



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA HOSPITALARIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:**

MAGISTER EN GERENCIA HOSPITALARIA

TEMA:

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UN HOSPITAL DE
ESPECIALIDADES MÉDICAS EN LA PROVINCIA DE EL ORO
PERÍODO 2021 - 2022**

AUTORES:

**ING. DIANA CAROLINA IZURIETA SÁNCHEZ
EC. REINALDO RAMÓN BERMELLO SIGUENZA**

DIRECTOR:

EC. SONIA ZURITA

**Guayaquil-Ecuador
Noviembre 2021**

AGRADECIMIENTO

Al Padre Celestial Omnipotente que me concedió el don de la vida, su divina palabra ha orientado mi accionar cotidiano.

A la planta central de autoridades y docentes de la institución académica; en particular a la Economista Sonia Zurita, tutora y a la directora de Tesis del presente trabajo investigativo Dra. Bessie Magallanes que, con toda generosidad y profesionalismo, compartieron conmigo sus vastos conocimientos intelectuales, dones y virtudes espirituales en la culminación del presente trabajo; lo que me ha permitido escalar un peldaño más en mi formación profesional.

Imposible borrar de mi memoria los rostros y personalidad de mis talentosos compañeros y maestros a quien les debo gratos momentos que compartimos en aulas y patios.

Diana

AGRADECIMIENTO II

Eterna gratitud a Dios por cada día de vida, a mis maestros y compañeros por tan maravillosa experiencia de aprendizaje, pero sobre todo a ESPAÉ y sus representantes por permitirme ser parte de esta familia.

Un agradecimiento especial a nuestra tutora, Economista Sonia Zurita, por guiarnos de forma práctica y acertada en la realización de este trabajo, así también a la Dra. Bessie Magallanes por su acompañamiento y asesoría durante esta etapa académica.

Reinaldo

DEDICATORIA

En la vida, es imposible caminar a oscuras, sin una luz que ilumine nuestro horizonte y nos lleve a puertos seguros.

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, Judith quien ha sido una luz en mi vida y David de quien herede el carácter de constancia y superación. Y, mis hermanos que en todo momento han motivado mis expectativas, objetivos y metas. Pues todos mis logros se los debo a ustedes.

A mi compañero de vida, Andrés, quien me motiva diariamente a cumplir mis metas.

Diana.

DEDICATORIA II

El presente trabajo lo dedico a mis abuelos y mi madre por ser quienes me han acompañado en cada uno de mis aciertos y decepciones, a mis hijos por ser los motores que me impulsan cada día a seguir adelante y superarme en todos los aspectos de mi vida, pues deseo como todo padre garantizarles un futuro mejor.

En especial a mi hija María Gabriela, el amor de mi vida y quien siempre ha apoyado mis decisiones, ideas y visiones.

Reinaldo.

1. TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I	2
1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO	2
1.1 Historia del proyecto	2
1.1.1 Origen de la empresa	2
1.1.2 Justificación de la idea de negocio	2
1.1.3 Descripción de la idea de negocio	5
1.1.4 Misión.....	6
1.1.5 Visión	6
1.1.6 Valores Corporativos.....	7
1.2 Modelo de negocio	7
1.2.1 Objetivo General	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.2.3 Funcionamiento del modelo de negocio actual	8
1.3 Propuesta de valor	8
1.4 Desventajas o costos de adoptar el servicio	9
CAPÍTULO II	11
2 MARCO CONCEPTUAL	11
2.1 Fundamentación teórica	11
2.1.1 Plan de negocios	11
2.1.2 Estructura de Plan de Negocios	11
2.1.3 Definición de Hospital de Especialidades	12
2.2 Análisis de la Situación de Salud (ASIS)	13
2.3 La calidad en la atención médica	13
2.3.1 Conceptualización de la propuesta	13
CAPITULO III	16
3 ANÁLISIS DEL SECTOR	16
3.1 Análisis del macroentorno	16
3.2 Análisis PESTEL	16
3.2.1 Factor Político y Legal	16
3.2.2 Factor Económico.....	17
3.2.3 Factor Sociocultural.....	18
3.2.4 Factor Tecnológico.....	19
3.2.5 Factor Ecológico o Ambiental.....	20
3.3 Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER	22
3.3.1 Amenazas de nuevos entrantes	22

3.3.2	Amenazas de productos sustitutos.....	22
3.3.3	Amenazas de rivalidad entre competidores.....	23
3.3.4	Poder de negociación de los proveedores.....	24
3.3.5	Poder de negociación de los clientes.....	24
<i>CAPÍTULO V.....</i>		26
4	<i>ANÁLISIS DE MERCADO.....</i>	26
4.1	Tipo y Diseño de Investigación.....	26
4.1.1	Tipo de Investigación.....	26
4.1.2	Diseño de la Investigación.....	27
4.2	Población y Muestra.....	28
4.2.1	Población.....	28
4.2.2	Muestra.....	28
4.3	Variable y Operacionalización.....	30
4.4	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	30
4.5	Procedimiento.....	31
4.6	Métodos de Análisis de Datos.....	32
4.7	Interpretación de Resultados.....	32
4.8	Discusión de resultados.....	43
4.9	Análisis de oferta.....	45
4.10	Análisis de la demanda.....	47
4.11	Análisis de los resultados oferta y demanda.....	49
<i>CAPITULO VI.....</i>		50
5	<i>ANÁLISIS TÉCNICO.....</i>	50
5.1	Análisis de los servicios.....	50
5.2	Flujograma.....	52
5.3	Equipos médicos.....	56
5.4	Ubicación y Descripción de las Instalaciones.....	56
5.5	Capacidad Instalada.....	63
5.6	Recursos Humanos.....	64
6	<i>ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....</i>	66
6.1	Canvas de Osterwalder.....	66
Figura 13 Canvas de Osterwalder.....		67
6.2	Análisis FODA.....	69
6.2.1	Análisis Interno de la Organización.....	69

6.2.2	Análisis FODA	69
6.3	Diseño Organizacional	70
7	<i>Plan de Marketing</i>	72
7.1	Plan estratégico de marketing	72
7.1.1	Logotipo institucional.....	72
7.1.2	Objetivo del plan	72
7.1.3	Alcance.....	73
7.1.4	Fundamentación teórica.....	73
7.2	Análisis de las 4Ps	74
7.2.1	Plaza (Zona de Influencia del Proyecto).....	74
7.2.2	Servicio.....	75
7.2.3	Precio.....	78
7.2.4	Promoción.....	78
7.3	Proceso del Marketing digital.....	79
7.3.1	Identidad Institucional.	79
7.3.2	Cliente.....	80
7.3.3	Producto o Servicio	80
7.3.4	Competencia.....	81
7.4	Factores de segmentación.....	82
7.4.1	Segmentación de clientes por género	82
7.4.2	Segmentación de clientes por edad.....	82
7.5	Conclusiones.....	84
7.5.1	Plan de acción para creación de Pagina Web y gestión de redes sociales.....	84
8	<i>ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS</i>	86
8.1	Presupuesto General de la Obra y Equipamiento	86
8.1.1	Obra Civil Ejecutada	87
8.1.2	Obra Civil por ejecutar	87
8.1.3	Presupuesto del Equipamiento	88
8.2	Proyección de Ventas.....	89
8.2.1	Proyección de uso según capacidad instalada.	91
8.2.2	Ventas según uso de capacidad instalada.	92
8.3	Costos y Gastos	92
8.3.1	Presupuesto de Personal	92
8.4	Presupuesto de Gastos.....	94
8.4.1	Gastos de Administración.....	94
8.4.2	Gastos de Venta.....	94
8.5	Estado de Resultados.....	95
8.6	Balance General y Ajustes.	97
9	<i>ANÁLISIS FINANCIERO</i>.....	100

9.1	Financiamiento.....	100
9.2	Cronograma Valorado	100
9.3	Amortización.....	101
9.4	Ratios.	102
9.5	Flujo de caja proyectado a 5 años	104
9.6	Análisis de la tasa interna de retorno, Valor actual neto, Retorno de inversión e Índices de rentabilidad	106
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
10.1	Conclusiones.....	109
10.2	Recomendaciones.....	110
	BIBLIOGRAFÍA	112
	ANEXOS	121
	Anexo 1 <i>10 Principales causas de muerte en el país</i>	121
	Anexo 2 <i>Carta de consentimiento de uso de datos</i>	122
	Anexo 3 <i>Cartera de Servicios Hospital de Especialidades III Nivel Atención</i>	123
	Anexo 4 <i>Tarifario de Servicios Médicos y Hospitalarios</i>	130
	Anexo 5 <i>Solicitud de Base de datos del año 2015-2019 de las derivaciones de la institución (Hospital Teófilo Dávila) hacia la Red Pública Integral de Salud</i>	139
	Anexo 6 <i>Solicitud de Base de datos del año 2015-2019 de las derivaciones de la institución (Hospital IESS Machala) hacia la Red Pública Integral de Salud</i>	140

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Número de afiliados al IESS por tipo de afiliación</i>	4
Figura 2 <i>Tasa de camas disponibles en Ecuador por número de habitantes</i>	5
Figura 3 <i>Producto Interno Bruto en Ecuador (PIB)</i>	17
Figura 4 <i>Indicadores Laborales de la Población en Ecuador</i>	19
Figura 5 <i>Demanda de Camas Hospitalarias según OMS</i>	48
Figura 6 <i>Proceso Atención Pacientes Consulta Externa</i>	52
Figura 7 <i>Proceso Atención Pacientes por Emergencia</i>	53
Figura 8 <i>Proceso Atención Pacientes por Imagenología</i>	54
Figura 9 <i>Proceso Atención Pacientes por Laboratorio Clínico</i>	55
Figura 10 <i>Planos Estructurales Planta Baja</i>	58
Figura 11 <i>Planos Estructurales Primera Planta Alta</i>	60
Figura 12 <i>Planos Estructurales Segunda Planta Alta</i>	62
Figura 13 <i>Canvas de Osterwalder</i>	67
Figura 14 <i>Diseño Organizacional de Hospital de Especialidades Médicas en la ciudad de Machala</i>	70
Figura 15 <i>Zona de Influencia del Proyecto</i>	74
Figura 16 <i>Ejes Plan de Marketing</i>	79

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Situación Laboral de Población Económicamente Activa en Ecuador</i>	32
Tabla 2 <i>Población Económicamente Activa en Ecuador que cuenta con Seguro de Salud</i>	33
Tabla 3 <i>Porcentaje de personas en Ecuador que asisten a un Centro de salud público o privado</i>	34
Tabla 4 <i>Frecuencia de atención ambulatoria en centros de salud particulares en Ecuador</i>	34
Tabla 5 <i>Importancia de crear un hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala</i> .	35
Tabla 6 <i>Especialidades que debe ofrecer un hospital privado en la ciudad de Machala</i>	36
Tabla 7 <i>Clínica u hospital privado al que acude en la ciudad de Machala</i>	37
Tabla 8 <i>Proceso en la atención al usuario en clínicas y hospitales privados en Ecuador</i>	37
Tabla 9 <i>Tarifas establecidas para los servicios de salud privados en Ecuador</i>	38
Tabla 10 <i>Tiempo de espera para ser atendido en un centro de salud público en Ecuador</i>	39
Tabla 11 <i>Tiempo de espera para ser atendido en centro de salud privado en Ecuador</i>	40
Tabla 12 <i>Hospitales privados en Ecuador ofrecen mejor servicio que los hospitales públicos</i>	41
Tabla 13 <i>La atención y el servicio médico en Ecuador están acorde con valor a pagar</i>	42
Tabla 14 <i>Hospitales o clínicas privados en Ecuador cubren las expectativas de los pacientes</i>	42
Tabla 15 <i>Oferta de camas hospitalarias en la provincia de El Oro</i>	46
Tabla 16 <i>Número de camas hospitalarias disponibles según provincia de ubicación del establecimiento de salud, periodo 2004-2020</i>	47
Tabla 17 <i>Déficit de camas hospitalarias en la provincia de El Oro</i>	49
Tabla 18 <i>Descripción de las Instalaciones Planta Baja</i>	57
Tabla 19 <i>Descripción de las Instalaciones Primera Planta Alta</i>	59
Tabla 20 <i>Descripción de las Instalaciones Segunda Planta Alta y Terraza</i>	61
Tabla 21 <i>Descripción de Capacidad Instalada</i>	63
Tabla 22 <i>Recurso Humano en Hospital de Especialidades Médicas</i>	64
Tabla 23 <i>Análisis FODA</i>	69
Tabla 24 <i>Segmentación de clientes por genero</i>	82
Tabla 25 <i>Segmentación de Clientes por Edad</i>	82
Tabla 26 <i>Plan de Acción en Marketing digital</i>	84
Tabla 27 <i>Costo total y esquema de financiamiento del proyecto</i>	86
Tabla 28 <i>Presupuesto general de la Obra Civil y Equipamiento</i>	87

Tabla 29 <i>Presupuesto de Equipamiento y Mueblería</i>	88
Tabla 30 <i>Proyección de atenciones y ventas al mes por Capacidad Instalada</i>	89
Tabla 31 <i>Proyección de uso según capacidad instalada</i>	91
Tabla 32 <i>Venta anual según capacidad instalada</i>	92
Tabla 33 <i>Sueldos y Salarios según la capacidad operativa</i>	93
Tabla 34 <i>Gastos de Administración</i>	94
Tabla 35 <i>Gastos de Ventas mensualizado</i>	95
Tabla 36 <i>Gastos de Ventas Anuales</i>	95
Tabla 37 <i>Estado de Pérdidas y Ganancias, proyección anual</i>	95
Tabla 38 <i>Balance General y ajustes en el periodo 2022-2028</i>	97
Tabla 39 <i>Financiamiento del proyecto</i>	100
Tabla 40 <i>Cronograma Valorado</i>	101
Tabla 41 <i>Amortización crediticia</i>	101
Tabla 42 <i>Ratios financieras</i>	102
Tabla 43 <i>Flujo de caja</i>	104
Tabla 44 <i>Flujo del Inversionista</i>	106
Tabla 45 <i>Flujo del Inversionista</i>	108

RESUMEN EJECUTIVO

La provincia de El Oro ha tenido un mayor crecimiento poblacional, económico y político en los últimos años, para el 2020 posee una población de 715.751 mil habitantes. Machala concentra el 40.6 % del total de la provincia, es decir 289.141 mil habitantes, la mayoría de las personas viven en la zona urbana, es la quinta ciudad más poblada del país. (INEC, 2021).

En este estudio se analiza una variable de relevante importancia, como es la atención de la salud de la población, lo cual demanda la creación de instituciones hospitalarias particulares, debido a que cada persona merece recibir un trato digno. En tal virtud, se plantea el Diseño de un Plan de Negocios para crear un Hospital de Especialidades médicas en la provincia de El Oro durante el período 2021-2022, que preste los servicios médicos especializados, de forma integral e individualizada y de alta calidad, para dar respuesta a la demanda insatisfecha en la atención de especialidades médicas.

Consientes que el sector de la salud pública no logra cubrir la demanda de salud de la población oreense, y sí a esto; se le suma la reducida oferta de servicios hospitalarios el problema se agudiza, lo que origina que las personas prefieran recibir una atención médica privada. El presente Plan de Negocios es una alternativa de solución, para las personas que no tienen acceso a los servicios hospitalarios públicos o se encuentren insatisfechos con los servicios recibidos: tiempo de espera prolongada, falta de médicos especialistas, limitada capacidad resolutive, saturación de la capacidad instalada, falta de insumos y medicina.

Los resultados obtenidos en el estudio de mercado mediante el apoyo de las encuestas, las bases teóricas confirmaron la viabilidad de la propuesta, por tal motivo se justifica su realización. Existe la necesidad de la creación de un hospital de especialidades en la ciudad de Machala, el mismo que tiene que contar con un plan de negocios, que facilite la dirección de cada uno de los procesos que se deben llevar a cabo, a fin de brindar un servicio de calidad cuyo aporte sea

positivo para la comunicad de Machala y toda la provincia de El Oro incluida la zona 7 (El Oro, Loja, Zamora Chinchipe).

El Hospital de Especialidades está representado por Izurieta Sánchez e Hijos Cía. Ltda., quienes tienen más de veintidós años consecutivos de experiencia al servicio de la salud, además cuentan con personal médico de medicina general y especialidades, servicio de hospitalización, servicios generales de salud.

Los representantes de la compañía Izurieta Sánchez e Hijos Cía. Ltda., han evidenciado la realidad de la provincia, lo que le motiva a emprender con la creación del hospital de especialidades. Que beneficiará a la comunidad orense, debido a que, podrán contar con los servicios de un centro hospitalario que cumple con todos los requisitos establecidos por la ley, lo que permitirá cumplir con los lineamientos requeridos en infraestructura, equipamiento, talento humano y modelo de atención para establecer convenios con los diferentes subsistemas del Ministerio de Salud Pública.

Aporta al desarrollo económico y social del sector, a más de ofrecer un servicio en bienestar de la salud de las personas, porque ad coadyuva a los centros de salud pública, que no logran cubrir la demanda de 1.432 camas de hospitalización, según el reporte del Ministerio de Salud Pública 2020.

CAPÍTULO I

1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO

1.1 Historia del proyecto

1.1.1 Origen de la empresa

Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda. nace en el año 1990 como un centro de salud de primer nivel llamado *policlínico "San Rafael"*; tras evidenciar la alta demanda de servicios de salud en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, decide dedicarse a la venta de servicios de salud en el área de ginecología y obstetricia.

Sus socios y fundadores, Obst. Judith Sánchez y su esposo Ing. David Izurieta, provenientes de una familia humilde, desde muy pequeños desarrollaron actitudes y aptitudes de una persona trabajadora, independiente y emprendedora. Analizaron la situación de la deficiencia hospitalaria y decidieron ampliar y optimizar las áreas médicas de su policlínico.

Por la acogida y experiencia que se iba adquiriendo en el mercado de la salud, en 1995, el policlínico "San Rafael" decidió cambiar su nombre a *Clínica Maternidad "La Cigüeña"*.

Al pasar los años, se evidencia la alta demanda de servicios de salud en traumatología, pediatría y neonatología, y es así como en el año 2005 deciden ampliar sus servicios y constituir la empresa *Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda.* con nombre comercial *Hospital "La Cigüeña"* dedicada a vender sus servicios al sector público a través del seguro SPPAT-FONSAT, IESS, MSP, seguros privados y clientes particulares.

Actualmente, se encuentra en ampliación y dispone de 16 camas hospitalarias, 2 camas de observación, 2 camas de emergencia, 2 quirófanos, 1 centro obstétrico, 2 camas en UCIN, Área de Imagenología, Laboratorio, Farmacia y Ambulancia.

1.1.2 Justificación de la idea de negocio

En la actualidad, los accionistas de Izurieta Sánchez e Hijos Cía. Ltda., a través de su experiencia han identificado problemas álgidos que afronta el sistema sanitario público, tales como: Creciente insuficiencia de disponibilidad de camas hospitalarias en la ciudad, una creciente lista de espera para procedimientos quirúrgicos, déficit de médicos especialistas, escasez de medicamentos y dispositivos médicos para garantizar una adecuada atención ambulatoria y/u hospitalaria, lo que obliga a los pacientes a buscar el servicio de salud en clínicas privadas, incrementando vertiginosamente la atención de pacientes en el área hospitalaria y quirúrgica.

Con el antecedente previo, teniendo en cuenta que las causas principales de defunción en jóvenes entre 18 y 29 años son los accidentes de transporte terrestre (26,5%, en 2019), la causa principal de defunción de adultos son las enfermedades isquémicas del corazón (9,6%, en 2018), la causa principal de defunción en adultos mayores son las enfermedades isquémicas del corazón (14,9%, en 2019); de acuerdo a lo indicado por el boletín técnico de registro estadístico de defunciones generales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (abril, 2020), se genera la necesidad imperativa de invertir de forma urgente en equipos para traumatología, angioplastia de última generación, instrumental médico especializado para este tipo de pacientes (osteosíntesis, fracturas, cateterismos).

El recurso de médicos, enfermeras, personal operativo y administrativo son profesionales especializados y potenciados permanentemente para garantizar la eficacia de los servicios tanto al sector público como privado en las especialidades de ginecobstetricia, pediatría, traumatología, cirugía plástica y reconstructiva, cirugía maxilofacial, cirugía general y laparoscópica y neurocirugía, siendo estas especialidades las de mayor demanda en el mercado de salud.

Por otra parte, surge la oportunidad cuando el gobierno dispone como ley que todos los trabajadores tanto de empresas públicas como privadas afilien a sus trabajadores al Seguro Social IESS según lo estipulado en la constitución del Estado, *Resolución No. 317, artículo 365*¹, lo que generó que la demanda de servicios médicos y hospitalarios se incremente. Posteriormente en el año 2013, se incrementó el Seguro Campesino², Seguro de Riesgo de Trabajo³ y Seguro de Pensiones⁴, como consecuencia, el número de afiliados aumentó de 3,011,969 en Julio del 2014 a 3,123,467 afiliados en noviembre del mismo año, con una tasa de crecimiento del 3,7% en 4 meses. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014). Según reporte del IESS, el número de afiliados para Julio del 2020 ascendió a 3,413,841, distribuidos de la siguiente forma:

Figura 1 *Número de afiliados al IESS por tipo de afiliación*

Tipo de afiliación	Julio 2020
Relación de dependencia	2'388.744
Sin relación de dependencia	264.640
Semicontributivo	213.611
Voluntarios	167.497
Seguro campesino	379.349
Total	3'413.841

Nota: La figura muestra el número total de afiliados al seguro IESS hasta Julio del 2020 según tipo de afiliación. Fuente: IESS, 2021

¹ *Resolución No. 317 en el artículo 365 se estable que: “por ningún motivo los establecimientos públicos o privados ni los profesionales de la salud negarán la atención de emergencia. Dicha negativa se sancionará de acuerdo con la ley”*

² *Protege a la población del sector rural y pescador artesanal del Ecuador, con programas de salud integral, saneamiento ambiental y desarrollo comunitario.*

³ *Protege al afiliado/a, desde el primer día de trabajo, de las consecuencias derivadas de los accidentes laborales y de las enfermedades profesionales, mediante la entrega de asistencia médica, farmacia, quirófano, hospitalización; provisión o renovación de aparatos prótesis, órtesis, rehabilitación, reinserción laboral; y acciones de prevención y salud en el trabajo.*

⁴ *Protege a los asegurados del Seguro General Obligatorio en las contingencias de invalidez, vejez y muerte. Se financia con el 9,74% del salario mensual de aportación del afiliado/a.*

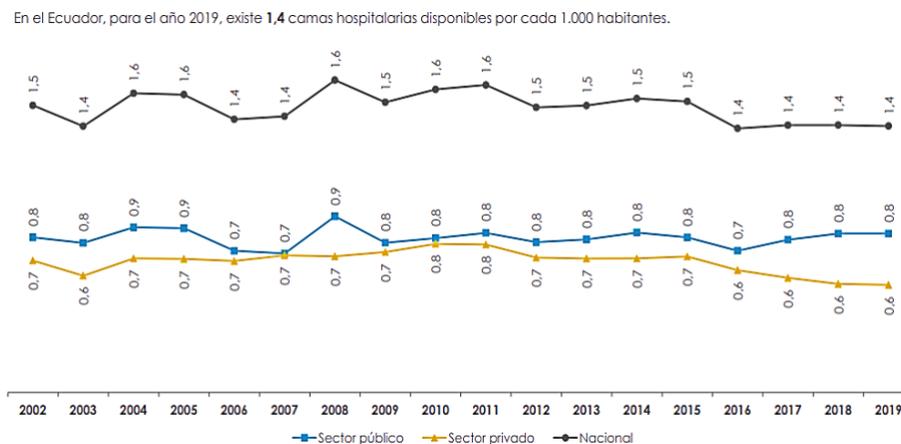
Por lo antes expuesto, Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda. posee la experiencia, el conocimiento del mercado y conoce la demanda insatisfecha del sector de la salud en esta zona. Lo que hace factible la ejecución del proyecto, ya que existe la necesidad, la misma que se pudo determinar a través del análisis del mercado y corroborado con los resultados de las encuestas.

1.1.3 Descripción de la idea de negocio

Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda. tiene como objetivo principal ampliar sus servicios de salud en la provincia de El Oro. El Hospital de Especialidades Médicas, estará ubicado estratégicamente al noreste de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, en donde se prestarán servicios de consulta y tratamiento médico, medicina general, de especialidades, servicio de diagnóstico y hospitalización. Se atenderá la demanda insatisfecha de pacientes que no pueden ser atendidos en el hospital público, o que sean derivados del IESS o MSP.

De acuerdo con los indicadores del Ministerio de Salud Pública y Organización Mundial de la Salud (OMS), por cada 1,000 habitantes se requieren 2 camas de hospitalización en los centros de salud. Como se muestra en la figura 2, en el 2019, la oferta de camas hospitalarias fue de 1,4 camas por cada mil habitantes, con un déficit de 0,6 camas.

Figura 2 Tasa de camas disponibles en Ecuador por número de habitantes



Nota: La figura muestra la tasa de camas disponibles en Ecuador según número de habitantes en el periodo 2002 – 2019. Fuente: INEC (2020)

Según informe del INEC (2021), la provincia de El Oro para el 2020 contó con 715.751 habitantes, con una proyección para el 2021 de 725.986 habitantes. Debido al acelerado crecimiento de habitantes en la provincia (2,9%), actualmente existe una demanda total de 1.452 camas de hospitalización. Evidenciando dicha realidad provincial, la compañía se ve motivada a ampliar sus servicios de salud y calificar a los lineamientos requeridos en infraestructura, equipamiento, talento humano y modelo de atención para establecer convenios con seguros públicos (IESS y MSP) y seguros privados.

Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda. es una empresa familiar que tiene más de dos décadas en el sector de la salud, cuenta con un equipo humano de alta calidad, y la experiencia como proveedor de servicios de salud, por lo cual, propone crear un Hospital de Especialidades Médicas, siendo su enfoque principal el cateterismo cardíaco y angioplastia coronaria para adultos y niños, creando un valor agregado a la empresa y diferenciándolo del resto de sus competidores.

1.1.4 Misión

Servir con responsabilidad, honestidad y empatía, de manera oportuna y efectiva a los clientes externos y/o internos, dentro del marco de la ética profesional y la honradez, generando el bienestar integral en la región.

1.1.5 Visión

Convertir al Hospital de Especialidades Médicas de la Provincia de El Oro, en el primer referente regional de prestación de servicios de salud, mejorando la calidad de vida y garantizando el bienestar de nuestros clientes internos y/o externos.

1.1.6 Valores Corporativos

Respeto, entre colaboradores y clientes. - El respeto es elemental para llevar una convivencia pacífica y un clima laboral armonioso.

Lealtad. - Este valor es la actitud acompañada de una fuerte dosis de compromiso de los empleados con la empresa.

Eficiencia. - Todo el equipo de trabajo posee la formación profesional requerida para atender a los pacientes de manera oportuna y eficaz.

Amabilidad. - Es importante que se superen las expectativas de los pacientes, lo cual se puede lograr, mediante la prestación de un servicio con calidez que se evidencie el interés hacia los pacientes.

1.2 Modelo de negocio

1.2.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad de construcción y puesta en marcha de un hospital de especialidades privado en la ciudad de Machala, a través de la formulación y evaluación del presente plan de negocios para cubrir la demanda insatisfecha de servicios de salud en la provincia.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar el sector de la salud público y privado para determinar las necesidades reales de los usuarios y ofertar un servicio que cubra la demanda insatisfecha.
2. Identificar dentro de la población económicamente activa, los potenciales clientes del nuevo hospital.
3. Cuantificar las necesidades más frecuentes e insatisfechas de los pacientes potenciales, con la finalidad de establecer una proyección de demanda cercana a la realidad.

4. Justificar mediante el presente plan de negocios, la creación y puesta en marcha del Hospital de Especialidades Médicas en la ciudad de Machala.

1.2.3 Funcionamiento del modelo de negocio actual

El proyecto de construcción y puesta en marcha del nuevo Hospital de Especialidades Médicas en la ciudad de Machala tiene como antecedente el accionar de Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda., a través de Hospital “La Cigüeña”, quienes se han especializado en la atención de ginecobstetricia y traumatología, posicionándose en el mercado orense dentro de las cuatro clínicas mas concurridas de la ciudad.

Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda., a través de la Hospital “La Cigüeña”, tienen como clientes principales a pacientes derivados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Salud Pública, SPPAT-FONSAT, y en menor proporción a clientes privados. Debido a su estructura física limitada y copada en un 100%, es imposible ampliar su cartera de servicios existentes, necesidad imperativa ante el incremento de la demanda de servicios hospitalarios ajenos a problemas respiratorios y/o COVID 19, producto de la saturación del sistema sanitario.

Este antecedente, refleja la postura de Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda., de impulsar la construcción y puesta en marcha del nuevo Hospital de especialidades médicas, orientado a brindar servicios de atención emergente, ambulatoria y de hospitalización en áreas de cardiología, cirugía general, traumatología, diabetes, entre otros.

1.3 Propuesta de valor

Entre los principales factores que influyen en la perspectiva y percepción de la calidad del servicio de salud recibido por los diversos clientes del sistema sanitario público y privado, se

encuentran: Los trámites necesarios para ser atendidos, la calidad de atención medica recibida y los tiempos de espera para ser atendido.

Con este antecedente, el Hospital de especialidades médicas de la ciudad de Machala, enfocará su atención en la promoción de servicios ofertados a través de alianzas con el sector de asistencia médica prepagada, seguros de accidentes de tránsito y laborales y, en mayor porcentaje con aseguradoras y prestadoras de servicios médicos públicos (IESS y MSP), brindando orientación personalizada a sus clientes, garantizando de esta manera el evitar trámites engorrosos o innecesarios que generen una mala valoración de la atención brindada, manteniendo así una comunicación efectiva entre el nuevo hospital y sus clientes. De la misma manera, a través de la estructura de procesos y sobre todo mediante la aplicación de un triage de Manchester efectivo, se promueve la correcta reducción en tiempos de espera desde la llegada del paciente hasta su alta.

El Hospital de especialidades médicas de la ciudad de Machala, mantendrá un enfoque prioritario en la práctica de cateterismos cardíacos y angioplastias coronarias para adultos y niños (servicio inexistente hasta ahora en la ciudad), procedimientos necesarios en el tratamiento de las enfermedades isquémicas del corazón, diagnosticando de forma efectiva de posibles obstrucciones o estrecheces (estenosis) de las arterias coronarias, creando un valor agregado a la empresa y diferenciándolo del resto de sus competidores. Finalmente, la calidad técnica y funcional, comunicación y oportunidad de atención, atención personalizada y acceso al servicio, serán la propuesta de valor diferenciadora del nuevo hospital.

1.4 Desventajas o costos de adoptar el servicio

Al ser una entidad prestadora de servicios médicos, la empatía presentada por nuestros colaboradores (asistenciales o administrativos) posee una influencia exponencial en la

percepción de la calidad del servicio por parte de nuestros clientes y, es precisamente este uno de los principales problemas a afrontar por esta nueva organización a fin de lograr que nuestros colaboradores brinden una atención eficiente, eficaz, personalizada; pero sobre todo humanista que marque una amplia diferencia con nuestros potenciales competidores, obteniendo de esta manera la fidelidad de nuestros clientes.

Alcanzar un estado de atención eficiente y empático, es un proceso estructural que conlleva tiempo y sobre todo recursos financieros destinados a la educación continua de nuestros colaboradores y el monitoreo constante de actividades, lo que generará un incremento significativo de nuestros costos y una posible reducción del margen de ganancia en el corto plazo, pues el precio de los servicios esta fijado en tarifarios que se deben respetar, so pena de volvernos menos competitivos o atractivos.

Finalmente, es necesario puntualizar que, al referirnos a atención eficiente y empática, no solo hablamos de relaciones con clientes externos, sino también con clientes internos, siendo imperativo promulgar un cambio estructural de la cultura organizacional de la empresa, enfocada de forma exclusiva en la atención de calidad.

CAPÍTULO II

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Fundamentación teórica

2.1.1 *Plan de negocios*

Baque, et al. (2019), El plan de negocio tiene como finalidad determinar, la viabilidad técnica, económica, social y ambiental de un proyecto, para lo cual se debe analizar el FODA, identificando las oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades de la organización, así como también analizar el entorno en el que se desenvolverá.

Se podría afirmar que el plan de negocios es la brújula que orienta adecuadamente el proceso que debe seguir la organización, en tal razón es necesario su implementación en toda empresa. Al respecto Zorita, (2015) sugiere que: En la estructura de un plan de negocios, se debe tomar en cuenta que generalmente están ajustados a las necesidades de la empresa, por lo que la estructura no siempre es la misma, ni se ajusta a un cumplimiento determinado.

2.1.2 *Estructura de Plan de Negocios*

Todo plan de negocio debe cubrir las siguientes áreas:

Presentación del Proyecto. - En este apartado se describe cada uno de los contenidos, como se originó la idea del negocio, las metas que se pretenden alcanzar, cada una de las actividades que se desarrollarán, el mercado objetivo, así como también constará el sumario de las cifras económicas de inversión.

Talento humano que lo conforma. - Es importante seleccionar el staff con el que se va a formar el equipo de trabajo siguiendo un plan de recursos humanos, identificando y delegando cada una de las responsabilidades, para evitar duplicidades en las diferentes áreas de trabajo.

Plan de Marketing. – El plan se desarrollará siguiente el siguiente proceso: 1. Se debe realizar una descripción del servicio o producto; 2. Se establece el proceso a seguir para la

prestación del servicio; Sondeo del Mercado, es importante analizar a la clientela; la competencia; proveedores; es necesario realizar un análisis de precio y el margen de utilidad bruta; establecer una comunicación asertiva y planear una buena gestión publicitaria.

Plan Operativo. - Se debe estudiar minuciosamente las necesidades de la empresa; Estrategias de compras y ventas; Selección de proveedores y financiamiento directo; Elección de clientes y recuperación de cartera vencida; determinar el volumen y contar con una estrategia de almacenaje de medicina y suministros que se adquieren, para disminuir costos de adquisición.

Plan Financiero. – El desarrollo del plan financiero, servirá para medir la rentabilidad del negocio y permitirá evidenciar la viabilidad del proyecto y su liquidez. Es necesario realizar los respectivos cálculos de la inversión inicial, desde el punto de vista técnico.

Plan Jurídico.- Cuando se inicia un negocio se precisa adoptar la forma jurídica más adecuada para la realización de los trámites respectivos en la constitución de la empresa, porque es el soporte legal, hay que resaltar que es importante plasmar todos los aspectos administrativos relacionados con el recurso humano que labora en la empresa, como por ejemplo, los contratos, así como también contratos mercantiles con los proveedores, régimen de seguridad social, pagos de impuestos, entre otros.

2.1.3 Definición de Hospital de Especialidades

Es la institución de salud con área jurídica, que cuenta con un director médico responsable, que está legalmente registrado, además proporciona atención de consulta externa en las especialidades básicas y subespecialidades reconocida por la ley. Plazola, (2009). Este establecimiento de salud es de alta complejidad que provee atención ambulatoria en consulta externa, emergencia y hospitalización, centro de imagenología acorde a las necesidades, además

que debe contar con servicio de farmacia tanto interna como externa, laboratorio clínico y servicio de ambulancia.

2.2 Análisis de la Situación de Salud (ASIS)

Según la Organización Mundial de la Salud ASIS es el conjunto de diferentes procesos analítico-sintéticos que contienen diversos tipos de análisis, que acceden a la caracterización, medición y explica el perfil de la salud-enfermedad de una población. Batista, Yera, Martínez, Pérez, & Aranda, (2016). Mediante este proceso se identifican las necesidades y prioridades en salud, así como la identificación de las intervenciones y evaluación apropiadas para el tratamiento del paciente.

