta para todos los emprendedores, se vuelve indispensable a la hora de establecer un direccionamiento a través de los estudios de mercado, técnico y financiero, donde se puede identificar los servicios a ofrecer, su demanda futura y una situación proyectada.

De este modo, un plan de negocio se traduce en una herramienta estratégica esencial para las personas que desean emprender, ya que determina los pasos para alcanzar los objetivos que se plantean.

Cabe recalcar que un plan de negocios también es la pauta que nos sirve para recaudar fondos, identificar las debilidades y comunicar las ideas, tres aspectos relevantes. Sin embargo, hay personas que planifican de manera extensa este instrumento, evidenciando así una gran cantidad de información, recordemos que el tiempo que nos lleva la planificación de este documento es inversamente proporcional al tiempo que estará este en el mercado, lo que significa que mientras más tiempo empleemos en la planificación del plan de negocios más tiempo tardaremos en lograr ingresos o en el peor de los casos puede que se evidencie una competencia directa inmediatamente, otra de las potenciales posibilidades es que el mercado fluctúe restando relevancia a la idea de este negocio.

Con esta antecedente resulta imperante mencionar que; antes de comenzar un negocio, un plan muestra datos hipotéticos que nos aportarían a establecer una proyección de la idea de negocio que manejamos. En este contexto, la importancia del presente trabajo de investigación radica en

aprovechar las ventajas que se identifican con su desarrollo, evidenciando la viabilidad y rentabilidad al implementar un Centro Médico de Especialidades G-Doctors, en la ciudad de Quito.

A su vez, la investigación permitirá detectar problemas que se presentan en el diseño del centro médico, contribuyendo de esta manera a que otras empresas dedicadas a la actividad de la salud puedan establecer acciones correctivas para su funcionamiento.

El trabajo se sustenta con un estudio de enfoque cualitativo de tipo descriptivo, permitiendo tener una visión más amplia de la temática a indagar, además, de recopilar información relevante para los nuevos emprendimientos, motivándolos a que asuman un nuevo reto para ofrecer un servicio integral y de calidad.

Objetivo

1.1.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para crear el Centro Médico de Especialidades G-Doctors, en la ciudad de Quito 2022.

1.1.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio técnico para identificar las alternativas óptimas del Centro Médico de Especialidades G-Doctors.
- Diseñar un plan de marketing para Centro Médico de Especialidades G-Doctors.
- Establecer estrategias para impulsar la posición competitiva del Centro Médico de Especialidades G-Doctors, en la ciudad de Quito 2022.

CAPÍTULO II

Marco teórico

Servicios ambulatorios

Conforme a lo expuesto en INENKA Business School.

“Los centros ambulatorios están compuestos por un cúmulo de servicios y áreas tanto operativas como administrativas al servicio de los ciudadanos en una población específica. A pesar de esto acorde al nivel de complejidad y la demanda requerida se pueden tener distintas áreas y servicios complementarios, es así como se los ha clasificado en función de la capacidad resolutive de cada uno.”

Consultorio médico: son los que forman parte de la estructura sanitaria a menor tamaño dentro de un centro médico, y se pueden localizar en pueblos o barrios con menos acceso a los servicios médicos y que cuentan con menos profesionales. En la mayoría se componen por un solo médico y dependerán de un centro de salud, que se convierte en el lugar de referencia para ubicarlo.

- **Ambulatorio:** Es el centro que posee varias especialidades médicas que presta un servicio no hospitalario y no requiere una estancia tan prolongada, con relación al costo este puede generar un valor menor comparado con el de una consulta en un hospital o clínica privada.
- **Centro de salud:** Ofertan especialidades médicas las cuales son demandadas por una población específica, manejando un mecanismo de atención previa cita, con la finalidad de llevar a cabo las coordinaciones pertinentes con los médicos de llamada y hasta solicitar información.

- **Clínica:** Es el lugar que cuenta con una infraestructura de mayor complejidad donde se ejerce la medicina, incluyendo los medios el diagnóstico; así como el tratamiento y prevención de dolencias y trastornos.
- **Hospital:** Está conformado por una estructura sanitaria de mayor tamaño, enfocado en la asistencia de los pacientes y su atención constante durante su estadía y recuperación. En ellos se encuentra personal constante de médicos, enfermeras, servicios técnicos, auxiliares, entre otros. La razón se considera dado que esta institución funciona las 24 horas continuas. Cuenta con tecnología, instrumentos, farmacología y estructura correcta (3).

Según el artículo publicado por Cristina Vega Hurta en el que menciona; “Los pacientes actualmente están comprometidos con su atención médica, lo que representa un panorama alentador, sobre todo cuando se conoce que la mayoría de las misiones de las escuelas de medicina enfatizan la comunicación y la educación del paciente. Los proveedores de servicios de salud también pueden generar resultados positivos para los pacientes utilizando un método de enseñanza que implica un lenguaje comprensivo y claro, incluso las personas que cuentan con un nivel académico elevado carecen de algunos conocimientos, como; la distinción entre atención hospitalaria y ambulatoria. Es así que se ha visto la necesidad de definir algunos términos a continuación. “(4).

Respecto a lo anterior surgen preguntas necesarias de hacer para conocer ciertos términos que engloban el tema tratado:

¿Qué es un paciente hospitalizado?

Según el artículo de Saludario, “un paciente hospitalizado hace referencia a una persona que ha ingresado en el hospital por una dolencia que requiere estancia hospitalaria, ya sea por un tiempo breve o por un período prolongado, dependiendo de su diagnóstico y tratamiento. Los médicos mantienen a estos pacientes en el hospital para monitorearlos más de cerca, controlando de cerca el desarrollo posterior a una lesión traumática o a una cirugía compleja, teniendo a su alcance el personal y equipo médico para responder ante alguna situación compleja que se pueda presentar.” (5).

¿Qué es la atención ambulatoria?

Según el artículo Saludario; “La atención ambulatoria se refiere a cualquier servicio que no requiere hospitalización para el paciente y cuyo tratamiento no debe ser controlado por periodos largos de tiempo comparado con una hospitalización. Un buen ejemplo de este tipo de atención son los exámenes de control que se hacen las personas anualmente con sus médicos de atención primaria, así como los casos que requieren una atención emergente en la que el paciente es dado de alta del servicio de emergencias el mismo día que ha ingresado” (5).

“De igual manera cualquier consulta o cita en una instalación médica o centro especializado fuera del hospital se puede considerar como una atención ambulatoria. Como se ha expuesto existe una diferencia entre un paciente hospitalizado y un paciente ambulatorio, lo que puede generar algunas interrogantes a la hora de elegir a cuál acudir en determinadas situaciones. En cuanto a esto existe otra particularidad que resulta necesaria tomar en cuenta y

es que; ocasionalmente los médicos asignan un estado de observación del paciente mientras determinan si este requiere hospitalización. Este período normalmente no dura más de 24 horas, considerando que la duración de la estancia en una casa de salud no depende del establecimiento, sino que estará determinada por el estado clínico del paciente” (5).

2.1.1. Paciente hospitalizado versus ambulatorio: comparación de servicios

De acuerdo con lo recabado por los autores, se han definido algunas precisiones que ayudarán a diferenciar un servicio ambulatorio de una hospitalización:

La atención hospitalaria ofrece:

- Cirugías complejas, así como algunas rutinarias
- Enfermedades graves o problemas médicos que requieren un control considerable
- Parto, incluso en los casos que no requieren cesárea
- Servicios de rehabilitación para enfermedades psiquiátricas, abuso de sustancias o lesiones graves

La atención ambulatoria ofrece:

- Radiografías, resonancias magnéticas, tomografías computarizadas y otros tipos de imágenes
- Pruebas de laboratorio, como análisis de sangre.
- Cirugías menores, particularmente aquellas que utilizan técnicas menos invasivas
- Colonoscopias Mamografías

- Consultas o seguimientos con un especialista
- Exámenes físicos de rutina
- Atención de emergencia el mismo día, a menudo tratada en un centro de atención de urgencia en lugar de la sala de emergencias
- Quimioterapia o radioterapia

Los proveedores en cada entorno

“Tradicionalmente, los médicos de atención primaria se han considerado como proveedores ambulatorios, por lo que a los médicos especialistas solo se les considera para los pacientes hospitalizados. Sin embargo, hay que recordar que una atención eficaz requiere que los médicos trabajen de manera conjunta, aprovechando los recursos tanto tecnológicos como de logística, mobiliario entre otros, pasando por alto cuáles son sus especialidades y entornos. En varios casos los médicos también dividen su tiempo entre los servicios de pacientes hospitalizados y ambulatorios, brindando apoyo en las comunidades, especialmente las que no cuentan con acceso a los servicios de salud primarios”(6).

Por citar un ejemplo: Los obstetras/ginecólogos son algunos de los profesionales de la salud que brindan un servicio ambulatorio y de hospitalización, puesto que prestan atención hospitalaria a las pacientes cuando dan a luz o cuando se realizan un procedimiento quirúrgico y atención ambulatoria cuando acuden a consultas durante los controles prenatales o seguimiento postquirúrgico respectivamente.

Mientras un usuario cursa con su estancia hospitalaria los pacientes son atendidos por varios profesionales de la salud, como; médicos, enfermeras,

estudiantes, técnicos de laboratorio, fisioterapeutas, farmacéuticos y asistentes de la salud, lo que suma una diferencia más a la atención ambulatoria de una hospitalización.

2.1.2. Consideraciones de costos

Los autores mencionan; “que los costos que se generan en una atención hospitalaria y una atención ambulatoria es un aspecto importante para los pacientes porque dependiendo de a cuál asistan como opción ante las diferentes situaciones médicas, tendrán repercusiones en su economía, por lo que se debe indicar que una atención ambulatoria implica honorarios relacionados con el médico y las exámenes paraclínicos solicitado por el profesional que preste la atención, por otro lado la atención para los pacientes internados también demanda valores adicionales que se basan en atenciones médicas de especialistas, aplicación de medicación, hotelería, alimentación, cuidados de enfermería entre los principales, además los datos de costos más recientes incluidos en el Proyecto de Costo y Utilización de Atención Médica de la Agencia para la Investigación y la Calidad de la Atención Médica (AHRQ) revela que los valores agregados por hospitalización pueden variar considerablemente según la duración de la estadía y el tratamiento necesario, así como la ubicación del hospital entre los factores determinantes” (6).

