



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

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
MAGISTER EN GERENCIA HOSPITALARIA**

**PLAN DE NEGOCIOS:**

**EYECARE**

**AUTOR:**

**Dra. Marlene Saltos**

**DIRECTOR:**

**Dra. Bessie Magallanes**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**Nov-2.013**

## **AGRADECIMIENTO**

*“El amor y el esfuerzo de los padres no tienen cuantificación alguna cuando se trata de la educación y el progreso de sus hijos; y más aún cuando esta labor ha sido iluminada sabiamente por su fe en Dios”.*

Agradezco de todo corazón a mi madre la Sra. Rosa Marlene Calvache Molina, quien superando toda las adversidades, supo guiarme y apoyarme en la consecución de este objetivo tan importante en mi desarrollo profesional.

## **DEDICATORIA**

El comportamiento humano es la fuente principal de casi todas las pérdidas, pero así mismo, es también la razón por la cual la pérdida no es mayor.

Esta TESIS está dedicada al profesionalismo de todos los funcionarios administrativos y profesionales que laboran en el área de la salud, a todo el talento humano alrededor del mundo que trabaja directa o indirectamente, y al creciente número de organizaciones que desarrollan sus actividades en el área de la salud, buscando incansablemente el bienestar y la salud de los millones de seres humanos que vivimos en este mundo.

# INDICE DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTO</b> -----	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA</b> -----	<b>3</b>
<b>INDICE DE ILUSTRACIONES</b> -----	<b>7</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> -----	<b>8</b>
<b>INDICE DE ECUACIONES</b> -----	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	<b>9</b>
<b>CAPITULO 1</b> -----	<b>10</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROYECTO</b> -----	<b>10</b>
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO-----	10
1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO-----	10
1.2.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i> -----	10
1.2.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> -----	11
<b>CAPITULO 2</b> -----	<b>12</b>
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b> -----	<b>12</b>
2.1. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO-----	12
2.1.1. <i>ANÁLISIS DEL SECTOR Y COMPAÑÍA</i> -----	12
2.1.2. <i>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO</i> -----	13
2.1.2.1. OBJETIVO GENERAL -----	13
2.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS -----	13
2.1.3. <i>VARIABLES PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO</i> -----	13
2.1.3.1. VARIABLE DE SEGMENTACIÓN -----	13
2.1.3.2. VARIABLE DE SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA -----	14
2.1.4. <i>METODOLOGÍA DE INVESTIGACION DE MERCADO</i> -----	14
2.1.4.1. DESARROLLO DE LA ECUACION PARA CALCULAR LA MUESTRA A ENCUESTAR	15
2.1.4.2. DESARROLLO DE LA ENCUESTA-----	16
2.1.4.3. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA -----	16
2.1.4.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO-----	29
2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA-----	30
2.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA-----	31
2.4. LA DEMANDA INSATISFECHA-----	2
2.5. CLIENTES -----	3
2.6. PRECIOS -----	4
2.7. ANÁLISIS FODA-----	5
(FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)-----	5
<b>CAPITULO 3</b> -----	<b>6</b>
<b>PLAN DE MERCADO</b> -----	<b>6</b>
3.1. ESTRATEGIAS-----	6

3.1.1.	<i>ESTRATEGIA DE PRECIO</i>	6
3.1.2.	<i>ESTRATEGIA DE VENTA</i>	6
3.1.3.	<i>TÁCTICAS DE VENTAS</i>	6
3.1.4.	<i>ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</i>	7
3.2.	<i>POLITICAS</i>	8
3.2.1.	<i>POLÍTICAS DE LA EMPRESA</i>	8
3.2.2.	<i>POLÍTICAS DE SERVICIOS</i>	9
3.2.3.	<i>POLITICAS DE COBRO DEL SERVICIO</i>	9
3.3.	<i>ANÁLISIS TÉCNICO</i>	10
3.3.1.	<i>MACRO-LOCALIZACIÓN</i>	10
3.4.	<i>INGENIERÍA DEL PROYECTO</i>	11
3.5.	<i>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</i>	12
3.5.1.	<i>RECEPCIÓN DEL PACIENTE Y RECOPIACIÓN DE DATOS.</i>	12
3.5.2.	<i>ATENCIÓN DEL PACIENTE.</i>	13
3.5.3.	<i>TRATAMIENTO MÉDICO</i>	13
3.5.4.	<i>TRATAMIENTO QUIRÚRGICO</i>	14
3.6.	<i>PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS</i>	15
3.6.1.	<i>DIAGRAMA DEL PROCESO OFTALMOLÓGICO</i>	15
3.7.	<i>RECURSOS HUMANOS</i>	17
3.8.1.	<i>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</i>	18
3.8.1.1.	Administrador Contable	18
3.8.1.2.	Asistentes Contable	19
3.8.1.3.	Secretaria	19
3.8.1.4.	Servicio Varios	20
3.8.2.	<i>PERSONAL PROFESIONAL DE LA SALUD</i>	20
3.8.2.1.	Director Médicos	20
3.8.2.2.	Médicos	20
3.8.2.3.	Optometrista	21
3.8.2.4.	Licenciada en Enfermería	21
3.8.2.5.	Auxiliar en Enfermería	21
3.8.2.6.	Camillero	22
3.8.	<i>PROVEEDORES</i>	22
3.9.	<i>INFRAESTRUCTURA</i>	23
<b>CAPITULO 4</b>		<b>26</b>
<b>ANALISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>		<b>26</b>
4.1.	<i>ANÁLISIS E IMPLEMENTACION DE LA PARTE ADMINISTRATIVA</i>	26
4.2	<i>FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL</i>	26
4.1.2.1.	<i>MISIÓN</i>	26
4.1.2.2.	<i>VISIÓN</i>	26
4.1.1.	<i>ORGANIZACIÓN</i>	27
4.2.	<i>ANÁLISIS E IMPLEMENTACION DE LA PARTE LEGAL</i>	28
4.2.1.	<i>CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA</i>	28
4.2.2.	<i>PERMISO DE FUNCIONAMIENTO</i>	29
4.2.3.	<i>LICENCIA DEL AMBIENTE</i>	30
4.2.4.	<i>ANÁLISIS E IMPLEMENTA ECONÓMICA</i>	31
4.2.4.1.	<i>INVERSIÓN TOTAL</i>	31

La inversión total está dada por la inversión en propiedad, planta y compra de equipos médicos y quirúrgicos; se ha incluido gastos pre operativo que comprenden la constitución de la empresa sumado gastos de publicidad y

finalmente se incluye el capital de trabajo que representa el costo de consulta médica y quirúrgica del primer mes. 31

En la siguiente tabla se detallará el rubro de capital de trabajo considerado del primer mes de funcionamiento, consiste el costo de citas medias es \$ 10.527,75 y costo de cirugías es \$ 23.954,29; sumado con gastos administrativos \$ 4.219,39 y otros gastos anuales es \$ 2.930,58 da total \$ 41.632,01 dólares.----- 33

El financiamiento está estructurado por: Capital propio de un monto \$146.897,71 constituye el terreno y capital efectivo. El terreno valor de \$100.000,00 y capital efectivo de \$45.676,01. Segundo financiamiento por préstamo bancario de \$ 450.586,50 dólares; que se requiere para la implementación de este proyecto con un monto de \$ 596.262,51 dólares ----- 33

4.2.4.2. INICIAL ----- 33

4.2.4.3. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS ----- 34

Activos fijos de la compañía, se deprecian año a año, por lo tanto los equipos de computación hasta 3 años, muebles y enseres hasta 10 años, equipo médicos hasta 20 años por ser tecnológicos y edificio se deprecia hasta 5 años. 34

4.2.4.4. PRESUPUESTO DEL TALENTO HUMANO ----- 35

4.2.4.5. PRESUPUESTO DE GASTOS----- 36

4.2.5. ANÁLISIS E IMPLEMENTACION DE LA PARTE FINANCIERA ----- 37

4.2.5.1. INVERSIÓN Y USO DE FONDOS ----- 38

4.2.6. ANÁLISIS E IMPLEMENTACION DEL FINANCIAMIENTO----- 38

4.2.5.2. INGRESOS----- 39

4.2.5.3. PUNTO DE EQUILIBRIO----- 42

4.2.5.4. FLUJO DE CAJA ----- 44

**CAPITULO 5 ----- 47**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ----- 47**

5.1. CONCLUSIONES ----- 47

5.2. RECOMENDACIONES ----- 48

**BIBLIOGRAFÍA ----- 49**

**ANEXO ----- 50**

**IMAGEN CORPORATIVA ----- 50**

**ANEXO ----- 52**

**DETALLE DE EQUIPOS ----- 52**

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> .....	<b>17</b>
<b>Ilustración 2</b> .....	<b>17</b>
<b>Ilustración 3</b> .....	<b>18</b>
<b>Ilustración 4</b> .....	<b>19</b>
<b>Ilustración 5</b> .....	<b>19</b>
<b>Ilustración 6</b> .....	<b>20</b>
<b>Ilustración 7</b> .....	<b>21</b>
<b>Ilustración 8</b> .....	<b>22</b>
<b>Ilustración 9</b> .....	<b>23</b>
<b>Ilustración 10</b> .....	<b>24</b>
<b>Ilustración 11</b> .....	<b>25</b>
<b>Ilustración 12</b> .....	<b>26</b>
<b>Ilustración 13</b> .....	<b>27</b>
<b>Ilustración 14</b> .....	<b>28</b>
<b>Ilustración 15</b> .....	<b>31</b>
<b>Ilustración 16</b> .....	<b>32</b>
<b>Ilustración 17</b> .....	<b>5</b>
<b>Ilustración 18</b> .....	<b>8</b>
<b>Ilustración 19</b> .....	<b>10</b>
<b>Ilustración 20</b> .....	<b>11</b>
<b>Ilustración 21</b> .....	<b>12</b>
<b>Ilustración 22</b> .....	<b>15</b>
<b>Ilustración 23</b> .....	<b>25</b>
<b>Ilustración 24</b> .....	<b>27</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	30
Tabla 2.....	31
Tabla 3.....	31
Tabla 4.....	32
Tabla 5.....	32
Tabla 6.....	2
Tabla 7.....	3
Tabla 8.....	4
Tabla 9.....	16
Tabla 10.....	16
Tabla 11.....	17
Tabla 12.....	18
Tabla 13.....	18
Tabla 14.....	23
Tabla 15.....	34
Tabla 16.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 17.....	34
Tabla 18.....	35
Tabla 19.....	36
Tabla 20.....	36
Tabla 21.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 22.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 23 Inversión Inicial .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 24 Financiamiento Bancario .....	38
Tabla 25 Proyección de Consultas Anuales .....	40
Tabla 26.....	41
Tabla 27 Punto de Equilibrio .....	43
Tabla 28 Punto de Equilibrio .....	43
Tabla 29 Flujo de Caja .....	45
Tabla 30 Flujo Efectivo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 31 Costo Ponderado Capital.....	46

## INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1.....	14
Ecuación 2.....	15

## INTRODUCCIÓN

La ciudad de Guayaquil, es la más poblada de la república del Ecuador. Por la influencia que tiene a nivel regional en el ámbito comercial, político, financiero, cultural, tecnológico y en salud. Es la capital de la Provincia del Guayas, con una densidad de población de 2'531.223 habitantes urbanos en el 2013 (INEN, 2013).

El presente proyecto nace de la necesidad de crear una Clínica del día Oftalmológica en la ciudad de Guayaquil, con tecnología necesaria para su funcionamiento de acuerdo a los análisis que se han realizado sobre los problemas actuales del sistema de salud, en donde hay una demanda insatisfecha. Este es un servicio con una demanda creciente debido a patologías de agudeza visual que aquejan a la sociedad por múltiples factores entre ellos: la edad, uso de herramientas tecnológicas y sistemas computarizados.

Según análisis proporcionado por Instituto Nacional de Censo y Estadística (I.N.E.C.) en el 2011, el Ecuador registra un incremento de la edad adulta, de la fuerza laboral y una disminución del segmento de menores de edad, con lo que el país se suma a la tendencia mundial del envejecimiento poblacional. Aproximadamente en la costa son 589.431 adultos mayores, la mayor cantidad está en el rango entre 60 y 65 años de edad.

La frecuencia de glaucoma aumenta con la edad, el riesgo es más alto al sobrepasar los 40 años y se multiplica por 7 a partir de los 60. Otros factores de riesgo son el sexo masculino, existencia de miopía, diabetes, provocando un mayor incremento de pacientes con estas patologías, hace referencia la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en el 2012.

La creación de una clínica del día oftalmológica en la ciudad de Guayaquil, que brindará consulta médica de especialidad, examen de diagnóstico y cirugía oftalmológica ambulatoria, con la finalidad de cubrir la gran demanda de pacientes que no requieren de hospitalización prolongada, sino por horas para ser intervenidos quirúrgicamente o para procedimientos de diagnósticos.

## **CAPITULO 1**

### **GENERALIDADES DEL PROYECTO**

#### **1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Con la creación de una Clínica del Día Oftalmológica “EYECARE” en el centro de la ciudad de Guayaquil, se mitiga la demanda insatisfecha de ciertos servicios de salud.

Este proyecto se presenta como una real oportunidad de negocio, por ende el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social (I.E.S.S.) y el Ministerio de Salud Pública (M.S.P.), podrán reducir los tiempos de atención y costos por medio de convenios de servicios médicos.

La Clínica del día Oftalmológica “EYECARE” se perfila como un nuevo proveedor de servicios médicos para la población guayaquileña, al brindar mejor calidad de vida del paciente con afecciones visuales, Así también contará con los servicios de: consulta oftalmológica, diagnóstico, tratamiento médico y quirúrgico ambulatorias como: chalazión, pterigiión, cataratas, glaucoma, obstrucción del lagrimal (dacriocistorrinostomía), estrabismos, queratocono, cirugía plástica ocular. Las cirugías podrán ser programables en un 90% permitiendo establecer horarios cómodos a los pacientes.

#### **1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

##### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Crear una clínica del día, para atender a la población con patologías oftalmológicas con altos estándares de calidad y seguridad, permitiendo cubrir la demanda insatisfecha a través de diferentes estrategias y posicionamiento.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer la aceptación del servicio oftalmológico en el centro de la ciudad de Guayaquil.
- Determinar las tendencias económicas de la población beneficiaria al invertir en una consulta de atención oftalmológica en la ciudad de Guayaquil.
- Conocer los factores positivos y negativos en el entorno que se va a ejecutar el proyecto.

## CAPITULO 2

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 2.1. ANALISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

##### 2.1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR Y COMPAÑÍA

En Latinoamérica según la Asociación Panamericana de Oftalmología (P.A.A.O) y la Academia Americana de Oftalmología (A.A.O), consideran que, *"a medida que la población tiende a vivir más años, también es probable que aumente el número de adultos que terminarán perdiendo la vista a causa de una enfermedad ocular"*.

De acuerdo a estudios de investigación, las cataratas son la principal causa de ceguera con una incidencia del 74% en el Ecuador. A su vez es una de las barreras más comunes que impiden que las personas afectadas se sometan a una cirugía para corregir las cataratas, por la falta de conocimiento sobre la existencia de un tratamiento.

El servicio de salud oftalmológica está ligado a toda la población que requiera atención especializada, integrando a este segmento al cliente de acuerdo a su edad, profesión, estilo de vida y generación. Los problemas de la visión pueden prevenirse únicamente cuando son identificados, controlados y tratados en una etapa temprana.

El mercado está enfocado a la ciudad de Guayaquil, que consta con una población de 2'531.223 habitantes, según (INEN, 2013). Se ha considerado que la Población Económicamente Activa (P.E.A.) de Guayaquil son 1'195.290 personas, de las cuales 672.803 son hombres y 522.487 son mujeres. Existen 1'120.221 ocupados en los sectores formal e informal; y los desocupados fueron 75.069. (INEC, 2013)

Clínica del día Oftalmológica en la Ciudad de Guayaquil “EYECARE”, en el centro de la Ciudad se ubicará en las calles Padre Solano y Tulcán, para atender básicamente a la población con patologías oftalmológicas y cirugías ambulatorias con los estándares de calidad.

## **2.1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **2.1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Conocer la aceptación de una clínica oftalmológica en la ciudad de Guayaquil, enfocada a clientes privados de niveles socio económico medio y alto.

### **2.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar la edad de los usuarios que posiblemente se beneficiaran del servicio oftalmológico en la ciudad de Guayaquil.
- b) Conocer las preferencias del usuario ante un nuevo servicio oftalmológico en la ciudad de Guayaquil.
- c) Determinar lo que el usuario o cliente toma en cuenta en el momento de elegir una institución de servicio oftalmológico.

