

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Plan de Negocio para la creación y financiamiento de la sucursal de
la Fundación La Sonrisa Naranja en el sector Voluntad de Dios

PROYECTO INTEGRADOR

Previo a la obtención del Título de:

Ingeniería Comercial y Empresarial

Presentado por:

Franco Lozano Samy María

Mora Rendón Gabriela Teresa

GUAYAQUIL – ECUADOR

2019

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, Juana Lozano y Freddy Franco, quienes han realizado muchos esfuerzos para que pueda formarme profesionalmente y me han dado su mano amiga durante toda mi vida. También a mis hermanos Freddy Franco y Alejandra Franco, quienes me han apoyado en trabajos de la universidad y me han acompañado en todo momento.

Samy Franco Lozano

Este trabajo está dedicado a mis padres, Néstor Mora y Carolina Rendón, quienes han estado presentes, han sido mi guía y me han apoyado a lo largo de mi vida. También a mi hermano Jamil Mora, quien ha sido mi cómplice y fiel compañero de vida. Finalmente, se lo dedico a mi enamorado Matthew McWilliams, quien me ha alentado y ha creído en mí en todo momento.

Gabriela Mora Rendón

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, por darme salud, inteligencia y determinación para poder culminar mi carrera. También, a mi familia por su constante apoyo durante toda mi vida y a los maestros por impartir todo su conocimiento y ayudarme a formar como profesional. Finalmente, a Gabriela Mora por su amistad sincera, apoyo y compañía durante toda la carrera, en especial por su esfuerzo y dedicación en el proyecto para que juntas logremos cumplir nuestra meta.

Samy Franco Lozano

Quiero agradecer a los maestros que conocí durante todo este trayecto porque fueron un pilar fundamental en mi desarrollo profesional. Hayan sido buenos o malos educadores, todos dejaron una huella en mí que hizo que superara mis expectativas. También agradezco a la vida por haberme permitido conocer a Samy Franco, quien estuvo a mi lado en toda mi carrera universitaria y se convirtió en mi mejor amiga; con su paciencia, dedicación, esfuerzo y amistad incondicional hicimos posible nuestro sueño. Así mismo doy gracias a mi familia y a mis verdaderas amistades por apoyarme en cada paso.

Gabriela Mora Rendón

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Samy María Franco Lozano y Gabriela Teresa Mora Rendón y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

Samy María Franco Lozano

Gabriela Teresa Mora Rendón

EVALUADORES

Msc. Omar Zurita Cueva

Profesor y Tutor

RESUMEN

Todas las personas tienen derecho a gozar plenamente de su salud y conseguir medios que permitan mejorarla. En este sentido, los centros médicos como hospitales, clínicas o fundaciones de medicina son necesarias para mantener y mejorar el bienestar de las personas, así como para prevenir enfermedades. Este proyecto se enfoca en la fundación La Sonrisa Naranja destinada a personas que viven en sectores urbano-marginales de Guayaquil; se precisa realizar un plan de negocios que permita abrir una sucursal de la empresa en mención en el sector periurbano Voluntad de Dios, con el propósito de ayudar a las personas de escasos recursos que habitan en él y ofreciendo sus servicios a bajo costo.

Se utilizó la herramienta Design Thinking para conocer el problema que identifican los moradores de estos sectores. También se realizó una investigación de mercado con el propósito de analizar el entorno y conocer los deseos y necesidades de las personas y, a través del software SPSS se analizaron los resultados de esta. Se debe agregar que se elaboró un análisis financiero para evaluar la factibilidad y rentabilidad del proyecto.

Dentro de los resultados más relevantes del estudio de mercado, se obtuvo que el nivel de aceptación para la apertura de nuevos centros médicos en sectores urbano-marginales es del 100%; puesto que sus habitantes perciben la falta de este servicio. Así mismo se identificó a medicina general, pediatría y obstetricia como las especialidades mayormente requeridas en estos sectores con la oferta de servicios de pruebas clínicas y ecografías.

Luego del desarrollo del estudio de mercado y análisis financiero se puede concluir que el proyecto de expandir la fundación representa una buena oportunidad de inversión, ya que este es viable y rentable económicamente, puesto que los criterios de decisión obtenidos en la proyección de un periodo de cinco años resultaron positivos y el monto invertido será recuperado en dos años con nueve meses y veinte dos días aproximadamente.

Palabras Clave: Salud, centros médicos, design thinking, sector periurbano

ABSTRACT

All people have the right to fully enjoy their health and obtain means to improve it. In this sense, medical centers such as hospitals, clinics or medical foundations are necessary to maintain and improve the well-being of people, as well as to prevent diseases. This project focuses on the La Sonrisa Naranja foundation for people living in urban-marginal sectors of Guayaquil; It is necessary to carry out a business plan that allows to open a branch office of this company in the Voluntad de Dios peri-urban sector, with the purpose of helping the low-income people who inhabit it and offering their services at low cost.

The Design Thinking tool was used to know the problem identified by the residents of these sectors. A marketing research was also carried out with the purpose of analyzing the environment and knowing the people wishes and needs and, through the SPSS software the results of this were analyzed. It should be added that a financial analysis was developed to evaluate the project feasibility and profitability.

Among the most relevant results of the market study, it was obtained that the level of acceptance for the opening of new medical centers in urban-marginal sectors is 100%; since its inhabitants perceive the lack of this service. Likewise, general medicine, pediatrics and obstetrics were identified as the specialties mostly required in these sectors with the offer of clinical tests and ultrasound services.

After the development of the market study and financial analysis, it can be concluded that the project to expand the foundation represents a good investment opportunity, since it is viable and profitable economically, since the decision criteria obtained in the projected cash flow of a period of five years were positive and the amount invested will be recovered in two years with nine months and twenty-two days approximately.

Keywords: Health, medical centers, design thinking, peri-urban sector

ÍNDICE GENERAL

| | |
|----------------------------------------------------------------------|------|
| RESUMEN..... | I |
| ABSTRACT | II |
| ABREVIATURAS..... | VI |
| ÍNDICE DE FIGURAS | VII |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | VIII |
| ÍNDICE DE ECUACIONES..... | IX |
| CAPÍTULO 1..... | 1 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Descripción del Problema..... | 1 |
| 1.2 Justificación del Problema..... | 2 |
| 1.3 Objetivos | 2 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 2 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 2 |
| 1.4 Marco Teórico | 3 |
| 1.5 Alcance..... | 5 |
| CAPÍTULO 2..... | 6 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 6 |
| 2.1 Design Thinking..... | 6 |
| 2.2 Análisis Estratégico | 10 |
| 2.2.1 Macroentorno (Externo)..... | 10 |
| 2.2.1.1 <i>Ámbito Político</i> | 10 |
| 2.2.1.2 <i>Ámbito Económico</i> | 11 |
| 2.2.1.3 <i>Ámbito Social</i> | 12 |
| 2.2.1.4 <i>Ámbito Tecnológico</i> | 13 |
| 2.2.2 Microentorno (Externo) | 14 |
| 2.2.2.1 <i>Fuerzas de Porter</i> | 14 |
| 2.2.3 Organigrama..... | 16 |
| 2.2.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) | 17 |
| 2.3 Investigación de Mercado..... | 18 |

| | | |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|----|
| 2.3.1 | Objetivos de la investigación de mercado..... | 18 |
| 2.3.1.1 | <i>Objetivo General</i> | 18 |
| 2.3.1.2 | <i>Objetivos Específicos</i> | 18 |
| 2.3.2 | Población y Muestra | 18 |
| 2.4 | Análisis Financiero | 20 |
| CAPÍTULO 3..... | | 21 |
| 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS..... | | 21 |
| 3.1 | Resultados del método Design Thinking | 21 |
| 3.1.1 | Insights | 21 |
| 3.1.2 | Replanteamiento del problema | 21 |
| 3.2 | Resultados del análisis estratégico | 22 |
| 3.2.1 | Matriz FODA | 22 |
| 3.3 | Resultados de la investigación de mercado | 23 |
| 3.3.1 | Resultados de encuestas..... | 23 |
| 3.3.2 | Marketing Mix..... | 24 |
| 3.3.2.1 | Producto | 24 |
| 3.3.2.2 | Plaza..... | 25 |
| 3.3.2.3 | Precio | 26 |
| 3.3.2.4 | Promoción | 26 |
| 3.4 | Resultados del análisis financiero | 29 |
| 3.4.1 | Inversión Inicial | 29 |
| 3.4.2 | Costos (fijos y variables) | 29 |
| 3.4.2.1 | Costos Fijos..... | 29 |
| 3.4.2.2 | Costos Variables | 30 |
| 3.4.3 | Punto de Equilibrio..... | 31 |
| 3.4.4 | Flujo de Caja Proyectado..... | 32 |
| 3.4.4.1 | Proyección del Flujo de Caja Mensual..... | 33 |
| 3.4.4.2 | Flujo de Caja Anual | 35 |
| 3.4.5 | Payback descontado..... | 37 |
| CAPÍTULO 4..... | | 38 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 38 |

| | | |
|-----|----------------------------------------------------------|----|
| 4.1 | Conclusiones..... | 38 |
| 4.2 | Observaciones y Recomendaciones | 39 |
| | Bibliografía..... | 40 |
| | APÉNDICES..... | 43 |
| | APÉNDICE A: JUSTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER | 44 |
| | APÉNDICE B: CADENA DE VALOR..... | 46 |
| | APÉNDICE C: FORMATO DE LA ENCUESTA..... | 50 |
| | APÉNDICE D: CODIFICACIÓN DE LA ENCUESTA..... | 53 |
| | APÉNDICE E: ANÁLISIS FINANCIERO | 61 |

ABREVIATURAS

| | |
|-------|----------------------------------------------------|
| OMS | Organización Mundial de la Salud |
| CEPAL | Comisión Económica para América Latina y El Caribe |
| INEC | Instituto Nacional de Estadísticas y Censos |
| MSP | Ministerio de Salud Pública |
| IESS | Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| PNUD | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo |
| FODA | Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas |
| TIR | Tasa Interna de Retorno |
| VAN | Valor Actual Neto |
| TMAR | Tasa Mínima Atractiva de Retorno |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Figura 2. 1: Lluvia de ideas..... | 7 |
| Figura 2. 2: Mapa de Empatía del Dr. Gonzalo Bonilla..... | 8 |
| Figura 2. 3: Mapa de Empatía de la Farmacia del sector | 8 |
| Figura 2. 4: Mapa de Experiencia del Dr. Gonzalo Bonilla | 9 |
| Figura 2. 5: Mapa de Experiencia de la Farmacia del sector..... | 10 |
| Figura 2. 6: Producto Interno Bruto 2018 | 11 |
| Figura 2. 7: Principales elementos del Mercado..... | 14 |
| Figura 2. 8: Las Cinco Fuerzas de Porter..... | 16 |
| Figura 2. 9: Organigrama de la nueva sucursal..... | 16 |
| Figura 2. 10: Análisis FODA | 17 |
| | |
| Figura 3. 1: Matriz FODA..... | 23 |
| Figura 3. 2: Horarios de Atención | 25 |
| Figura 3. 3: Sector Voluntad de Dios..... | 25 |
| Figura 3. 4: Campaña de Vacunas a través de Facebook..... | 27 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 3. 1: Calendario de publicaciones en redes sociales | 28 |
| Tabla 3. 2: Inversión Inicial | 29 |
| Tabla 3. 3: Costos Fijos | 29 |
| Tabla 3. 4: Inflación Anual | 30 |
| Tabla 3. 5: Costos fijos anuales con su inflación | 30 |
| Tabla 3. 6: Gastos Administrativos | 30 |
| Tabla 3. 7: Precios de especialidades, exámenes y ecografías | 31 |
| Tabla 3. 8: Costos Fijos Totales | 31 |
| Tabla 3. 9: Punto de Equilibrio en unidades | 32 |
| Tabla 3. 10: Proyección de demanda anual por especialidad | 32 |
| Tabla 3. 11: Proyección del Flujo de caja mensual | 33 |
| Tabla 3. 12: Valor de desecho contable | 34 |
| Tabla 3. 13: Datos para calcular la TMAR | 35 |
| Tabla 3. 14: Flujo de caja anual proyectado a 5 años | 36 |
| Tabla 3. 15: Criterios de decisión | 37 |
| Tabla 3. 16: Payback descontado | 37 |

ÍNDICE DE ECUACIONES

| | |
|--------------|-----------------------------------------------------------|
| Ecuación 2.1 | Fórmula de cálculo de la muestra para poblaciones finitas |
| Ecuación 2.2 | Fórmula de Punto de Equilibrio en unidades |
| Ecuación 2.3 | Fórmula Costo de Capital Ke |
| Ecuación 2.4 | Modelo CAPM |

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

La salud constituye un derecho primordial para todos los seres humanos sin distinción socioeconómica, raza o ideologías. De acuerdo con la constitución del Ecuador en su Art. 32, la salud es un derecho garantizado por el Estado, y su cumplimiento está relacionado con el beneficio de otros, como el derecho al agua, educación, seguridad social, trabajo y alimentación que apoyan el buen vivir del pueblo.

1.1 Descripción del Problema

La fundación La Sonrisa Naranja, ubicada en el sector Horizontes del Guerrero en la ciudad de Guayaquil, es una organización que pertenece al sector privado sin fines de lucro y ofrece atención médica a personas de escasos recursos. Tiene especialidades como medicina general, obstetricia, odontología, nutrición, laboratorio clínico, ecografía, además cuenta con su propia farmacia. También realiza proyectos sociales para el público general como campañas de exámenes gratuitos y otros destinados para jóvenes y niños, como cursos vacacionales, paseos recreacionales, programas de prevención de drogas, con el objetivo de incentivar la creatividad de los niños y jóvenes que no poseen los recursos necesarios para financiar este tipo de actividades.

En la actualidad, el propósito de la fundación es expandirse a otras zonas urbano-marginales de la ciudad para continuar ofreciendo sus servicios de medicina. Para ello, los fundadores han considerado el sector Voluntad de Dios, debido a que han observado la ausencia de atención médica en este tipo de áreas.

Por esta razón, este proyecto ha considerado el sector urbano-marginal Voluntad de Dios, ubicado en el Noroeste de la ciudad de Guayaquil perteneciente a la parroquia Tarqui, por no contar con centros médicos cercanos. El Hospital General Monte Sinaí, ubicado en la Cooperativa que lleva el mismo nombre, es el único que brinda atención médica a zonas cercanas, sin embargo, solo atiende cirugías de mayor grado. Lo antes mencionado,

representa un problema para la comunidad de la zona en estudio, debido a que sus habitantes deben trasladarse a otros dispensarios para recibir la atención que necesitan.

1.2 Justificación del Problema

La crisis económica que atraviesa Ecuador ha perjudicado la economía de los hogares, especialmente a las familias de escasos recursos, limitando su acceso a centros médicos privados. La privación de asistencia médica afecta la salud de estas personas, quienes están expuestas a una serie de padecimientos por vivir en condiciones precarias. Esta es la principal razón por la que las fundaciones privadas, ubicadas en sectores urbano-marginales de la ciudad son necesarias para ayudar a individuos con recursos limitados, puesto que los dispensarios públicos no cubren todas estas zonas.

La finalidad de este proyecto es realizar un plan de negocios que permita abrir una sucursal de la Fundación La Sonrisa Naranja en el sector urbano-marginal Voluntad de Dios, en la ciudad de Guayaquil. El propósito de esta entidad se basa en ayudar a las personas de escasos recursos que viven en esta zona, ofreciendo servicios de atención médica a muy bajo costo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de la nueva sucursal de la Fundación La Sonrisa Naranja en el sector Voluntad de Dios.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Utilizar la herramienta Design Thinking para el análisis del entorno del nuevo establecimiento.
- Diseñar el plan de marketing que permita la identificación de las necesidades del mercado y los medios oportunos para la promoción de la fundación y los servicios que ofrece.
- Desarrollar el estudio financiero de la sucursal para la determinación del monto de inversión necesario y la evaluación de la rentabilidad y viabilidad en un período de cinco años.