Procesos administrativos

Como cita la autora Vivanco Vergara María Eugenia; “Los procesos administrativos son las tareas que se requieren para mantener cualquier empresa funcionando, estos incluyen recursos humanos, marketing, contabilidad y todas las demás actividades que impliquen la administración de la información que respalda un negocio es un proceso administrativo” (7).

Por otro lado, y según las afirmaciones de Intefi, “el proceso administrativo se compone de un conjunto de actividades encaminadas a alcanzar un fin. Actividades que tiene lugar para su desarrollo en dos etapas; una primera llamada mecánica que involucra las fases de planificación y organización, y una segunda más dinámica que comprende las fases de dirección y control;” es así que tenemos:

Fases del proceso administrativo

“ En la primera fase, la mecánica, la empresa busca establecer qué hacer con relación a actividades, procesos y procedimientos necesarios y también prepara la estructura necesaria para hacerlo, incluyendo actividades de planificación, organización y ejecución. Por otra parte, la segunda fase, la dinámica, hace referencia a cómo se gestiona el organismo social que se ha estructurado e incluye las actividades de dirección y control de la empresa.” (8).

De acuerdo con lo expuesto por Martín Anaya en su artículo donde trata acerca de las etapas del proceso administrativo, considerándose estas como el pilar fundamental de un plan de negocios, así como una herramienta capaz de aportar en el logro de objetivos y satisfacción de necesidades. Por lo que resulta necesario abordar cada etapa detalladamente, bajo esta premisa a continuación se detalla cada etapa según lo planteado por el autor:

Etapas del proceso administrativo

- “Planificación: Esta constituye la primera etapa en la que se preverán los objetivos y metas que se deben cumplir y los métodos mediante los que se llevará a cabo, otro de los aspectos que se adjudican a la planificación son las relaciones humanas entre el personal de trabajo ya

que estas deben tener un carácter común a fin de complementarse para el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los objetivos, para el adecuado cumplimiento de esta etapa se debe elaborar un plan que contenga una visión objetiva de las diferentes actividades a realizar describiendo en detalle las características involucradas.”

- “Organización: en esta etapa se debe hacer una selección detallada del personal necesario para la realización de las diversas actividades que conforman la empresa. Después de planificar los objetivos y futuras actividades a realizar para alcanzar las metas propuestas, se debe distribuir cada actividad a los grupos de trabajo que componen la empresa. Esta actividad se relaciona fuertemente con las capacidades físicas e intelectuales de cada trabajador y los recursos físicos que posee la empresa para la realización de estos. La finalidad de la organización es aquel objetivo asignado a cada actividad de la empresa para que pueda cumplirse con eficiencia y eficacia, alcanzando el máximo grado de satisfacción en cada empleado.”
- Ejecución: “en esta etapa se hace necesaria la figura de un directivo, quien se encarga de dirigir, tomar decisiones, instruir y ayudar en las diferentes áreas productivas de la empresa. También se buscará dar el primer paso en la realización de las actividades asignadas a los diferentes sectores laborales, designando las actividades de manera periódica y eficaz. Cada grupo de trabajo estará regido por normas y medidas que mejoran y mantienen su funcionamiento.”
- Controlar: “esta función tiene el rol de garantizar que la empresa se encuentre conformada a un mismo propósito con sus procesos y

participantes a fin de garantizar el éxito y la rentabilidad. Es una tarea administrativa, la cual se debe ejercer con profesionalidad y transparencia en todos sus niveles. El control de las actividades realizadas en una empresa servirá para analizar los puntos altos y bajos que existen en las áreas que la conforman.” (9).

Procesos estratégicos

Como coinciden los autores Ortiz, Salazar, González y Verdugo, “el proceso de dirección estratégica define la estrategia con la cual se ejecutarán las actividades dentro de una organización. También se puede definir como el proceso mediante el cual los gerentes y el personal encargado eligen un conjunto de estrategias para la organización que le permitirán lograr un mejor desempeño. La gestión estratégica es un proceso continuo que evalúa los negocios y las industrias en las que está involucrada la organización; evaluando a sus competidores, al mismo tiempo que fija objetivos para cumplir con todos los competidores presentes y futuros, posteriormente reevaluando cada estrategia implementada.” (10)

El proceso de gestión estratégica se puede conformar mediante cuatro etapas:

- “Estudio ambiental: se refiere al proceso de recopilación, escrutinio y suministro de información con fines estratégicos, estos ayudan a analizar los factores internos y externos que influyen en una organización y las decisiones que se tomarán. Después de ejecutar estos estudios, la gerencia debe evaluarlo de manera continua y de implementar las herramientas necesarias a fin de lograr mejoras.”

- “Formulación de la estrategia: es el proceso de decidir cuál es el mejor curso de acción para lograr los objetivos planteados de la organización y con esto alcanzar todos los propósitos propuestos. En esta etapa se formulan las estrategias corporativas, comerciales y funcionales.”
- “Implementación de la estrategia: es la que implica hacer que la estrategia funcione de acuerdo con lo previsto, poniendo en acción las estrategias elegidas por la organización. Se incluye el diseño de la estructura de la organización, la distribución de recursos, el desarrollo en el proceso de toma de decisiones y la gestión de los recursos humanos.”
- “Evaluación de la estrategia: es el paso final en el proceso de gestión de la estrategia, incluye actividades como la evaluación de los factores internos y externos, que son la raíz de las estrategias actuales, miden el desempeño y permite tomar acciones correctivas o remediales de acuerdo sea el caso. Con la evaluación se asegura que la estrategia organizacional y su implementación cumplan con los objetivos organizacionales.”

Con relación a lo propuesto por los autores; García, Durán, Cardeño, Prieto, García y Paz, quienes mencionan; “la naturaleza de estos procesos se puede comparar con los que realiza el cerebro humano diariamente, necesarios para un óptimo funcionamiento en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana, dentro de los rasgos característicos de estos procesos y lo que los hace tan desafiantes e interesantes se pueden mencionar.” (11):

- Múltiples fuentes de datos
- Un proceso estratégico se ocupa de la toma de decisiones.

- Las decisiones se toman después de recibidos los datos de varias fuentes estudiadas.
- Estos datos se reciben tanto desde dentro de la organización como desde el entorno fuera de la organización. Es trabajo de la gerencia garantizar que los datos sean relevantes y creíbles. Por lo tanto, los procesos estratégicos se ven enfrentados a una sobrecarga de datos y también a la posibilidad de que estos datos sean incorrectos. Es esta toma de decisiones frente a la incertidumbre lo que hace que el diseño de un proceso estratégico sea un desafío.
- “Conversión de datos en información, ya que es posible que una organización pueda tener todos los datos relacionados con la decisión, pero puede que no tenga la experiencia para dar sentido a los datos.”

Por lo tanto, los procesos estratégicos deben garantizar también que las habilidades relevantes estén presentes en el sistema en forma de inteligencia que ayudarán a convertir los datos en información procesable. Un gran avance en este sentido es la idea de los sistemas de inteligencia empresarial. El proceso de gestión estratégica es una cultura continua de evaluación que todas las empresas deben adoptar, superar a los competidores, tener una relevancia dentro del mercado y generar rentabilidad en el ámbito en el que se desarrollan.

“Es un proceso complejo que también cubre la formulación de la visión general de la organización para los objetivos planteados en el presente y para el futuro. La forma en que las diferentes organizaciones crean y realizan sus estrategias de gestión difiere, por lo que tienen como resultado diferentes

modelos que permiten que las empresas implementen en el que mejor se adapte a sus necesidades y las del mercado en el que se desempeña.” (11).

El modelo correcto depende de varios factores, entre ellos:

- La cultura existente de la organización.
- Dominio del mercado de la organización.
- Estilo de liderazgo.
- La experiencia de la organización en la creación e implementación de los procesos estratégicos.

Todas las organizaciones son estudiadas y analizadas como un sistema en el que deben interactuar de forma integrada, tanto con los componentes materiales como la alta influencia de contingencias, incluyendo diseños organizacionales y enfoques para la gestión donde se integre la sociedad y la organización. Las instituciones de salud están influenciadas por la responsabilidad que se tiene sobre los individuos, sus familias y la comunidad en general, así como la complejidad del manejo, los avances tecnológicos y científicos que se presentan, implementando medios que ayuden a alcanzar los objetivos (12).

Plan de negocios

Según el blog de Lemontech,” el plan de negocios es un componente crítico para que cualquier empresa despegue y tenga garantizado el éxito, sin importar en el ámbito en el que se desarrolle. Un plan de negocio es una herramienta clave para asegurar el financiamiento, documentar el modelo de negocio que se planea seguir, delinear las proyecciones financieras y convertir la idea principal de negocio en una realidad. Los planes de negocios son una

herramienta necesaria para todos los empresarios, dueños de negocios, adquirentes de negocios e incluso estudiantes de escuelas de negocios, ya que en ella se establecen parámetros para las diferentes áreas que conformaran la organización” (13).

Tomando en cuenta el criterio de Miguel López, quien indica; las empresas tienden a crear un plan de negocios por diferentes motivos y objetivos, los cuales pueden ser:

- “Obtención de financiación por parte de los inversores, ya que el contenido de este plan gira en torno a cómo las empresas tienen éxito, alcanzan el punto de equilibrio y obtienen ganancias, todo esto gracias al plan de negocios como herramienta para obtener el capital para iniciar la empresa.”

En el mismo artículo el autor expresa; “los bancos, inversionistas y otros solicitarán un plan de negocios antes de cerrar la negociación e invertir capital en un negocio, donde se expliquen las actividades a realizar y la forma en la que obtendrán su inversión de regreso. También se interesan en conocer cuáles son las estrategias y procesos que tiene la empresa para alcanzar los objetivos financieros planteados, cuáles son sus planes de ventas, operaciones y estrategias de publicidad.” (14).