2.3 La calidad en la atención médica

La calidad y competitividad debe estar presente en todas las áreas donde se prestan los servicios de salud, por tal razón es importante definir el significado de calidad en el sector. Para Céspedes, Quirós, Cortés, & Madrigal, (2011).

Es el desempeño apropiado que cumple con las normas en cada una de las intervenciones consideradas positivas, es hacer lo correcto de la manera correcta la primera vez, y hacerlo mejor la siguiente vez, aún con limitaciones de los recursos existentes, y con la satisfacción de toda la comunidad. (pág. 78).

Por lo antes expuesto, se debe resaltar la importancia de sensibilizar a los profesionales en el trabajo en equipo de todas las áreas, sean estas administrativas, auxiliares, técnicos, residentes y facultativos, la realización del trabajo debe estar interrelacionado entre los servicios, a fin de mejorar la atención a los pacientes.

2.3.1 Conceptualización de la propuesta

Al iniciar un negocio se debe realizar un análisis previo de todos los recursos que serán utilizados, sean estos humanos, económicos y materiales, se debe contar con la dirección de un plan de negocios, que dirija cada uno de los procesos que se realice en la empresa, para evitar improvisaciones y alcanzar las metas propuestas.

Emprender un negocio es sinónimo de crear una empresa, pues conlleva a la implementación de diferentes procesos que se deben seguir al momento de brindar un servicio o producto, por tal razón, el plan de negocio requiere de conocimientos, estrategias y habilidades para incursionar en el mercado objetivo, así como también debe contar con los recursos económicos que permitan enfrentar los diferentes riesgos a los que toda empresa está expuesta. (Arango, 2017).

Análisis de la competencia: Análisis de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa, que se realiza con el fin de poder tomar decisiones o formular estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible.

Análisis del consumidor: Análisis de las necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, costumbres, actitudes y demás características de los consumidores que conforman un mercado meta, lo que llevará a tomar decisiones o formular estrategias que permitan brindar un servicio óptimo.

Atención al cliente: Es una herramienta de marketing basada en las acciones a implementar a los clientes antes, durante y después de la compra de un servicio.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades podrían estar referidas a los insumos

utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.

Cliente potencial: Persona de la cual existen buenas posibilidades de que se convierta en cliente de una empresa.

Competitividad: Capacidad de una empresa para tener una posición competitiva o vanguardista en el mercado.

Estrategia de marketing: Acción que se lleva a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos de marketing tales como aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Oportunidad de negocio: Oportunidad que se presenta para iniciar un negocio, lanzar un nuevo producto al mercado, o incursionar en un nuevo sector de negocio. Un ejemplo de oportunidad de negocio es cuando se identifica una necesidad de mercado insatisfecha, y se cuenta con la tecnología y la capacidad financiera necesaria para producir el producto que pueda satisfacer dicha necesidad

Plan de negocios: Describe el negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con este, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.

CAPITULO III

3 ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 Análisis del macroentorno

El macroentorno es el estudio de factores externos a la empresa, que determinan el correcto funcionamiento y desarrollo de esta. Identificar cambios en el entorno permitirá controlar y responder rápidamente ante estos cambios, creando ventajas competitivas. Para ello se determinó tres análisis estratégicos. (Marciniak, 2016)

3.2 Análisis PESTEL

Este análisis es una de las herramientas más útiles para realizar la medición del mercado, la sigla PESTEL representan los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales:

3.2.1 *Factor Político y Legal*

Para las empresas prestadoras de servicios médicos, el gobierno ofrece el servicio de forma directa (MSP) o indirecta (IESS, SPPAT-FONSAT), establece un techo al precio de mercado, el mismo que es detallado por el tarifario unificado de salud, ya que en todo momento la política protege al ciudadano, para que este no sea discriminado. Es decir, que existe un mercado potencialmente insatisfecho, en el cual no se puede inferir dentro del precio de los servicios ya que generaría una clara desventaja ante los competidores. Naranjo, Delgado, Rodríguez, & Sánchez, (2014). Al ser la salud uno de los puntos esenciales para mejorar la calidad de vida, la transformación de este sector constituye un eje prioritario para el desarrollo del país.

Según el Acuerdo Ministerial N° 0091 – 2017, en el artículo 32, dispone que la salud es un derecho que garantiza el Estado, mediante políticas económicas, sociales, culturales,

educativas y ambientales, así como el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud. (p. 2) Mediante este acuerdo, se establece el funcionamiento de la prestación de servicios de salud entre instituciones de Red Pública Integral de Salud (MSP, IESS, ISSFA, ISSPOL) y la Red Privada Complementaria, brindando coberturas a los usuarios según el tipo de subsistema al que pertenezca.

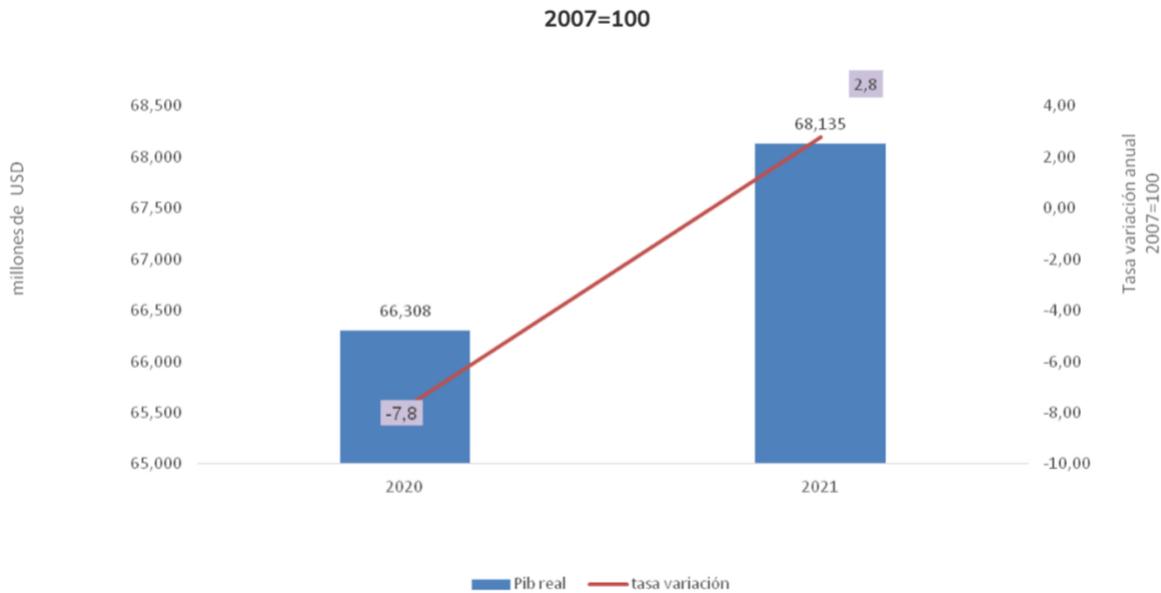
Bajo esta norma, se dispone que los usuarios del sistema de salud en el Ecuador pueden hacer uso de los servicios de salud en instituciones públicas o privadas mediante derivación o auto derivación, dando como garantía a los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros que se encuentren en territorio ecuatoriano tengan acceso al sistema de salud de forma integral.

3.2.2 Factor Económico

Sin duda alguna, todos los países se vieron afectados por la emergencia sanitaria, y de acuerdo con el informe del Banco Central del Ecuador (BCE) 2021, los resultados de las previsiones Económicas para el año 2021 fueron que, para el 2020 se calculó pérdidas por \$708,00 millones y los daños ascendieron a \$120,00 millones, por consiguiente, origina un déficit del 0.13% en la previsión del PIB para el 2021.

Sin embargo, para el 2021 el PIB presentó un crecimiento interanual del 2.8% en relación con el año anterior, cuyo total en valores constantes sería de \$68,135 millones, y en valores corrientes serían \$107.349 millones, se espera una recuperación paulatina para el año 2021 del 0.69% y así alcanzar un PIB constante de \$72.309 millones y un PIB nominal de \$109.667 millones.

Figura 3 Producto Interno Bruto en Ecuador (PIB)



Fuente: Banco Central del Ecuador, (2021)

Según estos antecedentes, es evidente que la economía e inversión pública y privada permanecerá parcialmente paralizada durante el 2022, lo cual es una ventaja, debido a que las probabilidades de que surjan nuevos competidores en el mercado son bajas, también se debe considerar que esta situación tendrá repercusiones en la recuperación de cartera vencida, por cuanto los clientes privados tendrán dificultades económicas, sin embargo se contaría con los afiliados derivados del IESS, y usuarios del MSP y SPPAT-FONSAT.

3.2.3 *Factor Sociocultural*

De acuerdo con la información que proporciona el INEC. Figura 4; en noviembre del 2021, de la población total, el 71.1% estuvo en edad de trabajar, de este grupo, el 66.5% fueron económicamente activos, de la población económicamente activa el 95.6% tuvieron empleo y el 4.4% estuvieron desempleados. Sin embargo, solamente el 33.7% representa la tasa de empleo adecuado, mientras que el empleo inadecuado alcanza el 52%. Según estos indicadores, existe una 33.7% de la población económicamente activa que puede acceder a servicios de salud a

través del seguro IESS, ISSFA, ISSPOL, sin embargo, existe un porcentaje bastante alto que no cuenta con seguros de salud y son usuarios del MSP o pacientes particulares.

Figura 4 *Indicadores Laborales de la Población en Ecuador*



PET= Población en edad de trabajar, PEA= Población económicamente activa, PEI= Población económicamente inactiva
*La categoría de empleo incluye a todas las personas ocupadas: asalariados, independientes y no remunerados.

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, (Censos, Noviembre, 21)

El malestar colectivo de los diferentes actores sociales dentro del mercado de prestación de servicios médicos se fundamenta en los reiterados incumplimientos de los convenios del IESS, MSP, ISSFA, ISSPOL. Las clínicas y hospitales privados crean una gran incertidumbre en los usuarios sobre la seguridad de recibir un servicio o atención constante debido al incumplimiento en los pagos por parte del gobierno. Es una realidad, que la pandemia ha cambiado la percepción del consumidor en el sector de la salud, viendo a la salud como una necesidad. Las tendencias mundiales han influenciado de tal manera que ahora los seguros forman parte del plan económico de toda familia, convirtiéndose este en el tercer grupo de clientes al que se destina el servicio que se propone, pues los altos costos de la salud imposibilitan a los usuarios a acceder a las prestaciones médicas de calidad.

3.2.4 *Factor Tecnológico*

La introducción de nueva tecnología y su aporte al área de los servicios de salud, aporta en la prevención, diagnóstico y tiempo de recuperación del paciente trasciende de forma directa

en los resultados en salud, así como es aumento de la esperanza y calidad de vida, y la garantía en los procesos asistenciales. Es evidente el impacto de la tecnología médica especialmente en los dispositivos y equipamientos para diagnósticos y tratamientos de las enfermedades, que permiten mejorar la calidad en la atención del paciente.

El alcance tecnológico, ha permitido incursionar en cirugías de alta complejidad, en cirugías mínimamente invasivas y con tiempos de recuperación cortos. Por otra parte, la accesibilidad a través de esta tecnología robótica como el equipo Da Vinci (instrumento quirúrgico mas sofisticado existente), abre camino a que el paciente pueda ser tratado por cirujanos de todo el mundo.

Los factores tecnológicos son recursos favorables para hacer frente a la competencia, por lo que hay que resaltar en primer lugar los equipos innovadores en el mercado que facilitan el mejoramiento de las intervenciones, así como también permiten minimizar los riesgos y la recuperación del paciente. Sin embargo, los costos de importación a nivel país imposibilitan el acceso a este tipo de tecnología.

Otro factor elemental es la tecnología de la comunicación, los nuevos sistemas informáticos y de comunicación son herramientas que superan las barreras geográficas. El uso de la tecnología permite a las empresas lograr ventajas competitivas, recursos necesarios de toda empresa.

3.2.5 Factor Ecológico o Ambiental

Todo individuo tiene obligación con el medio ambiente, por tal razón se asumirá el compromiso de implementar una cultura ambiental con implementación de planes que permitan incentivar a los miembros de la organización sobre la importancia del cuidado del medio ambiente. Por otra lado, de acuerdo a la última reforma emitida el 17 de Septiembre del 2019:

Acuerdo 00036-2019, Manual de gestión interna de los residuos y desechos generados en los establecimientos de salud, considera “Que, el artículo 14 de la Constitución de la República del Ecuador, reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*; declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados” (Agencia Nacional de Regulación, 2019), siendo su enfoque principal minorar la generación de desechos peligrosos, para reducir al mínimo sus consecuencias sobre la salud humana y el medio ambiente.

Los residuos de alta toxicidad generados por el centro médico serán debidamente clasificados y reciclados. Los residuos punzocortantes que serán depositados en galoneras de plásticos con sus respectivas tapas y etiquetas para su identificación. Los residuos que son producto de intervenciones quirúrgicas serán clasificados como biocontaminados, los residuos farmacéuticos serán clasificados para entregarlos al departamento correspondiente para su respectiva eliminación.

Los proyectos de inversión públicos o privados que pudieran causar impactos ambientales; serán clasificados previamente por los organismos descentralizados de control, conforme al Sistema Único de Manejo Ambiental, cuyo principio rector será el precautorio. De acuerdo con lo que se dispone en el Art. 19 de la Ley de Gestión Ambiental establecidas en las obras Públicas, privadas o mixtas. (Código Orgánico del Ambiente, 2017). El hospital de especialidades realizará las gestiones respectivas para minimizar el impacto ambiental.

3.3 Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER

El análisis de este modelo determina el nivel de competencia dentro de la industria y permite desarrollar una estrategia de negocio objetiva, se basa en la determinación de cinco fuerzas que marcan la competencia y rivalidad de la industria, afectando la habilidad de una organización en la satisfacción de sus clientes y la obtención de rentabilidad. (Galiana, 2020).

Las fuerzas de Porter incluyen fuerzas de competencia horizontal y vertical, como lo son:

- *Horizontal:* Amenazas de nuevos entrantes, amenazas de productos sustitutos, rivalidad entre competidores.
- *Vertical:* Poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

3.3.1 Amenazas de nuevos entrantes

Esta fuerza hace referencia a las barreras de mercado, creadas o naturales, que permitan o no el acceso de nuevos productos o competidores al mercado. En el proyecto, existe una limitante en precios de servicios y medicamentos, establecidos mediante Tarifario Unificado y el Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos, emitidos por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios, regulado por el Ministerio de Salud Pública, lo que determina un techo al precio de los servicios a brindar.

A esto se suma el incumplimiento de pagos para prestadores externos de la Red de Salud Pública por parte del Estado, lo que define de manera tácita que las empresas a participar en este mercado deban mantener un capital de trabajo superior al promedio en relación con el tiempo de recuperación de cartera.

3.3.2 Amenazas de productos sustitutos

Ante la inminente globalización y el claro crecimiento de la accesibilidad a redes sociales, internet y apps, las amenazas más evidentes de acuerdo a nuestra cultura de consumismo, son:

- Doctor google.
- Medical doctor.
- Apps de diagnóstico.

Además, de programas de desarrollo social, que dan facilidades al consumidor de escasos recursos (amparados en beneficios del Ministerio de Salud Pública, MSP), a obtener atención médica a domicilio, como es el caso de: Médico del Barrio.

3.3.3 Amenazas de rivalidad entre competidores

Todas las empresas privadas dedicadas a la venta de servicios de salud y los hospitales y centros de salud que pertenezcan a subsistemas que brindan cobertura del 100% sobre los servicios prestados.

- Hospital Teófilo Dávila
- IESS Machala.
- Hospital de Traumatología.
- Hospital Aguilar.
- Hospital Niño Jesús.
- Hospital Jesús de Nazaret

Entre los competidores a destacar, se encuentran unidades hospitalarias del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y del Ministerio de Salud Pública, las que no generan un gasto visible a la perspectiva del consumidor, pues estos amparan a los trabajadores y público en general, a pesar de tener debilidades como:

- Prolongados tiempos de espera para accesibilidad a citas o atención médica.

- Falta de medicinas para tratamientos.
- Poca o casi nula disponibilidad de turnos para exámenes de alta y baja complejidad.
- La escasa accesibilidad a la hospitalización de clientes que lo requieran, a excepción de urgencias médicas.
- La prolongada lista de espera para cirugías.

En cuanto al ámbito privado, la principal competencia estará representada por la Hospital de Traumatología de la ciudad de Machala, la cual además de dos décadas de experiencia, cuenta con una amplia cartera de servicios de especialidades médicas, siendo su principal producto la traumatología, por ello se pretende brindar servicios que nos permita diferenciarnos y así evitar una competencia abierta.

3.3.4 Poder de negociación de los proveedores

A través del Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos emitido por el Ministerio de Salud y regulado por el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso y Consumo Humano, tiene la finalidad de fijar, revisar y controlar los precios de los medicamentos, de esta forma el proveedor no tiene un control sobre el cliente. Sin embargo, existen productos de alto uso que se escasean y estos son adquiridos a precios por encima del mercado.

En cuanto a la compra de los insumos o dispositivos médicos, no existe ninguna entidad que regule el precio de venta de este, a pesar de esto, no tienen poder sobre el cliente ya que existe una gran variedad de distribuidores sobre el mismo producto o un sustituto.

3.3.5 Poder de negociación de los clientes

La mayoría de los clientes hacia quien va destinado el servicio, sí tiene poder de negociación sobre el servicio, detallamos los posibles clientes:

- Paciente que requieren comprar los servicios de salud de forma directa.
- Empresas privadas a través de convenios.
- Aseguradores y tercelizadores de servicios de salud.
- Subsistemas de salud: MSP, IESS, ISSFA, ISSPOL
- Pacientes de accidentes de tránsito a través del seguro SPPAT-FONSAT.

CAPÍTULO V

4 ANÁLISIS DE MERCADO

4.1 Tipo y Diseño de Investigación

4.1.1 Tipo de Investigación

El estudio es de tipo descriptivo correlacional, puesto que se buscó de manera detallada solucionar el problema planteado, mismo que guarda relación en favor del sector de la salud y los negocios de época actual, además permiten despejar los objetivos planteados. Según. Díaz y Calzadilla (2016), “Los estudios descriptivos se aplican cuando es necesario proyectar particularidades específicas de un estudio, En la investigación descriptiva se trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación”. (p. 52).

El enfoque de esta investigación es cualitativo-cuantitativo: Enfoque cualitativo porque en la investigación se refleja una realidad subjetiva, por lo que ésta pone en primer lugar el análisis exhaustivo y lógico de cada uno de los significados que forman el estudio. La importancia de este enfoque es la interpretación de estas realidades y a pesar de esto no pasa a dejar de ser científica al igual que la investigación cuantitativa. Cuesta Benjumea, (2015), resalta que las tres características de la investigación cualitativa son aquellos estudios donde relatan sobre experiencias humanas; la segunda que estas experiencias son de carácter subjetivo; y la tercera, que el conocimiento cualitativo es ideográfico y construido durante la investigación.

Según criterio de Cadena Iñiguez, y et al, (2017) Es así como la investigación cualitativa es inductiva la cual persigue un diseño de investigación flexible, por lo que, el investigador va al contexto y lo analiza desde una perspectiva holística, a escenarios o grupos no reducidos a variables, si no vistos como un todo. (pág. 1605). Los investigadores cualitativos son sensibles a efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de estudio y lo

comprenden dentro del marco de referencia de ellas mismas, apartan sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.

En lo que se refiere al enfoque cuantitativo, este es utilizado en el área de las ciencias exactas ya que por medio de la recolección de datos se pueden probar hipótesis que han sido previamente formuladas, a través de análisis estadísticos, donde las preguntas de las encuestas van dirigidas a la muestra seleccionada para el respectivo conteo o tabulación que se realizan y su respectiva interpretación, y así conocer los datos puntuales.

De acuerdo con Corona Lisboa, (2016). El enfoque cuantitativo, exige que el investigador sea minucioso con la medición de sus variables, y los objetivos bien definidos y delimitados. Ya que se puede manipular en algunos casos las variables, claro está que esto depende de la naturaleza del estudio. Después de obtener los datos y los resultados de la investigación, a los mismos se les aplican distintos tratamientos estadísticos. (pág. 82).

Por lo antes mencionado y de acuerdo a lo que sugiere, Bedregal y et al, (2017) el enfoque cuantitativo permite caracterizar las particularidades de todas las áreas en las que se realice la investigación, por ejemplo, en los servicios que se ofrecen se debe puntualizar cada indicador tales como la cobertura, el acceso, el uso, la efectividad o eficacia de estos y los factores asociados a ello, ya que esto permitirá verificar las teorías muestrales que han sido presentadas mediante cuestionarios, pruebas, entre otros.

4.1.2 Diseño de la Investigación

El diseño aplicado corresponde al descriptivo, porque permite relacionar las características que se han descubierto en la exploración de la investigación. Para el diseño de investigación el cual enmarca las numerosas herramientas y fuentes de recolección de datos para poder investigar en contextos que permitan disponer y explorar fenómenos relacionados a las

variables a investigar como la promoción, las opiniones, percepciones o descripciones de las personas o las comunidades, se puede estudiar mediante la utilización de distintas técnicas de investigación o herramientas asociadas a los diferentes enfoques establecidos. (Hernán García y et al, (2020).

Este diseño es no Experimental. Hagopian & Tlapanco, (2016). Sostiene que: “No experimental es el diseño que es realizado sin manipulación de las variables, esencialmente se fundamenta en la observación del fenómeno natural dentro de su contexto, que posteriormente es objeto de análisis”. Se puede decir que está basado en conceptos, variables y contextos debido a que ocurren sin la mediación del investigador.

4.2 Población y Muestra

4.2.1 Población

En el 2010, según datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, el crecimiento poblacional en la provincia de El Oro fue de 624.860 habitantes con una proyección para el 2020 de 715.751 habitantes. Machala concentra para el 2020 289,141 habitante, con una tasa de crecimiento a nivel país aproximadamente de 1.48 %, con una proyección al 2021 de 293.420 habitantes y para el 2022 de 297.763 habitantes en este Cantón, (INEC, s.f.).

4.2.2 Muestra

Otzen & Manterola. (2017) sostiene que: el muestreo probabilístico aleatorio, permite determinar extractos que conforman la población, de donde se extrae la muestra (se define como extractos los subgrupos de unidades de análisis que difieren en las características que van a ser estudiadas).

Para establecer la muestra fue necesario aplicar la fórmula, y se consideró a un representante por familias que viven en el perímetro urbano, fue necesario establecer criterio de inclusión y exclusión.

Criterio de inclusión:

- Personas que viven en el perímetro urbano de la ciudad de Machala.
- Personas económicamente activas.
- Personas que estuvieron de acuerdo en participar en este estudio y firmaron el consentimiento. (ver anexo 2.)
- Ser mayores de edad y adultos mayores.

Criterio de exclusión:

- Personas del perímetro rural de la ciudad de Machala.
- Personas que no son económicamente activas.
- Personas que no estuvieron de acuerdo en participar.
- Menores de edad.

Por tratarse de una cantidad elevada de población, se aplicó la siguiente fórmula.

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

De acuerdo con (Herrera, 2011) los símbolos tienen los siguientes valores:

N = Total de la población

Z α = 1,96 al cuadrado (Si la seguridad es el 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)

q = 1 - p (en este caso 1-0,05% = 0,95)

d = precisión (en su investigación use un 5%)

$$n = \frac{289141 \times 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,05^2 \times (289.141 - 1) + 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95} = 384$$

Se concluye que la muestra es de 384 personas que cumplan con los criterios de inclusión.

4.3 Variable y Operacionalización

Variable: Plan de negocios.

La variable presenta varias dimensiones, las mismas que se determinan en: Plan estratégico, estudios de mercado, análisis de producción y presupuesto del futuro negocio, se establecen indicadores, como visión, misión, objetivos del negocio, exploración del mercado, su oferta y demanda, objetivo del estudio de mercado, estrategias y servicios, se debe considerar la proyección de ventas, plan de inversión y flujo de caja. Las escalas para utilizar serán la nominal y ordinal, según corresponda.

4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas fueron la observación y la encuesta, para distinguir cada elemento que aportará información importante para este estudio:

Técnica de la Observación. - Es la pesquisa de todo aquello que se quiere analizar sea un hecho o un fenómeno, puede presentarse espontánea y naturalmente, para lo que se debe tener un plan, que facilite la recolección de los datos en una forma sistemática. Las palabras claves de este método son describir y explicar datos adecuados y fiables. (Flick, 2012).

En este caso, la observación de campo permitió detectar que existe la necesidad de la implementación de un hospital de especialidades médicas, que preste servicios diferenciados a los habitantes de la ciudad de Machala y lugares aledaños.

Técnica de Encuesta. - La encuesta fue calificada en primera instancia como una técnica de recolección de datos a través de la interrogación a individuos cuya finalidad es obtener de manera metodológica los conceptos que se derivan de un problema de investigación.

Los datos fueron recolectados a través de un banco de preguntas o cuestionario, que sirve para medir la realización de las preguntas que se dirige a la muestra, esta técnica presentó la característica del anonimato del encuestado. (Lopez; Fachelli, 2015).

En este estudio, se manejó un cuestionario en relación con la variable Plan de negocios, el mismo que fue producto de las siguientes dimensiones, Plan estratégico, Estudio de mercado, Análisis técnico de la producción y Presupuesto del futuro negocio.

En este instrumento fueron aplicadas las unidades de análisis de acuerdo con la estructuración de la pesquisa, con el propósito de establecer la factibilidad de un plan de negocios para crear un hospital de especialidades médicas privado, con prestación de servicios diferenciados en la ciudad de Machala. En el proceso se estructuró la encuesta, con un cuestionario de preguntas en escala de Likert, para el procedimiento de datos a fin de posibilitar su aplicación.

4.5 Procedimiento

Para el diseño del Plan de Negocio, que dirija las actividades en un hospital de especialidades médicas se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se delimitó la unidad de análisis en el casco urbano, entre las personas que son cabeza de hogar y personas económicamente activas.
2. Se estructuraron las encuestas para recabar la información de interés.
3. Se aplicaron las encuestas, luego fueron clasificadas, tabuladas, con el respaldo de Excel.
4. Se realizó interpretación de los resultados de las encuestas.

4.6 Métodos de Análisis de Datos

La tabulación de la información fue procesada en Excel con tablas numéricas, debido a que estos instrumentos facilitan el análisis de los datos obtenidos.

4.7 Interpretación de Resultados

1. ¿Cuál es su situación laboral?

Tabla 1 Situación Laboral de Población Económicamente Activa en Ecuador

Dimensión – Población económicamente activa

N °	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Empleado Público	86	22,00%
	Empleado Privado	124	32,00%
	Trabajo por contrato	66	17,00%
	Trabaja a medio tiempo	98	26,00%
	Desempleado	10	3,00%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

Se puede observar en la tabla 1 que el 32% son empleados privados y el 22% empleados públicos, el 26% tienen un trabajo de medio tiempo, el 17% trabaja por contrato y el 3% personas que están desempleados. Esto es un indicador de que se cuenta con un porcentaje aceptable de personas que son económicamente activas, cuentan con un empleo y un seguro de salud.

2. ¿Cuenta con seguro de salud? ¿En caso de contar con uno, señale a qué seguro pertenece?

Tabla 2 Población Económicamente Activa en Ecuador que cuenta con Seguro de Salud

Dimensión – Población económicamente activa

N °	ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
2	IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).	198	52,00%
	Seguro Privado	12	3,00%
	ISSFA (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas-), ISSPOL (Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional)	10	3,00%
	MSP (Ministerio de Salud Pública)	164	42,00%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

La tabla 2 muestra que el 52% cuenta con seguro IESS, el 42% corresponden al MSP, el 3% poseen un seguro privado y 3% están afiliados entre ISSFA e ISSPOL. Esto es un indicador de

que las personas en su mayoría cuentan con un seguro, aunque un porcentaje no mayoritario pero significativo pertenecen a la Red del Ministerio de Salud Pública.

3. ¿En caso de alguna emergencia, Usted asiste a un centro de salud público o privado?

Tabla 3 Porcentaje de personas en Ecuador que asisten a un Centro de salud público o privado

Dimensión – Necesidades de los pacientes

N °	ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
3	Centro de salud público	196	51%
	Centro de salud privado	188	49%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

Se evidencia en la tabla 3 que el 51% de los encuestados al presentarse una emergencia asiste al centro de salud público, el 49% acude a un centro de salud privado, es decir, cerca del 50% de los encuestados tienen como opción ante una emergencia acudir a centros de salud privados.

4. ¿En caso de atención ambulatoria, con qué frecuencia acude a un centro de salud particular?

Tabla 4 Frecuencia de atención ambulatoria en centros de salud particulares en Ecuador

Dimensión – Necesidades del paciente

N °	ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
4	Cada mes	44	11,00%
	Cada semestre	34	9,00%
	Cada año	306	80,00%
	Total	384	100,00%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

Se puede observar en la tabla 4 que un 80% de la población acude tan solo una vez por año a un centro de salud privado en búsqueda de atención ambulatoria. Los resultados indican que como costumbre del consumidor, acuden al menos una vez al año a recibir una atención ambulatoria.

5. *¿Considera necesario crear un hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala?*

Tabla 5 *Importancia de crear un hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala*

Dimensión – Necesidades del paciente

N °	ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
5	Totalmente de acuerdo	239	62,00%
	De acuerdo	94	25,00%
	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	51	13,00%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

Los resultados de la tabla 5 muestran que el 62% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que se debe crear un hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala, el 25% afirman estar de acuerdo, un 13% están en desacuerdo. Los resultados indican que existe la necesidad de constar con un hospital de especialidades médicas en la zona.

6. ¿Qué especialidades debe ofrecer un hospital privado?

Tabla 6 Especialidades que debe ofrecer un hospital privado en la ciudad de Machala

Dimensión – Hospital de especialidades

N °	ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
6	Cardiología	58	15,10%
	Ginecología	86	22,40%
	Traumatología	61	15,90%
	Pediatría	54	14,06%
	Neurocirugía	56	14,58%
	Cirugía General	69	17,96%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

La tabla 6 muestra que el 22% de los encuestados afirman que entre las especialidades que debe ofrecer un hospital privado es ginecología, el 18% indican Cirugía General, otro 16% afirman que Traumatología, un 15% indican Cardiología, otro 15% solicitan Neurocirugía y el 14% dicen que requieren del servicio de Pediatría. El resultado demuestra la necesidad de crear

un hospital de 3er Nivel que cumpla con las especialidades antes mencionadas, con la finalidad de no trasladarse a otra ciudad en busca de mejor oferta hospitalaria.

7. ¿A qué clínica u hospital privado acude?

Tabla 7 Clínica u hospital privado al que acude en la ciudad de Machala

Dimensión – Hospital de especialidades

N °	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Clínica Aguilar	92	24,00%
	Clínica Traumatológica	114	29,60%
	Clínica Niño Jesús	38	9,90%
	Clínica Jesús de Nazaret	78	20,30%
	Clínica la Cigüeña	62	16,20%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

En la tabla 7 se aprecia que el 30% de los encuestados acuden a Hospital de Traumatológica, el 24% a Clínica Aguilar, el 20% acuden a Clínica Jesús de Nazaret, el 16% a Clínica La Cigüeña y el 10% acuden a Clínica Niño Jesús. Esto es un indicador de que las clínicas privadas tienen acogida por parte de los usuarios debido a que en su gran mayoría la oferta hospitalaria es a través de seguros públicos y privados, lo cual sirve de referencia para la propuesta que se plantea en el presente proyecto.

8. ¿Considera que la atención al usuario en las clínicas u hospitales privados es confiable?

Tabla 8 Proceso en la atención al usuario en clínicas y hospitales privados en Ecuador

Dimensión – Hospital de especialidades

N °	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	Totalmente de acuerdo	6	1,60%
	De acuerdo	202	52,60%
	Indiferente	14	3,60%
	En desacuerdo	162	42,20%
	Totalmente en desacuerdo	0	0 %
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

Se puede apreciar en la tabla 8 que el 53% de los encuestados están de acuerdo con la atención recibida, el 42% están en desacuerdo, el 3% se muestran indiferente, y el 2% están totalmente de acuerdo. Este resultado confirma que para la mayoría de los usuarios es confiable el proceso de atención al usuario que se sigue en clínicas u hospitales privados.

9. *¿Considera que las tarifas establecidas para acceder a los servicios de salud en clínicas u hospitales privados son costosas?*

Tabla 9 Tarifas establecidas para los servicios de salud privados en Ecuador

Dimensión – Hospital de especialidades

N °	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	Totalmente de acuerdo	254	66%
	De acuerdo	118	31%
	Indiferente	4	1%

	En desacuerdo	8	2%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

En la tabla 9 se aprecia que el 66% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo en que las tarifas establecidas para acceder a los servicios de salud en clínicas u hospitales privados son costosas, el 31% están de acuerdo, el 2% están en desacuerdo, el 1% se muestra indiferente. Los resultados afirman que las tarifas establecidas para acceder a los servicios de salud a nivel privado son costosas.

10. ¿Cuándo acude a un centro de salud público, cuál es el tiempo de espera para ser atendido?

Tabla 10 Tiempo de espera para ser atendido en un centro de salud público en Ecuador

Dimensión – Análisis del sector de los hospitales públicos y privados

N °	ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
10	15 Minutos	0	0
	30 Minutos	26	6,77%
	45 Minutos	0	0
	60 Minutos	24	6,25%
	Menos que los anteriores	0	0
	Más que los anteriores	334	86,98%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

En la tabla 10, el 87% de los encuestados afirman que el tiempo de espera para ser atendidos sobre pasa los 60 minutos, el 7% indican que la espera es de 30 minutos, mientras que el 6% de las personas confirman que han esperado 45 minutos. Este resultado indica que los pacientes tienen que esperar mucho tiempo para recibir atención médica, en casos de emergencia pone en riesgo la vida del paciente.

11. ¿Cuándo acude a un centro de salud privado, cuál es el tiempo de espera para ser atendido?

Tabla 11 *Tiempo de espera para ser atendido en centro de salud privado en Ecuador*

Dimensión – Análisis del sector de los hospitales públicos y privados

N °	ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
11	15 Minutos	96	25%
	30 Minutos	84	21,9%
	45 Minutos	0	0
	60 Minutos	0	0
	Menos que los anteriores	204	53,1%
	Más que los anteriores	0	0
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

Se puede observar en la tabla 11 que el 53% de los encuestados afirman que el tiempo de espera para ser atendido es inferior a 15 minutos, el 22% dicen que han esperado hasta 30 minutos, mientras que el 25% de las personas confirman que han esperado 15 minutos. Este resultado indica que los pacientes son atendidos a la brevedad posible lo que es positivo tanto para el centro de salud, como para los usuarios.

12. ¿A su criterio, los hospitales privados ofrecen mejor servicio que los hospitales públicos?

Tabla 12 Hospitales privados en Ecuador ofrecen mejor servicio que los hospitales públicos

Dimensión – Análisis del sector de los hospitales públicos y privados

N °	ITEMS	Frecuencia	Porcentaje
12	Totalmente de acuerdo	298	77,60%
	De acuerdo	74	19,27%
	Indiferente	0	0%
	En desacuerdo	12	3,13%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	Total		384

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

La tabla 12 muestra que el 78% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que los hospitales privados ofrecen mejor servicio que los hospitales públicos, el 19% sostienen estar de acuerdo, un mínimo del 3% están en desacuerdo. En el resultado se evidencia que los hospitales privados ofrecen un mejor servicio, es por esta razón que prefieren acudir a la atención particular.

13. ¿Considera que la atención y el servicio médico va acorde con valor a pagar?

