

PLAN DE NEGOCIOS



*Maestría en*

# GERENCIA EN SALUD

Tesis previa a la obtención del título de Magíster en Gerencia en Salud

**AUTOR:** LUIS FELIPE RECALDE SAMANIEGO.  
**TUTOR:** DR ERNESTO TORRES

**CONSULTORÍA EN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD Y  
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO, QUITO, ENERO –  
SEPTIEMBRE DE 2023**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, ERNESTO IVAN TORRES TERÁN, declaro que he tutorizado el trabajo de titulación denominado CONSULTORÍA EN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO, QUITO, ENERO – SEPTIEMBRE DE 2023 del maestrante, quien es autor exclusivo de la presente investigación, que es original y auténtica.

0906050208

## **Autorización de derechos de propiedad intelectual**

Yo LUIS FELIPE RECALDE SAMANIEGO, en calidad de autor del trabajo de titulación denominado CONSULTORÍA EN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO, QUITO, ENERO – SEPTIEMBRE DE 2023, de acuerdo a lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento en Ecuador, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para que utilice el contenido que comprende el presente trabajo de titulación, con fines estrictamente académicos o de investigación.

1726181652

### **Certificación de autoría del trabajo de titulación**

Yo, LUIS FELIPE RECALDE SAMANIEGO, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación denominado CONSULTORÍA EN SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN SALUD Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO, QUITO, ENERO – SEPTIEMBRE DE 2023 es de mi autoría y de mi exclusiva responsabilidad académica y legal; y que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional. En su elaboración, se han citado las fuentes y se han respetado las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

1726181652

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a aquellas personas que me han motivado a alcanzar mis objetivos en mi búsqueda por convertirme en un profesional mejor y alcanzar el éxito.

Primero, dedico el esfuerzo invertido en este trabajo a mi familia, a mis padres Ángela y Ángel, quienes han sido mi apoyo incondicional a lo largo de toda mi formación académica. Ellos han sido los que me han guiado en todos los procesos necesarios para forjarme como el profesional en el que hoy me enorgullezco de ser. Les agradezco profundamente, ya que sin su dedicación, años de orientación, amor y apoyo incondicional no habría sido posible dar este paso.

También dedico este trabajo a mis hermanos, quienes con su experiencia han contribuido a iluminar mi camino. Siempre han estado a mi lado en mis momentos más felices y también en los momentos de angustia. Les agradezco por permitirme compartir este logro con ustedes.

A mi compañera de viaje, Estefanny, le expreso mi agradecimiento por brindarme su invaluable apoyo. En aquellos momentos en los que creí que no podía más, ella me proporcionó su tiempo y apoyo constante, lo cual fue fundamental para culminar este nuevo éxito. Sin su apoyo, nada de esto habría sido posible.

## **Agradecimiento**

En primer lugar, deseo expresar mi sincero agradecimiento al Dr. Ernesto Torres, mi tutor en este trabajo. Su orientación y su amplia experiencia me han sido de inmenso valor a lo largo de este proceso. Agradezco su paciencia y por compartir su sabiduría, lo que ha contribuido en gran medida a la conclusión satisfactoria de este trabajo.

También quiero agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarme la oportunidad de formar parte de su alumnado. El acceso a sus aulas y la posibilidad de participar en las actividades de la universidad han enriquecido mi experiencia como estudiante.

Además, quiero expresar mi gratitud a mis compañeros de la maestría. Compartimos momentos buenos y desafiantes, y a través de nuestras experiencias mutuas, hemos trabajado juntos para alcanzar este importante logro. Gracias a todos por su apoyo y camaradería.

# Índice

## Tabla de contenido

|  |      |
|--|------|
| Acta de defensa de grado.....  | IV   |
| Dedicatoria .....  | V    |
| Agradecimiento .....   | VI   |
| Índice.....  | VII  |
| Índice de anexos .....   | VIII |
| Índice de imágenes .....   | IX   |
| Índice de cuadros.....   | X    |
| Índice de tablas.....  | XI   |
| Resumen.....   | 1    |
| Abstract .....   | 2    |
| Introducción .....   | 3    |
| Justificación .....  | 4    |
| Objetivos .....  | 5    |
| Objetivo General.....  | 5    |
| Objetivo Específico.....   | 5    |
| Marco teórico .....  | 6    |
| Asesoría .....   | 6    |
| Consultoría .....  | 6    |
| Servicios de salud .....   | 7    |
| Administración de los servicios de salud .....                             | 7    |
| Plan de negocios .....   | 8    |
| Plan de marketing .....  | 8    |
| Planeamiento estratégico .....   | 8    |
| Plan financiero .....  | 8    |
| Plan de negocios.....  | 10   |
| Idea de negocio.....   | 10   |
| Misión.....  | 10   |
| Visión .....   | 10   |
| Objetivo .....   | 11   |
| Descripción del negocio.....   | 11   |
| Análisis del mercado de salud .....  | 13   |
| Análisis del entorno .....   | 13   |
| Alianzas estratégicas.....   | 14   |
| Oportunidades del mercado .....  | 14   |
| Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ..... | 15   |
| Análisis del mercado potencial .....                                       | 15   |

|  |    |
|--|----|
| Segmento del mercado: Público objetivo .....   | 17 |
| Ventajas competitivas .....  | 18 |
| Análisis de la competencia.....  | 19 |
| Servicios de consultoría.....  | 20 |
| Servicios de consultoría para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa .....  | 20 |
| Asesorar a las empresas de salud a cumplir con la normativa regulatoria .....  | 20 |
| Asesorar a las empresas de salud a expandir sus operaciones: .....   | 21 |
| Crear capacitaciones para empresas de salud, respecto a manejo administrativo, información teórica o práctica requerida: ..... | 21 |
| Otros servicios de consultoría en áreas administrativas y gestión de calidad: .....  | 22 |
| Precio .....   | 22 |
| Plaza .....  | 23 |
| Promoción .....  | 25 |
| Objetivos de marketing .....   | 25 |
| Estrategias de marketing .....   | 26 |
| Presupuesto de marketing .....   | 27 |
| Calendario de marketing .....  | 27 |
| Estudio técnico de la producción.....  | 28 |
| Localización del negocio .....   | 28 |
| Distribución .....   | 29 |
| Horario de atención.....   | 31 |
| Organización de las personas en el proceso productivo .....  | 31 |
| Estudio económico .....  | 32 |
| Inversión del proyecto .....   | 33 |
| Inversión del capital.....   | 34 |
| Análisis financiero.....   | 38 |
| Índices financieros .....  | 38 |
| Evaluación financiera .....  | 38 |
| Conclusiones .....   | 40 |
| Bibliografía .....   | 41 |
| Anexos .....   | 43 |



## Índice de anexos

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Anexo 1. Costos indirectos .....      | 43 |
| Anexo 2. Depreciación.....            | 43 |
| Anexo 3. Gastos administrativos ..... | 44 |
| Anexo 4. Nómina y salarios.....       | 44 |

## **Índice de imágenes**

|  |    |
|--|----|
| Imagen 1. Objetivos del plan de marketing .....                              | 25 |
| Imagen 2. Distribución propuesta de la oficina de CRV Consulting Group ..... | 29 |

## Índice de cuadros

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)<br>..... | 15 |
| Cuadro 2. Análisis de la competencia.....  | 19 |
| Cuadro 3. Servicios y precios CRV consulting group .....                                 | 23 |
| Cuadro 4. Funciones generales de los puestos de trabajo. ....                            | 32 |

## **Índice de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Proyección de prestación del servicio.....         | 17 |
| Tabla 2 Distribución de la inmobiliaria y los equipos ..... | 30 |
| Tabla 3 Mano de obra directa.....                           | 31 |
| Tabla 4 Proyección de ventas en unidades .....              | 34 |
| Tabla 5 Proyección de venta en efectivo .....               | 35 |
| Tabla 6 Flujo de caja proyectado.....                       | 36 |
| Tabla 7 Estado de pérdidas y ganancias proyectado .....     | 37 |
| Tabla 8 Principales indicadores financieros .....           | 38 |

## **Resumen**

CRV Consulting Group es una empresa especializada en consultoría de administración de salud con sede en Ecuador. Nuestra misión es ofrecer soluciones integrales a los establecimientos de salud, tanto públicos como privados, para ayudarlos a optimizar sus operaciones, cumplir con la normativa regulatoria y expandir sus servicios.