- “Documentar la estrategia y los objetivos de una empresa. Un plan de negocios abarca todos los factores que intervendrán en las actividades y decisiones que deberá enfrentar una empresa desde su inicio y durante su desarrollo. En ella se explican cuáles son los objetivos que tendrá la empresa, así como la metodología empleada para alcanzarla.”

Según Karina Velásquez, “para los inversionistas permitirá responder las posibles preguntas existentes antes de realizar una inversión, detallando las estrategias de marketing, operaciones y ventas, desde el inicio y la adquisición del espacio físico hasta detalles como el enfoque táctico para el posicionamiento en el mercado. Deben concluir en expresar el equilibrio que se alcanzara, respaldado por ventas y proyecciones financieras” (15).

- “Legitimación de la idea de negocio. Gracias a la creación de un plan de negocios se demuestra que una idea de negocios realmente vale la pena y que puede tener éxito al implementarse. Los empresarios documentan el proceso de salida al mercado, las necesidades de capital y el rendimiento espera se tendrá de la inversión, reconociendo alguno de los contratiempos que pueden poner en duda las estrategias y métricas utilizadas, y es para eso que servirá en plan de negocios. Asegura que todas las variables se encuentren en orden antes de llevar la idea de negocio al mundo” (16).

2.1.3. Plan de marketing

Según expresa Manuel Pérez, “el plan de marketing describe las estrategias de marketing para atraer nuevos clientes y mantener los existentes, en estas se incluye el plan de marketing, donde se considerarán los productos y servicios que se brindarán en la empresa, en comparación con lo que ofrece la competencia. El plan de marketing debe tener en cuenta el mercado objetivo y qué canales de marketing, tanto digitales, impresos, entre otros. Por lo cual estos canales, se encontrarán mejor implementados para alcanzar un posicionamiento y conocimiento de lo que ofrece la empresa “(17).

“De igual manera el plan de marketing puede definirse como un documento que recoge el análisis de situación actual, define unos objetivos que expone hacia dónde se desea ir. Frente a esto, el cambio que se evidencia en la actualidad es notorio, y la nueva tecnología que aparece hace que se desarrollen cambios.”

“Se puede definir como el proceso donde se planifica y se ejecuta la concepción del negocio, en este caso de un centro que ofrece servicios médicos a fin de generar un beneficio individual y colectivo en el área a desarrollarse, al mismo tiempo que se genera rentabilidad para la empresa,” la cual está compuesto por:

- Creación y diseño de producto.
- Fijación de precio.
- Promoción.
- Comunicación y distribución.

Se deben establecer diferentes estrategias para evaluar con anticipación la capacidad que tendrá la empresa en generar valor para los clientes en cuanto al servicio específico que se estará comercializando, determinando la rentabilidad de la empresa y el impacto que tendrá en la solución de las necesidades específicas dentro de una comunidad. Centro Médico de Especialidades G-Doctors al ser un centro de servicios integrales, muestra diferenciación al estar enfocada en la atención, que tiene como objetivo ayudar a la mayor cantidad de personas con un servicio de calidad al que puedan acceder sin limitaciones.

Es decir, antes un plan de marketing, se lo realizaba para un año o dos, sin embargo, hoy en día de hoy, por la velocidad que tienen los mercados, con el cambio constante que se tiene que generar planes de marketing a un plazo mucho más corto y, sobre todo, que sean dinámicos. Por ello, es necesario realizar un plan de marketing a un año y con una revisión trimestral volviendo a fijar objetivos que sean adaptados a la realidad del mercado porque en tres meses puede haber cambios muy significativos.

2.1.4. Plan legal y de gestión de riesgos

El plan legal y de gestión de riesgos es el que incluye información sobre la estructura del negocio, el registro del nombre comercial, las licencias y permisos requeridos para el funcionamiento de acuerdo con las estipulaciones legales. Con el plan de gestión de riesgos se pueden anticipar e identificar los potenciales peligros que afectan el negocio. También describe qué acciones se deberán implementar para reducir la amenaza y cómo se abordarán en caso de surgir (18).

2.1.5. Plan de operación

Como lo ha planteado Daniel Gallego; “el plan operativo resume cómo funciona el negocio, incluida la información sobre cómo se fabrican los productos o se brindan los servicios. Incluye todos los detalles de las instalaciones, así como los términos de arrendamiento, equipos, materiales, mano de obra y tecnología. Un plan operativo es esencial para el buen funcionamiento del día a día dentro del negocio. Si este se está presentando a un inversionista potencial, se recomienda mantener los detalles tecnológicos al mínimo.” (19).

2.1.6. Plan de gestión y personal

Coincidiendo con lo expuesto en la guía IONOS, “El plan de gestión y personal revisará las funciones del personal, las descripciones de los puestos, las políticas de recursos humanos, la planificación y la capacitación de la fuerza laboral, bajo las cuales se desempeñarán todos los trabajadores. Las credenciales y el personal son una parte crucial para el éxito del negocio.” (20).

2.1.7. Plan de finanzas

El plan de finanzas de acuerdo con lo descrito en UBlog “es el que engloba los costos para establecer el negocio, las ventas que se necesitaran para alcanzar el punto de equilibrio y la rentabilidad de la empresa, el flujo de efectivo proyectado, acuerdos de financiamiento y planes de pago. Es importante para asegurar el financiamiento y atraer socios y accionistas, por lo que es esencial que este plan sea preciso y muestre un retorno de la inversión a determinado plazo. Administrar el flujo de efectivo, comprender los costos, comprender los requisitos de impuestos y permisos, comprender los pronósticos financieros pueden significar la diferencia entre permanecer en el negocio o cerrar sus puertas.” (21).

Marco legal

Dentro del ámbito de la legislación máxima de la nación ecuatoriana Título VII - Régimen del Buen Vivir Capítulo primero Inclusión y equidad Sección Segunda – Salud “El sistema garantizará, a través de las instituciones que lo conforman, la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud; articulará los diferentes niveles de atención” (22), el cual dentro de esta normativa se

manifiesta el uso eficiente de los recursos en cuanto a materia de salud, así como el cual el estado es eje de control por tal motivo se regirá bajo las políticas, mandatos, reglamentos u otras ordenanzas que éste disponga para los servicios médicos en general y como no, dentro el ámbito de negocio y comercio dentro de la especialidad medicina general y de especialidad.

La normativa de ejecución comercial Ley 0 Registro Oficial Suplemento 497 (Artículo 2) menciona que “son comerciantes (...) las personas naturales que, teniendo capacidad legal para contratar, hacen del comercio su ocupación habitual” (23) como tal se entiende como la capacidad de aquellas personas que puedan contratar a personas que se encuentren bajo las competencias capacidades y personalidad jurídica dentro del goce de derechos y, desarrollo de su experiencia y/o experticia dentro de un área en específico. Para el caso de estudio: el servicio de atención y especialidad clínicas.

Sumado a esto dentro de la legislación para compañías dentro del cuadro normativo ecuatoriano Codificación 0 Registro Oficial 312 Punto 3. De la Fundación de la compañía (Art. 146) menciona que:

“La compañía se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes en el SRI. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo” (24).

Por tal motivo, se permite a la empresa formar parte de la función jurídica dentro de la función consecuentemente de sus actividades lícitas para

el desarrollo de su rentabilidad por el cual se permite responsabilizar al Centro Hospitalario de posibles riesgos, y de ello la responsabilidad del manejo delicado de la salud y su prevención.

CAPÍTULO III

3. Plan de negocios

En el capítulo anterior se ha descrito de manera general todos los términos y aspectos que se consideran para el diseño del plan de negocios, por ello, en el presente apartado, aquellos términos se despliegan de forma específica de acuerdo con las características y particularidades que ofrecerá el Centro Médico de Especialidades G–Doctors.

Idea de negocio

Dentro de un emprendimiento, los dueños se convierten en la base primordial para que el negocio logre las metas propuestas, sin importar el sector en que se desarrollen. En este sentido, se ha propuesto diseñar un plan de negocios para el Centro Médico de Especialidades G-Doctors donde se ofrecerá servicios médicos especializados en medicina general e interna.

En este contexto, se puede afirmar que el sector de salud es una industria que continúa desarrollándose a nivel país, que velan por el cuidado y atención de la población en general.

De acuerdo con las necesidades estudiadas en la zona norte de Quito, se pudieron conocer cuáles son los gustos, preferencias, estilos de vida y percepciones relacionadas con el cuidado médico y las especialidades más solicitadas en el ámbito ambulatorio privado, las cuales incluyen atención a domicilio, facilitando el cuidado médico especializado como cardiología, neumología, otorrinolaringología, traumatología, fisioterapia y endocrinología

ocasiona la migración de clientes a otros sectores de la ciudad o a otras provincias.

3.1.1. Definición del negocio

Los centros médicos actualmente en el norte de la ciudad de Quito no cuentan con todas las especialidades, lo que provoca movilización considerable de los pacientes a otros sectores, lo que demanda un gasto para acceder a consultas ambulatorias necesarias y el ámbito de salud constituye un punto importante para la sociedad, una necesidad básica de las personas y una demanda continua, que se adapte a los requerimientos de este sector, ofreciendo servicios de calidad por un precio adaptado.

El Centro Médico de Especialidades G-Doctors es una casa de salud que presta atención ambulatoria a la población en general, geográficamente ubicado en la calle Inglaterra E3-54 y Avenida República en el Edificio-CENTRUM tercer piso, además de atenciones médicas in situ ofrece atenciones domiciliarias y presta servicios adicionales como: psicología, laboratorio clínico, nutrición entre otros.

3.1.2. Visión

Desarrollar el mejor servicio privado de atención médica especializada; enfocado en brindar un servicio integral, de excelencia y calidad a pacientes convalecientes de patologías agudas y crónicas, con la necesidad de atención clínico-quirúrgica in situ y domiciliaria, contribuyendo así a un buen estilo de vida. Asimismo, se espera crear un centro médico que se convierta en la primera alternativa con relación a los servicios de salud, primordialmente al servicio de los clientes, con un equipo médico y administrativo, con los

instrumentos tecnológicos más altos disponibles a fin de atender diversos tipos de afecciones médicas.