1.4 Marco Teórico

En la actualidad, la repercusión que tiene sobre la salud de las personas los problemas como el deterioro ambiental, la industrialización, la globalización del comercio y otros factores, han ocasionado que los sistemas de salud funcionen de manera más amplia. De acuerdo a un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS), las personas acuden no solo para el alivio del dolor o realizarse tratamientos, sino en busca de consejos para mejorar su alimentación y la de sus hijos, temas sobre la sexualidad, y otros que anteriormente consultaban a sus familiares u otras fuentes (Organización Mundial de la Salud, 2001).

Por otra parte, Franco (2012) expresa que el sistema de salud es un conjunto de organizaciones que colaboran o realizan la gestión para prestar servicios de salud aceptables a los habitantes de cada país de manera universal, promoviendo la equidad. Además, estas entidades enfrentan la rendición de cuentas por resultados económicos, clínicos y estado de salud de los habitantes a quienes atienden.

No obstante, la desigualdad en la salud ha persistido en todos los países sin importar su nivel de desarrollo. Dicho esto, algunos estudios demuestran que los países pobres presentan peores condiciones de salud en comparación con los países ricos, ya que estas se encuentran relacionadas con el contexto social, ambiental, condiciones laborales, y otros factores (Lima, 2017).

De acuerdo al mismo estudio, uno de los componentes que más incide es la deficiente atención médica de los pobres que se origina como consecuencia de la distribución desigual de ingresos y poder, resultado de una incorrecta gestión política y deficientes programas sociales. Esta desigualdad limita a estas personas a tener los recursos mínimos para acceder a la prevención, curación o rehabilitación de la salud.

Otros autores, Burton y Smith (1975) en su libro Salud pública y medicina comunitaria, expresan que la medicina comunitaria o social se preocupa por el pueblo y los problemas vinculados con su salud. Sin embargo, los hospitales, clínicas y dispensarios se encuentran privados de medicina y otros servicios brindados por entidades de salud

pública. Además, esta medicina está dirigida a familias o grupos de personas que no están suministradas por otras organizaciones.

Actualmente, los países en América Latina afrontan un gran reto, debido que, a pesar de las reformas en sus sistemas de salud para proporcionar la protección social en salud a los ciudadanos, durante los últimos 35 años no han logrado eliminar la brecha de desigualdad existente entre estratos socioeconómicos en cuanto a la asistencia médica. Se conoce que, aproximadamente el 30.7% de la población de Latinoamérica no goza de la protección contra riesgos de enfermedades, ni posee los recursos necesarios para ser atendidos en centros médicos. (CEPAL, 2017)

En Ecuador, de acuerdo con el Censo de población y vivienda del 2010, elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que evidenció la pobreza por necesidades básicas insatisfechas, registra que, el 60.1% de su población posee recursos limitados. El 58.4% de los habitantes de la provincia del Guayas son pobres. Del último porcentaje, el 48% vive en el cantón Guayaquil, de lo que se concluye que gran parte de la población no posee los recursos mínimos para cubrir los gastos de atención médica y medicamentos (INEC, 2010).

Cabe destacar que el sistema de salud en Ecuador está conformado por el sector público y privado; entre los organismos que componen el primero se encuentra el Ministerio de Salud pública (MSP) y su red de hospitales y dispensarios, así como El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que atiende a empleados y sus respectivas familias. El segundo componente del sistema de salud está conformado por entidades con fines de lucro y sin fines de lucro.

Con respecto a la atención médica ofrecida por las organizaciones públicas se debe precisar que está dirigida mayoritariamente a ciudadanos de escasos recursos, sin embargo, estos servicios son insuficientes para cubrir las necesidades de los sectores urbano-marginales, por lo que las organizaciones privadas con y sin fines de lucro tratan de compensar la carencia de este derecho ciudadano.

En el marco del sistema de la salud pública ecuatoriana en el 2016, las consultas médicas del sector público representaron el 87,16%, mientras que el sector privado alcanzó el

12,84%, del cual el 6,06% perteneció a las entidades sin fines de lucro. Se debe agregar que, según datos del INEC, en el año 2014, el 78% de la población urbana de la provincia del Guayas que sufrió alguna dolencia o enfermedad fue atendida en dispensarios o centros médicos del sistema de salud, sin embargo, se debe precisar que el 22% de la población restante no registra atención médica en el sistema, por lo que se estima que muchos de estos ciudadanos están desprotegidos. Razón por la que la presencia de entidades sin fines de lucro como Hogar de Cristo, Sagrada familia y la fundación Sonrisa Naranja, que ofrecen servicio de atención primaria en salud son necesarias en sectores periurbanos de la ciudad con el propósito de atender a personas de escasos recursos económicos (INEC,2014-2016).

1.5 Alcance

El alcance de este proyecto es el desarrollo de un plan de negocios de la nueva sucursal de la fundación La Sonrisa Naranja en el sector Voluntad de Dios.

Los aspectos puntuales que comprende este proyecto es el desarrollo de un análisis estratégico de la fundación para conocer su situación actual dentro del mercado y la situación futura que espera alcanzar, adicional el desarrollo de una investigación de mercado para conocer los requerimientos de las personas de este sector. Por último, un análisis económico-financiero con la finalidad de identificar los costos a incurrir, la inversión necesaria, además de la rentabilidad y viabilidad del proyecto para poder obtener financiamiento por parte de inversionistas nacionales e internacionales.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

2.1 Design Thinking

Se utiliza la herramienta Design Thinking, con el propósito de desarrollar la idea de la creación de una nueva sucursal de la fundación. Para ello, es necesario conocer el entorno del nuevo establecimiento y las necesidades profundas no cubiertas (insights) de las personas que habitan en sus alrededores. Así mismo, el esencial conocimiento que debe poseer el emprendedor sobre la organización para desarrollar soluciones coherentes al problema, considerando las fortalezas y amenazas del proyecto, con el fin de aprovechar la oportunidad que se presenta en el mercado.

Este método se basa en cinco etapas fundamentales que permiten obtener la información necesaria:

Comprender, esta primera etapa fue esencial, dado que, para entender a los clientes era necesario, principalmente, conocer la organización, los servicios que ofrece y los procesos que realizan para atender a los pacientes. Esto con el fin de saber a qué target está dirigida la fundación, el perfil del consumidor típico y las necesidades que se satisfacen con el servicio.

Empatizar, para conocer a los usuarios, se realizó aproximadamente 30 entrevistas entre actores primarios (doctores, pacientes, personal administrativo) y secundarios (farmacias, dispensarios de la zona) con el fin de saber qué problemas identifican dentro de la fundación, además de conocer qué necesidades debían ser satisfechas, sus preocupaciones y deseos sobre la salud.

Definir, en esta etapa se evaluó toda la información obtenida en la fase anterior y, a través de una lluvia de ideas, se identificó todos aquellos insights que permiten conocer los deseos ocultos del usuario y los factores que influyen en la iniciativa de crear una nueva sucursal en otro sector urbano-marginal de Guayaquil.

Entre los insights más representativos se encuentran:

- Doctor: “Vemos la necesidad del Sector Voluntad de Dios, ya que el único hospital cercano solo atiende cirugías de mayor grado”.
- Doctora: “Tenemos pacientes de diversos sectores marginales, que acuden a nosotros por recomendación de sus parientes o amigos”.
- Paciente: “A veces no tenemos dinero para ir a un centro médico privado, por lo general cobran caro y en los dispensarios públicos debo esperar mucho tiempo para que me atiendan”.
- Doctor: “Muchos de los pacientes vienen a la fundación por alguna molestia o dolor, mas no para prevenir alguna enfermedad, esto se presenta en todas las especialidades desde pediatría hasta odontología”



Figura 2. 1: Lluvia de ideas

Elaborado por: Autoras

Idear, con el objetivo de puntualizar el problema y poder generar posibles soluciones, se utilizó la lluvia de ideas de la etapa anterior para poder agrupar aquellos insights que describen el comportamiento de los actores. Por lo tanto, se realizó mapas de empatía de actores primarios y secundarios.

A continuación, se detallan los mapas de empatía correspondientes al Dr. Gonzalo Bonilla como actor primario y del farmacéutico como actor secundario:

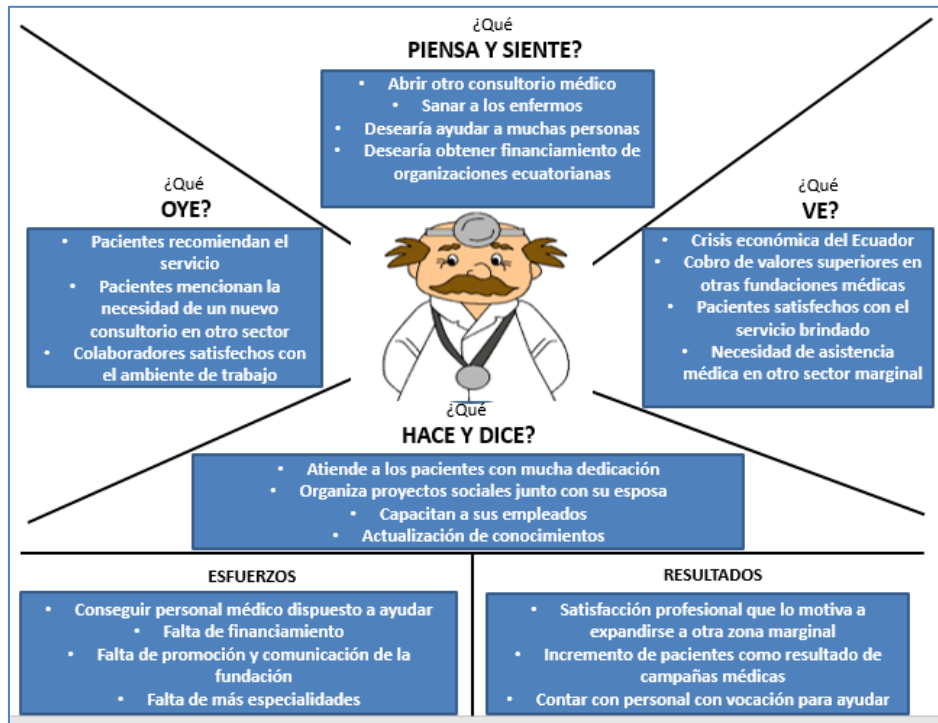


Figura 2. 2: Mapa de Empatía del Dr. Gonzalo Bonilla

Elaborado por: Autoras

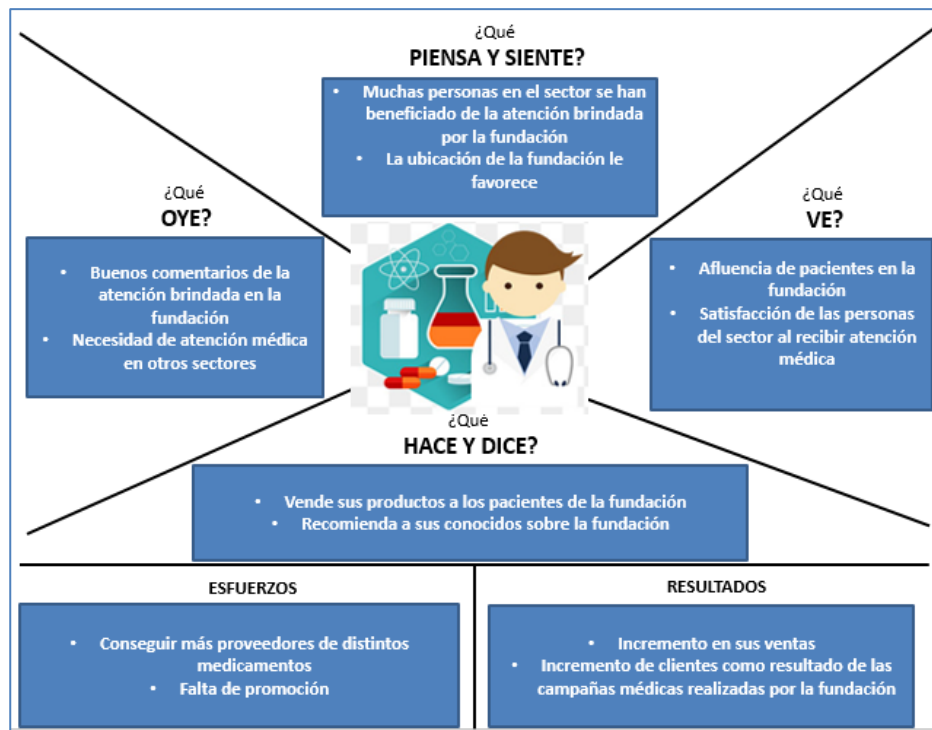


Figura 2. 3: Mapa de Empatía de la Farmacia del sector

Elaborado por: Autoras

A continuación, se detallan los mapas de experiencias de los dos actores mencionados, analizando sus actividades durante un día, con la finalidad de conocer lo positivo y negativo que genera en ellos cada etapa de su día.

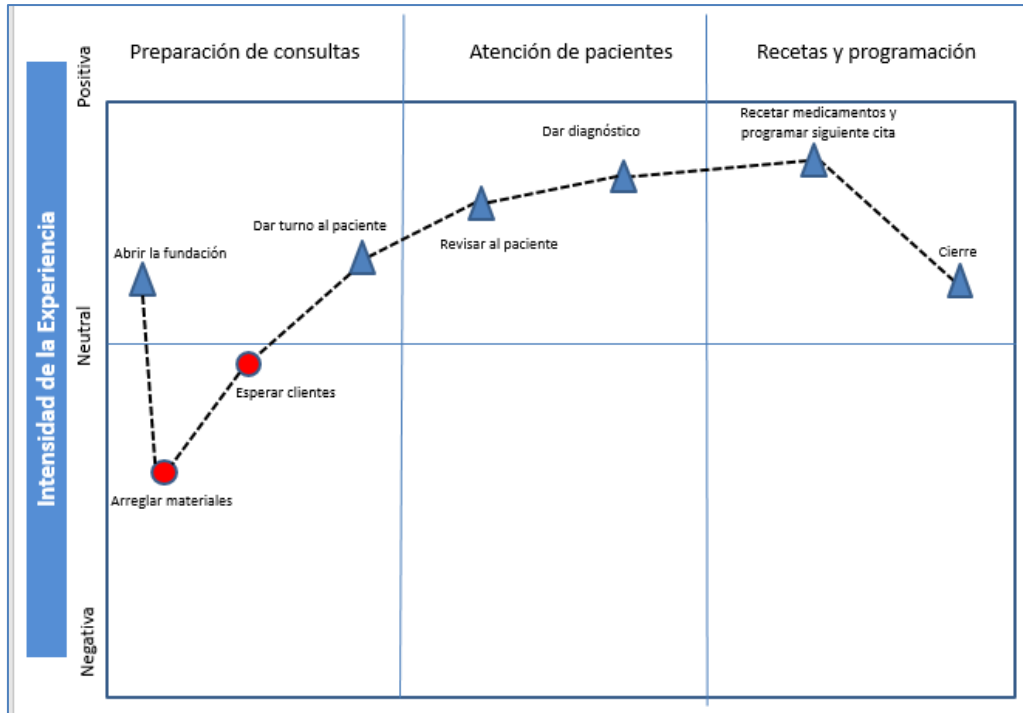


Figura 2. 4: Mapa de Experiencia del Dr. Gonzalo Bonilla

Elaborado por: Autoras

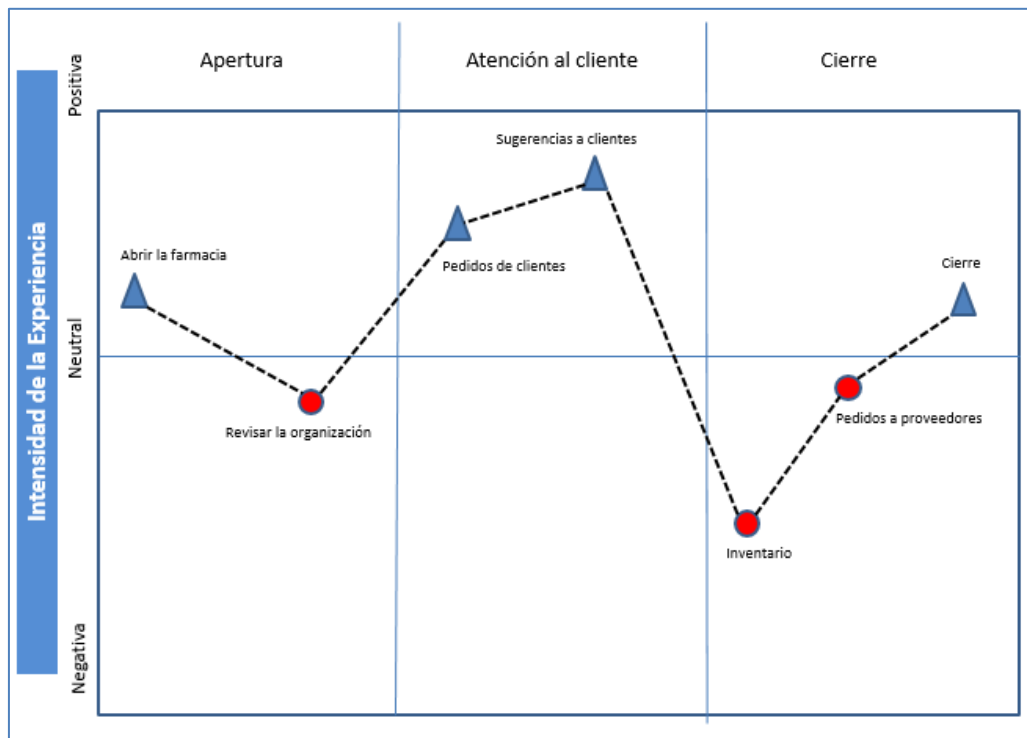


Figura 2. 5: Mapa de Experiencia de la Farmacia del sector

Elaborado por: Autoras

2.2 Análisis Estratégico

2.2.1 Macroentorno (Externo)

2.2.1.1 *Ámbito Político*

El sistema político de Ecuador es democrático, se permite la participación directa de sus habitantes para elegir a su mandatario, fue así como en el año 2017, se proclamó a Lenin Moreno como Presidente de la República, tras su victoria en las elecciones con una aceptación del 51.16%. Parte del triunfo lo obtuvo gracias al apoyo de su antecesor Rafael Correa, puesto que partidarios de Alianza País apostaban por la continuación de la Revolución ciudadana.