Tabla 13 La atención y el servicio médico en Ecuador están acorde con valor a pagar

Dimensión – Análisis del sector de los hospitales públicos y privados

N °	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	Totalmente de acuerdo	186	48,00%
	De acuerdo	134	35,00%
	Indiferente	6	2,00%
	En desacuerdo	42	11,00%
	Totalmente en desacuerdo	16	4,00%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

En la tabla 13 se aprecia que el 48% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que la atención y el servicio médico recibido va acorde con valor a pagar, el 35% están de acuerdo, el 11% afirman estar en desacuerdo, el 4% están en desacuerdo y un 2% se muestran indiferente. Esto es un indicador que los usuarios están de acuerdo que la atención y el servicio médico van se relaciona con el valor a cancelar.

14. ¿Cree que los hospitales o clínicas privados cubren las expectativas de los pacientes?

Tabla 14 Hospitales o clínicas privados en Ecuador cubren las expectativas de los pacientes

Dimensión – Plan de negocio

N °	ITEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	Totalmente de acuerdo	88	22,70%
	De acuerdo	222	57,70%
	Indiferente	6	2,00%
	En desacuerdo	46	11,90%
	Totalmente en desacuerdo	22	5,70%
	Total	384	100%

Fuente: Moradores del perímetro urbano de la ciudad de Machala. Elaboración: Los Autores

Interpretación

Se puede observar en la tabla 14 que el 57% de los encuestados afirman estar de acuerdo en que los hospitales o clínicas privadas cubren las expectativas de los pacientes, el 23% están totalmente de acuerdo, el 12% afirman estar en desacuerdo, el 6% están totalmente en desacuerdo y un 2% se muestran indiferente. Esto indica que la mayoría de los usuarios consideran que los hospitales o clínicas privados se encuentran satisfechos con los servicios recibidos en los centros de salud privados.

4.8 Discusión de resultados

Este estudio correlaciona las diferentes corrientes teóricas relacionadas entre los indicadores y los objetivos establecidos, se fundamenta en la teoría de Agila, et al., (2018). Quiénes afirman que un plan de negocios es la herramienta que recoge la información global, certifica la factibilidad de negociación y cumple con los parámetros técnicos, operativos, financieros y económicos de un negocio.

Se propone hacer una evaluación de la posibilidad técnica y financiera del proyecto, para la puesta en marcha de un hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala, a través de un análisis del mercado durante el período 2021-2022.

En relación con el primer y segundo objetivo específico, se pudo identificar la población económicamente activa, lo que determina que sí hay oportunidad de prestar servicios médicos a nivel privado. Los resultados de las encuestas afirman que el 54% de la población económicamente activa cuentan con un trabajo fijo, del cual, el 52% dispone de seguro IESS, el 42% corresponden al MSP, el 3% poseen seguro privado y un 3% están afiliados al ISSFA o ISSPOL. Esto es un indicador que evidencia un porcentaje aceptable de personas que disponen con un seguro de salud, aunque un porcentaje no mayoritario, pero significativo pertenecen a la Red del Ministerio de Salud Pública.

En relación con el tercer objetivo, la encuesta demostró las necesidades más frecuentes e insatisfechas de los pacientes; así, el 51% de los usuarios afirman que asisten a centros de salud públicos sin embargo el 49% acude a centros de salud privados, siendo un porcentaje no mayoritario pero significativo de usuarios que prefieren asistir a centros de salud privados debido a los cortos tiempo de espera y accesibilidad inmediata a los servicios de salud. En lo relacionado a la pregunta 4 y 5, el 80% acude a un centro de salud particular cada año, el 11% acuden cada mes, el 9% de las personas cada semestre, esto es un indicador de que hay un nivel medio de preocupación por su salud, también se puede evidenciar que un porcentaje del 62% afirman estar totalmente de acuerdo en que se debe crear un hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala que preste servicios hospitalarios que satisfaga las necesidades de los pacientes. Al hacer la triangulación con la base teórica se precisa mencionar a O'Reilly III & Tushman, (2017) quienes sostienen que una información adecuada, permite promocionar el

producto o servicio, además previene fracasos al momento de vender, contribuye a buenos resultados de la planificación estratégica y satisface eficientemente las necesidades del mercado, con altos márgenes de ganancia.

Los resultados de las encuestas confirman que según el criterio de los encuestados en la pregunta seis y siete, los hospitales privados deben ampliar sus servicios a especialidades de mayor demanda como ginecología, cardiología, traumatología, pediatría, neurocirugía, cirugía general.

Justificar mediante el presente plan de negocios, la creación y puesta en marcha del hospital de especialidades privado en la ciudad de Machala., es el cuarto objetivo específico, el cual se logró cumplir según los resultados de las preguntas 10 y 11, pues se evidencian que los pacientes tienen que esperar mucho tiempo para recibir atención médica en los hospitales públicos, mientras que en los hospitales privados los pacientes son atendidos a la brevedad posible y con mejor atención. Según resultados de las preguntas 12, 13 y 14, se puede evidenciar que en su mayoría los pacientes tienen la posibilidad económica para solventar los gastos, además de confirmar que el servicio médico va acorde con valor a pagar, lo que es positivo tanto para el centro de salud, como para los usuarios.

4.9 Análisis de oferta

El objetivo del análisis de la oferta es determinar las condiciones reales de la economía de un sector, para poner a disposición del mercado un bien o servicio, por lo que se requiere realizar una proyección de la oferta cuyo fin es comprobar si es o no conveniente la puesta en marcha de un plan de negocios.

Basados en los datos obtenidos tanto en las encuestas (pregunta 6) y datos del boletín técnico de registro estadísticos de defunciones generales del Instituto Nacional de Estadísticas y

Censos (abril, 2020), teniendo en cuenta que las causas principales de defunción en jóvenes entre 18 y 29 años son los accidentes de transporte terrestre (26,5%, en 2019)), la causa principal de defunción de adultos entre 30 y 64 años, son las enfermedades isquémicas del corazón (9,6%, en 2018), la causa principal de defunción en adultos mayores son las enfermedades isquémicas del corazón (14,9%, en 2019), así como también identificando competencia relevante dentro del mercado (prestador de servicios hospitalarios traumatológicos posicionados, clínica de Traumatológica). Es necesario la creación de un nuevo hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala; este además de brindar los servicios requeridos de acuerdo con las encuestas, estará direccionado a brindar servicios de cateterismo cardíaco y angioplastia coronaria, procedimientos necesarios en el tratamiento de las enfermedades isquémicas del corazón (obstrucción de manera parcial o completa de arterias que suministran sangre al musculo del corazón).

Oferta de camas hospitalarias en la provincia de El Oro

La oferta de camas hospitalarias en la provincia de El Oro se limita a la capacidad instalada con la que se cuenta actualmente, integrada por el Sector Público y Privado sumando un total en el año 2020, de 970 camas hospitalarias. (Tabla 15)

Tabla 15 *Oferta de camas hospitalarias en la provincia de El Oro*

Regiones y Provincias	Total 2020		Sector público								Sector privado			
			Ministerio de Salud Pública		Ministerio de Defensa Nacional		Seguro Social (IESS)		Otras /1		Sin fines de lucro		Con fines de lucro	
	N. de establecimientos	Camas	N. de establecimientos	Camas	N. de establecimientos	Camas	N. de establecimientos	Camas	N. de establecimientos	Camas	N. de establecimientos	Camas	N. de establecimientos	Camas
El Oro	38	970	9	386	1	30	1	159	1	9	2	59	24	327

Fuente: Anuario de Estadísticas de Salud: Camas y Egresos Hospitalarios 2020, INEC.

Como se evidencia en la tabla 16, el número de camas hospitalarias en comparación con años anteriores ha decrecido en 11 puntos porcentuales, siendo un indicador clave ante la

necesidad de construir un Hospital de Especialidades Médicas en la ciudad de Machala, debido que, ante menor oferta, se limita la accesibilidad de servicios de salud e incrementa la demanda.

Para la estimación de camas disponibles en los años 2021 y 2022, se utilizó un factor de crecimiento tomando en cuenta que el comportamiento de este servicio ha sido un mercado de cierta forma estacionario, a esto se le suma una disminución en la tasa de crecimiento del PIB en un punto porcentual, lo cual nos indica una recesión económica. Considerando que el porcentaje de crecimiento proyectado es del 2%, para el año 2022, tendríamos una oferta de 1.019 camas hospitalarias.

Tabla 16 *Número de camas hospitalarias disponibles según provincia de ubicación del establecimiento de salud, periodo 2004-2020*

Provincia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
El Oro	713	707	684	815	1.022	895	931	946	938	1.132	1.019	1.013	970	1.046	1.082	1.089	970	994	1.019
tasa de crecimiento		-1%	-3%	19%	25%	-12%	4%	2%	-1%	21%	-10%	-1%	-4%	8%	3%	1%	-11%	2%	2%

2% proyección

Fuente: Anuario de Estadísticas de Salud: Camas y Egresos Hospitalarios 2020, INEC.

4.10 Análisis de la demanda

Este análisis tiene como propósito comprobar los factores que afectan los requerimientos del mercado respecto a un bien o servicio, se realiza con la investigación de campo, que permite obtener los datos y cuantificar la demanda.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, los hospitales privados deben ofertar principalmente las especialidades de ginecología, cardiología, traumatología, pediatría, neurocirugía, cirugía general por tener un mayor porcentaje de demanda; información que coincide con lo expuesto por el boletín técnico de registro estadísticos de defunciones generales del INEC (abril, 2020), demostrando así que la demanda de servicios médicos en mayor proporción esta direccionada hacia problemas traumatológicos y cardiológicos. Es por ello, que

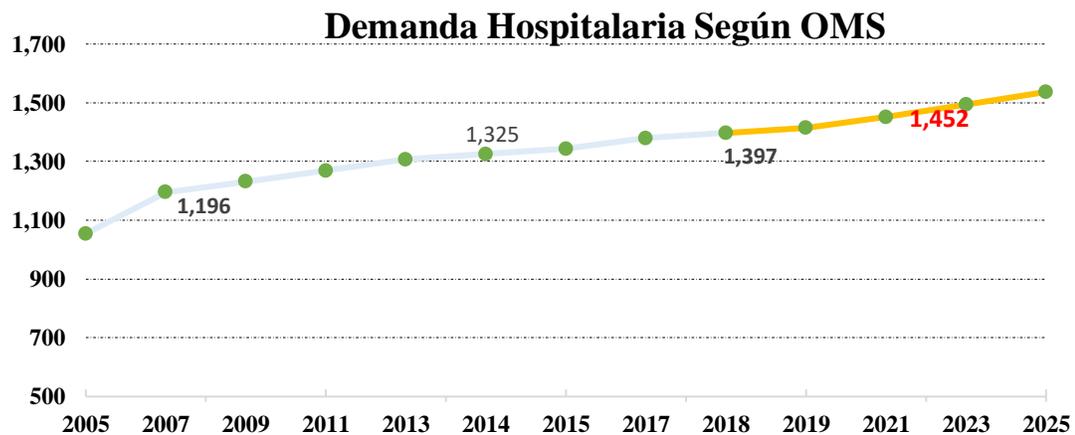
el nuevo Hospital de especialidades médicas de la ciudad de Machala, se enfocará en procedimientos cardiológicos como cateterismo y angioplastias, además de brindar servicios de traumatología integrales.

Demanda de camas hospitalarias en la provincia de El Oro

En este análisis se presenta un modelo de estimación de la demanda; analizando la población objetivo y la demanda de camas hospitalarios por número de habitantes. Como población objetivo, se espera llenar la brecha de una demanda insatisfecha en la provincia de El Oro y la demanda de los pacientes que son derivados de las provincias cercanas como Loja, Azuay y Guayas.

La Organización Mundial de la Salud, establece que por cada 1.000 habitantes debe existir 2 camas hospitalarias disponibles, como se observa en la figura 5, en la provincia de El Oro se oferta 1,4 camas para 1.000 habitantes, dejando un déficit de 0,6 camas hospitalarias.

Figura 5 *Demanda de Camas Hospitalarias según OMS*



Fuente: Anuario de Estadísticas de Salud: Camas y Egresos Hospitalarios 2020, INEC.

Elaborado: Autor

4.11 Análisis de los resultados oferta y demanda

Luego de realizar el análisis de la oferta y la demanda de camas hospitalarias se observa un déficit de camas en la provincia. Como lo indica la tabla 17, se analiza el déficit de camas hospitalarias en la provincia de El Oro en relación con el número de habitantes, dando como resultado que por 715.751 mil habitantes deberían existir 1.432 camas hospitalarias, sin embargo la oferta de camas es de 920 dejando una demanda no cubierta de 462 camas, lo cual justifica la ejecución de un Hospital de Especialidades en la ciudad de Machala con el fin de disminuir la brecha que existe actualmente y podría ser mayor en el futuro.

Tabla 17 Déficit de camas hospitalarias en la provincia de El Oro

1. Número de camas hospitalarias disponibles según provincia de ubicación del establecimiento de salud																	
Provincia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
El Oro	713	707	684	815	1.022	895	931	946	938	1.132	1.019	1.013	970	1.046	1.002	1.018	970
2. Número Habitantes																	
Provincia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
El Oro	495.265	527.358	561.530	597.918	606.767	615.747	624.860	634.481	644.000	653.400	662.671	671.817	680.845	689.760	698.545	707.204	715.751
3. Número de camas hospitalarias requeridas según número de habitantes																	
Provincia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
El Oro	991	1.055	1.123	1.196	1.214	1.231	1.250	1.269	1.288	1.307	1.325	1.344	1.362	1.380	1.397	1.414	1.432
4. Número de camas disponibles por cada 1.000 Habitantes																	
Provincia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
El Oro	1,4	1,3	1,2	1,4	1,7	1,5	1,5	1,5	1,5	1,7	1,5	1,5	1,4	1,5	1,4	1,4	1,4
5. Déficit de camas disponibles por cada 1.000 Habitantes																	
Provincia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
El Oro	0,6	0,7	0,8	0,6	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,5	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,6

Fuente: Anuario de Estadísticas de Salud: Camas y Egresos Hospitalarios 2020, INEC.

CAPITULO VI

5 ANÁLISIS TÉCNICO

5.1 Análisis de los servicios

De acuerdo con el estudio realizado y basado en los lineamientos emitidos por la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada ACCESS, quien tiene como objetivo controlar la calidad de servicios de salud que brinden los prestadores y de emitir el permiso de funcionamiento de acuerdo con el tipo de establecimiento, indicada en el Anexo 3. La cartera de servicios que debe cumplir un establecimiento de III Nivel de Atención, Hospital de Especialidades, exige los siguientes servicios:

Consulta Externa: Anestesiología, cardiología, cirugía cardíaca, cirugía digestiva, cirugía vascular, cirugía torácica, coloproctología, cuidados paliativos, endocrinología, gastroenterología, genética, geriatría, hematología, infectología, medicina ocupacional, medicina interna, neumología, neurocirugía, nefrología, otorrinolaringología, oncología, salud mental, urología, traumatología y ortopedia, cirugía maxilofacial, cirugía plástica y reconstructiva, cirugía general y laparoscópica, dermatología, diabetología, fisioterapia, ginecología, nutrición, oftalmología, pediatra, neonatología, reumatología.

Apoyo de Diagnóstico: Electroencefalograma, pruebas de funcionalidad pulmonar, pruebas oftálmicas, electrocardiograma, pruebas de esfuerzo, holter.

Apoyo Diagnóstico y Terapéutico: Endoscopia digestiva alta, endoscopia digestiva baja, colangiopancreatografía retrógrada endoscópica, broncoscopia, endoscopia urológica, colposcopia y artroscopia.

Emergencia: Clasificación de emergencias (triage), triage de niños (pediátrico), triage de adultos, atención de emergencias (capacidad resolutoria según triage de Manchester), unidad de

choque, unidad de terapias respiratorias, unidad de curaciones y suturas, unidad de yeso, consultorio de emergencia, observación pediátrica, observación adultos diferenciado hombres y mujeres.

Internación: Internación en especialidades clínicas, internación en especialidades quirúrgicas, internación geriátrica de agudos, internación en ginecología, internación en pediatría,

Unidad de Cuidados Intensivos: Atención cuidados intermedios de adultos, internación cuidados intermedios pediátricos, internación cuidados intensivos adultos, internación cuidados intensivos pediátricos, contaminados, atención en cuidados intensivos neonatología, atención en cuidados intermedios neonatología, atención en cuidados básicos neonatología.

Unidad de quemados: Cuidados intermedios de cirugías plástica y reconstructiva.

Centro Obstétrico: Atención de parto vaginal, atención de legrados, atención de cirugías obstétricas, cirugía ginecológica

Centro Quirúrgico: Cirugía general: cirugía laparoscópica, cirugía en especialidades

- *Cirugía General y Laparoscópica*
- *Cirugía Traumatología.*
- *Cirugía Cardiológica*
- *Neurocirugía y cirugía de Columna*
- *Cirugía Ginecológica.*

Diagnóstico por radiología e imagen: Ecografía, fluoroscopia, mamografía digitalizada, radiografía, tomografía, resonancia magnética, angiografía.

Apoyo diagnóstico: Dotación de medicamentos y dispositivos médicos (farmacia), nutrición y dietética, diagnóstico en laboratorio.

5.2 Flujograma.

Figura 6 *Proceso Atención Pacientes Consulta Externa*

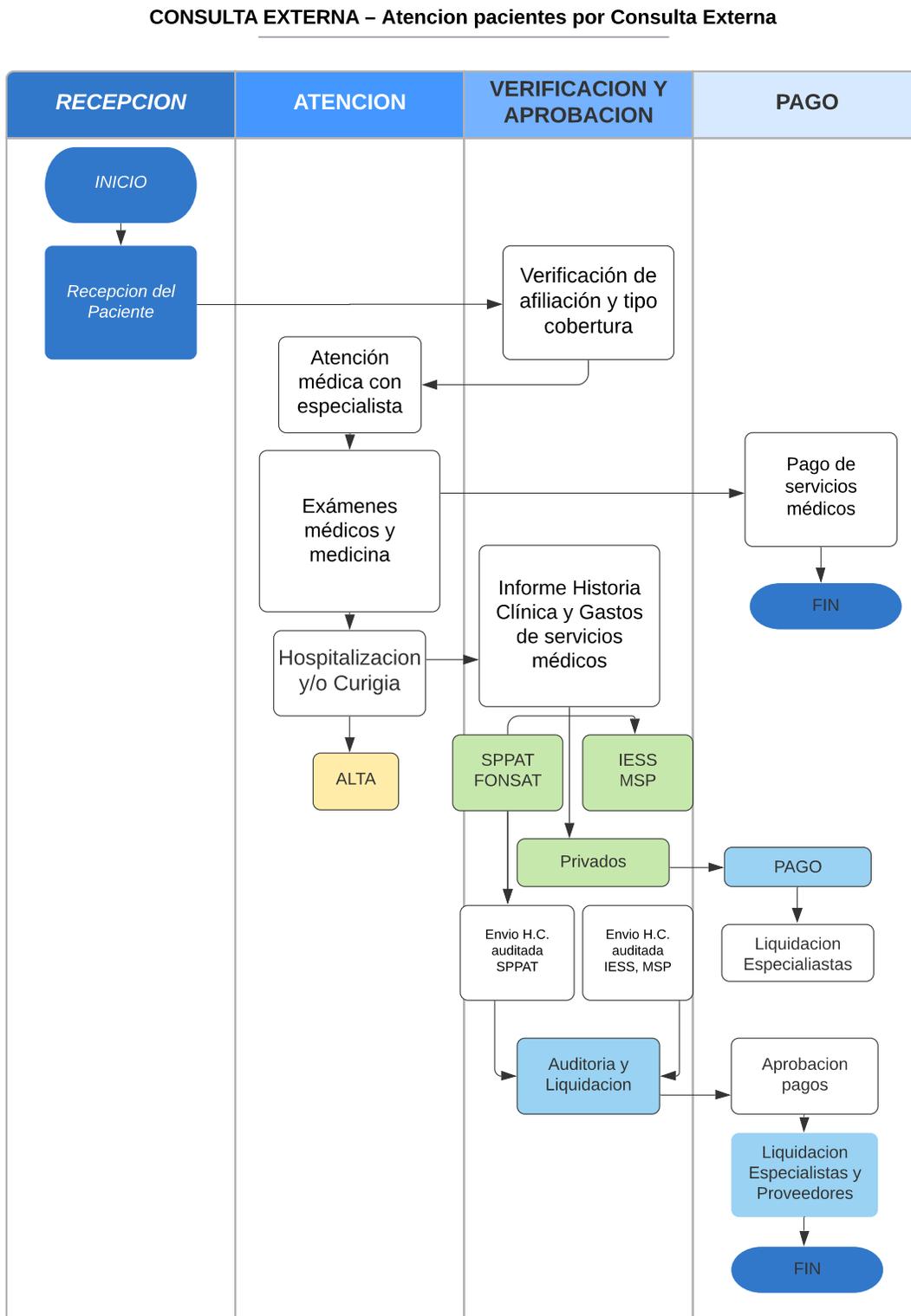


Figura 7 *Proceso Atención Pacientes por Emergencia*

ÁREA EMERGENCIA – Atención pacientes por Área de Emergencia

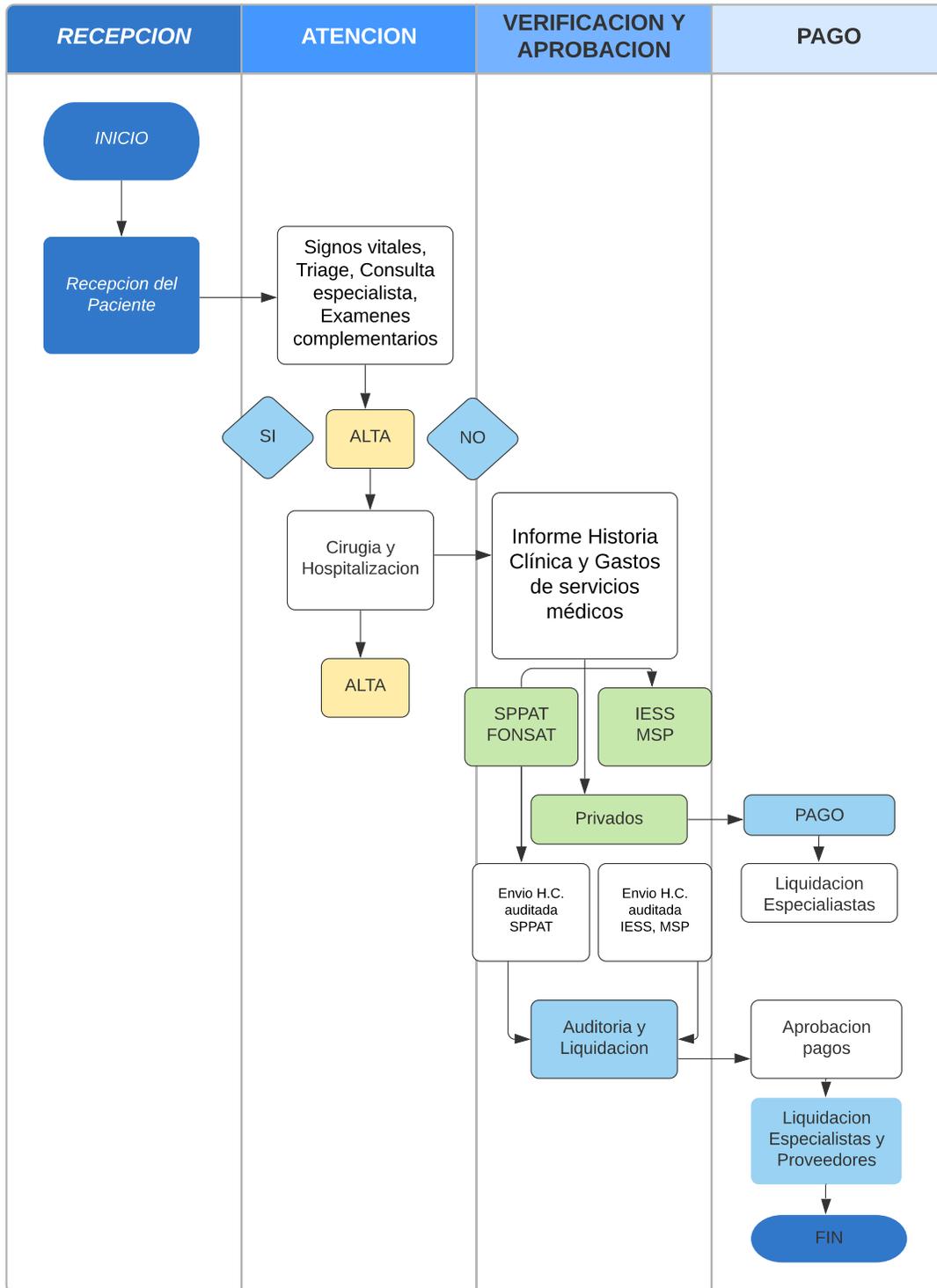


Figura 8 *Proceso Atención Pacientes por Imagenología*

AREA IMAGENOLOGIA – Atención pacientes Area Imagenología

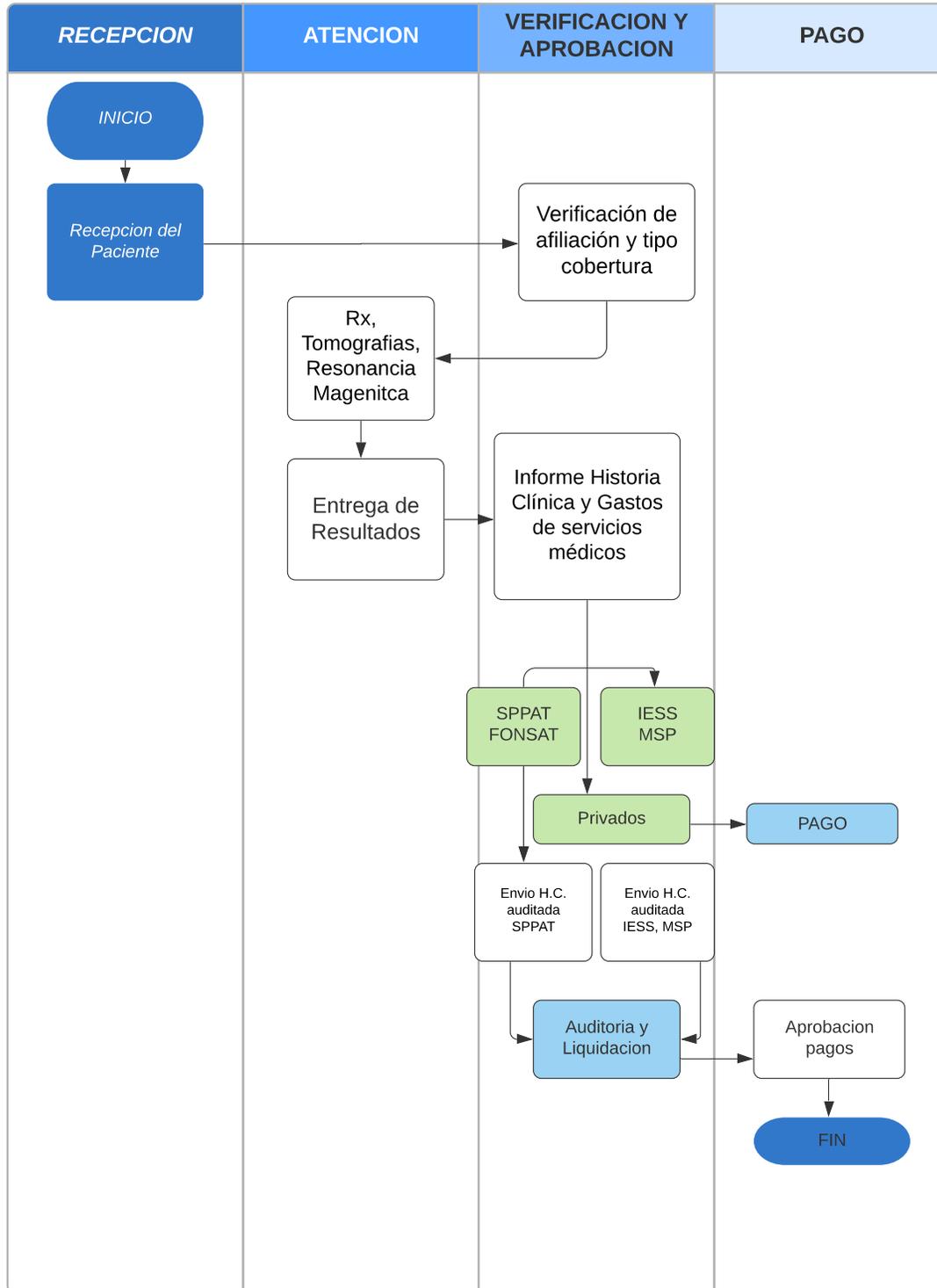
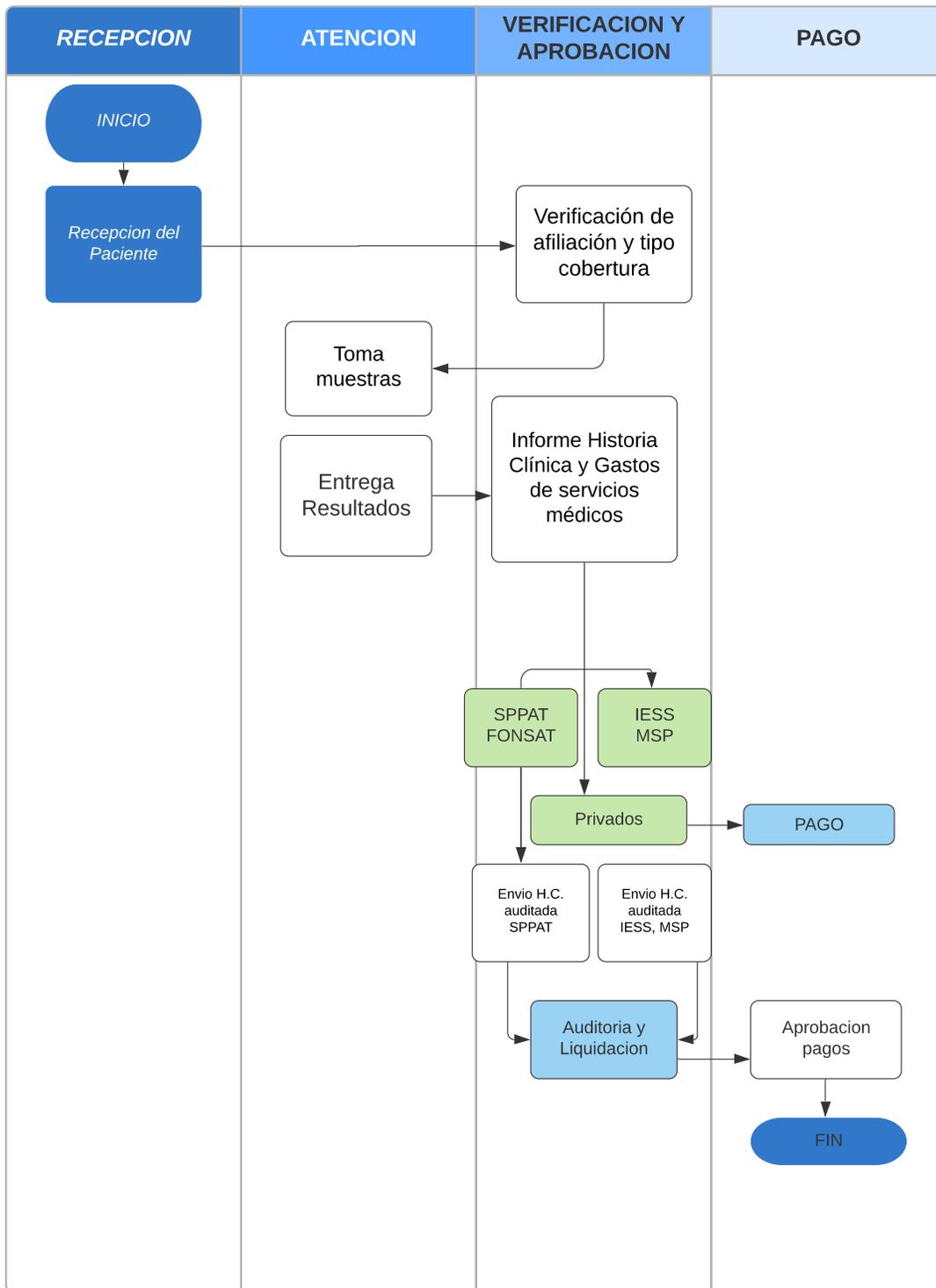


Figura 9 *Proceso Atención Pacientes por Laboratorio Clínico*

AREA LABORATORIO CLINICO – Atención pacientes Laboratorio Clínico



5.3 Equipos médicos

De acuerdo con la necesidad del mercado, y los servicios que se van a ofertar en el Hospital de Especialidades Médicas en la ciudad de Machala, es de suma importancia la adquisición de un centro de imagen de primer nivel, el mismo que direcciona su gestión en el cuidado del paciente, con un servicio humanitario a través de los siguientes servicios:

1. Radiología convencional (rayos x)
2. Fluoroscopio
3. Tomografía (tomógrafo multicortes 16 y 64)
4. Resonancia Magnética (1,5 y 3T)
5. Mamografía digital - Tomosíntesis - Mamografía contrastada
6. Ultrasonido general y especializado (con toda la gama de transductores)
7. Densitometría
8. Angiografía

5.4 Ubicación y Descripción de las Instalaciones

Cumpliendo con las normativas implementadas por el Ministerio de Salud, el Hospital de Especialidades Médicas contará con el debido procedimiento en cuanto a cimentación y bases de estructura, haciendo a la infraestructura resistente ante temblores fuertes, incluso terremotos. Adicional al diseño arquitectónico, la sucursal cuenta con la sistematización de gases centralizados, así como también la ozonificación del ambiente.