## **2.1.3. VARIABLES PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Para identificar el mercado meta al cual se pretende llegar con la creación de una Clínica del Día Oftalmológica en la ciudad de Guayaquil, se han identificado las siguientes variables:

- a) Variables de Segmentación
- b) Variable de Segmentación Geográfica

### **2.1.3.1. VARIABLE DE SEGMENTACIÓN**

- Ingreso: Medios
- Edad: 20 años en adelante
- Género: Masculino – Femenino

### 2.1.3.2. VARIABLE DE SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

- País: Ecuador
- Región: Costa
- Provincia: Guayas
- Cantón: Guayaquil

### 2.1.4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACION DE MERCADO

La metodología a emplearse para la investigación de mercado es la encuesta técnica primaria cuantitativa, tomando como referencia para el tamaño de la muestra el cálculo con el número de población económicamente activa (P.E.A.) en la ciudad de Guayaquil alcanzó 1'195.290, según datos oficiales. (INEC, INEC, 2013)

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra se obtiene de la ecuación para calcular la estimación del intervalo de confianza para la media, la cual es:

#### Ecuación 1

#### CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{e^2 * (N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

**Fuente: Libro de Investigación de Mercado (Orozco, 2005)**

Para la estructuración de la fórmula para el cálculo de la muestra, se consideró los siguientes aspectos:

- n = El tamaño de la muestra.
- N = Tamaño de la población, la cual de acuerdo a la segmentación del sector económicamente activa, corresponde a 1.195.290 población de Guayaquil
- $\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5

- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96
- e = Límite aceptable de error para el desarrollo de este proyecto es del 0.05 (Orozco, 2005)

#### **2.1.4.1. DESARROLLO DE LA ECUACION PARA CALCULAR LA MUESTRA A ENCUESTAR**

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se desarrolla la siguiente ecuación descrita en el numeral 2.14, en donde para verificar su resultados también se puede utilizar un programa de comprobación "Muestra calculador" de tamaño Raosoft®.

##### **Ecuación 2**

#### **DESARROLLO DE LA ECUACION PARA CALCULAR LA MUESTRA**

$$n = \frac{1195290 * 0,5^2 * 1,96^2}{0,05^2 * (1195290 - 1) + 1,96^2 * 0,5^2} \quad n = 384 p$$

**Fuente: Libro de Investigación de Mercado (Orozco, 2005)**

Como resultado del desarrollo de la ecuación se obtiene que n=384, es decir que para obtener un margen aceptable del 5% de error, nivel de 95% y distribución de la respuesta de 50%, se debe llevar a cabo la cantidad de 384 encuesta a personas dentro la ciudad de Guayaquil.

#### **2.1.4.2. DESARROLLO DE LA ENCUESTA**

En el mes de Julio del año 2013 se procedió a realizar la encuesta a 384 personas del área urbana domiciliados en los sectores norte, centro y sur de la ciudad, que tienen mayor oportunidad de acceder a los servicios oftalmológicos, sin distinción de género, enfocado en un parámetro de edades comprendidos entre los 20 a 70 años, de igual manera direccionado para personas con un nivel socio económico medio de acuerdo a los resultados obtenidos de la ecuación, utilizando como herramienta un formulario de preguntas de opciones múltiples con componentes cuantitativos y cualitativos de dos tipos pero ambas con la misma información:

- Encuestas impresas en papel duro, y;
- Encuestas digitales vía correos electrónicos.

##### **2.1.4.2.1. ENCUESTAS IMPRESAS EN PAPEL**

Las encuestas impresas en papel duro fueron llevadas a cabo directamente a las persona encuestadas, número 354.

##### **2.1.4.2.2. ENCUESTA DIGITALES VÍA CORREO ELECTRÓNICO**

Las encuestas digitales fueron elaboradas por medio del programa Google Doc, las mimas que fueron llevadas enviadas a través de los correos electrónicos de los encuestados, número 30 encuestas.

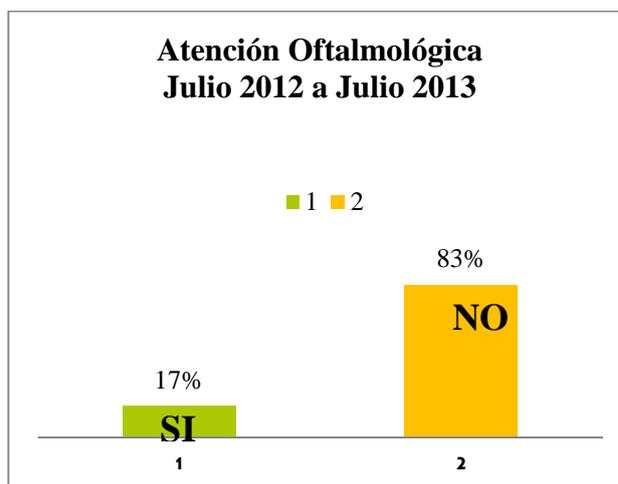
#### **2.1.4.3. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA**

Con esta encuesta realizada a 384 personas se trata de evidenciar las tendencias de aceptación, las preferencias y el grado de satisfacción del modelo de negocio propuesto como una opción de servicio en salud.

**1. Primera pregunta: ¿Usted recibe atención oftalmológica actualmente?** Resultados obtenidos de 384 encuestados:

- 83% no recibe actualmente; y,
- 17% si recibe atención oftalmológica actualmente

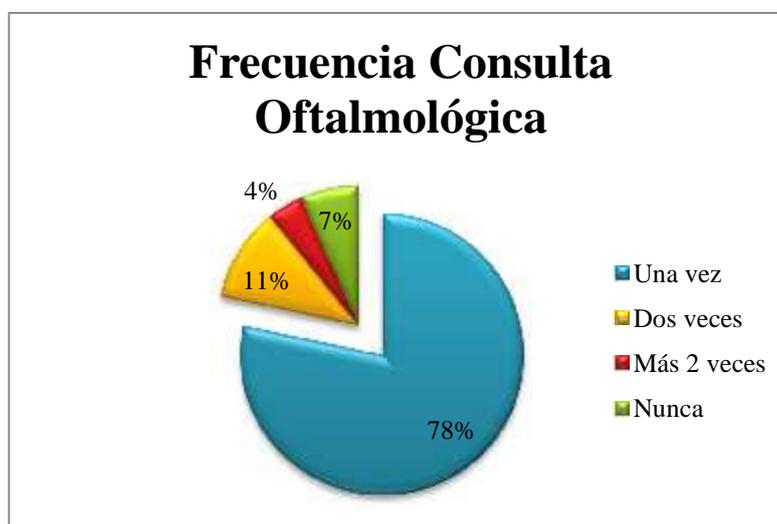
**Ilustración 1 Resultados de la Primera pregunta de la Encuesta**



**2. Segunda pregunta: ¿Cuántas veces en el último año acudió a consulta oftalmológica?** Resultados obtenidos de 384 encuestados:

- 78% acuden una vez al año,
- 11% dos veces al año,
- 4% más de dos veces al año; y,
- 7% no han acudido a una consulta en el último año.

**Ilustración 2 Resultado de la Segunda pregunta de la Encuesta**



**3. Tercera pregunta: ¿Cuánto pago por su última consulta de oftalmológica?** Resultado obtenidos de 384 encuestados:

- 22% pagó entre USD30 a USD40,
- 26% pagó entre USD41 a USD50,
- 16% pagó entre USD51 a USD60,
- 3% pagó entre USD61 a USD80,
- 9% pagó USD100 o más; y,
- 24% no pago nada.

**Ilustración 3 Resultados de la Tercera pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

**4. Cuarta pregunta: ¿Usted prefiere recibir su atención médica oftalmológica en una institución?**

Resultados obtenidos de 384 encuestados:

- 50% prefieren ser atendidos en una Institución privada,
- 17% prefieren ser atendidos en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S.),
- 13% prefieren ser atendidos por las Instituciones de la Junta de Beneficencia de Guayaquil,
- 7% prefieren ser atendidos en una Fundación,
- 5% prefieren ser atendidos las Instituciones del Ministerio de Salud Pública (M.S:P); y un,
- 8% prefiere ser atendido en otro lugar.

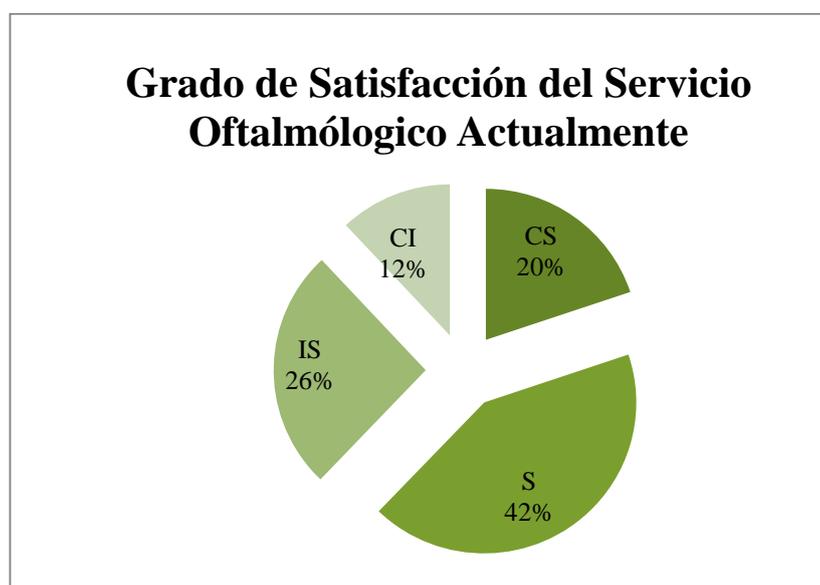
**Ilustración 4 Resultados de la Cuarta pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

- 5. Quinta pregunta: ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que recibe actualmente?** Resultados obtenidos de 267 encuestados:
- 20% completamente satisfactoria,
  - 42% satisfechos,
  - 26% insatisfechos; y,
  - 12% completamente insatisfechos.

**Ilustración 5 Resultados de la Quinta pregunta de la Encuesta**



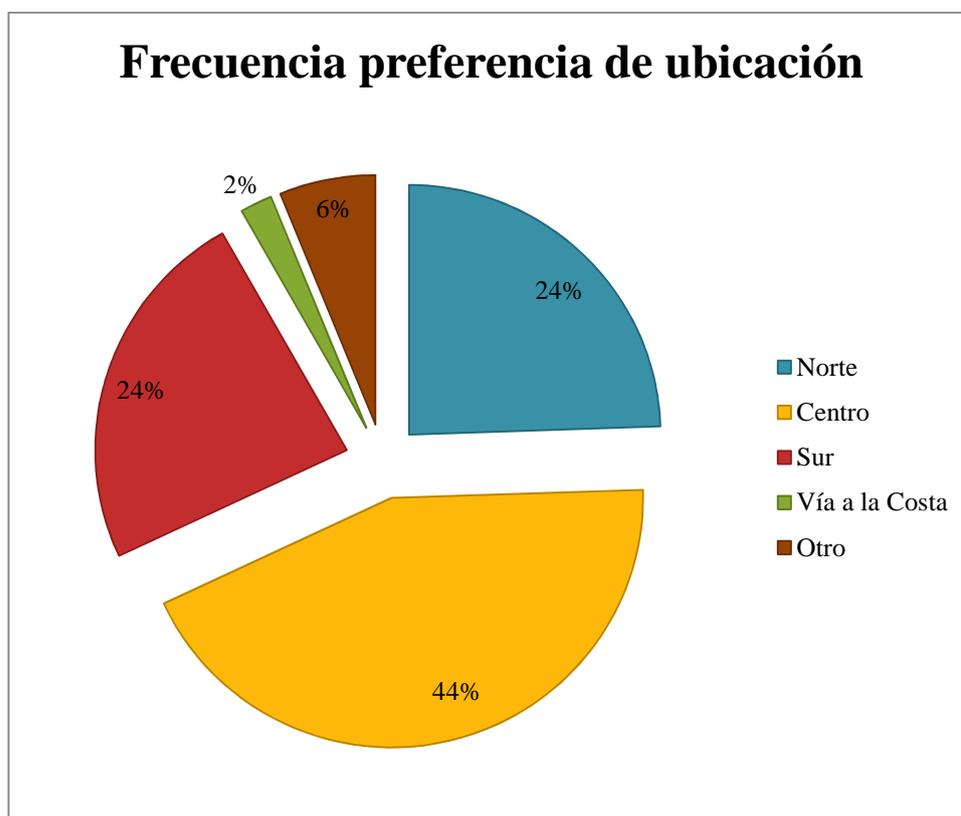
**6. Sexta pregunta: Si usted tuviera que acudir a una Clínica oftalmológica ¿Dónde le gustaría que este ubicada?**

Resultados obtenidos de 384 encuestados:

- 44% le gustaría que este ubicada en el centro de la ciudad,
- 24% le gustaría que este ubicada al norte de la ciudad,
- 24% le gustaría que este ubicada al sur de la ciudad,
- 2% le gustaría que este ubicada vía a la costa; y,
- 6% le gustaría que este ubicada en otro lugar.

**Ilustración 6**

**Resultados de la Sexta pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

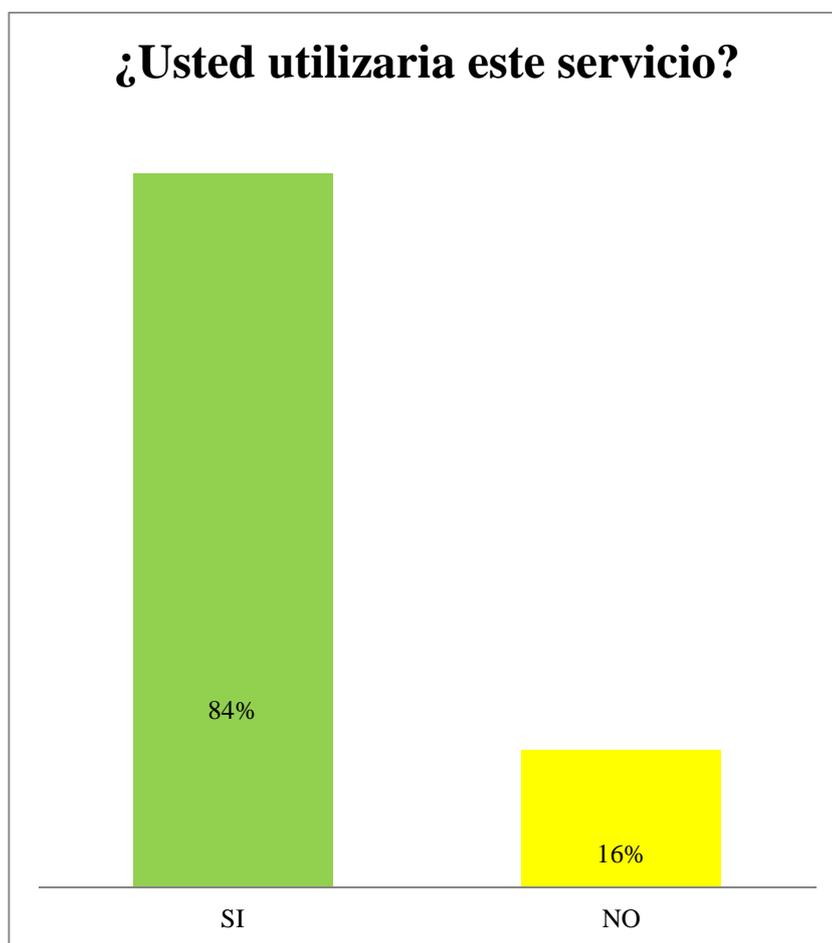
**7. Séptima pregunta: Si tuviera que recibir atención oftalmológica en una Clínica Privada en el centro de la ciudad de Guayaquil, ¿Usted utilizaría este servicio?**

Resultados obtenidos de 384 encuestados:

- 84% utilizaría este servicio de atención oftalmológica, en tanto que él;
- 16% No utilizaría este servicio.

**Ilustración 7**

**Resultados de la Séptima pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

**8. Octava pregunta: ¿A través de qué medio le gustaría recibir información sobre un nuevo servicio oftalmológico?**

Resultado obtenidos de los 384 encuestados mencionaron que les gustaría recibir información por:

- 59% Anuncios publicitarios,
- 17% correo electrónico,
- 14% Internet,
- 5% por televisión,
- 2% por radio u otros, y;
- 1% con vallas publicitarias.

**Ilustración 8**

**Resultados de la Octava pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

**9. Novena pregunta: ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por la consulta oftalmológica en esta nueva Clínica?**

Resultado obtenidos de los 384 encuestados, consideraron que estarían dispuesto a pagar por la consulta oftalmológica entre:

- 74% de 25 a 30 dólares,
- 15% de 35 a 40 dólares,
- 7% de 45 a 50 dólares,
- 3% nada,
- 1% 100 dólares, y;
- 0% de 55 a 60 dólares.