En septiembre del 2017, el Presidente Lenin Moreno denomina a su gestión política como “El Gobierno es de Todos” dando apertura al diálogo y apartándose de la gestión de Rafael Correa y la Revolución ciudadana. A partir de esta fecha comenzó el proceso de transición, que se enfocaba en formar un frente de transparencia y lucha contra la corrupción tanto en sector público como privado, con la finalidad de que ningún acto de

corrupción quede impune en el actual gobierno; fue así que empezaron las investigaciones sobre ciertas negociaciones del gobierno anterior, entre las más conocidas se encuentra el caso de Odebrecht.

De acuerdo al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público Ecuador obtuvo 32 puntos, concluyendo que sus habitantes consideran que existe un alto nivel de corrupción en este Sector.

2.2.1.2 **Ámbito Económico**

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) del país, en el segundo trimestre del 2018, mostró una variación de 0,9% con respecto al segundo trimestre del 2017 y creció en un 0,4% con respecto al primer trimestre del 2018, como se observa en la figura 1.5.

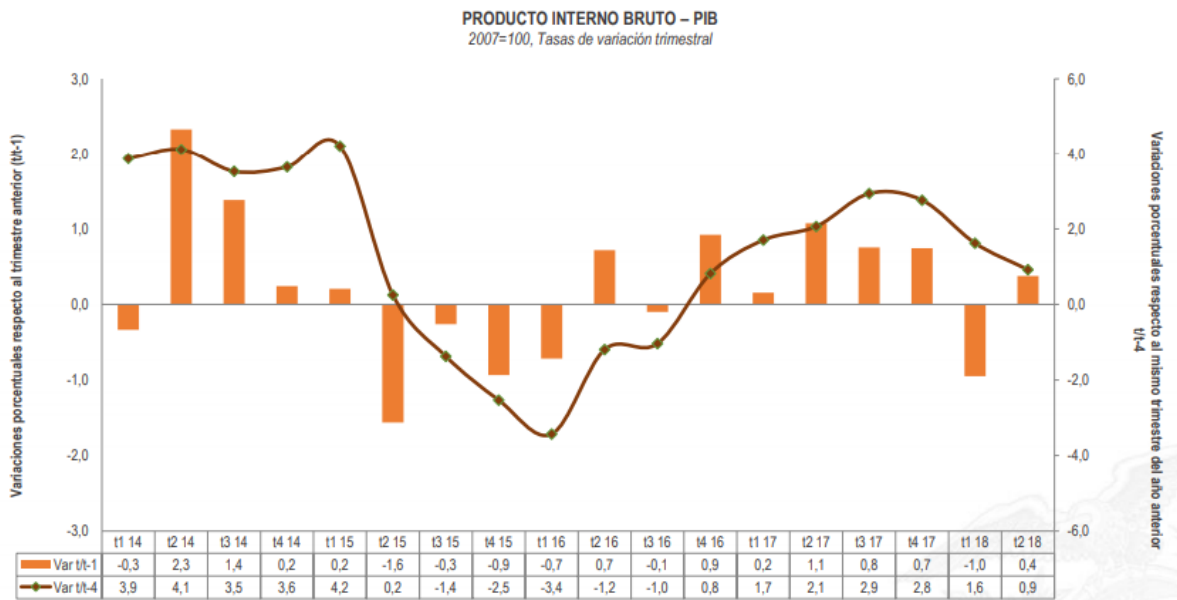


Figura 2. 6: Producto Interno Bruto 2018

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las actividades de enseñanza, servicios sociales y de salud mostraron una tasa de variación positiva de 1,3% con respecto al primer trimestre del 2018. Esto, como resultado de la inversión realizada por el estado, la que a inicios del presente año el Ministro de Economía y Finanzas, Carlos Torres, indicó que el presupuesto para cubrir el sector salud

y educación sería de 8.640 millones de dólares, un valor superior al destinado para cubrir los servicios de la deuda externa.

Según datos del Banco Central del Ecuador, en agosto de 2018, el saldo de la deuda externa pública equivale al 33,6% del PIB, es decir, aumentó a \$34.940,9 millones, se realizaron amortizaciones por -\$126,2 millones quedando un saldo neto de \$476,9 millones. Por otro lado, el saldo de la deuda externa privada fue de \$7.950,9 millones, lo que equivale al 7,6% del PIB.

Con respecto a la cuenta corriente del país, esta presentó un déficit de -\$118,1 millones durante el segundo trimestre del 2018, producto del saldo negativo de la Balanza de bienes, ya que el valor de las importaciones (\$5.572,9 millones) fue mayor al valor de las exportaciones (\$5.556,80 millones), acompañado del déficit por la Balanza de renta y de servicios (-\$719,0 millones).

Según el INEC, la tasa de desempleo en junio del 2018 fue de 4,1%, mientras que esta tasa en el sector urbano se ubicó en 5,2% y en el sector rural en 2%, estas variaciones no fueron significativas con respecto al año anterior.

2.2.1.3 *Ámbito Social*

Ecuador actualmente cuenta con una población de 17.008.593 habitantes, de los cuales el 50,1% de la población es masculina (8.516.694) y un 49,9% femenina (8.491.898). Según datos del INEC, la tasa de natalidad disminuyó en 13,4% por cada mil habitantes, mientras la tasa de mortalidad masculina alcanzó un 4,6% y la femenina un 3,7% por cada mil habitantes, según el Registro Estadístico de Defunciones Generales (INEC, 2018).

Por otra parte, de acuerdo al índice de Desarrollo Humano, que mide el progreso y nivel de vida de los habitantes de un país, el Ecuador se encuentra en el puesto 87, indicando que el nivel de vida de los ecuatorianos es digno y, además, ha mejorado significativamente con respecto a años anteriores.

En el 2016, el sistema de salud en el país estaba conformado por 4.201 establecimientos de salud, de los cuales 3.423 pertenecen al sector público, 603 al sector privado con fines de lucro y tan solo 175 al sector privado sin fines de lucro (INEC, 2016).

Se debe agregar que, en el mismo año, la tasa de médicos en el Ecuador alcanzó un 2,1% de médicos por cada habitante, superando la tasa detallada en el Anuario Estadístico para América Latina y el Caribe, que era de 1,9% por cada mil habitantes. Dentro del país las provincias con mayor tasa de médicos eran Morona Santiago 30,20%, seguida por Galápagos 27,92%, Loja 27,45% y Pichincha 27,07% (INEC, 2016).

2.2.1.4 *Ámbito Tecnológico*

El mundo se ha convertido en un mejor lugar gracias a los avances tecnológicos que se dan constantemente, mediante la innovación o creación de bienes y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas. Por lo tanto, la tecnología es considerado un factor importante para los Gobiernos, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de las personas.

En el 2016, el 1,88% del PIB se invirtió en el campo de tecnología e innovación, lo que representaba aproximadamente \$1.900 millones. Como resultado de esta inversión, Ecuador ocupó el puesto 100 dentro del Índice Mundial de Innovación y en el 2017 alcanzó el puesto 92. En el 2018, el Gobierno presentó un programa para financiar proyectos de innovación e investigación científica, con una inversión de \$5,6 millones, administradas por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Según el Informe de Tecnologías de la información y comunicaciones elaborado por el INEC en el 2016, el porcentaje de las personas que poseen un teléfono inteligente aumentó 15,2% con respecto al 2015, representando un 52,9%. Además, el 30,6% del total de la población tiene acceso internet, presentando un incremento de 13,5% con respecto al año anterior.

Con relación a los avances tecnológicos en el sector salud, el Instituto de Neurociencias de la Junta de Beneficencia de Guayaquil adquirió equipos de video electroencefalografía, para el monitoreo de las ondas cerebrales previo a cirugías que ayudan a eliminar las crisis epilépticas. En especialidades odontológicas, equipos de láser dental para cirugías de tejidos blandos, tratamientos antiinflamatorios, regenerativos, entre otros.

2.2.2 Microentorno (Externo)

2.2.2.1 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael Porter en 1979, permite examinar la estructura de rentabilidad de una industria o sector. Esto se lo realiza a través del análisis del entorno de una empresa mediante el estudio del sector al que pertenece para crear estrategias que le permitan competir en el mercado.

Según Porter (1982), lo primordial al momento de crear una estrategia competitiva, se basa en el hecho de relacionar a la empresa con su entorno, tanto macro como micro, especialmente en el sector en el que compete.

Estas cinco Fuerzas se fundamentan en elementos principales del mercado, como son los proveedores, los clientes, las empresas que forman la competencia, los productos sustitutos y las nuevas empresas que ingresan al mercado a competir, ver Figura 2.7. A continuación, se analiza cada una de estas fuerzas. Ver Figura 2.8

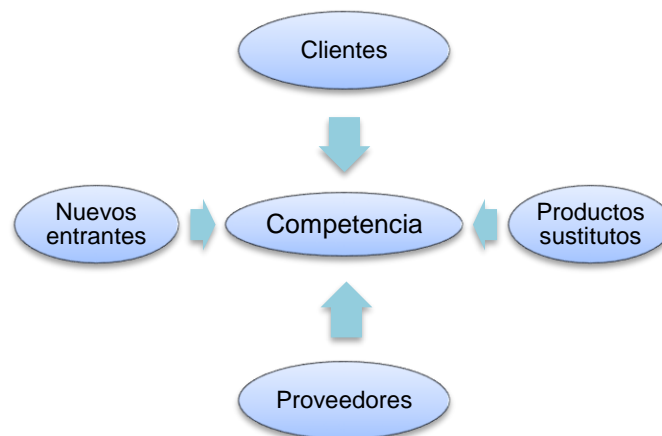


Figura 2. 7: Principales elementos del Mercado

Elaborado por: Autoras

Rivalidad entre competidores, este es el elemento central y más importante del modelo. Esto se debe a que las empresas toman acciones y crean estrategias para asegurar su posicionamiento en el mercado y preservarse ante la competencia. Algunas de las

estrategias o acciones que toman las empresas son los lanzamientos de nuevos productos, servicios añadidos a los productos, mejoras en los servicios ofrecidos, lanzamiento de nuevas y mejoradas campañas publicitarias, variaciones en los precios y demás tácticas utilizadas para destacar sus productos y superar a sus competidores.

La rentabilidad del sector en el que se encuentran estas empresas es definida por la rivalidad que existe entre ellas. Algunos factores que determinan la intensidad de esta son la concentración de mercado, la diversidad de competidores, barreras de salida, diferenciación de productos y otros. Sin embargo, un sector es rentable si es poco competitivo y viceversa; por lo que el grado de emulación incrementará a medida que aumente el número de competidores.

Poder de negociación de los clientes, los clientes o consumidores son aquellos que adquieren o consumen, respectivamente, el producto o servicio brindado por las empresas. El poder de negociación de los clientes, en cierta proporción, determina el nivel de competencia del sector. Si existen pocos clientes en un mercado y si están organizados, ellos tienen un alto poder de negociación. En estos casos se dice que el mercado no es atractivo, debido a que los compradores podrán exigir en cuanto a precios, calidad y otras variables de los productos ofertados.

Poder de negociación de los proveedores, los proveedores son aquellos que suministran los productos o servicios a otras empresas. Además, de acuerdo con su poder de negociación, definen el posicionamiento de una organización en el mercado. Igualmente, que los proveedores tengan un alto poder de negociación, significa que existen pocos de estos en el mercado, por lo que pueden incrementar sus precios.

Amenaza de productos sustitutos, los productos sustitutos son similares a los que ofrece una empresa, cumplen las mismas funciones, satisfacen las mismas necesidades y están dirigidos al mismo segmento. La rentabilidad se ve afectada negativamente, si la amenaza de estos productos o servicios es elevada; esto sucede, si la percepción del cliente hacia el producto es baja o, en otras palabras, si este no consta de un factor diferenciador.

Amenaza de los nuevos entrantes, los nuevos entrantes son aquellas empresas que quieren ingresar al mercado a competir. El ingreso de estos dependerá de las barreras de

entrada del sector como las economías de escala, la inversión necesaria y otros. Sin embargo, algunas de las compañías que logran ingresar, incrementan la capacidad productiva del sector, elevan el nivel de competencia y como resultado, reducen la rentabilidad promedio del sector.