3.1.3. Misión

Otorgar a todos nuestros pacientes una atención médica especializada de calidad, basada en la evidencia científica y contenido ético, con la finalidad de ofrecer servicios de salud adaptados a las necesidades actuales, que se adapten a los horarios de la población con los más altos estándares de calidad, y una relación beneficio costo para los usuarios, utilizando técnicas, personal y tecnología que mejoren la calidad de vida. De esta forma se tienen instituciones adecuadas y confortables, con equipo médico capacitado y que ofrece servicios accesibles en el ámbito de la salud.

3.1.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de Centro Médico de Especialidades G-Doctors se enfocan en cumplir algunos parámetros, como; materializar la estrategia, establecer metas y evaluar el cumplimiento de estas, establecer una alineación organizacional, lo que conjugado nos permite construir objetivos puntuales para que la organización los cumpla a cabalidad significando una guía de acción que permita al equipo encaminarse en una misma dirección.

Tabla 1

Objetivos estratégicos del Centro Médico de Especialidades Centro Médico de Especialidades G-Doctors

Área de gestión	Objetivos estratégicos
-----------------	------------------------

Operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un modelo de atención enfocado a ofrecer consultas médicas de especialidad de calidad. • Definir los procesos, para lo cual se mantenga un alto nivel de calidad tanto para el producto ofertado (tratamiento) como el servicio de atención (consulta). • Contar con personal competente que otorgue la mayor calidad y compromiso.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar las fuerzas de ventas. • Mejorar los servicios agregando beneficios. • Precios competitivos y paquetes médicos llamativos. • Calificar como prestador externo de la red pública y privada.
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de recompensas por el cumplimiento de honorarios, metas, acuerdos, entre otros. • Actividades para el fortalecimiento de las relaciones del equipo de trabajo.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento jurídico para el inicio de las actividades. • Tener al día todos los documentos, formularios y permisos de funcionamiento y proveedores.
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el punto de equilibrio. • Mantener y elevar la rentabilidad del negocio. • Establecer los costos directos e indirectos del negocio. • Diversificar y aumentar las fuentes de ingresos. • Obtener fuentes de financiamiento a través de gestores nuevos, socios e inversionistas.
Convenios	<ul style="list-style-type: none"> • Captar clientes y servicios complementarios alineados a la misión y visión de la organización. • Establecer convenios con otros prestadores de servicios y proveedores de insumos médicos • Generar alianzas estratégicas con empresas de otros sectores

Nota: La tabla describe los objetivos estratégicos que tendrá el Centro Médico de Especialidades Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

3.1.5. Los valores

El Centro Médico de Especialidades G-Doctors nace gracias al compromiso con el bienestar de la población, motivados por valores que otorguen al capital humano una cultura de salud preventiva, que permita a los pacientes contar con servicios confiables y seguros, donde los usuarios se sientan atendidos y puedan apreciar el valor de su salud y la disponibilidad para la solución de alguna atención médica con eficiencia y calidad tales como:

- **Integridad:** Tenemos la capacidad y actitudes para decidir responsablemente sobre nuestro actuar de acuerdo con las necesidades de los usuarios.
- **Honestidad:** Nos caracteriza el respeto a las buenas costumbres, a los principios morales y a la vida.
- **Ética profesional:** Damos la importancia a las normas y valores que guían el desarrollo de las actividades profesionales.
- **Calidad:** Excelencia de algo o de alguien.
- **Responsabilidad:** dar cumplimiento a las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo.
- **Profesionalismo:** es la manera de desarrollar las actividades en el trabajo con compromiso.

- **Respeto:** desde el momento en que ingresa el cliente, se presenta el respeto en la organización y atención personalizada de acuerdo con las necesidades de cada paciente.
- **Eficiencia:** se trabaja bajo la optimización de recursos para una atención eficiente en todo momento.
- **Trabajo en equipo:** se debe incluir a los miembros del equipo a fin de obtener resultados beneficiosos para los pacientes.

3.1.6. Mapa De Procesos

Con fines didácticos, los procesos del Centro Médico de Especialidades G-Doctors han sido fraccionados en tres principales:

- Proceso estratégico
- Proceso clave
- Proceso de soporte

Figura 1

Mapa de procesos del Centro Médico de Especialidades G-Doctors



Nota: La figura representa el mapa de proceso del Centro Médico de Especialidades G-Doctors.

Procesos estratégicos

- **Gerencia General:** Cumple el rol de representante legal y director de la organización, papel que lo desarrolla conjugando el talento humano y los recursos técnicos con los que se dispone; con el objetivo de cumplir las metas planteadas por la empresa, labor que lo logra mediante la definición de los procesos de planificación, organización, gestión y control.
- **Desarrollo estratégico:** Basa su acción en el seguimiento de las gestiones presidida por el director Médico, además de determinar los planes estratégicos a distintos niveles.

- **Gestión clínica:** Se trata de conocer las demandas de los usuarios y con base en esto determinar convenios estratégicos con proveedores y prestadores externos de servicios complementarios.

Procesos operativos

- **Atenciones médicas de especialidad:** Los eventos inician con la captación y llegada del paciente al centro médico, continúa con la interacción de este último con la recepcionista y posterior a esto con la enfermera para finalizar con el médico a quien le reporta mediante una entrevista confidencial su problema de salud.
- **Exámenes paraclínicos:** Indicados con la finalidad de corroborar un diagnóstico clínico y otorgar la mejor opción terapéutica.
- **Laboratorio:** Solicitados en caso de que las patologías identificadas tanto las preexistentes como las detectadas recientemente así lo ameriten.
- **Marketing:** Llevar a cabo acciones con la finalidad medir la satisfacción de los clientes e implementar procesos de engagement con el cliente.

Procesos de soporte

Son los procesos que confieren servicios complementarios necesarios para el adecuado funcionamiento del centro médico, teniendo dentro de este proceso: la gestión financiera, logística y recursos humanos.

Estudio de mercado (diagnóstico situacional)

3.1.7. Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo es fundamental para establecer los factores que influyen y que no influyen en la idea de un negocio, Centro Médico de Especialidades G-Doctors siendo una empresa nueva que incursiona en los servicios de salud y que como varias enfrenta un gran desafío a la hora de prestar sus servicios de salud entre la población.

Por lo que resulta imperante el analizar aspectos como: los económicos, sociales, políticos, legales, tecnológicos y ambientales principalmente. A continuación, se detallará algunos de estos y la relación que mantienen con la conformación y funcionamiento del Centro Médico de Especialidades G-Doctors:

Situación política

En este factor, el gobierno ocupa un lugar importante para el análisis del entorno externo, porque se incluye en la motivación de crear un emprendimiento, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas que favorezcan al desarrollo y formación de las empresas, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones.

En tal virtud, el centro médico de especialidades se sustenta en lo expuesto por las leyes establecidas por el gobierno ecuatoriano, mismos que afirman sobre el derecho a la salud, así como su calidad de atención a toda la ciudadanía ecuatoriana (25).

El Centro Médico de Especialidades G-Doctors, además, debe regirse a los cambios constantes que se generan desde el Ministerio de Salud, siendo la institución reguladora de la salud y administración de todos los centros que prestan atención médica a la población en cuanto al cuidado de la salud.

En este sentido, la empresa se verá afectada en el caso de que existan nuevos lineamientos o normas sobre las empresas del sector de salud, donde se deberá acoger de manera inmediata y sin opción a reclamo, en tal virtud, la situación política del Ecuador es cambiante y puede generar problemas de funcionamiento del centro.

Situación económica

Integra los bienes y servicios de la producción nacional, en este sentido, como una oportunidad general que se ha visto eficiente el aumento del salario básico que a partir de enero del 2022 fue de \$ 425 dólares, sin embargo, una desventaja o debilidad es el valor de la canasta básica a enero del 2022 siendo de \$ 724,39 dólares según INEC (26).

Por otro lado, la población económicamente activa del país a febrero 2022 ha sido del 66,6% con un desempleo adecuado del 33,1% y subempleo del 22,6% según el INEC (27).

Sin embargo, el sector de salud pública tiene una oportunidad en cuanto al presupuesto al sistema nacional de salud, que según Torres (28) de la revista Primicias el gobierno ecuatoriano destino \$ 559,19 millones para este sector.

Este tipo de datos e indicadores económicos globales, perjudican a las empresas y en especial podría significar gran relevancia para el sector de la

salud, donde se integra el Centro Médico de Especialidades G-Doctors porque si en el caso del desempleo aumenta su porcentaje, la población no obtendrá capital para su atención médica, lo que limita el cuidado de la salud y atención ciudadana. Esto permite asegurar que la situación económica del país también es inconstante, generando cambios que afecta las actividades del Centro Médico de Especialidades G-Doctors.

Situación social

En cuanto a la situación social, que abarca el comportamiento de la población, se ha demostrado que a nivel general entre el año 2019 y 2020 se han registrado un egreso de hospitalizaciones en el sector privado del 28,83%; esto quiere decir que el 71,17% de pacientes han ingresado al servicio de hospitalización del sector, ya sea por cualquier problema de salud o servicios especializados (29).

Frente a estas cifras, se puede manifestar que el Centro Médico de Especialidades G-Doctors tiene grandes ventajas en cuanto al número de pacientes que puedan requerir un servicio de medicina general e interna (especialidades) lo cual permite que se posicione dentro del mercado competitivo.

Situación tecnológica

Según el Ministerio de Telecomunicaciones de la Sociedad de la Información (30) la conectividad tecnológica 4G ha incrementado al 61% de cobertura en el Ecuador, factor que ha beneficiado a 10,5 millones de ecuatorianos. Además, el 97% de los 24 cantones tienen acceso a la red troncal de fibra óptica, existiendo cerca de 2.422 puntos de Wifi instalados.

