



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO**  
**PARA LA ATENCIÓN PRIVADA DE “TELEMÉDICA”.**

**Autor(es):**

**JENNY KATERINE GAIBOR GARCÍA**

**IARA ANTONELLA ARMIJOS TOLEDO**

**Tutor:**

**EDGAR EUGENIO IZQUIERDO ORELLANA**

**Guayaquil – Ecuador**

**MAYO 2022**

## **RECONOCIMIENTO**

A nuestra querida institución ESPAE por abrirnos las puertas y permitirnos culminar una etapa más de nuestra vida profesional y a su gran equipo de docentes quienes nos impartieron con respeto y mucha dedicación, cada uno de los conocimientos adquiridos para poder llevar a cabo este trabajo de titulación durante años de pandemia que significó un gran desafío para nosotras.

A nuestro Tutor de Tesis Edgar Izquierdo quien fue nuestro guía, aportando con su tiempo, conocimientos y experiencia para lograr plasmar nuestro proyecto de negocios y hacerlo una realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero damos gracias a Dios por sus bendiciones y por permitirnos alcanzar un logro más en nuestras vidas. A nuestros padres que con su inmenso amor y dedicación nos apoyaron en toda nuestra formación profesional. Y a nuestros hijos y familia por ser nuestra fortaleza y apoyo en momentos difíciles y su comprensión por el tiempo empleado en nuestros estudios.

A nuestro tutor por guiarnos en este proceso de aprendizaje, y a nuestros docentes por haber impartido sus valiosos conocimientos que nos servirán en toda nuestra vida tanto personal como profesional.

## RESUMEN EJECUTIVO

Telemédica nace de la iniciativa de crear un servicio de consulta médica integral para dar facilidades al público, tener acceso a servicios médicos con prontitud, simple, cómoda y con precios preferentes. Se cuenta con una red médica que dispone de laboratorio clínico, equipos de rayos x, ecografías, mamografías, electrocardiogramas y atención dental. Se ofrece consultas médicas en seis especialidades: medicina general, medicina interna, cardiología, traumatología, ginecología y odontología. Ésta está ubicada en la ciudadela Álamos, en la avenida Democracia y Sufragio Libre, pertenece al grupo empresarial Guayasalud S.A.S que ha ofrecido el servicio médico desde el 2002.

El sector de la salud se enfrenta continuamente a múltiples retos, tales como brotes de enfermedades, aparición de nuevos patógenos etc. y según los indicadores económicos la oferta de los servicios de salud se incrementó en el periodo del 2007 -2019 respecto al PIB hasta el 2,3%. Por ello se vio una oportunidad de ampliar el servicio de cobertura de atención médica con las aseguradoras privadas.

El estudio de mercado dio como resultado que la demanda y aceptación de los servicios de prestador médico es de 14.37%, la preferencia fue de 42,08% que se atribuye a la facilidad de contar con servicios de laboratorio clínico, exámenes de imágenes y cualquier otro tipo de pruebas en el mismo centro de atención médica, además del servicio de farmacia. La ventaja competitiva se fundamenta en la especialización de su personal médico combinado con un moderno equipamiento e infraestructura de primer nivel.

Este proyecto no requiere de una gran inversión inicial en activo fijo. Se espera que hasta el quinto año los ingresos operacionales sumen un total de US\$ 955.984,24 logrando utilidades por un valor de US\$ 322.377,38. Los indicadores dan una rentabilidad positiva al negocio, con cantidades proyectadas a 5 años del VAN de USD\$430.277,49 y de la TIR de 49,51%.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1170**

APELLIDOS Y NOMBRES	GAIBOR GARCÍA JENNY KATERINE
IDENTIFICACIÓN	1206444414
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413D-S-01
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PARA LA ATENCIÓN PRIVADA DE "TELEMÉDICA".
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-11-23
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	( 8,90 ) OCHO CON NOVENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintitres días del mes de Noviembre del año dos mil veintidos a las 11:22 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO, Director del trabajo de Titulación, QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO, Vocal y ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PARA LA ATENCIÓN PRIVADA DE "TELEMÉDICA".", presentado por la estudiante GAIBOR GARCIA JENNY KATERINE.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 8,90/10,00, OCHO CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



EDGAR EUGENIO  
IZQUIERDO  
ORELLANA

IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO  
DIRECTOR



LUIS ANTONIO  
QUEZADA  
PAVON

QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO  
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



SONIA ANALIA  
ZURITA ERAZO

ZURITA ERAZO SONIA ANALIA  
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



JENNY KATERINE  
GAIBOR GARCIA

GAIBOR GARCIA JENNY KATERINE  
ESTUDIANTE



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1169**

APELLIDOS Y NOMBRES	ARMIJOS TOLEDO IARA ANTONELLA
IDENTIFICACIÓN	0916962467
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413D-S-01
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PARA LA ATENCIÓN PRIVADA DE "TELEMÉDICA".
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-11-23
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	( 8,90 ) OCHO CON NOVENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veintitres días del mes de Noviembre del año dos mil veintidos a las 11:22 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO, Director del trabajo de Titulación, QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO, Vocal y ZURITA ERAZO SONIA ANALIA, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO PARA LA ATENCIÓN PRIVADA DE "TELEMÉDICA".", presentado por la estudiante ARMIJOS TOLEDO IARA ANTONELLA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 8,90/10,00, OCHO CON NOVENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



EDGAR EUGENIO  
IZQUIERDO  
ORELLANA

IZQUIERDO ORELLANA EDGAR EUGENIO  
DIRECTOR



LUIS ANTONIO  
QUEZADA  
PAVON

QUEZADA PAVON LUIS ANTONIO  
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



SONIA ANALIA  
ZURITA ERAZO

ZURITA ERAZO SONIA ANALIA  
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



IARA ANTONELLA  
ARMIJOS TOLEDO

ARMIJOS TOLEDO IARA ANTONELLA  
ESTUDIANTE

## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 .....	1
1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO. ....	1
1.1 La industria/sector del negocio, tamaño, potencial de crecimiento .....	1
1.2 Naturaleza del negocio.....	9
CAPÍTULO 2 .....	15
2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
2.1 Historia de la empresa.....	15
2.2 Nombre y constitución legal de la empresa. ....	16
2.2.1 Nombre de la empresa: .....	16
2.2.2 Tipo de empresa.....	16
2.2.3 Base legal de la empresa.....	16
2.2.4 Requisitos para constituir una SAS .....	17
2.2.5 Pasos para constituir una SAS. ....	18
2.3 Elementos estratégicos .....	18
2.3.1 Misión .....	18
2.3.2 Visión.....	19
2.3.3 Valores corporativos .....	19
CAPÍTULO 3 .....	20
3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	20
3.1 El producto o servicio .....	20
3.1.1 Logo de la empresa.....	20
3.2 Propuesta de valor .....	30

3.2.1	Percepción del valor por parte del cliente:.....	31
3.2.2	Costos no monetarios para los clientes .....	33
3.2.3	Costos no monetarios para los usuarios finales .....	34
3.3	Estado actual de desarrollo.....	35
CAPÍTULO 4 .....		36
4	ANÁLISIS DEL MERCADO .....	36
4.1	Plan de mercado y estrategia de ventas.....	36
4.1.1	Diseño de la investigación .....	36
4.1.2	Identificación del problema .....	37
4.1.3	Objetivo general.....	38
4.1.4	Objetivos específicos .....	38
4.1.5	Matriz para el proceso de investigación .....	38
4.2	Análisis del estudio de mercado.....	40
CAPÍTULO 5 .....		43
5	ENTORNO Y COMPETENCIA.....	43
5.1	Medicina Prepagada.....	43
5.2	Medicina prepagada en Ecuador .....	43
5.3	Análisis del macroentorno – Análisis PESTEL .....	45
5.3.1	Entorno Político Legal .....	45
5.3.2	Entorno Económico .....	45
5.3.3	Entorno Social.....	46
5.3.4	Entorno Tecnológico.....	46
5.3.5	Entorno Ecológico .....	47
5.3.6	Entorno Global.....	47
5.4	Análisis del microentorno – Análisis según el Modelo de Michael Porter .....	47



5.4.1	Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores .....	48
5.4.2	Poder de negociación de los clientes .....	48
5.4.3	Amenaza de desarrollo potencial de productos o servicios sustitutivos= Alta	49
5.4.4	Poder de negociación de los proveedores .....	49
5.4.5	Intensidad de la rivalidad .....	49
CAPÍTULO 6 .....		50
6	LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO .....	50
6.1	Márgenes brutos y operativos .....	50
6.2	Costos fijos y variables .....	52
6.3	Cálculo del punto de equilibrio .....	53
CAPÍTULO 7 .....		54
7	PLAN DE OPERACIONES .....	54
7.1	Descripción del servicio .....	54
7.2	Descripción del proceso para el usuario .....	55
7.3	Localización geográfica, distribución y logística .....	57
7.4	Distribución del centro médico .....	59
Fuente: Elaboración propia .....		59
7.5	Equipamiento .....	59
CAPÍTULO 8 .....		61
8	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EL EQUIPO ADMINISTRATIVO ....	61
8.1	Descripción de la organización y equipo administrativo .....	61
8.2	Personal clave de la dirección .....	64

	X
8.2.1 Representante legal: .....	64
8.2.2 Asesor: .....	64
8.2.3 Administrador gerencial: .....	64
8.2.4 Contador: .....	64
8.2.5 Auditor: .....	64
8.2.6 Jefe unidad: .....	64
8.2.7 Jefe operativo: .....	65
8.2.8 Personal operativo: .....	65
8.3 Políticas y plan de incorporación del personal .....	65
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>68</b>
9 DESCRIPCIÓN DEL PLAN FINANCIERO .....	68
9.1 Estado de pérdidas y ganancias .....	68
9.2 Flujo de caja .....	68
9.3 Valor Actual Neto (VAN) .....	69
9.4 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	70
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>73</b>
10 ASPECTOS LEGALES .....	73
10.1 Aspectos legales de la compañía .....	73
10.2 Aspectos de la legislación urbana .....	78
10.3 Consideraciones ambientales .....	79
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>80</b>
11 OFERTA A INVERSIONISTAS .....	80
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>81</b>

12	ANÁLISIS DE RIESGOS DEL NEGOCIO .....	81
12.1	Riesgos de mercado.....	81
12.2	Riesgos técnicos .....	81
12.3	Riesgos sociales y laborales .....	81
12.4	Riesgos económicos .....	81
12.5	Riesgos financieros .....	82

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 <i>Gasto Público Salud - Ecuador</i> .....	3
Tabla 1.2 <i>Empresas proveedoras de servicios médicos particulares prepagados</i> .....	4
Tabla 1.3 <i>Consultas de morbilidad por sexo, año 2018</i> .....	6
Tabla 1.4 <i>Consultas de morbilidad por sector, año 2018</i> .....	6
Tabla 1.5 <i>Ambientes físicos por sector 2018</i> .....	10
Tabla 1.6 <i>Montos pagados por los asegurados-enero a junio 2019-2020</i> .....	10
Tabla 1.7 <i>Camas hospitalarias por entidad del establecimiento de salud. Período 2019-2020</i> .....	13
Tabla 3.1 <i>Cartera de servicios TELEMÉDICA</i> .....	21
Tabla 3.2 <i>Staff médico Telemédica</i> .....	23
Tabla 3.3 <i>Medipacks Telemédica</i> .....	26
Tabla 3.4 <i>Equipos Telemédica</i> .....	27
Tabla 3.5 <i>Tarifario Laboratorio clínico- Telemédica</i> .....	28
Tabla 3.6 <i>Niveles del servicio al cliente</i> .....	32
Tabla 3.7 <i>Comparación de servicios ofertados</i> .....	33
Tabla 4.1 <i>Matriz 123 para el Proceso de Investigación de Mercado</i> .....	39
Tabla 5.1 <i>Montos pagados por los asegurados de enero a junio del año 2019 y 2020</i> .....	45
Tabla 6.1 <i>Cuadro para cálculo márgenes brutos y operativos de servicios Telémédica</i> .....	50
Tabla 6.3 <i>Cuadro costos fijos</i> .....	52
Tabla 6.4 <i>Cuadro costos variables y variables unitarios</i> .....	52
Tabla 6.5 <i>Cálculo de punto de equilibrio</i> .....	53

Tabla 7.1 <i>Equipamiento Telemédica</i> .....	60
Tabla 9.1. <i>Fórmulas WACC y CAPM</i> .....	69
Tabla 9.2 <i>Indicadores de rentabilidad con financiamiento Telemédica.</i> .....	71

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 <i>VAB de las actividades características de la salud periodo 2007-2019</i> .....	7
Figura 1.2 <i>VAB de la salud y su participación respecto al PIB, período 2007-2019</i> .....	7
Figura 1.3 <i>Estructura del gasto de consumo final público y privado en salud, 2007-2019</i> .....	7
Figura 1.4 <i>Evolución de las ventas de medicina prepagada</i> .....	11
Figura 1.5 <i>Tasa de médicos período 2010-2018</i> .....	12
Figura 3.1 <i>Logo Telemédica</i> .....	20
Figura 3.2 <i>Agendamiento de cita web Telemédica- Fecha y hora</i> .....	22
Figura 3.4 <i>Agendamiento de cita web Telemédica – Confirmación de la cita médica</i> .....	23
Figura 3.5 <i>Consulta de exámenes vía web- Telemédica</i> .....	29
Figura 3.6 <i>Factores de satisfacción del cliente</i> .....	31
Figura 3.7 <i>Niveles de servicio esperado por el usuario final de Telemédica</i> .....	32
Figura 4.1 <i>Cálculo de la muestra</i> .....	37
Figura 5.1 <i>Modelo de las 5 Fuerzas de Porter – Esquema</i> .....	48
Figura 7.1 <i>Flujograma para atención médica de medicina general</i> .....	55
Figura 7.1 <i>Flujograma para atención médica de especialidad</i> .....	56
Figura 7.3 <i>Flujograma para atención médica de emergencia</i> .....	57
Figura 7.4 <i>Sistema de Posicionamiento Global (GPS) Telemédica</i> .....	58
Figura 7.5 <i>Sistema de Posicionamiento Global (GPS) Telemédica - Mapa</i> .....	58
7.6 <i>Plano Telemédica</i> .....	59
Figura 8.1 <i>Personal de Telemédica</i> .....	61
Figura 8.2 <i>Niveles jerárquicos de Telemédica</i> .....	63
Figura 8.1 <i>Proceso general de incorporación de personal</i> .....	67

## **CAPÍTULO 1**

### **1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO.**

En este capítulo, se hace el análisis del sector salud, y los sectores que tienen cercana relación con la propuesta de negocio. En este análisis, se revisa el tamaño y potencial de crecimiento de la industria médica en el Ecuador, la naturaleza del negocio, la situación de los prestadores de salud y el estado sanitario del país desde inicios de la pandemia de COVID 19.

#### **1.1 La industria/sector del negocio, tamaño, potencial de crecimiento**

La pandemia de COVID 19 ha evidenciado las falencias del sector de la salud en Ecuador. Por ende, este sector requiere fortalecer y modernizar su infraestructura, para hacer frente a la creciente demanda de atención médica. Los desafíos que enfrenta este sector se hacen más evidentes por el crecimiento y el envejecimiento de la población y la prevalencia de enfermedades crónicas. En estas condiciones, es inminente una mayor inversión en mano de obra calificada, infraestructura y tecnología, que permitan ofrecer un servicio de salud de calidad, con terapias modernas y nuevas modalidades de atención médica. De esta manera, es posible responder en mejores términos a situaciones como la que actualmente experimenta el país.