El proyecto de Plan de Negocios para el establecimiento de CRV Consulting Group, una consultora en administración de salud, tiene como objetivo proporcionar todas las herramientas necesarias para que los nuevos establecimientos de salud, tanto públicos como privados, logren la rentabilidad en sus operaciones. Esto incluye la capacidad de abrir nuevos servicios, reducir costos sin comprometer la calidad de atención, mejorar los procesos en sus instalaciones y brindar formación a su personal, todo con el fin de ofrecer la mejor atención de calidad posible.

El mercado ecuatoriano está experimentando un crecimiento constante, con un aumento anual en la cantidad de nuevos establecimientos de salud. En respuesta a esta tendencia, hemos desarrollado una propuesta de negocio con una ubicación estratégica, ofreciendo horarios de oficina flexibles para brindar servicios especializados con un enfoque personalizado. Nuestro análisis financiero respalda la viabilidad del proyecto, ya que hemos calculado una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 20%, lo que lo hace atractivo para inversionistas. Además, esperamos que el retorno de la inversión se produzca en 4 años y 1 mes. Con CRV Consulting Group, la administración de la salud se convierte en una oportunidad de inversión sólida y prometedora en Ecuador.

## **Abstract**

CRV Consulting Group is a specialized healthcare management consulting firm based in Ecuador. Our mission is to provide comprehensive solutions to healthcare facilities, both public and private, to help them optimize their operations, comply with regulatory requirements, and expand their services.

The Business Plan project for the establishment of CRV Consulting Group, a healthcare management consultancy, aims to provide all the necessary tools for new healthcare facilities, both public and private, to achieve profitability in their operations. This includes the ability to launch new services, reduce costs without compromising the quality of care, improve processes within their facilities, and provide training to their staff, all with the goal of delivering the highest quality care.

The Ecuadorian market is experiencing consistent growth, with an annual increase in the number of new healthcare facilities. In response to this trend, we have developed a business proposal with a strategic location, offering flexible office hours to provide specialized services with a personalized approach. Our financial analysis supports the project's viability, as we have calculated an Internal Rate of Return (IRR) of 60%, making it an attractive opportunity for investors. Furthermore, we anticipate a return on investment in just 1 year and 7 months. With CRV Consulting Group, healthcare management becomes a solid and promising investment opportunity in Ecuador.

## **1. Introducción**

En la actualidad, el avance tecnológico ha transformado la atención médica en Ecuador. Los pacientes enfrentan desafíos y dificultades de acceso tanto en los servicios de salud públicos como privados, y a menudo, el personal de salud carece del conocimiento necesario para administrar eficazmente estos servicios. Ante este escenario, surge la necesidad de que aquellos con el conocimiento adecuado se conviertan en guías y ofrezcan servicios de asesoría en Ecuador. Su experiencia puede ayudar a las empresas de salud a alcanzar sus objetivos, mejorar la gestión financiera, la calidad de atención y los procesos, contribuyendo así a la mejora de la salud en Ecuador.

La demanda de servicios de consultoría en salud está en constante crecimiento en Ecuador. Actualmente, el país cuenta con 4,136 establecimientos de salud a nivel nacional. De estos, 3,301 son del sector público, 621 son privados con fines de lucro y 214 son privados sin fines de lucro (INEC, 2020). Este crecimiento en la infraestructura de salud subraya la importancia de un servicio de consultoría en salud que pueda apoyar a estas empresas en la optimización de sus operaciones y la mejora de la atención médica en el país.

## **2. Justificación**

La creación de este plan de negocios resalta la necesidad de establecer una consultora en administración de salud respaldada por un sólido fundamento técnico y teórico. Este plan guiará todo el proceso de establecimiento de la empresa, desde su inicio hasta su pleno desarrollo.

El objetivo principal de este plan de negocios es identificar las características que generen valor y atraigan a nuevos clientes. Al mismo tiempo, se enfocará en estrategias que aborden todas las áreas críticas para el funcionamiento efectivo de la empresa. Además, servirá como una base sólida para buscar financiamiento y presentar el negocio a potenciales inversores que vean un camino prometedor en el campo de los servicios de consultoría en administración de salud.



### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios que permita la creación de una consultora en administración de los servicios de salud en la provincia de Pichincha, Ecuador, para el año 2023.

#### **3.2. Objetivos específicos**

3.1.1. Identificar los elementos distintivos que permitan que una empresa de consultoría en administración de salud se destaque como pionera en su sector.

1.1.1. Realizar una evaluación técnica de los requisitos económicos y presupuestarios necesarios para el funcionamiento de una consultora en administración de servicios de salud.

## **4. Marco teórico y conceptual**

### **4.1. Asesoría**

Según la real academia española de la lengua, los servicios de asesoría se refieren a un “Servicio profesional de información y consejo en materia especializada (jurídica, fiscal, técnica, cultural, laboral, contable, etc)” (RAE, 2023).

La solicitud de asesoría se refiere a cuando una persona o entidad busca recomendaciones con respecto a un proceso con el fin de tomar decisiones informadas. Estas recomendaciones se basan en el conocimiento técnico y la experiencia de un individuo en un tema específico.

Un ejemplo notable de este proceso se observa en los servicios contables externalizados. A pesar de la falta de una relación de dependencia directa, estos servicios permiten que las empresas mantengan sus procesos contables al día.

### **4.2. Consultoría**

Por otro lado, según la real academia española de la lengua, entiende a la consultoría como un “Asesoramiento técnico o profesional” (RAE, 2023).

En este contexto, la consultoría se convierte en una actividad que permite a un experto proporcionar soluciones a un problema técnico o específico en una empresa. Esta asesoría se solicita previamente por parte de la compañía.

De esta manera, una empresa puede establecer un acuerdo para tener a un profesional en un área específica durante un período determinado, con el propósito de que esta persona

comparta su experiencia y conocimientos con esa área de la empresa.

Un ejemplo ilustrativo sería cuando un abogado especializado en marketing y publicidad proporciona orientación y asesoramiento al departamento legal de una empresa.

#### **4.3. Servicios de salud**

Los servicios de salud se refieren al conjunto de recursos e instituciones organizativas de diversos tipos destinados a brindar atención y actividades relacionadas con la salud de la población.

Dentro de esta definición, se entiende que cualquier actividad dirigida a atender a cualquier segmento de la población se considera un servicio de salud. Estos servicios pueden ser de carácter público o privado, dependiendo de los objetivos y la organización que los respalde.

#### **4.4. Administración de los servicios de salud**

Siguiendo la perspectiva de Robbins, la administración se refiere a las actividades de coordinación y supervisión realizadas laboralmente sobre otras personas con el propósito de garantizar la eficiencia y eficacia en las acciones.

En el contexto de la administración de los servicios de salud, se aplican estas actividades de coordinación y supervisión a las instituciones cuyo objetivo es proporcionar atención sanitaria a la población.

#### **4.5. Plan de negocios**

Un plan de negocios se entiende como una herramienta que, a través de una serie sincrónica de pasos, nos guía en la determinación de lo que debemos lograr en función de nuestros objetivos, cómo llevarlo a cabo, cómo representarlo y proporciona un punto de partida. Además, sirve como un medio para obtener financiamiento y recursos de diversos tipos.

#### **4.6. Plan de marketing**

El plan de marketing es un documento escrito que detalla los objetivos, estrategias y planes de acción destinados a atraer nuevos clientes. Para su elaboración, es fundamental realizar un análisis del entorno tanto interno como externo de la compañía en la que operamos, lo que incluye la realización de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa. El plan también establece las estrategias, tácticas y medidas de los objetivos propuestos.

#### **4.7. Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico se refiere a un documento formal que permite definir los objetivos de una empresa y la dirección que esta seguirá para alcanzarlos. Su objetivo es proporcionar una visión clara de la posición actual de la empresa y su rumbo futuro. Este plan estratégico se caracteriza por incluir la misión y visión de la organización, los objetivos, estrategias, asignación de recursos y los indicadores de rendimiento utilizados para medir el progreso de la empresa.

#### **4.8. Plan financiero**

Un plan financiero se refiere al documento que diagnostica la situación financiera de una empresa y permite planificar la asignación de recursos en relación a las actividades

propuestas, con el objetivo de asegurar la viabilidad de las acciones de la empresa. Este plan permite evaluar el estado de la empresa y, en caso necesario, reorganizar procesos o tomar decisiones que conduzcan al logro de los objetivos establecidos.

## **5. Plan de negocios**

En esta sección, se presentarán de manera clara todos los elementos relevantes relacionados con el plan de negocios para establecer CRV Consulting Group, una consultora en administración de salud. Esto incluirá los objetivos, la visión y los diversos planes que evaluarán las posibilidades futuras de la compañía.