Esta información obtenida refleja una oportunidad para el Centro Médico de Especialidades G-Doctors, dado que, con el uso progresivo del internet a nivel nacional los pacientes que necesiten de un servicio médico podrán revisar a través de las redes sociales o página web del centro acerca de los productos, costos, profesionales, entre otros aspectos, y posterior un contacto directo para su debido proceso de atención.

En definitiva, la situación tecnológica en el país va en crecimiento, facilitando el trabajo de promoción por parte del negocio a implementarse.

Situación ambiental

Se engloba con los semblantes generados por la fuerza de la naturaleza, que incluyen accidentes ambientales, terremotos, inundaciones, sismos, derrumbes, pandemias, sequías y la contaminación general en cuanto al servicio médico. Estos acontecimientos afectan de manera directa a la estabilidad de las personas y empresas, que en este caso como objeto de estudio es el Centro Médico de Especialidades G-Doctors.

De esta manera, el Centro Médico de Especialidades G-Doctors, implementará un gestor de desechos ambientales, para cumplir con este fin; servicio por el que se espera pagar alrededor de 10 dólares mensuales.

3.1.8. Análisis del sector (Cinco fuerzas de Porter)

Poder de negociación con los clientes

Se conoce como clientes a los pacientes inmediatos, en tal sentido, el poder de negociación con aquellos clientes se fundamenta en la capacidad que

posee el centro médico para llegar a tener ante sus proveedores una ventaja y que presiones puede llegar a obtener.

Por ello, el Centro Médico de Especialidades G-Doctors al no ser la única empresa que ofrece el servicio médico dentro del territorio seleccionado, no es la única que establece estrategias direccionadas a fidelizar a los clientes, es decir, no tiene un alto nivel de negociación con sus clientes que en este caso son los pacientes, porque el mercado en donde se ubica posee un nivel alto de centros que pueden cubrir la demanda insatisfecha, ocasionando que el poder de negociación que en este caso sean los clientes, que requieren el servicio de un médico.

Amenaza de los productos sustitutos

Dentro del mercado competitivo del sector de salud, existe pocos servicios que puedan sustituir al servicio médico, puesto que, con la innovación y tecnología, se han generado en nuevas alternativas de medicina moderna o también medicina ancestral, dejando parcialmente a un lado los servicios médicos profesionales, sin embargo, el servicio no dejará de ofrecerse.

No obstante, al imaginar el riesgo de no recurrir al servicio médico profesional en un centro médico los pacientes o clientes migrarán a otras alternativas, este análisis hace énfasis en que el servicio sustituto se convierte en una amenaza para la empresa y al sector.

Frente a este tipo de sucesos, genera un nivel alto de amenaza disminuyendo las ventas del centro médico, en fin, al contar con servicios sustitutos, la empresa no contará con un alto número de clientes y generará desventaja en sus ingresos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro del territorio seleccionado (Quito), específicamente en el sector norte es muy probable que aparezcan nuevos competidores, que ofrezcan servicios de medicina, porque se insertan al mercado de manera directa y con mejores ventajas significativas.

No obstante, en el sector se puede afirmar que no existen límites para crear nuevos centros de salud, por lo que es una amenaza, a su vez, al demostrar que los clientes tienen un gran poder de negociación ocasiona la rivalidad entre empresas del sector médico.

El surgimiento de nuevos centros médicos frena las actividades de las empresas ya existentes impactando negativamente en sus actividades, para ello, se deberá implementar estrategias de innovación, teniendo en cuenta que, a nivel de Quito, existen aproximadamente más de 50 centros médicos o centros que brindan el servicio de medicina, pero en el área donde se ubicará la empresa constan de 9 empresas.

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación y relación entre los proveedores de insumos médicos es alto en cierto modo, porque existen diversas empresas que pueden otorgar suministros como herramientas médicas, quirúrgicas, de especialidades, entre otras lo que genera la concentración de la oferta.

Sin embargo, en el caso de los insumos médicos para el Centro Médico de Especialidades G-doctros se los puede encontrar con mayor facilidad, porque se lo puede conseguir a través de diferentes empresas o proveedores a

nivel nacional lo que disminuye un dominio del mercado y no generándose el poder ante los pacientes u el poder de negociación es bajo.

A modo de conclusión, cuan mayor sea el número de proveedores que brindan el servicio de abastecimiento menor será el grado de negociación. Donde la empresa tendrá oportunidad de elegir al proveedor mejor calificado para contribuir con materia prima.

Rivalidad entre competidores

En este apartado se detallan las empresas o marcas competidoras dedicados al servicio médico, que son considerados competencia directa o indirecta para el Centro Médico de Especialidades G-Doctors, para lo cual, en el presente trabajo de titulación se ha identificado a las siguientes empresas que ofertan el mismo servicio y dentro del territorio:

Tabla 2

Competidores dentro del área en el que se desarrolla el plan de negocios

N°	Nombre	Servicios	Ubicación	Costos del servicio por consulta
1	Centro médico de especialidades COLMED	Medicina familiar, estética, ginecología,	general, interna, pediatría, podología. Av. América y Vazandes. Edificio KENZEN. Piso 8. Quito	\$ 45
2	Centro médico de especialidades ESMEIN	Medicina externa, urología,	interna y Nutricionista, traumatología. Ángel Ludeña 296. Quito	\$ 35

3	Centro médico de especialidades	de	Medicina interna y externa. Otorrinolaringología, neumología, urología.	y	Rio Timbara n59-23. Quito	\$ 30
4	Centro Quirúrgico Cruz Roja	médico	Medicina externa. cirugía general plástica	y	Papallacta entre Av. 10 de agosto y Prensa, sector la Y. Quito	Oe1-66 \$ 25
5	Centro médico de especialidades del Pueblo Ponciano	de	Medicina externa, estética, plástica	y	Juncal #100 y Amesaba. Comité del Pueblo. Quito	\$ 40
6	Centro médico popular San Carlos	popular	Medicina externa, cardiología, nutricionista, dermatología	y	Pedro de Alvarado #6120 y Flacio Alfaro. San Carlos. Quito	\$ 45
7	Centro médico de especialidades médicas Enríquez	de	Medicina externa, estética, ginecología, podología.	y	Víctor Mideros e Ignacio N54-39 Quito 170138	\$ 35
8	Centro médico de especialidades Ángeles	de	Medicina externa. general y especializada, psicología, fisioterapia.	y	MFWH+35V, Quito 170146	\$ 25

Nota: La figura muestra el número de Centros Médicos que ofertan el mismo servicio que Centro Médico de Especialidades G-Doctors dentro del sector norte de Quito. **Elaboración propia.**

Todas las empresas dedicadas al servicio médico están destinadas a presentar situaciones de abandono de clientes, en otras palabras, los clientes preferirán centros médicos más baratos o con mejor atención, dejando de lado la actual, entonces, es muy fácil que los clientes cambien su preferencia, sin embargo, existen factores como la calidad y el precio que impone las empresas a los servicios. Estas acciones dependen del segmento de mercado, porque si un segmento de mercado está totalmente fidelizado no puede tomar la decisión de dejar de asistir a un centro médico que lo ha atendido por años.

3.1.9. Análisis del entorno interno

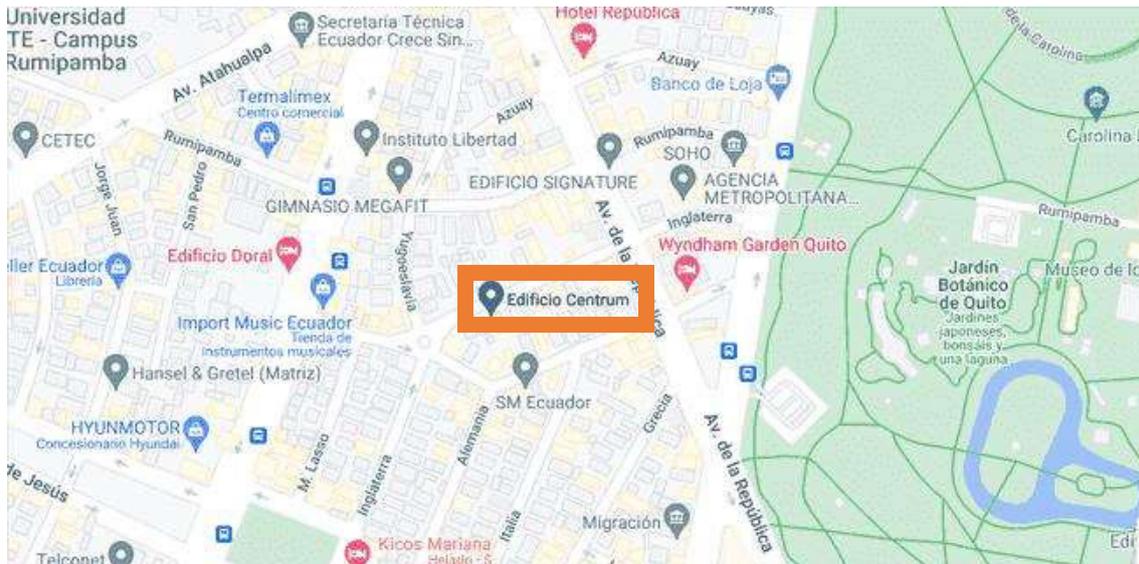
Descripción del servicio

Ubicación:

Inglaterra E3-54 y Avenida República, Edificio CENTRUM tercer piso, consultorio 3D, sector centro norte de Quito, diagonal a centro comercial El Jardín.

Figura 2

Ubicación del Centro Médico de Especialidades G-Doctors



Nota: La figura expresa la ubicación del Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Tomado de:** Google maps (2022).

Principales calles aledañas:

- 10 de agosto
- Calle Mariana de Jesús
- Av. Amazonas

Servicios

Se prevé que el centro médico funcione con las especialidades de:

- Medicina general
- Medicina interna
- Cardiología
- Neumología
- Otorrinolaringología
- Traumatología
- Fisioterapia

- Endocrinología

Como servicios complementarios se tiene los siguientes:

- Laboratorio clínico
- Psicología
- Nutrición

Además, se ofrece atención a domicilio, en el centro, norte y sur de Quito y sus alrededores.