El sector de la salud se enfrenta continuamente a múltiples retos, tales como brotes de enfermedades, aparición de nuevos patógenos, aumento de obesidad, incremento de la prevalencia del sedentarismo y sus efectos dañinos para la salud. Otros problemas ambientales que afectan indirectamente y producen dificultades de salud como mayor contaminación, cambio climático y la crisis humanitaria mundial son de importancia para la medicina. Las

enfermedades no transmisibles como la diabetes mellitus, enfermedades cardiovasculares y el cáncer son los causantes del 70% de las muertes anuales a nivel mundial (OPS, 2020).

En Ecuador, el sistema de salud cuenta con diferentes entidades que se hacen cargo de los servicios de atención médica, como son: el Ministerio de Salud Pública (MSP), Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES), el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL). Adicionalmente, otras organizaciones privadas ofrecen servicios de atención médica ambulatoria y hospitalaria a la población en general, lo que cubre el 3% de la población que posee ingresos económicos suficientes para recibirlos (Samaniego Guevara, 2018).

Según datos de la Cepal (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y la OPS (Organización Panamericana de la Salud), Ecuador ocupa el quinto lugar de países de Latinoamérica con menor gasto público en salud. Según la estimación en la región, el gasto es del 6% PIB y fue de 4,2% para el año 2018, esto es, antes de que se produzca el problema de COVID19 (Serrano, 2021).

El gasto público en el sector salud en Ecuador no ha tenido un crecimiento sostenido. Por ejemplo, para el año 2017, se alcanzó el 7,44% que, en dólares, fue de 4.611,0 millones, lo que representó 11,92% del total de gasto en salud y 4,36% del PIB, siendo el gasto per cápita de \$242 (tabla 1.1) (Datosmacro, 2018). En el año 2020, el gasto público en salud fue considerablemente menor (2.589,0 millones de dólares), representando 4% del PIB (Serrano, 2021). Estos números reflejan la real situación del sector de la salud y la necesidad de una mayor cobertura en el gasto público para mejorar las dificultades que este sector enfrenta.



**Tabla 1.1** *Gasto Público Salud - Ecuador*

Año	G. Público Salud %G. Salud Total	Gasto Salud (M. \$)	G. Público Salud %G. Salud Total	G. Salud % PIB	Público Salud Per Cápita
2017	52,82%	4.026,8	11,92%	4,36%	242 \$
2016	51,07%	3.825,1	10,99%	4,24%	233 \$
2015	49,38%	3.795,4	10,69%	4,24%	235 \$
2014	51,60%	3.406,4	10,20%	4,45%	214 \$
2013	51,27%	3.143,5	10,03%	4,39%	201 \$
2012	49,29%	2.860,4	10,38%	4,18%	186 \$

Fuente: Tomado de Datosmacro (2018)

La atención médica privada, por parte de las empresas de seguros médicos, se ofrece en la modalidad de medicina prepagada, seguros convencionales o de clínicas y hospitales para público en general. En este ámbito, el entorno es muy competitivo en el país, especialmente desde inicios de la pandemia del COVID-19 donde los servicios médicos particulares se convirtieron en un sostén fundamental para un colapsado sistema de salud pública. Es importante anotar que la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2016) define a la salud como un sector sensible, pues no puede ser regulado por completo con la dinámica del mercado. Esto, debido a que tiene elementos cuya provisión se maneja con solo un mecanismo de precios.

Las empresas de medicina prepagada y las aseguradoras privadas, desde marzo de 2019 cuando el país entró en la etapa crítica de contagios por la pandemia del COVID-19, reportaron un gasto de \$10 millones de dólares en atenciones médicas, solo por esta patología. Se pagaron primas

de asistencia médica en el primer trimestre del 2020 por un valor de \$43,8 millones de dólares según Fedeseg (Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros) (El Universo, 2020)

Actualmente, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Supercias), existen 19 empresas proveedoras de servicios de atención médica integral prepagada con autorización y registro para comercializar contratos de servicios médicos (*tabla 1.2*). Cada una de estas empresas tienen convenios con prestadores externos para dar servicio de atención médica a sus clientes o poseen su propia red de consultorios médicos.

**Tabla 1.2** *Empresas proveedoras de servicios médicos particulares prepagados*

Servicio médico	Productos	Cobertura
Asisken Asistencia Médica S.A.	Personas /Empresarial	Cobertura nacional
Best Doctors S.A. Empresa de Medicina Prepagada	Personas	Cobertura global
Bluecard Ecuador S.A.	Personas	Cobertura nacional
BMI Iguales Médicas del Ecuador S.A.	Personas/Empresas	Cobertura nacional/Cobertura internacional
Compañía de Medicina Prepagada Inmedical Medicina Internacional S.A.	Personas/Empresas	Cobertura Latinoamérica
Confiamed S.A.	Personas/Empresas	Cobertura nacional
Ecuasanitas SA	Personas/Empresas	Cobertura nacional
Latina Salud Compañía de Medicina Prepagada S.A. 'LatinaSalud'	Personas/Empresas	Cobertura nacional
MED- EC S.A	Personas/Empresas	Cobertura nacional/Cobertura viajes
Medicina para el Ecuador Mediecuador-Humana S.A.	Personas/Empresas	Cobertura nacional
Medicina Prepagada CruzBlanca S.A.	Personas/Empresas	Cobertura nacional

---

Mediken Medicina Integral Kennedy SA	Personas	Cobertura nacional
Plan Vital VitalPlan S.A	Personas/Corporativo	Cobertura nacional
Plus Medical Services S.A. Ecuatoriana de Medicina Prepagada	Personas/Empresas	Cobertura nacional
Saludsa Sistema de Medicina Prepagada del Ecuador S.A.	Personas /Empresas	Cobertura nacional

---

Fuente: Elaboración propia

En la ciudad de Guayaquil, se tiene alrededor de 51 consultorios particulares y centros, prestadores de servicio médico, vinculados al IESS y otros seguros particulares. En el sector de medicina prepagada, es posible encontrar diferentes ofertas de sus planes dirigidos a todas personas que cubren todas las etapas de la vida (infancia, juventud, adultez y vejez). Se puede adquirir paquetes familiares, empresariales o corporativos, en convenio con operadores de salud como clínicas y hospitales (Iturralde Solórzano & Torres Morán, 2018).

Según la encuesta STEPS Ecuador, de la vigilancia de enfermedades no transmisibles y factores de riesgo, se diagnostica anualmente un promedio de 12,3% nuevos casos de hipertensión arterial (HTA) en la población de 18 a 69 años, 12,8% de nuevos casos de dislipidemias y 7.8% nuevos casos de diabetes mellitus. (MSP, 2019). En lo reportado por el INEC, del Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud, los números indican que en el año 2018 se realizó cerca de 39.8 millones consultas médicas (tabla 1.3) a nivel nacional, de las cuales el 7,72% (tabla 1.4) corresponden al sector privado.

**Tabla 1.3** Consultas de morbilidad por sexo, año 2018

Consultas	Sexo	
	Mujeres	Hombres
Primeras consultas de morbilidad	15.328.159	9.826.905
Consultas subsecuentes de morbilidad	8.990.140	5.673.835
Total consultas de morbilidad	24.318.299	15.500.740

Fuente: Tomado de Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud - RAS 2018. INEC. (2020)

**Tabla 1.4** Consultas de morbilidad por sector, año 2018

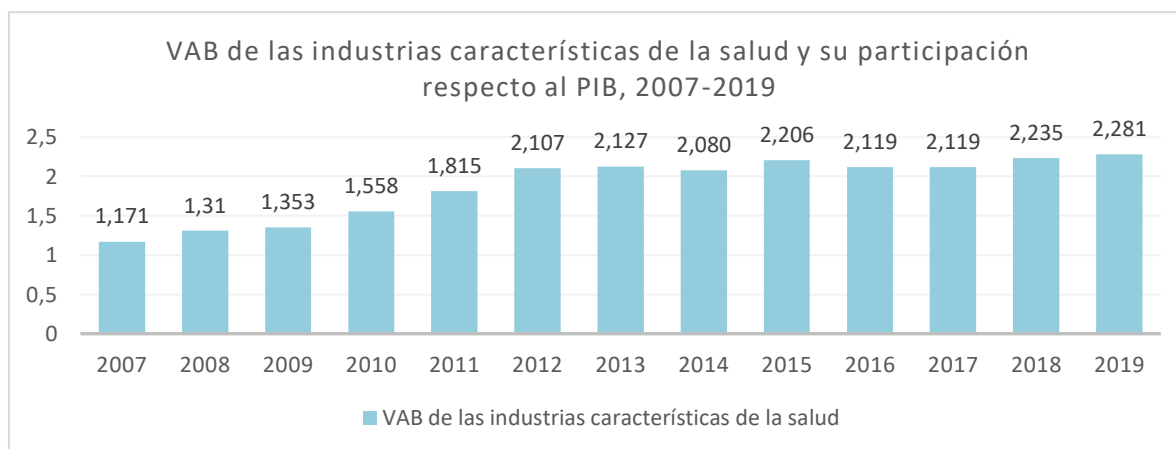
Sector	Cantidad consultas morbilidad	Porcentaje equivalente
Sector Público	33.627.092	100%
Privado sin fines de lucro	3.119.410	7,83%
Privado con fines de lucro	3.072.537	7,72%
Total nacional	39.819.039	100%

Fuente: Tomado de Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud - RAS 2018. INEC. (2020)

Según los indicadores económicos de las Cuentas Satélites de Salud, la oferta de los servicios de salud se incrementó en el periodo del 2007 -2019 (figura 1.1), respecto al PIB hasta el 2,3% (figura 1.2). En esto, el sector privado tuvo una participación en el VAB (Valor Agregado Bruto) del 30%. Además, el gasto de consumo final, que es uno de los principales indicadores de la demanda de los servicios de salud, el gasto total en el sector salud fue del 7,7% para el año 2019.

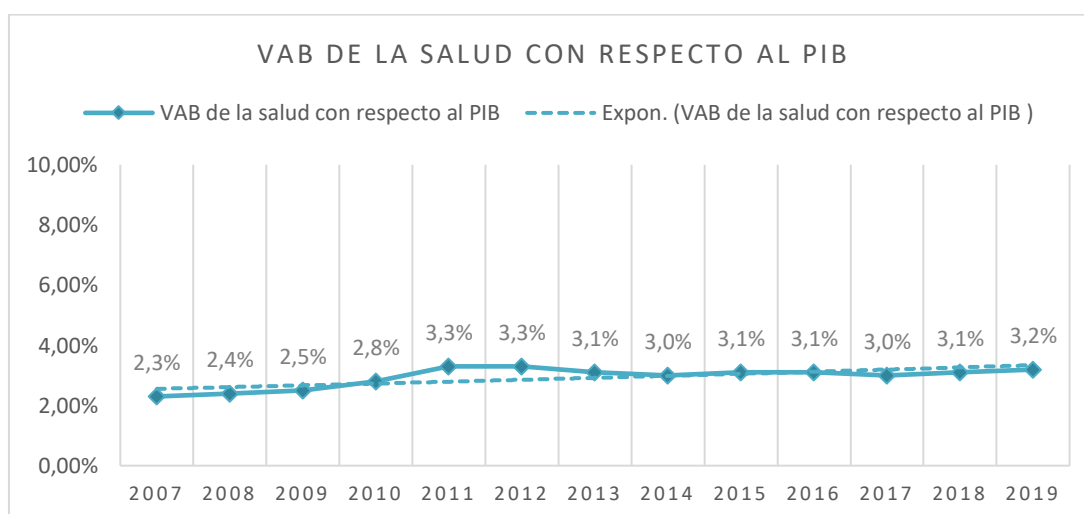
De esta cifra, el sector privado alcanzó el 57% (figura 1.3) de participación en dicho gasto de consumo final.

**Figura 1.1** VAB de las actividades características de la salud periodo 2007-2019.



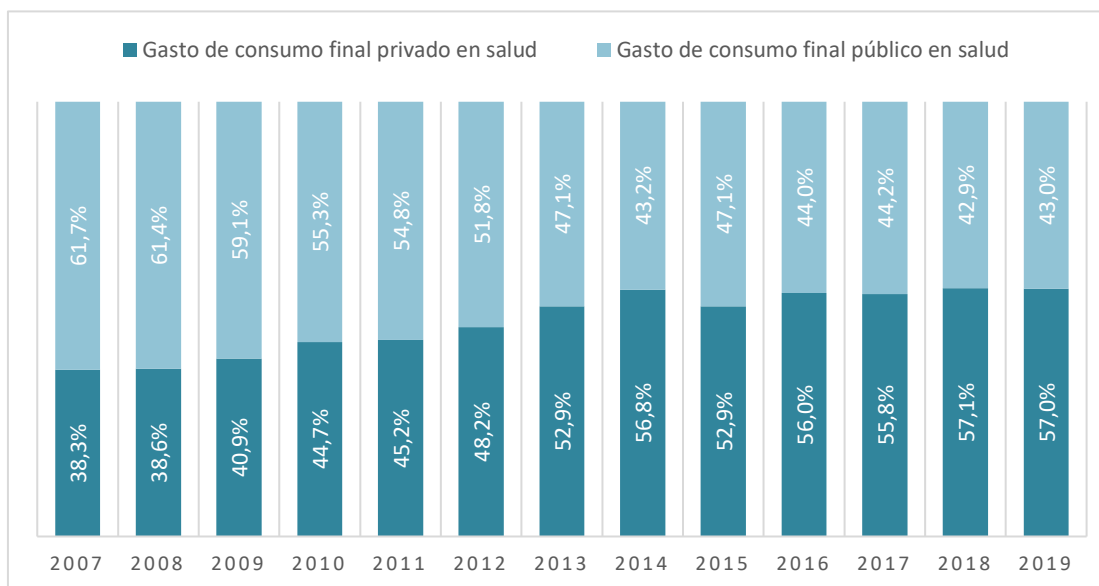
Fuente: Tomado de Boletín Técnico CSS, INEC 2007-2019. (2021)

**Figura 1.2** VAB de la salud y su participación respecto al PIB, período 2007-2019



Fuente: Tomado de Boletín Técnico CSS, INEC 2007-2019. (2021)

**Figura 1.3** Estructura del gasto de consumo final público y privado en salud, 2007-2019



Nota: Privados: clínicas, odontólogos, consultorios; con y sin fines de lucro.  
 Público: MSP, IESS, ISSFA, ISSPOL y gobiernos locales.  
 Fuente: Tomado de Boletín Técnico CSS, INEC 2007-2019. (2021)

En Ecuador, a pesar de la desaceleración de la economía y la reducción de la demanda de bienes y servicios, en general, las empresas han podido lograr resultados halagadores, crecimiento y rentabilidad, lo que, en buena medida, depende de sus estrategias empresariales. Es así como en el año 2018, de 1.518 empresas con ingresos superiores a USD 10 millones, entre las 100 catalogadas con mayor rentabilidad (Zabala Andrade & Reinoso, 2020), se encuentran proveedores de servicios de salud particulares, tales como Medisystem Holding S.A (11), Saludsa Sistema de Medicina Pre-pagada del Ecuador (45), International Laboratories Services Interlab S.A(55). Respecto a la empleabilidad, a pesar del problema de la pandemia de COVID que ha dejado sin empleo alrededor del 10% de personas a nivel de Latinoamérica (BBC News Mundo, 2021), el sector salud ha experimentado un incremento en la demanda de productos y servicio. En otro aspecto, se observa también que se ha acelerado el proceso de transformación digital.