### **5.1. Idea de negocio**

Establecer una consultora en administración de los servicios de salud, CRV Consulting Group, cuyo enfoque se centra en promover el desarrollo de sus clientes y mejorar los procesos y procedimientos para lograr una mayor rentabilidad y ofrecer una atención de calidad, cumpliendo con las normativas de Ecuador.

### **5.2. Misión**

CRV Consulting Group es la compañía de consultoría en administración de salud, comprometida con el crecimiento corporativo de nuestros clientes, realizando un análisis personalizado de sus proyecciones, ofertando soluciones estratégicas para maximizar su rendimiento y éxito en el sector de la salud.

### **5.3. Visión**

Ser la mejor consultora en administración de salud del Ecuador y Latinoamérica aspirando a ser el socio estratégico preferido de nuestros clientes, líderes en la industria de la salud, al proporcionarles soluciones innovadoras y personalizadas que maximicen su rendimiento y éxito.

#### **5.4. Objetivo**

Consolidar la posición de CRV Consulting Group como líder en consultoría de administración de salud en Ecuador y Latinoamérica, mediante la provisión de servicios de excelencia y soluciones innovadoras que impulsen el crecimiento corporativo de sus clientes en el sector de la salud.

#### **5.5. Descripción del negocio**

CRV Consulting Group es una consultora de Administración de Salud especializada en brindar soluciones estratégicas a empresas del sector de la salud en Ecuador. Nuestra misión es impulsar la eficiencia, el cumplimiento normativo y la expansión de las operaciones de nuestros clientes en el ámbito de la salud.

Nuestros servicios se centran en tres áreas clave:

- **Mejora de la Eficiencia y Productividad:** Trabajamos codo a codo con las empresas de salud para optimizar sus procesos, mejorar la eficiencia operativa y aumentar la productividad, lo que se traduce en una atención de mayor calidad y rentabilidad.
- **Cumplimiento Normativo:** Ayudamos a las empresas de salud a mantenerse al día con las regulaciones y estándares del sector, asegurando que cumplan con todas las normativas vigentes y eviten posibles sanciones.
- **Expansión de Operaciones:** Facilitamos la expansión de las operaciones de las empresas de salud, ya sea a través de la apertura de nuevas sedes o la diversificación de servicios, proporcionando un enfoque estratégico y apoyo integral en cada etapa de crecimiento.

Nuestra dedicación a la calidad, la innovación y la excelencia en el servicio nos convierte en el socio estratégico ideal para las empresas de salud que buscan sobresalir en un mercado competitivo y en constante evolución. En CRV Consulting Group, creemos que el éxito de nuestros clientes es nuestro mayor logro.



## **6. Análisis del mercado de salud**

### **6.1. Análisis del Entorno**

El sector de la salud en Ecuador está conformado por una amplia gama de instituciones y empresas, que ofrecen una variedad de servicios a la población. Entre los principales actores del sector se encuentran:

- Centros médicos
- Consultorios médicos
- Médicos particulares
- Clínicas y hospitales
- Empresas de insumos médicos
- Empresas de equipos médicos
- Empresas de inversión
- Empresas de seguros médicos

El mercado de la salud en Ecuador está creciendo a un ritmo acelerado. Esto se debe a una serie de factores, entre ellos:

- El aumento de la población
- El envejecimiento de la población
- La creciente prevalencia de enfermedades crónicas
- El aumento de la demanda de servicios de salud de calidad
- Este crecimiento del mercado crea oportunidades para las empresas que ofrecen servicios de consultoría en administración de salud.

## **6.2. Alianzas estratégicas**

CRV Consulting Group puede establecer alianzas estratégicas con otros actores del sector de la salud para ofrecer soluciones integrales a sus clientes. Estas alianzas pueden incluir:

- Acuerdos de colaboración con centros médicos, consultorios médicos y médicos particulares para ofrecer servicios de gestión comercial, planificación financiera y outsourcing de recursos humanos.
- Alianzas con empresas de insumos médicos, equipos médicos e inversión para ofrecer servicios de consultoría en gestión de compras, gestión de inventarios y gestión de proyectos.
- Alianzas con empresas de seguros médicos para ofrecer servicios de consultoría en gestión de reclamaciones.

## **6.3. Oportunidades de mercado**

CRV Consulting Group tiene la oportunidad de aprovechar las siguientes oportunidades de mercado:

- Asesorar a las empresas de salud a mejorar su eficiencia y productividad.
- Asesorar a las empresas de salud a cumplir con la normativa regulatoria.
- Asesorar a las empresas de salud a expandir sus operaciones.
- Crear capacitaciones acordes a las necesidades de los clientes.
- Asesorar mediante otras consultorías necesarias en el área de administración y gestión de calidad.

#### 6.4. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

**Cuadro 1.** Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

|   |   |
|---|---|
| <p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilidad</li><li>• Vanguardia</li><li>• Conocimiento técnico diversificado</li><li>• Experiencia</li><li>• Equipo multidisciplinario</li><li>• Servicios focalizados</li><li>• Empatía</li><li>• Precios Accesibles</li></ul> | <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento en el mercado</li><li>• Innovación</li><li>• Prestación integral de servicios</li><li>• Aumento de cartera de servicios</li><li>• Administración empírica de los servicios de salud</li></ul> |
| <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevos en el mercado</li><li>• Inversión restringida</li><li>• Desconocimiento de Marketing Digital</li><li>• Instalaciones propias</li></ul>   | <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia Nacional e Internacional</li><li>• Inestabilidad política.</li><li>• Cambios de políticas regulatorias</li></ul>   |

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.5. Análisis del mercado potencial

El mercado potencial de servicios de consultoría en salud en Ecuador se refiere a las empresas y establecimientos de salud que existen hasta el momento, estimándose en 4,136 establecimientos de salud en total. De estos, 3,301 son establecimientos de salud públicos, 621 son establecimientos de salud privados con fines de lucro y 214 son establecimientos de salud privados sin fines de lucro.

En la provincia de Pichincha, se encuentran un total de 498 establecimientos de salud, tanto públicos como privados, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022). En el año 2020, se estimaba que existían aproximadamente 115 establecimientos de salud privados en Pichincha, de los cuales 63 contaban con servicios de internación y 52 eran

establecimientos sin internación (Ortiz, 2021). No obstante, es importante tener en cuenta que en los últimos años ha habido un significativo crecimiento en la oferta de servicios de salud en la provincia de Pichincha.

Dentro de este plan de acción, buscamos iniciar el servicio de consultoría en la provincia de Pichincha, con la intención de expandirnos en el futuro a otras provincias para aumentar el número de establecimientos de salud que atendemos. Nuestro enfoque principal estará en los establecimientos de salud privados, y al mismo tiempo, buscaremos crear una oferta atractiva para los establecimientos de salud públicos.

Nuestra aspiración es trabajar con al menos 5 clientes de consultoría de salud de forma mensual durante el primer año de operación. A medida que avanzamos, planeamos aumentar progresivamente nuestro número de clientes, incorporando 3 nuevos clientes por trimestre. Esto significa que al final de nuestro quinto año, tendríamos un total de 54 clientes continuos, y continuaríamos creciendo de manera sostenible en los años subsiguientes hasta alcanzar un objetivo a largo plazo.

**Tabla 1.** Proyección de prestación del servicio.

|            | AÑO 1<br>EMPRESAS | AÑO 2<br>EMPRESAS | AÑO 3<br>EMPRESAS | AÑO 4<br>EMPRESAS | AÑO 5<br>EMPRESAS |
|------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ENERO      | 0                 | 6                 | 10                | 14                | 21                |
| FEBRERO    | 0                 | 6                 | 10                | 14                | 22                |
| MARZO      | 1                 | 6                 | 10                | 15                | 23                |
| ABRIL      | 2                 | 7                 | 11                | 16                | 23                |
| MAYO       | 3                 | 7                 | 11                | 16                | 25                |
| JUNIO      | 4                 | 7                 | 12                | 17                | 25                |
| JULIO      | 5                 | 7                 | 12                | 17                | 27                |
| AGOSTO     | 5                 | 8                 | 13                | 18                | 27                |
| SEPTIEMBRE | 5                 | 8                 | 13                | 18                | 30                |
| OCTUBRE    | 5                 | 8                 | 13                | 19                | 32                |
| NOVIEMBRE  | 5                 | 9                 | 13                | 20                | 34                |
| DICIEMBRE  | 5                 | 9                 | 13                | 21                | 35                |

Fuente: Elaboración propia

## 6.6. Segmento del mercado: Público objetivo

Nuestro segmento de mercado se centra en empresas y establecimientos de salud en Ecuador que buscan optimizar sus procesos de administración de la salud en diferentes niveles de atención. Esto incluye:

- Primer Nivel: Consultorios médicos, odontológicos y profesionales médicos individuales.
- Segundo Nivel: Consultorios de especialidades, centros médicos, hospitales de día, establecimientos médicos de nivel básico y general.