Horario de consulta:

Lunes a sábado de 08h00 a 19h00.

Valores de consulta:

- Medicina general: \$ 25
- Especialidades: \$40

Personal:

- **Especialistas:** En cuanto al personal que atenderá a los pacientes, serán médicos de llamada, es decir que se los citará cuando se capte pacientes para cada uno.
- **Recepción:** Se contratará una recepcionista que estará disponible 8 horas, las horas que quedan descubiertas serán atendidas por la propietaria, la modalidad de contrato será por servicios profesionales con una remuneración de \$400.
- **Limpieza:** Se pagará una persona de limpieza por días con un valor de \$10 diarios dos veces por semana o dependiendo de la demanda.

De esto el valor a cobrar es porcentual, tal es así que del valor total el 70% está destinado para el especialista y el 30% para el Centro Médico de Especialidades G-Doctors.

Parqueadero:

El edificio cuenta con parqueadero cubierto que posee un costo de \$1 la hora o fracción. Frente al edificio existe un parqueadero público que genera un costo de \$0.70 ctvs., la hora o fracción. Además de espacio para parquear en la calle sin vigilancia.

Propuesta de valor

La propuesta de valor hace referencia a lo que diferencia del Centro Médico de Especialidades G-Doctors de otros Centros y hará que los clientes prefieran los servicios. En tal virtud la propuesta de valor será:

- Ofrecer atención a domicilio, en el centro, norte y sur de Quito y sus alrededores.
- Servicios complementarios como laboratorio clínico, psicología y nutrición.
- Se contará con especialistas de llamada, es decir que se los citará cuando se capte pacientes para cada uno.
- Para gestionar los desechos ambientales se contratará de una empresa municipal que se llama EMGIRS, para la gestión de desechos derivados de la atención médica.
- Contará con tres ejes principales (comercial, racional y emocional).

Público objetivo

El público objetivo será todas aquellas personas de cualquier edad, género, etnia, entre otros aspectos, mismos que como establece la Constitución de la República del Ecuador, todos tienen derecho a la salud.

Imagen corporativa

La imagen corporativa del Centro Médico de Especialidades G-Doctors, representa la personalidad de la marca: Medicina cercana, familiar, profesional, innovadora, empática y de alta calidad, misma que se expone en el apartado de plan de marketing.

Cadena de valor

Figura 3

Cadena de valor

<p>Infraestructura Cuenta con una infraestructura ya diseñada con 1877m2, (Edificio CENTRUM tercer piso) construido por un cuerpo de terreno plano cerca del acceso principal, siendo visible a la Inglaterra E3-54 y Avenida República.</p>	Actividades de apoyo
<p>Gestión de recursos humanos El Centro Médico de Especialidades G-Doctors está integrado por un equipo profesional que conoce acerca de la gestión del servicio o atención médica especializada, mismo que se encuentra integrada por médicos, enfermeras, personal de apoyo, auxiliares, residentes, etc. Siendo un total de 29 colaboradores.</p>	
<p>Desarrollo de tecnología Para este punto, el Centro Médico de Especializadas G-Doctors contará con equipos y materiales de tecnología, mismos que día tras día, se someterán a nuevos cambios y revisión.</p>	
<p>Compras Las compras se abastecen de todo tipo de insumos médicos, especialmente de medicamentos, materiales de enfermería, recursos tecnológicos, herramientas de especialidad, útiles de oficina, entre otras compras.</p>	

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio	Actividades primarias
Los servicios médicos del Centro Médico de Especialidades G-Doctors estarán destinados a los usuarios externos, de la zona norte de Quito donde se ubica, así como de los alrededores.	Se amerita de nuevos recursos tecnológicos para el servicio de calidad, procesamiento de información y servicio amerita de recursos basados en las TIC.	El servicio ofrecido y la satisfacción de los pacientes atendidos en las instalaciones del Centro Médico de Especialidades G-Doctors.	Se maneja un tipo de publicidad awareness, de interés y conversión.	Cumplir las necesidades de las personas que necesiten de un servicio médico, óptimo y sobre todo de calidad.	

Nota: La figura expresa la cadena de valor del Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

3.1.10. Análisis DAFO

Los factores internos como las fortalezas y debilidades podrían influir en la estratégica establecida para el funcionamiento adecuado de Centro Médico de Especialidades G-Doctors, en este caso aportando para el crecimiento de la organización, por lo que en este aspecto se pueden tomar en cuenta la infraestructura, los recursos humanos y la calidad de equipos que se disponen, los cuales aportan positivamente a la hora de otorgar una atención de calidad.

FODA son las siglas conformadas por las palabras: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; que en conjunto se traduce en una herramienta de intervención con el fin de conocer y mejorar la realidad de una organización.

En relación con los determinantes externos que intervienen en la organización; se ha encontrado que la empresa cuenta con amenazas, así

como con oportunidades importantes, en el caso de las primeras la amplia demanda de usuarios que existe en el sector salud, la capacidad de realizar inversiones para motivar a una mejora continua; entre otras. En otro aspecto, existen amenazas que representan un factor negativo, como; la alta competitividad del mercado, así como las exigencias que demanda el estado, las cuales generan valores económicos.

Por ello, a continuación, se identifican aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Tabla 3

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura moderna con diseño actual que da la sensación de un ambiente familiar, adecuándose a las necesidades de atención ambulatoria, así como de atención especializada. • Médicos competentes • Equipos médicos de calidad con los que se permita la atención de casos específicos, gracias a la utilización de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia demanda de especialidades médicas. • Apertura a convenios con seguros públicos y privados, ya que al ser un centro médico de prestigio permitirá fomentar alianzas médicas de atención a salud, así como la prevención y cuidados posteriores. • Ambiente propicio que impulsa el crecimiento del Centro Médico de Especialidades G-Doctors.

<p>tecnológicos avanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención médica de especialidad en domicilio, para satisfacer necesidades específicas de los usuarios, de acuerdo sea el requerimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialidades alternativas • Alianzas estratégicas con empresas de salud • Inversión directa de socios • Oferta médica diferenciada
---	---

Debilidades

Amenazas

<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura reducida • Deficiente estrategia de marketing • Pocos lugares para estacionamiento • Inversión externa reducida • Los pacientes pueden preferir otro tipo de atención que se adapte a sus seguros médicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel competitivo gracias a la presencia de otros centros médicos con especialidades similares • Exigencias gubernamentales como lo son permisos, leyes, formularios que se deben mantener para el funcionamiento de centros médicos • Nuevos servicios similares que creen rivalidad entre los competidores • Otros centros médicos establecidos que cuenten con una clientela frecuente • Inestabilidad económica del país
---	---

Nota: La tabla muestra el análisis FODA del Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

Plan de marketing

La estrategia digital de Centro Médico de Especialidades G-Doctors 2022 se ha elaborado a través de Creatura Creativa, siendo una herramienta práctica para el diseño promocional y publicitario del centro, por ello, a continuación, se presenta todas las estrategias a implementarse:

3.1.11. Gestión de marketing

Producto

G – Doctors ofertara a sus pacientes un servicio de calidad, con materiales en óptimas condiciones por lo que se generaran alianzas estratégicas con los proveedores que participan en las actividades de todas las especialidades en el centro médico.

Precio

Centro Médico de Especialidades G-Doctors se encuentra en una zona competitiva, por lo que implementa consultas generales y de especialidades con precios que se ajustan a los consumidores sin dejar a un lado la calidad del servicio, ya que el precio de un servicio es de suma importancia al condicionar la demanda que tendrá este y podrá definir la rentabilidad dentro de la empresa. De acuerdo con la investigación de mercado previa se establece un precio de 25\$ para las consultas generales y 40\$ para las consultas con especialistas.

Plaza

G– Doctors por brindar un servicio de salud intangible, hace necesario que el paciente asista a las instalaciones para aprovechar los servicios

ofrecidos, siendo la plaza las instalaciones del centro médico, el único y principal canal de ventas.

Promoción

G – Doctors separa sus ejes de comunicación para llegar a los diferentes grupos de clientes potenciales de manera eficiente, las cuales incluyen web programática, Google y las redes sociales más utilizadas en Quito tal como lo son Facebook, Instagram y LinkedIn. Se implementarán varias estrategias para mejorar la presencia en redes como lo son:

- Interactuar con la audiencia para despertar el interés del público.
- Inspeccionar el engagement y dar generar respuesta inmediata.
- Ofrecer información realmente útil con relación a los servicios que solventan alguna molestia y que mejora el estilo de vida.
- Brindar y actualizar información de las promociones.
- Generar información sobre los diferentes servicios y beneficios ofrecidos.
- Ofrecer un descuento del 25% en la reservación de consultas de especialidad.
- Generación de sorteos por medio de la red de Instagram y Facebook para invitar a nuevos pacientes.

Figura 4.

Promoción Centro Médico de Especialidades G-Doctors



Modelo SIVA

Esta es una herramienta que se adiciona dentro del marketing mix para corresponder a los componentes de: solución, información, valor y acceso dentro del Customer Focus (33), ilustrado a continuación:

Tabla 4.

Enfoque de clientes

Enfoque clientes Centro Médico de Especialidades G-Doctors			
Solución	Información	Acceso	Valor
Atención de afecciones medicas cotidianas y especiales al alcance de la población.	Turnos fáciles de acceder mediante una plataforma propia, disponible 24/7, así como la atención telefónica en caso de requerir una cita de	Únicamente en el centro de forma física, con opción a la reservación de consultas por plataformas digitales	Precios competitivos con relación a los otros centros médicos del área, estableciendo las consultas médicas generales con

	emergencia		valor de 25\$, y las consultas especializadas con valor de 40\$
--	------------	--	---

Nota: La tabla describe el modelo SVA para implementar en el Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

3.1.12. Estrategia de marca

OBJETIVOS:

- Posicionar a G -Doctors en el ecosistema digital a través de una estrategia de creación de contenidos (Awareness).
- Crear una comunidad digital que interactúe. (Consideración).
- Influenciar en el mercado dental para elevar el consumo de los productos, para lograr fidelización de los clientes. (Conversión).