Según el INEC, en el país se mantiene una tendencia creciente en el número de profesionales de salud. Actualmente, el sector salud cuenta con 119,466 profesionales. Por cada 10 mil habitantes, se tiene un promedio de 23,44 médicos, 14,54 enfermeras, 1,35 obstetras, 10,19 auxiliares de enfermería, y 0,93 psicólogos. Hasta el año 2018, 10,346 médicos trabajaban para el sector privado (INEC, 2020); de ellos el 55% eran especialistas y subespecialistas, 64% de los cuales trabajaban también para el sector privado (ACHPE, s.f.).

### **1.2 Naturaleza del negocio**

El prestador de servicios de salud, a través de convenios con aseguradoras públicas o privadas, es quien provee al cliente un servicio de atención médica integral, de fácil acceso y sin tiempos de espera prolongados. Se brinda el servicio de acuerdo con la disponibilidad del paciente, con calidad y calidez, apoyado con tecnología de punta, excelentes profesionales, especialistas en varias ramas de la medicina e infraestructura adecuada para el confort y atención de las necesidades del paciente.

Como entidad privada de servicios de salud, el prestador puede ofrecer centros de atención mejor equipados, con el personal requerido para abastecer el número de consultas diarias que sean agendadas. El usuario se beneficia de laboratorios clínicos e histopatológico, farmacias con diversidad de medicamentos. El INEC (2020), con los datos del RAS 2018, da a conocer la cantidad de establecimientos de salud privados que cuentan con espacios físicos para la atención integral de los pacientes que allí se atienden (tabla 1.5).

**Tabla 1.5** *Ambientes físicos por sector 2018*

		Pública 2018	Privada 2018
Laboratorio	Clínico	588	375
	Histopatológico	61	43
Farmacia		1765	331
Botiquín		1312	235

Fuente: Tomado de Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud - RAS 2018. INEC. (2020)

Para el año 2020, Ecuador contaba 1.200.000 personas con seguro médico privado, seguros de asistencia médica, seguros de vida individuales y colectivos, presentando un aumento de 2,7%. Por el contrario, se reflejó una reducción en los seguros por accidentes de 13,5%. El mercado de seguros logró captar, en ese mismo año, \$828.548.638 millones de dólares como se observa en la tabla 1.5 (El Universo, 2020). Las diferencias observables pueden responder a la percepción de la población, respecto a la pandemia del COVID-19 que aún continúa vigente y con un sistema de salud que puede volver a colapsar por el aumento de contagios, lo que lleva a pensar que hay que estar prevenidos.

**Tabla 1.6** *Montos pagados por los asegurados-enero a junio 2019-2020*

Tipos de seguros	2019	2020	Porcentaje
De vida colectivo	194.037.665	196.698.503	1,4%
Asistencia médica	42.647.701	43.813.468	2,7%
De vida individual	14.061.732	12.969.064	-7,8%
Accidentes personales	43.968.358	38.037.750	-13,5%



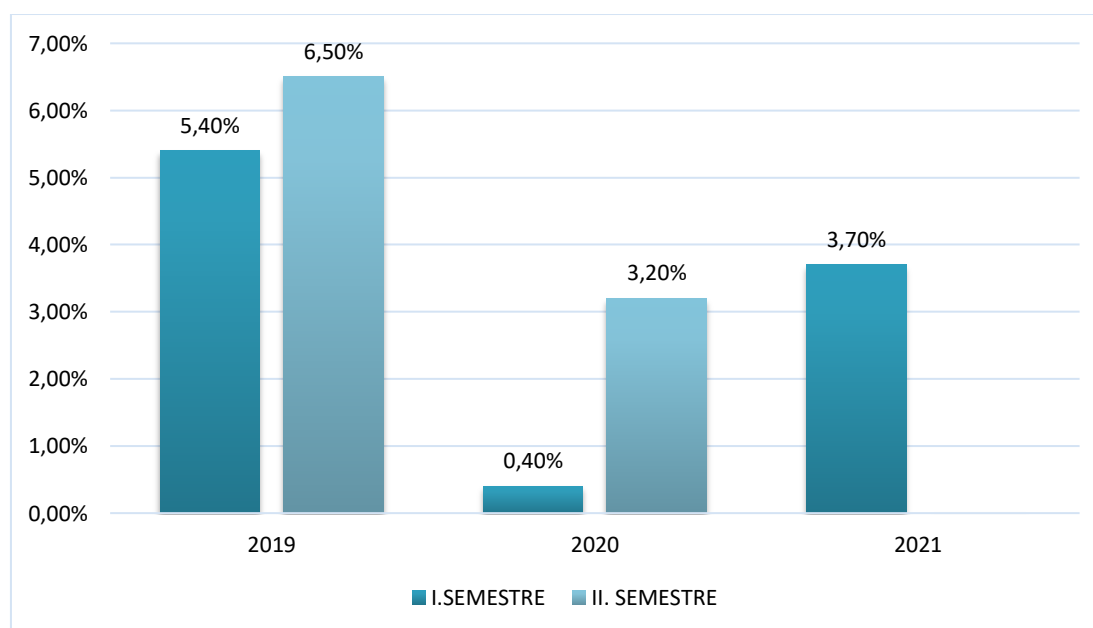
Seguros de personas	294.715.455	291.518.785	-1,1%
Otros Seguros*	603.171.556	537.029.853	-11%

Nota: \*Vehículos, activos como edificios y fábricas e infraestructura(incendio), bienes de tránsito, entre otros\*  
Fuente: Tomado de El Universo (2020)

En la actualidad la medicina prepagada se encuentra recuperándose de la caída que provocó la crisis sanitaria en el 2020. Mientras que el 15% de las ventas del sector comercial cayeron, el de la salud logró recaudar ingresos de 3,20% en el segundo semestre. En el año 2021, junto al resurgimiento de la economía

ecuatoriana, en el primer semestre del año se registró un ingreso de 13,7% en relación al mismo período del año 2020 (figura 1.4). Datos de la Superintendencia de compañías indican que las empresas más grandes del sector salud lograron recaudar \$18.10 millones en el año 2020. Entre ellas, podemos nombrar a SALUDSA con un total de ingresos de \$184.75, BMI con \$157.47, MEDIECUADOR-HUMANA S.A \$83.39. Estos valores corresponden al primer semestre del año 2020 (Ekos, 2021).

**Figura 1.4** Evolución de las ventas de medicina prepagada



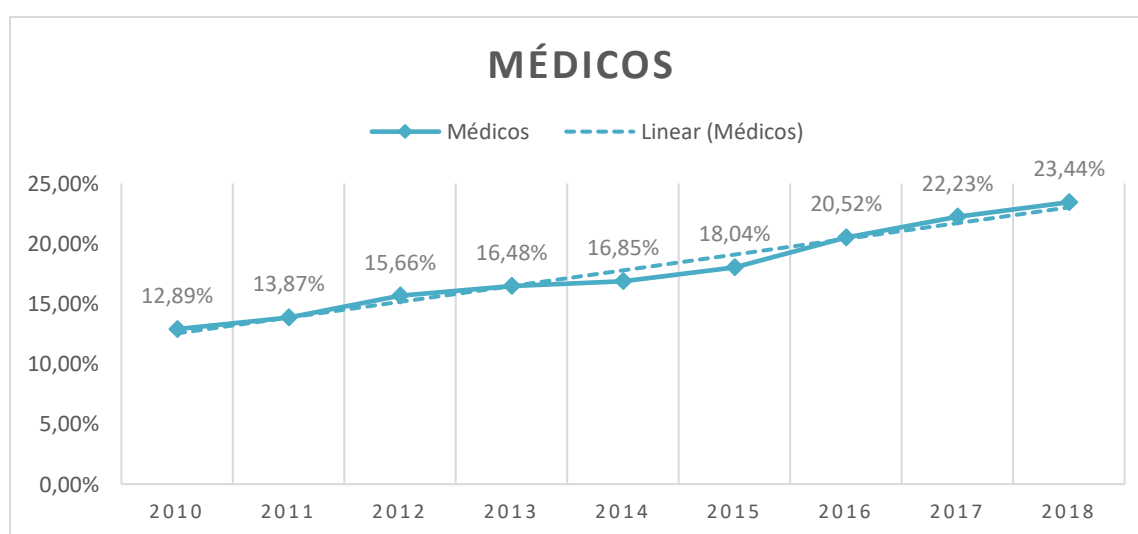
Fuente: Tomado de Ekos/Business culture (2021)

Para que un producto o servicio crezca en todos los sectores del país, depende de algunas variables que influyen en la economía y también del contexto socioeconómico y político. Es evidente el crecimiento del sector salud en los últimos años con el aumento de números de médicos egresados especialistas y con subespecialidad que ofrecen nuevos servicios y generan mayor demanda.

Según los últimos datos, publicados por el INEC (2020) para el año 2018, con respecto al año 2010, la tasa de médicos se incrementó en 15 puntos y por cada 10.000 habitantes existían 23 Médicos (figura 1.5).

El aumento de clínicas privadas que cuentan con tecnología de punta contribuye a una mejor atención frente a la demanda en el sector salud. Esto es un indicativo que el sector de la salud, en su parte privada se está dinamizando y eso beneficia mucho al sistema en su conjunto. (Cabrera Vásconez, 2018)

**Figura 1.5** Tasa de médicos período 2010-2018



Fuente: Tomado de Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud - RAS 2018. INEC. (2020)

Esta expansión se puede evaluar por el número de ingresos hospitalarios nuevos registrados y por las camas disponibles (ver tabla 1.6). La cantidad de consultas ambulatorias en prestadores de salud privados y en el aumento de los servicios de medicina prepagada.

**Tabla 1.7** *Camas hospitalarias por entidad del establecimiento de salud. Período 2019-2020*

Entidad del establecimiento	2019	2020	Dif.	Var.
MSP*	11.866	11.746	-120	-1,0%
Privadas con fines de lucro	8.660	8.805	145	1,7%
IESS*	5.101	4.871	-230	-4,5%
Privadas sin fines de lucro	1.375	1.354	-21	-1,5%
JBG*	1.271	1.147	-121	-9,8%
SOLCA*	778	785	7	0,9%
Ministerio de Defensa Nacional	611	545	-66	-10,8%
Otros públicos	264	269	5	1,9%
Municipios	182	280	98	53,8%
Fiscomisionales	93	32	-61	-65,6%
Total (disponibles + no censables)	30.201	29.834	-367	-1,2%

Nota\*: Ministerio de Salud Pública (MSP), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)  
Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG), Sociedad de Lucha contra el Cáncer (SOLCA)  
Fuente: Tomado de Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios (2021)

Según los datos recabados sobre el tema en cuestión, se puede determinar que la salud es un campo en crecimiento. Actualmente, existe una alta demanda por los servicios de salud, los pacientes buscan atención médica por tratamientos o seguimientos de enfermedades crónicas que por causa de la pandemia de COVID se han suspendido, las secuelas post-COVID también se han convertido en un motivo de consulta regular. Los acontecimientos suscitados a partir del año 2019 muestran la relevancia que tiene el campo de medicina en el país. Esto, es una base fuerte para la idea de negocio de TELEMÉDICA ya que la demanda actual de la medicina para la población que, entiende la necesidad de no solo tratar la enfermedad sino también de prevenir, ayudará a posicionarnos como establecimiento.

El ofertar estos servicios, con un abanico de profesionales y especialidades a disposición y con valores competitivos para el mercado, permitirá obtener y mantener un convenio de servicios de atención médica con las aseguradoras privadas. Los que obtienen los mejores beneficios son los pacientes, al proveerles un servicio médico integral, con gestión eficiente de los recursos. De esta manera, se lograría atender sus patologías de manera más efectiva. La meta es generar buenos resultados para los posibles inversionistas, la población y el país.

## **CAPÍTULO 2**

### **2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

En este capítulo se describirá brevemente cómo surge la idea de negocio y, por ende, la empresa Telemédica, así como cuál sería la forma legal de su constitución. Se describe también aspectos estratégicos como su misión, visión y valores corporativos, con los cuales se ha manejado durante su trayectoria como prestador de servicios de salud en la ciudad de Guayaquil.

#### 2.1 Historia de la empresa.

Telemédica nace de la iniciativa de crear un servicio de consulta médica integral para dar facilidades al público, tener acceso a servicios médicos con prontitud, simple, cómoda y con precios preferentes. En este servicio, se enfatiza poner el más alto profesionalismo y calidez en su atención.

La empresa pertenece al grupo empresarial Guayasalud S.A.S, que ha ofrecido el servicio médico durante 10 años, enfocada en una atención médica presencial y de telemedicina. Ésta está ubicada en la ciudadela Álamos, en la avenida Democracia y Sufragio Libre. La ubicación es de fácil acceso para el público en general, por encontrarse en un lugar céntrico y por la facilidad de accederse a pie, en bus, taxi o vehículo particular.

Se cuenta con una red médica que dispone de laboratorio clínico, equipos de rayos x, ecografías, mamografías, electrocardiogramas y atención dental. Se ofrece consultas médicas en seis especialidades: medicina general, medicina interna, cardiología, traumatología, ginecología y odontología. Se dispone también de un convenio, en lo que respecta a medicamentos, pudiendo suministrarse directamente en las clínicas de la red de la empresa y/o adquirirlos con precios preferentes en una conocida red de farmacias a nivel nacional (Central Trust, 2021).

## 2.2 Nombre y constitución legal de la empresa.

### 2.2.1 Nombre de la empresa:

Telemédica

### 2.2.2 Tipo de empresa.

En la legislación ecuatoriana, se establece algunos tipos de compañías, que sirven para la creación de la empresa en este plan de negocios. Ésta corresponde al sector privado, según el origen del capital a invertir, siendo las formas legales las siguientes:

- Compañías de responsabilidad limitada;
- Compañía anónima;
- Compañía de economía mixta;
- Compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- Compañía en nombre colectivo;
- Compañía accidental o cuentas en participación (Blacio Aguirre, 2009).

Además, con la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación del Ecuador que entró en vigencia en el 2020 se creó la Sociedad por Acciones Simplificada. Ésta es del tipo de empresa que permite realizar una gestión simple y más económica (SAS, 2021).

### 2.2.3 Base legal de la empresa

La empresa a crearse se constituirá como una del tipo de Sociedad por Acciones Simplificada, cuyas ventajas son:

- La flexibilidad para adaptarse a cada negocio en particular;
- La posibilidad de transformarse a una S.A o Cia. Ltda., *en cualquier momento*;

- No posee límite de facturación ni de crecimiento;
- Estructura flexible del capital;
- Plazo de duración indefinido;
- Libre negociabilidad de las acciones;
- La fiscalización es optativa;
- Cambio de control en la sociedad accionista. (Carrera, 2020)

#### 2.2.4 Requisitos para constituir una SAS

- Certificado electrónico del accionista, cuando corresponda. (Firma Electrónica / Manuscrita)
- Reserva de la denominación
- Contrato privado o escritura
- Nombramiento(s).
- Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es:
  - Tipo de solicitante
  - Nombre completo
  - Número de identificación
  - Correo electrónico
  - Teléfono convencional y/o teléfono celular
  - Provincia
  - Ciudad
  - Dirección

- Copia(s) de cédula o pasaporte. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

### 2.2.5 Pasos para constituir una SAS.

- 1) Crear reserva de denominación ([www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec))
- 2) Descargar formato de documentos (contrato, nombramientos, formularios de registro).
- 3) Constitución tradicional: enviar documentos con firma manuscrita al Centro de Atención al Usuario. Constitución con firma electrónica: enviar al correo electrónico de la oficina correspondiente, junto con los documentos habilitantes.
- 4) Con la solicitud recibida, se creará un trámite de constitución de S.A.S.
- 5) El trámite se revisa y gestiona por el área de registro de sociedades, se envía correos electrónicos al solicitante, en el caso de existir observaciones durante el proceso. De no existir observaciones o luego de ser corregidas, se genera las razones de inscripción del acto o contrato y del o los nombramientos, según sea el caso.
- 6) Vía correo electrónico, se comunica al solicitante la finalización del proceso, se envía la información referente a la nueva compañía constituida, junto con las razones de inscripción correspondientes. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

## 2.3 Elementos estratégicos

### 2.3.1 Misión

Brindar servicios médicos para recuperar y mantener la salud de nuestros pacientes, siendo reconocidos por la calidad y calidez en la atención. (Odontomédica, s.f.)