Nuestro grupo objetivo principal está compuesto por directores y gerentes de instituciones de salud pequeñas y medianas en Ecuador, quienes son los responsables de la toma de decisiones. Estamos comprometidos a brindarles soluciones estratégicas que mejoren la eficiencia y el cumplimiento normativo, además de impulsar el crecimiento de sus operaciones en el sector de la salud.

## 6.7. Ventajas Competitivas

Nuestra empresa se destaca en el mercado gracias a una serie de ventajas competitivas clave:

- **Equipo Multidisciplinario de Profesionales de la Salud:** Contamos con un equipo diverso de profesionales de la salud que aportan su experiencia y conocimientos para abordar desafíos específicos del sector.
- **Amplia Experiencia en la Gestión Operativa:** Nuestro equipo directivo tiene un profundo conocimiento del funcionamiento interno de las empresas de salud, lo que nos permite ofrecer soluciones prácticas y efectivas.
- **Red de Socios Estratégicos:** Mantenemos alianzas estratégicas con expertos en salud, finanzas y procesos, lo que nos proporciona una perspectiva global y un enfoque integral para abordar las necesidades de nuestros clientes.
- **Conexiones en el Sector Asegurador:** Nuestras relaciones con empresas de seguros médicos nos permiten ofrecer servicios específicos relacionados con seguros de salud, brindando un valor adicional a nuestros clientes.
- **Compromiso con la Innovación y la Excelencia en el Servicio:** Nos esforzamos por estar a la vanguardia de las tendencias y tecnologías en la administración de salud, garantizando un servicio de calidad y soluciones innovadoras.
- **Oferta de Servicios Personalizados:** Adaptamos nuestros servicios para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente, brindando soluciones a medida que impulsan su éxito en el sector de la salud.

## 6.8. Análisis de la competencia

**Cuadro 2.** Análisis de la competencia

| Empresas Competidoras | Nivel de Aceptación |         |      | Tipo de cliente que atiende                                 | ¿Por qué razón la elijen?  | ¿Dónde se comercializa el producto?                            | ¿A que precio lo venden?   |
|-----------------------|---------------------|---------|------|---|--|--|--|
|                       | Alta                | Regular | Poca |   |  |  |  |
| SALUS Consultora      | x                   |         |      | Similar   | Ofrece los servicios que ofrecería la consultora CRV   | En redes sociales y boca a boca                                | 345 Los servicios de asesoría en permisos de funcionamiento                                |
| AUDITAM Ecuador       | x                   |         |      | Similar   | Empresa de 10 años de trayectoria, con clientes previamente reconocidos.   | Redes sociales y visitas a las principales empresas del sector | Depende del Ofrecen aproximadamente 500\$ por un servicio mensual de auditoría.            |
| Life Group Consultora |                     | X       |      | Similar   | Ofrece servicios de consultoría en salud, así como cursos de capacitaciones en administración y políticas estatales. | Redes Sociales y visitas a empresas del sector                 | 250 \$ por curso de salud en temas de administración persona. 400\$ servicios de asesoría. |
| CONSESA               |                     | X       |      | Instituciones de salud, con un enfoque a la salud ambiental | Ofrece servicios de consultoría en salud, pero de igual manera en seguridad y ambiente                               | Redes sociales y catálogo de servicios en Línea                | 500 a 800 \$ por el servicio de forma mensual, en seguridad y salud.                       |

Fuente: Elaboración propia

El servicio de consultoría en salud cuenta con pocas empresas que operan en esta área. No obstante, es evidente que existen competidores que trabajan de manera independiente como consultores especializados en el campo, brindando servicios de consultoría sin la cobertura directa de una empresa establecida. Por esta razón, consideramos que CRV Consulting Group debe destacarse y marcar la diferencia en el mercado competitivo.

## **7. Servicios de consultoría**

CRV Consulting Group, se ha enfocado de forma inicial a ofrecer 5 diferentes productos respecto al servicio de consultoría del mercado, que están constituidos de la siguiente forma:

### **7.1. Servicios de consultoría para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa:**

- **Optimización de Procesos:** Ofrecer servicios de consultoría para analizar y optimizar los procesos internos de las empresas de salud. Esto podría incluir la identificación de cuellos de botella, la implementación de prácticas más eficientes y la automatización de tareas repetitivas.
- **Gestión de Recursos:** Ayudar a las empresas a gestionar de manera más efectiva sus recursos humanos, financieros y tecnológicos para aumentar la productividad.
- **Capacitación del Personal:** Proporcionar programas de capacitación y desarrollo para el personal de salud, incluyendo médicos, enfermeras y administradores, para mejorar sus habilidades y eficiencia en el trabajo.
- **Análisis de Datos:** Ayudar en la recopilación y análisis de datos para tomar decisiones basadas en evidencia y mejorar la calidad de la atención médica.

### **7.2. Asesorar a las empresas de salud a cumplir con la normativa regulatoria:**

- **Auditorías y Cumplimiento Normativo:** Realizar auditorías internas para garantizar que las empresas de salud cumplan con todas las regulaciones y normativas vigentes en el sector. Esto puede incluir normativas de calidad, seguridad de pacientes y protección de datos de salud.
- **Desarrollo de Políticas y Procedimientos:** Ayudar en la creación y revisión de políticas y procedimientos que se ajusten a las regulaciones actuales, garantizando el cumplimiento normativo.



- Entrenamiento en Cumplimiento Regulatorio: Proporcionar capacitación al personal para asegurar que comprendan y sigan las regulaciones pertinentes.

### **7.3. Asesorar a las empresas de salud a expandir sus operaciones:**

- Evaluación de Mercados: Realizar análisis de mercado y evaluaciones para identificar oportunidades de expansión en nuevas ubicaciones geográficas o áreas de servicio.
- Planificación Estratégica: Ayudar en la formulación de estrategias de crecimiento a largo plazo, incluyendo la identificación de socios potenciales y fusiones y adquisiciones.
- Desarrollo de Nuevos Servicios: Colaborar con las empresas para desarrollar nuevos servicios o líneas de negocio que les permitan expandirse en el mercado y satisfacer las necesidades cambiantes de los pacientes.

### **7.4. Crear capacitaciones para empresas de salud, respecto a manejo administrativo, información teórica o práctica requerida:**

- Diseño Personalizado: Creamos programas de capacitación a medida para empresas de salud, centrándonos en sus necesidades específicas.
- Enfoque Integral: Nuestra capacitación combina teoría y práctica para lograr resultados prácticos y tangibles.
- Objetivos Múltiples: Buscamos mejorar la eficiencia operativa, gestionar recursos de manera efectiva y elevar la calidad de la atención al paciente.
- Adaptabilidad: Nos destacamos por adaptar los programas de capacitación a las necesidades únicas de cada cliente, asegurando soluciones personalizadas.

### **7.5. Otros servicios de consultoría en áreas administrativas y gestión de calidad:**

- Evaluación de la gestión de calidad actual: Realizar auditorías y análisis exhaustivos de los procesos de calidad de una empresa de salud y proporcionar recomendaciones para mejorar la eficacia y el cumplimiento normativo.
- Desarrollo de estrategias de mejora de calidad: Colaborar con empresas de salud para desarrollar estrategias a largo plazo destinadas a mejorar la calidad de la atención médica, lo que podría incluir la implementación de sistemas de gestión de calidad, la capacitación del personal en estándares de calidad y la medición del rendimiento.
- Implementación de políticas y procedimientos: Ayudar a las empresas de salud en la creación, revisión y aplicación de políticas y procedimientos que mejoren la calidad de la atención y garanticen el cumplimiento normativo.
- Gestión de recursos y costos: Brindar asesoramiento sobre la gestión eficiente de los recursos financieros y humanos, lo que incluye estrategias para reducir costos operativos sin comprometer la calidad de atención.

### **7.6. Precio**

CRV Consulting Group establecerá precios atractivos para nuestros clientes, garantizando la oferta de servicios de calidad y una atención personalizada que satisface las necesidades tanto de clientes privados como del sector público. Tras un análisis exhaustivo, hemos determinado la siguiente estructura de precios para nuestros servicios.