ESTRATEGIA

- Desarrollo de estrategia de marketing digital enfocada en una comunicación 360, que debe incluir la página web, las RRSS y puntos de venta, para que toda la información esté conectada y enfocada a los objetivos.
- Implementación de una estrategia Ads (búsqueda en Google) para el alcance de clientes potenciales.
- Estrategia de marketing de contenidos enfocados a los ejes de comunicación principalmente en RRSS.

El desarrollo de la estrategia cuenta de un concepto paraguas y subdivisiones dependiendo del servicio. Estos abarcan:

- Concepto comunicacional.
- Mensaje publicitario.
- Línea gráfica.
- Estrategia de pauta.

3.1.13. Lo que se desea conseguir

Figura 5

Aspectos a conseguir

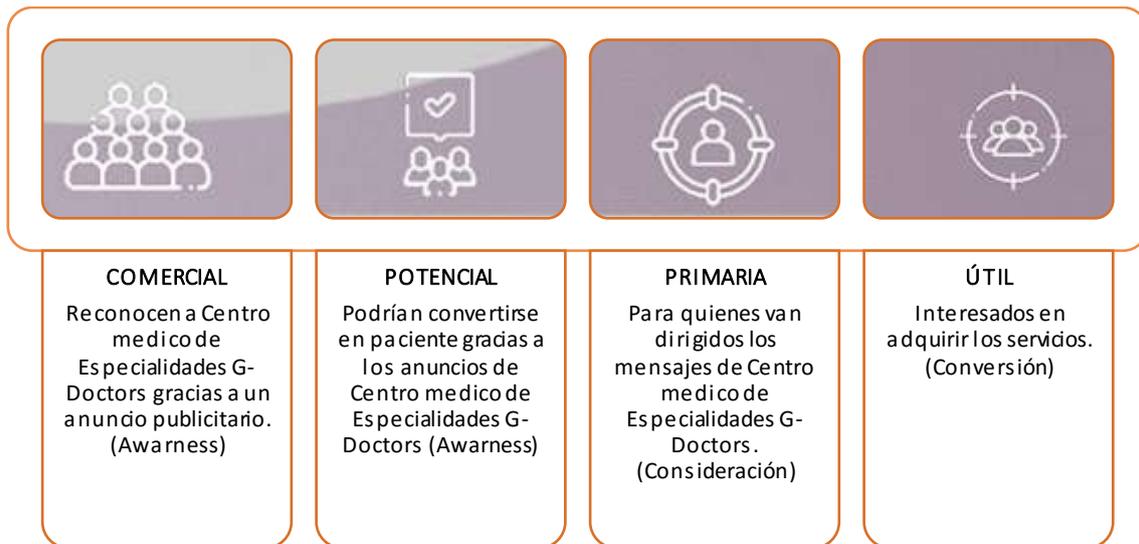


Nota: La figura muestra los aspectos a considerar en el Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

Audiencias

Figura 6

Audiencias



Nota: La figura muestra las audiencias del Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

3.1.14. Público objetivo

Perfil 1

- Personas que busquen un servicio de calidad a precios razonables.
- Público que no tenga un médico fijo o esté en busca de uno especialista, de acuerdo con su:
 - Geolocalización: residentes cercanos al Centro Médico de Especialidades G-Doctors.
 - Necesidades de Salud.
 - Nivel económico medio y medio alto.

¿Cómo buscamos que el público perciba al Centro Médico de Especialidades G-Doctors?

- Un centro de variedad de especialidades médicas que brinda calidad en todos sus servicios.

- Garantía de calidad en cada tratamiento. Un equipo de profesionales altamente capacitados.
- Atención personalizada enfocado al bienestar de cada paciente.

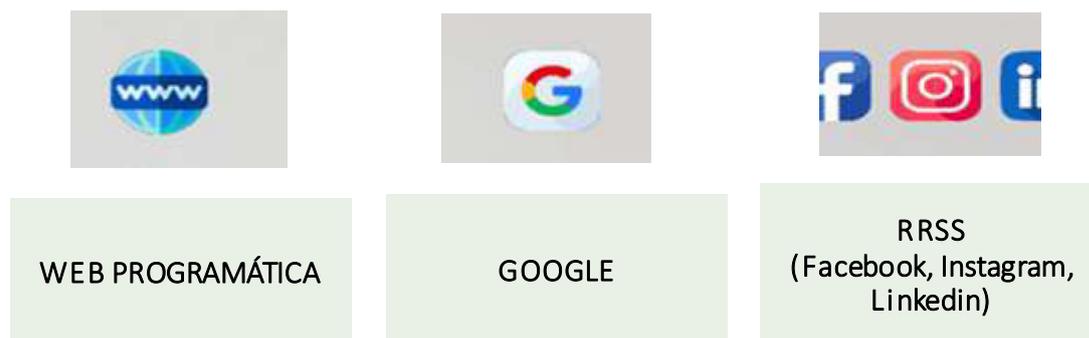
¿Cuál es el tono?

- Directo
- Profesional
- Capacitado
- Explícito
- Informativo
- Emocional
- Humano

¿Dónde vamos a estar?

Figura 7

Medios digitales



Nota: La figura muestra los medios digitales donde estará la información del Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

3.1.15. Propuesta gráfica

La línea gráfica de Centro Médico de Especialidades G-Doctors debe representar la personalidad de la marca: Medicina cercana, familiar, profesional, innovadora, empática y de alta calidad.

Figura 8

Propuesta gráfica



Nota: La figura muestra la propuesta gráfica del Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

Manejo de la red

- Creación de contenidos.
- Manejo de Facebook, Instagram
- Desarrollo de 2 arte y 1 stories semanales usados para Facebook y algunos replicados en Instagram.
- o De estos es 1 video al mes para reels o muro, con ejes de contenido para diferentes públicos.

- Post patrocinados en Facebook, Instagram & Tik Tok.

Videos para reels

Generación de 1 videos cortos al mes para redes con temáticas como:

- Muestra de servicios
- Testimoniales
- Valores y principios de la marca
- Tecnología

Procedimientos Incluye: Preproducción, Producción, Edición, Efectos 2D, musicalización, masterización.

3.1.16. Método de trabajo

Figura 9

Método de trabajo



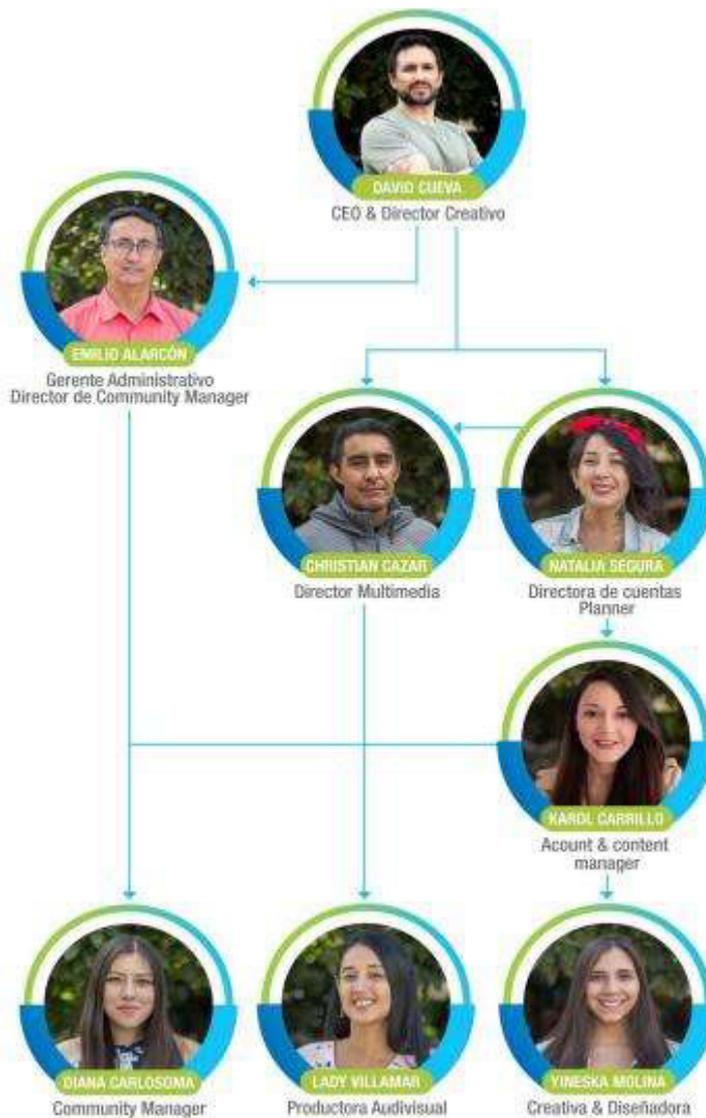
Nota: La figura muestra el método de trabajo del Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

3.1.17. **Equipo de trabajo**

- Director Creativo (40%)
- Directora de cuenta (20%)
- Account Manager (60%)
- Diseñadora (80%)
- Equipo Multimedia (30%)
- Community Manager (30%)

Figura 10

Equipo de trabajo



Nota: La figura muestra el equipo de trabajo del que estará conformado el Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

Gestión operativa

3.1.18. Objetivos y estrategia funcional del Plan de Operaciones

Objetivo del Plan de Operaciones

Para tener trazabilidad y congruencia en lo que se refiere a la misión, los objetivos de este plan estarán orientados a conferir calidad en los servicios ofertados sin que esto repercuta en los costos establecidos, es así que se ha llegado a plantear los siguientes:

- Ofrecer atención médica oportuna y de calidad.
- Garantizar una infraestructura confortable.
- Establecer el flujo adecuado para acceder a los distintos servicios médicos.