**Ilustración 9**

**Resultados de la Novena pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

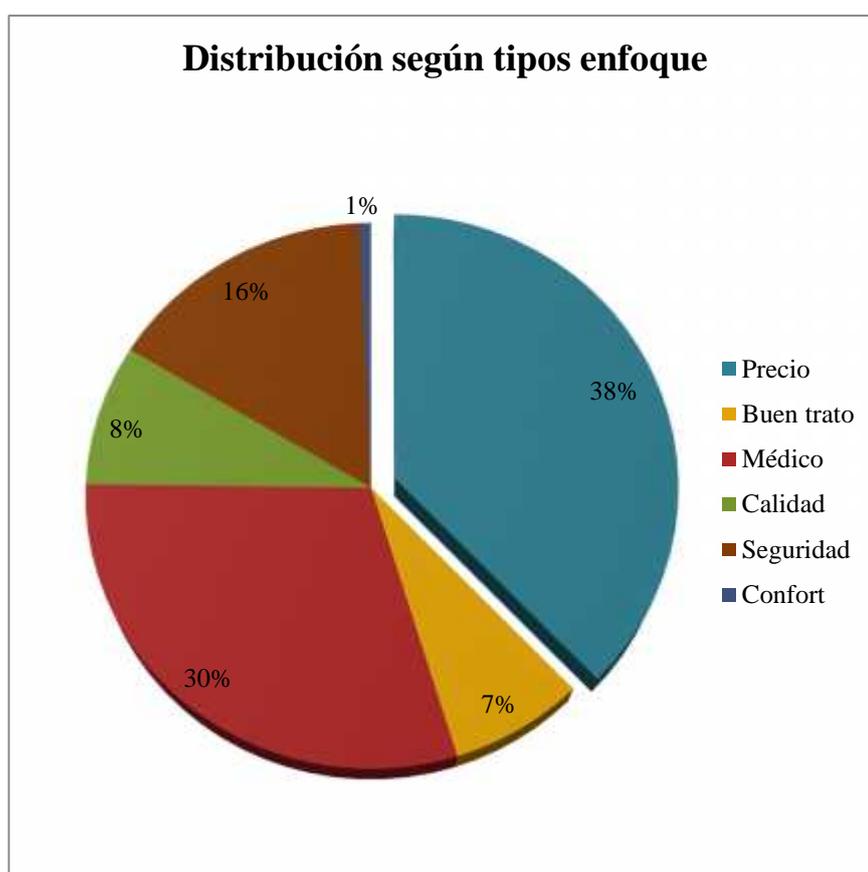
**10. Décima pregunta: ¿Si tendría que someterse a una cirugía del ojo que aspecto tomaría encuentra para elegir la institución?**

Resultado obtenidos de 384 encuestados:

- 38% el precio,
- 30% por el médico,
- 16% la seguridad,
- 8% la calidad,
- 7% el buen trato, y;
- el 1% el confort.

**Ilustración 10**

**Resultados de la Décima pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

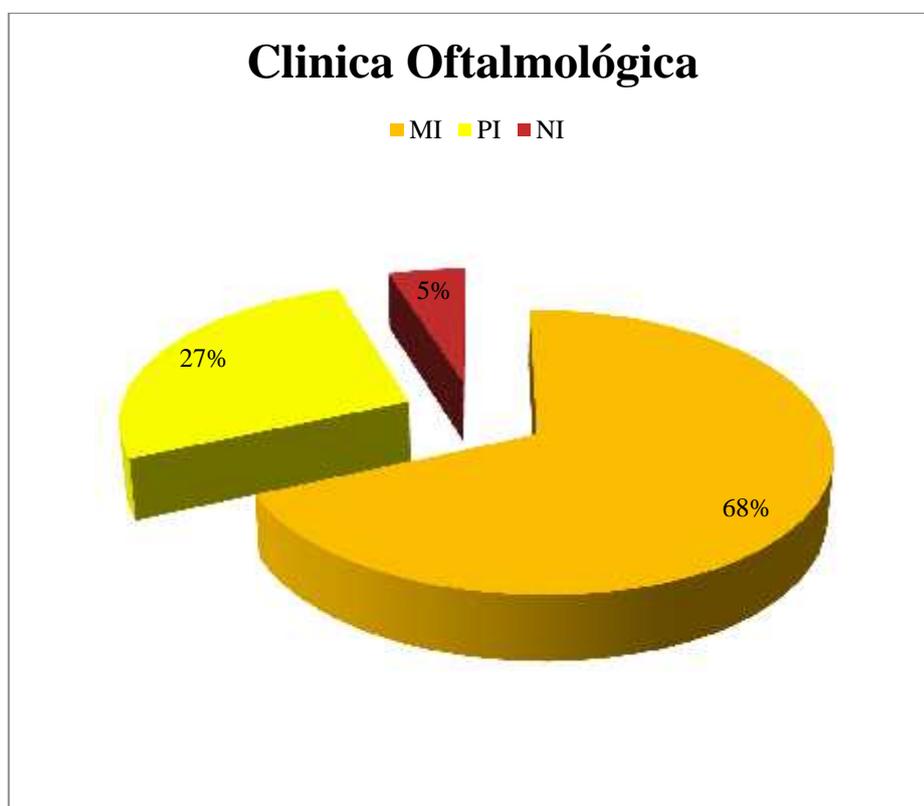
**11. Décima primera pregunta: ¿Es para usted importante saber que existe un nueva Clínica Oftalmológica que brinde el servicio de cirugía ambulatoria ubicada en el centro de la ciudad?**

Resultados obtenidos de los 384 encuestados, mencionaron que:

- 68% es muy importante,
- 27% poco importante, y;
- 5% no es importante.

**Ilustración 11**

**Resultados de la Décima Primera pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

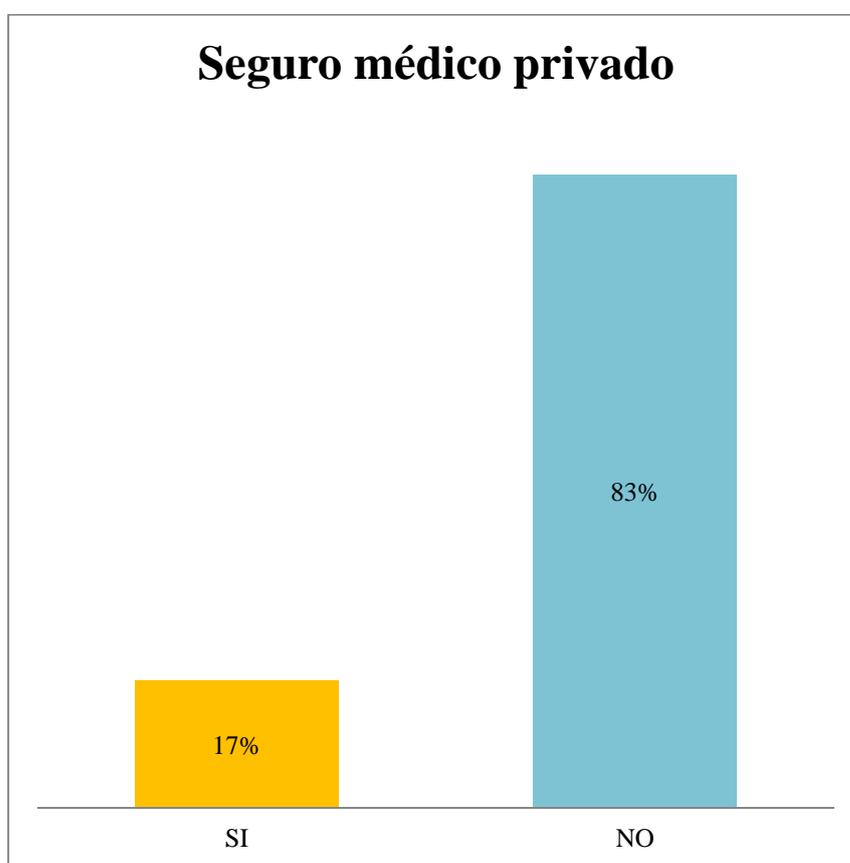
**12. Décima segunda pregunta: ¿Tiene usted seguro médico privado actualmente?**

Resultados obtenidos de los 384 encuestados:

- 83% aseguró que no contaban con seguro privado, y un;
- 17% aseguró que si contaba con un seguro médico privado.

**Ilustración 12**

**Resultados de la Décima Segunda pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

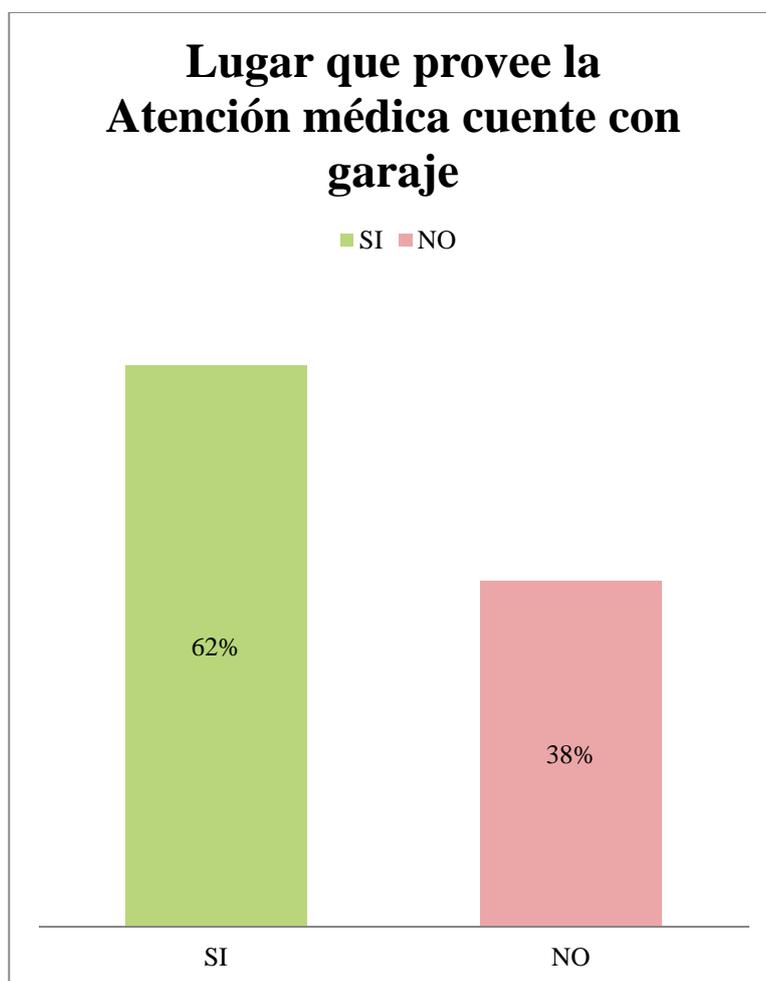
**13. Décima tercera pregunta: ¿Es para usted importante que lugar donde acude para atención médica tenga garaje?**

Resultados obtenidos de los 384 encuestados mencionaron que en un:

- 62% si es importante que cuenten con garaje, en tanto que un;
- 38% No.

**Ilustración 13**

**Resultados de la Décima Tercera pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

**14. Décima cuarta pregunta: ¿Cuál es la forma de pago más conveniente para usted?**

Resultados obtenidos de 384 encuestados mencionaban que:

- 60% pagaría al contado,
- 35% tarjeta de crédito, y;
- 5% mediante seguro médico.

**Ilustración 14**

**Resultados de la Décima Cuarta pregunta de la Encuesta**



Fuente: Encuestas realizadas por la Dra. Marlene Saltos

#### 2.1.4.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

- Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas fueron optimistas, de acuerdo al 100% de los encuestados, el 83% aceptación del modelo de negocio, de los cuales 44% prefiere la ubicación sea en el centro de la ciudad de Guayaquil, con una preferencia del 50% contratar el servicio en una Clínica Privada.
- La frecuencia de promedio que acuden por consulta oftalmologica fue de una vez por año.
- El valor promedio por lo que pagarían por una consulta oftalmologica entre USD 25-30, para el 74%. Se les consultó si L.contratarían el servicio si costará USD 30 la consulta oftalmologica, sería muy probable para el 84% de los encuestados.
- Se realizó adicionalmente, diferentes tipos de enfoque por lo que el usuario elegiria una Clínica oftalmológica para ser sometido a una cirugía de ojo, del 100% de los encuestados coincidieron que 38% lo hace conciderando el precio, 30% médico, 16% seguridad, 8% calidad, 7% el buen trato y 1% por el confort.
- En la actualidad para el usuario acudir a una atención médica en el centro de la ciudad es importante que halla garage para 62% de los encuestados.
- La forma de pago más conveniente para el 100% de los encuestados se distribuye en: 60% prefiere de contado, 35% usando tarjeta de crédito y 5% cubra seguro médico privado.

## 2.2. ANALISIS DE LA DEMANDA

Mediante la investigación se determinó que el mercado meta sería las familias que viven en la ciudad de Guayaquil, que pertenezcan a la clase social media.

Se pudo analizar la demanda por medio de las encuestas, en donde el 84% mencionó que accedía a la atención de una clínica privada oftalmológica.

Cálculo

- $n =$  número de compradores posibles (clase media típica 22,8% y media baja 49,3%)
- $n = (2'531.223 \times 60,1\%) / 100 =$  clase media / 4 miembros familia = 380.316

En donde se obtuvo los siguientes datos:

**Tabla 1**  
**Análisis de la Demanda**

<b>Población</b>	<b>380.316</b>
Usuario	84%
Demanda	319.465

**Fuente: Investigación de Campo / INEC 2011**

Se obtuvo como demanda 319.465 guayaquileños de clase media que accederán al servicio que ofrecerá la Clínica del Día Oftalmológica “EYECARE”.

Para la proyección de la demanda se consideró una tasa de crecimiento poblacional del 1.52%, según (INEN, 2013), 2011 a continuación se detalla la proyección:

Año	Demanda Proyectada
2013	319.465
2014	325.398
2015	330.344
2016	335.365
2017	340.463
2018	345.638

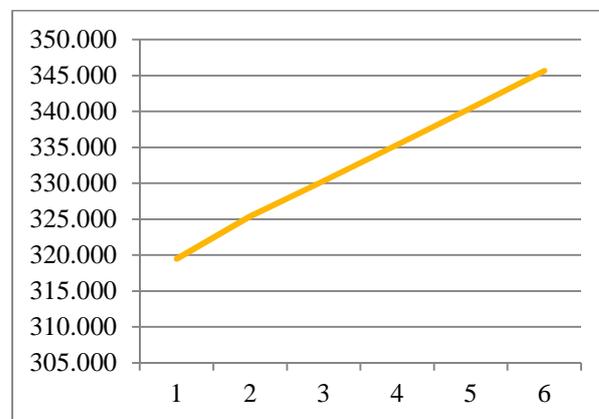
**Tabla 2**

**Proyección de la Demanda**

Fuente: Crecimiento Calculado en base al I.N.E.C.

**Ilustración 15**

**Proyección de la Demanda**



Fuente: Crecimiento Calculado en base al I.N.E.C.

**2.3. ANALISIS DE LA OFERTA**

El estudio de la oferta potencial para la asesoría y consultoría, ya que la oferta potencial está en función de la utilización de este servicio. Para la cual se utilizó los datos de la encuesta, en donde se obtuvo que el 17% no han utilizado los servicios oftalmológicos alguna vez, adicionalmente se consideró la frecuencia de uso mediante el cálculo de un promedio, obteniendo:

**Tabla 3**

**Análisis de la Oferta**

	Porcentaje	Acumulado	Nº veces al año
<b>Una vez</b>	78%	78%	1
<b>Dos veces</b>	11%	89%	2
<b>más de tres veces</b>	4%	93%	3,5
<b>nunca</b>	7%	100%	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>		

Fuente: Investigación de Mercado realizado por la Dra. Marlene Saltos

### Proyección de la Oferta Potencial

Fórmula:  $Q = npq$

**Tabla 4**

**Tabla de la Oferta Potencial**

Población	<b>380.316</b>
Utilización del servicio	17%
Frecuencia de uso	1,14
Oferta	<b>64.653</b>

Fuente: Proyección de la Oferta realizado por la Dra. Marlene Saltos

La proyección de la oferta está dada por la tasa de crecimiento del sector de salud del 1.1%, detallado a continuación:

**Tabla 5**

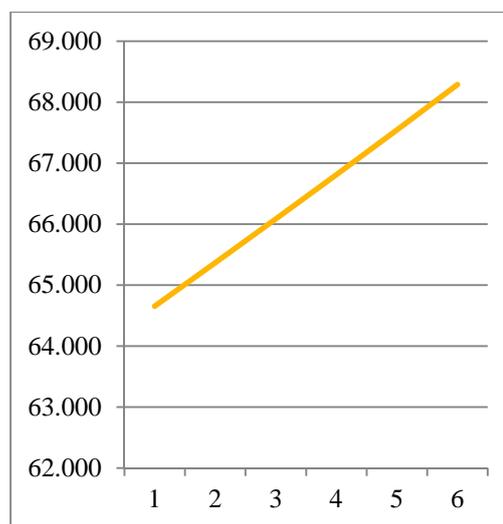
**Tabla de Proyección de la Oferta hasta el año 2018**

Año	Oferta proyecta
2013	64.653
2014	65.364
2015	66.083
2016	66.810
2017	67.545
2018	68.288

Fuente: Proyección de la Oferta realizado por la Dra. Marlene Saltos

**Ilustración 16**

**Proyección de la Oferta**



Fuente: Proyección de la Oferta realizado por la Dra. Marlene Saltos

Los clientes que disponen del servicio de oftalmología actualmente lo hacen en Clínicas Privadas, Red de Hospitales Públicos y Fundaciones considerando la ubicación geográfica en la ciudad de Guayaquil. Conociendo su grado de insatisfacción y satisfacción por el servicio que reciben.