**Cuadro 3.** Servicios y precios CRV consulting group

| Servicios   | Costo Unitario                   | Observaciones  |
|---|----------------------------------|--|
| Servicios de consultoría para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa                                       | 3000 \$ mensuales                | El valor comprende análisis continuo de datos, según decisiones.   |
| Asesorar a las empresas de salud a cumplir con la normativa regulatoria   | 800 \$ por el servicio completo  | El proceso comprende el servicio de inicio a fin de verificar el cumplimiento de la normativa.                                       |
| Asesorar a las empresas de salud a expandir sus operaciones   | 2000\$ por el servicio completo  | El valor comprende el análisis de los servicios, hasta la apertura de los nuevos servicios.  |
| Crear capacitaciones para empresas de salud, respecto a manejo administrativo, información teórica o práctica requerida | 1800 \$ por el servicio completo | El proceso corresponde desde la adecuación de la malla curricular, hasta la entrega de certificados de capacitación post evaluación. |
| Otros servicios de consultoría en áreas administrativas y gestión de calidad  | 1500 \$ por el servicio completo | El valor corresponde al servicio en su integralidad, dependiendo de las necesidades del cliente.                                     |

Fuente: Elaboración propia

### **7.7. Plaza**

CRV Consulting Group ofrece sus servicios de varias formas, y en este plan de negocios describiremos las más frecuentes.

**Venta Directa:** Estableceremos un canal de venta directa para llegar a posibles clientes, lo que implica visitar los principales establecimientos de salud para dar a conocer nuestros servicios.

**Alianzas Estratégicas:** Planeamos forjar alianzas estratégicas con otros tipos de

empresas que puedan servir como socios de promoción conjunta. Esto podría incluir consultoras de salud con servicios complementarios a los nuestros, así como empresas de suministros y servicios médicos.

**Presencia en Línea:** Desarrollaremos un sitio web donde los clientes puedan explorar nuestra cartera de servicios, leer reseñas de otros clientes satisfechos y comunicarse con nosotros para concertar una cita. También ofreceremos la opción de pagos en línea a través de un botón de pago.

**Canal de Ventas:** Nuestra principal estrategia de ventas se centrará en la promoción a través de las redes sociales y medios digitales, pero también mantendremos un canal de ventas físicas para llegar a un público más amplio.

**Ubicación Física:** Nuestra oficina de consultoría estará convenientemente ubicada al norte de Quito, en una zona cercana a los principales centros médicos.

**Red de Ventas:** Buscaremos establecer alianzas con representantes de ventas que serán responsables de promocionar nuestros servicios. Estos representantes recibirán capacitación y oportunidades de crecimiento en nuestra empresa, que incluirán una semana de inducción y luego trabajarán directamente con consultores más experimentados.

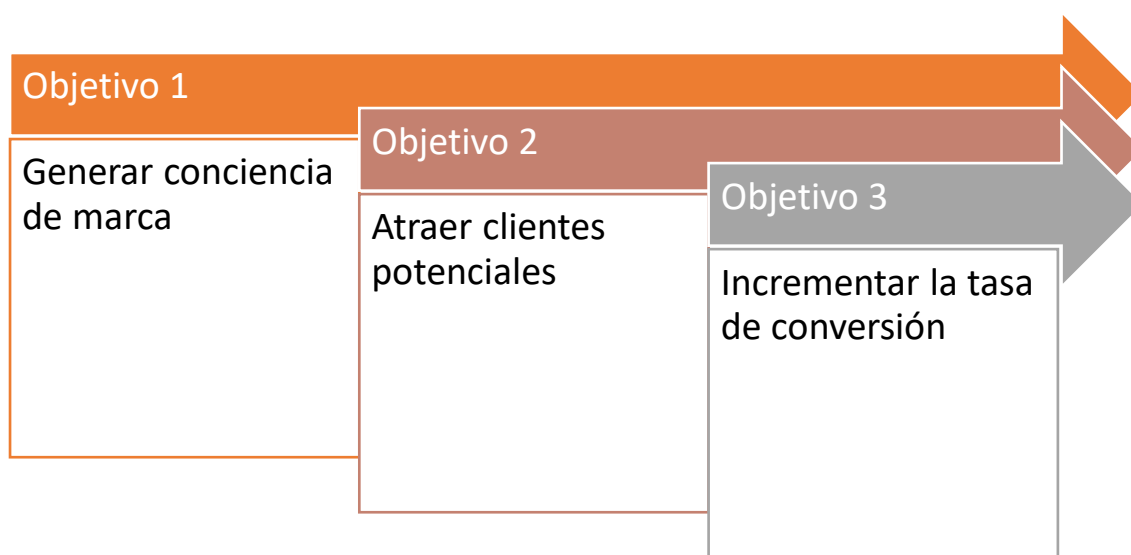
**Servicio Postventa:** Proporcionaremos un seguimiento continuo a nuestros clientes para garantizar que estén satisfechos con los resultados obtenidos. También ofreceremos asistencia sin costo adicional para abordar cualquier pregunta o inquietud que puedan surgir en el futuro.

## 8. Promoción

CRV Consulting Group abordará principalmente la promoción a través de canales virtuales y redes sociales, como LinkedIn. Nuestra aspiración es desarrollar una metodología interactiva con usuarios y futuras empresas, creando contenido de importancia y relevancia. Nuestra meta es atraer a la población interesada con nuevos conocimientos y permitirles conectar con nosotros. Además, planeamos organizar diversos eventos para fomentar una interacción más fluida.

### 8.1. Objetivos de marketing:

**Imagen 1.** Objetivos del plan de marketing



Fuente: Elaboración propia

- Generar Conciencia de Marca: Dar a conocer la marca CRV Consulting Group y sus servicios de consultoría de administración de salud en el mercado de salud ecuatoriano.
- Atracción de Clientes Potenciales: Atraer a directores y gerentes de instituciones de salud pequeñas y medianas en Ecuador, que son tomadores de decisiones y buscan mejorar la eficiencia, cumplir con la normativa y expandir sus operaciones.

- Incrementar la Tasa de Conversión: Convertir a clientes potenciales en clientes reales.

## **8.2. Estrategias de marketing:**

- Marketing de Contenido: Creación y distribución de contenido relevante en forma de blogs, artículos y publicaciones en redes sociales sobre temas de administración de salud, cumplimiento normativo y expansión de operaciones en el sector de salud. Esto posicionará a CRV Consulting Group como una autoridad en el campo.
- Redes Sociales: Mantener una presencia activa en las redes sociales, incluyendo LinkedIn y Twitter, para promocionar contenido, interactuar con clientes potenciales y establecer conexiones con otras empresas de salud.
- Publicidad en Línea: Utilizar publicidad en línea a través de Google Ads y publicaciones patrocinadas en redes sociales para llegar a una audiencia específica.
- Página Web Optimizada: Asegurarse de que la página web de CRV Consulting Group sea fácil de usar, informativa y esté bien optimizada para SEO (Optimización de Motores de Búsqueda) para que sea visible en las búsquedas relacionadas con servicios de consultoría en salud.
- Participación en Eventos y Conferencias: Asistir a eventos y conferencias de la industria de la salud para establecer contactos y generar clientes potenciales.
- Programas de Referidos: Establecer un programa de referidos que incentive a los clientes satisfechos a referir nuevos clientes.
- Establecimiento de visitas a establecimientos de salud: Se buscará trabajar con agentes que identifiquen, y se acerquen a buscar clientes potenciales, para ofertar nuestros servicios.

### **8.3. Presupuesto de Marketing:**

Se asignará un presupuesto mensual para publicidad en línea y promoción en eventos y conferencias, además de los gastos de operación de la página web y el marketing de contenido. Este valor será el 5% de los ingresos mensuales de la compañía, mismo que podría ir creciente gradualmente, con el ingreso de nuevos clientes a la empresa. De igual forma este valor podría ir destinado para la realización de artículos promocionales.

Métricas de Medición del plan de marketing:

- Número de visitantes al sitio web.
- Crecimiento de seguidores en redes sociales.
- Número de referidos.
- Tasa de conversión (clientes potenciales a clientes reales).
- Retorno de inversión (ROI) de la publicidad en línea.

### **8.4. Calendario de Marketing:**

El plan de marketing se llevará a cabo durante todo el año de forma continua.

## **9. Estudio técnico de la producción**

### **9.1. Localización del negocio**

Nuestra oficina de CRV Consulting Group estará estratégicamente ubicada en la Avenida Mariana de Jesús, al norte de la ciudad de Quito.

**Infraestructura de Comunicación y Transporte:** La Avenida Mariana de Jesús se encuentra en una ubicación privilegiada con excelentes opciones de transporte y acceso. Está situada entre las principales vías de la Avenida América y la Avenida Occidental, lo que garantiza un fácil acceso. Además, la zona cuenta con líneas de autobuses directas y carreteras que conectan directamente con nuestra oficina.