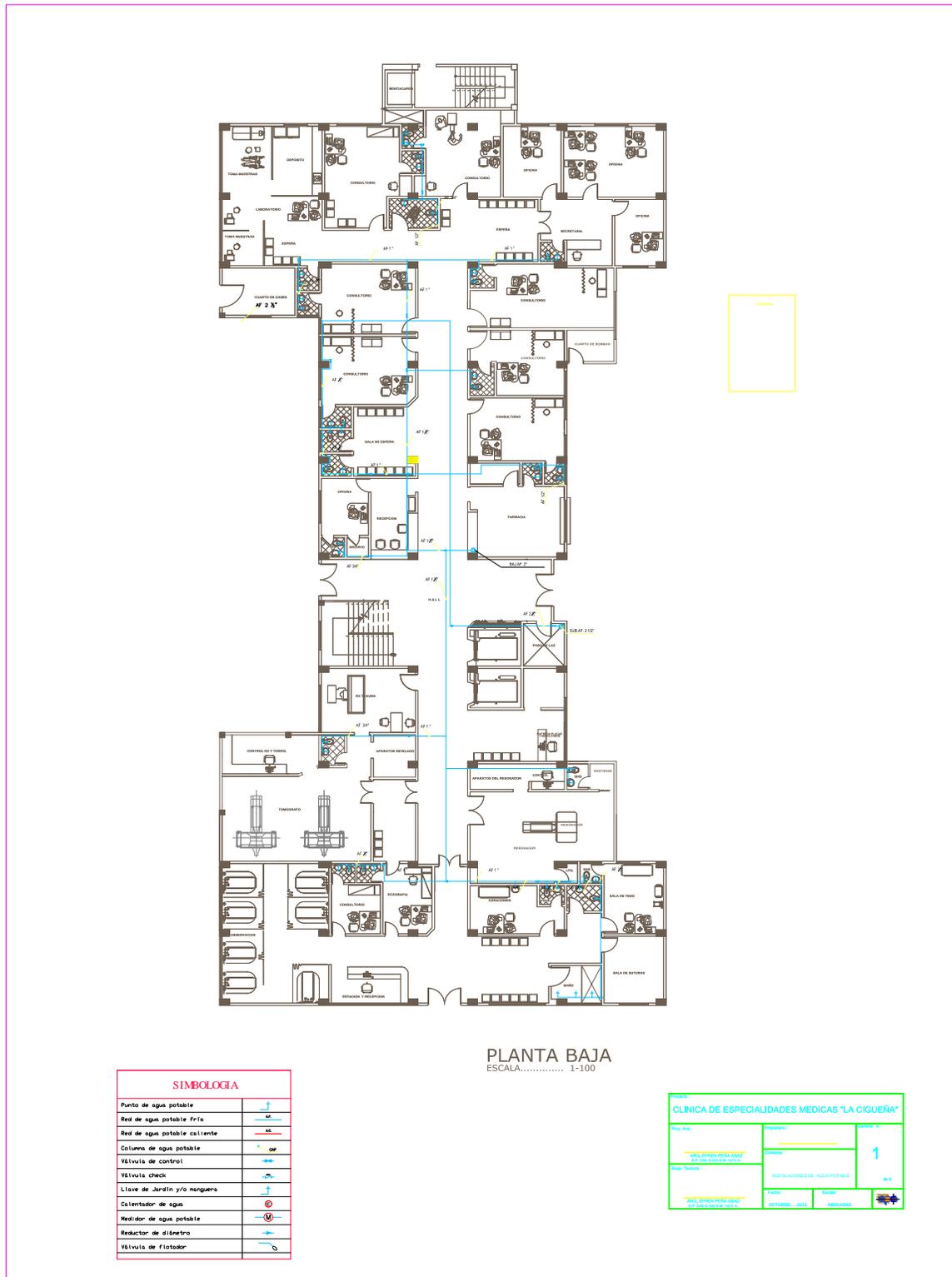
La implantación de la Primera Etapa está conformada por planta baja, primera planta alta, segunda planta alta y terraza. Y ha sido diseñada basándose en las normativas de construcción emitidas por el Ministerio de Salud.

Tabla 18 Descripción de las Instalaciones Planta Baja

PLANTA BAJA	
1	EMERGENCIA
	Consultorio Médico de Emergencia
	Estación de Enfermería
	Sala de Observaciones
	Sala de Ecografía de Emergencias
	Sala de sutura
	Sala de yesos
	Sala de curaciones
	Sala de tiraje
	Baño general
1	ÁREA DE IMAGENOLÓGÍA
	Sala de tomógrafo de emergencia
	Sala de tomógrafo pacientes externos
	Área de Rayos X
	Área de Resonancia Magnética
	Área de Ecografía
	Sala de espera
8	ÁREA DE CONSULTORIOS
1	Medicina General
1	Traumatología
1	Neurocirugía
1	Cardiología
1	Ginecología
1	Pediatría
1	Clínico Intensivista
1	Cirugía General y Laparoscopia
1	LABORATORIO CLINCO
1	FARMACIA
	Área de venta de medicina
	Bodega de medicina
1	CUARTO DE GASES
	ÁREA DE ENTREGA DE
1	RESULTADOS
1	ÁREA DE RECEPCIÓN-CAJA
	Área de Información
	Caja chica
1	ÁREA ADMINISTRATIVA

Nota: Descripción de la distribución de las instalaciones en Planta Baja según las exigencias hospitalarias y médicas emitidas por el ACCESS. Elaborado por: Los autores

Figura 10 Planos Estructurales Planta Baja



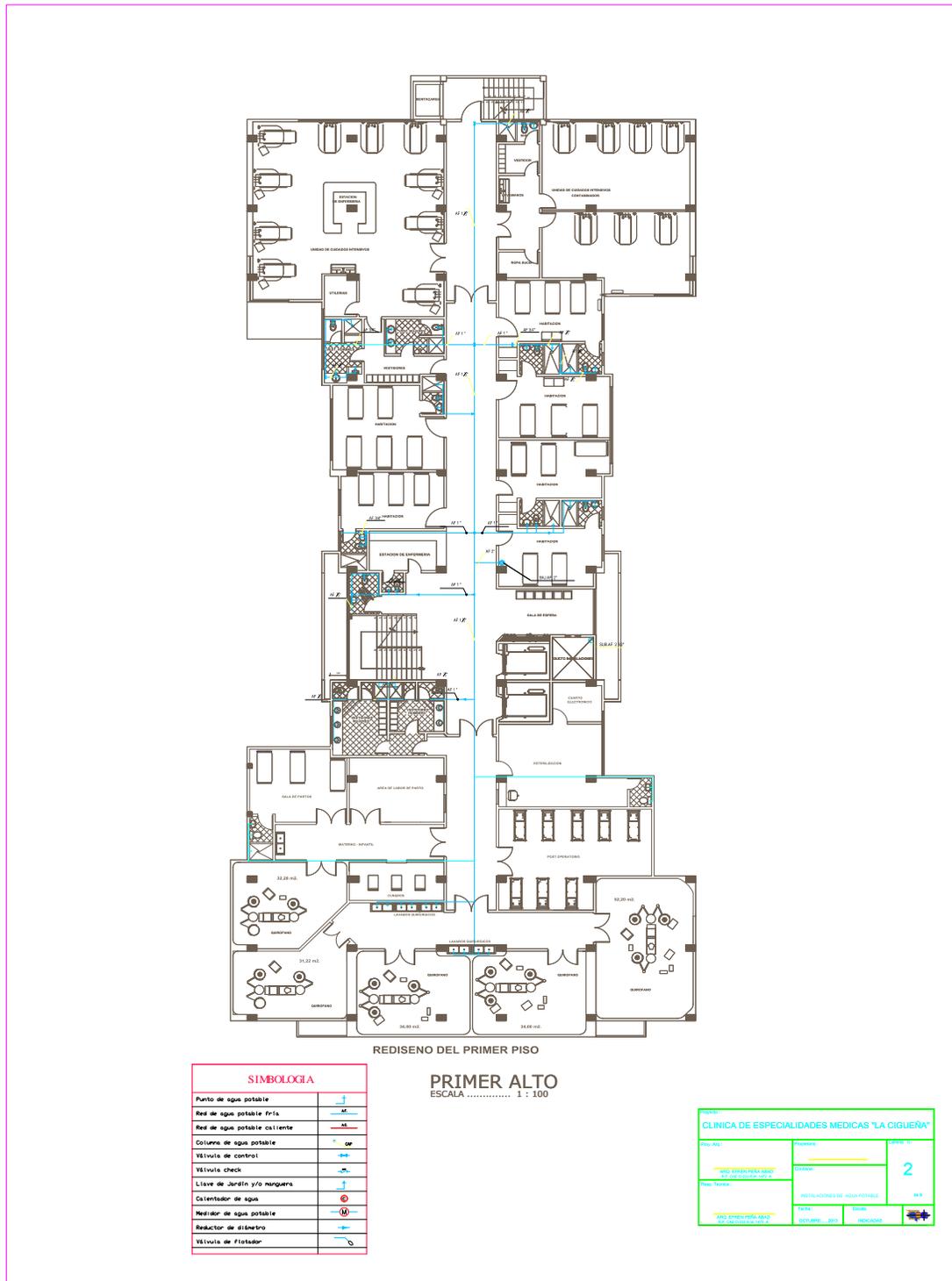
Fuente: Normas de Construcción 2019 – Municipalidad de Machala

Tabla 19 Descripción de las Instalaciones Primera Planta Alta

<u>PRIMERA PLANTA ALTA</u>	
1	ÁREA QUIRÚRGICA
	Ingreso al área quirúrgica restringida/ área negra
	Vestidores con baños para hombres y mujeres
	Área de Esterilización y entrega de ropa y material quirúrgico
	Sala de recuperación Post Quirúrgico
6	Área de quirófanos de especialidad
1	Ginecobstetricia
	Recuperación de RN
	Sala de labor de parto
	Sala de parto y legrado
	Quirófano Gineco-Obstétrico
1	Traumatología
1	Neurología
1	Cirugía General y Laparoscópica
2	Quirófano para otras cirugías
	Área de lavadero de manos y lavaplatos
	Área de utilería limpia y sucia
1	TERAPEA INTENSIVA UCI (10 camas hospitalarias)
4	Área de pacientes graves
4	Área de pacientes quedamos
2	Área de pacientes sépticos
	Vestidores con baños para hombres y mujeres
	Área de utilería limpia y sucia
1	ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN (14 camas hospitalarias)
1	Habitación Doble
4	Habitaciones Triples

Nota: Descripción de la distribución de las instalaciones en Primera Planta Alta según las exigencias hospitalarias y médicas emitidas por el ACCESS. Elaborado por: Los autores

Figura 11 Planos Estructurales Primera Planta Alta



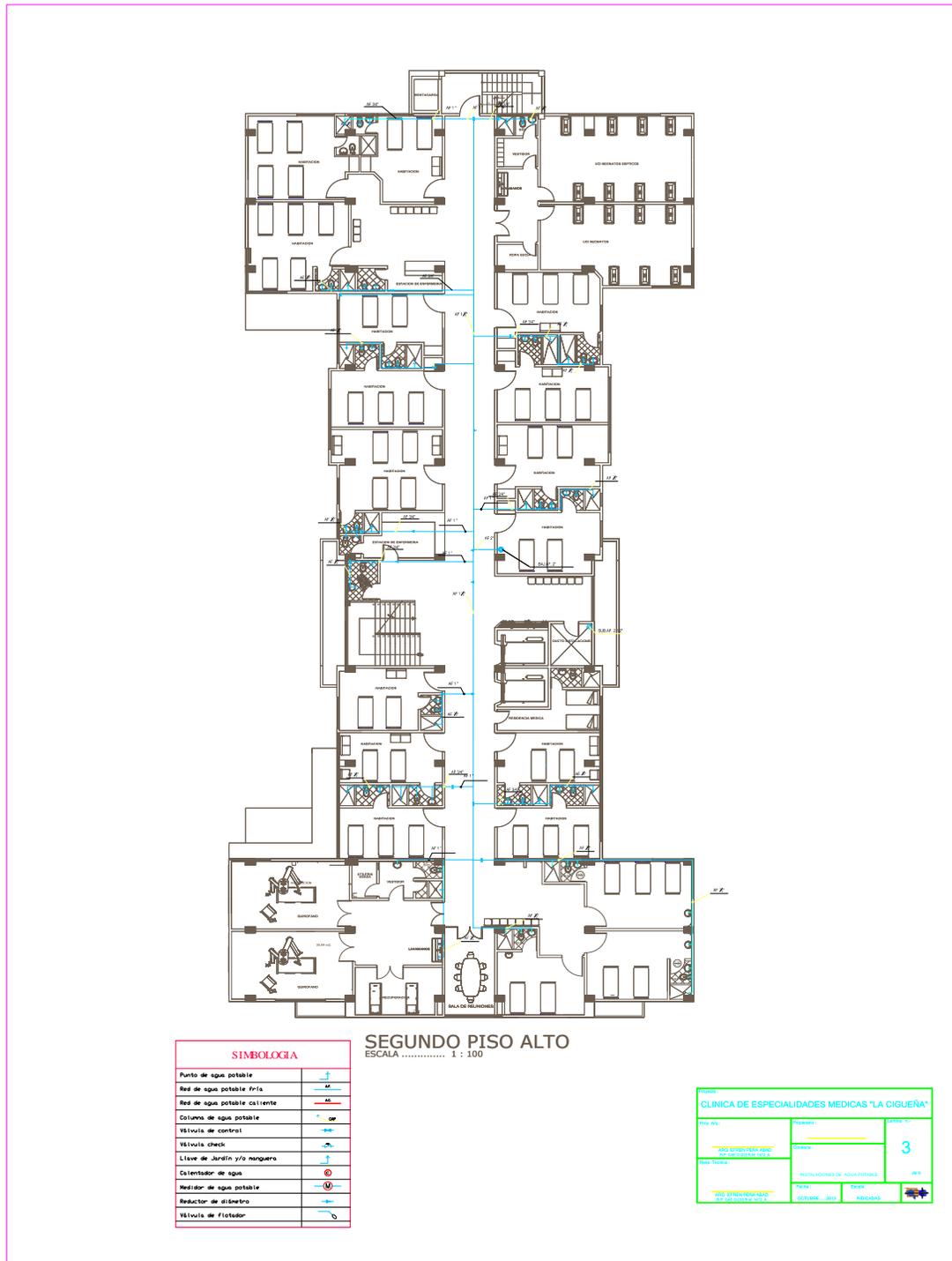
Fuente: Normas de Construcción 2019 – Municipalidad de Machala

Tabla 20 Descripción de las Instalaciones Segunda Planta Alta y Terraza

<u>SEGUNDA PLANTA ALTA</u>	
1	SALA DE RECUPERACIONES
1	UCI NEONATOS SÉPTICOS
1	UCI NEONATOS
	Área UCI Neonatos
	Área de hospitalización (capacidad 10 camas)
1	ÁREA DE HOSPITALIZACIÓN (34 camas hospitalarias)
6	Habitaciones Dobles
6	Habitaciones Triples
1	Habitaciones Quintuples
<u>TERRAZA</u>	
1	Auditorio
1	Comedor
1	Lavandería

Nota: Descripción de la distribución de las instalaciones en Segunda Planta Alta según las exigencias hospitalarias y médicas emitidas por el ACCESS. Elaborado por: Los autores

Figura 12 Planos Estructurales Segunda Planta Alta



Fuente: Normas de Construcción 2019 – Municipalidad de Machala

5.5 Capacidad Instalada

Para el desarrollo del proyecto final debe tenerse en consideración que su construcción y equipamiento se lo desarrollará en dos etapas. El estudio realizado esta enfocado en la primera etapa, en la cual se describe a continuación:

Primera etapa: Corresponde a la construcción y equipamiento de la planta baja, primera planta alta, segunda planta alta, y tercera planta alta, así como también lo que respecta a las obras exteriores como parqueaderos, iluminarias, áreas verdes, entre otras.

Como se observa en la tabla 21, la primera etapa estará estructurada de la siguiente forma:

Tabla 21 Descripción de Capacidad Instalada

<u>DESCRIPCIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA</u>	
DESCRIPCIÓN	ETAPA I
Emergencia	1
Consultorios	8
Quirófanos	4
Unidad Obstétrica	1
Hospitalización	30
UCI	10
UCIN	10
Farmacia	1
Laboratorio Clínico	1
Imagenología	1
Sala de reuniones	1
Comedor	1
Lavandería	1

Nota: Descripción de la capacidad instalada en Hospital de Especialidades Médicas según las exigencias hospitalarias y médicas emitidas por el ACCESS. Elaborado por: Los autores

5.6 Recursos Humanos

El recurso humano necesario para el desarrollo del proyecto está fundamentado en brindar al usuario un servicio de calidad, con tiempos de espera bajos y procesos de admisión sencillos. Para esto, se va a requerir de profesionales especializados en servicios de salud. En la tabla 22 se detalla el personal que necesita el proyecto:

Tabla 22 *Recurso Humano en Hospital de Especialidades Médicas*

1	Gerente General
2	Gerente Administrativo
3	Gerente de Recursos Humanos
4	Gerente Financiero
5	Gerente de Operaciones y Gestión de Calidad
6	Administrador
7	Coordinador de Servicios
8	Auxiliar Administrativo
9	Auxiliar RR.HH.
10	Contador
11	Auxiliar Contable
12	Coordinadora de Cobranzas
13	Cajero(a)
14	Coordinador de Facturación y Cobranzas IESS
15	Auxiliar de Facturación y Cobranzas IESS
16	Liquidador
17	Auditor Médico
18	Licenciado Enfermería Auditoría
19	Coordinadora de Admisión y Convenios con Seguros
20	Recepción y Admisión
21	Estadística
22	Jefe de Enfermería
23	Licenciado Enfermería
24	Auxiliar Enfermería

25	Medico Residente
26	Residente de UCI
27	Licenciada de Enfermería UCI
28	Licenciado de Quirófano
29	Jefe Farmacia
30	Auxiliar Farmacia
31	Bioq. Farmacéutica
32	Auxiliar Laboratorio
33	Especialista Imagenología
34	Licenciado Imagenología
35	Chofer
36	Paramédico
37	Auxiliar Limpieza
38	Nutricionista
39	Auxiliar Cocina
40	Encargado de Lencería
41	Bodeguero

Nota: La tabla muestra el recurso humano que requiere el hospital para poder cumplir con la ejecución y correcto desempeño. Elaborado por: Los autores

CAPITULO VI

6 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1 Canvas de Osterwalder

Para elaborar el plan de negocios, tomamos como referencia el modelo de CANVAS de Alex Osterwalder, con la finalidad de presentar de forma simplificada en la matriz, los elementos que identificamos clave para el inicio de operaciones de este negocio.

Empezamos considerando como aliados clave a los colaboradores del área asistencial (médicos, enfermeros, auxiliares, entre otros), los inversionistas, las entidades financieras y a instituciones como Ministerio de Salud Pública, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Seguro Público para Accidentes de Tránsito y aseguradoras privadas. Recordemos que el 70% de los clientes son referidos por la Red de Salud Pública.

Como propuesta de valor se considera factores que influyen en la perspectiva y percepción de la calidad del servicio de salud recibido por los diversos clientes del sistema sanitario público y privado, por ejemplo: Simplificación de trámites necesarios para ser atendidos, la calidad de atención médica recibida y reducción en los tiempos de espera para ser atendido mediante la aplicación de un triage de Manchester efectivo, manteniendo una comunicación efectiva entre el nuevo hospital y sus clientes.

Además, el Hospital de Especialidades Médicas de la ciudad de Machala, mantendrá un enfoque prioritario en la práctica de cateterismos cardíacos y angioplastias coronarias para adultos y niños, creando un valor agregado a la empresa y diferenciándolo del resto de sus competidores. Siendo así que, la calidad técnica y funcional, comunicación y oportunidad de atención, atención personalizada y acceso al servicio, serán la propuesta de valor diferenciadora del nuevo hospital.

Para contribuir con la propuesta de valor diferenciadora, se identifica como actividades clave, la implementación de una cultura organizacional eficiente, la ejecución del plan de marketing, capacitación continua a nuestros colaboradores, entre otras.

En cuanto a la relación con los clientes, será directa y personalizada a pesar de la automatización de trámites, mediante atención directa en nuestras instalaciones como a través de las redes sociales o seguimientos post servicio.

También, es necesario indicar que se ha segmentado a los clientes como pacientes derivados de la Red Pública de Salud, clientes con seguro privado y pacientes que cubran sus necesidades con gasto de bolsillo (énfasis en cateterismos cardíacos y angioplastias coronarias).

En la estructura de ingresos, se ha estimado las ventas progresivas en base a la capacidad de uso instalada, que se explica a detalle en el presente documento, considerando un ingreso operativo inicial mensual de USD 714.700,00, y una estructura de costo equivalente a un 30% de los ingresos por ventas.

La inversión inicial se financiará con aporte de los socios y mediante un crédito financiero a siete años.

Figura 13 *Canvas de Osterwalder*

Modelo de Negocios CANVAS		IZURIETA SANCHEZ E HIJOS CÍA. LTDA		FECHA: 30 12 21	
Diseñado para:		LOS AUTORES		Iteración num: 1	
ALIADOS/PARTINERS CLAVE		PROPUESTA DE VALOR		SEGMENTOS DE MERCADO	
1. Médicos tratantes expertos en el tema.	1. Implementación de cultura organizacional enfocada en la eficiencia.	1. Oferta de servicios a través de alianzas con aseguradoras privadas.	1. Atención personalizada a clientes.	1. Pacientes derivados de Red Pública de salud (MSP, IESS, SPPAT).	
2. Colaboradores operativos (enfermeras, auxiliares, tecnólogos, entre otros).	2. Ejecución del plan de marketing.	2. Aplicación de triage de Manchester ante emergencias o urgencias.	2. Automatización de trámites o eliminación de trámites engorrosos.	2. Personas o familias con seguros privados.	
3. Inversionistas o socios.	3. Capacitación continua de los colaboradores.	3. Oferta de procedimientos inexistentes en el mercado local (cateterismos cardíacos y angioplastias coronarias).	3. Entrega de información oportuna a familiares de pacientes (incluido acompañamiento en trámites).	3. Pacientes que necesiten cateterismos cardíacos o angioplastias coronarias.	
4. MSP	4. Enfoque de la cartera de servicios hacia las necesidades de los clientes.			4. Proveedores de insumos médicos.	
5. IESS	5. Acompañamiento efectivo al paciente y familiares (accesibilidad a la información oportuna).			5. Familiares de pacientes que acuden a nuestro servicio.	
6. SPPAT	RECURSOS CLAVE		CANALES		
7. Aseguradoras privadas.	1. Recursos financieros: Aporte de socios, crédito bancario.		1. Venta directa en nuestras oficinas e instalaciones.		
8. Clientes internos.	2. Recursos físicos: Nuevas instalaciones, recientemente equipadas y dotadas de insumos para ofrecer los servicios.		2. Stand en aseguradoras aliadas (vídeos informativos o folletos).		
9. Pacientes particulares.	3. Recursos humanos: Directivos, colaboradores asistenciales y colaboradores administrativos.		3. Redes sociales a través del plan de marketing.		
	4. Recursos tecnológicos: Equipos médicos (angiógrafo) y equipos de computación.		4. Servicio post venta (seguimiento y/o acompañamiento).		
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJOS DE INGRESO			
Los costos de ventas se estimaron en un 30% de los ingresos por ventas. Se inicia con un costo promedio mensual de USD 214.410,00		Pacientes de consulta externa al mes 800 por USD 25 de valor de consulta = USD 20.000,00			
		Pacientes ingresan emergencia al mes 400 por USD 120 (valor promedio de atención) = USD 57.600,00			
		Pacientes ingresan a Observación al mes 240 por USD 240 (valor promedio de atención) = USD 57.600,00			
		Pacientes ingresan UCI al mes 10 por USD 20.000,00 (valor promedio de atención) = USD 200.000,00			
		Pacientes ingresan UCIN mes 10 por USD 15.000,00 (valor promedio de atención) = USD 150.000,00			
		Pacientes imagenología mes 600 por USD 300,00 (valor promedio de atención) = USD 180.000,00			
		Pacientes laboratorio mes 300 por USD 85,00 (valor promedio de atención) = USD 25.500,00			
		Pacientes ambulancia mes 120 por USD 200,00 (valor promedio de atención) = USD 24.000,00			
		Total de ingresos operativos promedio por mes (valor varía de acuerdo a progresión de capacidad instalada) = USD 714.700,00			

Elaborado: Autor

6.2 Análisis FODA

6.2.1 Análisis Interno de la Organización

Con los estudios analíticos de la ciudad de Machala, en los aspectos físicos, ambientales y sociales realizados a partir de la investigación de campo y la recolección de la información obtenida a través de las encuestas, permitieron establecer el diagnóstico del FODA para determinar las variables importantes que se debe considerar en el diseño de la propuesta.

De acuerdo con el informe del INEC, (2019). Entre las diez principales causas de morbilidad a nivel nacional en personas entre los 30 a 64 años edad son: Colelitiasis, con el porcentaje más elevado en 26.949 casos; Apendicitis aguda con 11.682 casos; Leiomioma del útero con 10.174 casos; Hernia inguinal con 7.866 casos; Fractura de la pierna, inclusive del tobillo con 6.818 casos; Otros trastornos del sistema urinario con 6.732 casos; Diabetes mellitus no insulino dependiente con 5.374 casos; Atención materna por anomalías conocidas o presuntas de los órganos pelvianos de la madre con 5.071 casos.

Con este análisis, se definen las oportunidades y fortalezas que tiene el desarrollo de Hospital de Especialidades médicas en la ciudad de Machala.

6.2.2 Análisis FODA

Tabla 23 Análisis FODA

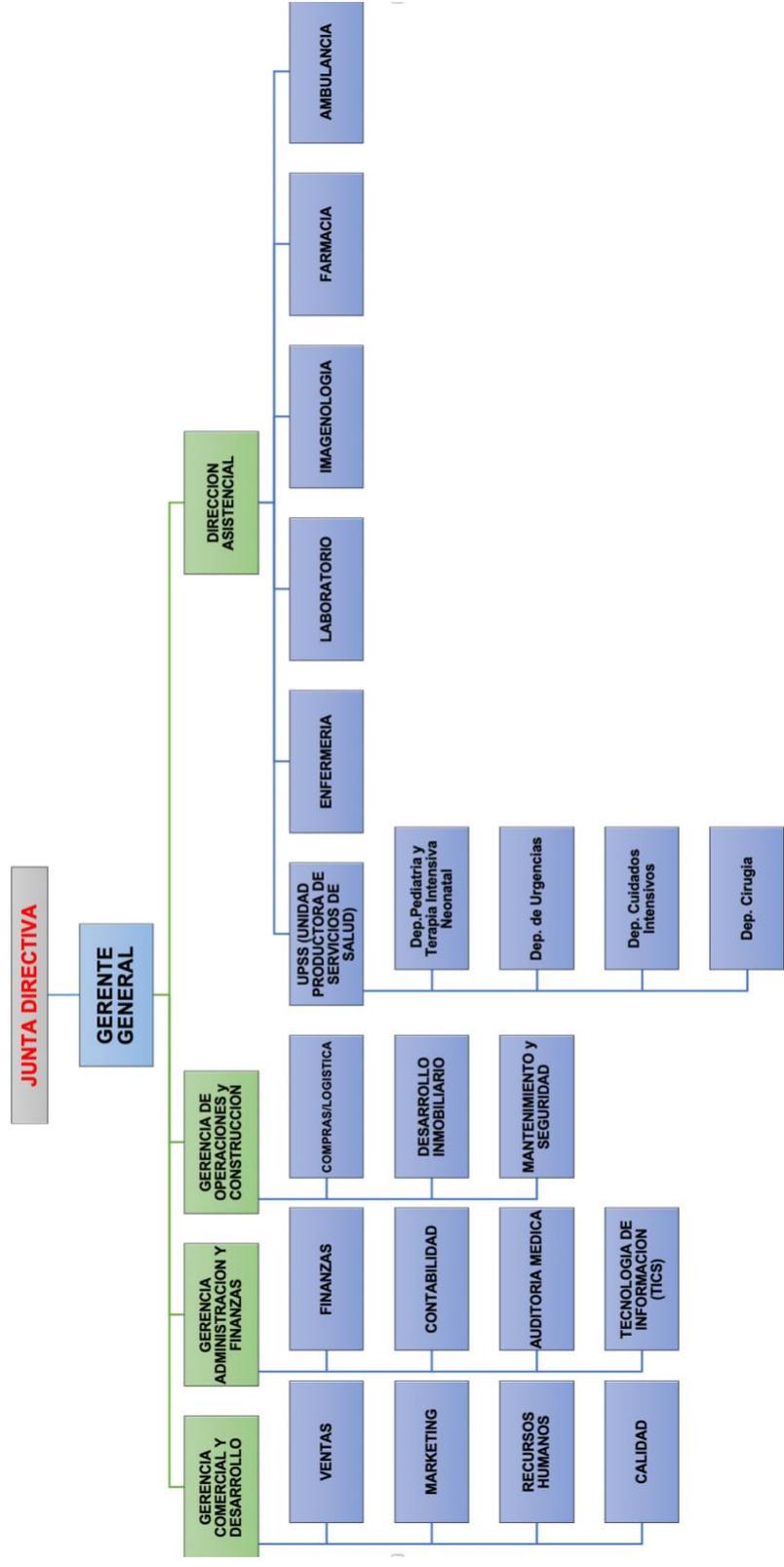
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y experiencia en la prestación de servicios de salud en la provincia de El Oro. • Accesibilidad. El nuevo hospital tendrá fácil acceso, ubicado a 15 minutos de los dos hospitales más grandes de la ciudad 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de servicios de salud insatisfecha. • Ampliación de servicios médicos, en las tres especialidades de mayor demanda en el sector (Cateterismo y angiografías, Cirugía General y Laparoscópica, Traumatología, Ginecobstetricia). • Baja calidad de atención por parte de los

<p>(Hospital del IESS de Machala y Hospital Teófilo Dávila MSP)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con las especialidades de mayor demanda en la provincia de El Oro. • Cuenta con el talento humano capacitado para el planeamiento hospitalario. 	<p>subsistemas de salud.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con entidades públicas y privadas del país para brindar atención médica especializada dentro de la provincia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa cultura organizacional. • Gestión centralizada y poco participativa. • No se cumplen adecuadamente con los procesos de atención. • No existen procesos que midan el rendimiento del personal en cada área. • Tiempos de recuperación de cartera vencida altos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios de salud para un 90% de la población es gratuita. • Clínicas privadas con mejor tecnología e infraestructura. • Regulación de tarifarios médicos y hospitalarios por el gobierno central. • Existe una irregularidad en el manejo de las leyes en el sector de la salud en el país; por lo tanto, las clínicas privadas se han visto afectadas de manera directa ya que el Artículo 146 del Código Orgánico Integral Penal (COIP) penaliza a la mala práctica médica. • Irregularidades de pago por parte del gobierno, genera iliquidez en la empresa.

Nota: Análisis FODA del proyecto Hospital de Especialidad médicas dirigido por Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda. Elaborado por: Los autores

6.3 Diseño Organizacional

Figura 14 *Diseño Organizacional de Hospital de Especialidades Médicas en la ciudad de Machala*



CAPITULO VII

7 Plan de Marketing

7.1 Plan estratégico de marketing

El plan estratégico de marketing tiene como objetivo comunicar a la comunidad orense sobre las nuevas especialidades médicas a ofertar, teniendo como fortaleza la creación de un hospital de III Nivel de Atención, con tecnología avanzada e instalaciones de primera calidad, con un staff de profesionales médicos, asistenciales y administrativos enfocados en satisfacer las necesidades no cubiertas por los competidores potenciales.

7.1.1 *Logotipo institucional*



"Tu salud, en nuestras manos"

7.1.2 *Objetivo del plan*

Atraer a los pacientes que requieran servicios de especialidades de mayor demanda e insatisfechas, para mantener un volumen de ventas elevado que asegure la sostenibilidad del proyecto a través de la fidelidad de los clientes.

7.1.3 Alcance

Diseñar estrategias de marketing que permitan identificar las necesidades de los pacientes de forma efectiva, para cubrir satisfactoriamente las expectativas de los clientes en cuanto a atención prehospitalaria, hospitalaria y poshospitalaria.

Para el diseño de un plan de marketing que se adapte a las necesidades actuales de la empresa, se realiza el análisis de las 4Ps en donde se va a identificar lo que se quiere vender y de qué forma se va a comunicar al consumidor que existe este servicio.

7.1.4 Fundamentación teórica

Actualmente, las empresas alcanzan la excelencia a través de la implementación de planes estratégicos que facilitan la toma de decisiones en aras de generar estabilidad e incrementar ganancias futuras.

Con la implementación del comercio electrónico, el sector empresarial mundial crece de forma continua, por ello, a fin de mantener una efectiva y adecuada atención al cliente, es imperativo crear una relación sólida a través de la oferta de servicios que lo atraigan con frecuencia. Debido a la relevancia de los negocios electrónicos en las empresas, es necesario llevar a cabo actividades exitosas de marketing digital, mediante la aplicación de soluciones apropiadas de comercialización electrónica que garantice el éxito del negocio (Perdigon, Viltres y Madrigal, 2018).

Recordemos que, para Sainz (2017), el marketing digital en una empresa es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle.

7.2 Análisis de las 4Ps

Se aplicará el modelo de las 4Ps, analizando al Producto o servicio, Precio, Plaza o punto de venta y Promoción. Con estos elementos se pueden explicar el funcionamiento del marketing, acompañado del respectivo presupuesto.

7.2.1 Plaza (*Zona de Influencia del Proyecto*)

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, siendo la quinta ciudad mas poblada y económicamente activa en el país. Ubicada a 183 km de la ciudad de Guayaquil y 168 km de la ciudad de Cuenca.

El hospital de especialidades médicas estará ubicado a noroeste de la ciudad de Machala, en la ciudadela “San Estuardo”, con fácil acceso a los cantones aledaños de la provincia y lugares más importantes de la ciudad. Se encuentra situado en un predio cuya superficie es de 5.473,98m² tal como consta en las escrituras.

Figura 15 *Zona de Influencia del Proyecto*



Nota: El terreno esta estratégicamente ubicado en una zona de fácil acceso, ubicado al Noreste de la ciudad de Machala. Fuente: Google Maps

7.2.2 Servicio

Cumpliendo con los requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento de un Hospital de Especialidades de III nivel de atención hospitalario, emitido por el Ministerio de Salud Pública y regulado por el ACCESS, los servicios del Hospital de Especialidades médicas en el cantón de Machala serán los siguientes:

7.2.2.1 Consulta Externa

1. Cirugía Cardíaca
2. Cirugía General y Laparoscópica.
3. Traumatología.
4. Ginecobstetricia.
5. Pediatra y Neonatología.
6. Neurocirugía.
7. Intensivista/Cuidados Intensivos
8. Oftalmología.

9. Neumología.

10. Cardiología.

11. Otorrinolaringología.

7.2.2.2 Servicio Pre Hospitalario o Ambulancia

Se contará con una moderna ambulancia para el servicio de atención Pre Hospitalaria: Ambulancia de Especialidad.

1. Ambulancia de Especialidad: Transporte sanitario que requiera de equipamiento, medicamentos, dispositivos médicos y talento humano especializado en atención a usuarios de condiciones críticas y requiera de cuidados especiales. Existen dos tipos: Ambulancia de Cuidados Intensivos y Ambulancia de Neonatología.

7.2.2.3 Emergencia

El servicio de emergencia contará con un área de triage, consultorio de emergencia, unidad de choque, sala de procedimientos, sala de observación, 4 cubículos de observación adultos diferenciados (mujeres y hombres) y pediátricos.

7.2.2.4 Hospitalización

El área de hospitalización comprenderá de 14 habitaciones, 4 compartidas de 4 camas y 4 compartidas de 2 camas, 4 habitaciones individuales y 2 suites, dando un total de 30 camas.

7.2.2.5 Unidad de Cuidados Intensivos

1. Sala de cuidados críticos: 7 camas de UCI intensivos y quedamos.
2. Sala de aislados: 1 camas de UCI intensivos.
3. Sala de cuidados intermedios: 2 camas de UCI intermedios.

7.2.2.6 Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal

1. Sala de cuidados críticos: de 5 camas de UCIN.
2. Sala de aislados: 1 cama de UCIN.
3. Sala de cuidados intermedios: 4 camas de UCIN intermedios.

7.2.2.7 Centro Obstétrico:

1. Sala de partos: 2 salas de parto.
2. Sala de legrados: 1 sala de legrado.
3. Quirófano: 1 quirófano ginecológico.

7.2.2.8 Centro Quirúrgico:

1. Quirófano Traumatología y Neurocirugía.
2. Quirófano Cirugía General.
3. Quirófano Cirugías Contaminadas.
4. Quirófano Cardiológico.

7.2.2.9 Imagenología

1. Densitometría Ósea.
2. Ecografía.
3. Fluoroscopio.
4. Mamografía digital
5. Radiografía
6. Tomografía
7. Resonancia Magnética.
8. Angiografía.

7.2.2.10 Laboratorio

Equipado con la más alta tecnología para el análisis clínico automatizado de: Bioquímica, Hematología, Microbiología y pruebas especiales, para adultos y niños.

7.2.2.11 Farmacia

Farmacia interna la cual atenderá en horarios de oficina mas una farmacia externa para atención 24/7.