Los servicios que el Centro Médico de Especialidades G-Doctors ofrecen son brindar servicios de consultas de Medicina General y Medicina de especialidad, a través de un sistema interno de programación, planificación y seguimiento de consultas mediante aplicativo web, además de un recetario digital con la alarma y dosis de medicación requerida o fecha de siguiente consulta. El alcance del público objetivo radica en la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) mediante el uso de las instalaciones físicas cercanas además de atención 24/7 turnos rotativos para especialistas, asistentes de enfermería y jefes de área.

3.1.19. Estrategias del Plan de Operaciones

En líneas posteriores se redacta a detalle el plan de operaciones, el cual está direccionado principalmente a ofertar una atención de calidad, lo que conlleva el disponer una infraestructura adecuada, de igual manera con profesionales competentes y convenios estratégicos con servicios complementarios.

- **Estrategia de calidad:** Implementar estándares de calidad con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios.
- **Estrategia de recursos humanos:** Para mantener la coherencia con lo estipulado en la gestión estratégica, es prevalente contar con médicos especialistas con al menos cinco años de experiencia en el campo laboral.
- **Estrategia de confort:** La infraestructura donde funcionará el centro médico de especialidades ha sido diseñada para conferir a sus usuarios un ambiente confortable, considerando que en algunos casos habrá un tiempo de espera prolongado.

Por tanto, un espacio lo suficientemente cómodo tanto para el paciente que espera la consulta como el ayudante o visitante que lo acompañe durante la visita médica en la instalación.

3.1.20. Alcance

El desarrollo de la estrategia integral de operaciones abarca la definición de los servicios ofertados, los objetivos operacionales, de igual manera el diseño del plan y los procesos puntuales para el desarrollo operativo del Centro Médico de Especialidades G-Doctors.

3.1.21. Diseño del Plan de Operaciones

Servicio

El servicio que ofrece el Centro Médico de Especialidades G-Doctors a la población se basa en la atención médica ambulatoria de especialidad tanto in

situ como domiciliaria; ofreciendo diagnóstico, tratamiento y seguimiento de enfermedades, a la vez crear una cultura consiente de la salud preventiva.

Bajo este contexto se puede recalcar la importancia de contar con horarios fijos de atención, un sistema de agendamiento automático de citas médicas, una amplia cartera de servicios y un ambiente confortable, factores encaminados a solventar las demandas generadas por los pacientes de manera adecuada.

A. Distribución

El Centro Médico de Especialidades G-Doctors se encontrará ubicada en un solo nivel: área que a la vez cuenta con distintas subáreas: recepción, preparación de pacientes, dos consultorios y un baño, cada área dotada de los equipos necesarios, la sala de espera cuenta con una capacidad para 8 personas.

Figura 11.

Distribución



Nota: distribución de espacio físico del Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

B. Horario de atención

El horario de atención es de 08h00 a 19h00 de lunes a sábado con atenciones domiciliarias bajo la modalidad de previa cita las 24 horas de lunes a domingo.

C. Servicios ofertados

Dentro del servicio de Medicina General se provee servicio de consulta externa e interna:

Se prevé que el centro médico funcione con las especialidades de:

- Medicina general
- Medicina interna
- Cardiología
- Neumología
- Otorrinolaringología
- Traumatología
- Fisioterapia
- Endocrinología

Como servicios complementarios

- Laboratorio clínico
- Psicología
- Nutrición

D. Alianzas estratégicas

En cuanto a las alianzas estratégicas, se considera importante el laboratorio de imagenología, servicio de eco, laboratorios. A la larga, generar un servicio más autónomo y, de hecho, poder generar el apalancamiento de servicios mediante una red de cooperación mutua entre proveedores de servicios médicos varios.

Plan financiero

El plan financiero o el estudio económico del plan de negocios para el Centro Médico de Especialidades G-Doctors se sustenta en el siguiente detalle de costos:

Tabla 5.

Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	Valor
	Total
Total inversión fija	\$3.700,00
Total gastos pre – operacionales	\$853,00
Infraestructura	\$5.000,00
Capital de trabajo	\$3.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 12.553,00

Nota: La tabla describe la inversión inicial para implementar en el Centro Médico de Especialidades G-Doctors. **Elaboración propia.**

A continuación, se presente el análisis financiero en virtud de los 5 años posteriores, a partir de la inversión requerida inicial de \$ 12.553,00

Figura 12.

Matriz de proyección – Presupuesto financiero

Temporalidad:	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5	Periodo 6
Año:	0	1	2	3	4	5
Ritmo de crecimiento:	N/A	N/A	10,00%	14,14%	10,62%	4,00%
Producción	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(+) Ingreso (I = p*q)	\$90.000,00	\$99.000,00	\$113.000,00	\$125.000,00	\$130.000,00	\$130.000,00
(1) Precio	\$720	\$762	\$807	\$833	\$813	\$813
(2) Cantidad	125,00	130,00	140,00	150,00	160,00	160,00
(-) Costos Fijos (CF):	\$59.000,00	\$59.000,00	\$59.000,00	\$59.000,00	\$59.000,00	\$59.000,00
(1) CF - Salarios	\$55.500,00	\$55.500,00	\$55.500,00	\$55.500,00	\$55.500,00	\$55.500,00
(2) CF - Arriendo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(3) CF - Otros	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00	\$3.500,00
(-) Costos variables (Cv)	\$17.500,00	\$18.000,00	\$19.000,00	\$20.000,00	\$17.500,00	\$17.500,00
(-) Otros impuestos*	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00
Punto de equilibrio (por año)	N/A	102	95	88	84	84
UTILIDADES UAI		\$12.150,00	\$20.650,00	\$33.650,00	\$44.650,00	\$52.150,00
(-) Impuestos		\$12.150,00	\$20.650,00	\$33.650,00	\$44.650,00	\$52.150,00
UTILIDADES UDI		\$12.150,00	\$20.650,00	\$33.650,00	\$44.650,00	\$52.150,00
(+) Depreciación	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Beneficio Inicial/FE	-\$ 60.000,00	-\$ 403,00	\$ 20.650,00	\$ 33.650,00	\$ 44.650,00	\$ 52.150,00
Inversión Previa/Otros*	\$ 60.000,00	\$ 12.553,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota: La figura considera la inversión requerida en base a Tabla 5. Promedio de ‘Ritmo de crecimiento’ 9,69 %. **Elaboración propia.**

En cuanto al ‘Ritmo de crecimiento’, se considera un crecimiento progresivo a diferencia del quinto año donde disminuye en 6,62 puntos porcentuales de variación entre año y año, sin embargo, mantiene un beneficio de \$ 52 125,00. Por tal, mantiene rentabilidad.

Situación similar al analizar ‘Punto de equilibrio (por año)’ por el cual son menores para todos los valores pronosticados. Razón reflejada en la utilidad desde el periodo 3 en adelante, obviando el periodo 2 donde a razón de una inversión urgente se requería pagar valores adeudados. Adicionalmente, se considera confiable el proyecto con un valor residual de inversión de 15968,34 y una tasa de rentabilidad mayor a la del mercado.

Figura 13.

Estudio de factibilidad financiero

Indicador financiero	Valoración
VAN	\$ 15.968,34
TIR	28%

Nota. Valor referente comparativo al mercado 15 %. **Elaboración propia.**

Capítulo IV

4.1. Conclusiones

El presente trabajo desarrolla un plan de negocios diseñado para la prestación de distintos servicios de salud para un Centro Médico de Especialidades que funciona en la ciudad de Quito.

Se analizaron y detallaron los factores necesarios en el estudio técnico con los que se comprobó la relevancia que permitirán la implementación del servicio integral de salud que esté al alcance de la población, luego de establecidos los diferentes aspectos específicos que la población desea sean abordados y que contribuyen a un servicio de calidad.

Desde un enfoque humanista se ha considerado la relevancia de las relaciones interpersonales sobre todo del equipo de trabajo con los clientes ya que estas constituyen la puerta de entrada a la cartera de servicios que ofrece el Centro Médico de Especialidades G–Doctors.

Para la realización de diferentes estrategias, se realizaron los análisis económicos, sociales, humanos que deberán participar en la generación y funcionamiento del plan presentado, permitiendo el desarrollo y crecimiento de este proyecto, así como alcanzar un posicionamiento en el mercado que dicho sea de paso es altamente competitivo.

En cuanto al plan de marketing mediante la metodología 4Ps se ha determinado de mejor manera el posicionamiento y los planes de acción a futuro dentro de la empresa; adicionalmente, los roles como tal dentro del desarrollo de esta.

Bajo un enfoque de crecimiento se establecieron las siguientes estrategias a implementar tales como: estrategias de marca, la cual conjuga tanto la estrategia de negocio como el posicionamiento, estudio personalizado de la audiencia, perfiles de ubicación, publicidad digital, propuesta gráfica, metodología de trabajo y plan de estrategias operativas.

En términos financieros el plan de negocios genera valor el cual expresado en el valor anual neto (VAN) llega a \$ 15.968.34 dólares americanos, con una tasa interna de retorno (TIR) de 28%, considerándose un VAN positivo, por lo que el plan de negocios diseñado está acorde a la evaluación financiera elaborada.

Capítulo V

5.1. Recomendaciones

Antes de la realización de un plan de negocios es vital conocer cuáles son los servicios de salud que se requieren en la ciudad de Quito, a modo de dar una respuesta acertada.

Se requiere contar con un equipo de trabajo que reconozca las capacidades para las relaciones interpersonales y con los clientes puesto que es uno de los puntos de calidad que ofrecerá el Centro Médico de Especialidades G-Doctors.

Crear alianzas con compañías financieras u otros inversores que permita la obtención de recursos.

Crear estrategias de publicidad que distingan el Centro Médico de Especialidades G-Doctors a nivel de redes sociales, garantizando el posicionamiento óptimo para generar una mejor rentabilidad.

Se deben mantener reuniones frecuentes con el personal que labora en el Centro Médico de Especialidades G-Doctors para conocer las posibles falencias y cómo resolverlas de manera oportuna; de igual manera, así como con el personal financiero para asegurar que la inversión y los ingresos estén generándose de la manera planificada.