### 2.3.2 Visión.

Ser reconocidos como la organización líder en la prestación primaria de salud por nuestro enfoque humano y científico, que cumple altos estándares de calidad. (Odontomédica, s.f.)

### 2.3.3 Valores corporativos

*Vocación de servicio:* Nuestra labor diaria la hacemos con pasión.

*Compromiso:* La promesa de servicio la hacemos realidad.

*Honestidad:* La honestidad del hombre se mide por su conducta, mas no por su profesión.

*Proactividad:* Nos anticipamos a los problemas, brindando soluciones oportunas y efectivas.

*Excelencia:* La excelencia es la voluntad firme de dar el cien por ciento de su capacidad.

## CAPÍTULO 3

### 3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

En este apartado, se describe la información sobre el servicio que Telemédica brinda como prestador de servicios de salud, cuál y cómo es el servicio, propuesta de valor de la empresa y estado actual de desarrollo del negocio.

#### 3.1 El producto o servicio

##### 3.1.1 Logo de la empresa

**Figura 3.1** *Logo Telemédica*



Fuente: Telemédica-página web

Se propone un servicio de medicina integral, denominado TELEMÉDICA, dirigido a clientes de aseguradoras privadas y orientada a aumento de las ventas de los servicios que ofrece nuestra empresa actualmente. Este es un servicio de atención médica, personalizado y con un alto nivel de confianza para el usuario final, se busca mejorar el bienestar con calidad y calidez. A continuación, en la tabla 3.1, se describe la cartera de servicios de la empresa.

**Tabla 3.1** Cartera de servicios *TELEMÉDICA*

CARTERA DE SERVICIOS TELEMÉDICA				
	MEDICINA GENERAL	CARDIOLOGIA	NEUROLOGIA	PEDIATRIA
Video consulta	X	X	X	X
Electrocardiograma	X	X	X	X
Rx	X	X	X	X
Laboratorio	X	X	X	X
Farmacia	X	X	X	X
Prueba de esfuerzo		X		
Holter		X		
Ecocardiografía		X		
Espirometría			X	
Oscilometría			X	
Pruebas rápidas COVID	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Se ofrece facilidad para la reserva de las citas médicas. El paciente puede hacerlo desde el sitio web de la empresa web: <https://telemedica.ec/>, en la sección de consultas médicas donde se puede elegir el día y la hora de preferencia (figura 3.1). Luego, se confirma la cita, se llena el formulario con los datos del paciente (figura 3.2) y a continuación aparece el mensaje de confirmación. También, se puede hacer la cita mediante una llamada a los números telefónicos del centro médico.

Figura 3.2 *Agendamiento de cita web Telemédica- Fecha y hora*

**Telemédica**

INICIO NOSOTROS SERVICIOS EXÁMENES CONSULTAS MÉDICAS CONTACTOS

← Telemédica

Telemédica  
**Reserva tu Cita Médica**

🕒 30 min

Selecciona directamente el servicio médico que deseas y agenda la cita el día y hora que prefieras.

📍 Encuentra Telemédica en [Clikea aquí...](#)

Contáctanos en:  
 📞 WSP: 0983397602  
 📞 TLF: 0963360370  
 Horarios de atención: 🕒 7:00 a.m. a  
 🕒 7:00 p.m.

**Selecciona una fecha y hora**

febrero 2022 < > lunes, 7 de febrero

DOM.	LUN.	MAR.	MIÉ.	JUE.	VIÉ.	SÁB.
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					

🌐 Hora de Ecuador (23:25) ▾

07:00  
07:30  
08:00  
08:30  
09:00 **Confirmar**  
09:30  
10:00  
10:30  
11:00

Fuente: Tomado de Telemédica-página web

Figura 3.3 *Agendamiento de cita web Telemédica- Datos del paciente*

**Telemédica**

INICIO NOSOTROS SERVICIOS EXÁMENES CONSULTAS MÉDICAS CONTACTOS

← Telemédica

Telemédica  
**Reserva tu Cita Médica**

🕒 30 min

📅 09:00 - 09:30, lunes, 7 de febrero de 2022

🌐 Hora de Ecuador

**Introduzca los detalles**

Nombre \*

Correo electrónico \*

Ubicación \*  
 Cda. Alamos, Av. Democracia y Sufragio Libre.  
 Frente al Tribunal Electoral Guayas  
 Llamada telefónica

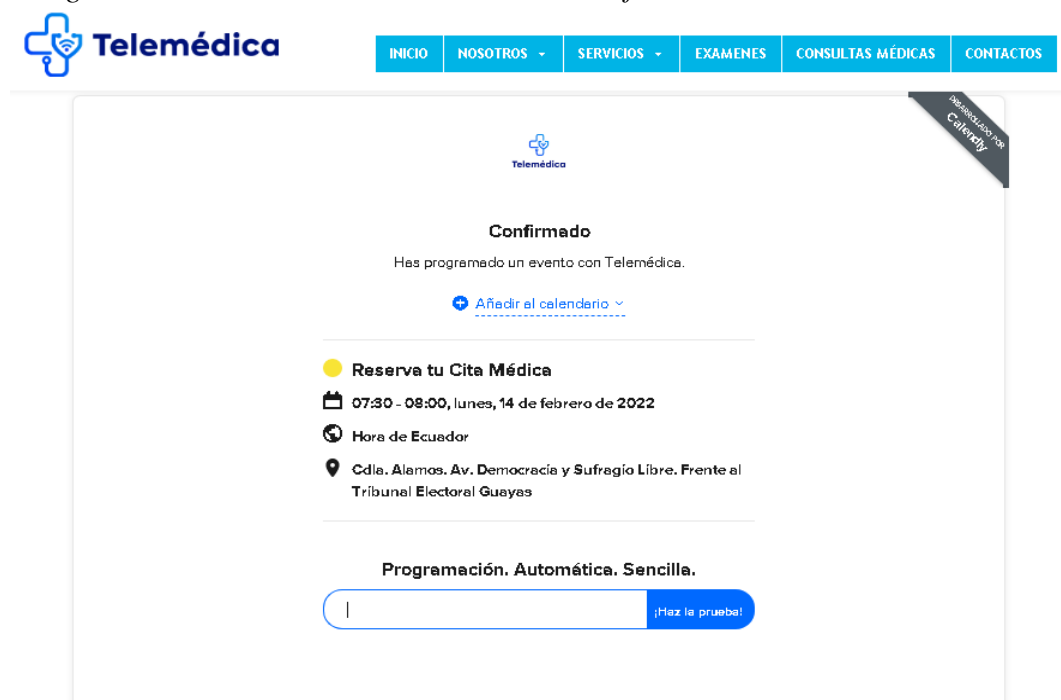
Nro. Cédula Identidad: \*

Teléfono de contacto: \*

Tipo de servicio que requiere agendar? \*  
 Consulta Médica Particular  
 Seguro Social IESS

Fuente: Tomado de Telemédica-página web

**Figura 3.4** *Agendamiento de cita web Telemédica – Confirmación de la cita médica*



Fuente: Tomado de Telemédica-página web

Se cuenta con personal médico de amplia trayectoria y con competencias profesionales para satisfacer la necesidad de los clientes (*tabla 3.2*).

**Tabla 3.2** *Staff médico Telemédica*

Especialidad	Cantidad	Horario
Médico General	4	7:00 – 14:00 14:00 – 21:00
Cardiólogo	1	8:00 – 12:00 14:00 – 18:00
Pediatra	1	8:00 – 12:00 14:00 – 18:00
Neumólogo	1	8:00 – 12:00 14:00 – 18:00

Fuente: Elaboración propia

Se brinda también a los clientes planes y paquetes de servicios médicos, para una atención preventiva o diagnóstica, contándose con exámenes que se determinan según el tipo de paquete escogido. Se hace la consulta médica de revisión de resultados, diagnóstico, tratamiento y seguimiento del caso clínico (*tabla 3.3*).

Detalle de planes Medipacks:

- COVID
- Control paciente sano
- Control Diabetes
- Control Tiroides
- Control Cardiológico básico
- Control cardiológico Completo
- Control hipertensión arterial
- Neumología básica
- Neumología completa

**Tabla 3.3 Medipacks Telemédica**

Plan	Descripción	Valor referencial
COVID	Prueba COVID-19 (IGG-IGM), Biometría hemática, PCR, LDH, glucosa, urea, creatinina, AST, ALT, Ferritina, Dímero – D, Interleuquina (IL-6), video consulta medicina general	\$182,00
Control paciente sano	Video consulta medicina general, Biometría, Glucosa Colesterol total, Triglicéridos, HDL-LDL, AST, ALT Urea, Creatinina, Coproparasitario, EMO	\$91,00
Control cardiológico básico	Video consulta especialidad (cardiología) Electrocardiograma de reposo	\$50,00
Control cardiológico completo	Video consulta especialidad (cardiología) Electrocardiograma de reposo Ergometría (prueba de esfuerzo) Examen radiológico de tórax (estándar) vista única frontal, Biometría, Glucosa, Colesterol total, Triglicéridos, HDL-LDL, AST, ALT, Urea, Creatinina, ácido úrico	\$128,00
Control Diabetes	Video consulta medicina general, Biometría, Glucosa Colesterol total, Triglicéridos, HDL-LDL, AST, ALT Urea, Creatinina, Hemoglobina glicosilada	\$92,00
Control Tiroides	Video consulta medicina general Ecografía de partes blandas, Biometría, Glucosa, Colesterol total, Triglicéridos, HDL-LDL, AST, ALT, Urea, Creatinina, TSH, Tiroglobulina, Tiroxina; libre (fT4), Tiroxina; total (T4), Triyodotironina T3; libre, Triyodotironina T3; total (TT 3)	\$173,00
Control Hipertensión Arterial	Video consulta especialidad (cardiología) Electrocardiograma de reposo, Biometría, Glucosa Colesterol total, Triglicéridos, HDL-LDL, AST, ALT Urea, Creatinina, ácido úrico, Examen radiológico de tórax (estándar) vista única	\$138,00
Neumología básica	Video consulta especialidad (neumología) Espirometría simple, Examen radiológico de tórax (estándar), vista única frontal	\$135,00
Neumología completa	Video consulta especialidad (neumología) Espirometría simple más volumen respiratorio y capacidad pulmonar total Examen radiológico de tórax (estándar), vista única frontal, Oscilometría	\$193,71

Fuente: Elaboración propia

Telemédica es un centro de atención médica, con los equipos necesarios para atender adecuadamente las necesidades del cliente, en cuanto a exámenes de imágenes o pruebas especiales que solicite el médico especialista, posterior a la valoración médica. (tabla 3.4)

**Tabla 3.4 Equipos Telemédica**

Equipo	Descripción
Equipo de Rayos X	MRH Alfa de 32 kw
Detector digital 17"x17".	alámbrico, portátil o fijo
Innosight Ultrasonido	Ultrasonido Portátil Philips CON 4 Txs
Electrocardiograma	ELECTO NIHON COHDEN 2250
Espirómetro basado en pc con sensor ultrasónico	
MAPA - ABPM (monitor ambulatorio de presión arterial	
Grabador Holter ECG	
Darwin Medilog Office	Software
Sistema de prueba de esfuerzo inalámbrica	Software
Banda sin fin para equipos ergo métricos	

Fuente: Elaboración propia

Se cuenta con un laboratorio clínico, abastecido con una variedad de reactivos que permiten realizar 119 tipos de pruebas distintas a los pacientes, con precios competitivos al mercado actual (tabla 3.5), según el requerimiento del médico que evalúa y genera la orden para la posterior toma de muestras en el laboratorio. El paciente tiene también tiene la posibilidad de revisar el estado de sus resultados de exámenes (figura 3.4).



**Tabla 3.5** Tarifario Laboratorio clínico- Telemédica

Prueba	PVP \$	Prueba	PVP \$	Prueba	PVP \$
AC. ANTITIROIDEOS	35,43	BILIRRUBINA DIRECTA	6,27	CITOMEGALOVIRUS IgG	15,20
ACIDO URICO	3,14	BIOMETRIA HEMATICA	9,00	CITOMEGALOVIRUS IgM	18,24
AFP	13,06	Ca 125	14,63	CK-MB	13,30
ALBUMINA	3,13	Ca 15-3	14,63	COLORO	3,32
ALT (SGPT)	3,14	Ca 19-9	18,29	COLESTEROL	3,14
AMILASA	3,80	CALCIO TOTAL	3,80	COLINESTERASA	4,18
ANTITROMBINA III	38,95	CEA	11,50	COPROPARASITARIO	3,80
CORTISOL	13,59	DENGUE IgM	12,12	EXUDADO FARINGEO	20,90
CREATININA	3,14	DIMERO D	40,00	FERRITINA	12,16
CULTIVO HECES	20,90	ERITROSEDIMENTACIÓN (VSG)	2,85	FIBRINÓGENO	5,70
CULTIVO ORINA	17,10	ESTRADIOL	11,50	FOSF ÁC PROSTÁTICA	6,65
CULTIVO SECRECION VAGINAL	22,80	ESTRIOL	18,80	FOSFATASA ÁCIDA	6,65
DENGUE IgG	12,12	EXAMEN DE ORINA	3,00	FOSFATASA-ALKALINA	3,14
FÓSFORO	3,80	HCG	12,07	HEPATITIS B	13,30
FRESCO	4,18	HDL COLESTEROL	5,22	HEPATITIS C	13,30
FROTIS PERIFÉRICO	3,32	HECES	5,70	HERPES I IgG	10,65
FSH	11,40	CONCENTRACIÓN	X	HERPES I IgM	10,65
GGT	3,80	HEMATOCRITO	3,13	HERPES II IgG	10,65
GLUCOSA	3,14	HEMOGLOBINA	3,13	HERPES II IgM	10,65
GRAM	2,85	HEMOGLOBINA GLICOSILADA	14,63	HIERRO	6,18
GRUPO SANGUÍNEO	4,75	HEPATITIS A IgM	15,00	IgE	15,20
H. PYLORI HECES	10,00	ELEMENTAL DE ORINA	3,00	ÍNDE HOMA	15,67
INSULINA	13,58	HEPATITIS A IgG	15,00	REACCIÓN DE WIDAL	6,65
LDH		PÉPTIDO C	18,81	RECUENTO RETICULOCITOS	3,80
(DESHIDROGENASA LACTICA)	4,18	PLOMO EN SANGRE	25,00	ROTAVIRUS	12,35
LDL COLESTEROL	2,85	POTASIO	3,80	RUBEOLA IgG	15,88
LH	11,40	PRG	11,40	RUBEOLA IgM	15,88
LIPASA	4,18	PRL	11,40	SANGRE OCULTA	4,20
LÍPIDOS TOTALES	2,85	PROTEINA C REACTIVA	8,08	SODIO	3,80
MAGNESIO	4,75	PROTEINAS TOTALES	3,33	T3 LIBRE	8,57
OTROS CULTIVOS	22,80	PRUEBA EMBARAZO	5,30	T4 LIBRE	8,57
PANEL DE DROGAS (5)	30,00	PSAL	12,02	TESTOSTERONA	13,58
PANEL DE DROGAS (7)	42,00	PSAT	12,02	TRIGLICERIDOS	3,14
TIEMPO COAGULACION	2,85	TORCH IGG	40,00	TROPONINA I	22,80
TIEMPO DE PROTROMBINA	4,90	TORCH IGM	40,00		

TIEMPO DE SANGRÍA	2,47	TOXOPLASMA IgG	15,20	TSH	8,57
TIEMPO DE TROMBINA	5,75	TOXOPLASMA IgM	13,58	UREA	3,14
TIEMPO DE TROMBOPLASTINA	3,80	TRANSFERRINA	7,80	VDRL	5,20
Tiroglobulina	15,00	TRANSFERRINA	7,83	VIH	12,30
PROLACTINA	11,00	Tiroxina; total (T4)	9,00	Triyodotironina T3; total (TT 3)	9,00

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3.5** Consulta de exámenes vía web- Telemédica

Telemédica

INICIO NOSOTROS SERVICIOS EXÁMENES CONSULTAS MÉDICAS CONTACTOS

## Consulta de Exámenes

Consulta de Resultados

Por favor ingrese su número de cédula y el código del examen que desea descargar:

CÉDULA

CÓDIGO

ENVIAR

Fuente: Tomado de Telemédica- Página web

Otros servicios que ofrece Telemédica son el de medicina ocupacional, cuyo objetivo final es la prevención de enfermedades, lesiones o impedimentos permanentes para el trabajador de una empresa o corporación, así como de ayudar en su rehabilitación, si fuera necesario. Los profesionales de la salud de Telemédica poseen amplios conocimientos en los temas de riesgos físicos, químicos, biológicos y psicosociales en el lugar de trabajo, su evaluación y manejo. Ellos conocen también las leyes y normativas vigentes que afectan al empleado o al empleador.