- Instituto Oftalmológico Matamoros
- Centro Oftálmico Varas Samaniego
- Centro Oftalmológico Humana Visión
- Centro Diagnóstico Ocular
- OftalmoClínica Navarrete-Borja
- UNIOFKEN
- Centro Oftalmológico “Alta Visión”
- Centro Oftalmológico Gaibor-Gaibor

#### 2.4. LA DEMANDA INSATISFECHA

La Demanda insatisfecha resulta de restar los datos de proyección de la oferta potencial con los de la demanda potencial, en el caso de existir un déficit de oferta se dice que existe demanda insatisfecha:

**Tabla 6**

**Proyección hasta el año 2018 de la Demanda Insatisfecha**

<b>Año</b>	<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>	<b>Demanda insatisfecha</b>
<b>2013</b>	319.465	64.653	254.812
<b>2014</b>	325.398	65.364	260.034
<b>2015</b>	330.344	66.083	264.261
<b>2016</b>	335.365	66.810	268.555
<b>2017</b>	340.463	67.545	272.918
<b>2018</b>	345.638	68.288	277.350

Fuente: Proyección realizado por la Dra. Marlene Saltos

Datos que permiten evidencia que existe un mercado insatisfecho, generando una oportunidad de negocio con miras a futuro.

## 2.5. CLIENTES

Los clientes actuales que acceder al servicio médico oftalmológico de acuerdo al 100% de encuestados oscilan entre las edades: 20 a 30 años el 32%, el segmento de 41 a 50 años el 24 % y el 23 % entre 31 a 40 años. Considerando los clientes que egresan por el servicio médico de oftalmología mayor incidencia son grupo etario oscilan entre 31 a 64 años, según datos proporcionado INEC 2011

Cabe mencionar que en el sector oftalmológico las patologías de los pacientes puede encontrarse dentro de los niveles leves, moderados y graves, pero que necesariamente se deben controlar y monitorear para que la patología no avance.

**Tabla 7**  
**Patologías**

<b>Patologías</b>		
<b>Leves</b>	<b>Moderadas</b>	<b>Graves (Cirugía)</b>
Blefaritis	Hipermetropía	Glaucoma
Orzuelo	Miopía	Catarata
Chalazión		Queratocono
Conjuntivitis		Pterigión

Fuente: ALCON – Enfermedades de los Ojos

## 2.6. PRECIOS

Para establecer un promedio de los precios se ha considerado realizar una investigación preliminar en función de la competencia y se obtuvo los siguientes datos:

**Tabla 8**

**Precios**

SERVICIOS	Consulta Oftalmológica
<b>Instituto Oftalmológico Matamoros</b>	\$ 70
<b>Centro Oftálmico Varas Samaniego</b>	\$ 40
<b>Centro Oftalmológico Humana Visión</b>	\$ 50
<b>Centro Diagnóstico Ocular</b>	\$ 50
<b>OftalmoClínica Navarrete-Borja</b>	\$ 80
<b>UNIOFKEN</b>	\$ 50
<b>Centro Oftalmológico "Alta Visión"</b>	\$ 60
<b>Centro Oftalmológico Gaibor-Gaibor</b>	\$ 40

**Fuente: Investigación de mercado realizado por la Dra. Marlene Saltos**

Precios por la consulta médica oftalmológica privada oscilan entre USD 40 a USD 50, otros USD 80 o más y en los Hospitales Públicos la marca es la gratuidad.

## 2.7. ANÁLISIS FODA

### (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El **FODA** de la clínica se lo ha elaborado en base a los análisis del mercado, competidores y entorno.

#### Ilustración 17

#### Análisis FODA



Fuente: Análisis del mercado, competidores y entorno realizado por la Dra. Marlene Saltos C.

## **CAPITULO 3**

### **PLAN DE MERCADO**

#### **3.1. ESTRATEGIAS**

##### **3.1.1. ESTRATEGIA DE PRECIO**

La estrategia de precio estará en función del análisis de mercado con la finalidad de mantener y posicionar EYECARE dentro del mercado. Por ser una empresa nueva se determino el precio por consulta oftalmológica privada oscila entre 25 a 30 dólares. Sin dejar de considerar el tarifario del sistema nacional de salud vigente desde 2012, determina \$23 dólares la consulta médica para convenios instituciones entre entidades privadas y públicas.

##### **3.1.2. ESTRATEGIA DE VENTA**

La Clínica del día Oftalmológica crea un valor agregado como estrategia de ventas para esto ha optado por la preferencia encuestada: 59% anuncios publicitarios como vayas, volantes, brochure, dando a conocer la empresa y promociones; el 17% optó por correo electrónico, el 14% por internet donde habrá una página web institucional encontrarán un pre-test oftalmológico para los usuarios, información de contacto directo y solicitar cita médica. Adicional la clínica está diseñada para brindar un ambiente acogedor, confort, seguridad con garaje para la atención del usuario en general.

##### **3.1.3. TÁCTICAS DE VENTAS**

La Clínica EYECARE, brindará y dará a conocer su amplia cartera de servicios ambulatorios, promociones y su equipo de profesionales en el servicio de oftalmología.

Promocionar los equipos de alta tecnología con los que cuenta la clínica EYECARE, reduciendo el tiempo de espera de los usuarios y no interfiere en sus actividades laborales.

Promocionar mediciones de capacidad visual en escuela, colegios y empresas de industrias relacionados con medicina ocupacional.

Campañas preventivas contra la presbicia y cataratas de mayor incidencia de acuerdo a los datos estadísticos, direccionadas a grupo etario entre 40 a 50 años.

El servicio está dirigido a usuarios privados y a usuarios afiliados a seguros social, aseguradoras privadas y/o de la red pública de salud. Por lo que se ha considerado dos precios de venta del servicio oftalmológico, de acuerdo al estudio de mercado efectuado a 384 encuestados se obtuvo que el 50% tenga preferencia por el servicio privado, y el otro 50% por entidades públicas o fundaciones. Promocionar con las entidades nuestro servicio para descongestionar esta especialidad.

El precio para usuario privado se ha considerado de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, el 74% pagaría por una consulta oftalmológica \$25 dólares. El precio para usuarios afiliados a diferentes entidades que mantengan convenios institucionales con Clínica EYECARE será de acuerdo a la Tarifa del Sistema Nacional de Salud fijada en los años 2012, de \$23 dólares.

#### **3.1.4. ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

La estrategia de promoción está establecida en dos etapas, la primera es la identificación que el usuario tenga con la imagen corporativa para este se

ha diseñado letreros grandes y luminosos que irán en el edificio con un atractivo logotipo de la empresa EYECARE, un ojo con un fondo colorido que identifique a la empresa.

### **Ilustración 18**

#### **Logotipo EYECARE**



Eslogan es: **“Prevenir es ver el mañana”**.

**Fuente: Diseño de la Dra. Marlene Saltos C.**

La segunda etapa será un plan promocional para personas 40 años de edad, que se sometan examen oftalmológico habitual revelador y preventivo de patologías como: glaucoma antes que sea demasiado tarde para salvar su vista, el examen será gratuito.

Adicionalmente se han considerado varios aspectos que deberá tener la imagen corporativa de la Clínica para lo cual se ha diseñado desde uniformes identificativos, hasta el papel promocional, aspectos que se presentan en el Anexo.

## **3.2. POLITICAS**

### **3.2.1. POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

Es de carácter obligatorio que todos los colaboradores de la Clínica EYECARE deberán sujetarse a las políticas y valores establecidos para conservar un ambiente estable laboral y profesional. El uniforme y credencial deberán utilizarse adecuadamente.

Las políticas deben ser aplicadas a todos los empleados sin distinción jerárquica, es un compromiso de todos y para todos.

- Puntualidad
- Comunicación
- Disciplina
- Confidencialidad
- Honradez
- Respeto

### **3.2.2. POLÍTICAS DE SERVICIOS**

Las políticas de servicio permiten a la empresa establecer pautas de atención que serán una guía para los usuarios y los médicos de la clínica, por ende se han planteado las siguientes pautas:

- La atención y cordialidad para el usuario sin discriminación de género, condición y raza, son fundamentales durante todo el proceso oftalmológico.
- La ética y confidencialidad para todos nuestros clientes.
- Los horarios de servicio serán de lunes a viernes de 08h00 a 16h00 y sábado de 08h00 hasta 12h00.
- Para solicitar nuestros servicios, además será posible por página web, número telefónico y/o mensaje electrónico.
- El uniforme y credencial deberán utilizarse adecuadamente.

### **3.2.3. POLITICAS DE COBRO DEL SERVICIO**

- Los usuarios deberán cancelar en caja la consulta médica oftalmológica, puede ser: contado, tarjeta de crédito y/o seguro institucional previo convenio.

- Cuando el paciente será sometido a un procedimiento quirúrgico, deberá cancelar el 50% en el día que se fije la fecha y hora de su intervención y el otro 50% cuando este dado de alta.

### 3.3. ANÁLISIS TÉCNICO

#### 3.3.1. MACRO-LOCALIZACIÓN

Los factores determinantes para la identificación del tamaño real del proyecto son: el mercado, disponibilidad de insumos, mano de obra, el financiamiento, tecnología; entre otros. Los factores para definir la localización macro del presente estudio son:

- País: Ecuador
- Región: Costa
- Provincia: Guayas

#### Ilustración 19

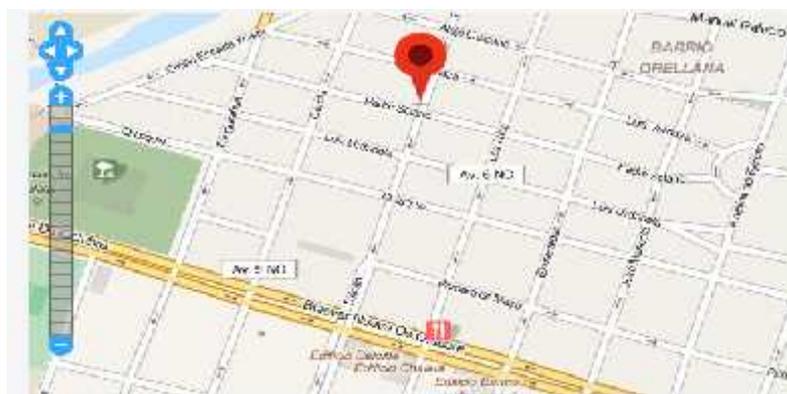
##### Macro Lotización



El micro localización se ha apreciado en el estudio de mercado, determina que el 44% prefieren ubicación centro de la ciudad de Guayaquil. La Clínica del día

Oftalmológica “EYECARE”, estará ubicada en las calles Padre Solano y Tulcán esquina, Parroquia Tarqui. Latitud  $02^{\circ} 10'0''$  S y Longitud  $079^{\circ} 54.0'0''$  O.

### Ilustración 20 Micro Lotización



Fuente: Google Map

### 3.4. INGENIERÍA DEL PROYECTO

El Ministerio de Salud Pública como autoridad Sanitaria Nacional, organiza los niveles de atención en I, II, III y IV, permitiendo organizar la oferta de servicios para garantizar la capacidad resolutive y continuidad requerida para dar respuesta a las necesidades y problemáticas de salud de la población objetiva, como lo establece el Acuerdo Ministerial N° 1203.

De acuerdo a la tipología Clínica del Día Oftalmológica será segundo nivel de atención y segundo grado de capacidad resolutive: II-2, según el Manual del Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS).

### 3.5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso que se realizará en la clínica del Día Oftalmología estará establecido por tres a cuatro etapas si requiere ser atención quirúrgica:

#### Ilustración 21

##### Procedo de Atención al Paciente - Clínica del Día Oftalmológica



Fuente: Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

#### 3.5.1. RECEPCIÓN DEL PACIENTE Y RECOPIACIÓN DE DATOS.

Este proceso es la etapa inicial permite identificar las necesidades del paciente, se informan los beneficios y se considera realizar una cita: inmediata para usuarios privados y agendada, afiliados a diferentes entidades que mantenga convenios con la Clínica EYECARE.

La cita agendada se establece un horario y fecha de atención, muchas de las citas pueden reprogramarse cuando el usuario lo requiera tan solo con una llamada telefónica.

### **3.5.2. ATENCIÓN DEL PACIENTE.**

El Paciente debe llegar 15 minutos previo a su cita preestablecida, ya que se le realiza en enfermería la toma de signos vitales, talla y peso, así como también el médico (especialista) realizará una ficha médica patológica y personal del paciente, de igual manera dentro de la consulta se llevará a cabo un examen oftalmológico computarizado con la finalidad de determinar el problema.

Los servicios que se ofrecerán son:

- Consulta médica oftalmológica: adulto e infantil,
- Revisión y Terapia con Optometrista, y;
- Cirugías ambulatorias Oftalmológicas como: Refractaria, pterigión, catarata, glaucoma, queratocono y/o presbicia.

### **3.5.3. TRATAMIENTO MÉDICO**

Se establecen tratamientos y medicamentos dependiendo del caso, se controlan y monitorean a los pacientes, la prescripción médica será parte del apoyo médico.

No todos los tratamientos dependerán de una prescripción médica, sino por el contrario de cirugía y un control médico constante.

El optometrista es un profesional importante en la clínica, será quien va a realizar: los exámenes de la función visual, analizar los datos de las respuestas visuales encontradas en los exámenes y planificar el tratamiento más adecuado para aliviar los síntomas que pueden producir las disfunciones visuales, desequilibrios oculomotores, alteraciones de la percepción visual que pueden estar relacionados con problemas de rendimiento escolar o laboral, así como para aumentar los niveles mínimos

de funcionalidad del sistema visual mediante el uso de gafas, lentes de contacto y terapias visuales, además aplicará normas de higiene visual.

#### 3.5.4. **TRATAMIENTO QUIRÚRGICO**

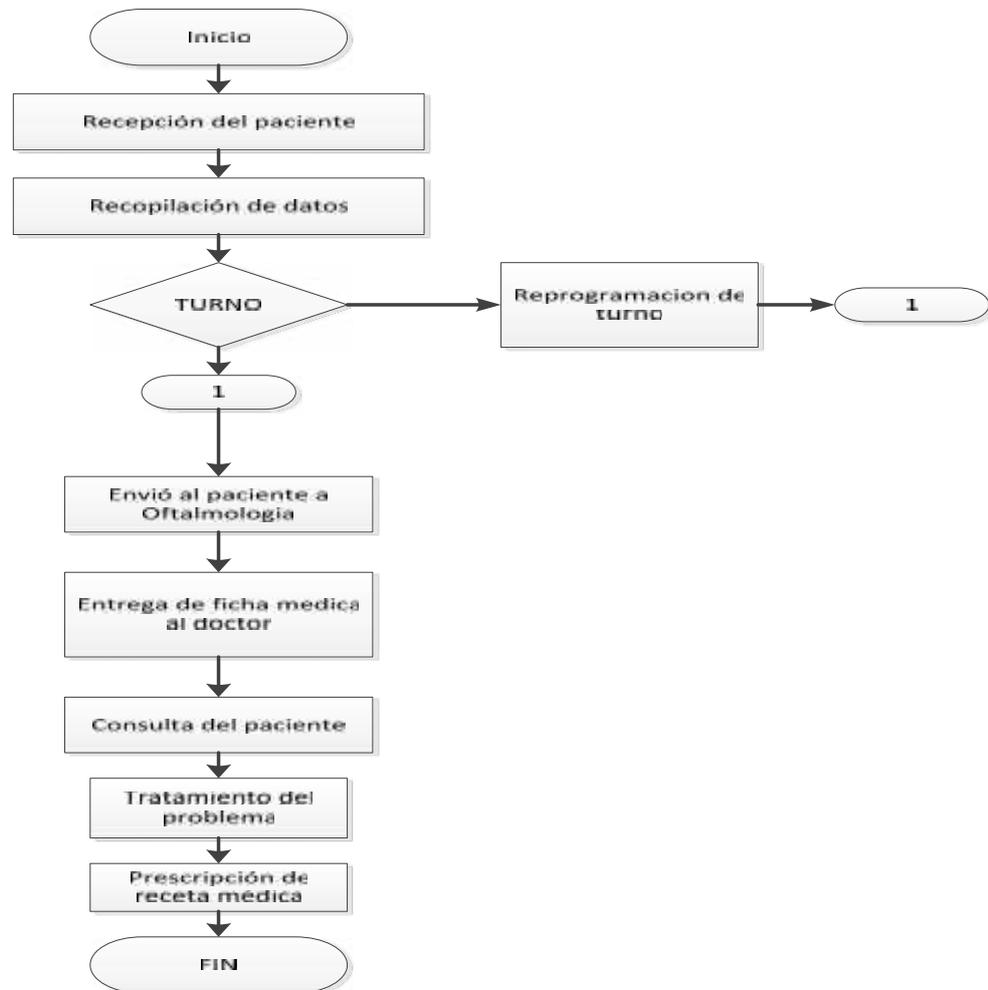
Las cirugías oftalmológicas en su mayoría se realizan bajo anestesia local, inyectando o en forma tópica y ambulatoria, por lo que es primordial evaluar al paciente su condición actual de los niveles anticoagulantes y para evitar el riesgo de hemorragia orbitaria.