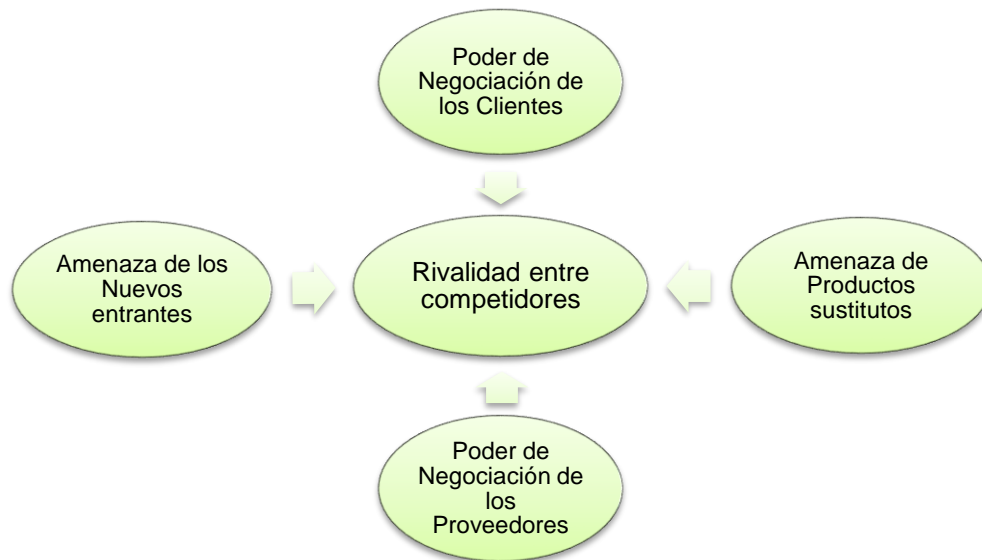


Figura 2. 8: Las Cinco Fuerzas de Porter

Elaborado por: Autoras

2.2.3 Organigrama

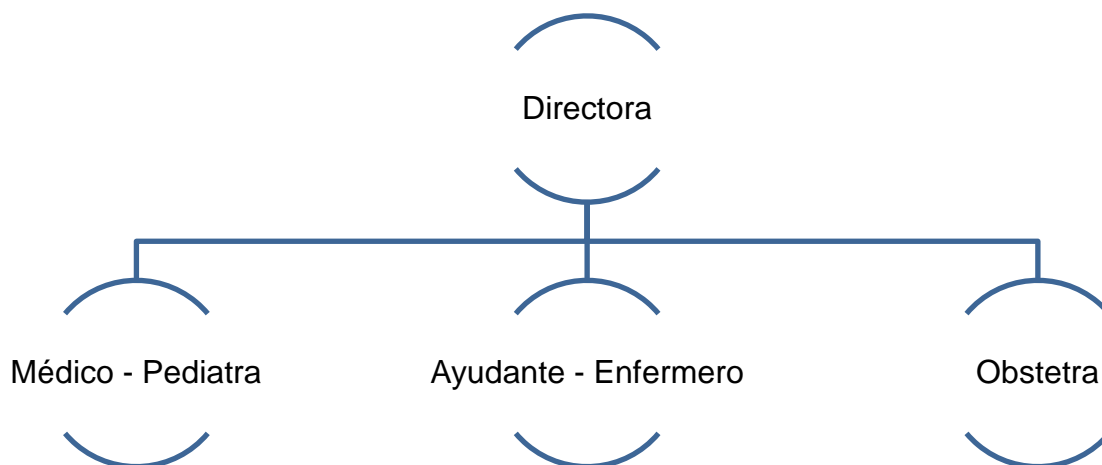


Figura 2. 9: Organigrama de la nueva sucursal

Elaborado por: Autoras

2.2.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis FODA es muy simple de realizar y permite evaluar la situación estratégica de una organización (Ponce, 2007). Se examina la situación interna y externa de la entidad, a través del estudio de los aspectos más fuertes y débiles que posee y las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado.

Al estudiar la situación interna de una compañía, específicamente sus fortalezas, se consideran las habilidades que posee, su talento humano capaz, su destreza y competencia para triunfar en el mercado. Sin embargo, las debilidades de la empresa son aquellos aspectos que la hacen vulnerable y que pueden ser mejorados.

En lo referente a la situación externa de una organización, se debe analizar tanto las oportunidades como las amenazas. Las oportunidades son aquellas que se presentan en el mercado y se pueden aprovechar para mejora y crecimiento de la empresa; en cambio, las amenazas son los aspectos negativos y los problemas que se presentan en ella (Ponce, 2007).

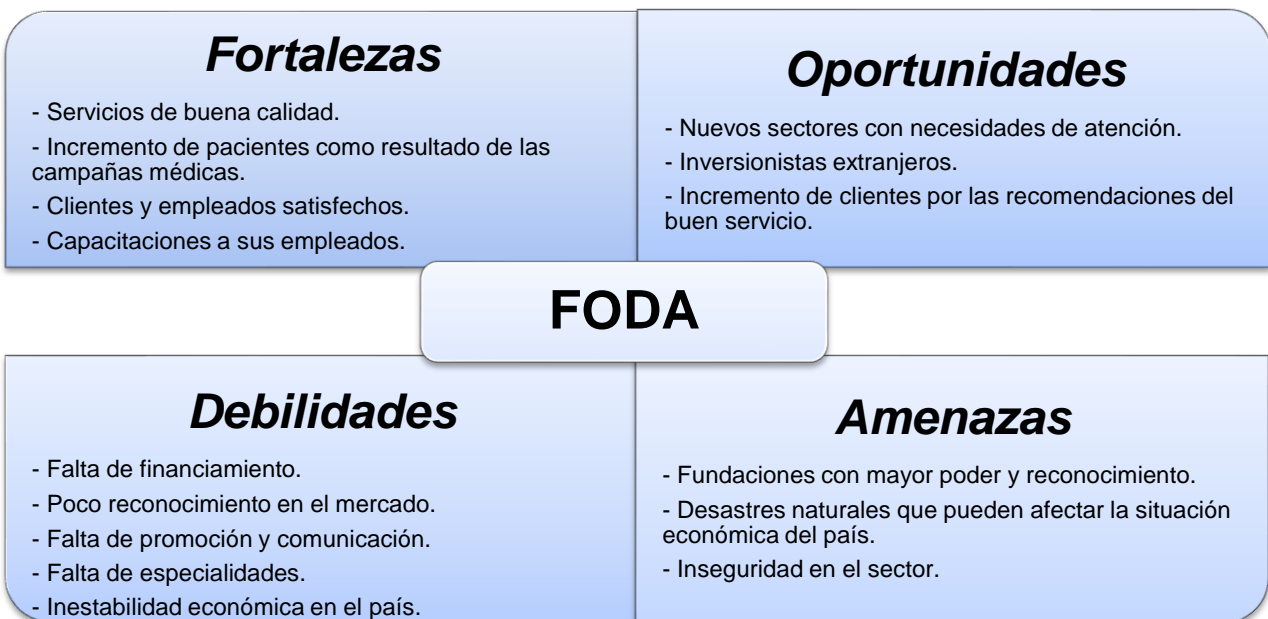


Figura 2. 10: Análisis FODA

Elaborado por: Autoras

2.3 Investigación de Mercado

La investigación de mercado permite analizar el entorno en el que se va a desarrollar un proyecto a través de una exploración de los deseos y necesidades de las personas que serán beneficiadas con este (Malhotra, 2004). Es preciso reunir información tanto de fuentes primarias como secundarias para obtener una visión más desarrollada.

Se realizó una investigación concluyente de tipo descriptiva, ya que se pretende analizar las características y necesidades del mercado que se estudia. Cabe señalar que se utilizó el diseño transversal simple, puesto que se obtuvo información de una muestra de encuestados una única vez.

Una vez recolectada la información, se procedió a analizar los resultados que, en un futuro, servirán de soporte para la toma de decisiones de los directivos de la fundación, a través del uso de la herramienta SPSS para examinar datos tabulados.

2.3.1 Objetivos de la investigación de mercado

2.3.1.1 *Objetivo General*

Analizar las necesidades de atención médica privada de los habitantes de sectores urbano-marginales.

2.3.1.2 *Objetivos Específicos*

- Comparar los servicios ofrecidos por instituciones públicas y privadas.
- Identificar las especialidades y servicios complementarios más relevantes para los habitantes del sector.
- Determinar cuáles son los factores que las personas consideran más importantes cuando asisten a centros de salud.
- Descubrir cuáles son los medios de comunicación más utilizados y sus preferencias sobre cómo informarse acerca de estos centros médicos.

2.3.2 Población y Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra de la población a quienes se realizaron las encuestas, se consideró a las personas que viven en el sector Horizontes de Guerrero (Guayaquil, Ecuador) como la población objetivo porque sus habitantes poseen las

mismas características de los de la zona Voluntad de Dios, en la que se situará la nueva sucursal. Cabe destacar, que se definió a los habitantes de la parroquia Tarqui como población total.

Para el cálculo de la muestra, se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, debido a que la población es conocida.

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q} \quad (2.1)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población total (1.050.826)

Za = Estadístico con 95% confianza (1,96 tomado de la tabla de distribución Normal)

p = probabilidad de éxito del proyecto (85%)

q = (1-p) probabilidad de falla del proyecto (15%)

e = 5% de error

$$n = \frac{(1050826) * 1,96^2 * 85\% * 15\%}{5\%^2 * (1050826 - 1) + Z_a^2 * 85\% * 15\%}$$

$$n = 195,88$$

$$n \approx 196$$

Se seleccionó un nivel de confianza del 95% y 5% de error, ya que suele haber pérdidas significativas al momento de la recolección de datos.

Al utilizar la fórmula, derivó un total de 196 encuestas que deben ser aplicadas a los pobladores del sector Horizontes del Guerrero para obtener resultados significativos.

2.4 Análisis Financiero

El análisis financiero determinó el monto de inversión necesario para crear la nueva sucursal de la fundación, mediante el detalle de todos los gastos en los que se incurrirá en adquirir las instalaciones y equipos necesarios, además de las proyecciones de costos e ingresos mediante un flujo de caja en un periodo de cinco años.

Por otra parte, se observaron los beneficios económicos que posiblemente se obtendrán en el periodo mencionado, lo que permite evaluar la rentabilidad del proyecto; adicional a esto, se realizó un análisis del primer año de operación mediante un flujo de caja mensual con la finalidad de determinar el capital de trabajo necesario.

Así mismo, en este análisis se evaluó si es conveniente o no realizar la inversión en el proyecto, por lo que se realizó el cálculo del VAN (Valor actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) para conocer la viabilidad y rentabilidad de este, además para conocer el periodo de recuperación de la inversión inicial se realizó el cálculo del Payback.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Resultados del método Design Thinking

3.1.1 Insights

Se identificaron cuatro insights relevantes, los que se describen a continuación:

- Las personas recurren a centros médicos cercanos de la zona en la que viven, ya que no poseen dinero suficiente para pagar una consulta y además transporte.
- Los habitantes del sector Voluntad de Dios, necesitan la presencia de centros médicos, ya que únicamente cuentan con el hospital Monte Sinaí; el mismo que no atiende casos de morbilidad o emergencias que no sean cirugías.
- Los casos de morbilidad son los que se atienden con mayor frecuencia dentro de la fundación, ya que por lo general los habitantes de estos sectores solo asisten a consultas médicas para recibir un tratamiento; mas no para prevenir, debido a que su situación económica no se los permite.
- Las personas de los sectores urbano-marginales acuden a centros médicos públicos, pero consideran que la atención no es buena, ni inmediata, debido a la gran afluencia de pacientes. Otro inconveniente es que estos se encuentran ubicados lejos de sus sectores.

3.1.2 Replanteamiento del problema

Una vez analizadas las entrevistas se procede a realizar el replanteamiento del problema, el mismo que no variará significativamente con respecto al inicial; ya que únicamente tiene un enfoque hacia un sector específico, dado que los resultados obtenidos fueron percepciones similares sobre el que se planteó originalmente.

Por lo tanto, el problema se redefinió de la siguiente manera:

| Problema Original | Problema Replanteado |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ¿Cómo disminuir el déficit de atención médica en sectores urbanos marginales? | ¿Cómo lograr de manera exitosa la apertura de la nueva sucursal de la Fundación La Sonrisa Naranja en el sector urbano marginal Voluntad de Dios? |

3.2 Resultados del análisis estratégico

3.2.1 Matriz FODA

De acuerdo con Ponce (2007), una vez realizado el análisis FODA de la empresa se procede a desarrollar una matriz que se deriva de este, la que expone cuatro tipos de estrategias que se detallan de la siguiente manera:

Estrategia FO, también denominada la estrategia ofensiva, es aquella que fusiona las fortalezas internas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado. Es el cuadrante más poderoso de la matriz.

Estrategia DO, conocida también como la estrategia adaptativa, es la que trata de vencer las debilidades al aprovechar las oportunidades del entorno.

Estrategia FA, esta es la estrategia defensiva y utiliza las fortalezas que posee la organización para eludir o tratar de reducir los efectos de las amenazas.

Estrategia DA, la estrategia de supervivencia usa diversos métodos que tratan de mitigar las debilidades y evadir las amenazas del entorno.

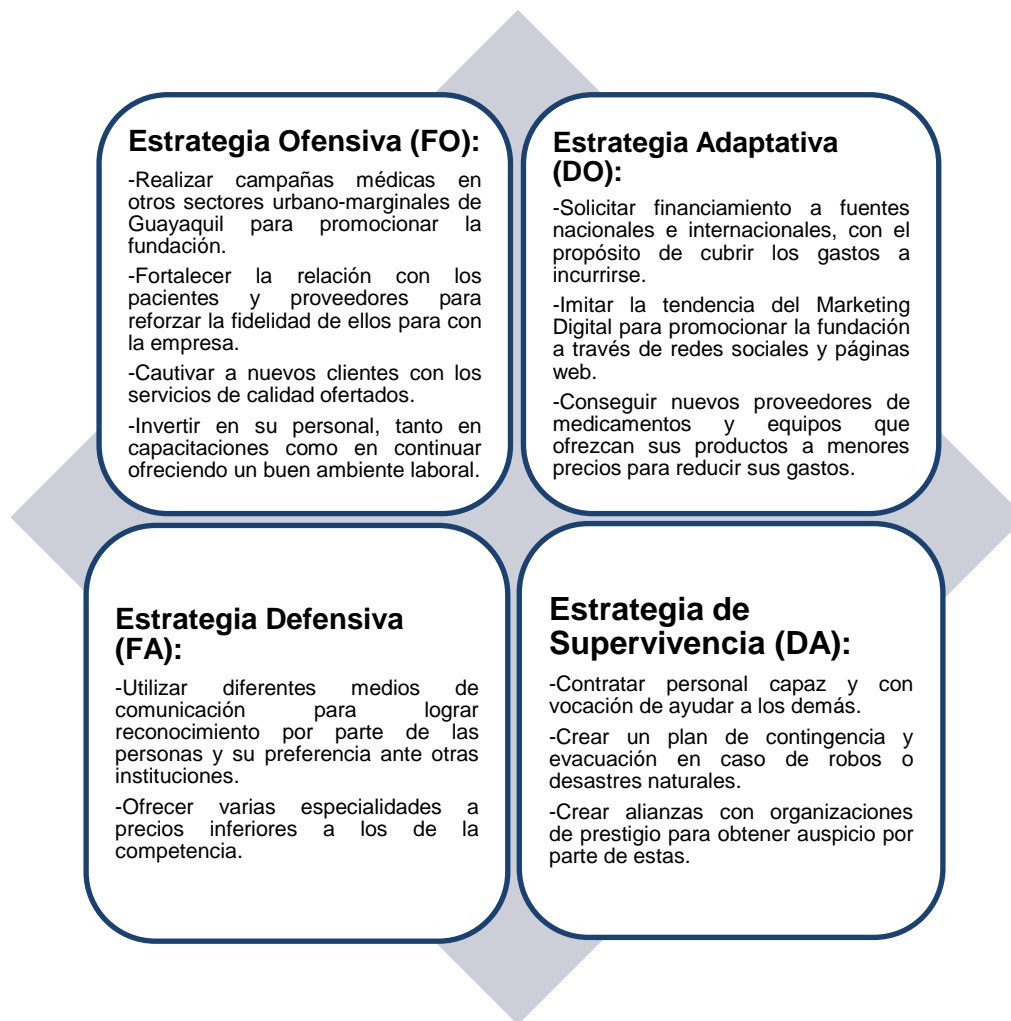


Figura 3. 1: Matriz FODA

Elaborado por: Autoras

3.3 Resultados de la investigación de mercado

3.3.1 Resultados de encuestas

Dentro de los resultados con mayor relevancia obtenidos luego de la aplicación y análisis de las encuestas, se los detalla a continuación:

- La mayor parte de los habitantes que viven o realizan alguna actividad comercial en el sector Horizontes de Guerrero asisten a recibir atención médica en instituciones públicas, que representan el 76% del total de las personas encuestadas.

- El nivel de aceptación de los habitantes acerca de la apertura de nuevos centros médicos en sectores urbanos-marginales es del 100%; puesto que se siente la ausencia de estos. Es así que, en el sector Horizontes del guerrero, tan solo un 20,92% de sus habitantes tiene conocimiento de algún centro médico cercano a sus viviendas.
- El medio de comunicación con mayor preferencia por parte de los encuestados para conocer acerca de nuevos centros médicos son las redes sociales representado por un 52,04% y en segundo lugar la televisión con un 27,04%. Por lo tanto, la fundación debe tomar como estrategia de comunicación el uso del marketing digital.
- Dos de los factores considerados como importantes por parte de los encuestados al momento de recibir atención médica y sin importar el nivel de ingresos que perciba son la rapidez con un 34,7% seguido por la calidad del servicio con un 31,6%.
- Respecto a las especialidades que son mayormente requeridas por las personas de estos sectores, se encuentra medicina general con un 69,2%, seguido por pediatría con un 15,3%, obstetricia y odontología con 4,6% y 2% respectivamente. Por otro lado, en cuanto a los servicios complementarios los más solicitados son los exámenes clínicos representado por un 67,3% del total de los encuestados, seguido por ecografías con un 26%.