Actualmente, Telemédica está calificada en la RPIS. (Red Pública Integral de Salud) del Ministerio de Salud Pública, y se cuenta también con el certificado de funcionamiento ACCESS (Aseguramiento de la calidad de servicios de salud) como prestador de servicios médicos IESS.

### **3.2 Propuesta de valor**

Los clientes representan una parte fundamental de un negocio, por lo que la propuesta de valor debe hacer empatía y orientarse a brindar un servicio de calidad. En el caso de Telemédica, se la ha diseñado como una alternativa para el mercado, pensando en brindar prestaciones de servicios de salud efectivos y acorde a las necesidades de los clientes. Se considera como clientes potenciales a las aseguradoras médicas de la ciudad de Guayaquil o aquellas que se encuentren en otras provincias y que tengan cobertura nacional. Como servicio médico, se ha considerado brindar una atención especializada en varios campos de la medicina, a un precio competitivo en el mercado, en horario matutino y vespertino de lunes a viernes. Se cuenta con laboratorio clínico, farmacia, equipo para realizar exámenes de imágenes y pruebas especiales. El cliente tiene la posibilidad de acceder fácilmente a los servicios por medio de los canales de comunicación (vía telefónica, whatsapp o página web). Se ofrece al cliente la posibilidad de un pago directo, para posterior reembolso de acuerdo con los parámetros de su plan de seguros.

Como se ha descrito, el campo de los servicios de salud se encuentra en continuo crecimiento, lo que vuelve al sector como uno muy competitivo para la presente propuesta. Sin embargo, la población crece y eso brinda ventajas también. Por lo tanto, se pone a disposición el centro médico propuesto, a disposición de la población que tiene que lidiar con la saturación de otras unidades de salud, en el sector público especialmente. Se considera que el éxito de esta propuesta se fundamenta en la personalización del servicio que se le ofrezca al usuario final. Es bien conocido

que la relación médico-paciente es un factor determinante a la hora de captar un cliente nuevo y tratar de convertirlo en frecuente.

### 3.2.1 Percepción del valor por parte del cliente:

Tschohl en su libro “El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia” hace referencia a un estudio sobre servicio al cliente realizado por el Marketing Science Institute, de Cambridge. Su objetivo fue identificar cuáles son los factores que los clientes consideran de mayor importancia para lograr altos niveles de satisfacción al adquirir un producto o servicio (figura 3.5) (Tschohl, 2014)

**Figura 3.6** Factores de satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia

Para Telemédica, los clientes potenciales son las aseguradoras privadas, siendo los usuarios finales igual de importantes para el crecimiento del negocio. Como se sabe, el servicio al cliente es un conjunto de características, actividades e información que hace que el cliente potencie su

capacidad para percibir el valor potencial de un servicio o producto. El usuario final interactúa en varias etapas con el prestador del servicio y de su percepción, por lo cual es pertinente ubicar los servicios como se indica en la tabla 3.6.

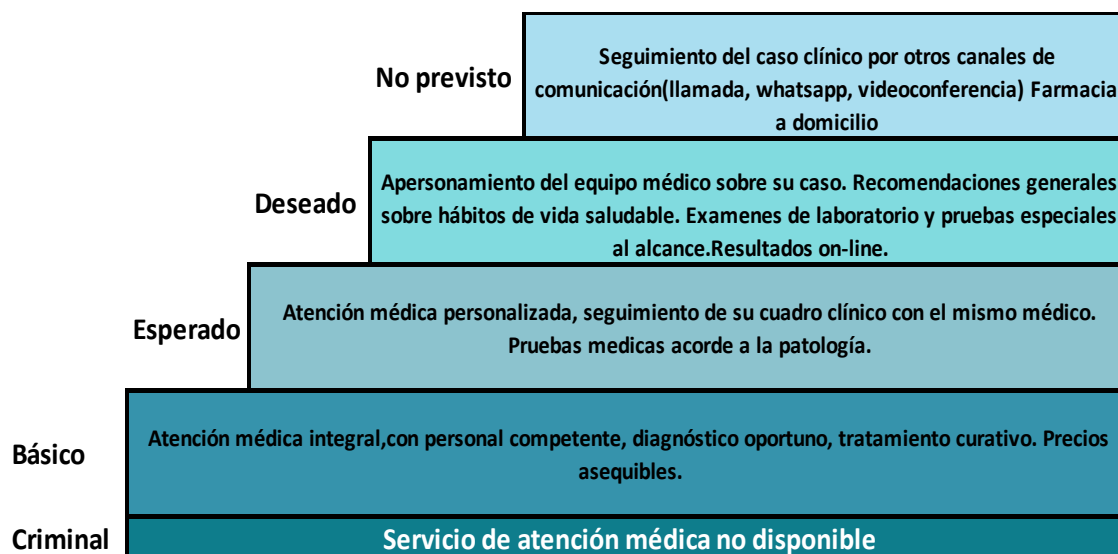
**Tabla 3.6** Niveles del servicio al cliente

Nivel de servicio	Actitud del cliente
Criminal	Detractor
Básico	Desertor
Esperado	Indiferente
Deseado	Fan
Alucinante	Promotor

Fuente: Tomado de Blog Bienpensado (2016)

A continuación, se muestra un gráfico (*figura 3.6*) de los atributos del servicio que oferta TELEMÉDICA y cómo puede percibirlos el usuario final, considerando sus diferentes niveles:

**Figura 3.7** Niveles de servicio esperado por el usuario final de Telemédica



Fuente: Elaboración propia

Telemédica no es el único proveedor de atención médica en la zona. *En alrededor de un kilómetro (km.) se puede encontrar otras unidades médicas que cumplen casi la misma función que el de Telemédica.* A continuación, se muestra un cuadro comparativo sobre la oferta del servicio médico de estos posibles competidores de la zona (tabla 3.7)

**Tabla 3.7** Comparación de servicios ofertados

	Telemédica	SuMédico	Medigroup	Naturemed
Especialidades	Ofrecemos 5 especialidades médicas, y 2 odontológicas	Ofrece 3 especialidades médicas, y 2 odontológicas	Ofrece 12 especialidades médicas. odontología	Ofrece medicina integrativa
Planes	Medipacks:9 planes para control y seguimiento de pacientes con med. General y especialidades, que incluyen pruebas de laboratorio, exámenes de imagen y pruebas especiales. Salud ocupacional Prestador IESS	Actualmente tiene 6 promociones de control incluye pacientes pediátricos y gerontológicos con exámenes básicos.	5 promociones de consulta preventiva con examen básico Salud ocupacional Seguros privados	No oferta
Exámenes Lab/Img	Laboratorio clínico EKG* Rayos x Ecografía Pruebas especiales	Laboratorio clínico Rayos x dental Ecografía EKG	Laboratorio clínico Ecografía Rayos x Electrocardiografía	No oferta
Canales de comunicación	Agendamiento de citas Sitio web Call center Whastapp	Agendamiento de citas Llamada telefónica	Agendamiento de citas Call center Whatsapp	Agendamiento de cita Página web Call center

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Costos no monetarios para los clientes

Los costos/desventajas, a parte del precio, se reflejan en el tiempo, el esfuerzo y la incomodidad asociados con la búsqueda, adquisición y uso del servicio. Hay cuatro categorías de costos no

monetarios: de tiempo, físicos, psicológicos y sensoriales. (Mollá Descals, 2016). Para los clientes potenciales, como son las aseguradoras privadas, la contratación del servicio de atención puede significar lo siguiente:

- Costo tiempo: tiempo dedicado a las negociaciones sobre las propuestas del convenio del servicio a prestar que le ofrece Telemédica.
- Costos psicológicos: riesgo percibido por el cliente sobre la contratación de un servicio de prestación médica con un centro de atención relativamente nuevo en el mercado.

Para mitigar el impacto que esto pueda producir en los clientes, se prevé trabajar con expertos en el tema de negociaciones, para, de esta manera, reducir el tiempo en la compra, entrega y consumo del servicio.

### 3.2.3 Costos no monetarios para los usuarios finales

El comportamiento del consumidor abarca el grupo de actividades y los juicios mentales y emocionales que desarrollan las personas cuando seleccionan, compran, valúan y utilizan los productos o servicios. En el caso de los usuarios finales del servicio de atención médica que ofrece Telemédica, se identificaron los siguientes costos:

- Costos de tiempo - Tiempos de espera en agendamiento de cita médica: se cuenta con varios canales de comunicación para agendamiento de cita médica, lo que permite tener la confirmación de ésta en 5 minutos (on-line, whastapp y call center). El tiempo en sala de espera es de 15-20 minutos con toma de signos vitales, la cita en el consultorio lleva una duración de entre 20-30 minutos, la espera por resultados de exámenes 24 a 72 horas, espera de informes de exámenes de imagen o pruebas especiales 24 a 48 horas. La atención planificada es de lunes a viernes.

Para mitigar de alguna forma los costos para los usuarios, se procurará mantenerlos informados sobre los tiempos estimados de espera. Se optimizará esos tiempos creando sobreagendamientos cuando la agenda del médico lo permita. Agilidad y priorización en la entrega de los resultados según un diagnóstico presuntivo. De ser necesario, se estudiará la posibilidad de implementar un turno de telemedicina para los fines de semana.

### **3.3 Estado actual de desarrollo**

Actualmente Telemédica no cuenta con un convenio con aseguradoras; por lo tanto, no se brinda los servicios de asistencia médica a pacientes con seguros privados. Telemédica se ha mantenido como prestador externo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde hace un año y medio. Este centro médico cuenta con espacio físico, amoblado y con los instrumentos necesarios para proveer de una consulta médica de calidad. Además, se tiene el espacio destinado a colocar al personal médico necesario para suplir la demanda de los nuevos pacientes que acuden por convenio con seguros privados.

Para llevar el servicio al mercado de una manera efectiva, se requiere concretar los convenios con los clientes potenciales, que son las aseguradoras de salud. Telemédica cuenta con autorización, regulación y permisos gubernamentales necesarios para brindar los servicios programados.



## CAPÍTULO 4

### 4 ANÁLISIS DEL MERCADO

En este apartado se describe el diseño del análisis de mercado, el cálculo de la muestra para levantar información que determine aceptación y demanda de un servicio como prestador médico para los clientes de las empresas de seguros en la ciudad de Guayaquil.

#### 4.1 Plan de mercado y estrategia de ventas

##### 4.1.1 Diseño de la investigación

En este proyecto, se aplicó una investigación descriptiva, diseñada para el mercado de posibles usuarios del servicio de prestaciones médicas de la ciudad de Guayaquil. Se examina cómo perciben los usuarios el servicio médico de los prestadores externos, con el fin de obtener información de preferencias y gustos del mercado meta a estudiar.

Para el cálculo de la muestra, se utilizó el software Raosoft, con un margen de error del 5% y nivel de confianza del 95%, obteniéndose un tamaño de una muestra probabilística de 278, para un mercado aproximado de 1000 personas que cuenten con un seguro médico activo en una determinada empresa de seguros médicos (ver figura 4.1). La fórmula empleada para el cálculo de la muestra fue la siguiente:


$$x = Z(c/100)^2 r(100-r)$$

$$n = \frac{N x}{((N-1)E^2 + x)}$$

$$E = \text{Sqrt}[\frac{(N-n)x}{n(N-1)}]$$

N es el tamaño de la población, r es la fracción de respuestas que le interesan y Z(c/100) es el valor crítico para el nivel de confianza c. Para conocer el nivel de aceptación del servicio de prestaciones médicas, se realizó una encuesta mediante formulario de Google, administrada para la población en general considerada como posible usuario de un seguro médico.

**Figura 4.1** *Cálculo de la muestra*


Sample size calculator

What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	<input style="width: 80%;" type="text" value="5"/> %	The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer yes, while 10% answer no, you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55. Lower margin of error requires a larger sample size.
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	<input style="width: 80%;" type="text" value="95"/> %	The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer yes would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone. Higher confidence level requires a larger sample size.
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	<input style="width: 80%;" type="text" value="1000"/>	How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	<input style="width: 80%;" type="text" value="50"/> %	For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under <b>More information</b> if this is confusing.
Your recommended sample size is	<b>278</b>	This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!

**Alternate scenarios**

With a sample size of	<input style="width: 80%;" type="text" value="100"/>	<input style="width: 80%;" type="text" value="200"/>	<input style="width: 80%;" type="text" value="300"/>	With a confidence level of	<input style="width: 80%;" type="text" value="90"/>	<input style="width: 80%;" type="text" value="95"/>	<input style="width: 80%;" type="text" value="99"/>
Your margin of error would be	<b>9.30%</b>	<b>6.20%</b>	<b>4.74%</b>	Your sample size would need to be	<b>214</b>	<b>278</b>	<b>400</b>

Fuente: Tomado de “Sample Size Calculator” Raosoft Inc. 2004.

## 4.1.2 Identificación del problema

### 4.1.2.1 Problema de decisión gerencial

¿Cuál es la viabilidad de ofrecer un servicio como prestador médico para los clientes de las empresas de seguros en la ciudad de Guayaquil?

### 4.1.2.1 Problema de investigación de mercados

Determinar el nivel de aceptación del usuario final con un nuevo prestador de servicios médicos que puede ser utilizado por cobertura de su seguro médico privado. Se realiza con el propósito de analizar la factibilidad de la idea de negocio, Telemédica, en la ciudad de Guayaquil.

#### 4.1.3 Objetivo general

Determinar si existe aceptación y demanda de un servicio como prestador médico para los clientes de las empresas de seguros en la ciudad de Guayaquil.