La cirugía más frecuente es catarata y presbicia, lo cual la técnica se denomina facoemulsificación con tiempo quirúrgico es 20 a 30 minutos en posición supina, objetivo del oftalmólogo es lograr una visión 20/20, por lo cual requiere implantar un lente intraocular que puede ser: monofocales, multifocales y actualmente los acomodativos. En el caso de astigmatismos corneal con catarata se utiliza lente intraocular monofocal o multifocal con versión tórica.

### 3.6. PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS

#### 3.6.1. DIAGRAMA DEL PROCESO OFTALMOLÓGICO

Ilustración 22



### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de atención de la clínica oftalmológica estará determinada por los siguientes aspectos:

La consulta médica tendrá una duración de 30 minutos, en una hora se atenderán 2 pacientes por médico especialista, de acuerdo al estándar de rendimiento hora médico y tipología del establecimiento de salud. En 8 horas

diarias laborales atenderán 16 pacientes, de lunes a viernes, da un total de 80 citas semanal, al mes será 320 citas. La capacidad productiva al 100% da 3.840 citas anuales por cada médico. Son dos médicos producción será: 640 mensual.

**Tabla 9**

**Tabla de Capacidad de Producción de la Clínica del Día Oftalmológica**

<b>DIAS LABORALES</b>	<b>LUNES A VIERNES</b>
<b>MEDICOS</b>	<b>2</b>
<b>HORARIOS</b>	<b>08h00 – 16h00</b>
<b>TURNOS DIARIOS</b>	32
<b>T. SEMANA</b>	160
<b>T. MENSUAL</b>	640
<b>T. ANUAL</b>	7.680
<b>CAPACIDAD</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

Para calcular la capacidad de producción efectiva 70%, en 8 horas de servicio 20 días al mes, da 448 citas y la proyección anual en la Clínica Oftalmológica atenderá un promedio de 5.376 citas médicas, Se contratará con 2 médicos oftalmólogos y dos asistentes, dentro de las cuales se considera atenciones, leves, moderadas y graves.

**Tabla 10**

**Tabla de Capacidad de Producción Efectiva**

<b>CONSULTAS</b>	<b>DIARIO</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
<b>100 %</b>	32	640	7.680
<b>70%</b>	22	448	5.376

Fuente: Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

Las cirugías oftalmológicas tendrán una duración de 20 a 30 minutos tiempo quirúrgico dependiente del procedimiento y diagnóstico a realizarse, en 8 horas laborales y 20 días, da 320 cirugías mensuales consideradas al 100% de producción de acuerdo al estándar de la utilización de quirófano. Existen procedimientos que requieren de la espera de la desinfección del quirófano, por lo que se considera a 1 paciente por hora como capacidad efectiva al 50%, da 160 intervenciones mensualmente y el promedio anual es 1.920 cirugías programadas.

**Tabla 11**

**Tabla de Duración de las Cirugías Oftalmológicas.**

CIRUGIAS	DIARIO	MENSUAL	ANUAL
100 %	16	320	3.200
50%	8	160	1.920

Fuente: Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

Por todos estos factores la anestesia requerida para la cirugía es únicamente en gotas, sin necesidad de inyectar el área periocular o de dormir al paciente, esto reduce al mínimo el riesgo anestésico y la recuperación de la cirugía es prácticamente inmediata, la persona literalmente sale de la sala de operaciones ya viendo con el ojo operado.

### **3.7. RECURSOS HUMANOS**

Para el desarrollo del estudio de factibilidad la Clínica del Día Oftalmológica “EYECARE”, debe contar con talento humano profesional, responsable y gran capacidad de toma de decisiones acertadas. El personal profesional de la salud serán especialistas en esta rama. Contarán con buen ambiente laboral, estabilidad laboral, beneficios de acuerdo a la Ley de Relaciones Laborales y con sus horarios preestablecidos.

A continuación se detalla los siguientes requerimientos para el personal administrativo y hospitalario:

**Tabla 12**  
**Personal Administrativo**

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Número de Personal</b>
Administrador Contable	1
Asistente de contabilidad (Cajero)	1
Secretaria	1
Servicios Varios	1
Director Médico	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente: Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

**Tabla 13**  
**Personal Profesional de la Salud**

<b>Nombre del Cargo</b>	<b>Número de Personal</b>
Oftalmólogos	3
Optometrista	1
Licenciada (o) en Enfermería	2
Auxiliar de enfermería	2
Camillero	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

Fuente: Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

### **3.8.1. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

#### **3.8.1.1. Administrador Contable**

- Será representante legal de la compañía, quién deberá dar cumplimiento con las obligaciones contables, financiera y regulación que dicte el ministerio de salud pública.
- Planificará estratégicamente metas a corto y largo plazo con los objetivos, misión y visión de la empresa EYECARE.

- Convocará anualmente a la Junta Directiva para dar a conocer los ganancias, proyecciones y la situación actual financiera de la empresa.
- Evaluar constantemente indicadores de calidad, efectividad, producción y aceptación.
- Debe mantener reuniones constantemente con el director médico para resolver o tomar decisiones de problemas existentes.
- Responsable de capacitar a su personal del área administrativa.
- Cancelar y depositar los sueldos de todos los empleados, con las obligaciones establecidas en la ley.
- Deberá realizar los depósitos y pagos a los proveedores en las fechas preestablecidas.
- Realizará los depósitos en las cuenta de integración del capital de la empresa.

#### **3.8.1.2. Asistentes Contable**

- Se encargarán de receiptar los valores de las consultas, cirugías y otros servicios.
- Deben registrar de forma clara y transparente las operaciones contables registradas en su respectiva caja.
- Dar a conocer a los usuarios de las promociones y servicios existentes con sus respectivos valores.
- Debe dar aviso al administrador de cualquier situación que se presente.

#### **3.8.1.3. Secretaria**

- Atenderá el usuario, recibir sus quejas darles la información necesaria.
- Encarga de receiptar y separar las citas programadas con los médicos o servicios que ofrece la clínica.

- Recopila las sugerencias emitidas por los usuarios por los servicios e informar sobre cualquier situación al gerente.

#### **3.8.1.4. Servicio Varios**

- Sus actividades está a órdenes inmediatas del área de administrativa.
- Cumplirá con las obligaciones de mensajería de la empresa.
- Movilización de insumos de oficina.

### **3.8.2. PERSONAL PROFESIONAL DE LA SALUD**

#### **3.8.2.1. Director Médicos**

- Promover y control de calidad de la atención del servicio al usuarios.
- Realiza actividades de promoción, prevención y mantenimiento del control de salud visual.
- Planificar y promover constante capacitaciones para el grupo de profesionales en la salud.
- Control y monitores del cumplimiento de las políticas de servicios y empresa.
- Control y monitoreo del ausentismo de los profesionales de la salud.
- Resolver problemas existentes en los servicios que brinda la empresa EYECARE.

#### **3.8.2.2. Médicos**

- Realizará evaluación visual, diagnóstico y tratamiento médico o quirúrgico
- Control médico de las evolución de enfermedad oftálmica y postquirúrgico
- Promover la higiene de los ojos y prevención de enfermedades oculares.

- Brindar seguridad y confianza al cliente.
- Debe hacer el buen uso de los equipos que posee la institución.
- Debe estar en comunicación constante con el Director médico para resolver problemas existentes.

#### **3.8.2.3. Optometrista**

- Realizará las mediciones de agudeza visual y examen optométrico completo.
- Prescribe lentes normales o de contacto con sus medidas correspondientes.
- Proporcionan información a los pacientes de los cuidados primarios de los ojos.
- Analiza los resultados de la prueba realizada al paciente
- Deberá estar en constante comunicación con médico oftalmólogo.

#### **3.8.2.4. Licenciada en Enfermería**

- Planifica, coordina, organiza y controla los servicios de enfermería.
- Realizar las curaciones oftalmológicas
- Encargada de tener en orden y entregar los kit postquirúrgicos a los pacientes operados.
- Asistir a las reuniones que realice el Director médico para analizar problemas existentes en el departamento de enfermería, dar a conocer sugerencias para que facilite la toma de decisiones.

#### **3.8.2.5. Auxiliar en Enfermería**

- Prepara al paciente previo a ser atendido por el médico oftalmológico.
- Encargada de hacer pasar al cliente a los consultorios previo a su turno.
- Capacitada para brindar ayuda al médico Oftalmólogo en el diagnóstico e intervenciones quirúrgicas que realice a los pacientes.

- Se encarga de la limpieza de los equipos e instrumentos que utilice el médico oftalmológico.

#### **3.8.2.6. Camillero**

- Encargado de trasladar a los pacientes postquirúrgicos a las sala de recuperación de forma adecuada y segura.
- Encargado de traslado de forma ordenada en el momento del alta hospitalaria.
- Contribuir en una atención amable y eficiente al paciente.

### **3.8. PROVEEDORES**

Las empresas que se seleccionen como proveedoras deberán tener confidencialidad hacia nuestra empresa, tener registros, permisos y licencias actualizadas de acuerdo a la Ley y normativas a todo nivel (local y nacional), contar con indicadores de estándares de calidad.

Las empresas proveedoras serán sometida a evaluación y selección de acuerdo al interés y política de la empresa “EYECARE”, establecidos en el departamento de compras mediante negociación, comportamiento ético y cumplimiento:

- Servicio de limpieza externalizado, por lo cual se mantendrá un contrato anual de cumplimiento, el pago se realizará mensualmente en los 10 primeros días de cada mes.
- Servicio de recolección de desechos infecciosos, se efectuará previamente un contrato de cumplimiento mediante acuerdos preestablecidos como: condiciones, horarios y fechas de recolección, deberán entregar las facturas consolidadas mensualmente en el departamento Administrativo con plazo de 30 días el pago.

- Empresas de insumos médicos, hospitalarios y/o administrativos, serán bajo pedido previo con 15 días laborales, una vez hecho la entrega del producto deberán entregar la factura en el departamento Administrativo con plazo de 30 días el pago.
- En el caso de compras de equipos médicos o quirúrgicos, será previamente sometidos a pruebas de productividad y funcionamiento de acuerdo a los requerimientos como empresa, una vez emitido la aprobación por medio del especialista deberán emitir la factura al departamento de Administración con plazo de 30 días el pago.

**Tabla 14**

**Servicios Externos y Proveedores**

<b>SERVICIOS EXTERNOS</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Intelca S.A. (limpieza)	1.500,00	\$ 18.000,00
Gadere S.A. (desechos)	45,00	\$ 540,00
Guardianía	800,00	\$ 9.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.345,00</b>	<b>\$ 28.140,00</b>

Fuente: Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

### 3.9. INFRAESTRUCTURA

La Clínica EYECARE será un lugar confort, contará con medidas arquitectónicas idóneas para el diseño de hospital seguro. En el primer nivel tendrá un acceso directo e independiente desde la parte externa del edificio, contará al ingreso de rampa con piso antideslizante y escaleras, amplia sala de espera, mostrador de atención, caja, consultorios.

En el Ecuador nos encontramos en un periodo de transición, cambios y regulaciones entre ellos se encuentra la estandarización de infraestructura hospitalaria para tener hospitales seguros con espacios físicos funcionales cuyas dimensiones, características y equipamiento sean iguales en todas las unidades.

Los consultorios de oftalmología contarán con área de 15m<sup>2</sup>, con un espacio para interrogatorio y otro gabinete para exploración y tratamiento de las lesiones oculares, así como para la realización de pruebas diagnósticas como la campimetrías, optometrías. Para los exámenes optométricos y de agudeza visual, se requiere una distancia, entre el muro y la pantalla de proyección de imágenes, de 5 a 6 metros lineales. El acceso directo será de 1,20mts que permitirá a las personas con discapacidad ingresar sin dificultad.

En el segundo nivel el acceso será por ascensor o por escalera de emergencia, ubican los quirófanos con área de 30m<sup>2</sup> donde se efectuarán procedimientos quirúrgicos a pacientes previamente programados que requieren cirugía de baja y mediana complejidad, área esterilización de 7m<sup>2</sup>, bodega de quirófano de 8m<sup>2</sup>, sala de espera familiares de 14m<sup>2</sup>, área de atención pre-operatoria de 12m<sup>2</sup> y dos amplias habitaciones de 15m<sup>2</sup> para recuperación postquirúrgicas con sillones reclinables. No cuenta con área de hospitalización ya que el tipo de intervenciones permite el rápido regreso a su vida cotidiana. Contará con servicios básicos, iluminación fluorescente y ventilación climatizada con aire acondicionado.

## **PLANO**

### **Especificaciones Técnicas:**

- Dimensiones: Terreno 187,50 m<sup>2</sup>
- Construcción Planta baja: 136,50 m<sup>2</sup>
  - 1er Piso: 187,50 m<sup>2</sup>
- Estructura: Hormigón armado
- Escala: 1:50
- Puertas: Madera
- Ventanas: Aluminio y Vidrio
- Cubierta: Hormigón (losa)
- Instalaciones: Empotrada.



## **CAPITULO 4**

### **ANALISIS E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

#### **4.1. ANÁLISIS E IMPLEMENTACION DE LA PARTE ADMINISTRATIVA**

La Compañía anónima EYECARE estará compuesta por un Gerente vinculada laboralmente, será el órgano supremo de la compañía. (Art.230); tendrá el poder para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía (Art. 231), estará constituida por: Dra. Marlene Saltos.

El representante legal será el Administrador, dirige al personal administrativo y operativo laborará en horario completo de lunes a viernes y día sábado medio tiempo de acuerdo a las normativas de relaciones laborales.

#### **4.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

##### **4.1.2.1. MISIÓN**

La Clínica del día Oftalmología de día ubicada en la Ciudad de Guayaquil, brindará atención en salud visual integral humanizada, con calidad, calidez y seguridad a los usuarios y sus familias, para satisfacer sus necesidades, garantizando la igualdad de derechos, con un equipo de servidores comprometidos, calificados, con vocación de servicio y responsable

##### **4.1.2.2. VISIÓN**

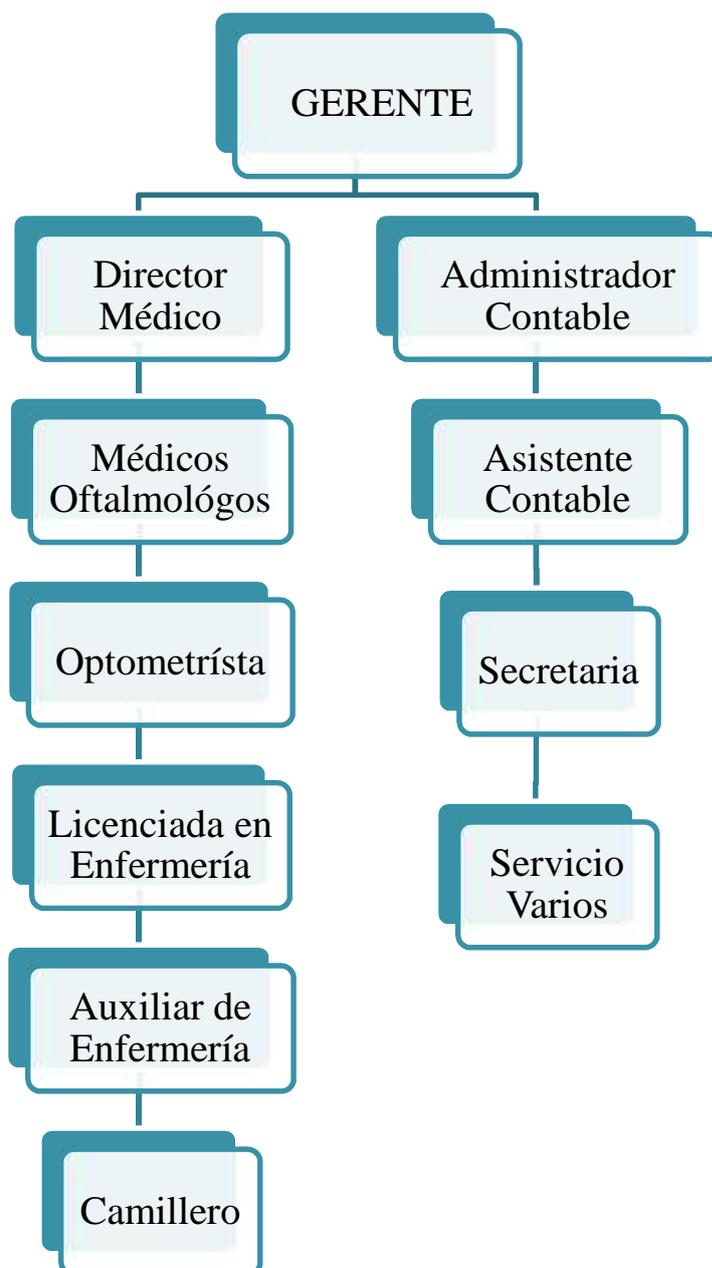
La Clínica Oftalmológica de día se posicionará como la mejor institución de salud visual y oftalmológica, sirviendo de modelo de referencia para los pacientes y competidores, con la más alta tecnología y recurso humano altamente calificado e idóneo, que generará el mayor valor agregado acorde con las expectativas de los clientes para el 2018.