**Facilidades Locales:** Nuestra oficina contará con instalaciones modernas y cómodas, incluyendo un auditorio pequeño para reuniones, una sala de juntas, tres oficinas privadas y espacios de coworking. También proporcionaremos lugares de estacionamiento para nuestros invitados.

**Entorno Empresarial:** Nuestra ubicación se encuentra en las inmediaciones de las principales empresas de salud de la región. Además, en el mismo sector, se encuentran edificios y torres médicas que albergan establecimientos de diversas especialidades, lo que nos brinda una ubicación estratégica para interactuar con nuestros clientes y socios comerciales.

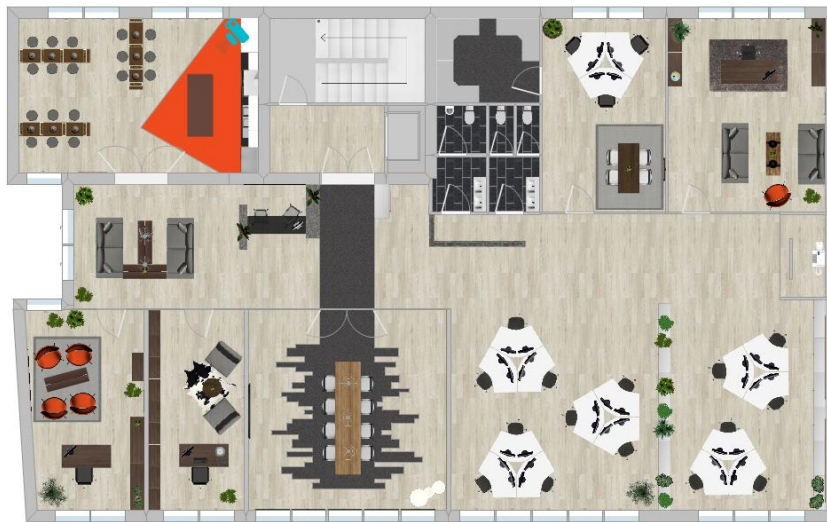
**Competencia y Colaboración:** Dada la concentración de empresas de salud en el área, estamos en una posición óptima para establecer alianzas con proveedores de dispositivos médicos, insumos médicos y consultoras que ofrezcan servicios complementarios a los



nuestros. Esta colaboración fortalecerá nuestra capacidad para brindar soluciones integrales a nuestros clientes.

## 9.2. Distribución

**Imagen 2.** Distribución propuesta de la oficina de CRV Consulting Group



Fuente: Elaboración propia

La distribución de las oficinas se llevará a cabo mediante tres oficinas separadas, donde se ubicarán las autoridades para llevar a cabo sus labores. Además, habrá una sala de reuniones y un auditorio disponible, así como espacios diseñados para la interacción y el trabajo colaborativo (coworking). Además, se proporcionarán espacios de estacionamiento para el uso de los clientes. También contaremos con instalaciones sanitarias disponibles para el fácil acceso y uso tanto de los clientes como del personal que trabajará en la institución.

**Tabla 2.** Distribución de la inmobiliaria y los equipos

| <b>Muebles y enseres</b>          | <b>Cantidad</b> |
|-----------------------------------|-----------------|
| <b>Muebles</b>                    | 6               |
| <b>Escritorios</b>                | 4               |
| <b>Mesas</b>                      | 10              |
| <b>Sillas ergonómicas</b>         | 4               |
| <b>Sillas para sentarse</b>       | 26              |
| <b>Taburetes</b>                  | 18              |
| <b>Televisor plasma</b>           | 1               |
| <b>Letrero</b>                    | 1               |
| <b>Extintor</b>                   | 1               |
| <b>Camara de seguridad</b>        | 1               |
| <b>Computadores</b>               | 5               |
| <b>Proyector</b>                  | 1               |
| <b>Teléfono inalámbrico</b>       | 4               |
| <b>Impresora laser</b>            | 1               |
| <b>Instalación de red</b>         | 1               |
| <b>Archivador</b>                 | 4               |
| <b>Basureros de basura común</b>  | 13              |
| <b>Dispensador de alcohol gel</b> | 4               |
| <b>Dispensador de jabón</b>       | 2               |
| <b>Toallera de papel</b>          | 2               |

Fuente: Elaboración propia

Mediante la tabla anterior se describe los equipos necesarios para permitir el correcto funcionamiento de CRV Consulting Group en sus oficinas.

### 9.3. Horario de atención

El horario de atención de los locales es de 08:00 am a 16:30 pm de lunes a viernes.

### 9.4. Organización de las personas en el proceso productivo

Para un adecuado abordaje de todos los procesos y el trabajo administrativo dentro de la empresa, será necesario contar con un personal mínimo que permita llevar a cabo todos los procedimientos mencionados anteriormente. Además, trabajaremos con servicios de outsourcing que nos brinden el servicio contable necesario para mantener al día todas las actividades de la empresa.

**Tabla 3.** Mano de obra directa

| Puesto de Trabajo                      | Numero |
|--|--------|
| Gerente General                        | 1      |
| Asistente Administrativo               | 1      |
| Consultores de administración en salud | 1      |

Fuente: Elaboración propia

Adicional a lo ya mencionado, cabe estipular cuáles serán las funciones de cada una de las personas aquí descritas, razón por la que se resumen en el cuadro.

**Cuadro 4.** Funciones generales de los puestos de trabajo.

| Puesto de Trabajo                             | Tareas del puesto  |
|---|--|
| <b>Gerente General</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer la visión y estrategia de la empresa.</li><li>• Supervisar la gestión general y la toma de decisiones estratégicas.</li><li>• Representar a la empresa en relaciones clave con clientes, socios y reguladores.</li><li>• Definir metas y objetivos de la empresa.</li><li>• Garantizar el crecimiento y la rentabilidad de la consultora.</li><li>• Supervisar las operaciones diarias de la consultora.</li><li>• Coordinar los equipos y departamentos.</li><li>• Evaluar el desempeño de la empresa y tomar medidas para mejorar la eficiencia.</li><li>• Gestionar las relaciones con los clientes más importantes.</li></ul> |
| <b>Asistente Administrativo</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar apoyo administrativo y logístico a la alta dirección.</li><li>• Gestionar la agenda y coordinar reuniones.</li><li>• Manejar la correspondencia y la comunicación interna y externa.</li><li>• Realizar tareas administrativas, como preparación de informes y documentación.</li><li>• Control de pagos y nómina.</li></ul>   |
| <b>Consultores de administración en salud</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar análisis y evaluaciones en el sector de salud.</li><li>• Desarrollar estrategias y soluciones personalizadas para clientes.</li><li>• Proporcionar asesoramiento experto en administración de salud.</li><li>• Colaborar con equipos multidisciplinarios en proyectos.</li><li>• Mantenerse actualizado en las tendencias y regulaciones del sector de la salud.</li></ul>  |

Fuente: Elaboración propia

## 10. Estudio económico

### 10.1. Inversión del proyecto

**Tabla 3.** Costos Anuales

| Rubro                       | Valor Unit. | Unid. Requeridas | Inversión Total Anual |
|-----------------------------|-------------|------------------|-----------------------|
| 1. Activo Fijo              |             |                  |                       |
| Remodelación del Local      |             | 1                | \$ 1.250,00           |
| Equipos de computación      |             | 1                | \$ 5.750,00           |
| Muebles y Enseres           |             | 1                | \$ 3.413,00           |
| Total Activos Fijos         |             |                  | \$ 10.413,00          |
| 2. Capital de Trabajo       |             |                  |                       |
| Nómina                      |             | 1                | \$ 42.600,00          |
| Gastos administrativos      |             | 1                | \$ 12.270,00          |
| Costos indirectos           |             | 1                | \$ 3.650,00           |
| Total de Capital de Trabajo |             |                  | \$ 58.520,00          |
| <b>TOTAL</b>                |             |                  | <b>\$ 68.933,00</b>   |

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se puede evidenciar los costos necesarios que se requieren durante el primer año para el funcionamiento de la consultora en administración de salud.

## 10.2. Inversión de capital.

Inversión Propia de 90.000\$, con lo que se establece el 100% de requerimiento de capital para el proyecto.