3.3.2 Marketing Mix

3.3.2.1 Producto

La fundación La Sonrisa Naranja brindará atención matutina de lunes a sábado en el área de medicina general para casos de morbilidad o emergencias de los pacientes. Además, ofertará las especialidades de pediatría y obstetricia, puesto que fueron las más solicitadas en el estudio de mercado por parte de los habitantes del sector de estudio.

En cuanto a servicios complementarios, se realizará exámenes clínicos y ecografías. Esto, con la finalidad de mejorar el desarrollo de bienestar de las personas.



Figura 3. 2: Horarios de Atención

Fuente: Página de Facebook de la Fundación

3.3.2.2 Plaza

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, todas las personas encuestadas estuvieron de acuerdo con el hecho de que es necesaria la presencia de al menos un centro médico en los sectores urbano-marginales. La nueva sucursal de la fundación estará ubicada en el sector Voluntad de Dios, que es otra de las zonas periurbanas de Guayaquil que no cuenta con un centro médico cercano.



Figura 3. 3: Sector Voluntad de Dios

Fuente: Google Maps

Se pretende también cubrir otras zonas por personas que hayan escuchado referencias sobre la fundación. Respecto al canal de distribución, es directo, ya que los servicios que se ofrecen son personales y cada paciente debe acudir al consultorio para ser atendido.

3.3.2.3 Precio

El precio de las consultas tendrá una variación relativa con respecto al valor que se cobra actualmente en la sucursal ubicada en el sector Horizontes de Guerrero, con el propósito de recuperar la inversión realizada en un período más corto, sin embargo, las pruebas clínicas mantienen el precio actual. Estableciéndose el siguiente rango de precios:

Consulta medicina general y Pediatría \$5,50

Consulta Obstetricia \$6,00

En el caso de los exámenes médicos el precio variará de acuerdo a lo solicitado por el médico, pero aproximadamente estará en un promedio de \$20,00. Así mismo, las ecografías tendrán un costo de \$15,00.

3.3.2.4 Promoción

La fundación se publicitará a través de redes sociales como Facebook y por comerciales de Televisión; puesto que resultaron los medios mayormente solicitados por los encuestados. En estos se informará sobre la ubicación de sus locales, especialidades, precios, campañas y proyectos sociales que realice, con el propósito de atraer a pacientes de la zona en estudio y de otros lugares para cubrir más mercado y obtener mayores ingresos.



Figura 3. 4: Campaña de Vacunas a través de Facebook

Fuente: Página de Facebook de la Fundación

A continuación, se detalla el calendario de difusión en redes sociales a realizarse durante el primer año:

Tabla 3. 1: Calendario de publicaciones en redes sociales

| Difusiones/Mes | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|-------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Apertura de la nueva sucursal | | | | | | | | | | | | |
| Campaña de vacunación gratuita | | | | | | | | | | | | |
| Promoción en consultas de obstetricia por el mes de la mujer | | | | | | | | | | | | |
| Promoción en consultas en medicina general por el mes de la salud | | | | | | | | | | | | |
| Promoción en consultas de pediatría por el día del niño | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación de lactancia materna | | | | | | | | | | | | |
| Casa abierta : consultas gratis y charlas de prevención | | | | | | | | | | | | |
| Campaña contra el cáncer de mama (Examen de mama gratuito) | | | | | | | | | | | | |
| Campaña contra la diabetes (Pruebas de glucosa gratis) | | | | | | | | | | | | |
| Proyecto social: Fiesta de Navidad | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Autoras

3.4 Resultados del análisis financiero

3.4.1 Inversión Inicial

El monto inicial por invertir abarca todos los costos a incurrir para la apertura y el funcionamiento de la nueva sucursal y corresponde a la compra de bienes muebles e inmuebles, equipos, pagos por construcción y permisos necesarios. Ver tabla 3.2.

Tabla 3. 2: Inversión Inicial

| Activos | Costo Total |
|--------------------------|---------------------|
| Terreno | \$ 7.000,00 |
| Construcción | \$ 15.000,00 |
| Bienes Muebles y equipos | \$ 1.525,00 |
| Equipo de cómputo | \$ 400,00 |
| Ecógrafo | \$ 3.500,00 |
| Suministros | \$ 1.000,00 |
| Bomberos | \$ 60,00 |
| Ministerio Salud Pública | \$ 65,00 |
| Inversión Inicial | \$ 28.550,00 |

Elaborado por: Autoras

3.4.2 Costos (fijos y variables)

3.4.2.1 Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que permanecen estables con el paso del tiempo sin importar el incremento de pacientes en la fundación. En las Tablas 3.3, 3.4 y 3.5 se detallan los valores mensuales y la tabla 3.6 muestra los sueldos del personal administrativo.

Tabla 3. 3: Costos Fijos

| Costos Fijos | Costo mensual (\$) | Costo anual (\$) |
|---------------------------|--------------------|------------------|
| Agua | \$ 6,00 | \$ 72,00 |
| Electricidad | \$ 12,00 | \$ 144,00 |
| Internet y telefonía | \$ 35,00 | \$ 420,00 |
| Suministros médicos | \$ 20,00 | \$ 240,00 |
| Total Costos Fijos | \$ 73,00 | \$ 876,00 |

Elaborado por: Autoras

Tabla 3. 4: Inflación Anual

| Inflación anual | |
|---------------------|--------|
| Sueldos | 2,95% |
| Agua | 0,13% |
| Electricidad | 0,13% |
| Internet | -0,03% |
| Suministros médicos | 0,06% |

Elaborado por: Autoras

Tabla 3. 5: Costos fijos anuales con su inflación

| Costos Fijos | Años | | | | |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Agua | \$ 72,00 | \$ 72,09 | \$ 72,19 | \$ 72,28 | \$ 72,38 |
| Electricidad | \$ 144,00 | \$ 144,19 | \$ 144,37 | \$ 144,56 | \$ 144,75 |
| Internet y telefonía | \$ 420,00 | \$ 419,87 | \$ 419,75 | \$ 419,62 | \$ 419,50 |
| Suministros médicos | \$ 240,00 | \$ 240,14 | \$ 240,29 | \$ 240,43 | \$ 240,58 |
| Total | \$ 876,00 | \$ 876,30 | \$ 876,60 | \$ 876,90 | \$ 877,20 |

Elaborado por: Autoras

Tabla 3. 6: Gastos Administrativos

| Personal Administrativo | | | | | |
|------------------------------------|-----------------|--------------------|---------|----------------------|---------------------|
| Cargo | No. De Personas | Sueldo | Periodo | Otras remuneraciones | Remuneración anual |
| Médico Medicina General - pediatra | 1 | \$ 415,00 | Mensual | | \$ 4.980,00 |
| Ayudante - enfermero | 1 | \$ 415,00 | Mensual | \$ 994,00 | \$ 5.974,00 |
| Obstetra | 1 | \$ 350,00 | Mensual | | \$ 4.200,00 |
| Total mensual | | \$ 1.180,00 | | Total anual | \$ 15.154,00 |

Elaborado por: Autoras

Cabe mencionar que el ayudante es el único que recibe todas las remuneraciones de ley como los décimos (tercero y cuarto) y vacaciones.

3.4.2.2 Costos Variables

En este proyecto no se consideraron costos variables, puesto que los gastos no variarán de acuerdo a un incremento o decremento de la producción dado que lo que se ofrece es un servicio.

3.4.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en unidades se calculó considerando los costos fijos y el precio, puesto que no existen costos variables, como se puede observar en la ecuación 2.2

$$\text{Punto de Equilibrio}_{\text{unidades}} = \frac{CF}{P - CV}$$

(2.2)

Donde:

CF: Costos Fijos

P: Precio

CV: Costos Variables

Considerando que los ingresos provienen de varias fuentes con diferentes precios, se calculó el punto de equilibrio para cada una de las fuentes de ingresos, dividiendo los costos en porciones iguales para estos.

Tabla 3. 7: Precios de especialidades, exámenes y ecografías

| PRECIOS | |
|--------------|----------|
| Med. General | \$ 5,50 |
| Obstetricia | \$ 6,00 |
| Pediatría | \$ 5,50 |
| Exámenes | \$ 20,00 |
| Ecografía | \$ 15,00 |

Elaborado por: Autoras

Tabla 3. 8: Costos Fijos Totales

| Costos Fijos | |
|--------------------------|---------------------|
| Sueldos | \$ 15.154,00 |
| Otros | \$ 876,00 |
| Total CF | \$ 16.030,00 |
| Porciones iguales | \$ 4.007,50 |

Elaborado por: Autoras

Utilizando la ecuación 2.2 se reemplazan los valores para cada uno de los servicios ofertados y se obtiene el número mínimo de consultas de cada una de las especialidades, exámenes y ecografías, como se detalla en la tabla 3.9

Tabla 3. 9: Punto de Equilibrio en unidades

| Pto. De Equilibrio | |
|---------------------------|-----|
| Med. Gral. | 729 |
| Obstetricia | 668 |
| Exámen | 200 |
| Ecografías | 267 |

Elaborado por: Autoras

3.4.4 Flujo de Caja Proyectado

Para el flujo de caja proyectado se establecieron los precios tanto de las consultas de medicina general, obstetricia y pediatría como de los exámenes y ecografías, ya que son los servicios que se brindarán en la nueva sucursal. Ver tabla 3.7. Con base en datos históricos del número de consultas que tuvo la fundación en los últimos cinco años, se obtuvieron las tasas de crecimiento anual y con estos últimos datos se calculó un promedio de crecimiento para la proyección de la nueva sucursal. Ver apéndice E

Tabla 3. 10: Proyección de demanda anual por especialidad

| | DEMANDAS ANUALES POR ESPECIALIDAD | | | | |
|------------------|------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Medicina General | 729 | 783 | 841 | 904 | 971 |
| Obstetricia | 668 | 773 | 895 | 1036 | 1200 |
| Exámenes | 200 | 226 | 255 | 289 | 326 |
| Ecografías | 267 | 288 | 311 | 336 | 363 |

Elaborado por: Autoras

3.4.4.1 Proyección del Flujo de Caja Mensual

Se realizó una proyección de flujo de caja mensual del primer año de operaciones, utilizando el método del déficit acumulado máximo, con el propósito de obtener el monto de la inversión en capital de trabajo. En la Tabla 3.11 se detallan los ingresos, egresos y el saldo que se espera recibir. Finalmente se puede observar que se necesita \$450.50 por concepto de capital de trabajo para financiar las operaciones de la fundación.

Tabla 3. 11: Proyección del Flujo de caja mensual

| | Método de Déficit Acumulado Máximo | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Gastos de Administración | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.566,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.595,00 |
| Sueldos | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 | \$ 1.180,00 |
| Otras Remuneraciones | \$ - | \$ - | \$ 386,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 415,00 |
| Costos fijos | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 | \$ 73,00 |
| Egresos | \$ 1.253,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.639,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.253,00 | \$ 1.668,00 |
| Ingreso Medicina General | \$ 341,00 | \$ 247,50 | \$ 264,00 | \$ 407,00 | \$ 379,50 | \$ 324,50 | \$ 374,00 | \$ 379,50 | \$ 440,00 | \$ 280,50 | \$ 247,50 | \$ 324,50 |
| Ingreso Obstetricia | \$ 288,00 | \$ 408,00 | \$ 306,00 | \$ 402,00 | \$ 378,00 | \$ 312,00 | \$ 264,00 | \$ 294,00 | \$ 330,00 | \$ 372,00 | \$ 306,00 | \$ 348,00 |
| Ingreso por exámenes | \$ 240,00 | \$ 280,00 | \$ 360,00 | \$ 260,00 | \$ 320,00 | \$ 360,00 | \$ 380,00 | \$ 340,00 | \$ 360,00 | \$ 280,00 | \$ 400,00 | \$ 420,00 |
| Ingreso por ecografías | \$ 285,00 | \$ 315,00 | \$ 360,00 | \$ 315,00 | \$ 345,00 | \$ 375,00 | \$ 330,00 | \$ 285,00 | \$ 360,00 | \$ 390,00 | \$ 345,00 | \$ 300,00 |
| Ingreso mensual | \$ 1.154,00 | \$ 1.250,50 | \$ 1.290,00 | \$ 1.384,00 | \$ 1.422,50 | \$ 1.371,50 | \$ 1.348,00 | \$ 1.298,50 | \$ 1.490,00 | \$ 1.322,50 | \$ 1.298,50 | \$ 1.392,50 |
| Egreso mensual | \$ -1.253,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.639,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.253,00 | \$ -1.668,00 |
| Saldo mensual | \$ -99,00 | \$ -2,50 | \$ -349,00 | \$ 131,00 | \$ 169,50 | \$ 118,50 | \$ 95,00 | \$ 45,50 | \$ 237,00 | \$ 69,50 | \$ 45,50 | \$ -275,50 |
| Saldo acumulado | \$ -99,00 | \$ -101,50 | \$ -450,50 | \$ -319,50 | \$ -150,00 | \$ -31,50 | \$ 63,50 | \$ 109,00 | \$ 346,00 | \$ 415,50 | \$ 461,00 | \$ 185,50 |

Elaborado por: Autoras

Adicionalmente, se calculó el valor de desecho contable de los activos fijos de la fundación destinados a su nueva sucursal como son muebles, equipos de oficina y de cómputo y el edificio. Se realizó la depreciación anual por el método de línea recta de estos activos y cuando cumplan el tiempo de su vida útil deberán ser reemplazados. Ver tabla 3.12.

Tabla 3. 12: Valor de desecho contable

| Valor de Desecho Contable | | | | | | |
|----------------------------|-----------------|---------------|--------------------|--------------------|------------------------|-----------------|
| Activos | Valor de Compra | Vida Contable | Depreciación Anual | Años depreciándose | Depreciación Acumulada | Valor en Libros |
| Equipos de cómputo HP | \$ 400,00 | | | | | |
| Equipos de cómputo HP | \$ 400,00 | 3 | \$ 133,33 | 2 | \$ 266,67 | \$ 133,33 |
| Edificio (0,20) | \$ 15.000,00 | 20 | \$ 750,00 | 15 | \$ 11.250,00 | \$ 3.750,00 |
| Muebles y equipos (0,10) | \$ 1.525,00 | 10 | \$ 152,50 | 5 | \$ 762,50 | \$ 762,50 |
| Ecógrafo (0,3) | \$ 3.500,00 | | | | | |
| Ecógrafo (4,6) | \$ 3.500,00 | 3 | \$ 1.166,67 | 2 | \$ 2.333,33 | \$ 1.166,67 |
| Depreciación Anual Total = | | | \$ 2.202,50 | Valor de Desecho = | | \$ 5.812,50 |

Elaborado por: Autoras

Posteriormente, se realizó el cálculo de la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) a través del Modelo CAPM, utilizando las siguientes fórmulas:

$$K_e = R_f + (E R_m - R_f) \quad (2.3)$$

$$WAAC = K_e \left(\frac{P}{D + P} \right) + K_d \left(\frac{D}{D + P} \right) (1 - t) \quad (2.4)$$

Donde:

K_e : Costo de capital

R_f : Tasa libre de riesgo

b : beta de la industria de salud

$E(R_m) - R_f$: prima de riesgo del Ecuador

K_d : Costo de capital

P : Patrimonio

D : Deuda

t : Tasa de impuesto corporativa

La tasa libre de riesgo se la obtuvo de la suma de la tasa que pagan los bonos del tesoro de Estados Unidos a diez años (2,85%), obtenida en el portal web Yahoo Finance a la

fecha 09-diciembre-2018, y la tasa de Riesgo País (Rp), obtenido del Banco Central del Ecuador a la fecha 05-diciembre-2018 (735 puntos), lo que da como resultado una tasa libre de riesgo de 10,20%.