#### 4.1.1. ORGANIZACIÓN

Clínica EYECARE ha establecido una estructura organizacional de la institución que se ejemplifica a continuación:

Ilustración 24

#### Estructura Organizacional



Fuente: Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

## **4.2. ANÁLISIS E IMPLEMENTACION DE LA PARTE LEGAL**

### **4.2.1. CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

La creación de la Clínica del Día Oftalmológica EYECARE, localizada en la ciudad de Guayaquil privada con fines de lucro, por lo tanto la figura legal de acuerdo al Art.139 de la Constitución Política de la Republica expide la Codificación de la Ley de Compañías, establece Sociedad o Compañía anónima (Art.143), está formando por una Junta directiva.

La compañía EYECARE se constituirá mediante escritura pública ante la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS), será inscrita en el Registro Mercantil y por una sola vez se realizará la publicación; según Art.146 - 151 Ley de Compañías.

La Clínica EYECARE estará conformada por una Junta Directiva compuesta por tres miembros legalmente convocados y reunidos, a su vez contará con un administrador contable, sólo podrá ser nombrado temporal y revocablemente (Art. 245); desempeñará su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria, tiene obligaciones de cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleve los libros exigidos por el código de comercio lo refiere el Art. 263 de la Ley de Compañías, normativas y exigencias regularizadas por el ministerio de salud pública.

Además convocará anualmente a la Junta Directiva para dar a conocer el balance anual y la distribución de utilidades anuales conforme lo dispuesto en el Art.212 de la Superintendencia de Compañías.

#### 4.2.2. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Como institución de salud privada debemos estar regidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA), mediante instructivo y formulario para la emisión de permiso de funcionamiento; se debe enviar la información por correo electrónico, llevará como asunto “Número de registro único de contribuyentes RUC – Nombre del establecimiento – Zona a la que pertenece”; con los siguientes documentos habilitantes:

1. Formulario N° PF-ARCOSA-2013-001, 002, 003 y 005.
2. Registro Único de Contribuyentes (RUC).
3. Cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda. (En caso de persona jurídica adjuntando documento donde se señale representante legal de la compañía y la constitución de la misma)
5. Título del profesional o responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para los establecimientos que correspondan según la normativa vigente.
6. Plano del establecimiento a escala 1:50.
7. Croquis de ubicación del establecimiento (Adjuntando mapa de coordenadas y referencias para llegar al establecimiento).
8. Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
9. Certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.
10. Carta dirigida al Director Ejecutivo de ARCOSA, declarando bajo solemnidad de juramento que toda la información entregada goza de legalidad, legitimidad y veracidad.

Una vez aprobada la solicitud de permiso de funcionamiento y anexos se remitirá vía correo electrónico la orden de pago, la cual contiene los siguientes datos:

- a) Numero de orden de pago
- b) Numero de solicitud

- c) Fecha de vencimiento de orden de pago
- d) Nombre, teléfono del beneficiario
- e) Cantidad a cancelar
- f) Concepto de la orden de pago (Plazo 8 días laborables)

Una vez realizado el pago se debe enviar la orden de pago y el comprobante de pago escaneado al correo electrónico y debe llevar como asunto “Número de RUC – nombre del establecimiento – pago”. El Certificado de Permiso de Funcionamiento será enviado vía correo electrónico al usuario solicitante.

#### **4.2.3. LICENCIA DEL AMBIENTE**

La regulación ambiente se debe realizar por medio del sistema único de información ambiental (SUIA) mediante página web: [www.suia.ambiente.gob.ec](http://www.suia.ambiente.gob.ec); donde se deberá registrar:

- a) Tipo de entidad
- b) RUC
- c) Nombre de la Organización
- d) Cédula/RUC del representante
- e) Nombre del representante
- f) Cargo del representante
- g) Tipo de organización
- h) Información contacto: correo electrónico

Emitirán una clave de acceso, luego se ingresa al link nuevo proyecto donde se colocara la siguiente información en un formato contiene: Nombre del proyecto, ubicación geográfica del proyecto, sistema de referencia mediante las coordenadas, ingresa la lista de pares de coordenadas en archivo Excel. Cuando se completa todos los campos obligatorios de forma correcta, entonces el sistema emitirá el Certificado provisional.

#### 4.2.4. ANÁLISIS E IMPLEMENTA ECONÓMICA

Mediante el análisis económico se hace la evaluación del proyecto y permite conocer la situación financiera de la empresa EYECARE, si va a cumplir con el objetivo propuesto, considerando una capacidad de producción efectiva 70%, 8 horas de servicio de lunes a viernes, para lo cual se contará con recurso humano calificado en horarios preestablecidos, cumpliendo con la normativa laboral.

A continuación se detallan los costos necesarios para ejecutar este proyecto en salud:

##### 4.2.4.1. INVERSIÓN TOTAL

La inversión total está dada por la inversión en propiedad, planta y compra de equipos médicos y quirúrgicos; se ha incluido gastos pre operativo que comprenden la constitución de la empresa sumado gastos de publicidad y finalmente se incluye el capital de trabajo que representa el costo de consulta médica y quirúrgica del primer mes.

<b>Inversión Total</b>	
INVERSION EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 550.586,50
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 4.044,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 41.632,01

Se detalla en el siguiente recuadro cada rubro que comprende la inversión en propiedad planta y equipos, da monto \$550.586,50 consta: terreno, equipos de computación, muebles y enseres, equipos médicos tanto para consultorio y quirúrgico, por último la construcción del edificio.

Para iniciar el proyecto de inversión de la clínica EYECARE se requiere de la construcción de un edificio nuevo con las normativas de un hospital

seguro, con mobiliarios y enseres necesarios para el funcionamiento y de acuerdo a la tipificación de categorización del nivel de atención en salud con equipamiento de alta tecnología en las áreas de consulta externa y quirúrgica.

<b>INVERSION EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	
Terreno	\$ 100.000,00
Equipos de Computación	\$ 10.400,00
Muebles y Enseres	\$ 14.525,50
Equipos Médicos	\$ 166.461,00
Construcción Edificio	\$ 259.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 550.586,50</b>

Los gastos para la constitución de la empresa cubre la elaboración de minuta, escrituras, registro mercantil, legalización de contrato, permisos y traspases ante distintas entidades gubernamentales, representa el valor total de US\$ 2.904. En el siguiente se detalla el rubro de gastos pre operativo, son los gastos que genera la constitución de la compañía y gastos de publicidad en periodo inicial, da \$ 4.044,00 dólares.

<b>Gastos Pre operativos</b>	
Constitución empresa	\$ 2.904,00
Publicidad inicial	\$ 1.140,00
	<b>\$ 4.044,00</b>

En la siguiente tabla se detallará el rubro de capital de trabajo considerado del primer mes de funcionamiento, consiste el costo de citas medias es \$ 10.527,75 y costo de cirugías es \$ 23.954,29; sumado con gastos administrativos \$ 4.219,39 y otros gastos anuales es \$ 2.930,58 da total \$ 41.632,01 dólares.

Rubros	N°	Costo Unit	Costo Mensual
Citas Medica	448	23,50	10.527,75
Cirugías	160	149,71	23.954,29
Gastos Administrativos			2.219,39
Otros Gastos Anuales			2.930,58
<b>TOTAL</b>			<b>\$41.632,01</b>

El financiamiento está estructurado por: Capital propio de un monto \$146.897,71 constituye el terreno y capital efectivo. El terreno valor de \$100.000,00 y capital efectivo de \$45.676,01. Segundo financiamiento por préstamo bancario de \$ 450.586,50 dólares; que se requiere para la implementación de este proyecto con un monto de \$ 596.262,51 dólares

Estructura del Financiamiento	Monto	Estructura
<b>Capital Propio</b>	145.676,01	24%
<b>Préstamo Bancario</b>	450.586,50	76%
<b>TOTAL</b>	596.262,51	<b>100,0%</b>

#### 4.2.4.2. INICIAL

En el análisis económico se considera la inversión, el capital de trabajo y los gastos pre-operativos que nos permite poner en marcha el proyecto.

La inversión es \$ 515.141,7 necesario para iniciar la implementación del proyecto.

**Tabla 15**  
**Inversión Total**

<b>Inversión Total</b>	
INVERSION EN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 550.586,50
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 4.044,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 41.632,01
<b>Total :::::::::::::::::::::::::::::: &gt;&gt;&gt;&gt;</b>	<b>\$ 596.262,51</b>

Fuente: Cálculo y Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

#### 4.2.4.3. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Activos fijos de la compañía, se deprecian año a año, por lo tanto los equipos de computación hasta 3 años, muebles y enseres hasta 10 años, equipo médicos hasta 20 años por ser tecnológicos y edificio se deprecia hasta 5 años.

**Tabla 16**  
**Inversión Activos Fijos + Depreciación**

<b>Activo Fijo</b>	<b>Monto</b>	<b>Depreciación</b>	<b>2014</b>
Equipo de Computación	10.400,00	33,33%	\$ 2.966,00
Muebles y Enseres	14.461,00	10%	\$ 1.452,55
Equipos Médicos	166.461,00	20%	\$ 33.292,20
Edificio	259.200,00	5%	\$ 12.960,00

Fuente: Cálculo y Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

#### 4.2.4.4. PRESUPUESTO DEL TALENTO HUMANO

En la empresa EYECARE el talento humano es un pilar fundamental, se seleccionado personal con alto rendimiento profesional y con experiencia en este tipo de servicio. Se contará con personal administrativo y operativo, todos estarán en nómina desde el inicio de sus actividades laborales, especificado su sueldo salarial y beneficios sociales. Durante el primer año laboral, iniciando a prestar servicio desde el mes de Enero, se especifica los pagos de aportación al seguro social, décimo cuarto, se realizará en el mes de Abril y décimo tercero en el mes de Diciembre.

**Tabla 17**  
**Presupuesto del Talento Humano**

<b>BENEFICIOS DE LEY PRIMER AÑOS</b>							
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Decimo 13</b>	<b>Decimo 14</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Sueldo Anual</b>
Administrado Contable (CPA)	1	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 318,00	\$ 1.522,83	\$ 18.274,00
Asistente Contable	1	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 318,00	\$ 860,18	\$ 10.322,10
Secretaria	1	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 318,00	\$ 799,93	\$ 9.599,20
Director Médico	1	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ 100,00	\$ 318,00	\$ 1.763,80	\$ 21.165,60
Servicios Varios	1	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 318,00	\$ 701,14	\$ 8.413,64
			<b>\$ 409,21</b>	<b>\$ 280,67</b>	<b>\$ 1.590,00</b>	<b>\$ 5.647,88</b>	<b>\$ 67.774,54</b>
<b>Operativos</b>							
Médico Oftalmológico	3	\$ 6.000,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 954,00	\$ 8.183,00	\$ 98.196,00
Licenciado Optometría	1	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 318,00	\$ 1.281,87	\$ 15.382,40
Licenciada en Enfermería	2	\$ 1.600,00	\$ 194,40	\$ 133,33	\$ 636,00	\$ 2.563,73	\$ 30.764,80
Auxiliar en Enfermería	2	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 636,00	\$ 1.599,87	\$ 19.198,40
Camillero	1	\$ 318,00	\$ 38,64	\$ 26,50	\$ 318,00	\$ 701,14	\$ 8.413,64
			<b>\$ 1.156,44</b>	<b>\$ 793,17</b>	<b>\$ 2.862,00</b>	<b>\$ 14.329,60</b>	<b>\$ 171.955,24</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 1.565,65</b>	<b>\$ 1.073,83</b>	<b>\$ 4.452,00</b>	<b>\$ 19.977,48</b>	<b>\$ 239.729,79</b>
	<b>Sueldo Basico</b>	<b>\$ 318,00</b>					

Fuente: Cálculo y Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

En el cuadro se detalla la nómina del talento humano y su salario durante el primer año laboral: monto total \$ 239.729,79 dólares. Cabe mencionar que el segundo año laboral se deberá hacer el pago de todos los beneficios sociales,

incluido vacaciones y fondo de reserva, lo cual será \$ 260.074,92 dólares anual. Siguiendo años se proyecta de acuerdo a la tasa de inflación 5%.

**Tabla 18**

BENEFICIOS DE LEY SEGUNDO AÑO									
Gastos Administrativos	Cantidad	TOTAL SUELDOS	Aporte Patronal	Decimo 13	Decimo 14	Vacaciones	Fondo de reserva	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Administrado Contable (CPA)	1	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 318,00	\$ 41,67	\$ 83,30	\$ 1.647,80	\$ 19.773,60
Asistente Contable	1	\$ 450,00	\$ 54,68	\$ 37,50	\$ 318,00	\$ 18,75	\$ 37,49	\$ 916,41	\$ 10.996,92
Director Médico	1	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ 100,00	\$ 318,00	\$ 50,00	\$ 99,96	\$ 1.913,76	\$ 22.965,12
Secretaría	1	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 318,00	\$ 16,67	\$ 33,32	\$ 849,92	\$ 10.199,04
Servicios Varios	1	\$ 350,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 318,00	\$ 14,58	\$ 29,16	\$ 783,43	\$ 9.401,16
			\$ 413,10	\$ 283,33	\$ 1.590,00	\$ 141,67	\$ 283,22	\$ 6.111,32	\$ 73.335,84
<b>Operativos</b>									
Médico Oftalmológico	3	\$ 6.000,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 954,00	\$ 250,00	\$ 499,80	\$ 8.932,80	\$ 107.193,60
Licenciado Optometría	1	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 318,00	\$ 33,33	\$ 66,64	\$ 1.381,84	\$ 16.582,08
Licenciada en Enfermería	2	\$ 1.600,00	\$ 194,40	\$ 133,33	\$ 636,00	\$ 66,67	\$ 133,28	\$ 2.763,68	\$ 33.164,16
Auxiliar en Enfermería	2	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 636,00	\$ 33,33	\$ 66,64	\$ 1.699,84	\$ 20.398,08
Camillero	1	\$ 350,00	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 318,00	\$ 14,58	\$ 29,16	\$ 783,43	\$ 9.401,16
			\$ 1.160,33	\$ 795,83	\$ 2.862,00	\$ 397,92	\$ 499,80	\$ 15.561,59	\$ 186.739,08
<b>TOTALES</b>			\$ 1.573,43	\$ 1.079,17	\$ 4.452,00	\$ 539,58	\$ 783,02	\$ 21.672,91	\$ 260.074,92

Fuente: Cálculo y Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

#### 4.2.4.5. PRESUPUESTO DE GASTOS

Los gastos que va a generar la empresa en forma mensual y anual, son considerados obligatorios de acuerdo a las leyes estatales. En la siguiente tabla se detalla los costos fijos que influyen en la atención médica y quirúrgica ambulatorio oftalmológico programadas como servicio básico, publicidad, gastos por serbios externos, otros gastos e insumos:

**Tabla 22 Presupuestos de Gastos**

#### OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

Insumo de Oficina				
Descripción	Cantidad	Valor	Mensual	Anual
Resmas de papel	4	\$ 3,83	\$ 15,32	\$ 183,84
Grapadoras	2	\$ 5,00	\$ 0,00	\$ 10,00
Papelería	500	\$ 0,25	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Perforadora	2	\$ 2,75	\$ 0,00	\$ 0,00
Tintas para impresora	2	\$ 45,00	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Clips	2	\$ 1,20	\$ 2,40	\$ 28,80
Carpetas	50	\$ 0,25	\$ 12,50	\$ 150,00
Juegos de CD	12	\$ 0,30	\$ 3,60	\$ 43,20
			\$ 248,82	\$ 2.995,84

Insumo de limpieza	Cantidad	Valor	Mensual	Anual
Detergente	2	\$ 3,90	\$ 7,80	\$ 93,60
Fundas de basura negras x 10 unidad	30	\$ 0,77	\$ 23,10	\$ 277,20
Fundas de basura rojas x 10 unidad	30	\$ 1,04	\$ 31,20	\$ 374,40
Papel higiénico Jumbo 250mts	40	\$ 2,41	\$ 96,40	\$ 1.156,80
Papel toallas de manos dobladas 150 u	100	\$ 2,21	\$ 221,00	\$ 2.652,00
Dispensador de ambiente Automático	12	\$ 45,90	\$ 550,80	\$ 6.609,60
Jabón líquido en funda 400ml	7	\$ 3,61	\$ 25,27	\$ 303,24
			<b>\$ 955,57</b>	<b>\$ 11.466,84</b>

#### SERVICIOS EXTERNOS

Empresa	Cantidad	Valor	Mensual	Anual
Intelca S.A. (limpieza)			1.500,00	\$ 18.000,00
Gadere S.A. (desechos)			45,00	\$ 540,00
Guardianía			800,00	\$ 9.600,00
			<b>\$ 2.345,00</b>	<b>\$ 28.140,00</b>

SERVICIOS BASICOS	Cantidad	Valor	Mensual	Anual
Agua			\$ 50,00	\$ 600,00
Luz eléctrica			\$ 500,00	\$ 6.000,00
Teléfono			\$ 60,00	\$ 720,00
Internet			\$ 60,00	\$ 720,00
			<b>\$ 670,00</b>	<b>\$ 8.040,00</b>

**TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS \$ 4.219,39**

#### 4.2.5. ANÁLISIS E IMPLEMENTACION DE LA PARTE FINANCIERA

En el estudio financiero se detalla la viabilidad y factibilidad del proyecto de la Clínica EYECARE. Por lo cual se ha establecido un flujo de caja proyectado a 5 años, en cuanto a las inversiones y su retorno. Detallando de donde provienen los ingresos, en que se invertirán y cuál será la utilidad neta, calculando indicadores VAN y TIR; van a demostrar si es viable o no la empresa.