7.2.3 Precio

Luego de realizar un estudio del sector salud considerando los precios de mercado y los precios que se manejan en la unidad actual, se concluye que los precios establecidos en el “Tarifario de Servicios Médicos y Hospitalarios”, son altamente competitivos enfocados en captar un mercado de clase social media baja, media y media alta, en donde los precios varían dependiendo del tipo de habitación y cuidados directos que requiera el paciente. Anexo 4.

Se trabajará con los siguientes tarifarios dependiendo del tipo de convenio y subsistema al que pertenezca:

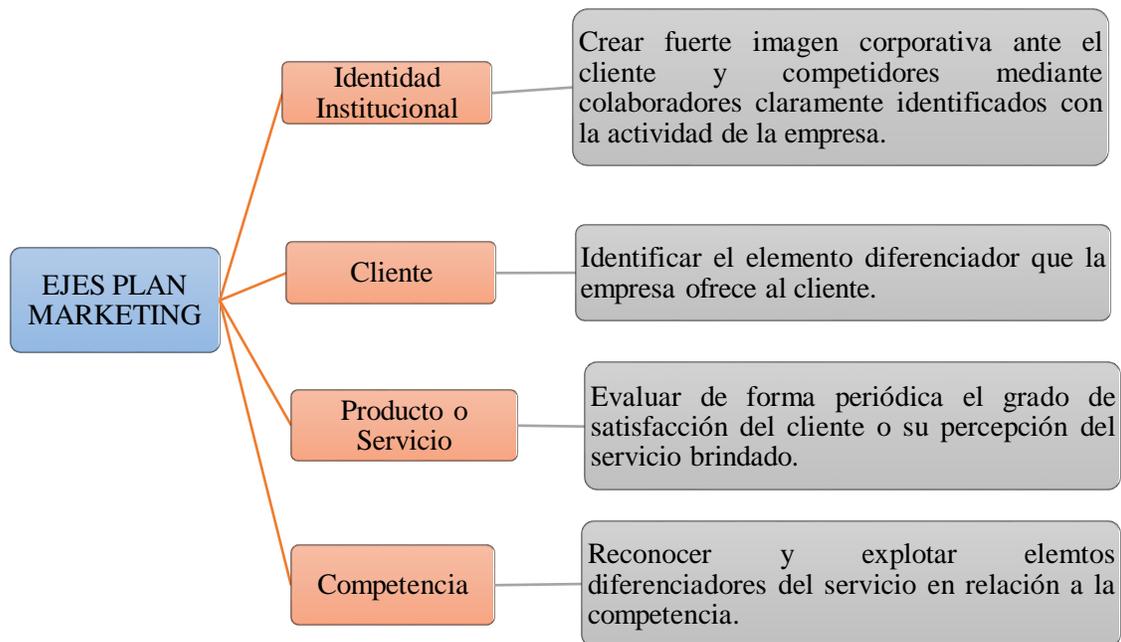
1. Tarifario de Prestaciones para el Sistema Nacional de Salud emitido por el Ministerio de Salud Pública, para los subsistemas MSP, IEES y SPPAT-FONSAT.
2. Tarifario de Servicios Médicos y Hospitalarios para convenios privados y pacientes particulares.
3. Cuadro Nacional de Medicamentos Básicos emitido por el Ministerio de Salud Pública y regulado por el ACCESS.

7.2.4 Promoción

Con la intención de crear un plan de marketing digital dinámico, se fundamentó en la revisión de literatura existente en revistas científicas actualizadas. La investigación es de tipo proyectiva, con un diseño de campo, como lo indican Suárez, Sáenz y Mero (2016), el diseño

representa el plan global de investigación que intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a preguntas planteadas. Para ello hemos considerado atender 4 ejes primordiales en la elaboración de un correcto plan de marketing que lleve a la fidelización de clientes, según Silva Rossaidel, (2021).

Figura 16 *Ejes Plan de Marketing*



Notas: Cuatro principales ejes de un Plan de Marketing para Hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala. Fuente: Silva Rossaidel, 2021.

7.3 Proceso del Marketing digital

Se basa en 4 ejes: identidad institucional, cliente, producto o servicio y competencia, los cuales se explican a continuación.

7.3.1 *Identidad Institucional.*

Es necesario conseguir que los colaboradores estén claramente identificados con la misión, visión, valores y atributos de la empresa. Entendemos por atributos: Calidad, variedad e innovación.

Además, es fundamental que los colaboradores se identifiquen con la actividad de la empresa, para de esta manera obtener un sentido de pertenencia y competencia, ofreciendo un mejor servicio a los clientes, como resultado un mejor posicionamiento en la mente del consumidor, creando una fuerte imagen corporativa ante los clientes y competidores a través del uso de redes sociales y sitio web, aprovechando los elementos comunicativos digital.

7.3.2 Cliente

Es necesario determinar el elemento diferenciador que la empresa ofrece a los clientes potenciales, con precios accesibles, fijados en los tarifarios establecidos por las diferentes aseguradoras, públicas o privadas. Es decir, ofrecer servicios de calidad, inexistentes hasta el momento y con precios accesibles.

El Hospital de especialidades médicas de la ciudad de Machala, mantendrá un enfoque prioritario en la práctica de cateterismos cardíacos y angioplastias coronarias para adultos y niños (servicio inexistente hasta ahora en la ciudad), procedimientos necesarios en el tratamiento de las enfermedades isquémicas del corazón, diagnosticando de forma efectiva posibles obstrucciones o estrecheces (estenosis) de las arterias coronarias, creando un valor agregado a la empresa y diferenciándolo del resto de sus competidores.

Finalmente, la calidad técnica y funcional, comunicación y oportunidad de atención, atención personalizada y acceso al servicio, serán la propuesta de valor diferenciadora del nuevo hospital.

7.3.3 Producto o Servicio

Con relación a este eje, es necesario medir el grado de satisfacción de nuestros clientes en cuanto al servicio brindado, analizando la calidad del servicio, la frecuencia de visitas y la demanda de cada una de las especialidades de la cartera de servicios, para de esta manera comprender a nuestros clientes y sus necesidades, analizando de forma permanente sus percepciones sobre la adquisición los servicios ofrecidos y los aspectos internos que debemos mejorar.

7.3.4 Competencia

Entre los competidores a destacar, se encuentran unidades hospitalarias del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y del Ministerio de Salud Pública, las cuales no generan un gasto visible a la perspectiva del consumidor, pues estos amparan a los trabajadores y público en general, a pesar, de tener debilidades como:

- Prolongados tiempos de espera para accesibilidad a citas o atención médica.
- Falta de medicinas para tratamientos.
- Poca o casi nula disponibilidad de turnos para exámenes de alta y baja complejidad.
- La escasa accesibilidad a la hospitalización de clientes que lo requieran, a excepción de urgencias médicas.
- La prolongada lista de espera para cirugías.

En cuanto al ámbito privado, la principal competencia está representada por la Clínica de Traumatología de la ciudad de Machala, la cual además de dos décadas de experiencia, cuenta con una amplia cartera de servicios de especialidades médicas, siendo su principal producto la traumatología, se pretende brindar servicios que permitan diferenciarnos y así evitar una competencia abierta, siendo necesario identificar elementos diferenciadores: calidad del servicios, buen trato, precios justos, accesibilidad y atención oportuna.

7.4 Factores de segmentación

Para identificar los factores que influyen en la segmentación del mercado, se ha fundamentado en los resultados de las encuestas realizadas (capítulo 5, tabla 5) un análisis cuantitativo de datos recopilados mediante la estadística descriptiva, segmentando a los potenciales clientes que están a favor de la creación de un Hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala, en edad y género.

7.4.1 Segmentación de clientes por género

Tabla 24 Segmentación de clientes por genero

GÉNERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Masculino	150	39.06%
Femenino	234	60.94%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración por los autores.

En la tabla 24, se puede apreciar que un 39.06% de los encuestados que mostraron interés en un nuevo hospital de especialidades médicas corresponden al género masculino, mientras un 60.94% corresponden al género femenino. Al respecto Jaramillo, Guerrero y García (2018) indican que los hombres y las mujeres tienen diferentes actitudes y se comportan de manera distinta, esto debido a su composición genética y a la sociedad, las mujeres tienden a ser de mentalidad comunitaria y los hombres a ser más contenidos y dirigidos al cumplimiento de metas.

7.4.2 Segmentación de clientes por edad

Tabla 25 Segmentación de Clientes por Edad

GENERACIÓN (EDAD)	CANTIDAD	PORCENTAJE
Silenciosa (74-93)	23	5.99%
Baby Boomers (54-73)	75	19.53%
Generación X (39-53)	195	50.78%
Millennials (18-38)	91	23.70%
Generación Z (7-17)	0	0,00%
Alpha (-6 años)	0	0,00%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Con relación al indicador de segmentación de clientes y de acuerdo con su edad se pudo observar, en la tabla 25, que un 5.99% de los encuestados que están a favor de la creación de un nuevo hospital de especialidades se ubica en la Generación silenciosa. Esta generación de adultos no está habituada al comercio electrónico, además son susceptibles víctimas de engaños y estafas a través de internet. Coolhunting Group (2017).

De la misma manera, se puede apreciar que un 19.53% de los encuestados pertenece a la Generación Baby Boomers, los cuales son descritos por Coolhunting Group (2017) como personas que usan servicios electrónicos con la misma frecuencia que los Millennials, e incluso gastan más por transacción que otras generaciones, pues valoran de forma significativa la conveniencia, aprecian la variedad y accesibilidad que ofrecen los servicios online. De la misma manera, se puede observar que un 50.78% de los encuestados se ubica en la Generación X, caracterizados de acuerdo con Coolhunting Group (2017), como compradores online más activos, abiertos a las innovaciones tecnológicas, buscando facilidades, conveniencia y contenido relevante para sus estilos de vida.

Otra de las generaciones analizadas es la Millennials, misma que para este grupo representa al 23.70% de los encuestados que están a favor de la creación de un Hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala, siendo identificados por Coolhunting Group (2017), como personas que buscan productos o servicios personalizados y adaptados a su estilo de vida, además de experiencias significativas en el consumo más allá de los bienes materiales.

7.5 Conclusiones

Una vez aplicado el análisis de encuesta realizada, al segmento de clientes potenciales que están de acuerdo con la creación de un hospital de especialidades médicas en la ciudad de Machala, se plantea como alternativas estratégicas para ejecutar el plan de acción, lo que se describe en la Tabla 26.

7.5.1 Plan de acción para creación de Pagina Web y gestión de redes sociales

Tabla 26 Plan de Acción en Marketing digital

Actuaciones derivadas de la estrategia	Acciones	Plazo	Responsable
Creación de página web de la empresa, en aras de tener presencia en el mercado digital	Selección de proveedor del sitio web.	2 semanas	-Administrador del centro de especialidades médicas de la ciudad de Machala -Diseñador web
	Diseño del sitio web.	6 semanas	
	Creación de contenido y enlaces a redes sociales.	1 semana	
	Anunciar a través de widgets.	2 días	
	Recopilación de métricas de visitas al sitio web.	2 días	
Gestión en redes sociales	Personalizar perfiles a través de herramientas ofrecidas por las diversas redes sociales:	1 semana	

	Facebook, Instagram, Tik Tok, Youtube.		Community manager
	Programar publicaciones en las redes sociales.	1 semana	
	Crear contenido audiovisual a través de Youtube, IG Tv, Tik Tok (anuncios publicitarios).	3 semanas	
Aumento del número de seguidores	Seguir a personas, empresas y grupos relevantes.	3 semanas	Community manager
	Crear, programar y promover concursos que permitan la interacción con clientes potenciales a través de las redes sociales.	2 semanas	
Ubicar al seguidor como eje de la estrategia	Establecer protocolos de comunicación con los clientes.	4 semanas	Community manager
	Identificar los clientes que generan mayor tráfico.	1 semana	
	Crear un plan de fidelización.	1 semana	
Plan de lanzamiento	Desarrollo social de campaña de lanzamiento.	6 semanas	Community manager

Fuente: Silva Rossaidel, 2021. Elaborado por: Los autores.

CAPITULO VIII

8 ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS

8.1 Presupuesto General de la Obra y Equipamiento

El presupuesto general de la obra se realizó en base a las especificaciones de requerimientos de áreas y dimensiones emitidos por el ACESS y el MSP a través de la Organización Mundial de la Salud y la Organización Panamericana de la Salud. Siguiendo estos manuales y requerimientos, se ha determinado el valor total final de inversión en obra civil y equipamiento sin considerar el terreno de \$4.876.987,71; siendo el rubro más fuerte el de equipamiento y mueblería.

Como se observa en la tabla 27, el valor de inversión total al inicio de las operaciones será de \$5.917.043,91 más \$500.000,00 como aporte de capital de trabajo dando un valor total de \$6.417.043,91; obtenida de la siguiente forma:

- Aporte inicial de capital de los socios en efectivo \$500.000,00
- Aporte inicial de los socios en terreno \$1.040.056,20
- Aporte inicial de los socios en obra gris y equipamiento \$1.149.530,70
- Financiamiento mediante crédito Banco del Pichincha \$3.727.457,01

Tabla 27 Costo total y esquema de financiamiento del proyecto

COSTO TOTAL Y ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO			
(en dólares)			
CATEGORIAS	FINANCIAMIENTO		TOTAL
	CLIENTE	BANCO	
APORTE INICIAL EFECTIVO	\$ 500.000,00		
TERRENO	\$ 1.040.056,20	\$ -	\$1.040.056,20
OBRA CIVIL+EQUIPAMIENTO EJECUTADA/APORTE CLIENTE	\$ 1.149.530,70	\$ -	\$1.149.530,70
OBRA CIVIL+EQUIPAMIENTO POR EJECUTAR	\$ -	\$3.727.457,01	\$3.727.457,01
TOTAL OBRA CIVIL+EQUIPAMIENTO	\$ 2.689.586,90	\$3.727.457,01	\$6.417.043,91
PORCENTAJE	41,91%	58,09%	100,00%

porcentaje de
aporte del cliente

Elaborado por: Los autores.

8.1.1 Obra Civil Ejecutada

Como se detalla en la Tabla 28, la inversión en obra civil y equipamiento es de \$4.876.987,71; con un aporte por parte de la empresa del 24% es decir \$1.149.530,70 (terreno y obra gris ejecutada a la fecha). Dentro de los avances de obra, se ha concluido la obra civil de los rubros de mejoramiento de suelo, estructura, pisos, paredes e instalaciones sanitarias de planta baja, primera planta alta, segunda planta alta.

Tabla 28 Presupuesto general de la Obra Civil y Equipamiento

DESCRIPCION	EJECUTADO	POR EJECUTAR	TOTAL	FINANCIAMIENTO	
				CLIENTE	FINANCIADOR
1.- TRABAJOS PRELIMINARES	\$ 225.693,68	\$ 25.077,08	\$ 250.770,76		\$ 250.770,76
2.- ESTRUCTURA	\$ 724.119,53	\$ 181.029,88	\$ 905.149,41		\$ 905.149,41
3.- PISOS	\$ 130.562,24	\$ 55.955,25	\$ 186.517,49		\$ 186.517,49
4.- PAREDES	\$ 61.068,82	\$ 74.639,67	\$ 135.708,49		\$ 135.708,49
5.- ENLUCIDOS	\$ -	\$ 177.161,27	\$ 177.161,27		\$ 177.161,27
6.- INSTALACIONES SANITARIAS	\$ 8.086,42	\$ 45.823,05	\$ 53.909,47		\$ 53.909,47
7.- INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ -	\$ 168.288,00	\$ 168.288,00		\$ 168.288,00
8.- RECUBRIMIENTOS	\$ -	\$ 154.630,79	\$ 154.630,79		\$ 154.630,79
9.- ACABADOS DE PISOS	\$ -	\$ 192.579,49	\$ 192.579,49		\$ 192.579,49
10.- MUEBLES DE COCINA Y OTROS	\$ -	\$ 11.600,00	\$ 11.600,00		\$ 11.600,00
11.- CARPINTERIA	\$ -	\$ 30.740,00	\$ 30.740,00		\$ 30.740,00
12.- ALUMINIO Y VIDRIO	\$ -	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00		\$ 14.400,00
13.- CARPINTERIA METALICA Y CERROJES	\$ -	\$ 3.278,00	\$ 3.278,00		\$ 3.278,00
14.- APARATOS SANITARIOS	\$ -	\$ 25.509,55	\$ 25.509,55		\$ 25.509,55
15.- ACABADOS	\$ -	\$ 101.208,02	\$ 101.208,02		\$ 101.208,02
16.- INSTALACIONES ELECTRONICAS	\$ -	\$ 313.771,23	\$ 313.771,23		\$ 313.771,23
17.- AREAS VERDES - OBRAS EXTERIORES	\$ -	\$ 42.413,25	\$ 42.413,25		\$ 42.413,25
18.-GASES MEDICINALES Y CLIMATIZACION	\$ -	\$ 222.825,50	\$ 222.825,50		\$ 222.825,50
19.-EQUIPAMIENTO Y MUEBLERIA	\$ -	\$ 1.842.913,00	\$ 1.842.913,00		\$ 1.842.913,00
20.-EQUIPOS DE COMPUTO Y MUEBLERIA	\$ -	\$ 43.614,00	\$ 43.614,00		\$ 43.614,00
SUBTOTAL	\$ 1.149.530,70	\$ 3.727.457,01	\$ 4.876.987,71	\$ -	\$ 4.876.987,71
PORCENTAJES (%)	24%	76%	100%		

Elaborado por: Los autores.

8.1.2 Obra Civil por ejecutar

Como se detalla en la Tabla 28 el 76% de la inversión para obra civil y equipamiento del proyecto va a ser financiado por Banco del Pichincha, por un total de \$3.727.457,01. Dichos rubros serán desembolsados según avance de obra.

8.1.3 Presupuesto del Equipamiento

Tabla 29 Presupuesto de Equipamiento y Mueblería

DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDA D	PRECIO		MONTOS (dólares)	
			UNITARIO	TOTAL	EJECUTADO	POR EJECUTAR
19-EQUIPAMIENTO Y MUEBLERIA						
CAMA OBSERVACION (Sala Observacion)	6,00	u	500,00	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
DESFRIBLADOR (Sala Observacion)	1,00	u	500,00	\$ 500,00		\$ 500,00
MUEBLERIA (Sala Observacion)	28,00	u	30,00	\$ 840,00		\$ 840,00
CAMA DE EXAMINACION (Area Imagenologia)	1,00	u	500,00	\$ 500,00		\$ 500,00
MUEBLERIA (Area Imagenologia)	13,00	u	30,00	\$ 390,00		\$ 390,00
MESA QUIRURGICA(Area Quirurgica)	4,00	u	8.000,00	\$ 32.000,00		\$ 32.000,00
LAMPARA CIELITICA QUIROFANO	4,00	u	12.000,00	\$ 48.000,00		\$ 48.000,00
MAQUINA DE ANESTESIA (Area Quirurgica)	2,00	u	6.000,00	\$ 12.000,00		\$ 12.000,00
CAMAS DE RECUPERACION (Area Quirurgica)	3,00	u	500,00	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00
MONITORES MULTIPARAMETROS (Area Quirurgica)	3,00	u	500,00	\$ 1.500,00		\$ 1.500,00
MUEBLERIA (Area Quirurgica)	12,00	u	100,00	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00
CAMA OBSTETRICA PARTO (Centro Obstetrico)	1,00	u	2.500,00	\$ 2.500,00		\$ 2.500,00
CAMA LEGRADO (Centro Obstetrico)	1,00	u	900,00	\$ 900,00		\$ 900,00
CAMA PRE-POST PARTO (Centro Obstetrico)	3,00	u	400,00	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00
TERMO CUNA RADIANTE CON ACCESORIO DE FOTOTERAPIA (Centro Obstetr	5,00	u	4.190,00	\$ 20.950,00		\$ 20.950,00
INCUBADORA (cerrada) (Centro Obstetrico)	5,00	u	7.500,00	\$ 37.500,00		\$ 37.500,00
MONITOR MULTIPARAMETRO DE COMPLEJIDAD BASICA (Centro Obstetrico)	10,00	u	1.500,00	\$ 15.000,00		\$ 15.000,00
VENTILADOR PARA UCI-ADULTOR-PEDATRICO-NEONATAL (Centro Obstetrico)	5,00	u	15.925,00	\$ 79.625,00		\$ 79.625,00
CUNA RECEPCION RN (Centro Obstetrico)	20,00	u	230,00	\$ 4.600,00		\$ 4.600,00
CAMA PARA CUIDADOS INTENSIVOS (UCI)	10,00	u	2.500,00	\$ 25.000,00		\$ 25.000,00
VENTILADOR PARA UCI-ADULTOR-PEDATRICO-NEONATAL (UCI)	10,00	u	15.925,00	\$ 159.250,00		\$ 159.250,00
MUEBLERIA (UCI)	20,00	u	150,00	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
CAMAS DE HOSPITALIZACION (Area Hospitalizacion)	20,00	u	1.000,00	\$ 20.000,00		\$ 20.000,00
MUEBLERIA (Area Hospitalizacion)	54,00	u	50,00	\$ 2.700,00		\$ 2.700,00
FARMACIA	1,00	u	5.000,00	\$ 5.000,00		\$ 5.000,00
ECOGRAFO ALPHINIUM	1,00	u	40.000,00	\$ 40.000,00		\$ 40.000,00
INTENSIFICADOR DE IMAGENES (Area Quirurgica)	1,00	u	70.000,00	\$ 70.000,00		\$ 70.000,00
ASCENSOR CAMILLERO	1,00	u	54.258,00	\$ 54.258,00		\$ 54.258,00
TOMOGRAFO	1,00	u	200.000,00	\$ 200.000,00		\$ 200.000,00
RESONANCIA MAGNETICA	1,00	u	500.000,00	\$ 500.000,00		\$ 500.000,00
ANGEOGRAFO	1,00	u	500.000,00	\$ 500.000,00		\$ 500.000,00
SUBTOTAL				\$ 1.842.913,00	\$ -	\$ 1.842.913,00

Elaborado por: Los autores.

Como se detalla en la Tabla 29, el rubro de Equipamiento y Mueblería representa el 49.44% del total del financiamiento, debido a la necesidad de contar con equipos de diagnóstico que permitan realizar intervenciones de mayor nivel de complejidad, al mismo tiempo logra captar la demanda de pacientes insatisfecha debido a los largos tiempos de espera para tener un diagnóstico y tratamiento.

8.2 Proyección de Ventas

Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda., ha determinado el flujo de ventas en base a la demanda de servicios de salud en la ciudad de Machala, el resto de la provincia y zona 7. Actualmente, la empresa cuenta con una capacidad operativa de 18 camas hospitalarias y 2 camas de emergencia, con un flujo de atenciones al mes entre 180 y 200 ingresos tantos de pacientes del sector público como del privado, y un flujo de consultas externas de 300 pacientes al mes.

La propuesta del proyecto es duplicar los servicios de salud que actualmente Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda. brinda a la comunidad orense, acompañado de tecnología que permita realizar diagnósticos y tratamientos de mayor complejidad, captando la demanda insatisfecha de servicios de salud en la zona.

Para definir los precios por servicio, se toma como referencia el precio de venta ponderado por tipo de servicio. En la tabla 30 se detalla la venta mensual por mes y tipo de servicios.

Tabla 30 *Proyección de atenciones y ventas al mes por Capacidad Instalada*

Item/Producto/Servicio a la Venta						
NOMBRE	PCTES X MES	PRECIO	PCTES X MES	# UNIDAD	FRECUENCIA USO	DIAS USADOS AL
CONSULTA EXTERNA	\$20.000,00	\$25,00	800	4	10	20
EMERGENCIA	\$57.600,00	\$120,00	480	4	4	30
OBSERVACION	\$57.600,00	\$240,00	240	4	2	30
HOSPITALIZACION	\$534.600,00	\$1.800,00	297	30	0,33	30
UCI	\$200.000,00	\$20.000,00	10	10	0,03	30
UCIN	\$150.000,00	\$15.000,00	10	10	0,03	30
IMAGENOLOGIA	\$180.000,00	\$300,00	600	4	5	30
LABORATORIO	\$25.500,00	\$85,00	300	1	10	30
AMBULANCIA	\$24.000,00	\$200,00	120	1	4	30

Elaborado por: Los autores.

En la tabla 30, se puede observar el análisis de atenciones al mes según el área, analizado de la siguiente forma:

1. *Consulta externa:* El área contará con una capacidad de 4 unidades para consulta externa en las especialidades de: Medicina General, Ginecología, Pediatría y Traumatología para

atenciones a convenios con IESS, seguros privados y atenciones particulares. Siendo conservadores, se plantea una frecuencia de 10 pacientes por unidad a un valor de \$25,00 la atención, por 20 días al mes ya que las citas son programadas de lunes a viernes, se proyecta un flujo de atención a 800 pacientes al mes.

2. *Área de Emergencia:* La emergencia con una capacidad operativa de 4 cubículos, se propone una frecuencia de 4 atenciones al día por cubículo a un valor promedio de \$120,00 por atención, por 30 días al mes, se proyecta un flujo de 480 atenciones por el área de emergencia al mes.
3. *Área de Observación:* Con una capacidad operativa de 4 cubículos, se plantea una frecuencia de 2 atenciones al día por cubículo, a un valor promedio de \$240,00 por atención, por 30 días al mes, se proyecta un flujo de 240 atenciones en observación al mes. La norma indica que un paciente puede estar en observación hasta 48 horas, sin embargo, el criterio médico indica que el paciente con este tiempo de estadía tiene que ser ubicado en el área hospitalaria para poder recibir una atención personalizada.
4. *Área de Hospitalización:* La hospitalización con una capacidad operativa de 30 camas, se plantea una rotación de 0.33 atenciones al día por cama, a un valor promedio de \$1.800,00 por atención, por 30 días al mes, se proyecta un flujo de 297 ingresos al mes, ya sean estos quirúrgicos o clínicos.
5. *Unidad de Cuidados Intensivos:* El área de UCI con una capacidad operativa de 10 camas, se plantea una rotación de 0.33 atenciones al día por cama, a un valor promedio de \$20.000,00 por atención, por 30 días al mes, se proyecta un flujo de 10 ingresos al mes, considerando que son pacientes de larga estadía.

6. *Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal:* El área de UCIN con una capacidad operativa de 10 camas, se plantea una rotación de 0.33 atenciones al día por cama, a un valor promedio de \$15.000,00 por atención, por 30 días al mes, se proyecta un flujo de 10 ingresos al mes, considerando que son pacientes de larga estadía.
7. *Área de Imagenología:* Contará con 4 equipos de diagnóstico. Siendo bastante conservadores, se plantea una frecuencia de 5 atenciones al día por equipo de diagnóstico e intervencionismo a un valor promedio de \$300,00 por atención, por 30 días al mes, se proyecta un flujo de 600 atenciones al mes.
8. *Laboratorio Clínico:* Contará con una unidad dentro del hospital, se plantea una frecuencia de 10 atenciones al día por unidad, a un valor promedio de \$85,00 por atención, por 30 días al mes, se proyecta un flujo de 300 atenciones al mes.
9. *Atención pre-hospitalaria (Ambulancia):* Contará con una ambulancia de soporte vital avanzado, se plantea una frecuencia de 4 atenciones al día, considerando que vamos a estar articulados a las ECU 911, a un valor promedio de \$300,00 por traslado, por 30 días al mes, se proyecta un flujo de 120 atenciones al mes.

8.2.1 Proyección de uso según capacidad instalada.

Tabla 31 Proyección de uso según capacidad instalada

ITEM/PRODUCTOS/SERVICIOS	ANUAL	2023	2024	2025	2026	2027	2028
		60%	68%	73%	75%	79%	78%
CONSULTA EXTERNA	9.600	5.760	6.528	7.008	7.200	7.584	7.488
EMERGENCIA	5.760	3.456	3.917	4.205	4.320	4.550	4.493
OBSERVACION	2.880	1.728	1.958	2.102	2.160	2.275	2.246
HOSITALIZACION	3.564	2.138	2.424	2.602	2.673	2.816	2.780
UCI	120	72	82	88	90	95	94
UCIN	120	72	82	88	90	95	94
IMAGENOLOGIA	7.200	4.320	4.896	5.256	5.400	5.688	5.616
LABORATORIO	3.600	2.160	2.448	2.628	2.700	2.844	2.808
AMBULANCIA	1.440	864	979	1.051	1.080	1.138	1.123

Elaborado por: Los autores.

Como se evidencia en la tabla 31, el primer año se proyecta cero ventas debido a que es el año de construcción. A partir del segundo año, se indica una proyección en ventas promedio del 60% de la capacidad operativa de la empresa, con un incremento al tercer año de 13 puntos porcentuales, a partir de este año el incremento en ventas es progresivo, ocupando al séptimo año un 78% de la capacidad operativa de la institución.

Estos porcentajes fueron analizados a partir de la experiencia en el sector de la salud de Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda. y la demanda de servicios en el mercado, considerando que, dentro del año, el tercer y cuarto trimestre tienen mayor flujo de ingresos debido a la rotación de camas.

8.2.2 Ventas según uso de capacidad instalada.

Tabla 32 Venta anual según capacidad instalada

Proyeccion de Ventas segun capacidad utilizada								
	0%	60%	68%	73%	75%	79%	78%	
ITEM/PRODUCTOS/SERVICIOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL
CONSULTA EXTERNA	0,00	144.000,00	171.360,00	193.158,00	208.372,50	230.459,99	241.982,98	1.189.333,47
EMERGENCIA	0,00	414.720,00	493.516,80	556.295,04	600.112,80	663.724,76	696.910,99	3.425.280,39
OBSERVACION	0,00	414.720,00	493.516,80	556.295,04	600.112,80	663.724,76	696.910,99	3.425.280,39
HOSITALIZACION	0,00	3.849.120,00	4.580.452,80	5.163.113,34	5.569.796,93	6.160.195,40	6.468.205,17	31.790.883,63
UCI	0,00	1.440.000,00	1.713.600,00	1.931.580,00	2.083.725,00	2.304.599,85	2.419.829,84	11.893.334,68
UCIN	0,00	1.080.000,00	1.285.200,00	1.448.685,00	1.562.793,75	1.728.449,89	1.814.872,38	8.920.001,01
IMAGENOLOGIA	0,00	1.296.000,00	1.542.240,00	1.738.422,00	1.875.352,50	2.074.139,87	2.177.846,86	10.704.001,22
LABORATORIO	0,00	183.600,00	218.484,00	246.276,45	265.674,94	293.836,48	308.528,30	1.516.400,17
AMBULANCIA	0,00	172.800,00	205.632,00	231.789,60	250.047,00	276.551,98	290.379,58	1.427.200,16
TOTAL	\$ -	\$8.994.960,00	\$10.704.002,40	\$12.065.614,47	\$13.015.988,21	\$14.395.682,96	\$ 15.115.467,11	\$ 74.291.715,14

Elaborado por: Los autores.

En la tabla 32, se indica las ventas anuales por tipo de servicio, considerando que las ventas de los servicios se irán incrementando de forma progresiva, según la demanda de servicios de salud en la zona.

8.3 Costos y Gastos

8.3.1 Presupuesto de Personal

En la tabla 33, se detalla los sueldos y salarios del área Operativa y Administrativa del hospital según la capacidad instalada.

Tabla 33 Sueldos y Salarios según la capacidad operativa

#	SUELDOS	# PERSONAL	SALARIO	TOTAL
1	Gerente General	1	\$4.000,00	\$4.000,00
2	Gerente Administrativa	1	\$2.400,00	\$2.400,00
3	Gerente de Recursos Humanos	1	\$1.800,00	\$1.800,00
4	Gerente Financiero	1	\$2.400,00	\$2.400,00
5	Gerente de Operaciones y Gestion de Calidad	1	\$1.800,00	\$1.800,00
6	Administrador	1	\$1.800,00	\$1.800,00
7	Coordinador de Servicios	1	\$800,00	\$800,00
8	Auxiliar Administrativo	1	\$500,00	\$500,00
9	Auxiliar RRHH	1	\$500,00	\$500,00
10	Contador	1	\$800,00	\$800,00
11	Auxiliar Contable	4	\$500,00	\$2.000,00
12	Coordinadora de Cobranzas	1	\$450,00	\$450,00
13	Cajero(a)	3	\$400,00	\$1.200,00
14	Coordinador de Facturación y Cobranzas IESS	1	\$500,00	\$500,00
15	Auxiliar de Facturación y Cobranzas IESS	2	\$420,00	\$840,00
16	Liquidador	4	\$420,00	\$1.680,00
17	Auditor Médico	6	\$600,00	\$3.600,00
18	Licenciado Enfermería Adutoria	2	\$600,00	\$1.200,00
19	Coordinadora de Admisión y Convenios con Seguros	1	\$420,00	\$420,00
20	Admisioncita	3	\$400,00	\$1.200,00
21	Estadística	1	\$420,00	\$420,00
22	Jefe de Enfermería	4	\$650,00	\$2.600,00
23	Licenciado Enfermería	20	\$600,00	\$12.000,00
24	Auxiliar Enfermería	40	\$420,00	\$16.800,00
25	Medico Residente	16	\$800,00	\$12.800,00
26	Residente de UCI	4	\$1.000,00	\$4.000,00
27	Licenciada de Enfermería UCI	1	\$700,00	\$700,00
28	Licenciado de Quirófano	1	\$700,00	\$700,00
29	Jefe Farmacia	1	\$700,00	\$700,00
30	Auxiliar Farmacia	4	\$420,00	\$1.680,00
31	Bioq. Farmaceutica	2	\$700,00	\$1.400,00
32	Auxiliar Laboratorio	2	\$400,00	\$800,00
33	Especialista Imagenologia	1	\$2.000,00	\$2.000,00
34	Licenciado Imagenologia	2	\$600,00	\$1.200,00
35	Chofer	2	\$600,00	\$1.200,00
36	Paramedico	2	\$400,00	\$800,00
37	Auxiliar Limpieza	3	\$400,00	\$1.200,00
38	Nutricionista	1	\$200,00	\$200,00
39	Auxiliar Cocina	2	\$400,00	\$800,00
				\$91.890,00

Elaborado por: Los autores.

Con el aumento de áreas y capacidad operativa en el hospital, se espera un incremento de atenciones médicas y hospitalarias dos veces superior al que la empresa mantiene actualmente.

Los gastos de sueldos van correlacionados a la venta, ya que, si se estima una capacidad utilizada del 60%, la contratación del personal es igual a la capacidad ocupada. Es importante mencionar, que dentro de la salud también hay un flujo de ventas según el trimestre, el primer y segundo trimestre la demanda de servicios de salud disminuye, sin embargo, en el tercero y cuarto trimestre la demanda aumenta debido al incremento en enfermedades a nivel costa.

8.4 Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos está dividido en dos categorías:

8.4.1 Gastos de Administración

Los gastos administrativos se relacionan con la dirección, organización y administración de la empresa. En la tabla 34, se puede observar los gastos administrativos relacionados con actividades directas a la empresa, donde en el primer año los gastos de sueldos y salarios son inferior al de los años siguientes, la razón es debido a que a medida que las ventas aumentan, se incrementa el personal que labora en la empresa, pero a partir del segundo año se decide permanecer con el personal planificado a pesar de que las ventas sean fluctuantes.