La beta de la industria de salud (Hospitals/healthcare facilities) se obtuvo el valor de 0,79 en la página web Damodaran. En la siguiente tabla se mostrarán los datos y el cálculo de la TMAR.

Tabla 3. 13: Datos para calcular la TMAR

| Datos CAPM | |
|---------------------------|---------|
| Rf (tasa libre de riesgo) | 10,20% |
| β (Beta) | 0,79 |
| Prima por riesgo (Rm -Rf) | 7,50% |
| Bonos del tesoro Yfin | 2,85% |
| Rp (riesgo país) | 7,35% |
| Ke | 16,125% |

Elaborado por: Autoras

En este proyecto no existen deudas, por lo que la fórmula sólo constará del capital que se posea, específicamente de la tasa que representa el costo de capital Ke.

$$WAAC = K_e \left(\frac{P}{0 + P} \right) + 0$$

$$WAAC = K_e$$

$$WAAC = 16,125\%$$

$$TMAR \approx 16,13\%$$

Finalmente se conoce que la tasa de descuento para este proyecto es de 16,13%.

3.4.4.2 Flujo de Caja Anual

Se realizó una proyección del flujo de caja anual a cinco años para observar la viabilidad y rentabilidad de la expansión que la fundación La Sonrisa Naranja pretende realizar. Ver tabla 3.14.

Tabla 3. 14: Flujo de caja anual proyectado a 5 años

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ingreso por Med. General | | \$ 4.009,50 | \$ 4.307,00 | \$ 4.626,58 | \$ 4.969,88 | \$ 5.338,64 |
| Ingreso por Obstetricia | | \$ 3.674,00 | \$ 4.253,39 | \$ 4.924,15 | \$ 5.700,69 | \$ 6.599,69 |
| Ingreso por exámenes | | \$ 1.100,00 | \$ 1.243,00 | \$ 1.404,59 | \$ 1.587,19 | \$ 1.793,52 |
| Ingreso por ecografías | | \$ 1.468,50 | \$ 1.585,98 | \$ 1.712,86 | \$ 1.849,89 | \$ 1.997,88 |
| Ingresos | | \$ 10.252,00 | \$ 11.389,37 | \$ 12.668,18 | \$ 14.107,64 | \$ 15.729,73 |
| Costos fijos | | \$ -876,00 | \$ -876,30 | \$ -876,60 | \$ -876,90 | \$ -877,20 |
| Gastos de Administración | | \$ -14.961,00 | \$ 15.601,04 | \$ 16.061,27 | \$ 16.535,08 | \$ 17.022,87 |
| Depreciación | | \$ -2.202,50 | \$ -2.202,50 | \$ -2.202,50 | \$ -2.202,50 | \$ -2.202,50 |
| Utilidad neta | | \$ -7.787,50 | \$ 23.911,62 | \$ 25.650,36 | \$ 27.563,32 | \$ 29.672,90 |
| Depreciación | | \$ 2.202,50 | \$ 2.202,50 | \$ 2.202,50 | \$ 2.202,50 | \$ 2.202,50 |
| Inversión | \$ -28.550,00 | | | | | |
| Capital de trabajo | \$ -450,50 | | | | | \$ 450,50 |
| Valor de desecho | | | | | | \$ 5.812,50 |
| Flujo de caja | \$ -29.000,50 | \$ -5.585,00 | \$ 26.114,12 | \$ 27.852,86 | \$ 29.765,82 | \$ 38.138,40 |
| TIR | 46,98% | | | | | |
| VAN | \$ 37.771,30 | | | | | |

Elaborado por: Autoras

La Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) son métodos que permiten evaluar los proyectos; cuando el VAN es positivo (mayor a cero) se puede aceptar el proyecto, mientras que cuando la TIR sea mayor a la TMAR se dice que el proyecto será rentable. Se concluye que el proyecto será rentable. Ver tabla 3.15.

Tabla 3. 15: Criterios de decisión

| Criterios de decisión | | | |
|-----------------------|---|---------------|-----------|
| TIR = 46,98% | > | TMAR = 16,13% | Rentable |
| VAN = 37.771,30 | > | 0 | Aceptable |

Elaborado por: Autoras

3.4.5 Payback descontado

Finalmente, utilizando el método del payback descontado, llevando los flujos de caja a valor presente se obtiene que la inversión será recuperada en dos años, nueve meses y veintidos días.

Tabla 3. 16: Payback descontado

| PAYBACK DESCONTADO | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Flujo de Caja | \$ -29.000,50 | \$ -4.809,47 | \$ 19.365,29 | \$ 17.786,59 | \$ 16.368,73 | \$ 18.060,67 |
| Flujo de Caja Acumulado | \$ -29.000,50 | \$ -33.809,97 | \$ -14.444,69 | \$ 3.341,90 | \$ 19.710,63 | \$ 37.771,30 |

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

El proyecto de abrir una nueva sucursal de la fundación en el Sector Voluntad de Dios representa una buena oportunidad de inversión, pues resulta ser tanto viable como rentable de acuerdo a los criterios de decisión como son el VAN de \$37.771.30 y la TIR de 46,98% ya que ambos tuvieron resultados positivos. Por otra parte, el monto de inversión inicial necesario para el proyecto es de \$28.550 más un capital de trabajo de \$450,50 para financiar las operaciones de la fundación, cabe señalar que esta inversión se recuperará en un tiempo aproximado de dos años, nueve meses y veintidós días.

Con respecto a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se puede concluir que se presenta un nivel máximo de aceptación dentro del mercado para la apertura de nuevos centros médicos en sectores urbano-marginales; y que estos deben ofrecer principalmente atención en especialidades como medicina general, pediatría y obstetricia, además de servicios complementarios como exámenes clínicos y ecografías.

Continuando con el punto anterior, se puede deducir que, para las personas que residen en estos sectores, es de mucha importancia la calidad del servicio y la rapidez al momento de recibir atención médica. Estos factores son difíciles de cumplir por parte de las instituciones públicas por la afluencia de pacientes, razón por la que las personas dentro del estudio afirman que las instituciones privadas brindan mejor atención médica.

Esta nueva sucursal, inicialmente, ofrecerá atención de medicina general, pediatría y obstetricia, además realizará exámenes clínicos y ecografías durante las mañanas y las tardes de lunes a sábados. Estará ubicada en el sector Voluntad de Dios y los precios son establecidos por los propietarios, tomando como referencia los precios actuales. Además, su publicidad se la realizará por las redes sociales y canales de televisión, ya que fueron

los medios de comunicación más preferidos por las personas dentro del estudio de mercado.

4.2 Observaciones y Recomendaciones

Por efectos de seguridad de las estudiantes, se encuestó a una muestra de la población del sector Horizontes del Guerrero, donde se encuentra ubicada la Fundación La Sonrisa Naranja, debido a que tanto este como Voluntad de Dios son zonas urbano-marginales y sus habitantes presentan características similares.

Se sugiere que la fundación se enfoque en desarrollar una fusión de las estrategias de la matriz FODA, la ofensiva (FO) y adaptativa (DO), utilizando los factores internos que posee para aprovechar las oportunidades del mercado, con el propósito de ingresar en este y mantenerse a través del tiempo.

Además, se propone que, en un futuro, la fundación también oferte especialidades como odontología, nutrición y traumatología para aumentar el número de pacientes y por lo tanto sus ingresos.

En cuanto a la promoción del servicio dentro del mercado, se recomienda a la fundación invertir en la creación de contenido para redes sociales, en especial Facebook e Instagram, además de comerciales de televisión con la finalidad de mejorar la promoción de las diferentes especialidades y tratamientos que oferta actualmente, así como también para atraer pacientes a la nueva fundación.

Respecto al tema del financiamiento para la ejecución del proyecto, se recomienda a los directores de la fundación presentar el detalle de la inversión necesaria a distintas organizaciones o ministerios dentro y fuera del país, para que sean estas las que sustenten el desarrollo económico del proyecto.

Bibliografía

- [1] Álvaro Franco Giraldo. (2012) "Referentes Teóricos para el análisis de la reforma del sistema de Salud"
- [2] Anuario de Estadísticas de Salud: Recursos y actividades 2014 [Online]. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/Publicaciones/Anuario_Rec_Act_Salud_2014.pdf
- [3] Avances médicos en Ecuador [Online]. Disponible en: <https://laconversacion.net/2018/04/ecuador-tiene-avances-medicos-sobre-todo-en-la-parte-cientifica/>
- [4] Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. (2003). "El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas". *Scientia et technica*, 3(23).
- [5] Banco Central del Ecuador. "Riesgo País 05-diciembre-2018" [Online]. Disponible en: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- [6] Brown, Tim. (2008) "Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation"
- [7] Burton LE, Smith HH. *Public health and community medicine*. 2da. Ed. Baltimore: Williams and Wilkins; 1975.
- [8] Carpeta, N. (1998). "Evaluación de proyectos de inversión".
- [9] Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Villca, R. (2014). "Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación". *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311.
- [10] Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017) [Online]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-pobreza-aumento-2016-america-latina-alcanzo-al-307-su-poblacion-porcentaje-que-se>
- [11] Damodaran. "Levered and Unlevered Betas by Industry" [Online]. Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- [12] El Comercio. "La tecnología en Ecuador aún tiene pobre inversión" [Online]. Disponible en: <https://www.elcomercio.com/tendencias/tecnologia-ecuador-pobre-inversion.html>

- [13] Estadísticas Macroeconómicas Octubre 2018 [Online]. Disponible en: <https://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- [14] Gasca, J. (2015). Design Thinking. LEANERS. Transformación digital, tendencias y nuevos modelos de negocios, 8.
- [15] Índice de Desarrollo Humano 2017. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/idh/ecuador>
- [16] Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2018). "Reporte de Economía Laboral"
- [17] Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2018) "Boletín Técnico IPC" [Online]. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/boletin_tecnico_06-2018.pdf
- [18] Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2016). "Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud2"
- [19] Instituto Nacional de Estadística y de Censos (INEC). (2010) "Pobreza por necesidades básicas insatisfechas".
- [20] Jairnilson Silva Paim. (2009). "Medicina comunitaria. Introducción a un análisis crítico"
- [21] Lucio, R., Villacrés, N., & Henríquez, R. (2011). "Sistema de salud de Ecuador".
- [22] Malhotra, N. K. (2004). "Investigación de mercados: un enfoque aplicado". Pearson educación.
- [23] Martínez Medina, I., Val Arreola, D., Tzintzun Rascón, R., Conejo Nava, J. D. J., & Tena Martínez, M. J. (2015). Competitividad privada, costos de producción y análisis del punto de equilibrio de unidades representativas de producción porcina. Revista mexicana de ciencias pecuarias, 6(2), 193-205.
- [24] Mauricio Lima Barreto. (2017) "Desigualdades en Salud: una perspectiva global"
- [25] Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2002) "Protección Social de Salud: Ecuador. Perfil de riesgos, vulnerabilidad y exclusión social en salud".
- [26] Observatorio Social Guayaquil. (2018) "Proyección poblacional de cantones" [Online]. Disponible en: <https://observatoriosocial.ec/2018/03/guayaquilpoblacion/>
- [27] Organización Mundial de la Salud. (2001) "¿Por qué son importantes los sistemas de salud?".

- [28] Organización Panamericana de la Salud. (2017) "Derecho a la Salud" [Online]. Disponible en: <http://www.salud.gob.ar/dels/entradas/derecho-la-salud>
- [29] Pérez, J., & Polis, G. (2011). "Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter".
- [30] Ponce Talancón, H. (2007). "La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones". Enseñanza e investigación en psicología, 12(1)
- [31] Porter, M. E. (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- [32] Presupuesto para la salud y educación en Ecuador [Online]. Disponible en: <https://www.telesurtv.net/news/Ecuador-prioriza-salud-y-educacion-en-presupuesto-del-2018-20171111-0023.html>
- [33] Sanchueza, M. G. M., & Marín, M. G. (2016). "Uso de los Modelos Design Thinking y Canvas en Cursos de Innovación y Emprendimiento".
- [34] Steinbeck, R. (2011). "Building creative competence in globally distributed courses through design thinking". Revista Comunicar, 19(37), 27-34.
- [35] Tasa de Natalidad en Ecuador 2017 [Online]. Disponible en: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-natalidad>
- [36] Yahoo Finance [Online]. Disponible en: <https://finance.yahoo.com/>

APÉNDICES

APÉNDICE A: JUSTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER

| CINCO FUERZAS DE PORTER | INTENSIDAD | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES | | | | | |
| Cantidad elevada de clientes, personas que habitan el sector Voluntad de Dios, lo que implica alguna probabilidad de influenciar en los precios de los servicios ofrecidos | | X | | | |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES | | | | | |
| Los proveedores son aquellas empresas que suministran con medicamentos a la fundación. Sin embargo, ellos colocan el precio a sus productos. | | | | | X |
| Además, hay pocas empresas que brinden equipos de medicina. | | | | | X |
| AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES | | | | | |
| El financiamiento puede llegar a ser un problema para empresas privadas sin fines de lucro en el Ecuador | | X | | | |
| Políticas impuestas por el gobierno para la apertura de empresas privadas. | | X | | | |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | | | | | |
| Existen otros dispensarios privados que ofrecen servicios similares a precios cómodos. | | | | X | |
| El sector público ofrece servicios de salud gratuitos. | | | | X | |
| RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES | | | | | |
| Instituciones que brinden servicios de atención médica de muy bajo costo y además realicen proyectos sociales para niños y jóvenes. | | X | | | |

Explicación de las puntuaciones:

Poder de negociación de clientes, la cantidad de personas que habitan el sector, podrían influir en los precios de los servicios que ofrece la fundación, sin embargo, los precios son muy cómodos y es muy probable que no se cuestionen.

Poder de negociación con proveedores, los proveedores representan una gran amenaza, ya que, al ser pocos, tienen el poder de colocar el precio a sus productos.

Amenaza de nuevos competidores, las políticas y el financiamiento puede llegar a ser un problema para nuevas empresas que quieran ingresar al mercado, por lo que no representan una gran amenaza.

Amenaza de productos sustitutos, ambos puntos fueron asignados con una puntuación de cuatro, ya que existen muchas empresas que ofrecen servicios de medicina a bajo costo y otros servicios gratuitos como los que otorgan las instituciones públicas, por lo que las personas pueden elegir entre diversos lugares dónde hacerse atender, pero como no se encuentran en el sector estudiado no representan una gran amenaza.

Rivalidad entre los competidores, se asignó una puntuación de dos, ya que en el mercado ecuatoriano existen pocas empresas destinadas a ofrecer, tanto atención médica a bajo costo como proyectos sociales. La mayoría de las instituciones establecidas únicamente brindan atención médica.

APÉNDICE B: CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un conjunto de actividades relacionadas que se llevan a cabo internamente en una organización para contribuir en el éxito de esta. Se encuentra conformada por dos tipos de actividades, las primarias y las de apoyo; estas sustentan a las primeras.