#### 4.1.4 Objetivos específicos

- Determinar la aceptación y demanda de este tipo de servicio por parte de los usuarios finales (pacientes potenciales de Telemédica)
- Identificar las necesidades existentes, precios y preferencias de horario y servicios de los usuarios finales.
- Identificar los servicios adicionales que deberá ofrecer la empresa para incrementar la satisfacción del cliente.
- Definir los medios de comunicación más utilizados por el usuario final para determinar fuentes de difusión para el servicio.
- Identificar el tamaño del mercado.

#### 4.1.5 Matriz para el proceso de investigación

Se utilizó la Matriz 123 en este proceso de investigación de mercado, para definir el problema gerencial de plan de negocios que se debe resolver. En ésta, se describe el problema de la investigación de mercado, el objetivo general y objetivos específicos. Para la recopilación de los datos y revisar el cumplimiento de los objetivos específicos planteados, se utilizó como herramienta una encuesta, con la ayuda de los formularios de Google, dirigida a clientes potenciales del servicio médico. Además, se realizó entrevistas a moradores de las zonas aledañas para ayudar en la estimación del tamaño de mercado.

**Tabla 4.1** Matriz 123 para el Proceso de Investigación de Mercado

PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	PROBLEMA DE IDM	COMPONENTES (OBJ. ESPECÍFICOS)	PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	HIP	DISEÑO IDM	DISEÑO EXPLORATORIO	DISEÑO CONCLUYENTE
¿Cuál es la viabilidad de ofrecer un servicio como prestador médico para los clientes de las empresas de seguros en la ciudad de Guayaquil?	Determinar si existe aceptación y demanda de un servicio como prestador médico para los clientes de las empresas de seguros en la ciudad de Guayaquil	Determinar la aceptación y demanda de este tipo de servicio por parte de los usuarios finales (pacientes potenciales de Telemédica).	Indique cuán probable es que Ud. prefiera ir a un prestador de servicios médicos en vez de un médico independiente para asuntos relacionados a su salud.	ND	Exploratoria	Fuentes secundarias/Entrevista a profundidad/Sondeo	Encuesta
			Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Nada probable” o “Poco probable, por favor indique a qué se debe la no preferencia de un prestador de servicios médicos.	ND	Exploratoria		Encuesta
			Si actualmente es de su preferencia acudir a un prestador de servicios médicos para asuntos relacionados a su salud, ¿qué tan a menudo lo hace?	ND	Exploratoria		Encuesta
		Identificar las necesidades existentes, precios y preferencias de horario y servicios de los usuarios finales.	¿A qué se debe su preferencia en acudir a prestadores de servicios médicos cuando Ud. requiere ser atendido en algo relacionado a su salud?	ND	Exploratoria	Fuentes secundarias/Entrevista a profundidad/Sondeo	Encuesta
			Al momento de elegir un centro médico para agendar una cita, ¿cuál de los siguientes ítems sería su principal preferencia respecto a la ubicación de este centro?:	ND	Exploratoria		Encuesta
			¿Qué especialidad médica le gustaría que ofreciera el prestador de servicios médicos?	ND	Exploratoria		Encuesta
			¿Cuánto dinero destina Ud. de su presupuesto familiar para hacerse atender con un médico general? Por favor, escoja solo una alternativa, la que más se ajuste a su situación personal.	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			¿Cuánto dinero destina Ud. de su presupuesto familiar para hacerse atender con un médico de alguna especialidad? Por favor, escoja solo una alternativa, la que más se ajuste a su situación personal.	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
			¿Qué horarios prefiere ud para agendamiento de citas médicas?	ND	Exploratoria y Concluyente		Encuesta
		Identificar los servicios adicionales que deberá ofrecer la empresa para elevar satisfacción del cliente	¿Preferiría Ud. poderse realizar exámenes de laboratorio, de imágenes u otras pruebas necesarias en el mismo lugar donde reciba la atención médica?	ND	Exploratoria y Concluyente	Fuentes secundarias/Entrevista a profundidad/Sondeo	Encuesta
			¿Cuán beneficioso le parece a Ud. que el prestador de servicios médicos cuente con una farmacia en el mismo lugar donde brinda atención médica?	ND	Exploratoria		Encuesta
			Además de poderse atender con un médico general o especialista, hacerse exámenes de laboratorio e imágenes y contar con una farmacia en el mismo lugar, ¿qué otros servicios le gustaría recibir de un prestador de servicios médicos? Puede escoger más de una opción.	ND	Exploratoria		Encuesta
			¿Qué tipo de promociones le gustaría obtener del prestador de servicios médicos? Puede escoger más de una opción.	ND	Exploratoria		Encuesta
		Definir los medios de comunicación más utilizados por el usuario final para determinar fuentes de difusión para el servicio.	¿Qué medios informativos utiliza Ud. para conocer sobre los servicios de los centros de atención médica de Guayaquil? Puede escoger más de una opción.	ND	Exploratoria	Fuentes secundarias/Entrevista a profundidad/Sondeo	Encuesta
			Identificar el tamaño del mercado	¿Cuántos prestadores de servicios médicos se encuentran laborando en el sector definido para el mercado objetivo?	ND	Concluyente	Fuentes secundarias

Fuente. Elaboración propia

## 4.2 Análisis del estudio de mercado

Para conocer el nivel de aceptación y demanda de un prestador de servicios médicos, se aplicó una encuesta de 15 preguntas, usando un formulario de Google, facilitando optimizar el tiempo de recolección de los datos y su tabulación. Ésta fue dirigida, en su mayoría, a pacientes que actualmente están registrados en la cartera de Telemédica y a posibles clientes potenciales cercanos al área de ubicación de los consultorios médicos. Con los resultados de la encuesta, se logró determinar, identificar y definir los componentes necesarios para el desarrollo de este plan de negocios de una manera coherente y consistente, como se describe a continuación:

- La muestra del estudio consistió en 52% del género femenino y 48% del masculino;
- Se determinó que la demanda y aceptación de los servicios de prestador médico es de 14.37%, de acuerdo con la probabilidad de que los encuestados prefieran el servicio de un prestador médico; el 31,64% de pacientes acude con mayor frecuencia para atención médica a médicos que tienen consultorios particulares. Esto último se debe, principalmente, por la preferencia (35.1%) de recibir atención de un médico conocido, relegando, en alguna medida, la posibilidad de acudir a un prestador de servicios médicos;
- El 42,08% prefiere los prestadores de servicios médicos particulares por la conveniencia y comodidad por una mayor amplitud de cobertura de especialidades médicas. La preferencia se atribuye principalmente a 47,76% por especialidades clínicas, 42,26% quirúrgicas y 9,98% de otro tipo, como odontología, quiropraxia y fisioterapia. En cuanto a la ubicación, 40,02% de los encuestados prefiere agendar una cita médica en un centro cercano a su domicilio;
- Con relación al presupuesto asignado para problemas de salud, se pudo determinar que 89,7% de los encuestados lo hace en un monto entre \$20 y \$80 mensuales para consultas

de medicina general. En general, no se destina un presupuesto mayor a \$300 para consultas, y se encontró que 4.3% de los encuestados destina con muy poca frecuencia un presupuesto para atención médica;

- Para gastos de salud por especialidad médica, se encontró que los encuestados asignan un presupuesto mayor para este tipo de consultas médicas, siendo entre \$30 y \$450, mensual, trimestral y semestralmente, lo que puede deberse a la prevalencia de enfermedades crónicas en la población de estudio. Además, 5,7% de la muestra indicó no tener valores definidos para gastos médicos de especialidades;
- La preferencia de horarios para consultas médicas, en general, es entre las 7:00 am y las 10:00 am;
- Respecto a algunas necesidades manifestadas por los encuestados, 98% prefiere contar con servicios de laboratorio clínico, exámenes de imágenes y cualquier otro tipo de pruebas en el mismo centro de atención médica. El servicio de farmacia también resulta muy beneficioso para el usuario, en lo cual 50% de ellos lo consideran así. Adicionalmente, 46,04% de los encuestados manifestó su deseo de que el prestador de servicio médico ofrezca facilidades de hospitalización, 23,2% de ambulancia, 19,4% administración de medicamentos y 11,1%;
- El estudio reveló también que 55,3% de los usuarios desearían tener promociones o descuentos en los valores de consultas médicas y exámenes de laboratorio y 16,5% esperaba que se ofertaran paquetes promocionales;
- Los medios de comunicación son un factor importante para llegar al cliente, de manera adecuada, oportuna y clara respecto al servicio a ofrecer. De los encuestados, 81,4% de ellos utiliza redes sociales como Facebook, Instagram y/o Twitter para buscar información

sobre servicios médicos, 7,9% prefiere utilizar el sitio web oficial del prestador de servicios médicos. Se encontró también que 8,34% de ellos utiliza medios convencionales como la radio y televisión por cuñas publicitarias cuando requieren información relacionados a servicios médicos;

- Para complementar la información obtenida con la encuesta a personas de la cartera de clientes de Telemédica, se realizaron entrevistas a moradores del sector donde se ubica este prestador de servicio médicos y sus alrededores, en un rango de 1 km a la redonda. El objetivo principal de esta parte del estudio fue conocer específicamente qué servicios ofrecen tres centros médicos identificados. El resultado indicó que estos centros ofertan servicios similares a la que se describen en este plan de negocios.

## **CAPÍTULO 5**

### **5 ENTORNO Y COMPETENCIA**

En este apartado se describe en que consiste la medicina prepaga como introducción para entender el giro de negocio, se analizan los posibles competidores directos e indirectos. Se expone el análisis del entorno empresarial general con PESTEL. El análisis interno de nuestra empresa nos dará una visión real de nuestras fortalezas y de cómo competir ante empresas que oferten el mismo servicio buscando las debidas oportunidades para mantenernos en el mercado, que se analizarán con DAFO.

#### **5.1 Medicina Prepagada**

El servicio de medicina prepagada forma parte de las alternativas que ofrecen los seguros médicos, se utilizan para financiar la prestación de servicios de atención médica ambulatoria u hospitalización, mismo que tiene un costo preestablecido para el solicitante de un plan de seguro médico. (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016) Este servicio de asistencia médica lo brindan instituciones privadas, donde el beneficiario tiene derecho a la recibir los servicios en proporción de los aportes monetarios que realiza. Legalmente se considera un contrato de aseguramiento en el cual el usuario es quien determina los beneficios y el alcance de la cobertura, ya sea individual (para el asegurado) o grupal (incluye a la familia del asegurado), por medio de contratos con clínicas, hospitales o como red propia de prestador de servicios médicos. (Torres Morán, 2018)

#### **5.2 Medicina prepagada en Ecuador**

En Ecuador el servicio de salud privada es competitivo, esto obedece a que el estado no puede solventar por completo las necesidades de la población. La medicina prepagada llega al país hace 26 años, en primera instancia las aseguradas privadas iniciaron la prestación de este servicio,



actualmente existe la modalidad que permite que el asegurado pague una cuota mensual por recibir los servicios de atención de medicina prepagada. Las ofertas que ofrece este servicio comprenden variedad de planes, con costos y servicios que se ajustan a la necesidad e intereses del cliente. (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2016) Los usuarios del servicio de medicina prepagada tienen una gama muy amplia de beneficios a los que pueden acceder más fácilmente en comparación con los usuarios del servicio médico público, incluso, desde octubre del 2016 la Ley de Medicina Prepagada ha logrado que los prestadores de servicios médicos incluyan dentro de la cobertura de los planes las enfermedades catastróficas, huérfanas y congénitas, también se eximió el límite de edad, ya que antes del 2016 las personas adultas mayores (>65 años) no eran candidatas para la cobertura de un seguro médico, se incluye la cobertura de enfermedades preexistentes hasta después de dos años de la adquisición de un plan médico y las consultas preventivas de salud. (Torres Morán, 2018)

La Asociación de empresas de medicina prepagada, menciona que aproximadamente 420 mil personas cuentan con una doble cobertura de salud, pública y privada, de este grupo el 75% ya no utiliza el servicio de medicina pública, lo cual ha generado al IESS un ahorro de 250 millones de dólares. Actualmente los planes de medicina prepagada tienen un valor que va desde los \$30 a \$110 dólares por persona, el servicio puede ser contratado por internet y la mayoría de aseguradoras o prestadores de servicio de atención médica ofertan hasta un 80% de descuento en consultas. (Expreso, 2016) La crisis de salud que atraviesa el país debido a la pandemia de COVID-19, incrementó en el año 2020, la adquisición de un seguro de cobertura por servicios de asistencia médica, logrando una recaudación de 2,7% y en los seguros de vida colectivos del 1,4% más en comparación del año 2019 (ver tabla 5.1).

**Tabla 5.1** Montos pagados por los asegurados de enero a junio del año 2019 y 2020

<b>Tipos de seguros</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Porcentaje</b>
De vida colectivo	194'037.665	196'698.503	1,4%
Asistencia médica	42'647.701	43'813.468	2,7%

Fuente: Tomado de “Las recaudaciones de los seguros privados de salud han aumentado este año”. (2020). El Universo.

### **5.3 Análisis del macroentorno – Análisis PESTEL**

#### **5.3.1 Entorno Político Legal**

La primera norma ecuatoriana que regula la actividad de las aseguradoras es el Decreto legislativo de 1909, en el que se establecen las obligaciones de las aseguradoras tanto nacionales como extranjeras que operen en el país.

En la actualidad se encuentra vigente el Registro Oficial 863 del 17 de octubre del 2016 Ley que Regula a Compañías de Salud Prepagada y de Asistencia Médica, la cual en su Art. 1 se expresa lo siguiente: “La Ley que norma la constitución y funcionamiento de las compañías que financien servicios de atención integral de salud prepagada; regular, vigilar y controlar la prestación de dichos servicios para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de los usuarios; fijar las facultades y atribuciones para establecer y aprobar el contenido de los planes y contratos de atención integral de salud prepagada y de seguros en materia de asistencia médica; así como determinar la competencia para la aplicación del régimen sancionador y la solución de controversias”. (Asamblea Nacional , 2016, pág. 3)

#### **5.3.2 Entorno Económico**

Para el año 2018, la industria de la medicina prepagada reportó un crecimiento de 3,1%, con un aumento en sus ingresos de 8,4%, recaudándose \$513,3 millones de dólares en comparación con el año 2017 donde se obtuvo ingresos por \$497,8 millones. Esto generó utilidades brutas de \$29,3 millones, obteniendo una rentabilidad de 5,7%. (Alcívar, 2019)

### 5.3.3 Entorno Social

Con la crisis económico-social, que surge a partir de la pandemia de COVID-19 en el país, la población se percibe vulnerable en un sistema de salud colapsado, en el que la mayoría de las veces no puede solventar las necesidades básicas de salud que el asegurado requiere. Para las empresas, contratar un servicio de medicina prepagada, adicional al que brinda el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), puede lograr una mayor atracción y sensación de seguridad en el personal, mejorar el ambiente laboral, ayudar a disminuir el ausentismo, lo que puede contribuir a incrementar la productividad.

### 5.3.4 Entorno Tecnológico

Los avances tecnológicos en la medicina han permitido mejorar la calidad de los servicios para el cliente final. La crisis sanitaria experimentada por la pandemia del COVID-19 presionó al sistema de salud nacional a innovarse en aras de optimizar las herramientas tecnológicas actuales. Es así que, por ejemplo, la telemedicina tomó fuerza en el país para beneficio de los pacientes y personal de salud.