Tabla 34 Gastos de Administración

	0%	60%	68%	73%	75%	79%	78%	
GASTOS DE ADMINISTRACION	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL
GAD Sueldos y salarios	\$ -	\$856.571,56	\$978.938,92	\$978.938,92	\$978.938,92	\$978.938,92	\$978.938,92	\$5.751.266,16
GAD Decima Tercera Remuneración	\$ -	\$91.490,00	\$91.490,00	\$91.490,00	\$91.490,00	\$91.490,00	\$91.490,00	\$548.940,00
GAD Decima Cuarta Remuneración	\$ -	\$91.490,00	\$91.490,00	\$91.490,00	\$91.490,00	\$91.490,00	\$91.490,00	\$548.940,00
GAD Uniforme al personal	\$ -	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$30.000,00
GAD Aporte patronal I.E.S.S 12.15%	\$ -	\$59.470,54	\$59.470,54	\$59.470,54	\$59.470,54	\$59.470,54	\$59.470,54	\$356.823,24
GAD Fondo de reserva	\$ -	\$45.726,70	\$91.453,40	\$91.453,40	\$91.453,40	\$91.453,40	\$91.453,40	\$502.993,72
Agua, energía y telecomunicaciones	\$ -	\$24.000,00	\$48.000,00	\$48.000,00	\$48.000,00	\$48.000,00	\$48.000,00	\$264.000,00
GAD Servicios de internet	\$ -	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$28.800,00
GAD Servicio de encomiendas	\$ -	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$28.800,00
GAD Mantenimiento	\$ -	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$60.000,00	\$360.000,00
GAD Otros 10% Venta	\$ -	\$449.748,00	\$1.070.400,24	\$1.206.561,45	\$1.301.598,82	\$1.439.568,30	\$1.511.546,71	\$6.979.423,51
		\$1.693.096,80	\$2.505.843,10	\$2.642.004,31	\$2.737.041,69	\$2.875.011,16	\$2.946.989,58	

Elaborado por: Los autores.

8.4.2 Gastos de Venta

Este presupuesto detalla los gastos incurridos y que guardan relación directa con la operatividad del hospital. Como se observa en la Tabla 35, los rubros más altos son los gastos por honorarios médicos, gastos de insumos y materiales, gastos de medicina.

Tabla 35 Gastos de Ventas mensualizado

	MESES	MENSUAL	TRIMESTRAL
GADF Honorarios Médicos	3	\$ 180.000,00	\$ 540.000,00
GAD Honorarios Profesionales	3	\$ 4.800,00	\$ 14.400,00
Honorarios Abogado	3	\$ 1.500,00	
Ofical de Seguridad Radiologica	3	\$ 1.000,00	
Tecnico Computo	3	\$ 800,00	
Asegurado	3	\$ 1.500,00	
GV Suministros y materiales	3	\$ 2.000,00	\$ 6.000,00
GV Insumos y materiales	3	\$ 50.000,00	\$ 150.000,00
GV Medicina	3	\$ 110.000,00	\$ 330.000,00
GV Materiales de aseo	3	\$ 2.000,00	\$ 6.000,00
GV Repuestos y herramientas	3	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00
GV Mantenimiento	3	\$ 4.000,00	\$ 12.000,00
GV Seguridad	3	\$ 2.800,00	\$ 8.400,00
GV Alimentación	3	\$ 1.800,00	\$ 5.400,00
GAD Promoción y publicidad	3	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00
GAD Transporte/Encomiendas	3	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
			\$ 1.092.300,00

Elaborado por: Los autores.

Tabla 36 Gastos de Ventas Anuales

	0%	60%	68%	73%	75%	79%	78%	TOTAL
GASTOS DE VENTAS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
GADF Honorarios Médicos	\$ -	\$1.188.000,00	\$1.436.400,00	\$1.468.800,00	\$1.560.600,00	\$1.458.000,00	\$1.512.000,00	\$8.623.800,00
GAD Honorarios Profesionales	\$ -	\$31.680,00	\$38.304,00	\$39.168,00	\$41.616,00	\$38.880,00	\$40.320,00	\$229.968,00
GV Suministros y materiales	\$ -	\$13.200,00	\$15.960,00	\$16.320,00	\$17.340,00	\$16.200,00	\$16.800,00	\$95.820,00
GV Insumos y materiales	\$ -	\$330.000,00	\$399.000,00	\$408.000,00	\$433.500,00	\$405.000,00	\$420.000,00	\$2.395.500,00
GV Medicina	\$ -	\$726.000,00	\$877.800,00	\$897.600,00	\$953.700,00	\$891.000,00	\$924.000,00	\$5.270.100,00
GV Materiales de aseo	\$ -	\$13.200,00	\$15.960,00	\$16.320,00	\$17.340,00	\$16.200,00	\$16.800,00	\$95.820,00
GV Repuestos y herramientas	\$ -	\$19.800,00	\$23.940,00	\$24.480,00	\$26.010,00	\$24.300,00	\$25.200,00	\$143.730,00
GV Mantenimiento	\$ -	\$48.000,00	\$48.000,00	\$48.000,00	\$48.000,00	\$48.000,00	\$48.000,00	\$288.000,00
GV Seguridad	\$ -	\$33.600,00	\$33.600,00	\$33.600,00	\$33.600,00	\$31.920,00	\$32.340,00	\$198.660,00
GV Alimentación	\$ -	\$11.880,00	\$14.364,00	\$14.688,00	\$15.606,00	\$14.580,00	\$15.120,00	\$86.238,00
GAD Promoción y publicidad	\$ -	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$180.000,00
GAD Transporte/Encomiendas	\$ -	\$14.400,00	\$14.400,00	\$14.400,00	\$14.400,00	\$14.400,00	\$14.400,00	\$86.400,00
		\$2.459.760,00	\$2.947.728,00	\$3.011.376,00	\$3.191.712,00	\$2.988.480,00	\$3.094.980,00	

Elaborado por: Los autores.

8.5 Estado de Resultados

Tabla 37 Estado de Pérdidas y Ganancias, proyección anual

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

DETALLE DE CUENTAS	PERÍODOS						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas de contado	\$ -	\$ 2.698.488,00	\$ 3.211.200,72	\$ 3.619.684,34	\$ 3.904.796,46	\$ 4.318.704,89	\$ 4.534.640,13
Ventas a crédito	\$ -	\$ 6.296.472,00	\$ 7.492.801,68	\$ 8.445.930,13	\$ 9.111.191,75	\$ 10.076.978,07	\$ 10.580.826,97
Ventas Totales	\$ -	\$ 8.994.960,00	\$ 10.704.002,40	\$ 12.065.614,47	\$ 13.015.988,21	\$ 14.395.682,96	\$ 15.115.467,11
(-) Costo de ventas (30% del ingreso por ventas)	\$ -	\$ 3.058.286,40	\$ 3.639.360,81	\$ 4.102.308,92	\$ 4.425.435,99	\$ 4.894.532,21	\$ 5.139.258,82
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	\$ -	\$ 5.936.673,60	\$ 7.064.641,58	\$ 7.963.305,55	\$ 8.590.552,22	\$ 9.501.150,75	\$ 9.976.208,29
(-) Gastos de Sueldos y Beneficios Sociales	\$ -	\$ 948.061,56	\$ 1.070.428,92	\$ 1.070.428,92	\$ 1.070.428,92	\$ 1.070.428,92	\$ 1.070.428,92
(-) Otros Gastos Administrativos	\$ -	\$ 745.035,24	\$ 1.435.414,18	\$ 1.571.575,39	\$ 1.666.612,76	\$ 1.804.582,24	\$ 1.876.560,65
(-) Gastos de ventas	\$ -	\$ 2.459.760,00	\$ 2.947.728,00	\$ 3.011.376,00	\$ 3.191.712,00	\$ 2.988.480,00	\$ 3.094.980,00
(-) Depreciación	\$ -	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	\$ -	\$ 2.121.992,54	\$ 1.949.246,21	\$ 2.648.100,97	\$ 2.999.974,27	\$ 3.975.835,33	\$ 4.272.414,45
(-) Gastos financieros	\$ 323.916,01	\$ 308.050,50	\$ 263.546,70	\$ 215.047,66	\$ 162.194,71	\$ 104.596,98	\$ 33.283,05
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN 15%	\$ -	\$ 1.813.942,04	\$ 1.685.699,51	\$ 2.433.053,31	\$ 2.837.779,56	\$ 3.871.238,35	\$ 4.239.131,41
Participación utilidades	\$ -	\$ 272.091,31	\$ 252.854,93	\$ 364.958,00	\$ 425.666,93	\$ 580.685,75	\$ 635.869,71
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO	\$ -	\$ 1.541.850,73	\$ 1.432.844,59	\$ 2.068.095,32	\$ 2.412.112,63	\$ 3.290.552,59	\$ 3.603.261,69
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 385.462,68	\$ 358.211,15	\$ 517.023,83	\$ 603.028,16	\$ 822.638,15	\$ 900.815,42
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	-\$ 323.916,01	\$ 1.156.388,05	\$ 1.074.633,44	\$ 1.551.071,49	\$ 1.809.084,47	\$ 2.467.914,45	\$ 2.702.446,27
		\$ 1.494.563,78	\$ 1.412.809,17	\$ 1.889.247,22	\$ 2.147.260,21	\$ 2.806.090,18	\$ 3.040.622,01

Elaborado por: Los autores.

El estado de resultados es un informe financiero que muestra el nivel de eficiencia de la empresa y permite apreciar su rentabilidad en un período determinado de tiempo, dando a conocer la estructura de ingresos, costos y gastos de la organización.

Como se muestra en la tabla 37, en el estado de resultados, los ingresos por ventas guardan una relación directamente proporcional a la capacidad estimada de producción del hospital, siendo así que para el año 2023 se refleja un leve decrecimiento de la utilidad, atribuido al incremento en los gastos, justificado como el incremento en mano de obra y servicios profesionales, que guarda relación con el aumento en la capacidad operativa. A pesar de esto se puede apreciar un crecimiento (variable) de los ingresos por venta en los años 2023 a 2028.

Es necesario indicar que en base a los estados de resultados históricos del hospital “La Cigüeña”, se estima como costo de ventas un 30% del valor de las ventas totales. Entendemos por costo todos aquellos egresos que guardan relación directa en la producción del servicio brindado, adquisición de dispositivos médicos, medicinas, insumos, entre otros.

En la tabla 37, se detallan los rubros que representan ingresos, costos operacionales, así como cada gasto inherente a la venta y administración. Además, se contempla los posibles egresos por compensaciones laborales e impuestos. En el 2022, año en el que se inicia la construcción del hospital se registra pérdida, misma que hace referencia a los gastos financieros, es decir el interés pagado por el financiamiento obtenido para la culminación y puesta en marcha del hospital.

8.6 Balance General y Ajustes.

Tabla 38 *Balance General y ajustes en el periodo 2022-2028*

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES MÉDICAS

BALANCE GENERAL

	B.I. 2022	AJUSTE 2022	B.F.(2022) B.I (2022)	B.F.(2023) B.I (2023)	AJUSTE 2023	B.F.(2023) B.I (2023)	AJUSTE 2024	B.F.(2024) B.I (2024)	AJUSTE 2025	B.F.(2025) B.I (2025)	AJUSTE 2026	B.F.(2026) B.I (2026)	AJUSTE 2027	B.F.(2027) B.I (2027)	AJUSTE 2028	B.F.(2028)
ACTIVO CORRIENTE	\$ 4.227.457,01	\$ 323.916,01	\$ 176.083,99	\$ 1.156.388,05	\$ 361.016,35	\$ 1.074.633,44	\$ 1.251.073,21	\$ 1.551.071,49	\$ 2.655.090,60	\$ 1.809.084,47	\$ 4.361.534,70	\$ 2.467.914,45	\$ 6.680.442,12	\$ 2.702.446,27	\$ 9.308.151,70	
Caja y bancos				\$ 1.888.941,69	\$ 495.736,51	\$ 2.247.840,50	\$ 2.247.840,50	\$ 2.533.779,04	\$ 2.733.357,52	\$ 2.733.357,52	\$ 2.733.357,52	\$ 3.023.093,42	\$ 3.023.093,42	\$ 3.174.248,09	\$ 3.174.248,09	
Cuentas y Doc. X cob.				\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	\$ 338.175,74	
(-) Amortización Acumulada																
(+) Depreciación acumulada																
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 4.227.457,01	\$ 323.916,01	\$ 176.083,99	\$ 2.092.397,17	\$ 2.092.397,17	\$ 2.092.397,17	\$ 3.139.288,36	\$ 4.578.680,66	\$ 8.428.915,69	\$ 10.780.997,19	\$ 14.668.986,69	\$ 17.445,60	\$ 21.807,00	\$ 4.361,40	\$ 3.887.989,50	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO																
Terrenos				\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	\$ 1.040.056,20	
Edificios	\$ 1.149.530,70		\$ 2.990.460,71	\$ 149.523,04	\$ 2.840.937,67	\$ 149.523,04	\$ 2.691.414,64	\$ 149.523,04	\$ 2.342.891,60	\$ 2.342.891,60	\$ 149.523,04	\$ 2.342.891,60	\$ 2.342.891,60	\$ 149.523,04	\$ 2.093.322,50	
Maquinaria			\$ 1.842.913,00	\$ 184.291,30	\$ 1.658.621,70	\$ 184.291,30	\$ 1.473.330,40	\$ 184.291,30	\$ 1.290.039,10	\$ 1.290.039,10	\$ 184.291,30	\$ 1.105.747,80	\$ 184.291,30	\$ 921.456,50	\$ 184.291,30	
Equipos sin uso																
Equipos de Transporte																
Equipo de oficina																
Muebles y equipos																
Depreciación acumulada				\$ 43.614,00	\$ 39.252,60	\$ 4.361,40	\$ 34.891,20	\$ 4.361,40	\$ 30.529,80	\$ 30.529,80	\$ 4.361,40	\$ 26.168,40	\$ 4.361,40	\$ 21.807,00	\$ 17.445,60	
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 2.189.586,90	\$ -	\$ 5.917.043,91	\$ 5.578.868,17	\$ 5.578.868,17	\$ 5.246.692,44	\$ 5.246.692,44	\$ 4.902.516,70	\$ 4.564.340,97	\$ 4.564.340,97	\$ 4.564.340,97	\$ 10.745.627,64	\$ 12.655.080,92	\$ 14.668.986,69	\$ 14.668.986,69	
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 6.417.043,91	\$ 323.916,01	\$ 6.093.127,89	\$ 7.671.265,35	\$ 7.671.265,35	\$ 8.379.980,80	\$ 8.379.980,80	\$ 9.481.197,36	\$ 10.745.627,64	\$ 10.745.627,64	\$ 10.745.627,64	\$ 10.745.627,64	\$ 12.655.080,92	\$ 14.668.986,69	\$ 14.668.986,69	
PASIVO CORRIENTE																
Cuentas x Pagar				\$ 917.485,92	\$ 917.485,92	\$ 1.091.808,24	\$ 1.091.808,24	\$ 1.230.692,68	\$ 1.230.692,68	\$ 1.230.692,68	\$ 1.327.630,80	\$ 1.327.630,80	\$ 1.468.359,66	\$ 1.468.359,66	\$ 1.541.777,64	
Emisión de obligaciones																
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 917.485,92	\$ 917.485,92	\$ 1.091.808,24	\$ 1.091.808,24	\$ 1.230.692,68	\$ 1.230.692,68	\$ 1.230.692,68	\$ 1.327.630,80	\$ 1.327.630,80	\$ 1.468.359,66	\$ 1.468.359,66	\$ 1.541.777,64	
TOTAL DE PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 3.727.457,01	\$ -	\$ 3.727.457,01	\$ 3.231.720,50	\$ 3.231.720,50	\$ 2.691.480,18	\$ 2.691.480,18	\$ 2.102.740,83	\$ 2.102.740,83	\$ 2.102.740,83	\$ 1.461.148,52	\$ 1.461.148,52	\$ 761.958,48	\$ 761.958,48	\$ -	
TOTAL DE PASIVOS	\$ 3.727.457,01	\$ -	\$ 3.727.457,01	\$ 4.149.206,42	\$ 4.149.206,42	\$ 3.783.288,43	\$ 3.783.288,43	\$ 3.333.433,50	\$ 3.333.433,50	\$ 3.333.433,50	\$ 2.788.779,32	\$ 2.788.779,32	\$ 2.230.318,15	\$ 2.230.318,15	\$ 1.541.777,64	
PATRIMONIO																
Capital social	\$ 2.689.586,90		\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	\$ 2.689.586,90	
Utilidad del ejercicio																
Perdidas Acumuladas de años anteriores																
Perdida del ejercicio				\$ 156.388,05	\$ 832.472,03	\$ 1.074.633,44	\$ 1.907.105,47	\$ 1.551.071,49	\$ 3.458.176,96	\$ 3.458.176,96	\$ 1.809.084,47	\$ 5.267.261,43	\$ 2.467.914,45	\$ 7.735.175,88	\$ 2.702.446,27	
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 2.689.586,90	\$ -	\$ 2.365.670,88	\$ 3.522.058,93	\$ 3.522.058,93	\$ 4.596.692,37	\$ 4.596.692,37	\$ 6.147.763,86	\$ 6.147.763,86	\$ 6.147.763,86	\$ 7.956.848,33	\$ 10.424.762,77	\$ 11.127.809,04	\$ 11.127.809,04	\$ 11.127.809,04	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 6.417.043,91	\$ -	\$ 6.093.127,89	\$ 7.671.265,35	\$ 7.671.265,35	\$ 8.379.980,80	\$ 8.379.980,80	\$ 9.481.197,36	\$ 10.745.627,64	\$ 10.745.627,64	\$ 10.745.627,64	\$ 10.745.627,64	\$ 12.655.080,92	\$ 14.668.986,69	\$ 14.668.986,69	
COMPROBACION DEL BALANCE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Elaborado por: Los autores.

En la tabla 38, se detallan las cuentas correspondientes a activos, pasivos y patrimonio con los que inicia operaciones el hospital, reflejando en la cuenta caja un valor inicial de USD 4,227,475.01, correspondiente a la suma valor de crédito obtenido más USD 500,000.00 en efectivo de aporte inicial de los socios. En los activos fijos se refleja el valor de avalúo del terreno y obra gris con las que se cuenta al inicio de las operaciones.

En los pasivos se registra la obligación contraída con la entidad financiera para la puesta en marcha del hospital y en el patrimonio se encuentra registrado el aporte inicial de socios (sumatoria de los avalúos correspondientes al terreno y obra gris y el aporte en efectivo).

En el ajuste del primer año se justifica el egreso del pago del interés por el crédito obtenido, mismo que fue registrado como pérdida al final del año, representando un egreso de caja. El balance final del 2022 es también el balance inicial del año 2023 (resultado de balance inicial más los ajustes del año).

Para los ajustes del año 2023, hemos contemplado en los activos la representación de la depreciación de activos fijos y la amortización del crédito, además de las cuentas pendientes de cobro, las cuales se estiman en un 30% del valor de las ventas a crédito del período analizado. De igual manera en el pasivo, contemplamos como pasivo corriente las cuentas pendientes de pago a proveedores, la cual se estima en un 30% del costo de ventas, pues se establece como política de cobro y pago en créditos una rotación a 120 días aproximadamente.

Los valores de caja del año en análisis se estiman como la sumatoria del saldo de caja del año anterior, más la utilidad obtenida en el período analizado, más las cuentas por cobrar del año anterior, menos las cuentas por pagar del año anterior, menos las cuentas por cobrar del período analizado y más las cuentas por pagar del período analizado.

CAPITULO IX

9 ANÁLISIS FINANCIERO

9.1 Financiamiento

El financiamiento del proyecto permite definir plazos y tipo de financiamiento con el que se propone trabajar basado en las necesidades y capacidad de endeudamiento de la empresa. Actualmente, Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda. mantiene sus financiamientos con Banco del Pichincha, a una tasa del 8,69%. Para este proyecto, Banco del Pichincha nos ofrece un financiamiento del 70% del proyecto, a 7 años plazo, con un periodo de 1 año de gracia y pagos trimestrales.

Tabla 39 *Financiamiento del proyecto*

NOMBRE DE LA EMPRESA	HOSPITAL DE ESPECIALIDADES MÉDICAS
MES	1
AÑO	2022
TRIMESTRE DEL AÑO	I
TASA DE INTERÉS	8,69%
PERIODO	7 AÑOS
PERIODO GRACIA	1 AÑO
ENTIDAD	BANCO DEL PICHINCHA

Elaborado por: Los autores.

Como se detalla en la tabla 39, el costo total de la inversión es de 5.917.043,91, de los cuales la empresa tiene una aportación ya existente del 37% de la inversión, y cumple con los requerimientos emitidos por el Banco del Pichincha, un aporte del 30% al total de la inversión del proyecto.

9.2 Cronograma Valorado

El cronograma valorado indica como la empresa va a distribuir el presupuesto solicitado para el desarrollo del proyecto. Controla la salida de dinero de acuerdo con el avance de obra y

en caso de tener un sobre gasto, ajustar la inversión, y cumplir con el tiempo planificado. La proyección de implementación y obra es de 12 meses, como se indica en la tabla 40; en el primer trimestre se va a culminar la estructura, pisos y paredes, considerando que hay un avance de obra del 24%, en el segundo trimestre se tiene programado trabajar en enlucidos, instalaciones eléctricas y sanitarias, recubrimientos y acabados de pisos; avanzando con el tercer trimestre se programa seguir con los acabados internos y externos de la obra y, para el último trimestre, acabado de interiores, instalaciones eléctricas y gases, áreas verdes y exteriores, y el equipamiento del hospital.

Tabla 40 Cronograma Valorado

ITEM	TOTAL	TRIMESTRE I-2022	TRIMESTRE II-2022	TRIMESTRE III-2022	TRIMESTRE IV-2022	TOTAL
1. COSTO DEL PROYECTO						
1.1. COSTO DEL TERRENO	\$ 1.040.056,20					
1.2. COSTOS DIRECTOS						
1.- TRABAJOS PRELIMINARES	\$ 25.077,08	\$ 12.538,54	\$ 12.538,54			\$ 25.077,08
2.- ESTRUCTURA	\$ 181.029,88	\$ 181.029,88				\$ 181.029,88
3.- PISOS	\$ 55.955,25	\$ 55.955,25				\$ 55.955,25
4.- PAREDES	\$ 74.639,67	\$ 74.639,67				\$ 74.639,67
5.- ENLUCIDOS	\$ 177.161,27		\$ 177.161,27			\$ 177.161,27
6.- INSTALACIONES SANITARIAS	\$ 45.823,05		\$ 45.823,05			\$ 45.823,05
7.- INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 168.288,00		\$ 168.288,00			\$ 168.288,00
8.- RECUBRIMIENTOS	\$ 154.630,79		\$ 154.630,79			\$ 154.630,79
9.- ACABADOS DE PISOS	\$ 192.579,49		\$ 192.579,49			\$ 192.579,49
10.- MUEBLES DE COCINA Y OTROS	\$ 11.600,00			\$ 11.600,00		\$ 11.600,00
11.- CARPINTERIA	\$ 30.740,00			\$ 30.740,00		\$ 30.740,00
12.- ALUMINIO Y VIDRIO	\$ 14.400,00			\$ 14.400,00		\$ 14.400,00
13.- CARPINTERIA METALICA Y CERRAJE	\$ 3.278,00			\$ 3.278,00		\$ 3.278,00
14.- APARATOS SANITARIOS	\$ 25.509,55				\$ 25.509,55	\$ 25.509,55
15.- ACABADOS	\$ 101.208,02				\$ 101.208,02	\$ 101.208,02
16.- INSTALACIONES ELECTRONICAS	\$ 313.771,23				\$ 313.771,23	\$ 313.771,23
17.- AREAS VERDES - OBRAS EXTERIOR	\$ 42.413,25				\$ 42.413,25	\$ 42.413,25
18.-GASES MEDICINALES Y CLIMATIZACI	\$ 222.825,50				\$ 222.825,50	\$ 222.825,50
19.-EQUIPAMIENTO Y MUEBLERIA	\$ 1.842.913,00			\$ 737.165,20	\$ 1.105.747,80	\$ 1.842.913,00
20.-EQUIIPOS DE COMPUTO Y MUEBLES	\$ 43.614,00				\$ 43.614,00	\$ 43.614,00
IMPREVISTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DIRECCION TEC.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL (sin terreno)	\$ 3.727.457,01	\$ 324.163,34	\$ 751.021,13	\$ 797.183,20	\$ 1.855.089,35	\$ 3.727.457,01
INVERSIONES ACUMULADAS		\$ 324.163,34	\$ 1.075.184,47	\$ 1.872.367,67	\$ 3.727.457,01	
PORCENTAJES		8,70%	28,84%	50,23%	100,00%	0,00%

Elaborado por: Los autores.

9.3 Amortización

Tabla 41 Amortización crediticia

**TABLA DE AMORTIZACIÓN CREDITICIA
ACTIVO FIJO**

TOTAL \$ 3.727.457,01 \$ 1.419.181,09 \$ 5.146.638,11

MONTO	\$ 3.727.457,01
TASA DE INTERES	8,69%
PLAZO	7 año(s)
AMORTIZACIÓN K	Trimestral
AMORTIZACIÓN I	Trimestral
TIPO DE GRACIA	Parcial
TIPO DE TABLA	Francesa
No. DE PAGOS	28

(Tasa Nominal)

No. PERIODOS 4

PERIODO	SALDO	CAPITAL	INTERES	CUOTA
0	\$ 3.727.457,01			
1	\$ 3.727.457,01	\$ -	\$ 80.979,00	\$ 80.979,00
2	\$ 3.727.457,01	\$ -	\$ 80.979,00	\$ 80.979,00
3	\$ 3.727.457,01	\$ -	\$ 80.979,00	\$ 80.979,00
4	\$ 3.727.457,01	\$ -	\$ 80.979,00	\$ 80.979,00
5	\$ 3.607.489,26	\$ 119.967,75	\$ 80.979,00	\$ 200.946,75
6	\$ 3.484.915,21	\$ 122.574,05	\$ 78.372,70	\$ 200.946,75
7	\$ 3.359.678,24	\$ 125.236,97	\$ 75.709,78	\$ 200.946,75
8	\$ 3.231.720,50	\$ 127.957,74	\$ 72.989,01	\$ 200.946,75
9	\$ 3.100.982,87	\$ 130.737,63	\$ 70.209,13	\$ 200.946,75
10	\$ 2.967.404,97	\$ 133.577,90	\$ 67.368,85	\$ 200.946,75
11	\$ 2.830.925,09	\$ 136.479,88	\$ 64.466,87	\$ 200.946,75
12	\$ 2.691.480,18	\$ 139.444,91	\$ 61.501,85	\$ 200.946,75
13	\$ 2.549.005,84	\$ 142.474,35	\$ 58.472,41	\$ 200.946,75
14	\$ 2.403.436,24	\$ 145.569,60	\$ 55.377,15	\$ 200.946,75
15	\$ 2.254.704,13	\$ 148.732,10	\$ 52.214,65	\$ 200.946,75
16	\$ 2.102.740,83	\$ 151.963,31	\$ 48.983,45	\$ 200.946,75
17	\$ 1.947.476,12	\$ 155.264,71	\$ 45.682,04	\$ 200.946,75
18	\$ 1.788.838,28	\$ 158.637,84	\$ 42.308,92	\$ 200.946,75
19	\$ 1.626.754,04	\$ 162.084,24	\$ 38.862,51	\$ 200.946,75
20	\$ 1.461.148,52	\$ 165.605,52	\$ 35.341,23	\$ 200.946,75
21	\$ 1.291.945,22	\$ 169.203,30	\$ 31.743,45	\$ 200.946,75
22	\$ 1.119.065,97	\$ 172.879,24	\$ 28.067,51	\$ 200.946,75
23	\$ 942.430,93	\$ 176.635,05	\$ 24.311,71	\$ 200.946,75
24	\$ 761.958,48	\$ 180.472,44	\$ 20.474,31	\$ 200.946,75
25	\$ 577.565,28	\$ 184.393,21	\$ 16.553,55	\$ 200.946,75
26	\$ 389.166,13	\$ 188.399,15	\$ 12.547,61	\$ 200.946,75
27	\$ 196.674,01	\$ 192.492,12	\$ 8.454,63	\$ 200.946,75
28	\$ 0,00	\$ 196.674,01	\$ 4.272,74	\$ 200.946,75

Elaborado por: Los autores.

En la tabla 41, se detallan los rubros concernientes a capital e interés a pagar de forma trimestral por el préstamo realizado. Con estos valores se estimaron los gastos financieros del estado de resultados y la amortización (valores de capital pagados) reflejada en los balances proyectados.

9.4 Ratios.

Tabla 42 Ratios financieras

SALDOS DE CUENTAS DE BALANCE							
AÑOS	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
TOTAL PASIVO	\$ 3.727.457,01	\$ 4.149.206,42	\$ 3.783.288,43	\$ 3.333.433,50	\$ 2.788.779,32	\$ 2.230.318,15	\$ 1.541.777,64
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.365.670,88	\$ 3.522.058,93	\$ 4.596.692,37	\$ 6.147.763,86	\$ 7.956.848,33	\$ 10.424.762,77	\$ 13.127.209,04
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 917.485,92	\$ 1.091.808,24	\$ 1.230.692,68	\$ 1.327.630,80	\$ 1.468.359,66	\$ 1.541.777,64
TOTAL PASIVO NOCORRIENTE	\$ 3.727.457,01	\$ 3.231.720,50	\$ 2.691.480,18	\$ 2.102.740,83	\$ 1.461.148,52	\$ 761.958,48	\$ -
UTILIDAD NETA		\$ 154.807,13	\$ 815.427,83	\$ 1.280.889,31	\$ 1.530.463,08	\$ 2.085.328,66	\$ 2.319.816,89
ACTIVO TOTAL	\$ 6.093.127,89	\$ 7.671.265,35	\$ 8.379.980,80	\$ 9.481.197,36	\$ 10.745.627,64	\$ 12.655.080,92	\$ 14.668.986,69
ACTIVO CORRIENTE	\$ 176.083,99	\$ 2.092.397,17	\$ 3.139.288,36	\$ 4.578.680,66	\$ 6.181.286,67	\$ 8.428.915,69	\$ 10.780.997,19
VENTAS		\$ 8.994.960,00	\$ 10.704.002,40	\$ 12.065.614,47	\$ 13.015.988,21	\$ 14.395.682,96	\$ 15.115.467,11
CUENTAS X COBRAR		\$ 1.888.941,60	\$ 2.247.840,50	\$ 2.533.779,04	\$ 2.733.357,52	\$ 3.023.093,42	\$ 3.174.248,09
RATIOS							
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS		0,02	0,08	0,11	0,12	0,14	0,15
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	1,58	1,18	0,82	0,54	0,35	0,21	0,12
RETORNO SOBRE CAPITAL (ROE)	0,00	0,04	0,18	0,21	0,19	0,20	0,18
ROTACION DE ACTIVOS (ROA)	0,00	0,02	0,10	0,14	0,14	0,16	0,16
RAZON DE LIQUIDEZ CORRIENTE		2,28	2,88	3,72	4,66	5,74	6,99
RAZON DE ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO	0,00	0,26	0,24	0,20	0,17	0,14	0,12
RAZON DE ENDEUDAMIENTO LARGO PLAZO	1,58	0,92	0,59	0,34	0,18	0,07	0,00

Elaborado por: Los autores.

En la tabla 42, se detallan los valores correspondientes a las diferentes ratios que permitirán un análisis financiero adecuado de las proyecciones realizadas para el hospital.

Rentabilidad en Ventas. - En el año 2022, este indicador muestra un valor 0 ya que es el año destinado a la construcción del hospital, es decir no se realizaron ventas. En los años siguientes se observa un incremento progresivo pasando de un 2% en el 2023 a un 15% en el 2028, lo que refleja un adecuado manejo de los gastos no operacionales.

Razón de Endeudamiento. - Este indicador nos evidencia la representación que tiene el pasivo sobre el patrimonio, como se puede apreciar, este indicador se reduce de forma progresiva durante los años analizados, pasando de 158% en el 2022 a 12% en 2028. Esto se justifica por el pago de la deuda a largo plazo.

Retorno sobre Capital (ROE). - El ROE nos permite visualizar el rendimiento que tiene el capital, es decir cuantos dólares se producen en función a cada dólar de patrimonio del hospital, así se observa un incremento progresivo desde el 2023 hasta el 2025, y pequeñas fluctuaciones o reducciones en el margen de incremento porcentual en el período 2026 al 2028, justificado por el incremento en los gastos administrativos y de ventas en los años en mención.

Rotación de Activos (ROA). - El ROA nos permite analizar el rendimiento que tienen los activos del hospital, es decir cuantos dólares se producen por cada dólar de activos que posee. Se observa un incremento progresivo entre 2023 aL 2025 y un incremento porcentual variable en el periodo 2026 al 2028, producido por el incremento en los gastos administrativos y de ventas en esos períodos.

Razón de Liquidez Corriente. - Este indicador nos muestra cuantos dólares posee el hospital en relación con cada dólar a pagar (deuda). Se observa para el 2023 que el hospital posee 2,28 dólares por cada dólar de deuda que mantiene, mientras en el 2028, cierra con 6,99 dólares por cada dólar de deuda, es decir posee muy buena liquidez. El incremento en la ratio se justifica por la reducción progresiva de la deuda a largo plazo.

Razón de Endeudamiento corto plazo. - Esta ratio indica el porcentaje de patrimonio comprometido por la deuda de corto plazo que mantiene el hospital. Como se aprecia en la tabla, este indicador se reduce de forma significativa a lo largo del período analizado, justificado por un mayor incremento en el patrimonio.

Razón de Endeudamiento largo plazo. - Esta ratio indica el porcentaje de patrimonio comprometido por la deuda de largo plazo que mantiene el hospital, mide el riesgo de los accionistas. Como se aprecia en la tabla 42 este indicador se reduce de forma significativa a lo largo del período analizado, justificado por la reducción progresiva de la deuda a largo plazo.

9.5 Flujo de caja proyectado a 5 años

Tabla 43 *Flujo de caja*

	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	TOTAL
A) INGRESOS OPERACIONALES								
Ventas al contado	-	2.698.488,00	3.211.200,72	3.619.684,34	3.904.796,46	4.318.704,89	4.534.640,13	22.287.514,54
Cobros por ventas a crédito	-	4.407.530,40	7.133.902,77	8.159.991,59	8.911.613,26	9.787.242,17	10.429.672,30	48.829.952,50
Otros ingresos operacionales	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE INGRESOS OPERACIONALES	-	7.106.018,40	10.345.103,49	11.779.675,93	12.816.409,72	14.105.947,06	14.964.312,44	71.117.467,04
B) EGRESOS OPERACIONALES								
Pago proveedores contado	-	2.140.800,48	2.547.552,57	2.871.616,24	3.097.805,19	3.426.172,54	3.597.481,17	17.681.428,20
Pago proveedores a crédito	-	-	917.485,92	1.091.808,24	1.230.692,68	1.327.630,80	1.468.359,66	6.035.977,30
Pago de nómina y beneficios sociales	-	948.061,56	1.070.428,92	1.070.428,92	1.070.428,92	1.070.428,92	1.070.428,92	6.300.206,16
Pagos de gastos de administrativos	-	745.035,24	1.435.414,18	1.571.575,39	1.666.612,76	1.804.582,24	1.871.560,65	9.094.780,47
Pagos de gastos de ventas	-	2.459.760,00	2.947.728,00	3.011.376,00	3.191.712,00	2.988.480,00	3.094.980,00	17.694.036,00
Pago de 15% PUT	-	272.091,31	252.854,93	364.958,00	425.666,93	580.685,75	636.619,71	2.532.876,63
Pagos de Imp. A la Renta	-	385.462,68	358.211,15	517.023,83	603.028,16	822.638,15	901.877,92	3.588.241,89
TOTAL DE EGRESOS OPERACIONALES	-	6.951.211,26	9.529.675,67	10.498.786,63	11.285.946,65	12.020.618,40	12.641.308,04	62.927.546,65
C) FLUJO OPERACIONAL	-	154.807,13	815.427,83	1.280.889,31	1.530.463,08	2.085.328,66	2.323.004,39	8.189.920,39
D) FLUJO DE INVERSIÓN								
(+) Venta de Propiedad, Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Otros ingresos por inversiones	500.000,00	-	-	-	-	-	-	500.000,00
(+) Depreciación acumulada	-	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	2.029.054,41
(-) Inversiones en Propiedad, Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Otros egresos por inversiones	-	3.727.457,01	-	-	-	-	-	-
TOTAL FLUJO DE INVERSIÓN	-	3.227.457,01	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	- 1.198.402,60
E) FLUJO DE FINANCIAMIENTO								
(+) Ingresos por préstamo en CFN	3.727.457,01	-	-	-	-	-	-	3.727.457,01
(-) Pago de Préstamo en AF CFN	323.916,01	308.050,50	263.546,70	215.047,66	162.194,71	104.596,98	33.283,05	1.410.635,61
TOTAL FLUJO DE FINANCIAMIENTO	3.403.541,00	- 308.050,50	- 263.546,70	- 215.047,66	- 162.194,71	- 104.596,98	- 33.283,05	5.138.092,62
F) FLUJO NETO GENERADO	176.083,99	184.932,37	890.056,86	1.404.017,38	1.706.444,11	2.318.907,41	2.627.897,08	12.129.610,42
Saldo inicial de caja	-	176.083,99	361.016,35	1.251.073,21	2.655.090,60	4.361.534,70	6.680.442,12	-
G) SALDO FINAL DE CAJA	176.083,99	361.016,35	1.251.073,21	2.655.090,60	4.361.534,70	6.680.442,12	9.308.339,20	-

Elaborado por: Los autores.