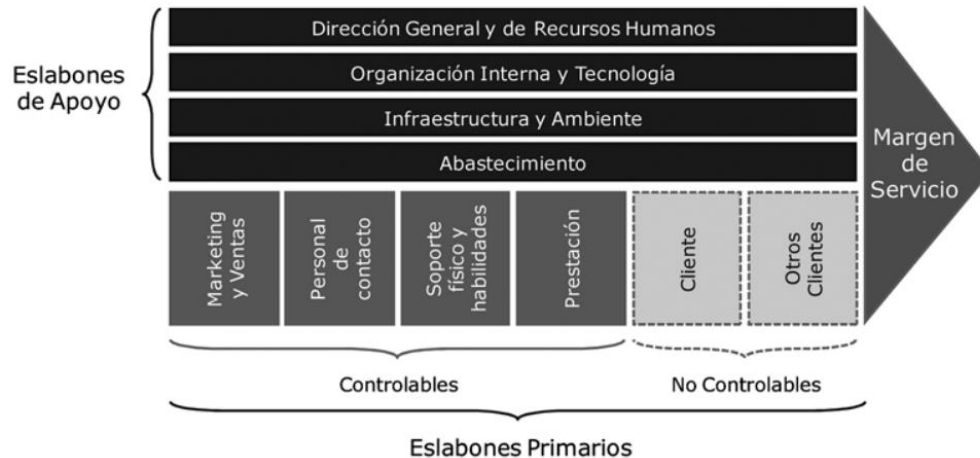
Dentro de las actividades de apoyo de la Fundación La Sonrisa Naranja se detallan:

- La Dirección General y de Recursos Humanos estará integrado por el personal encargado de la administración y finanzas, desarrollo de los proyectos sociales y reclutamiento del talento humano con vocación para trabajar dentro de la fundación.
- La Organización interna y Tecnología. La primera se llevará a cabo por cada especialidad médica y sus funciones, con respecto al ámbito tecnológico dispondrá de equipos médicos como el ecógrafo, pantallas de video, equipos de computación, entre otros.
- En cuanto a la infraestructura y ambiente la fundación contará con un espacio físico en el sector Voluntad de Dios, que estará dividido de acuerdo al número de especialidades que esta ofrezca, junto con el área de recepción.
- Una persona estará encargada del abastecimiento, quien realizará el control de inventario y suministro del material para las consultas y exámenes (guantes, jeringas).

En cuanto a las actividades primarias se detallan:

- Respecto al marketing y ventas, actualmente la fundación realiza la difusión de sus servicios, proyectos y campañas mediante el uso de redes sociales como Facebook y la utilización de banners fuera de las instalaciones. Como parte del proyecto se utilizará el marketing mix para potenciar esta actividad y mejorar la publicidad de la fundación en ambas sucursales.

- El personal de contacto de la fundación estará conformado por doctores en el área de medicina general, pediatría y obstetricia que trabajarán en turnos matutinos y vespertino.
- Dentro de la actividad de soporte físico y habilidades la fundación tiene como objetivo abastecer la nueva sucursal de todos los materiales necesarios para el desarrollo de las consultas, desde las fichas médicas hasta los equipos tecnológicos; así mismo, desarrollar las habilidades de sus colaboradores mediante capacitaciones y actualización conocimientos sobre nuevas enfermedades o epidemias.
- En cuanto a la prestación del servicio, la fundación se compromete en brindar atención médica de calidad a las personas del Sector Voluntad de Dios, a precios asequibles, con la finalidad de mejorar el desarrollo de una vida saludable.
- El target de clientes de la fundación serán personas que residen en sectores urbano-marginales de la ciudad de Guayaquil.



Descripción del Servicio

La Fundación La Sonrisa Naranja ofrece servicios de salud orientados al mantenimiento, restauración y promoción del bienestar de las personas que viven en sectores urbano-marginales. Cabe recalcar que estos, no solo se encargan de dar un diagnóstico y tratamiento a las enfermedades, sino también de cubrir todos los temas acerca de prevención de males, con la finalidad del desarrollo de una vida saludable (Pérez Porto y Merino, 2016).

La fundación actualmente brinda estos servicios por medio de diferentes especialidades, por ejemplo:

- Medicina General
- Pediatría
- Odontología
- Obstetricia
- Nutrición

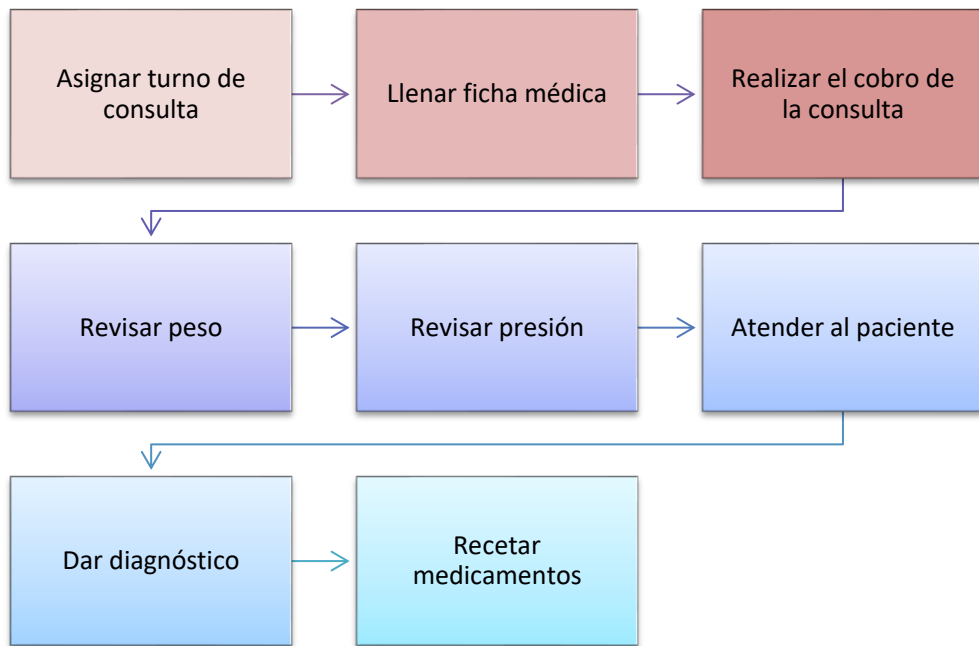
Y en servicios complementarios:

- Ecografía
- Laboratorio Clínico

Respecto a las especialidades mencionadas, la fundación planea ofrecer las mismas en el sector Voluntad de Dios, adicional a otras que se obtendrán como resultado en el estudio de mercado con el objetivo de cubrir las necesidades de las personas de este sector.



Diagrama del Proceso de una consulta médica



Elaborado por: Autoras

APÉNDICE C: FORMATO DE LA ENCUESTA

Encuesta sobre Servicios de atención médica

Buenos días/ Buenas tardes, mi nombre es..... Soy estudiante de la Escuela Superior Politécnica del Litoral; estoy realizando la siguiente encuesta para conocer las necesidades de atención médica en el sector. Los datos que nos proporcione serán confidenciales, y usados estrictamente para el estudio. El tiempo de duración de la encuesta será de máximo 10 minutos. De antemano quedamos agradecidos por su colaboración y sinceridad al contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es su sexo? Marque con una X la opción correspondiente.

(1) Masculino

(2) Femenino

2. ¿Cuál es su edad? Marque con una X el rango correspondiente.

(1) 18 – 26

(2) 27 – 35

(3) 36 – 44

(4) 45 – 53

(5) 54 – 62

(6) Más de 62

3. ¿Cuál es el nivel de ingresos que usted percibe? Marque con una X la opción correspondiente.

(1) Menor o igual de \$200

(2) \$201 a \$386

(3) \$387 a \$600

(4) \$601 a \$900

(5) Mayor a \$900

4. ¿Usted vive en este sector?

(1) SI

(2) NO

5. ¿A qué tipo de instituciones asiste frecuentemente para recibir asistencia médica?

(1) Público

(2) Privado

(3) Ambos

6. **¿Qué instituciones considera usted que ofrece una mejor atención médica?**

(1) Públicas

(2) Privadas

7. **Usualmente, ¿a qué especialidades acude? Ordene del 1 al 3 (donde 1 es el menos frecuente y el 3 es el más frecuente)**

(1) Medicina General

(2) Obstetricia

(3) Odontología

(4) Pediatría

(5) Nutrición

8. **¿Conoce algún centro médico cercano a este sector?**

(1) SI

(2) NO

9. **¿Usted considera que es necesaria la presencia de un centro médico en sectores urbano-marginales?**

(1) SI

(2) NO

10. **¿Qué especialidades desearía que ofrecieran estos dispensarios en el sector? Ordene del 1 al 4 (donde 1 es el menos importante y el 4 es el más importante)**

(1) Medicina General

(2) Obstetricia

(3) Odontología

(4) Pediatría

(5) Nutrición

(6) Cardiología

(7) Traumatología

11. **¿Qué servicios complementarios desearía que estos centros médicos ofrecieran? Marque con una X (seleccione las dos más importantes)**

(1) Ecografía

(2) Laboratorio clínico

(3) Rayos X

(4) Terapia física

12. ¿Cuáles son los factores más importantes que usted considera al momento de acudir a un centro médico? Ordene del 1 al 4 (donde 1 es el menos importante y el 4 es el más importante)

- (1) Calidad de servicio
- (2) Precios cómodos
- (3) Rapidez
- (4) Higiene en las instalaciones

13. ¿Cómo le gustaría conocer acerca de los centros médicos ubicados en su sector?

- (1) Redes Sociales (Facebook, Instagram, etc.)
- (2) Anuncios publicitarios
- (3) Televisión
- (4) Radio

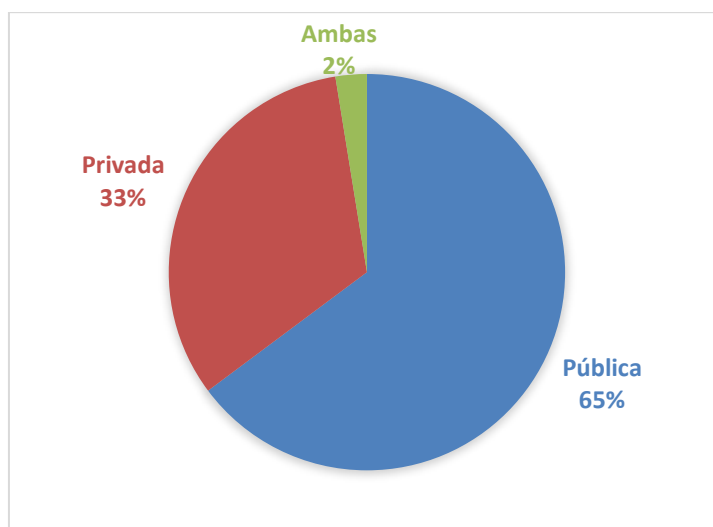
14. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza?

- (1) Facebook
- (2) Instagram
- (3) Prensa
- (4) Televisión
- (5) Radio

APÉNDICE D: CODIFICACIÓN DE LA ENCUESTA

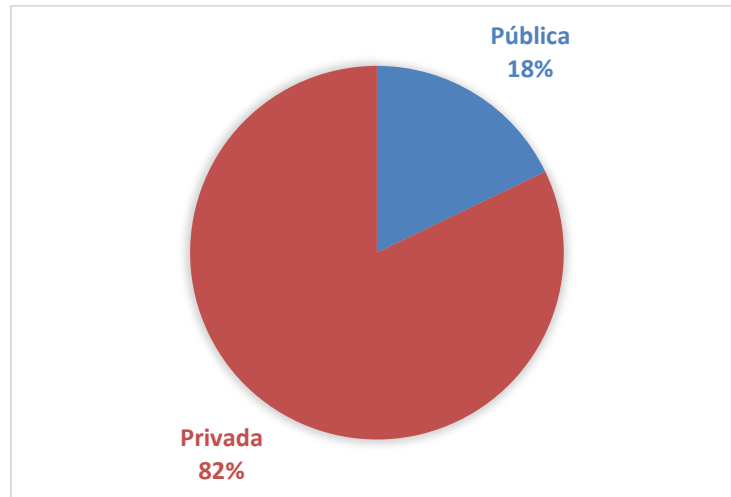
Con la finalidad de brindar información relevante a los directivos de la fundación para la correcta toma de decisiones, se realizó el análisis de las encuestas mediante el uso de la herramienta Statistical Package for the Social Science (SPSS) de la que se obtuvieron los siguientes resultados:

¿A qué tipo de instituciones asiste frecuentemente para recibir asistencia médica?



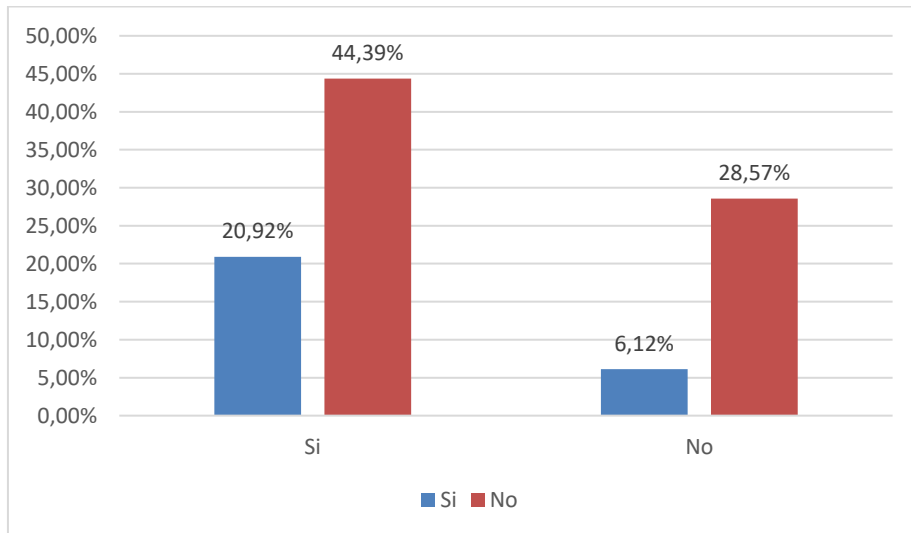
Se desea conocer a qué tipo de instituciones las personas que viven dentro y cerca de este sector acuden con mayor frecuencia para recibir atención médica, se obtuvo como resultado que el 64,80% asiste a instituciones públicas, mientras que el 32,65% a instituciones privadas y tan solo un 2,55% recibe atención en ambas. Este resultado nos permite observar que por la falta de recursos monetarios las personas asisten mayoritariamente a instituciones públicas, sin importar si estas quedan lejos de sus viviendas.

¿Qué instituciones considera usted que ofrece una mejor atención médica?



Al 100% de los encuestados, sin importar a qué tipo de institución asiste con mayor frecuencia, se les consultó acerca de cuál de estas instituciones ofrece un mejor servicio, obteniendo que el 82,11% opina que las instituciones privadas brindan mejor atención médica, mientras que un 17,86% opina que son las instituciones públicas.

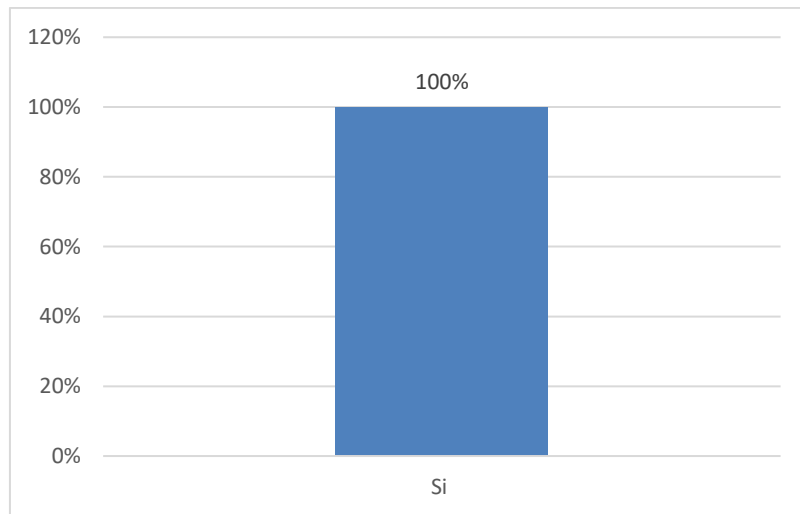
¿Conoce algún centro médico cercano a este sector?



En la gráfica se puede observar que del 100% de los encuestados, un 44.39% de las personas que viven en el sector Horizontes del Guerrero desconoce de la presencia de centros médicos en el lugar de estudio, mientras que un 20,92% si conoce. Además de las personas que no viven en el sector, pero realizan actividad comercial cerca de este, un

28,57% desconoce algún centro médico, mientras que un 6,12% si tiene conocimiento de este.

¿Usted considera que es necesaria la presencia de un centro médico en sectores urbano-marginales?



Con el deseo de conocer la aceptación y cuan necesaria es la presencia de centros médicos en los sectores urbano-marginales se procedió a consultarle a los encuestados, obteniendo como resultado que el 100% de ellos considera necesaria la presencia de estos; ya que actualmente son pocos los centros médicos que se encuentran ubicados cerca de sus viviendas. Este resultado se complementa con el análisis de la pregunta anterior, en la que la mayor parte de los encuestados desconocía de la presencia de algún centro médico cerca de su sector.