#### 4.2.5.1. INVERSIÓN Y USO DE FONDOS

Para este proyecto se requiere de una inversión inicial de \$596.262,51 dólares, de los cuales contara con fuentes de financiamiento bancario del Banco del Pichincha por el monto de \$ 450.586,50 con tasa de interés al 11,83%.

#### 4.2.6. ANÁLISIS E IMPLEMENTACION DEL FINANCIAMIENTO

Este proyecto se financiaría por crédito bancario por el monto total: \$ 450.586,50 la tasa de interés al 11,83% por un periodo de 5 años (60 meses), con tabla de amortización donde determina los pagos mensuales de \$ 9.984,38 dólares.

**Tabla 19 Financiamiento Bancario**

Capital	450.586,50
Tasa de Interés	11,83%
Núm. de Pagos	60 meses
Fecha de Inicio	1-ene-14
Valor cada Cuota	9.984,38

**Fuente:** Cálculo y Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

Siguiente tabla se observa la amortización del crédito bancario, monto total de inversión.

**Tabla 26 Financiamiento Amortizado a 5 años**

CLINICA DEL DIA EYECARE				
Cédula de Financiamiento				
Institución Bancaria: Banco del Pichincha				
Núm. de Pago	Saldo de Capital	Amortización	Interés	Pago
0	450.586,50	-	-	-
1	445.044,15	5.542,35	4.442,03	9.984,38
2	439.447,16	5.596,99	4.387,39	9.984,38
3	433.794,99	5.652,17	4.332,22	9.984,38
4	428.087,11	5.707,89	4.276,50	9.984,38
5	422.322,95	5.764,16	4.220,23	9.984,38
6	416.501,97	5.820,98	4.163,40	9.984,38
7	410.623,60	5.878,37	4.106,02	9.984,38
8	404.687,28	5.936,32	4.048,06	9.984,38
9	398.692,44	5.994,84	3.989,54	9.984,38
10	392.638,50	6.053,94	3.930,44	9.984,38
11	386.524,88	6.113,62	3.870,76	9.984,38
12	380.350,99	6.173,89	3.810,49	9.984,38

#### 4.2.5.2. INGRESOS

El proyecto consta con dos tipos de ingresos: consultas médicas y cirugías programadas. Las consultas son ventas fijas y variables son las cirugías programadas.

Se ha calculado la capacidad de producción pesimista al 70% de las ventas fijas, de acuerdo a los estándares de utilización efectiva de los consultorios funcionales y del número de talento humano con al número de horas laborales. La duración de una consulta es de 30 minutos, es decir 2 pacientes en una hora. Contará con 2 médicos oftalmólogos, de 8 horas laborales y 20 días a la semana. El precio de la consulta se obtuvo del estudio de mercado la preferencia de los encuestados fue \$25 dólares.

El 70% de capacidad productiva de los consultorios será: 448 citas mensuales y la proyección es 5.376 consultas anuales.

**Tabla 20**  
**Proyección de Consultas Anuales**

INGRESOS 2014			
CONSULTAS			
MESES	N° Consultas		VENTAS
ENERO	448	25	\$11.200,00
FEBRERO	448	25	\$11.200,00
MARZO	448	25	\$11.200,00
ABRIL	448	25	\$11.200,00
MAYO	448	25	\$11.200,00
JUNIO	448	25	\$11.200,00
JULIO	448	25	\$11.200,00
AGOSTO	448	25	\$11.200,00
SEPTIEMBRE	448	25	\$11.200,00
OCTUBRE	448	25	\$11.200,00
NOVIEMBRE	448	25	\$11.200,00
DICIEMBRE	448	25	\$11.200,00
	<b>5376</b>		<b>\$134.400,00</b>

De los ingresos variables, se ha calculado la capacidad de producción pesimista al 50%, de acuerdo a los estándares de utilización efectiva del quirófanos y del número de talento humano con al número de horas laborales. Se contará con un médico oftalmólogo en 8 horas, y 20 días laborales.

El tiempo quirúrgico promedio de una cirugía oftalmológica programada es de 30 minutos mínimo sin complicación. Pero consideraremos como escenario el tiempo quirúrgico de 30 minutos, es decir 8 horas laborales y 20 días al mes; da total de 320 cirugías al mes, de lo cual solo se considera el 50% de capacidad productiva a 160 cirugías programadas al mes y 1.920 cirugías anuales

Cabe recalcar que las prestaciones de servicios quirúrgicas programadas oftalmológicas con diversas por lo cual se han considerado como referencia las frecuentes como: cirugías de catarata, cirugía de glaucoma, cirugía de la cornea y superficie ocular, cirugía refractiva, estrabismos y/o pterigión.

Tabla 21

## Prestación de Servicios Quirúrgicos Programadas Oftalmológicos

Código	Precio	Procedimiento Tarifario SNS
67334	\$ 277,00	Cirugía Estrabismo
66821	\$ 108,22	Catarata con laser
66850	\$ 343,53	Facoemulsificación
66150	\$ 286,87	Fistula de esclera por glaucoma
66162	\$ 297,00	Trabeculectomía
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.312,62</b>	

El precio estimado es \$280 dólares. En la siguiente tabla se detalla el número de cirugías programadas cada mes de 160 y el monto de total de ingreso en el primer año es: \$537.600,00.

## VENTA VARIABLE

MESES	N° Quirúrgicos	PRECIO UNITARIO	VENTAS
ENERO	160	280	\$44.800,00
FEBRERO	160	280	\$44.800,00
MARZO	160	280	\$44.800,00
ABRIL	160	280	\$44.800,00
MAYO	160	280	\$44.800,00
JUNIO	160	280	\$44.800,00
JULIO	160	280	\$44.800,00
AGOSTO	160	280	\$44.800,00
SEPTIEMBRE	160	280	\$44.800,00
OCTUBRE	160	280	\$44.800,00
NOVIEMBRE	160	280	\$44.800,00
DICIEMBRE	160	280	\$44.800,00

---



---

**1920**


---



---

**\$537.600,00**

Se estima que para el segundo año debe aumentar la producción a 220 cirugías mensuales da ingreso de \$ 739.200,00

**VENTA VARIABLE**

MESES	N° Quirúrgicos	PRECIO UNITARIO	VENTAS
ENERO	220	280	\$61.600,00
FEBRERO	220	280	\$61.600,00
MARZO	220	280	\$61.600,00
ABRIL	220	280	\$61.600,00
MAYO	220	280	\$61.600,00
JUNIO	220	280	\$61.600,00
JULIO	220	280	\$61.600,00
AGOSTO	220	280	\$61.600,00
SEPTIEMBRE	220	280	\$61.600,00
OCTUBRE	220	280	\$61.600,00
NOVIEMBRE	220	280	\$61.600,00
DICIEMBRE	220	280	\$61.600,00
<b>2640</b>			<b>\$739.200,00</b>

**4.2.5.3. PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio de la consulta, se ha considerado el 70% de producción es 448 consultas mensuales equivale a un costo por consulta de \$23,50 da un total mensual de \$ 10.527,75. Por lo tanto se calcula el punto de equilibrio con el margen de contribuyente se dividido para el costo total mensual, da como resultado la cantidad mínimo de usuario o consultas para que la utilidad sea igual a cero y no se obtenga perdida, mínimo es 421 consultas mensuales, precio \$25.

**CALCULO DE PE**

CF	\$ 10.527,75	10527,75
1 - M.CONT	\$ 1,00	<b>421</b>

**Tabla 22**  
**Punto de Equilibrio**

<b><u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u></b>	<b>421</b>	
-		
-	PRECIO UNIT	VENTA TOTAL
<b>PRECIO VENTA CONSULTA</b>	\$ 25,00	\$ 10.527,75
<b>UTILIDAD</b>		\$ -

Fuente: Cálculo y Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

El punto de equilibrio de las cirugías, se ha considerado el 50% de producción es 160 consultas mensuales, se multiplica por el costo de cirugías \$149,71 mensual. Por lo tanto se realiza el cálculo del punto de equilibrio: se suma costo mano de obra más depreciación de los activos quirúrgicos es \$7.905,49 dividido para el margen contribuyente es 0,33, da como resultado la cantidad mínimo de cirugías para que la utilidad sea igual a cero y no se obtenga perdidas, mínimo es 86 cirugías mensual, equivalentes a 4 cirugías programadas diarias aproximadamente, precio \$280.

CALCULO PE

CF	\$ 7.905,49	23954,29
1 - M.CONT	\$ 0,33	<b>86</b>

**Tabla 23**  
**Punto de Equilibrio**

<b><u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u></b>	<b>86</b>	
-		
-	PRECIO UNIT	VENTA TOTAL
<b>PRECIO VENTA CIRUGIA</b>	\$ 280,00	\$ 23.954,29
<b>UTILIDAD</b>		\$ -

Fuente: Cálculo y Diseño realizado por la Dra. Marlene Saltos

#### 4.2.5.4. FLUJO DE CAJA

En el flujo de Caja con financiamiento a 5 años, se evidencia la aportación del crédito bancario financiado por Banco del Pichincha por monto de \$ 450.586,50 dólares, tasa de interés 11,83%.

Se muestra los siguientes resultados:

##### Flujo del Accionista

Con una inversión \$145.676,01, contabilizando el pago por cuota del capital anualmente, da Valor Actual Neto (VAN) es \$ 250.748,85; lo que representa que el valor es positivos significa que los ingresos son mayores a los egresos, por lo tanto va tener rendimiento este proyecto.

Tasa Interna de Retorno (TIR) es 58% del inversionista, lo cual nos indica que el proyecto es bueno y viable, ya que el TIR es mayor a la tasa de interés es 10,26%.

##### Flujo Global

Con un préstamo bancario de \$450.586,50 se obtiene un VAN: \$249.321,97 y TIR: 26% lo cual indica que este proyecto es viable.

**Tabla 24 Flujo de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO A 5 AÑOS</b>							
		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>			<b>672.000,00</b>	<b>904.200,00</b>	<b>949.410,00</b>	<b>996.880,50</b>	<b>1.046.724,53</b>
Ventas Citas Oftalmológicas			134.400,00	165.000,00	173.250,00	181.912,50	191.008,13
Ventas Operaciones Quirúrgicas			537.600,00	739.200,00	776.160,00	814.968,00	855.716,40
<b>Costo Operativos</b>			<b>(413.784,44)</b>	<b>(492.320,69)</b>	<b>(516.936,72)</b>	<b>(542.783,56)</b>	<b>(569.922,74)</b>
Costos Citas Oftalmológicas			(126.333,00)	(132.649,65)	(139.282,13)	(146.246,24)	(153.558,55)
Costos Operaciones Quirúrgicas			(287.451,44)	(359.671,04)	(377.654,59)	(396.537,32)	(416.364,18)
<b>Margen Bruto de Utilidad</b>			<b>258.215,56</b>	<b>411.879,31</b>	<b>432.473,28</b>	<b>454.096,94</b>	<b>476.801,79</b>
<b>GASTOS</b>							
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			<b>(129.800,72)</b>	<b>(131.823,61)</b>	<b>(138.193,85)</b>	<b>(141.916,23)</b>	<b>(148.939,41)</b>
Gastos Administrativos Generales			(50.632,68)	(53.164,31)	(55.822,53)	(58.613,66)	(61.544,34)
Gastos Administrativos Anuales			(2.930,58)	(3.077,11)	(3.230,96)	(3.392,51)	(3.562,14)
Sueldos y Salarios personal administrativo			(67.774,54)	(71.163,27)	(74.721,43)	(78.457,51)	(82.380,38)
Gastos Iniciales			(4.044,00)				
Depreciación			(4.418,92)	(4.418,92)	(4.418,92)	(1.452,55)	(1.452,55)
<b>Utilidad antes de Gastos de Intereses</b>			<b>128.414,84</b>	<b>280.055,70</b>	<b>294.279,43</b>	<b>312.180,72</b>	<b>327.862,38</b>
Gastos Financieros (Pago de Intereses)			(49.577,08)	(40.802,57)	(30.931,86)	(19.828,00)	(7.336,94)
<b>UTIL. EJERC. ANTES 15% PART TRAB.</b>			<b>78.837,76</b>	<b>239.253,13</b>	<b>263.347,57</b>	<b>292.352,72</b>	<b>320.525,44</b>
PARTICIPACION TRABAJADORES 15%			(11.825,66)	(35.887,97)	(39.502,14)	(43.852,91)	(48.078,82)
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>			<b>67.012,09</b>	<b>203.365,16</b>	<b>223.845,44</b>	<b>248.499,81</b>	<b>272.446,62</b>
Impuesto a la renta	0,22		(14.742,66)	(44.740,34)	(49.246,00)	(54.669,96)	(59.938,26)
<b>UTILIDAD NETA</b>			<b>52.269,43</b>	<b>158.624,83</b>	<b>174.599,44</b>	<b>193.829,85</b>	<b>212.508,37</b>
Depreciación Administración			4.418,92	4.418,92	4.418,92	1.452,55	1.452,55
Depreciacion Act Fij Quirúrgicos			17.512,20	17.512,20	17.512,20	17.512,20	17.512,20
Depreciacion Act Fij Citas Oftalm			28.740,00	28.740,00	28.740,00	28.740,00	28.740,00
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>			<b>50.671,12</b>	<b>50.671,12</b>	<b>50.671,12</b>	<b>47.704,75</b>	<b>47.704,75</b>
<b>Operaciones Financieras</b>							
Aporte de Accionista		(145.676,01)					
Pago por cuotas de capital			(70.235,51)	(79.010,02)	(88.880,73)	(99.984,59)	(112.475,65)
<b>FLUJO ACCIONISTA</b>		<b>(145.676,01)</b>	<b>32.705,04</b>	<b>130.285,92</b>	<b>136.389,83</b>	<b>141.550,01</b>	<b>147.737,47</b>
Flujo Acumulado		(145.676,01)	(112.970,96)	17.314,96	153.704,79	295.254,80	442.992,27
<b>VNA</b>	<b>172.233,76</b>						
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>17,36%</b>						
<b>TIR</b>	<b>58%</b>						
<b>Inversion</b>							
Prestamo Bancario		(450.586,50)					
<b>FLUJOS GLOBAL</b>		<b>(596.262,51)</b>	<b>152.517,63</b>	<b>250.098,51</b>	<b>256.202,42</b>	<b>261.362,60</b>	<b>267.550,06</b>
<b>VNA</b>	<b>112.234,56</b>						
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>17,36%</b>						
<b>TIR</b>	<b>26%</b>						



La tasa aplicada para obtener el flujo efectivo se detalla en ROE (Rendimiento Patrimonial), 17,36% tomada de una empresa con similitud en EEUU, DaVita HealthCare Partners. Inc. Referencia yahoo-Finance.