Como se observa en la tabla 43, en el flujo de caja se ha estimado que un 30% de las ventas totales sean de contado y un 70% a crédito, entendiendo por crédito todos aquellos servicios brindados a través de aseguradoras públicas y privadas, cuya cartera será recuperable en un lapso promedio de 4 meses. Como se explicó en la interpretación del Estado de Resultados, el incremento en las ventas se justifica a través del incremento progresivo de la capacidad operativa utilizada. Así también podemos apreciar el flujo de egresos, mismo que guarda relación directamente proporcional a las ventas, por ende, se puede ver un aumento a lo largo del período analizado.

En cuanto al flujo de financiamiento, se refleja como ingreso el crédito percibido, así como también en egresos o pagos, los valores a pagar por concepto del crédito percibido que se muestran en la tabla de amortización.

9.6 Análisis de la tasa interna de retorno, Valor actual neto, Retorno de inversión e Índices de rentabilidad

Tabla 44 Flujo del Inversionista

HOSPITAL DE ESPECIALIDADES MÉDICAS
FLUJO DEL INVERSIONISTA
(USD)

A) INGRESOS OPERACIONALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	TOTAL
UTILIDAD NETA		-323.916,01	154.807,13	815.427,83	1.280.889,31	1.530.463,08	2.085.328,66	2.319.816,89	8.186.732,89
(+) DEPRECIACIÓN			338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	2.029.054,41
(-) INVERSIÓN	\$ 6.417.043,91								- 6.417.043,91
(+) PRÉSTAMOS	3.227.457,01								3.227.457,01
(-) AMORTIZACIÓN CAPITAL			495.736,51	540.240,31	588.739,36	641.592,31	699.190,03	761.958,48	- 3.727.457,01
(+) VALOR RESIDUAL (DE DESECHO)								12.308.330,17	12.308.330,17
FLUJO INVERSIONISTA	- 3.189.586,90	- 323.916,01	- 2.753,65	613.363,25	1.030.325,69	1.227.046,50	1.724.314,36	14.204.364,31	71.286,39
TMAR	16,10%								
VAN	\$3.254.058,51								
TIR	31%								

Elaborado por: Los autores.

En el flujo de inversionista podemos apreciar la proyección de utilidad neta obtenida en el período analizado, como también se presenta la inversión inicial total, el crédito realizado (\$ 3.727.457,01), el capital propio que posee la empresa en su constitución (año cero), los egresos de amortización de capital por pago del crédito realizado y, el valor de desecho económico, pues

este proyecto seguirá produciendo a perpetuidad. Recordemos que el valor de desecho se representa por el coeficiente que resulta de comparar la utilidad (beneficio menos costo y menos depreciación) con la tasa de descuento o tasa de rendimiento mínima exigida. También se puede ponderar la utilidad por la tasa de crecimiento estimada a perpetuidad (para este caso estimada en cero).

$$VD = (B-C-D) / R$$

VD = Valor de desecho.

B = Beneficio.

C = Costo.

D = Depreciación.

R= Tasa de descuento o rendimiento exigida.

De esta manera justificamos un valor actual neto de \$4.115.384,95; tomando como tasa de descuento o tasa mínima atractiva de retorno el 16,10 % (ROE del año 2014 de Esculapio S.A., nombre legal de Grupo Hospitalario Alcívar de la ciudad de Guayaquil, tomado del resumen de calificación primera edición de obligaciones, Estados financieros abril 2017, realizada por ICRE del Ecuador, calificadora de riesgo, página 37), generando una tasa interna de retorno (TIR) del 39%, lo que pone en evidencia la viabilidad económica del mismo.

Es necesario indicar, que los valores del ROE de Esculapio S.A., correspondiente al año 2014 fue del 16,1%; para el año 2015 presentó un ROE de 4,1%; en 2016 un ROE de 0,8% y con fecha cierre de abril 2017 fue de 6,5%; por ello, tomamos como referencia el ROE más alto, mismo que corresponde al año 2014.

Tabla 45 Flujo Global o Puro**FLUJO GLOBAL O PURO**
(USD)

A) INGRESOS OPERACIONALES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	TOTAL
UTILIDAD NETA		-323.916,01	154.807,13	815.427,83	1.280.889,31	1.530.463,08	2.085.328,66	2.323.004,39	8.189.920,39
(+) DEPRECIACIÓN			338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	338.175,74	2.029.054,41
(-) INVERSIÓN	-\$ 6.417.043,91								- 6.417.043,91
(+) PRÉSTAMOS									
(-) AMORTIZACIÓN CAPITAL			- 495.736,51	- 540.240,31	- 588.739,36	- 641.592,31	- 699.190,03	- 761.958,48	- 3.727.457,01
(+) VALOR RESIDUAL (DE DESECHO)								12.328.128,31	12.328.128,31
FLUJO INVERSIONISTA	- 6.417.043,91	- 323.916,01	- 2.753,65	613.363,25	1.030.325,69	1.227.046,50	1.724.314,36	14.227.349,95	74.473,89
TMAR	16,10%								
VAN	\$474.164,44								
TIR	18%								

Elaborado por: Los autores.

En la tabla 45, que representa el flujo global o flujo puro, consideramos como egreso la inversión inicial total, mientras que, en el flujo de inversionistas reflejado en la tabla 44, muestra como egreso de año cero, la diferencia entre la inversión inicial total y el aporte obtenido mediante crédito, es decir se contempla el aporte inicial de los socios. Esto nos indica el cambio en la TIR y el valor actual neto. A pesar de lo explicado, tanto en el flujo de inversionista como el flujo global, la TIR obtenida es superior a la tasa de descuento, demostrando de esta manera la viabilidad del proyecto.

CAPITULO X

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

En base a la información recopilada y facilitada por Hospital “La Cigüeña” de la ciudad de Machala, propiedad de Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda., así como en la encuesta de campo realizada dentro del límite geográfico establecido se concluye lo siguiente.

Mediante las encuestas realizadas, se comprobó que un 86% de la población encuestada esta de acuerdo o considera necesaria la construcción de un Hospital de Especialidades Médicas en la ciudad de Machala, ya que sector de la salud pública no logra cubrir la demanda de salud de la población orense y, sí a esto se le suma la reducida oferta de servicios hospitalarios el problema se intensifica, lo que origina que las personas prefieran recibir una atención médica privada. Por ello, el presente plan de negocio es una alternativa de solución, para las personas que no tienen acceso a los servicios hospitalarios públicos o se encuentren insatisfechos con los servicios recibidos: tiempo de espera prolongada, falta de médicos especialistas, limitada capacidad resolutive, saturación de la capacidad instalada, falta de insumos y medicina. Así también, mediante la revisión de literatura existente, se justifica la implementación de una nueva cartera de servicios en el sector, con énfasis en la práctica de cateterismos cardíacos y angioplastias coronarias para adultos y niños.

Lo reflejado en las encuestas y la información proporcionada por Izurieta Sánchez e hijos Cía. Ltda., poseedores de experiencia en el mercado de la salud en la ciudad de Machala, por ser propietarios de Hospital “La Cigüeña”, a permitido realizar con éxito una cuantificación y proyección de ingresos, costos y gastos del nuevo Hospital de Especialidades Médicas en la

ciudad de Machala con una capacidad dos veces superior a la existente (La Cigüeña), justificando mediante un TIR del 18% la viabilidad de la ejecución de este proyecto.

Finalmente, en el flujo de inversionista podemos apreciar la proyección de la utilidad neta obtenida en el período analizado, así como también presentamos la inversión inicial total, el crédito realizado, el capital propio que posee la empresa en su constitución (año cero), los egresos de amortización de capital por pago del crédito realizado y finalmente el valor de desecho económico, obteniendo un valor actual neto de \$4.115.384,95; tomando como tasa de descuento o tasa mínima atractiva de retorno el 16,10 % (ROE del año 2014 de Esculapio S.A., nombre legal de Grupo Hospitalario Alcívar de la ciudad de Guayaquil), obteniendo una TIR superior a la tasa de descuento, demostrando de esta manera la viabilidad del proyecto.

10.2 Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones necesarias para llevar con éxito la ejecución del proyecto tenemos:

- *Fomentar la identidad institucional.* - Conseguir que los colaboradores estén claramente identificados con la misión, visión, valores y atributos de la empresa e, identificados con la actividad de esta, para de esta manera obtener un sentido de pertenencia y competencia y, ofrecer un mejor servicio a los clientes, obteniendo su preferencia, posicionando una imagen corporativa fuerte ante los clientes y competidores.
- *Exponenciar el elemento diferenciador que la empresa ofrece a los potenciales clientes.* - Exponenciar la práctica de cateterismos cardíacos y angioplastias coronarias para adultos y niños, creando un valor agregado a la empresa, diferenciándolo del resto de sus competidores. Esto, sumado a precios accesibles fijados en los tarifarios establecidos por las diferentes aseguradoras, públicas o privadas, con servicios de alta calidad técnica-

funcional y una atención personalizada, permitirán que se cumpla con la proyección de ventas estimadas.

- *Poner en practica la política de mejoramiento continuo.*- Es necesario medir el grado de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio brindado, analizando la calidad del servicio, la frecuencia de visitas y la demanda de cada una de las especialidades de la cartera de servicios a ofrecer, de esta manera comprender a los clientes y sus necesidades, analizando de forma permanente sus percepciones sobre la adquisición de los servicios ofertados y los aspectos internos que la empresa debe mejorar. Por ejemplo: Prolongados tiempos de espera para accesibilidad a citas o atención médica, falta de medicinas para tratamientos, poca o casi nula disponibilidad de turnos para exámenes de alta y baja complejidad, escasa accesibilidad a la hospitalización de clientes que lo requieran, prolongada lista de espera para cirugías, entre otros.
- *Asignar recursos de forma oportuna.* - Es necesario mantener equipos, instalaciones y mobiliarios con adecuado funcionamiento, de la misma manera, cumplir a tiempo con las obligaciones contractuales con los colaboradores, pues esto se refleja de forma directa en la atención brindada o el correcto abastecimiento de ser el caso.
- *Mantener una constante interacción en redes sociales con potenciales clientes.* - Potenciar la imagen de la empresa a través de la pagina web y el uso adecuado de redes sociales, aumentando la conversión de clientes potenciales, acercándolos a nuestra marca y posicionando la empresa en el mercado mediante la creación de un enlace emocional.

BIBLIOGRAFÍA

- tramitesciudadanos.gob.ec.* (2014). Recuperado el 11 de 12 de 2014, de Portal de Trámites Ciudadanos de la Presidencia de la República: http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/tramite_imp.php?cd=1768
- cnel.gob.ec.* (2014). Recuperado el 11 de 12 de 2014, de Prestacion de Servicio Electrico: <http://www.cnel.gob.ec/servicios/consulta-de-planilla-2/prestacion-del-servicio-electrico.html>
- bomberosmachala.gob.ec.* (2014). Recuperado el 10 de 12 de 2014, de Requisitos para el Permiso de Funcionamiento: <http://bomberosmachala.gob.ec/images/compras/Requisitos/REQUISITOS%20PERMISOS%20DE%20FUNCIONAMIENTO.pdf>
- tramites.ecuadorlegalonline.com.* (2014). Recuperado el 14 de 12 de 2014, de Procedimiento para emisionde Licencias Ambientales: <http://tramites.ecuadorlegalonline.com/ambiental/ministerio-de-ambiente/procedimiento-para-emision-de-licencias-ambientales/>
- salud.gob.ec.* (Mayo de 2013). Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Ministerio de Salud Publica Direccion Provincial de Salud del Pichincha: <http://www.salud.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=210&force=0>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2014). *Camara de Quito*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Resolución 378 IESS: <http://www.lacamaradequito.com/>
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *177.952 consultas médicas atendió el Hospitl Teófilo Davila durante el 2017*. Recuperado el 08 de 10 de 2020, de <http://www.htdeloro.gob.ec/index.php/inicio-portal?start=210>
- Hospital Teófilo Dávila. (2 de 07 de 2020). *Se reapertura consulta externa en el Hospital Teófilo Dávila*. Obtenido de Noticias al día 24EC: <https://noticiasaldia24.com/machala-se-reapertura-consulta-externa-en-el-hospital-teofilo-davila/>
- Robson, A. (2016). Plan de negocios: demostración de empresa usando la tecnología de la información como un recurso. *Científica multidisciplinaria base de conocimiento.*, 7(1), 1-15. doi:ISSN: 0959-2448
- Jurado, V. F. (2017). *Plan de negocios creación de un centro médico ambulatorio especializado en cantón Marcelino Maridueña*. Recuperado el 22 de 10 de 2020, de

- <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/39129/1/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20CREACION%20DE%20UN%20CENTRO%20MEDICO%20AMBULATORIO%20copi a.pdf>
- Pérez, C. L. (2015). *Plan de negocio para una clínica privada en Moncada*,. Recuperado el 24 de 10 de 2020, de <https://m.riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59087/TFC%20-%20LUC%C3%8DA%20P%C3%89REZ%20CABO%20-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Grimaldo, Herrera, Ramos, & Yánez. (15 de 06 de 2019). *Plan de negocios para una empresa de servicios de salud móvil con especialistas médicos en Lima Metropolitana*. Recuperado el 23 de 10 de 2020, de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1800/2019_MAGSS_16-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Agila, Vizueta, & Tello. (2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *Espacios*, 39(50), 20. doi:ISSN 0798-1015
- Ahumada, T. E., & Perusquia, V. J. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y administración*, 61(1), 18.
- López Morales, J. S., & Ortega Ridau, I. (julio-septiembre de 2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32(140), 269-277.
- SÁNCHEZ VÁZQUEZ, J. M., VÉLEZ ELORZA, M. L., & ARAÚJO PINZÓN, P. (Junio de 2016). BALANCED SCORECARD PARA EMPRENDEDORES: DESDE EL MODELO CANVAS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *rev.fac.cienc.econ.*, XXIV(1), 37-47. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- López Lemus, J. A., & de la Garza Carranza, M. T. (2019). Las prácticas de gestión empresarial, innovación y emprendimiento: factores influyentes en el rendimiento de las firmas emprendedoras. *Nova Scientia*, 11(1), 357-383. doi:[doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795](http://dx.doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795)
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (40), 184-202. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>

- de Campos, F. C., & Alves Filho, A. G. (2020). Proposal for a framework for production strategy utilizing Big Data: illustrative case in public. *Gestão & Produção*, 27(3). Obtenido de <https://doi.org/10.1590/0104-530X4651-20>
- Vega Martínez, J. E., Martínez Serna, M. d., & Párga Montoya, N. (2019). Influencia del aprendizaje organizacional y los resultados de las Pymes. *Investigación Administrativa*, 48(124). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299003>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2017). EXPLORE AND EXPLOIT: HOW ORGANIZATIONS DEAL WITH THE INNOVATOR'S DILEMMA. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 288-289. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170310>
- Morales Carrasco, L. V., Córdova Pacheco, A. C., Altamirano Espíndola, L. D., & Lema Tituaña, E. C. (2018). ¿Son rentables las empresas concentradas? El caso del sector de curtido de pieles en el Ecuador. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 15(8), 153-166. doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n15.2018.10>
- Ibarra, L. A. (2016). Concentración de mercados, colusión y bienestar social en México. Una revisión metodológica. *El Trimestre Económico*, LXXXIII(3)(331), 493-523. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31346403002>
- Paredes Rodríguez, A. M., Chud Pantoja, V. L., & Osorio, J. C. (2019). Sistema de control de Inventarios multicriterio difuso para repuestos. *Scientia et Technica Año*, 24(02), 595-603 . Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84961238007>
- Córdoba Segovia, C. M., & Moreno Moncayo, D. F. (2017). LA IMPORTANCIA DE UNA BUENA ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS COMO HERRAMIENTA DE PENETRACIÓN DE MERCADOS. *Revista TENDENCIAS*, XVIII(2), 58-68. doi:<http://dx.doi.org/10.22267/rtend.171802.73>
- Gómez, M. (2018). Elementos de Estadística Descriptiva. Universidad Estatal a Distancia (EUNED).
- Choque, Villalobos, & Herrera. (2020). Desarrollo de un software web para la gestión de planes de negocios. *Información tecnológica*, 31(4), 45-60. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400045>

- García, Jiménez, Barrios, Guevara, Ruiz, & Mendivelso. (2017). El cambio del paradigma educativo en la enseñanza de la cirugía laparoscópica. (32), 40-44. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcci/v32n1/v32n1a6.pdf>
- Sánchez, A. (2017). Los retos del siglo XXI en cirugía ortopédica. *31*(5), 211. doi:ISSN 2306-4102
- García, d. S. (2020). *Cursos Neurocirugía – Laboratorio de Anatomía Neuroquirúrgica*. Obtenido de <https://neurorgs.net/author/neurocirugia/>
- Fernández, & Gutiérrez. (2020). ¿Réquiem por la cirugía vascular? *Angiología*, *72*(1), 1-9. doi:<http://dx.doi.org/10.20960/angiologia.00086>
- Río, T. M. (2016). La oftalmología desde la antigüedad. *Cubana de oftalmología*, 747-757.
- Sánchez, A. A. (s/f). *Ginecología y obstetricia*. Obtenido de <http://www.clinicalasalmanza.com.mx/Ginecologia%20y%20obstetricia.pdf>
- Díaz, & Calzadilla. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las ciencias de la Salud. *Ciencias de la Salud*, *14*(1), 115-121. Recuperado el 18 de 09 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56243931011.pdf>
- Cadena, Rendón, Aguilar, Salinas, Cruz, d. l., & Sangerman. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Mexicana de Ciencias Agrícolas*, *8*(7), 1603-1617. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Hoyos, & Espinoza. (2013). Estudios Descriptivos. *de Actualización Clínica*, *3*, 1672 . doi:ISSN 2304-3768
- Hagopian, & Tlapanco. (2016). Experimento en una ciencia no experimental. *Investigación Económica*, *LXXV*(295), 31-91. doi:ISSN: 0185-1667
- Arévalo y Véliz. (2015). *Diseño de un plan de Negocio para la creación de una empresa de catering direccionada al sector ejecutivo en la Vía Samborondón como alternativa gastronómica saludable*. (U. P. Salesiana, Ed.) Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10042/1/UPS-GT001048.pdf>
- Flick, U. (2012). Introducción a la Investigación Cualitativa. En U. Flick. Ediciones Morata, S.L.
- Lopez; Fachelli. (2015). En S. F. Pedro Lopez-Roldan, *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Belleterra (Cerdanyola de Vallés). Disposit Digital de

- Documents, Universidad de Barcelona. Capitulo II.3. Obtenido de <http://ddd.uab.cat/record/163567>
- de la Cuesta Benjumea, C. (Jul-Sep de 2015). LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: DE EVALUARLA A LOGRARLA. *Florianópolis*, 24(3), 883-890. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720150001150015>
- Cadena Iñiguez, P., Rendón Medel, R., Aguilar Ávila, J., Salinas Cruz, E., de la Cruz Morales, F. d., & Sangerman Jarquín, D. M. (septiembre-noviembre de 2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>
- Corona Lisboa, J. (febrero de 2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016&lng=es&nrm=iso>
- Bedregal, P., Besoain, C., Reinoso, A., & Zubarew, T. (2017). La investigación cualitativa: un aporte para mejorar los servicios de salud. *Rev Med Chile*(145), 373-379. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872017000300012&lng=es&nrm=iso>
- Hernán García, M., Lineros González, C., & Ruiz Azarola, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. *Gac Sanit*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007>
- Herrera, C. M. (2011). *Fórmula para el cálculo de la muestra poblaciones finitas*. Obtenido de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.p>
- Ancasi, Jacinto, & Tenazo. (2018). *Presentaron el proyecto titulado Plan Estratégico de una clínica privada en el período 2018-2022*. Obtenido de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2120>
- Sabatier, Mangematin, & Rousselle. (2010). From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry. *Long Range Planning*, 43, 431-447. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.001>
- Nadal, A. (2019). Crítica de la teoría económica neoclásica. *El trimestre económico*, LXXXVI(3)(343), 509-543. doi: 10.20430/ete.v86i343.925

- Cruz Estrada, I. (2018). Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California. *REGIÓN Y SOCIEDAD*, XXX(71). doi:<http://dx.doi.org/>
- Moyano Reino, J. P., Cordero, C. F., & Carreño Godoy, M. J. (2020). Modelo de Responsabilidad Social para la empresa elite del sector automotriz en la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Telos*, 22(1). doi:<https://doi.org/10.36390/telos221.12>
- Lee, W.-j., & Seungjae, S. (2018). Effects of Product Smartness on Satisfaction: Focused on the Perceived Characteristics of Smartphones. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13. doi:10.4067/S0718-18762018000200102
- Rizo-Mustelier, M., Vuelta-Lorenzo, D. R., Vargas-Batis, B., & Leyva-Parra, E. A. (2019). ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA PORCINO SANTIAGO DE CUBA. *Ciencia en su PC*, 1(1), 44-57.
- Hurtado García, K. d. (2019). Responsabilidad social empresarial, logística inversa y desarrollo de la contabilidad de costos. *COODES*, 7(3), 333-340. Obtenido de <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/261>
- Suárez Bazalar, R. (2016). Nivel de calidad del servicio aplicando el modelo SERVQUAL en el Centro de Idiomas de la Universidad Nacional del Callao. *Industrial Data*, 19(1), 7-16. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062002>
- Boyero, & Montoya. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Científica "Visión de futuro"*, 17(1), 130-151. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- Forrellat, B. (2014). Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible. *Cubana Hematología, Inmunología y Hemoterapia.*, 30(2), 179-183. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/hih/v30n2/hih11214.pdf>
- Fernández, Fernández, & Cieza. (2010). Los conceptos de calidad de vida, salud y bienestar analizados desde la perspectiva de la Clasificación Internacional del Funcionamiento (CIF). 169-184. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272010000200005
- Zorita, E. (2015). Plan de Negocio. ESIC Editorial.
- Plazola, A. (2009). "Enciclopedia de Arquitectura". . Plazola Ediciones. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7394/1/138972.pdf>

- Batista, Yera, Martínez, Pérez, & Aranda. (2016). El análisis de la situación de salud hospitalaria: herramienta para la gestión de hospitales del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Médica Electrónica*, 38(4), 530-542. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242016000400003
- Céspedes, Quirós, Cortés, & Madrigal. (2011). Validación de un instrumento para medir la percepción de la calidad de los servicios farmacéuticos del Sistema Público de Salud de Costa Rica. *Costarricense de Salud Pública*. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-4292011000200002&lng=es
- INEC. (2020). *Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios*. Obtenido de INEC 2020 Registro Estadístico De Camas y Egresos Hospitalarios 2019 https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2019/Presentacion%20ECEH_2019.pdf
- Naranjo, Delgado, Rodríguez, & Sánchez. (2014). Consideraciones sobre el Modelo de Atención Integral. *Cubana de Medicina General Integral*, 30(3), 375-381. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252014000300011&lng=es&tlng=es.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *La Economía ecuatoriana se recuperará 0,7% durante el 2020*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1348-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-se-recuperar%C3%A1-07-durante-el-2020#_ftnref1
- Arango, B. J. (2017). Identificación de factores esenciales para la creación de empresas desde la perspectiva del emprendedor: el caso del Parque del Emprendimiento. *Cuaderno de Contabilidad*, 18(45). doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-45.ifec>
- Huaraz, E. (2014). *Plan de negocios para el establecimiento de una clínica gineco-obstétrica en lima norte, Tesis de grado*. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1005/Eliana_Tesis_maestria_2014.pdf?sequence=1

- Aguilera, Gálvez, & Hernández. (2015). La influencia del Marketing Mix en la competitividad de la PYME manufacturera de aguas calientes. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Ministerio de Administraciones Públicas Madrid. (2006). *Guías de Apoyo a la Calidad en la Gestión Pública Local. Guía 6-2*. Obtenido de <<http://www.dipalicante.es/formacion/es/menu/almacen/GuiasCalidad/calidad.asp>>
- Anguita, Cequier, Gómez, Pulpón, Lekuona, Rodríguez, & Elol. (2018). El Cardiólogo y la Cardiología del futuro Un informe de la Sociedad Española de Cardiología sobre la situación actual y los retos de la especialidad en futuros escenarios. *Sociedad española de cardiología*, 221. doi:ISBN: 978-84-09-07525-6
- Ferreira, Costa, Santos, Jácome, Ferreira, Lopes, . . . Lopes. (2019). Validación de instrumentos para el cuidado en pediatría: un estudio. *18(56)*, 555-602. doi:<http://dx.doi.org/10.6018/eglobal.18.4.357381>
- Rodríguez, Armida, Morales, & Villarreal. (2016). PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA EL DESARROLLO DE UNA MARCA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA COSTA. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 39, 409-422.
- Ventura, L. J. (2017). ¿Población o muestra?: Una diferencia necesaria. *Cubana de Salud Pública*, 43(4), 648-649. doi:0864-3466
- INEC, I. N. (2019). *Registro Estadístico de Camas Y Egresos Hospitalarios 2019*. Boletín Técnico N° 01-2020.
- Código Orgánico del Ambiente. (2017). *Ley 0*. Quito,: Registro Oficial Suplemento 983 de 12-abr.-2017 Estado: Vigente. Obtenido de https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/CODIGO_ORGANICO_AMBIENTE.pdf
- Marciniak, R. (20 de Diciembre de 2016). *Gestion Empresarial*. Obtenido de renatamarciniak.wordpress.com
- Galiana, P. (9 de Noviembre de 2020). *IEBS School*. Obtenido de [iebschool.com: https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/](https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/)
- Agencia Nacional de Regulacion, C. y. (20 de Marzo de 2019). *Control Sanitario*. Obtenido de [controlsanitario.gob.ec: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Acuerdo-Ministerial-323_Reglamento-para-la-](https://www.controlsanitario.gob.ec)

gestión-integral-de-los-residuos-y-desechos-generados-en-los-establecimientos-de-salud.pdf

INEC. (2021). *Registro Estadístico de camas y egresos hospitalarios 2019*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2019/Presentacion%20ECEH_2019.pdf)

[inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2019/Presentacion%20ECEH_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2019/Presentacion%20ECEH_2019.pdf)

INEC. (2021). *Proyección Cantonal Total 2010-2020*. doi:ISBN: 978-9942-24-088-0

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2014). *Afiliado*. Recuperado el 19 de Marzo de 2015, de Seguro Pensiones: <http://www.iess.gob.ec/>

ICRE del Ecuador, Calificadora de Riesgo. (2017). *Resumen Calificación Primera Emisión de Obligaciones (Estados Financieros abril 2017) ESCULAPIO S.A.*; Recuperado el 26 de junio del 2017:

[https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/Emisores%20Cancelados/ESCULAPIO%20S.%20A/Obligaciones/Calific.%20\(1\)%20Oblig.%20Esculapio%2026-06-17.pdf](https://www.bolsadevaloresguayaquil.com/sigcv/Opciones%20de%20Inversion/Renta%20Fija/Prospectos/Emisores%20Cancelados/ESCULAPIO%20S.%20A/Obligaciones/Calific.%20(1)%20Oblig.%20Esculapio%2026-06-17.pdf)

ANEXOS

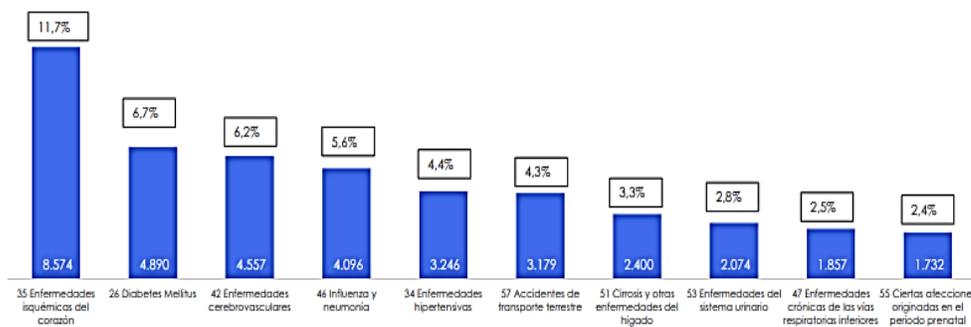
Anexo 1 10 Principales causas de muerte en el país

10 principales causas de muerte



General

En el año 2019, la enfermedad isquémica del corazón es la principal causa de muerte en hombres y mujeres con 8.574 defunciones.



p)** cifras provisionales: corresponden a los datos o indicadores que se generan con información de las defunciones generales ocurridas en el 2019, y que están sujetos a ajustes por registros posteriores.

Nota 1: A partir del año 2018 se recuperó registros de defunciones con la base de Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación - DIGERCIC. Las causas de defunción corresponden a la Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la Salud CIE-10.



Fuente: Registro Estadístico Defunciones Generales 2019

Anexo 2 Carta de consentimiento de uso de datos

Machala, xxxx de xxxx del 2021

Ing. Diana Izurieta Sánchez
Coordinadora de Proyecto
Hospital de Especialidades Médicas en la provincia de El Oro.
Pichincha 312 y 10 de Agosto, Clínica La Cigüeña
Tel: (07) 2938454

Asunto: Carta de consentimiento de uso de datos

Por medio de la presente, yo, xxxxxxxxxxx, con domicilio en: xxxxxxxx, xxxxxxxx, El Oro otorgo la presente carta de consentimiento para el uso de mis datos personales en la investigación de mercado: **“Diseño de un Plan de Negocios para crear un Hospital de Especialidades Médicas en la provincia de El Oro período 2021-2022”** así como los videos, audios y material escrito para fines de la investigación que su empresa se encuentra realizando.

Este tipo de datos únicamente serán utilizados para los fines de la justificación de la ejecución del proyecto que se encuentran evaluando, no pudiendo así, usarlos para fines publicitarios, de divulgación en medios de comunicación u otro fin comercial para el cliente que ha contratado la realización de dicha campaña.

Todos los datos que fueron vertidos a través del estudio tendrán mi consentimiento para ser usados únicamente a partir de la fecha de la presente carta y con una vigencia de 12 (doce) meses posteriores a la misma.

Sin más por el momento, agradezco la atención prestada la presente carta, quedando a sus órdenes para cualquier, duda, aclaración o comentario que pudiese surgir de la información aquí presentada.