**Tabla 4.** Proyección de ventas en unidades

| VENTAS POR SERVICIO PROYECTADOS PARA 5 AÑOS |   |                                |                                       |    |     |     |     |       |
|---|---|--------------------------------|---------------------------------------|----|-----|-----|-----|-------|
| N°  | Producto  | Precio del producto o servicio | Cantidad de servicios por período-año |    |     |     |     | Total |
|   |   |                                | 1                                     | 2  | 3   | 4   | 5   |       |
| 1   | Servicios de consultoría para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa                                       | 3000                           | 5                                     | 9  | 13  | 21  | 35  | 83    |
| 2   | Asesorar a las empresas de salud a cumplir con la normativa regulatoria   | 800                            | 25                                    | 30 | 35  | 40  | 45  | 175   |
| 3   | Asesorar a las empresas de salud a expandir sus operaciones   | 2000                           | 9                                     | 14 | 19  | 23  | 28  | 93    |
| 4   | Crear capacitaciones para empresas de salud, respecto a manejo administrativo, información teórica o práctica requerida | 1800                           | 5                                     | 12 | 22  | 31  | 39  | 109   |
| 5   | Otros servicios de consultoría en áreas administrativas y gestión de calidad  | 1500                           | 5                                     | 10 | 15  | 20  | 25  | 75    |
| Total                                       |   |                                | 49                                    | 75 | 104 | 135 | 172 | 535   |

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.** Proyección de venta en efectivo

| VENTAS PROYECTADAS PARA 5 AÑOS |   |                                |              |               |               |               |               |               |
|--------------------------------|---|--------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Nº                             | Producto  | Precio del producto o servicio | Períodos     |               |               |               |               | Total         |
|                                |   |                                | 1            | 2             | 3             | 4             | 5             |               |
| 1                              | Servicios de consultoría para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa                                       | 3000                           | \$ 15.000,00 | \$ 27.000,00  | \$ 39.000,00  | \$ 63.000,00  | \$ 105.000,00 | \$ 249.000,00 |
| 2                              | Asesorar a las empresas de salud a cumplir con la normativa regulatoria   | 800                            | \$ 20.000,00 | \$ 24.000,00  | \$ 28.000,00  | \$ 32.000,00  | \$ 36.000,00  | \$ 140.000,00 |
| 3                              | Asesorar a las empresas de salud a expandir sus operaciones   | 2000                           | \$ 18.000,00 | \$ 28.000,00  | \$ 38.000,00  | \$ 46.000,00  | \$ 56.000,00  | \$ 186.000,00 |
| 4                              | Crear capacitaciones para empresas de salud, respecto a manejo administrativo, información teórica o práctica requerida | 1800                           | \$ 9.000,00  | \$ 21.600,00  | \$ 39.600,00  | \$ 55.800,00  | \$ 70.200,00  | \$ 196.200,00 |
| 5                              | Otros servicios de consultoría en áreas administrativas y gestión de calidad  | 1500                           | \$ 7.500,00  | \$ 15.000,00  | \$ 22.500,00  | \$ 30.000,00  | \$ 37.500,00  | \$ 112.500,00 |
| Total                          |   |                                | \$ 69.500,00 | \$ 115.600,00 | \$ 167.100,00 | \$ 226.800,00 | \$ 304.700,00 | \$ 883.700,00 |

Fuente: Elaboración propia

Esta proyección de ventas se basa en las ventas propuestas para el primer año, con un crecimiento proyectado hasta el 8% del mercado potencial, lo que resulta en una estimación del valor total vendido en 5 años de \$883.700,00.

**Tabla 6.** Flujo de caja proyectado

| <b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b> |                 |               |               |               |               |               |
|---------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>CONCEPTO</b>                 | <b>PERÍODOS</b> |               |               |               |               | <b>TOTAL</b>  |
|                                 | <b>1</b>        | <b>2</b>      | <b>3</b>      | <b>4</b>      | <b>5</b>      |               |
| <b>INGRESOS (A)</b>             |                 |               |               |               |               |               |
| VENTAS                          | \$ 69.500,00    | \$ 115.600,00 | \$ 167.100,00 | \$ 226.800,00 | \$ 304.700,00 | \$ 883.700,00 |
| TOTAL INGRESOS                  | 69500           | 115600        | 167100        | 226800        | 304700        | 883700        |
| <b>EGRESOS (B)</b>              |                 |               |               |               |               |               |
| <b>ACTIVO FIJO</b>              |                 |               |               |               |               |               |
| Remodelación del Local          | \$ 1.250,00     | 1650          | 0             | 0             | 0             | \$ 2.900,00   |
| Equipos de Computación          | \$ 5.750,00     | 0             | 0             | 7475          | 0             | \$ 13.225,00  |
| Muebles y Enseres               | \$ 3.413,00     | 0             | 0             | 0             | 0             | \$ 3.413,00   |
| Total Activos Fijos             | \$ 10.413,00    | \$ 1.650,00   | \$ -          | \$ 7.475,00   | \$ -          | \$ 19.538,00  |
| <b>COSTOS</b>                   |                 |               |               |               |               |               |
| Nómina                          | \$ 42.600,00    | \$ 76.800,00  | \$ 94.800,00  | \$ 102.600,00 | \$ 120.600,00 | \$ 437.400,00 |
| Gastos administrativos          | \$ 12.270,00    | \$ 25.190,00  | \$ 27.190,00  | \$ 29.190,00  | \$ 31.190,00  | \$ 125.030,00 |
| Costos indirectos               | \$ 3.650,00     | \$ 3.650,00   | \$ 3.650,00   | \$ 3.650,00   | \$ 3.650,00   | \$ 18.250,00  |
| Total de Capital de Trabajo     | \$ 58.520,00    | \$ 105.640,00 | \$ 125.640,00 | \$ 135.440,00 | \$ 155.440,00 | \$ 580.680,00 |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>            | \$ 68.933,00    | \$ 107.290,00 | \$ 125.640,00 | \$ 142.915,00 | \$ 155.440,00 | \$ 600.218,00 |
| <b>Utilidad Operativa</b>       | \$ 567,00       | \$ 8.310,00   | \$ 41.460,00  | \$ 83.885,00  | \$ 149.260,00 | \$ 283.482,00 |

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia el flujo de cada proyectado, en donde se observa la diferencia entre ingresos y egresos del proyecto, y se establece la utilidad operativa.



**Tabla 7.** Estado de pérdidas y ganancias proyectado

| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO   |                |              |               |               |               |               |               |
|---|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CONCEPTO                                    | PERÍODOS       |              |               |               |               |               | TOTAL         |
|   | 0              | 1            | 2             | 3             | 4             | 5             |               |
| INGRESOS (A)                                |                |              |               |               |               |               |               |
| VENTAS                                      |                | \$ 69.500,00 | \$ 115.600,00 | \$ 167.100,00 | \$ 226.800,00 | \$ 304.700,00 | \$ 883.700,00 |
| EGRESOS (B)                                 |                |              |               |               |               |               |               |
| COSTOS                                      |                | \$ 68.933,00 | \$ 107.290,00 | \$ 125.640,00 | \$ 142.915,00 | \$ 155.440,00 | \$ 600.218,00 |
| INVERSIONES                                 |                |              |               |               |               |               |               |
| APORTE PROPIO                               | \$ 90.000,00   |              |               |               |               |               | \$ 90.000,00  |
| UTILIDAD BRUTA                              |                | \$ 567,00    | \$ 8.310,00   | \$ 41.460,00  | \$ 83.885,00  | \$ 149.260,00 | \$ 283.482,00 |
| 15% impuestos a trabajadores                |                | \$ 85,05     | \$ 1.246,50   | \$ 6.219,00   | \$ 12.582,75  | \$ 22.389,00  | \$ 42.522,30  |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA      |                | \$ 481,95    | \$ 7.063,50   | \$ 35.241,00  | \$ 71.302,25  | \$ 126.871,00 | \$ 240.959,70 |
| 25% DE IMPUESTO A LA RENTA                  |                | \$ 120,49    | \$ 1.765,88   | \$ 8.810,25   | \$ 17.825,56  | \$ 31.717,75  | \$ 60.239,93  |
| UTILIDAD NETA                               |                | \$ 361,46    | \$ 5.297,63   | \$ 26.430,75  | \$ 53.476,69  | \$ 95.153,25  | \$ 180.719,78 |
| Depreciación de muebles, enseres y equipos. |                | \$ 2.256,05  | \$ 2.256,05   | \$ 2.256,05   | \$ 2.830,48   | \$ 2.830,48   | \$ 12.429,11  |
| <b>Flujo de caja operativo</b>              | \$ - 90.000,00 | \$ 2.617,51  | \$ 7.553,68   | \$ 28.686,80  | \$ 56.307,17  | \$ 97.983,73  | \$ 193.148,89 |

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la aplicación de los impuestos, se establece el flujo de caja operativo final, con el que se realizan los análisis financieros para valorar la rentabilidad general del negocio.