Con los datos obtenidos se toma de referencia Rendimiento Patrimonial, es el modelo de fijación de precios de activos de capital, para determinar la tasa de rentabilidad y riesgo, conocida como la tasa real de interés.

La tasa utilizada para el análisis por el Valor Actual Neto (VNA) para el flujo de caja es el WACC (Weighted Average Cost of Capital) que se lo obtiene del siguiente cálculo:

**WACC=Costo Ponderado de Capital+ Costo Ponderado de Deuda**

La fórmula del costo ponderado de Capital es la siguiente:

**Tabla 25 Costo Ponderado Capital**

<b>CAPM (Costo Ponderado Capital)</b>	
Costo del Patrimonio	17,36%
Estructura del Capital	24%
<b>Total</b>	<b>4,17%</b>

<b>Costo Ponderado de Deuda</b>	
Costo Deuda	11,83%
Tasa Impositiva	38%
Estructura de Deuda	76%
<b>Total</b>	<b>5,57%</b>

<b>WACC</b>	<b>9,74%</b>
-------------	--------------

Costo Ponderado Capital + Costo Ponderado Deuda

El WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital), determina el costo de la inversión cuando hay dos o más fuentes de financiamiento, este permite buscar una tasa ideal de rendimiento que supere a la WACC. El resultado obtenido WACC: 9,74% es el rendimiento mínimo de este proyecto para que obtenga ganancias y sea viable.

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- En la actualidad el Ecuador se encuentra en proceso de cambio, transición y ejecutando políticas de estado con visión integral de la salud encaminados al buen vivir, con datos estadísticos poblacional proyectados hasta 2020, seremos más adultos mayores que niños y adolescentes. Esto nos permite visualizar la tendencia de la gran demanda de diversos servicios de salud para este grupo etario.
- La idea de negocio nace de una demanda insatisfecha por la falta de accesibilidad a una consulta especializada, el 50% de los 384 encuestados tienen preferencia por servicios privados, considerando que el precio sea bajo y accesible para su economía, antes que seleccionar al profesional.
- Este proyecto permitió enfocar con exactitud el problema existente en la clase social media y las tendencias del uso del servicio en el centro de la ciudad de Guayaquil.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Recomiendo que este proyecto sea implementado por empresa experta en implementación de proyectos en el área de la salud o una profesión de la salud con experiencia en implementación de proyectos.
- Se recomienda que este proyecto sea implementado en un periodo mínimo de 6 meses a un año. Para que la persona responsable de implementar, aplicar y controlar el funcionamiento de la empresa conozca y domine cada una de las actividades a ser desarrolladas y además tenga la capacidad de detectar cualquier cambio a fin de alcanzar la eficiencia, calidad y optimismo, para el servicio de los usuarios.
- Se recomienda que la implementación de este proyecto este regido por normativas, regulaciones y estándares de un hospital seguro, sin dejar a un lado las leyes estatales.
- Se recomienda que al antes de iniciar el funcionamiento de la clínica EYECARE se capacite al talento de humano sobre las políticas de la empresa, servicio y valores para que todos se sientan involucrados en el sistema de calidad e identificados con la empresa.
- Este plan de negocio en la ciudad de Guayaquil es viables y atractivo para los inversionistas que deseen implementar este proyecto.

# BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación*. Ecuador: Pearson.
- INEC. (12 de NOV de 2013). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.inec.gob.ec/cpv/>
- INEC. (s.f.). *INEC*. Obtenido de INEC: <http://www.inec.gob.ec/cpv/>
- INEN. (12 de NOV de 2013). Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/cpv/>
- Oftalmología, A. A. (29 de Febrero de 2012). *Médicos especialistas en ojos de Latinoamérica y Estados Unidos se asocian para combatir enfermedades oculares*. Obtenido de Ojos Sanos: <http://www.geteyesmart.org/eyesmart/eye-health-news-es/medicos-especialistas-en-ojos-de-latinoamerica-y-estados-unidos-se-asocian-para-combatir-enfermedades-oculares.cfm>
- Ophthalmology, P. -P.-A. (2013). *PAAO.ORG*. Obtenido de Pan-American Association of Ophthalmology: <http://www.pao.org/>
- Ophthalmology, T. A. (2013). *AAO.ORG*. Obtenido de The American Academy of Ophthalmology: <http://www.aao.org/>
- Orozco. (2005). *Investigación de Mercados Concepto y Práctica*. Ecuador .
- Rodrigo Varela, Libro, Capitulo 7 Plan de Empresa, paginas 317-427,
- Manual para el Proponente Regulación Ambiental, SUIA. Ministerio del Ambiente, Quito 2012
- Codificación de la Ley de Compañías, Artículo 139 de la Constitución Política de la República, Quito 1999
- Libro Programa Médico Arquitectónico para el Diseño de Hospitales Seguros, Celso Bambarén Alatriza/Socorro Alatriza, Lima 2008
- Manual del Modelo de Atención Integral de Salud, MSP, tipología del nivel de atención, Quito 2013
- Manual de permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, que son competencia de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Version 002, Ecuador 2013

## ANEXO IMAGEN CORPORATIVA

### Agendas



### Camisetas



### Identificador personal



### Uniformes (médicos)



### LOGOTIPO EMPRESA



## ANEXO

### DETALLE DE EQUIPOS

**Lámpara de Hendidura Huvitz 5000.** Es un microscopio de altísima calidad que brinda imágenes del ojo nítidas y cargadas de detalles, lo que facilita el diagnóstico de las diversas patologías oculares. Posee una cámara digital de alta resolución que permite documentar con fotos y videos las condiciones del ojo, para objetos de expediente y también para valorar cambios y evolución de las lesiones.



**Topógrafo Corneal Magellan de Nidek.** Es un equipo de alta tecnología que permite el mapeo de la superficie de la córnea mediante la interpretación computarizada de imágenes (discos) de Plácido. Es el complemento ideal para la topografía de Scheimplug, especialmente en casos con deformidades corneales muy importantes difíciles de caracterizar. Su software nos brinda información especializada para la elaboración y adaptación de lentes de contacto.



**Aberrómetro Ocular Total de Alta Resolución OPD Scan III.** Este aparato permite la generación de imágenes sumamente detalladas de la retina y el nervio del ojo, con una resolución de 5 micras (5 milésimas de milímetro). Ayuda en el diagnóstico y seguimiento de enfermedades como el glaucoma, la retinopatía por diabetes y diversas enfermedades de la mácula.



**Microscopio especular Tomey.** Aparato automatizado, permite examinar la parte posterior de la córnea para detectar defectos y enfermedades que ponen en riesgo la visión de los pacientes. Además brinda información necesaria para realizar de manera segura la cirugía de catarata y de córnea (como láser y crosslinking). Este es un instrumento indispensable en cualquier clínica oftalmológica moderna.



**Maletín con Juegos de lentes para montura de prueba.**



**Crosslinker Vega de CSO.** Es el aparato ideado especialmente para una irradiación controlada y localizada en el tejido corneal. Está equipado con cronógrafo y monitor ocular incorporado, lo que garantiza la adecuada aplicación de energía ultravioleta al tejido y facilita el mejor resultado final del procedimiento.



**Facoemulsificador Infinity de Alcon Labs.** La cirugía de catarata moderna depende tanto de la habilidad del cirujano, como de la ayuda tecnológica con la que cuente para complementarla. En Oftalux disponemos del Infinity Vision System©, hasta ahora el aparato de faco más revolucionario del mundo. Con la tecnología Ozil© de ultrasonido torsional permite eliminar las cataratas en un tiempo muy corto, con un mínimo de invasividad, y con altos índices de seguridad. De esta manera ha optimizado el proceso quirúrgico permitiendo tiempos de recuperación muy cortos y excelentes resultados en



cuanto a calidad visual se refiere. Toda la cirugía se realiza a través de una incisión de 2 milímetros en la córnea, en la mayoría de los casos al finalizar el procedimiento ni siquiera es necesario colocar suturas. El lente intraocular se coloca a través de la misma incisión utilizando un sistema de inyección Epsilon© de Alcon, el más moderno de esta compañía hasta ahora.

**Lente Intraocular AcrySof® ReSTOR®.** Es una innovación tecnológica única que puede proporcionarle una visión de buena calidad en todo el campo visual (tanto de cerca como de lejos) con una mayor independencia de las gafas progresivas o de lectura.



## TABLAS

Equipos Médicos				
Negatoscopio	2	\$ 105,00	\$ 210,00	Depreciable
Fonendoscopio (Tensiómetro)	5	\$ 35,00	\$ 175,00	Depreciable
Lámpara de Hendidura Huvitz 5000	2	\$ 16.240,00	\$ 32.480,00	Depreciable
Lensómetro digital	2	\$ 3.584,00	\$ 7.168,00	Depreciable
Maletín con Juegos de lentes para montura de prueba. B80	1	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	Depreciable
Proyector Optotipos	1	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	Depreciable
Auto refractor	1	\$ 7.828,00	\$ 7.828,00	Depreciable
Oftalmoscopio-otoscopio	2	\$ 119,00	\$ 238,00	Depreciable
Oftalmoscopio binocular indirecto	2	\$ 3.200,00	\$ 6.400,00	Depreciable
Tanque de Oxígeno con manómetro y humidificador pequeño	1	\$ 280,00	\$ 280,00	Depreciable
Facoemulsificador Infinity de Alcon Labs.	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	Depreciable
Mesa de Quirófano	1	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00	Depreciable
Lámpara Cielítica de un cabezal	1	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	Depreciable
Lámpara de Exanimación rodable	1	\$ 400,00	\$ 400,00	Depreciable
Crosslinker Vega de CSO.	1	\$ 12.542,00	\$ 12.542,00	Depreciable
Topógrafo Corneal Magellan de Nidek	1	\$ 17.920,00	\$ 17.920,00	Depreciable
Aberrómetro Ocular Total de Alta Resolución OPD Scan III	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	Depreciable
Microscopio especular Tomey.	1	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	Depreciable
Electrocoagulador	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	Depreciable
Esterilizador	1	\$ 4.940,00	\$ 4.940,00	Depreciable
Caja de Instrumental	3	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00	Depreciable
Fonendoscopio (Tensiómetro)	2	\$ 35,00	\$ 70,00	Depreciable
			<b>\$ 166.531,00</b>	

## INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

Equipos de Computación	Cantidad	Valor unitario	Valor Total Año 0	Categoría
Computadoras	5	\$ 750,00	\$ 3.750,00	Depreciable
Impresora/ Scanner	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00	Depreciable
Fotocopiadora Canon 340	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	Depreciable
Laptop	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00	Depreciable
			<b>\$ 8.900,00</b>	
Muebles y Enseres				
Escritorios	5	\$ 250,00	\$ 1.250,00	Depreciable
Sillas Gerencial de cuero rodable	1	\$ 616,00	\$ 616,00	Depreciable
Sillas ejecutivas giratorias rodable	5	\$ 41,90	\$ 209,50	Depreciable
Sillas de espera 3 cuerpos	10	\$ 99,00	\$ 990,00	Depreciable
Silla de espera oficina	10	\$ 23,00	\$ 230,00	Depreciable
Televisor	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	Depreciable
Taburete giratorio	4	\$ 105,00	\$ 420,00	Depreciable
Sillón Oftalmológico	3	\$ 550,00	\$ 1.650,00	Depreciable
Sillas de rueda	10	\$ 112,00	\$ 1.120,00	Depreciable
Taburete hidráulico giratorio Cirujano	2	\$ 75,00	\$ 150,00	Depreciable
Camilla de transporte	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00	Depreciable
Balanza con tallimetro	1	\$ 450,00	\$ 450,00	Depreciable
Escalinata de 1 peldaños	2	\$ 30,00	\$ 60,00	Depreciable
Lámpara de pie rodable	1	\$ 100,00	\$ 100,00	Depreciable
Mesa de acero inoxidable para múltiples usos	2	\$ 110,00	\$ 220,00	Depreciable
Mesa para exploración universal	1	\$ 120,00	\$ 120,00	Depreciable
Porta suero rodable	2	\$ 70,00	\$ 140,00	Depreciable
Sillones manuales de recuperación posquirúrgica	10	\$ 450,00	\$ 4.500,00	Depreciable
			<b>\$ 14.525,50</b>	

## INSUMOS

Insumo de Oficina				
Descripción	Cantidad	Valor	Mensual	Anual
Resmas de papel	4	\$ 3,83	\$ 15,32	\$ 183,84
Grapadoras	2	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 60,00
Papelera imprenta	500	\$ 0,25	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Perforadora	2	\$ 2,75	\$ 5,50	\$ 66,00
Tintas para impresora	2	\$ 45,00	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Clips	2	\$ 1,20	\$ 2,40	\$ 28,80
Carpetas	50	\$ 0,25	\$ 12,50	\$ 150,00
Juegos de CD	12	\$ 0,30	\$ 3,60	\$ 43,20
			<b>\$ 259,32</b>	<b>\$ 3.111,84</b>
Insumos Hospitalario				
Guantes	100	\$ 2,90	\$ 290,00	\$ 3.480,00
Batas Cirujano descartablex10	4	\$ 19,00	\$ 76,00	\$ 912,00
Jeringuillas	1000	\$ 0,20	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Mascarillas	1000	\$ 0,10	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Alcohol galones	5	\$ 6,10	\$ 30,50	\$ 366,00
Batas paciente descartablex10	40	\$ 6,50	\$ 260,00	\$ 3.120,00
Compresas desechables	100	\$ 5,50	\$ 550,00	\$ 6.600,00
Gasa rollo	4	\$ 20,00	\$ 80,00	\$ 960,00
Recipiente Punzo Cortantes	4	\$ 3,56	\$ 14,24	\$ 170,88
Gorro Cirujano descartablex100	4	\$ 11,00	\$ 44,00	\$ 528,00
Botas descartable simplex50	4	\$ 11,00	\$ 44,00	\$ 528,00
			<b>\$ 1.688,74</b>	<b>\$ 20.264,88</b>
Insumo de limpieza				
Detergente	2	\$ 3,90	\$ 7,80	\$ 93,60
Fundas de basura negras x 10 unidad	100	\$ 0,77	\$ 77,00	\$ 924,00
Fundas de basura rojas x 10 unidad	100	\$ 1,04	\$ 104,00	\$ 1.248,00
Papel higiénico Jumbo 250mts	100	\$ 2,41	\$ 241,00	\$ 2.892,00
Papel toallas de manos dobladas 150 u	100	\$ 2,21	\$ 221,00	\$ 2.652,00
Dispensador de ambiente Automático	12	\$ 45,90	\$ 550,80	\$ 6.609,60
			<b>\$ 1.201,60</b>	<b>\$ 14.419,20</b>

**SERVICIOS EXTERNOS**

Empresa	Mensual	Anual
Intelca S.A. (limpieza)	1.500,00	\$ 18.000,00
Gadere S.A. (desechos)	45,00	\$ 540,00
Guardianía	800,00	\$ 9.600,00
	<b>\$ 2.345,00</b>	<b>\$ 28.140,00</b>

**PROVEEDORES**

Servicesa (insumo Oftálmico)	5.120,00	\$ 61.440,00
Imprenta (Marketing)	125,00	\$ 1.500,00
Farmacología (Insumos)	300,00	\$ 3.600,00
		<b>\$ 66.540,00</b>

**SERVICIOS BASICOS**

	Mensual	Anual
<b>Agua</b>	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Luz eléctrica</b>	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Teléfono</b>	\$ 60,00	\$ 720,00
<b>Internet</b>	\$ 60,00	\$ 720,00
	<b>\$ 670,00</b>	<b>\$ 8.040,00</b>

**OTROS GASTOS**

Combo Ecológico 35 litros	1	\$ 239,76	\$ 239,76
Dispensador de Jabón líquido 400ml	7	\$ 19,60	\$ 137,20
Dispensador de papel higiénico Jumbo	7	\$ 22,57	\$ 157,99
Dispensador toalla doblada	7	\$ 22,57	\$ 157,99
Coche de Paro o Reanimación	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Porta bolsa rodable para ropa sucia 95 galones	1	\$ 369,28	\$ 369,28
Vitrina de instrumental	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Reloj de pared	7	\$ 4,50	\$ 31,50
Bote sanitario con pedal	10	\$ 13,99	\$ 139,90
Vestidores	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Señalética 13x22	40	\$ 30,00	\$ 1.200,00
Archivadores	5	\$ 110,00	\$ 550,00
Teléfonos	10	\$ 25,00	\$ 250,00
Sumadora	2	\$ 30,00	\$ 60,00

**\$ 4.073,62**