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXX
CI. XXXXXXXXXXXXX

Anexo 3 Cartera de Servicios Hospital de Especialidades III Nivel Atención

 Subsecretaría Nacional de Gobernanza de la Salud Pública Dirección Nacional de Normatización			
Hospital de Especialidades			
Tipos	Servicios	Prestaciones	Subprestaciones
Administrativos	Admisión y Estadística Requerido	Proveer servicios de atención al usuario para facilitar la accesibilidad al establecimiento de salud Requerido	
	Administración Técnica Requerido	Coordinar, supervisar y gestionar los procesos definidos para el Establecimiento. Requerido	
		Consulta externa en Alergología Condición	
		Consulta externa en Anestesiología Requerido	
		Consulta externa en Cardiología Requerido	Consulta externa en Cardiología Pediátrica Condición
		Consulta externa en Cirugía Cardíaca Requerido	Consulta externa en Cirugía cardíaca Pediátrica Condición
		Consulta externa en Cirugía Digestiva Requerido	
		Consulta externa en Cirugía General Requerido	
		Consulta externa en Cirugía Maxilo Facial Requerido	
		Consulta externa en Cirugía plástica y Reconstructiva Requerido	
		Consulta externa en Cirugía Vasculár Requerido	
		Consulta externa en Cirugía Torácica Requerido	
		Consulta externa en Coloproctología Requerido	
		Consulta externa en Cuidados paliativos Requerido	
		Consulta externa en Dermatología Requerido	
		Consulta externa en Diabetología Requerido	

		Consulta externa en Endocrinología Requerido	Consulta externa en Endocrinología Pediátrica Condición
		Consulta externa en Gastroenterología Requerido	Consulta externa en Hepatología Condición
		Consulta externa en Fisiatría Requerido	
		Consulta externa en Genética Requerido	
		Consulta externa en Geriátría Requerido	
		Consulta externa en Ginecología Requerido	Consulta externa en Mastología Requerido
			Consulta externa en Oncología Ginecológica Condición
			Consulta externa en Medicina Reproductiva e Infertilidad Condición
		Consulta externa en Hematología Requerido	Consulta externa en Oncohematología Condición
		Consulta externa en Medicina Hiperbárica o Hipobárica Condición	
		Consulta externa en Infectología Requerido	Consulta externa en Clínica de VIH Condición
		Consulta externa en Medicina del Deporte Condición	
		Consulta externa en Medicina Familiar y Comunitaria Condición	
		Consulta externa en Medicina Interna Requerido	
		Consulta externa en Medicina Ocupacional Requerido	
		Consulta externa en Neumología Requerido	Consulta externa en Neumología Pediátrica Condición
		Consulta externa en Neurocirugía Requerido	Consulta externa en Neurocirugía Pediátrica Condición
			Consulta externa en Neurocirugía Oncológica Condición
			Consulta externa en tumores del sistema Nervioso Condición
		Consulta externa en Nefrología Requerido	Consulta externa en Nefrología Pediátrica Condición

Asistencial

Consulta externa
La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación
En el caso de no contar con la prestación y/o

En el caso de no contar con la prestación y/o subprestación se justificará la gestión Requerido

Consulta externa en Nutrición Requerido	
Consulta externa en Obstetricia Condición	Consulta externa en Obstetricia en la Adolescencia Condición
Consulta Externa en Odontología Deseable	Consulta externa en Cirugia Dento Alveolar Condición
	Consulta externa en Odontología Estética Condición
	Consulta externa en Odontología General Condición
	Consulta externa en Endodoncia Condición
	Consulta externa en Implantología Condición
	Consulta externa en Odontopediatría Condición
	Consulta externa en Ortodoncia Condición
	Consulta externa en Periodoncia Condición
Consulta externa en Rehabilitación Oral Condición	
Consulta externa en Oftalmología Requerido	Consulta externa en subespecialidades en oftalmología Condición
Consulta externa en Otorrinolaringología Requerido	Consulta externa en Oftalmopediatría Condición
Consulta externa en Otorrinolaringología Requerido	Consulta externa en Otorrinolaringología pediátrica Condición
Consulta externa en Oncología Requerido	Consulta externa en Oncología Pediátrica Condición
Consulta externa en Pediatría Condición	Consulta externa en Adolescentología- Hebiatría Condición
Consulta externa en Neonatología Condición	
Consulta externa en Reumatología Requerido	
	Consulta externa en Psiquiatría de adultos Requerido
	Consulta externa en Psiquiatría infanto juvenil Condición

Consulta externa en Salud Mental Requerido	Consulta externa en Psiquiatría geriátrica Condición
	Consulta externa en Neuropsiquiatría Condición
	Consulta externa en Psicología clínica Requerido
	Consulta externa en Psicología infantil Condición
	Consulta externa en Neuropsicología Condición
	Consulta externa en Psicofarmacología Condición
	Consulta externa en Acupuntura Condición
Consulta externa en Terapias Alternativas Condición	Consulta externa en Homeopatía Condición
	Consulta externa en Terapia Neural Condición
Consulta externa en Traumatología y Ortopedia Requerido	
Consulta externa en Urología Requerido	
Procedimientos ambulatorios en Enfermería - Cuidados de Enfermería Requerido	
Otras Consultas externas de especialidades Clínicas y/o Quirúrgicas Condición	
Electroencefalograma Requerido	
Pruebas de Funcionalidad Pulmonar Requerido	Espirometría Requerido
	Pruebas de Volúmenes Pulmonares Requerido
	Pruebas de Difusión Pulmonar Requerido
Pruebas Oftálmicas Requerido	Tomografía de coherencia óptica Requerido
	Campimetría Requerido
	Ecografía oftálmica Requerido
	Potencial de evocados visuales Requerido

Apoyo Terapéutico	Atención de Apoyo Terapéutico La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Requerido		Terapia con cobalto Condición
			Terapia con acelerador lineal Condición
		Litotripsia Condición	Litotripsia Extracorpórea Condición Litotripsia Intracorpórea Condición
		Terapia con cámara hiperbárica e hipobarica Condición	
		Electroshock Condición	
		Cuidados Paliativos Condición	Manejo del dolor Condición
			Manejo de otros síntomas Condición
			Manejo psicológico del paciente Condición
			Manejo psicológico de la familia Condición
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	Procedimientos diagnósticos y/o terapéuticos invasivos La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Requerido	Endoscopia digestiva alta Requerido	
		Endoscopia digestiva baja Requerido	Proctoscopia Requerido
			Rectosigmoidoscopia Requerido
			Colonoscopia Requerido
		Colangiopancreatografía retrógrada endoscópica Requerido	
		Broncoscopia Requerido	Broncoscopia diagnóstica Adultos/Pediátrica Requerido
			Broncoscopia Terapéutica Adultos/Pediátrica Requerido
		Endoscopia urológica Requerido	
Colposcopia Requerido			
Ecosonografía transesofágica Condición			

		Electroestimulación transesofágica Condición	
		Toracoscopia Condición	
		Hemodinamia Condición	
		Artroscopia Requerido	
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	Unidad de Funcionalidad Ambulatoria Geriátrica Condición	Recuperación Funcional Condición	Unidad de Caídas Condición
			Unidad neuropsiquiátrica Condición
			Unidad Osteoarticular Condición
			Unidad Cardiovascular Condición
			Unidad de Incontinencia Condición
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	Medicina Nuclear La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio, la prestación y/o subprestación Condición	Medicina Nuclear diagnóstica Condición	Gammagrafía Condición
			Tomografía computarizada por emisión monofotónica Condición
			Tomografía computarizada por emisión positrones Condición
		Medicina Nuclear terapéutica Condición	
		Clasificación de emergencias (Triage) Requerido	Triage de niños(pediátrico) se justificará en el caso que el establecimiento sea público MSP y aseguré la subprestación Requerido
			Triage de adultos Requerido
			Nivel I: Situaciones que requieren inminente resucitación, con riesgo vital inmediato o inminente deterioro Requerido

Apoyo de diagnóstico	Pruebas diagnósticas (En el caso de no contar con la prestación o subprestación se justificará la gestión) La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Requerido		Angiografía Requerido
		Polisomnografía Condición	
		Video electroencefalografía Condición	
		Audiometría Condición	
		Potencial de evocados Condición	
		Emisiones otoacusticas Condición	
		Electrocardiograma Requerido	
		Pruebas de esfuerzo Requerido	
		Holter Requerido	
		MAPA (Monitoreo ambulatorio de presión arterial) Condición	
		Uroelectromiografía Condición	
		Urodinamia Condición	
		Electromiografía Condición	
			Quimioterapia Condición
Atención clínica ambulatoria Condición	Terapia Biológica Condición		
	Salud mental Condición		
Hemodiálisis Condición			
Dialísis peritoneal Condición			
	Braquiterapia Condición		
	Dosimetría física Condición		
Radioterapia Condición	Tomografía axial computarizada simulador(planificación del tratamiento) Condición		

Asistencial	Emergencia (En caso de no contar con la prestación de interconsulta se justificará la gestión) La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Requerido	Atención de emergencias (capacidad resolutive según triage de Manchester) Requerido	Nivel II: Situaciones con riesgo inminente para la vida o la función. El estado del paciente es serio y de no ser tratado en los siguientes 15 minutos puede haber disfunción orgánica o riesgo para la vida Requerido
			Nivel III: Situaciones urgentes, de riesgo vital potencial en 30 min Requerido
			Nivel IV: Situaciones menos urgentes, potencialmente serias Requerido
			Nivel V: Situaciones menos urgentes o no urgentes, a veces son problemas clínico-administrativos Requerido
		Estabilización del paciente (Unidad de choque) Requerido	
		Procedimientos menores en Emergencia Requerido	Terapia Respiratoria Requerido
			Curaciones, suturas, colocación/cambios de sondas, retiro de puntos e inyecciones Requerido
	Inmovilización Requerido		
	Rehidratación Requerido		
Observación en Emergencia Requerido	Observación en Emergencia pediátrica se justificará en el caso que el establecimiento sea público. MSP y aseguré la subprestación Requerido		
	Observación en Emergencia de Adultos Requerido		
Interconsulta de especialidades y subspecialistas Requerido			
Asistencial	Internación (Atención Clínica y/o Quirúrgica) La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación	Internación en especialidades Clínicas Requerido	
		Internación en especialidades Quirúrgicas Requerido	
		Internación geriátrica de agudos Requerido	
		Internación en recuperación funcional geriátrica Condición	

	Requerido	Internación en Gineco Obstetricia se justificará en el caso que el establecimiento sea público - MSP y aseguré la prestación Requerido	
		Internación en Pediatría se justificará en el caso que el establecimiento sea público - MSP y aseguré la prestación Requerido	
Apoyo diagnóstico y terapéutico	Atención en Terapia Intensiva La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Requerido	Atención en cuidados intermedios Condición	Atención en cuidados intermedios de adultos Condición
			Atención en cuidados intermedios pediátricos Condición
		Atención en Cuidados críticos Requerido	Atención en Cuidados críticos de Adultos Requerido
			Atención en Cuidados críticos pediátricos Condición
	Neonatología se justificará en el caso que el establecimiento sea público - MSP y aseguré la prestación y subprestación Requerido	Cuidados Intensivos Requerido	Cuidados Intermedios Requerido
			Cuidados Básicos Requerido
Asistencial	Atención en Unidad de Quemados La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio, la prestación y/o subprestación Condición	Cuidados intermedios de cirugía plástica y reconstructiva Condición	
Apoyo Terapéutico	Atención en Centro Obstétrico En el caso de no contar con el servicio se justificará solo para establecimientos públicos-MSP, cuando aseguré la prestación La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Requerido	Atención de parto vaginal Requerido	
		Atención de parto con pertinencia intercultural Condición	
		Atención de Legrados Requerido	
		Atención de cirugías obstétricas Requerido	Atención cesáreas Requerido
			Atención de embarazos ectópicos Requerido
Apoyo Terapéutico	Atención en Centro quirúrgico - se justificará la prestación si asegura la gestión La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Requerido	Cirugía General Requerido	Cirugía Laparoscópica Requerido
			Laparotomía Requerido
			Cirugía Endoscópica Condición
		Cirugía en Especialidades Requerido	

		Trasplantes Condición	
		Cirugía Mayor Ambulatoria Condición	
Apoyo Diagnóstico	Diagnóstico por Radiología e Imagen - se justificará la prestación y subprestación si asegura la gestión Requerido	Densitometría ósea Requerido	
		Ecografía Requerido	Ecografía convencional Requerido
			Ecografía doppler, 3D o 4D Requerido
			Ecocardiograma Requerido
			Ecodoppler renal
			Procedimientos de intervencionismos dirigidos con ecografía Requerido
		Fluoroscopia Requerido	
		Mamografía digital o digitalizada Requerido	
		Radiografía Requerido	Radiografía convencional Requerido
			Radiografía especial contrastada Requerido
			Radiología Panorámica dental Requerido
		Tomografía Requerido	Tomografía axial computarizada simple- multicorte de 16 cortes en adelante Requerido
			Tomografía axial computarizada contrastada Requerido
Resonancia Magnética Requerido	Resonancia Magnética nuclear simple Requerido		
	Resonancia Magnética nuclear contrastada Requerido		
Angiografía Requerido			
		Pruebas de Química Clínica Requerido	
		Pruebas de Hematología Requerido	
	Apoyo diagnóstico en Laboratorio de análisis clínico. Pruebas básicas	Pruebas de Hemostasia Requerido	

Apoyo Diagnóstico	Diagnóstico en Laboratorio En el caso de no contar con la prestación y/o subprestación se justificará la gestión Requerido	Requerido	Pruebas de Serología Requerido
			Pruebas de Coproanalysis Requerido
			Pruebas de Uroanalysis Requerido
Apoyo diagnóstico en Laboratorio de análisis clínico: Pruebas Especiales En el caso de no contar con la prestación y/o subprestación se justificará la gestión Requerido	Apoyo diagnóstico en Laboratorio de análisis clínico: Pruebas Especiales En el caso de no contar con la prestación y/o subprestación se justificará la gestión Requerido		Pruebas de Microbiología baja, mediana y de alta complejidad Requerido
			Pruebas de Inmunología Requerido
			Pruebas de Inmunoquímica Requerido
			Pruebas Toxicológicas (Drogas/Farmacos) Requerido
			Pruebas de Tuberculosis Requerido
			Pruebas de Genética Requerido
			Pruebas de Biología Molecular Requerido
			Tamizaje metabólico Neonatal Requerido
			Procuración de Tejidos Condición
			Estudios histológicos de rutina Requerido
Apoyo diagnóstico en Laboratorio de Anatomía Patológica En el caso de no contar con la prestación y/o subprestación se justificará la gestión Requerido	Apoyo diagnóstico en Laboratorio de Anatomía Patológica En el caso de no contar con la prestación y/o subprestación se justificará la gestión Requerido		Estudios de Citología Requerido
			Estudios de histoquímica Requerido
			Estudios de Citoquímica Requerido
			Estudios de Inmunohistoquímica Requerido
			Patología Molecular Requerido
			Manejo de Cadáveres Requerido
			Necropsias clínicas Requerido
Medicina Transfusional Para los privados y públicos se justificará su ausencia del servicio cuando se asegure la gestión	Recepción y despacho de componentes sanguíneos Condición		

Apoyo Terapéutico	ausencia del servicio cuando se asegure la gestión de la provisión de los componentes sanguíneos a través de convenios o externalización. La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Condición	Pruebas de inmunohematología Condición	
		Almacenamiento de componentes sanguíneos Condición	
		Hemovigilancia Condición	
		Recepción y despacho de componentes sanguíneos Condición	
		Transfusiones ambulatorias Condición	
		Pruebas de inmunohematología Condición	
		Almacenamiento de componentes sanguíneos Condición	
		Hemovigilancia Condición	
		Promoción de la Donación Voluntaria de Sangre Condición	
		Colecta de Sangre Condición	
		Asesoría y Referencia de donantes serológicos reactivos Condición	
		Procesamiento de Sangre Condición	
		Distribución de Componentes Sanguíneos Condición	
		Asesoría en técnicas de transfusión Autóloga Condición	
		Apoyo Terapéutico	Inmunizaciones (Los tipos de inmunizaciones dependerán de cada prestador) La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio, la prestación y/o subprestación Condición
Inmunización anti hepatitis Condición			
Inmunización anti Difteria y tétanos Condición			
Inmunización anti Varicela Condición			
Inmunización anti SRP Condición			
	Inmunización anti Influenza Condición		

		Otras inmunizaciones Condición	
Apoyo diagnóstico y terapéutico	Provisión de Leche Humana La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio, la prestación y/o subprestación Condición	Consejería en lactancia materna Condición	
		Extracción de leche humana Condición	
		Recolección de Leche humana Condición	
		Procesamiento de Leche humana Condición	
		Distribución de la leche humana Condición	
Apoyo Terapéutico	Dotación de Medicamentos y Dispositivos Médicos (Farmacia) La condición se vuelve requerida solo si brinda la prestación o subprestación Requerido	Dispensación de medicamentos Requerido	
		Preparación de Citostaticos Condición	
		Preparación de Unidosis - será Requerido a partir de 30 camas censables Condición	
		Preparación de mezclas inyectables Condición	
		Preparación de fórmulas parenterales Requerido	
		Preparación de productos Galénicos Condición	
		Dispensación de insumos y dispositivos médicos Requerido	
Apoyo diagnóstico y terapéutico	Rehabilitación La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio, la prestación y/o subprestación Condición	Terapia Física Condición	Electroterapia Condición Hidroterapia Condición Cinesiterapia Condición
		Terapia Ocupacional Condición	
		Terapia del Lenguaje Condición	
		Psicorehabilitación Condición	
		Estimulación Temprana Condición	
		Terapia Respiratoria Condición	

		Terapia Auditiva Condición	
		Taller de órtesis y prótesis Condición	
Apoyo Terapéutico	Nutrición y Dietética Requerido	Provisión de dietas, componentes dietéticos y alimentos Requerido	
		Preparación de formulas enterales Requerido	
Apoyo Terapéutico	Apoyo Terapéutico en Laboratorios de Mecánica Dental La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio Condición		
	Apoyo Terapéutico en Centro de optometría La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio Condición		
	Apoyo Terapéutico en Almacén de óptica La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio Condición		
	Apoyo Terapéutico en Laboratorio de óptica La condición se vuelve requerida solo si brinda el servicio Condición		

Anexo 4 Tarifario de Servicios Médicos y Hospitalarios

1.1.1 La atención de la consulta con los especialistas se lo realizara bajo previa cita. El beneficiario tiene un beneficio del 3% al 15% de descuento en receta a casa y laboratorio fuera del vademécum.

<u>CODIGO</u>	<u>ESPECIALIDADES</u>	<u>MÉDICO ESPECIALISTA</u>	<u>VALOR</u>	<u>PRECIO CONVENIO (DESCT. 10%)</u>	<u>CONVENIO mas de 30 AFILIADOS (DESCT. 27%)</u>
1000009	MEDICINA GENERAL	Dra. Iñiguez Tatiana Dra. Tinoco Paulette Dra. Paredes Briguitte Dr. Rodriguez Limberth Dr. Bermudez Hugo	\$30.00	\$27.00	\$21.25
1000010	GINECOLOGIA y OBSTETRICIA	Obst. Judith Sánchez Dr. Vera Jonathan Dr. Alvarado Byron Dra. Lozano Karla Dra. Farias Maritza	\$40.00	\$36.00	\$26.28
1000011	PEDIATRIA	Dr. Oscar Arcalle Dra. Lourdes Suriaga Dr. Cuesta Xavier	\$40.00	\$36.00	\$26.28

<u>CODIGO</u>	<u>ESPECIALIDADES</u>	<u>MÉDICO ESPECIALISTA</u>	<u>VALOR</u>	<u>PRECIO CONVENIO (DESCT. 10%)</u>	<u>CONVENIO mas de 30 AFILIADOS (DESCT. 27%)</u>
1000012	CIRUGIA PLASTICA Y RECONSTRUCTIVA	Dr. Arichavala Mauricio	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000013	CIRUGIA GENERAL	Dr. Manuel Ganán Dr. Cristhian Salazar Dr. Diego Lanchi Dr. Adbon Pacurucu Dr. Juan Carlos Plata Dr. Cristhian Salazar	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000014	CIRUGIA PEDIATRICA	Dr. Castillo Pablo	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000015	CIRUJANO VASCULAR	Dr. Antonio Ricardo Dr. Aviles Wilson	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000017	DERMATOLOGIA	Dr. Armando Hidalgo	\$60.00	\$54.55	\$39.82

1000018	GASTROENTEROLOGÍA	Dr. Ronald Albán	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000019	NEUROLOGÍA	Dr. Manuel Córdova Dr. Ángel Vistorte	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000020	NEUROCIRUGIA	Dr. Rafael Barcia	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000021	OFTALMOLOGIA	Dr. Hernan Acevedo Dr. Alberto Sosa	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000022	OTORRINOLARINGOLOGIA	Dr. Alexander Hernández Dr. Rodríguez Solano	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000023	TRAUMATOLOGIA	Dr. Nicolás Barzallo Dr. Carlos Rodríguez Dr. José Romero Dr. Edgar Román	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000025	UROLOGIA	Dr. Dixon Jiménez Dr. Juan Moessa	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000026	IMAGENOLOGIA	Dr. Andrés Herrera. Dr. Walter Apolo. Dr. Morocho Felipe	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000027	DIABETOLOGIA	Dr. Fabrico Loayza	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000028	CARDIOLOGIA	Dr. Hernán González	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000029	ANESTESIOLOGIA	Dr. Vega Glenn Dr. Garcia Juan Carlos Dra. Linares Karelis Dra. Orellana Ana Dra. Beltran Dolores Dra. Reyes Marilyn Dra. Alvarez Beriuska	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000030	PSIQUIATRIA	Dr. Uria Carlos	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000031	NEONATOLOGIA	Dra. Huacon Johanna	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000032	NEUMOLOGIA	Dr. Paladines Blas Dr. Ponton Danilo	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000033	MEDICINA INTERNA	Dr. Gustavo Fabricio	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000034	INTENSIVISTA	Dr. Leon Jhon	\$60.00	\$54.55	\$39.82
1000035	INFECTOLOGO	Dra. Valdiviezo Mayra	\$60.00	\$54.55	\$39.82
	ODONTOLIGIA	Dra. Rivas Maria Lisseht	SEGÚN TARIFARIO		

1.2 SERVICIO SALUD OCUPACIONAL

<u>CODIGO</u>	<u>ESPECIALIDADES</u>	<u>MÉDICO ESPECIALISTA</u>	<u>VALOR</u>	<u>PRECIO CONVENIO (DESCT. 10%)</u>	<u>CONVENIO mas de 30 AFILIADOS (DESCT. 27%)</u>
1000027	VALORACION OFTALMOLOGICA OCUPACIONAL	Dr. Alberto Sosa	\$30.00	\$27.00	\$21.25
1000028	VALORACION OTORRINOLARINGOL OGIA OCUPACIONAL	Dr. Alexander Hernández	\$30.00	\$27.00	\$21.25
1000029	VALORACION OCUPACIONAL CON MEDICO GENERAL	Dra. Sheiland Álvarez	\$30.00	\$27.00	\$21.25

1.3 SERVICIO DE LABORATORIO

<u>CODIGO</u>	<u>ESPECIALIDADES</u>	<u>PRECIO CLINICA</u>	<u>PRECIO CONVENIO (DESCT. 10%)</u>	<u>CONVENIO entre 25-100 AFILIADOS (DESCT. 27%)</u>	<u>CONVENIO + 100 AFILIADOS (DESCT. 37%)</u>
	EXAMEN HEMATOLOGICO				
1000110	Hematies	\$7.50	\$6.75	\$5.63	\$5.25
1000116	Reticulocitos	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
	Eritrosedimentación	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000118	Grupo Sanguíneo	\$5.55	\$5.00	\$4.16	\$3.89
1000120	Tiempo de Sangría	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
	HEMOSTASICOS				
1000121	Tiempo de Coagulación	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000122	Tiempo de Protombina	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000123	Tiempo de Tromboplastina	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000124	Plaquetas	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000125	Fibrinógeno	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
	SERO INMUNOLOGIA				
1000130	P.C.R. (Cualitativo)	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000130	P.C.R. (Cuantitativo)	\$6.66	\$5.99	\$5.00	\$4.66
1000131	A.S.T.O.	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000132	F.R.	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000133	V.D.R.L.	\$5.55	\$5.00	\$4.16	\$3.89
1000134	Widal, Weil Felix	\$6.66	\$5.99	\$5.00	\$4.66
	QUIMICOS SANGUINEO				
1000135	Helicobacter Pylori	\$13.00	\$11.70	\$9.75	\$9.10

1000136	Test embarazo	\$5.55	\$5.00	\$4.16	\$3.89
1000137	I.G.E.	\$16.67	\$15.00	\$12.50	\$11.67
1000138	V.I.H.	\$8.88	\$7.99	\$6.66	\$6.22
1000140	HBsAG	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
1000150	Glucosa	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000151	Tolerancia a la glucosa	\$16.67	\$15.00	\$12.50	\$11.67
1000152	Colesterol	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000153	Triglicéridos	\$2.75	\$2.48	\$2.06	\$1.93
1000154	H.D.L. Colesterol	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000155	L.D.L. Colesterol	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000156	Lípidos totales	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000157	Urea	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000158	Creatinina	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000159	Ac. Úrico	\$2.22	\$2.00	\$1.67	\$1.55
1000160	Proteína totales y parciales	\$6.66	\$5.99	\$5.00	\$4.66
1000163	Bilirrubinas y fracciones	\$6.66	\$5.99	\$5.00	\$4.66
	HECES Y ORINA				
1000170	Coproparasitario	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000171	Físico, Químico y Sedimento	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000173	Coprocultivo	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
	ENZIMAS HEPATICAS				
1000180	T.G.O.	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000181	T.G.P.	\$3.33	\$3.00	\$2.50	\$2.33
1000182	Gamma Glut. Transp.	\$4.44	\$4.00	\$3.33	\$3.11
1000183	Fosfatasa Alcalina	\$4.44	\$4.00	\$31.33	\$3.11
	ENZIMAS PANCREATICAS				
1000184	Amilasa	\$4.44	\$4.00	\$3.33	\$3.11
1000185	Lipasa	\$4.44	\$4.00	\$3.33	\$3.11
	MARCADORES TUMORALES				
1000190	P.S.A. TOTAL	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
1000191	P.S.A. LIBRE	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
1000192	P.S.A. LIBRE (porcentaje)	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
	HORMONAS TIROIDEAS				
1000200	TSH, T3, T4	\$27.80	\$25.02	\$20.85	\$19.46
	TOXICOLÓGICO				
1000201	Toxicología Cocaína	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
1000202	Toxicología Éxtasis	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
1000203	Toxicología Anfetamina	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
1000204	Toxicología Marihuana	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77

1000205	Toxicología Heroína	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77
1000206	Toxicología Benzodiacepina	\$11.10	\$9.99	\$8.33	\$7.77

1.4 SERVICIO DE EMERGENCIA

1.4.1 ATENCIÓN EN SALA DE EMERGENCIA Y OBSERVACION

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>VALOR</u>
1000030	CUBICULO DE EMERGENCIA	\$40.00
1000031	ATENCION MEDICO EMERGENCIA	\$40.00
1000032	SALA DE OBSERVACION (DE 6 HASTA 16 HORAS)	\$60.00
1000033	INTERCONSULTA MEDICO ESPECIALISTA MEDIANA COMPLEJIDAD	\$60.00
1000034	INTERCONSULTA MEDICO ESPECIALISTA ALTA COMPLEJIDAD	\$80.00
1000035	CURACION EMERGENCIA	\$40.00
1000036	SALA DE SUTURA COMPLEJIDAD MEDIA	\$30.00
1000037	SUTURA PUNTO EXTERNO (POR PUNTO)	\$4.00
1000038	SUTURA PUNTO INTERNO (POR PUNTO)	\$6.00
1000039	ATENCION MEDICO SEGÚN ESPECIALIDAD	SEGÚN TARIFRIO

1.5 SERVICIO DE IMAGENOLOGIA

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>VALOR</u>
1000040	ELECTROCARDEOGRAMA (SIN INFORME)	\$40.00
1000041	ELECTROCARDEOGRAMA (CON INFORME)	\$70.00
1000042	SERVICIO DE RAYOS X (DOS POSICIONES)	\$30.00
1000044	ECOGRAFIA SIN INFORME	\$35.00
1000045	ECOGRAFIA CON INFORME	\$50.00

1.6 SERVICIO DE HOSPITALIZACION

1.6.1 Cada habitación dispone de dos camas, televisión con cable, baño privado, teléfono, aire acondicionado, WI-FI, alimentación.

SERVICIO: ASISENCIA MÉDICA, CONTROL DE ENFERMERÍA.

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>VALOR</u>
1000052	SALA ECONÓMICA HABITACION	\$60.00

	ASISTENCIA MEDICA ASISTENCIA ENFERMERIA DESAYUNO ALMUERZO MERIENDA	
1000053	SALA INDIVIDUAL HABITACION ASISTENCIA MEDICA ASISTENCIA ENFERMERIA DESAYUNO ALMUERZO MERIENDA	\$80.00

1.6.2 SERVICIOS DENTRO DEL AREA HOSPITALARIA

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>VALOR</u>
1000054	HONORARIO MÉDICO MEDICINA GENERAL (24H)	\$60.00
1000042	HONORARIOS MÉDICOS GINECOLOGIA Y PEDIATRIA	\$80.00
1000043	HONORARIOS MÉDICOS ESPECIALIDAD COMPLEJIDAD MEDIA	\$90.00
1000044	HONORARIOS MÉDICOS ESPECIALIDAD COMPLEJIDAD ALTA	\$110.00
1000055	CUIDADO DE ENFERMERIA DIRECTO (24H)	\$80.00
1000056	CURACIÓN EN HABITACIÓN	\$20.00

1.7 SERVICIO DE QUIROFANO

1.7.1 *Quirófano: derecho de sala de cirugía, materiales de cirugía-materiales, monitoreo, instrumentación y uso de equipamiento e instrumental.*

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>VALOR</u>
1000070	DERECHO DE QUIROFANO (UNA HORA 30 MINT.)	\$100.00
1000071	DERECHO DE QUIROFANO (MEDIA HORA EXTRA)	\$40.00
1000072	DERECHO DE MÁQUINA DE ANESTESIA	\$40.00
1000073	DERECHO DE INTENSIFICADOR DE IMÁGENES	\$80.00

1.7.2 SERVICIOS OBSTETRICOS

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>VALOR</u>
1000210	CONSULTA OBSTETRICA (INCLUIDO EL ECO EN CADA CONTROL PRENATAL)	\$40.00

1000211	PAPANICOLAOUS	\$30.00
1000212	COLPOSCOPIA + PAPANICOLAOUS	\$60.00
1000213	BIOPSIA DIRIGIDA POR COLPOSCOPIA	\$100.00
1000214	CONIZACION DE CUELLO UTERINO	\$300.00
1000215	CAUTERIZACION DEL CUELLO UTERINO	\$170.00

1.7.3 OTROS

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>VALOR</u>
1000056	MONITORIZACION (24h)	\$20.00
1000057	BOMBA DE INFUSIÓN (24h)	\$5.00
1000058	OXIGENO (POR LIBRA)	\$0.03
1000059	EQUIPO CURACION MENOR	\$10.00
1000060	EQUIPO CURACION MAYOR	\$10.00

1.8 PAQUETES QUIRURGICOS

1.8.1 *Los paquetes incluyen: derecho de sala de quirófano, medicina dentro y fuera del quirófano, honorarios médicos, un día de hospitalización. (en caso de partos y cesáreas incluye honorarios de pediatra y audiometría RN)*

	ÁREA DE OBSTÉTRICIA	VALOR
1000220	PARTO NORMAL	\$550.00
1000221	PARTO NORMAL SIN DOLOR	\$700.00
1000222	CESAREA (HOSPITALIZACION Y RECEPCION-AUDIOMETRIA DEL RN)	\$850.00
1000223	CESAREA + LIGADURA	\$900.00
1000224	LIGADURA CONVENCIONAL	\$800.00
1000225	LIGADURA LAPAROSCOPICA	\$1000.00
1000226	LEGRADO UTERINO	\$450.00
1000227	EMBARAZO ECTOPICO	\$1000.00
1000228	EMBARAZO ECTOPICO LAPAROSCOPICO	\$1.200.00
	ÁREA DE GINECOLÓGICA	
1000230	HISTERECTOMIA ABDOMINAL CONVENCIONAL	\$1.000.00
1000231	HISTERECTOMIA ABDOMINAL	\$1.4100.00

	LAPAROSCOPICA	
1000232	HISTERECTOMIA VAGINAL	\$1.200.00
1000233	COLPERINEORRAFIA ANTERIOR – POSTERIOR	\$950.00
1000234	OOFORECTOMIA	\$950.00
1000235	OOFORECTOMIA LAPAROSCOPICA	\$1.200.00
	CIRUGÍA GENERAL Y LAPAROSCOPICA	
1000240	APENDICECTOMIA NO SEPTICA CON ANESTESIA EPIDURAL	\$950.00
1000241	APENDICECTOMIA NO SEPTICA LAPAROSCOPICA	\$1.200.00
1000242	COLECISTECTOMIA LAPAROSCOPICA	\$1.200.00
1000243	COLECISTECTOMIA + EXPLORACION DE VIAS BILIARES	\$1.700.00
1000244	HERNIOPLASTIA INGUINAL UNILATERAL (SIN MALLA)	\$950.00
1000245	HERNIOPLASTIA INGUINAL RECIDIVANTE (CON MALLA)	\$1000.00
1000246	HERNIORRAFIA UMBILICAL	\$950.00
1000247	HERNIORRAFIA UMBILICAL RECIDIVANTE (CON MALLA)	\$1.000.00
	ÁREA DE UROLOGIA	
1000250	PROSTATECTOMIA	\$1.500.00
1000250	ÁREA DE GASTROENTEROLOGIA	
1000250	ENDOSCOPIA SUPERIOR	\$280.00
1000250	COLONOSCOPIA	\$350.00
1000250	LIGADURA DE VARICES ESOFAGICAS	\$700.00
1000250	EXTRACCION DE CUERPO EXTRAÑO EN ESOFAGO	\$2510.00
1000250	ÁREA DE CIRUGIA VASCULAR	
1000250	LIGADURA DE VARICES	\$900.00
1000271	AMPUTACION DE DEDOS DE PIE	\$ 1000,00
1000272	AMPUTACION TRANS METATARSIANA	\$ 1000,00
1000273	AMPUTACION INFRACONDILEA	\$ 1.200,00
1000274	AMPUTACION SUPRACONDILEA	\$ 1.200,00

1.9 SERVICIO DE AMBULANCIA

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>VALOR</u>
<u>DENTRO DE LA CIUDAD DE MACHALA</u>		
1000080	TRASLADO A CASA	\$30.00
1000081	TRASLADO CON RESPIRADOR Y MEDICO	\$150.00
<u>DENTRO DE LA PROVINCIA DE EL ORO</u>		
1000082	GUABO (Distancia corta)	\$80.00
1000083	PASAJE (Distancia corta)	\$80.00
1000084	SANTA ROSA (Distancia corta)	\$100.00
1000085	ARENILLAS (Distancia corta)	\$180.00
1000086	HUAQUILLAS (Distancia larga)	\$190.00
1000087	BALSAS (Distancia larga)	\$300.00
1000088	ZARUMA (Distancia larga)	\$380.00
1000089	PORTVELO (Distancia larga)	\$380.00
1000090	PIÑAS (Distancia larga)	\$380.00
ADICIONAL		
1000091	RESPIRADOR	\$60.00
1000092	MEDICO DISTANCIA CORTA	\$100.00
1000093	MEDICO DISTANCIA LARGA	\$150.00
<u>OTRAS PROVINCIAS</u>		
1000094	GUAYAQUIL (Distancia corta)	\$500.00
1000095	CUENCA (Distancia corta)	\$500.00
1000096	LOJA (Distancia media)	\$670.00
1000097	QUITO (Distancia larga)	\$700.00
ADICIONAL		
1000098	RESPIRADOR	\$100.00
1000099	MEDICO DISTANCIA CORTA	\$200.00
1000100	MEDICO DISTANCIA MEDIA	\$250.00
1000101	MEDICO DISTANCIA LARGA	\$300.00

**Anexo 5 Solicitud de Base de datos del año 2015-2019 de las derivaciones de la institución
(Hospital Teófilo Dávila) hacia la Red Pública Integral de Salud**



Oficio N° 2021-CON-003

Machala, 18 de enero del 2021

Dra. Laury Rojas Romero
 Director Asistencial
 Hospital General Teofilo Davila
 Machala.

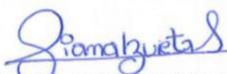
ASUNTO: Base de datos del año 2015-2019 de las derivaciones de la institución a quien representa (*Hospital General Teofilo Davila*) hacia la Red Pública Integral de Salud.

Por medio de la presente,

Yo, Ing. **Izurieta Sánchez Diana Carolina** con cédula de ciudadanía N° 070488044-2, solicito de la forma más comedida se nos facilite la *base de datos del año 2015-2019 de las derivaciones de su institución hacia la Red Pública Integral de Salud*. El motivo de esta información esta netamente con fines académicos pues necesitamos cuantificar la cartera de servicios insatisfecha en el sector de la salud en la provincia de El Oro, información que será utilizada en el trabajo de titulación “**Diseño de un plan de negocios para crear un Hospital de Especialidades Médicas en el cantón del Machala Periodo 2021-2022**” en la maestría en Gerencia Hospitalaria, decima promoción de la Univesidad ESPAE.

Estamos dispuestos a ajustarnos a los acuerdos de confidencialidad y buen uso de la información.

Atentamente,


 Ing. Diana Izurieta Sánchez
 Gerente Administrativo
 Hospital Basico “La Cigüeña”



Ing. Diana Izurieta Sánchez
 GERENTE ADMINISTRATIVA
 IZURIETA SANCHEZ & HIJOS CIA. LTDA
 C.I. 0704880442

**Anexo 6 Solicitud de Base de datos del año 2015-2019 de las derivaciones de la institución
(Hospital IESS Machala) hacia la Red Pública Integral de Salud**



Oficio N° 2021-CON-002

Machala, 18 de enero del 2021

Md. Geanella Lissette Quevedo Pizarro
Jefe Provincial de Prestaciones
Hospital IESS Machala
Machala.

ASUNTO: Base de datos del año 2015-2019 de las derivaciones de la institución a quien representa (*Hospital IESS Machala*) hacia la Red Pública Integral de Salud.

Por medio de la presente,

Yo, Ing. **Izurieta Sánchez Diana Carolina** con cédula de ciudadanía N° 070488044-2, solicito de la forma más comedida se nos facilite la *base de datos del año 2015-2019 de las derivaciones de su institución hacia la Red Pública Integral de Salud*. El motivo de esta información esta netamente con fines académicos pues necesitamos cuantificar la cartera de servicios insatisfecha en el sector de la salud en la provincia de El Oro, información que será utilizada en el trabajo de titulación **“Diseño de un plan de negocios para crear un Hospital de Especialidades Médicas en el cantón del Machala Periodo 2021-2022”** en la maestría en Gerencia Hospitalaria, decima promoción de la Univesidad ESPAE.

Estamos dispuestos a ajustarnos a los acuerdos de confidencialidad y buen uso de la información.

Atentamente,

Ing. Diana Izurieta Sánchez
Gerente Administrativo
Hospital Básico “La Cigüena”



Ing. Diana Izurieta Sánchez
GERENTE ADMINISTRATIVA
IZURIETA SANCHEZ e Hijos Cía. Ltda.
C.I. 0704880442



DIR.: PICHINCHA 312 Y 10 DE AGOSTO
MACHALA-EL ORO
EMAIL: izurietasanchez@hospitallacigüena.com
TELÉF.: 07 2938-454 / 2962-218 / 2961-648 / 0993926300