## 11. Análisis financieros

### 11.1. Índices financieros

La tasa interna de retorno (TIR) de CRV Consulting Group se ha establecido en un 20%, lo que la hace atractiva para atraer inversión debido a su rentabilidad. Además, está respaldada por el Valor Actual Neto (VAN), que es positivo para la inversión. Se espera recuperar la inversión en cuatro años y un mes.

**Tabla 8.** Principales indicadores financieros

| Descripción                             | Siglas | Valor           | Interpretación  |
|---|--------|-----------------|---|
| Tasa Interna de Retorno                 | TIR    | 20%             | Se cuenta con una TIR del 20% que da un rendimiento atractivo del proyecto                                  |
| Valor Actual Neto                       | VAN    | 10% + 29,473.82 | Se cuenta con una VAN positiva, que me hace referencia a que se genera más dinero de la inversión utilizada |
| Periodo de recuperación de la inversión | PRI    | 4,1             | Nos hace referencia a que nuestra inversión podrá ser recuperada aproximadamente en 4 años 1 mes            |

Fuente: Elaboración propia

### 11.2. Evaluación financiera

En el análisis financiero final, hemos evaluado de manera detallada la viabilidad y rentabilidad del proyecto de CRV Consulting Group. Los indicadores clave, como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), respaldan la solidez de la inversión. La TIR del 20% indica que el proyecto tiene un alto potencial de generación de ingresos, y la VAN positiva de \$29,473.82 demuestra que el proyecto generará un flujo constante de beneficios económicos que superará la inversión inicial.

Además, es importante destacar que se espera que la inversión inicial se recupere en un período de 4 años y 1 mes. Esto indica que los inversores pueden esperar ver rendimientos

positivos en un plazo relativamente corto.

En resumen, el análisis financiero demuestra que CRV Consulting Group es una inversión atractiva con un bajo riesgo. Los servicios de consultoría en administración de salud ofrecidos, junto con los servicios específicos presentados en el plan de negocios, tienen el potencial de generar un flujo constante de ingresos y brindar rendimientos significativos a los inversores. Este proyecto está respaldado por sólidos indicadores financieros y ofrece una oportunidad atractiva para aquellos que buscan invertir en el sector de la salud en Ecuador.

## 12. Conclusiones

Este plan de negocio representa el primer paso para establecer una exitosa consultoría en administración de salud en el mercado ecuatoriano. Cada año, la oferta de servicios de salud, tanto públicos como privados, se amplía, y la necesidad de una gestión experta en el área de administración de salud se vuelve crucial. Establecer una empresa que satisfaga las necesidades de los clientes y del mercado es una idea atractiva respaldada por los objetivos de la consultoría, el plan de negocios y las proyecciones de los análisis financieros que hemos elaborado. Estos análisis confirman que el proyecto tiene el potencial de crecer y ofrecer una alta tasa de retorno de la inversión.

Los servicios de consultoría presentan costos operativos bajos, lo que permite un crecimiento constante en el mercado y la capacidad de afrontar desafíos. Además, la flexibilidad de este servicio abre la posibilidad de expandirse por todo el país y, en el futuro, internacionalmente, lo que abre el mercado de la administración de salud para Ecuador.

En última instancia, CRV Consulting Group aspira a convertirse en el referente nacional de la administración médica. Esto permitirá reunir diversas tendencias en asesoría y brindar un modelo de negocio exitoso y de alta calidad, integrando incluso a consultores individuales en el mercado.

### 13. Bibliografía

1. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Actividades y recursos en Salud, 2020 [Internet] [Accessed octubre 15, 2023] available from: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>.
2. Diccionario panhispánico del español jurídico. Asesoría, [Accessed octubre 15, 2023] available from: <https://dpej.rae.es/lema/asesor%C3%ADa>.
3. Arteaga L, Zambrano C, Malatay K. Estudio de mercado de servicios de asesoría y consultoría a MIPYMES de la zona de planificación 8 de Ecuador. [Internet] Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (marzo 2020). [Accessed octubre 15, 2023] available from: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/03/asesoria-consultoria-mipymes.html>.
4. Stephen P, Coulter M. Administración. Robbins 12e. 2014.
5. Diccionario enciclopédico de la legislación sanitaria argentina (DELS). Sistema de salud. [Internet] [Accessed octubre 15, 2023] available from: <https://salud.gob.ar/dels/entradas/sistema-de-salud#:~:text=A%20menudo%20se%20suele%20enfatar,la%20relaciones%20entre%20las%20partes>.
6. Franco M. Plan de implementación de una empresa consultora de transformación digital. [Internet]. Universidad Casa Grande. 2022 [Accessed octubre 15, 2023] available from: [http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/3953/1/Tesis4045FR\\_Ap.pdf](http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/3953/1/Tesis4045FR_Ap.pdf)
7. Herrera P. Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría médica online, en la ciudad de Quito. [Internet]. Universidad Internacional SEK. 2021.

[Accesed octubre 15, 2023] available from:

<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/4230/1/HERRERA%20AULESTIA%20PABLO%20JAVIER.pdf>

8. Aragonés L Plan de negocios: empresa de servicios de salud. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina 2015.
9. Werther W. y Keith D. Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. México. Edición McGraw-Hill Interamericana. 2008. 6e. Edición.
10. Castro A. Michael W, Llulluy S, Carlos F, Plan de negocios Clínica Santander. [Internet]. Universidad peruana de ciencias aplicadas. 2011. [Accesed octubre 15, 2023] available from:  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622300/abregu\\_cw.pdf?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622300/abregu_cw.pdf?sequence=5)
11. Moreno E. Plan de negocios para la creación de una empresa consultora en el área de seguridad y salud ocupacional ubicada en la ciudad de guayaquil. [Internet]. Ecuador-Samborondón, Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo. 2019. [Accesed octubre 15, 2023] available from:  
<http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/2889>

## 14. Anexos:

### 14.1. Anexo 1. Costos indirectos

| Costos indirectos       |               |             |
|-------------------------|---------------|-------------|
| Descripción             | Valor Mensual | Valor Anual |
| Internet                | 50            | \$ 600,00   |
| Agua                    | 30            | \$ 360,00   |
| Teléfono                | 20            | \$ 240,00   |
| Luz                     | 90            | \$ 1.080,00 |
| Suministros de oficina  | 50            | \$ 600,00   |
| Uniformes               |               | \$ 300,00   |
| Suministros de limpieza | 10            | \$ 120,00   |
| Mantenimiento           |               | \$ 350,00   |
| Total                   |               | \$ 3.650,00 |

Fuente: Elaboración propia

### 14.2. Anexo 2. Depreciación

| DEPRECIACIÓN PRIMEROS 3 AÑOS |             |           |             |
|------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| ACTIVOS                      | COSTO       | % DEPREC. | TOTAL ANUAL |
| Muebles y enseres            | \$ 3.413,00 | 10,00%    | \$ 341,30   |
| Esquipo de computación       | \$ 5.750,00 | 33,30%    | \$ 1.914,75 |
| TOTALES                      | \$ 9.163,00 |           | \$ 2.256,05 |

| DEPRECIACIÓN SEGUNDOS 3 AÑOS |              |           |             |
|------------------------------|--------------|-----------|-------------|
| ACTIVOS                      | COSTO        | % DEPREC. | TOTAL ANUAL |
| Muebles y enseres            | \$ 3.413,00  | 10,00%    | \$ 341,30   |
| Esquipo de computación       | \$ 7.475,00  | 33,30%    | \$ 2.489,18 |
| TOTALES                      | \$ 10.888,00 |           | \$ 2.830,48 |

Fuente: Elaboración propia

**14.3. Anexo 3. Gastos administrativos**

| Gastos administrativos      |               |              |
|-----------------------------|---------------|--------------|
| Descripción                 | Valon Mensual | Valor Anual  |
| Mantenimiento de Página Web |               | \$ 150,00    |
| Publicidad                  | 200           | \$ 2.400,00  |
| Alquiler mensual            | 500           | \$ 6.000,00  |
| Outsourcing contable        | 250           | \$ 3.000,00  |
| Capacitación                | 60            | \$ 720,00    |
| Total                       |               | \$ 12.270,00 |

Fuente: Elaboración propia

**14.4. Anexo 4. Nómina y salarios**

| Nómina                                 |        |                 |             |
|--|--------|-----------------|-------------|
| Puesto de Trabajo                      | Numero | Salario mensual | Total Anual |
| Gerente General                        | 1      | 1800            | 21600       |
| Asistente Administrativo               | 1      | 550             | 6600        |
| Consultores de administración en salud | 1      | 1200            | 14400       |
| Totales                                |        |                 | 42600       |

Fuente: Elaboración propia