Correlaciones

Con la finalidad de conocer la relación entre los siguientes pares de variables, se analizó la correlación de Pearson, estableciéndose una hipótesis nula representada por la letra H, acompañada del número de hipótesis correspondiente.

Ingresos – Instituciones

Recuento

| | | Instituciones a las que asiste para recibir atención médica | | | Total |
|-------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|
| | | Pública | Privada | Ambas | |
| Nivel de ingresos | Menor o igual a \$200 | 67 | 19 | 4 | 90 |
| | \$201 - \$386 | 55 | 20 | 0 | 75 |
| | \$387 - \$600 | 5 | 18 | 1 | 24 |
| | \$601 - \$900 | 0 | 7 | 0 | 7 |
| Total | 127 | 64 | 5 | 196 | |

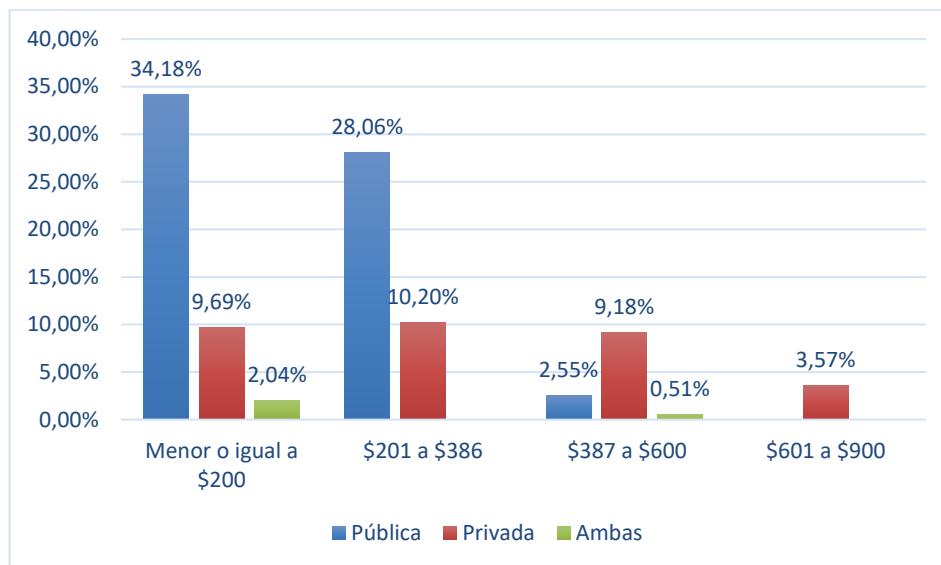
Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 44,832 ^a | 6 | ,000 |
| Razón de verosimilitudes | 47,222 | 6 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 19,244 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 196 | | |

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,18.

H1: Las personas con menores ingresos no acuden a consultas médicas en instituciones privadas.

En el gráfico, se puede observar que el 34,18% de las personas que tienen ingresos menores a \$200 acuden a instituciones públicas, mientras que el 9,69% de ellas acuden a instituciones privadas. Así mismo el 28,08% de las que tienen ingresos menores o igual a \$386 reciben atención médica en instituciones públicas y el 10,20% en privadas. Por otro lado, las personas con ingresos entre \$600-\$900 únicamente reciben atención en instituciones privadas. De acuerdo al resultado de la prueba chi-cuadrado, se puede observar que este estadístico es igual a 0,00 la que es menor a 0,05 y, por lo tanto, se rechaza la Hipótesis nula. Ante lo dicho se concluye que, a pesar de que las personas posean ingresos bajos, algunas sí destinan recursos monetarios para recibir atención médica pagada.



Edad - Medio de comunicación para conocer acerca de los centros médicos

| | ¿Cuál es su edad? | ¿Cómo le gustaría conocer sobre los centros médicos ubicados en su sector? | | | | Total |
|--|-------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|-------|-------|
| | | Redes sociales | Anuncios publicitarios | Televisión | Radio | |
| | 18 - 26 | 50 | 6 | 27 | 2 | 85 |
| | 27 - 35 | 33 | 9 | 14 | 3 | 59 |
| | 36 - 44 | 11 | 7 | 2 | 2 | 22 |
| | 45 - 53 | 8 | 7 | 6 | 3 | 24 |
| | 54 - 62 | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 |
| | Más de 62 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | Total | 102 | 30 | 53 | 11 | 196 |

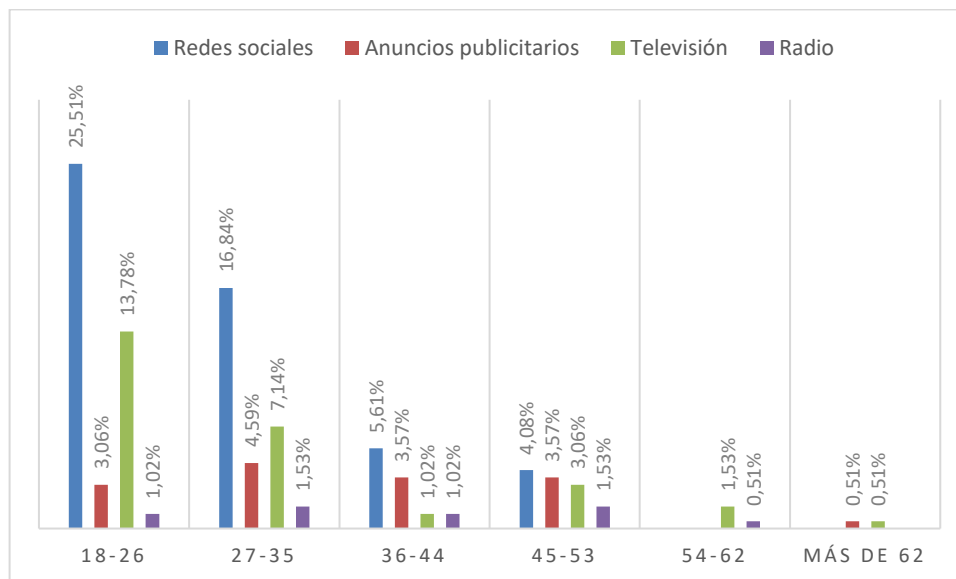
| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 32,895 ^a | 15 | ,005 |
| Razón de verosimilitudes | 34,030 | 15 | ,003 |
| Asociación lineal por lineal | 6,407 | 1 | ,011 |
| N de casos válidos | 196 | | |

a. 14 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,11.

H2: Las personas que se encuentran en los primeros rangos de edad desean conocer acerca de los centros médicos únicamente por medio de redes sociales.

En el gráfico, se puede observar que de las personas que se encuentran en los rangos de edad entre 18-26 y 27-36 años, el 22,96% y 17,86% respectivamente, prefieren conocer acerca de los centros médicos a través de las redes sociales, seguidos por un 11,22% y 7,14% que prefieren la televisión. Por otro lado, el medio de comunicación con mayor preferencia por parte de las personas ubicadas en los últimos tres rangos de edad

es la televisión representado por 5,10%, 2,04% ,0,51% respectivamente. De acuerdo al resultado de la prueba chi-cuadrado, se puede observar que este estadístico es igual a 0,005 lo que es menor a 0,05 y por lo tanto se rechaza la Hipótesis nula, concluyendo que las personas jóvenes entre 18-35 años, no prefieren únicamente las redes sociales para conocer acerca de los centros médicos, sino también la televisión.



Ingresos – Factores a considerar en una consulta

Pruebas de chi-cuadrado

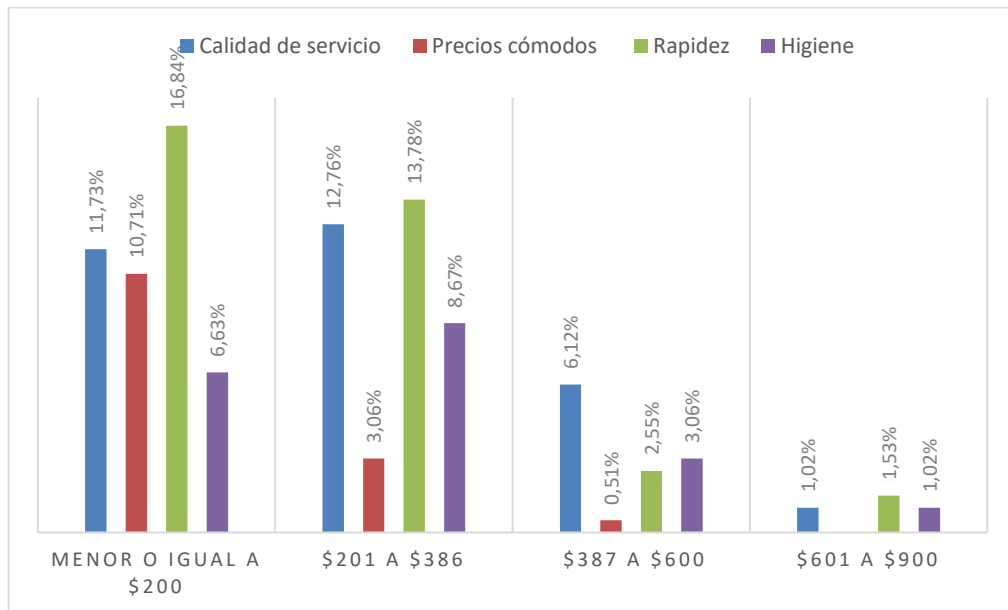
| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 11,200 ^a | 9 | ,262 |
| Razón de verosimilitudes | 10,990 | 9 | ,276 |
| Asociación lineal por lineal | ,645 | 1 | ,422 |
| N de casos válidos | 196 | | |

a. 5 casillas (31,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,11.

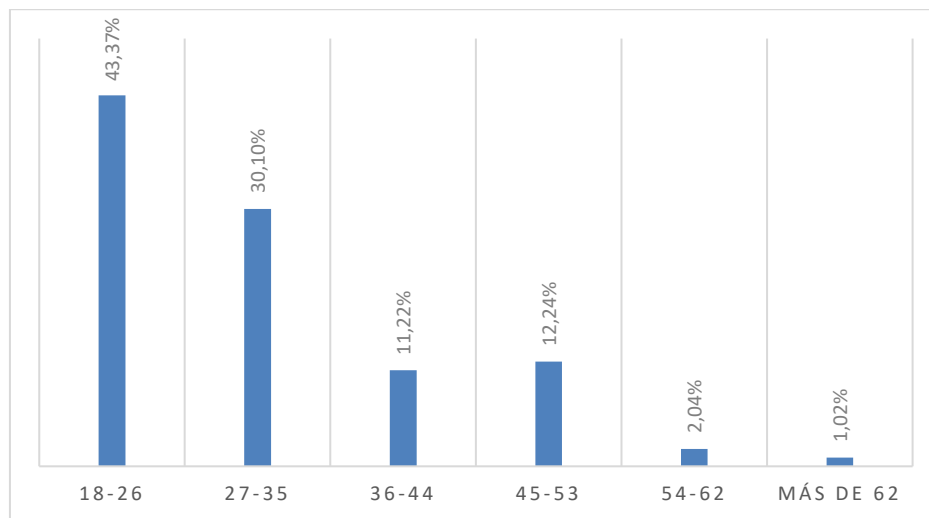
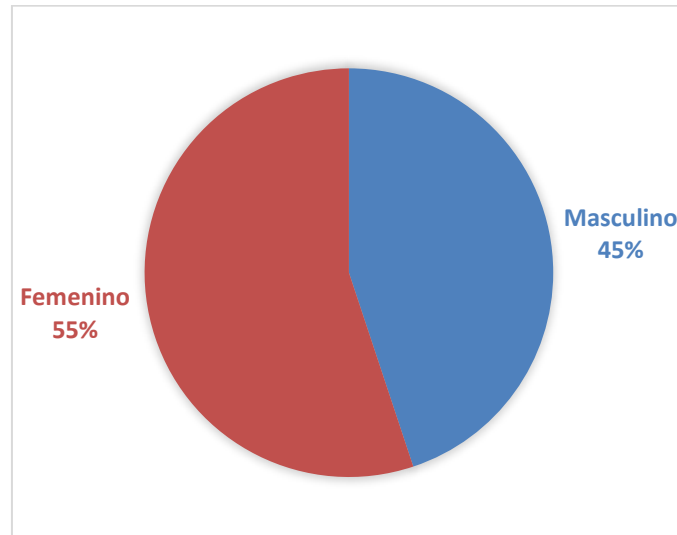
H3: El nivel de ingresos de las personas no tiene relación con los factores que consideran importantes en el momento de una consulta.

En el gráfico, se puede que para las personas que se ubican dentro de los dos primeros rangos de ingresos, el factor con mayor importancia es la rapidez en el momento de la consulta representado por un 16,8% y 13,78%, seguido por la calidad del servicio con un 11,73% y 12,76% respectivamente. Por otro lado, los factores con menor

importancia para los cuatros rangos de ingresos son el precio e higiene en las instalaciones. De acuerdo con el resultado de la prueba chi-cuadrado, se puede observar que este estadístico es igual a 0,262 lo que es mayor a 0,05 y por lo tanto no se rechaza la Hipótesis nula, concluyendo que no importa el nivel de ingreso de las personas para establecer la importancia que tienen ciertos factores al momento de una consulta médica.



Variables demográficas



De acuerdo a estos gráficos, del 100% de los encuestados el 55,10% son de sexo femenino, mientras que un 44,90% son de sexo masculino. Desde otro punto, la mayor parte de los encuestados tiene entre 18-26 años representado por un 43,37%, en tanto que aproximadamente un 4% se encuentra entre 54 y mayor a 62 años.

APÉNDICE E: ANÁLISIS FINANCIERO

Inversión Inicial para equipos

| Balance de Maquinarias y Equipos | | | | | |
|------------------------------------------------|----------|----------------|--------------------|-----------|------------------------|
| Máquinas o Equipos | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | Vida Útil | Valor de Desecho Total |
| Equipos de Cómputo HP Elitebook Revolve 810 G2 | 1 | \$ 400,00 | \$ 400,00 | 3 | \$ 200,00 |
| Ecógrafo Ultrasonico Digital Portátil | 1 | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 | 3 | \$ 2.000,00 |
| Inversión Inicial | | | \$ 3.900,00 | | |

Proyección de la Demanda

| | Variación Anual por Especialidad | | | | | | Promedio % |
|--------------|----------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| Med. General | | 3,82% | 4,96% | 6,64% | 9,71% | 11,95% | 7,42% |
| Obstetricia | | 7,48% | 12,39% | 17,82% | 24,93% | 16,24% | 15,77% |
| Pediatría | | 7,23% | 11,44% | 18,90% | 33,79% | 4,03% | 15,08% |

| | Proyección demanda del primer año de operación | | | | | | | | | | | |
|------------------|------------------------------------------------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Medicina General | 62 | 45 | 48 | 74 | 69 | 59 | 68 | 69 | 80 | 51 | 45 | 59 |
| Obstetricia | 48 | 68 | 51 | 67 | 63 | 52 | 44 | 49 | 55 | 62 | 51 | 58 |
| Exámenes | 12 | 14 | 18 | 13 | 16 | 18 | 19 | 17 | 18 | 14 | 20 | 21 |
| Ecografías | 19 | 21 | 24 | 21 | 23 | 25 | 22 | 19 | 24 | 26 | 23 | 20 |

Gastos de Muebles y Equipos

| Gastos de Muebles y Equipos | |
|-----------------------------|--------------------|
| Escritorios | \$ 200,00 |
| Camillas | \$ 500,00 |
| Sillas de sala de espera | \$ 160,00 |
| Balanza medica | \$ 35,00 |
| Estetoscopio | \$ 100,00 |
| Tensiómetro | \$ 50,00 |
| Medidor de estatura | \$ 15,00 |
| Otoscopio | \$ 150,00 |
| Extintores (3) | \$ 150,00 |
| Doppler | \$ 115,00 |
| Lámpara cuello ganso | \$ 50,00 |
| Total | \$ 1.525,00 |