En el año 2018, la Red Iberoamericana de Tecnologías Móviles en Salud (Ritmos) y la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS) precedieron el Workshop sobre ‘Tecnología y Calidad en servicios de Salud’, a partir de esta iniciativa, Ecuador volcó su atención en temas como: emprendimientos en salud digital, desarrollo

de aplicaciones, sistemas automatizados en información, certificaciones de calidad en M-Salud, robótica médica, telepsicología en Oncología Pediátrica, entre otros. (Edición Médica, 2018)

### 5.3.5 Entorno Ecológico

Telemédica cumplirá con los requisitos legales exigidos por los entes reguladores, como el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, Ministerio de Energía y Recursos Naturales no Renovables. Adicionalmente, la empresa realizará un manejo consciente de los desechos por medio de una empresa gestora de desechos infecto-contagioso, siguiendo el A.M 323 Reglamento Gestión Desechos Generados en Establecimientos de Salud.

### 5.3.6 Entorno Global

Según datos del Banco Mundial y la Organización Mundial de la Salud, al menos 800 millones de personas destinan un presupuesto equivalente al 10% de sus ingresos, para cubrir gastos de salud (Organización Mundial de la Salud, 2017). En Ecuador, en el año 2020, 1.200.000 personas utilizaron un servicio de seguro médico privado (El Universo, 2020). En la pandemia de COVID 19, se incrementó el número de atenciones médicas en el sector privado en 4,5%, desde enero a septiembre del 2020, en comparación con el año 2019 en el mismo período en el que se registró 4% de crecimiento (Revista Lideres, 2020).

## **5.4 Análisis del microentorno – Análisis según el Modelo de Michael Porter**

Michael Porter propuso, en 1980, un modelo de análisis estructural, cuyo objetivo es examinar los elementos estratégicos en una determinada industria. El efecto de las fuerzas competitivas puede ser muy fuerte en algunos sectores de negocio, lo que puede hacerlo menos atractivo, desde una perspectiva financiera (International Organization for Standardization, 2020). Para el presente proyecto de negocio, a continuación, se revisa el entorno competitivo, siguiendo el modelo de las 5 fuerzas competitivas.

**Figura 5.1** Modelo de las 5 Fuerzas de Porter – Esquema



Fuente: Tomado de “¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? y ¿cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?.2020. ISO 9001:2015

#### 5.4.1 Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores

La amenaza de nuevos entrantes es alta. Actualmente, existen en la ciudad de Guayaquil varios centros médicos prestadores de servicios que funcionan en alianza con el IESS y seguros privados. En la mayoría de ellos, no se ofertan servicios de atención médica de especialidad o la posibilidad de acceder a estudios de diagnóstico por imagen. Esos centros médicos ofrecen solo consulta médica y derivación a centros de mayor resolución, lo que los hace menos atractivos para el paciente al momento de elegir un prestador médico. También, hay centros médicos que ofertan servicios de consultas médicas con varias especialidades y servicios de exámenes de imágenes como ecografía, radiografía, tomografía, resonancia etc., lo que los convierte en fuertes competidores.

#### 5.4.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto. Los clientes son aquellos pacientes que acceden a los servicios médicos ofertados por Telemédica. El poder de negociación es alto que depende de

la afluencia de pacientes y de la posibilidad de acudir al centro médico. Los pacientes eligen un servicio por las facilidades de movilización, la cantidad de servicios ofertados para resolver sus problemas de salud y por los costos que representen para ellos.

#### 5.4.3 Amenaza de desarrollo potencial de productos o servicios sustitutivos= Alta

No existen productos o servicios sustitutos para la atención médica; sin embargo, se encuentran varios centros de atención médica que ofertan los mismos servicios y productos, similares a los de Telemédica, lo que hace que la amenaza sea relativamente alta. La diferenciación puede verse en el costo o tiempo en que se resuelva las necesidades del paciente en su problema de salud.

#### 5.4.4 Poder de negociación de los proveedores

Telemédica cuenta con 29 diferentes proveedores que suministran los insumos médicos requeridos, insumos odontológicos, reactivos de laboratorio, equipamiento, muebles de oficina, servicio de internet, servicio de manejo de desechos, entre otros. Todo esto es lo que se requiere para ofrecer a los pacientes una atención médica de calidad y con rapidez. El mercado de proveedores en el área médica es diverso, pues existen 150 proveedores que ofertan sus servicios a Telemédica, con tarifas variables y servicios adicionales. Esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

#### 5.4.5 Intensidad de la rivalidad

Los competidores directos son aquellos centros médicos que se encuentran ubicados en los sectores aledaños que brinden servicios iguales o similares a los de Telemédica. Actualmente existen tres rivales dentro de un radio de 1Km en el sector donde se ubica Telemédica, SuMedico, Medigroup y Naturemed, lo que hace que la intensidad de la rivalidad sea alta.

## CAPÍTULO 6

### 6 LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO

En este capítulo se describe el cálculo de los márgenes brutos y operativos del servicio ofertado, los costos fijos y variables y el punto de equilibrio.

#### 6.1 Márgenes brutos y operativos

Para calcular los márgenes brutos y operativos de Telemédica, se revisó las diferencias entre el precio de venta y el costo sin ganancia del servicio prestado, tanto en lo referente a la consulta médica, enfermería, exámenes de imagen y pruebas especiales, así como también los planes de salud que se oferta a los pacientes.

**Tabla 6.1** Cuadro para cálculo márgenes brutos y operativos de servicios Telémédica

Descripción	Precio Unitario	Precio PVP	Estimación mensual	Total Ventas
Consulta médica General	\$ 22,50	\$ 30,00	93	\$ 2.790,00
Consulta Especialidad	\$ 30,00	\$ 40,00	50	\$ 2.000,00
Electrocardiograma	\$ 22,50	\$ 30,00	30	\$ 900,00
Rx	\$ 56,25	\$ 75,00	50	\$ 3.750,00
Ecografía	\$ 22,50	\$ 30,00	50	\$ 1.500,00
Ecocardiografía	\$ 30,00	\$ 40,00	60	\$ 2.400,00
Holter de electrocardiograma	\$ 37,50	\$ 50,00	40	\$ 2.000,00
Holter de presión arterial	\$ 37,50	\$ 50,00	60	\$ 3.000,00
Espirometría	\$ 15,00	\$ 20,00	40	\$ 800,00
Oscilometría	\$ 22,50	\$ 30,00	50	\$ 1.500,00
Ergometría (Prueba de esfuerzo)	\$ 150,00	\$ 200,00	30	\$ 6.000,00
Pruebas rápidas COVID	\$ 45,00	\$ 60,00	60	\$ 3.600,00
Servicio de enfermería	\$ 15,00	\$ 20,00	70	\$ 1.400,00
<b>Total de Ventas mensuales</b>				<b>\$ 31.640,00</b>

Tabla 6.2 Cuadro para cálculo de márgenes brutos y operativos de planes Telémédica

Planes	Precio Unitario	Precio	Estimación mensual	Total Ventas
COVID	\$ 150,00	\$ 200,00	25	\$ 5.000,00
CONTROL PACIENTE SANO	\$ 52,50	\$ 70,00	25	\$ 1.750,00
CONTROL DIABETES	\$ 60,00	\$ 80,00	25	\$ 2.000,00
CONTROL TIROIDES	\$ 112,50	\$ 150,00	25	\$ 3.750,00
CONTROL CARDIOLÓGICO BÁSICO	\$ 52,50	\$ 70,00	20	\$ 1.400,00
CONTROL CARDIOLÓGICO COMPLETO	\$ 285,00	\$ 380,00	15	\$ 5.700,00
NEUMONOLOGÍA COMPLETA	\$ 142,50	\$ 190,00	15	\$ 2.850,00
NEUMONOLOGÍA BÁSICA	\$ 101,25	\$ 135,00	30	\$ 4.050,00
CONTROL HIPERTENSION ARTERIAL	\$ 135,00	\$ 180,00	20	\$ 3.600,00
<b>Total de Ventas mensuales</b>				<b>\$ 30.100,00</b>

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	%
Ventas		\$ 740.880,00	\$ 789.629,90	\$ 841.587,55	\$ 896.964,01	\$ 955.984,24	100,00%
(-) Costo Técnico de Servicio		\$ 310.013,85	\$ 318.951,02	\$ 328.254,61	\$ 337.939,65	\$ 348.021,78	41,84%
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>\$ 430.866,15</b>	<b>\$ 470.678,88</b>	<b>\$ 513.332,94</b>	<b>\$ 559.024,36</b>	<b>\$ 607.962,46</b>	<b>58,16%</b>
(-) Gastos Adm.		\$ 79.252,55	\$ 82.003,72	\$ 84.867,69	\$ 87.849,08	\$ 90.952,71	10,70%
(-) Gastos de Vtas.		\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	0,97%
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 344.413,60</b>	<b>\$ 381.475,16</b>	<b>\$ 421.265,25</b>	<b>\$ 463.975,27</b>	<b>\$ 509.809,75</b>	<b>46,49%</b>
(-) Gastos Pre-Operacionales		\$ -					
(-) Gastos Financ. AF		\$ 24.580,05	\$ 20.323,25	\$ 15.539,16	\$ 10.162,46	\$ 4.119,75	3,32%
<b>UAIT</b>		<b>\$ 319.833,54</b>	<b>\$ 361.151,91</b>	<b>\$ 405.726,08</b>	<b>\$ 453.812,81</b>	<b>\$ 505.690,00</b>	<b>43,17%</b>
(-) Part. Trabajadores (15%)	15%	\$ 47.975,03	\$ 54.172,79	\$ 60.858,91	\$ 68.071,92	\$ 75.853,50	6,48%
<b>Utilidad Gravable</b>		<b>\$ 271.858,51</b>	<b>\$ 306.979,12</b>	<b>\$ 344.867,17</b>	<b>\$ 385.740,89</b>	<b>\$ 429.836,50</b>	<b>36,69%</b>
(-) Impuesto Renta (25%)	25%	\$ 67.964,63	\$ 76.744,78	\$ 86.216,79	\$ 96.435,22	\$ 107.459,13	9,17%
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 203.893,88</b>	<b>\$ 230.234,34</b>	<b>\$ 258.650,38</b>	<b>\$ 289.305,67</b>	<b>\$ 322.377,38</b>	<b>27,52%</b>



## 6.2 Costos fijos y variables

Los costos fijos y variables son aquellos en los que Telemédica incurre para mantener el funcionamiento del centro médico y atención a los clientes.

**Tabla 6.3** Cuadro costos fijos

	Anuales
Sueldos y salarios	\$ 67.101,75
Servicios contables y legales	\$ 4.800,00
Servicios básicos área administrativa	\$ 2.880,00
Depreciación área administrativa	\$ 1.470,80
Internet	\$ 1.440,00
Teléfono	\$ 960,00
Impuestos municipales	\$ 600,00
Total gastos administrativos	\$ 79.252,55

**Tabla 6.4** Cuadro costos variables y variables unitarios

Costos Variables	
Descripción	Monto
Insumos médicos	\$ 4.000,00
Comisiones por Ventas	\$ 1.800,00
Proveedores externos	\$ 1.000,00
Envases	\$ 600,00
Combustible	\$ 300,00
Mantenimiento	\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.900,00</b>

Costos Variables unitarios	
Descripción	Monto
Insumos médicos	\$ 40,00
Combustible	\$ 30,00
Envases	\$ 3,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 73,33</b>

### 6.3 Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio se determina con el número total de servicios prestados a los pacientes en un año. Este cálculo se obtiene de la siguiente fórmula:  $P.E = \text{Costo fijo total} / (\text{Precio unitario} - \text{costo variable unitario})$ .

**Tabla 6.5** *Cálculo de punto de equilibrio*

<b>Ingresos Mensuales</b>	<b>\$ 61.740,00</b>
<b>Costos variables mensuales</b>	<b>TOTAL</b>
Energía Eléctrica aplicada	\$ 480,00
Suministros de asistencia médica	\$ 2.130,00
Suministros para órdenes	\$ 400,00
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 3.010,00</b>
Costo Variable Unitario	
<b>Costos fijos mensuales</b>	
Sueldos y Salarios Operacionales	\$ 18.164,98
Depreciación Operacional	\$ 3.759,51
Gastos Administrativos Totales	\$ 6.604,38
Publicidad	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 28.528,87</b>

<b>Punto de Equilibrio en Unidades Monetaria</b>	<b>\$ 29.991,01</b>
--	---------------------

<b>Punto de Equilibrio Porcentual</b>	<b>49%</b>
---------------------------------------	------------

## **CAPÍTULO 7**

### **7 PLAN DE OPERACIONES**

En este apartado se describe accesibilidad del servicio prestado para el cliente/usuario final en los varios canales que dispone Telemédica para el agendamiento de las citas médicas, la localización y distribución logística y equipamiento del centro médico.

#### **7.1 Descripción del servicio**

Telemédica es un prestador de servicios médicos que ofrece atención integral de calidad y con calidez a los usuarios que poseen algún tipo de seguro médico como el del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o privado, perteneciente a cualquier aseguradora nacional e internacional que tenga cobertura en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

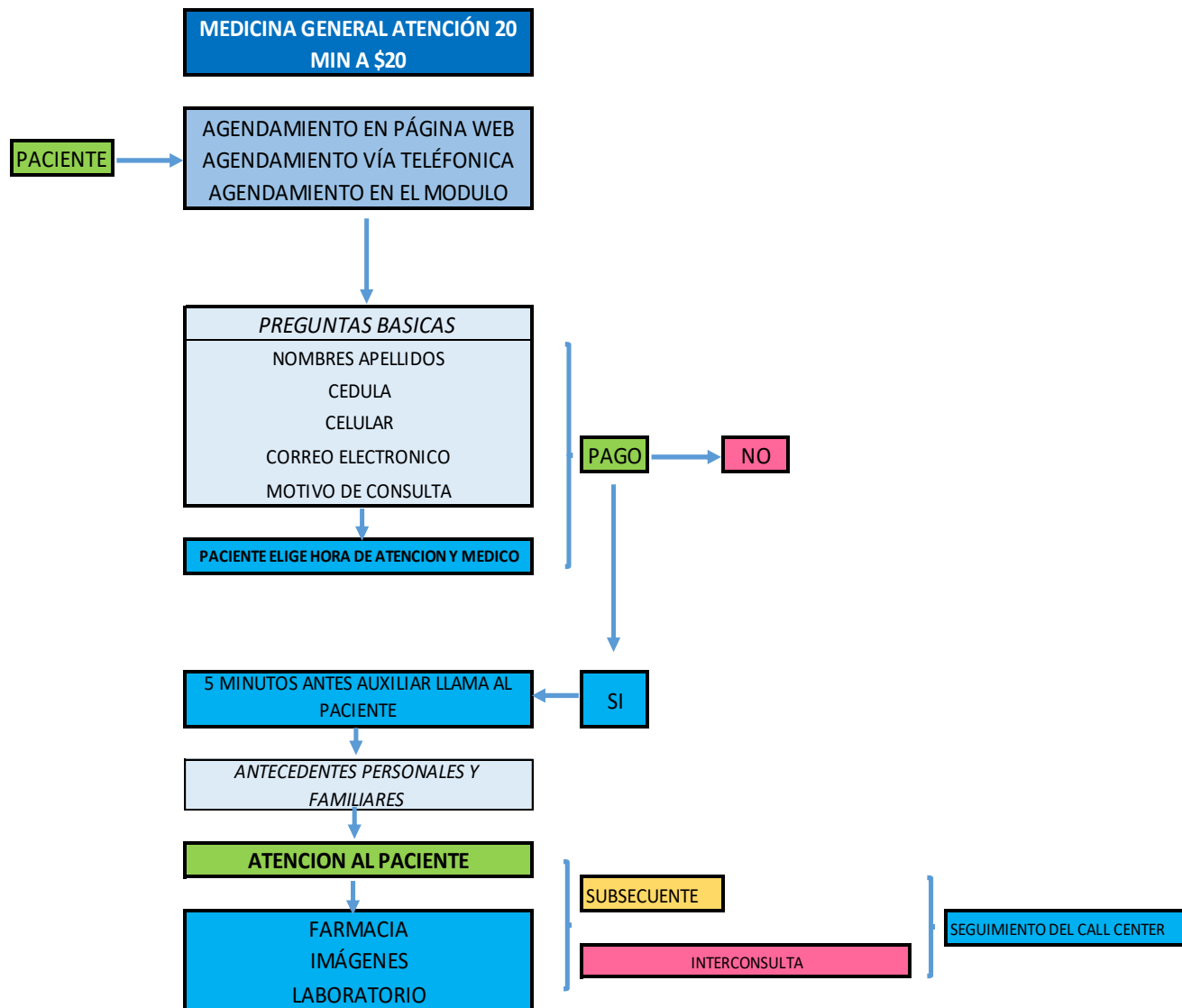
El usuario final (paciente) tiene a disposición tres canales de atención para agendamiento médico:

1. Call center: 0983397602
2. Vía web: <https://telemédica.ec/>
3. Módulo de recepción en el centro médico que se encuentra ubicado en la Cdla. Los Álamos, Av. Democracia y Sufragio Libre. Frente al CNE. P.O. 090514

Cualquiera que sea la opción que elija el cliente, el agendamiento se realiza según su necesidad dentro de los horarios de atención establecidos para consultas de medicina general y/o especialidades. Así mismo, el paciente, luego de su consulta médica puede requerir hacerse exámenes de laboratorio o imágenes, según lo solicitado por el médico, en el mismo lugar. Para lo cual se procede al descargo y entrega de medicación según la prescripción

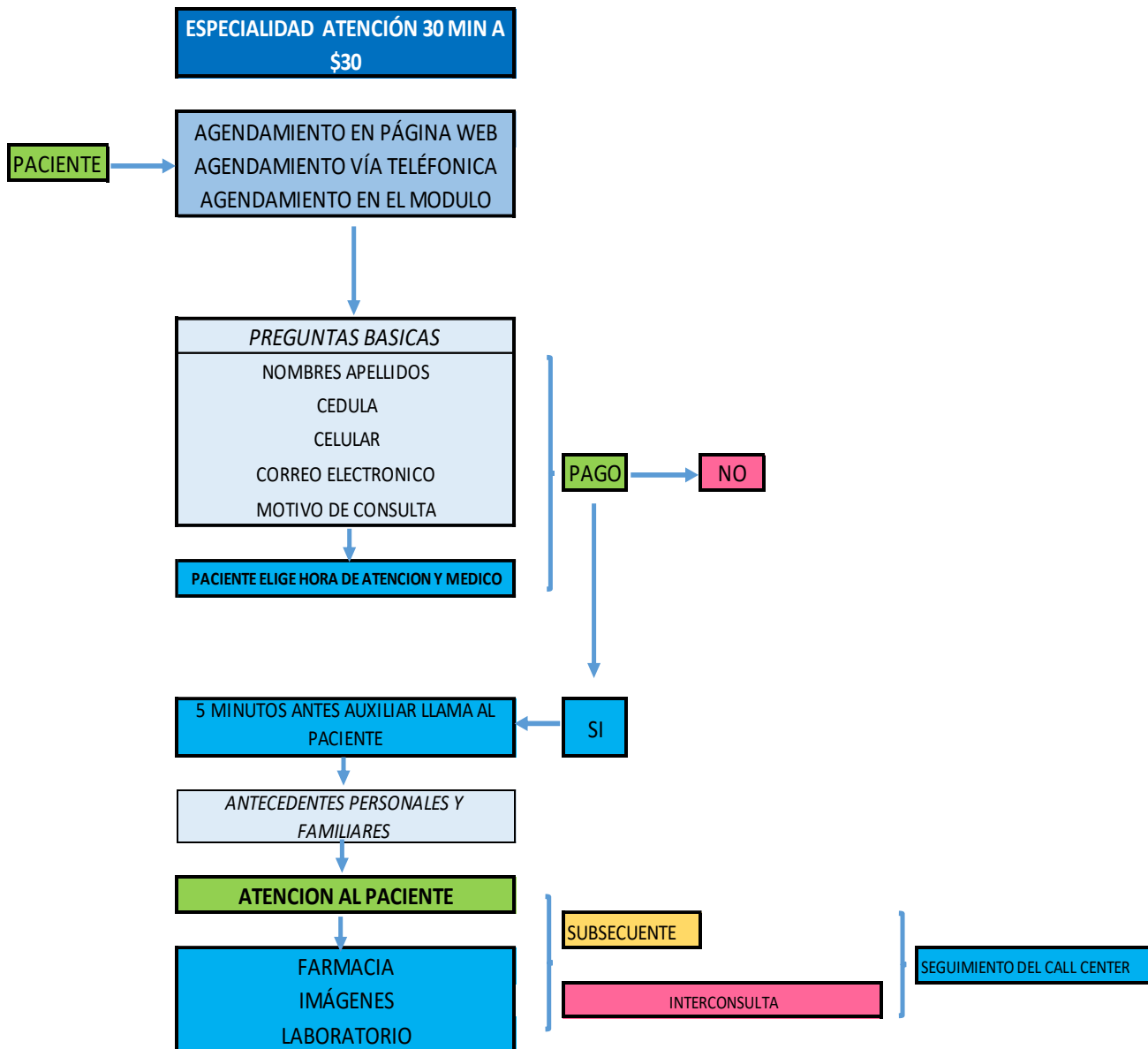
## 7.2 Descripción del proceso para el usuario

Figura 7.1 Flujograma para atención médica de medicina general



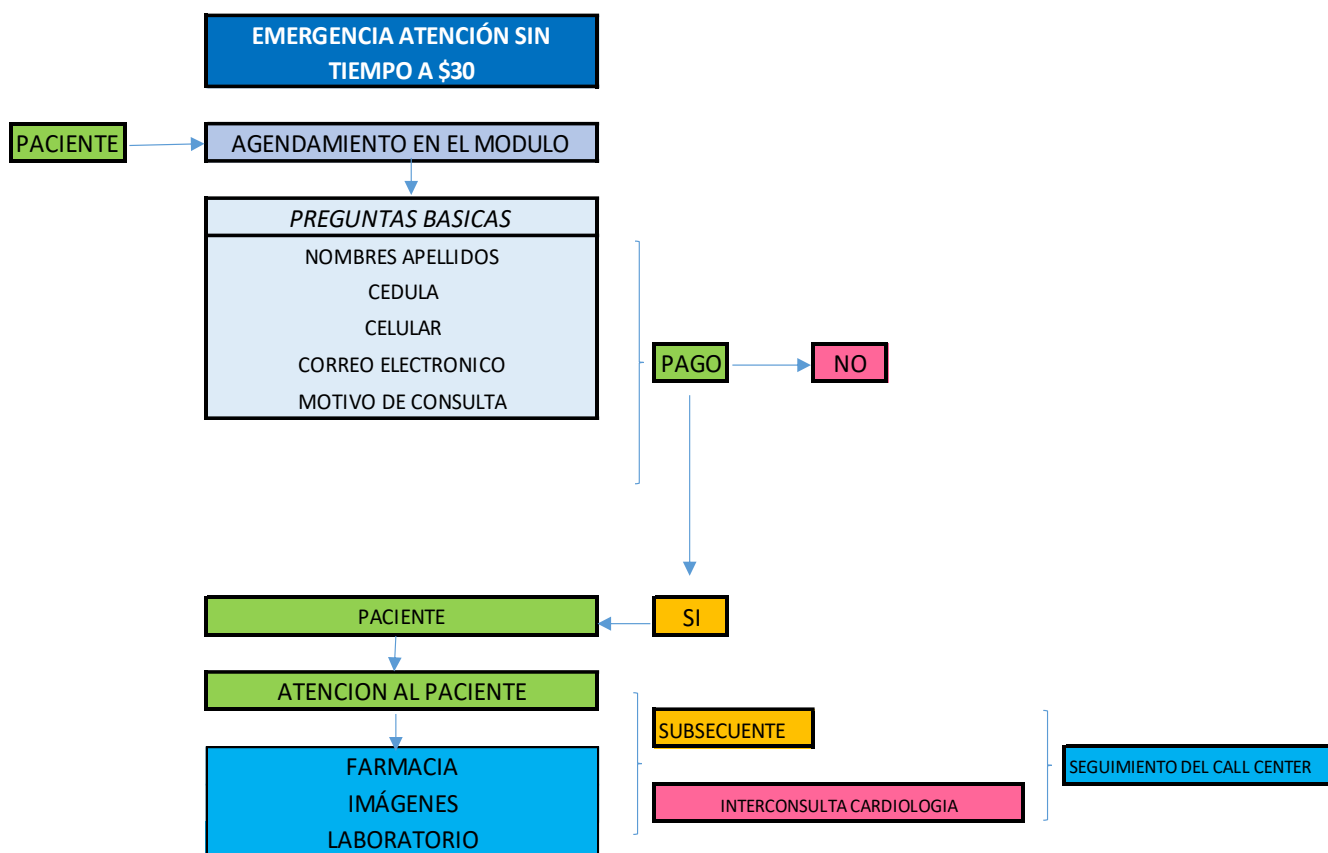
Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.1** *Flujograma para atención médica de especialidad*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 7.3** Flujograma para atención médica de emergencia

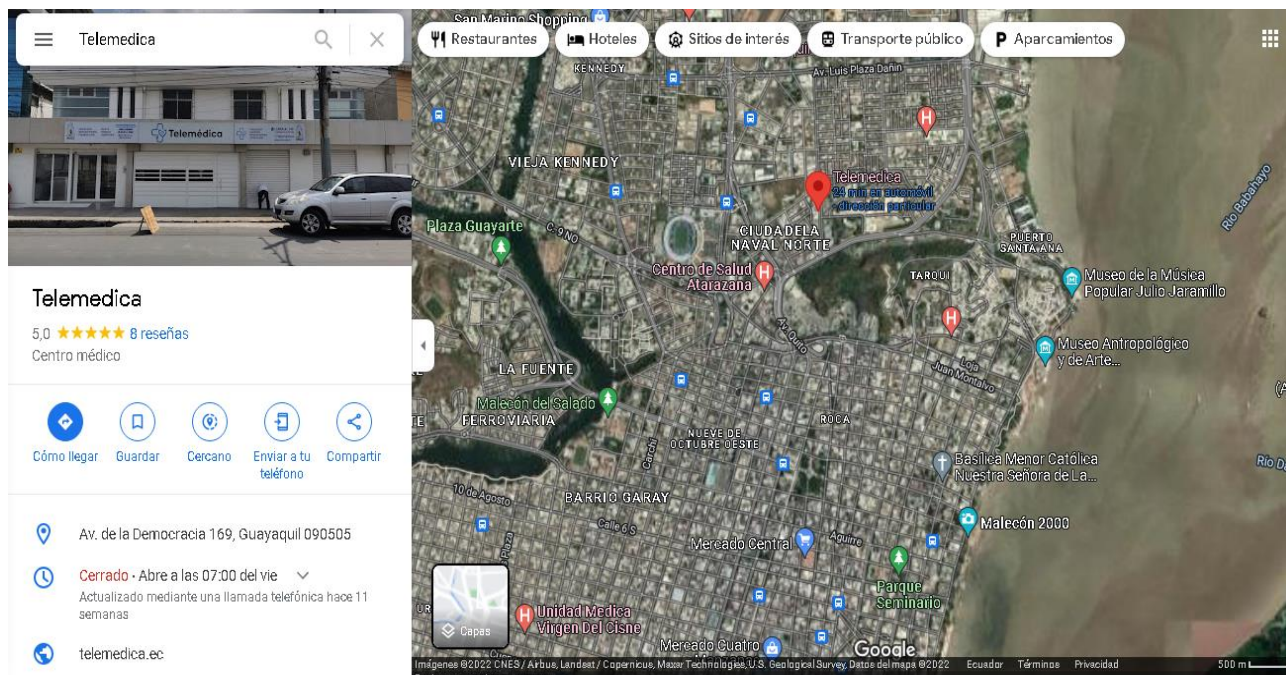


Fuente: Elaboración propia

### 7.3 Localización geográfica, distribución y logística

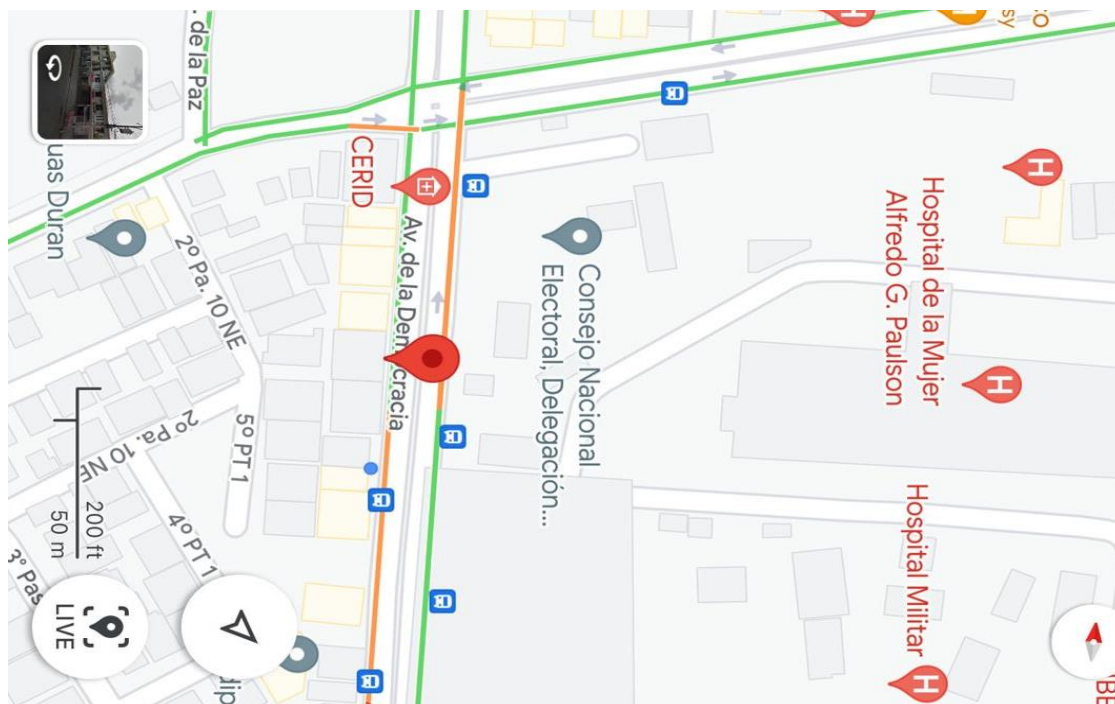
Telemédica se encuentra ubicado en la norte de la ciudad de Guayaquil en la Cdla. Los Álamos, en la Avenida de la Democracia. Como referencia geográfica, este centro médico se encuentra a 64 metros del Centro Radiológico CERID, a 179 metros del Hospital de la Mujer “Maternidad Alfredo G. Paulson” y a 123 metros del Consejo Nacional Electoral. En la figura 7.4 y 7.5, se puede ver la vista satelital y de mapa del sector donde está ubicado el centro médico.

**Figura 7.4 Sistema de Posicionamiento Global (GPS) Telemédica**



Fuente: “Datos de mapas 2022”. Google Maps.2022.

**Figura 7.5 Sistema de Posicionamiento Global (GPS) Telemédica - Mapa**

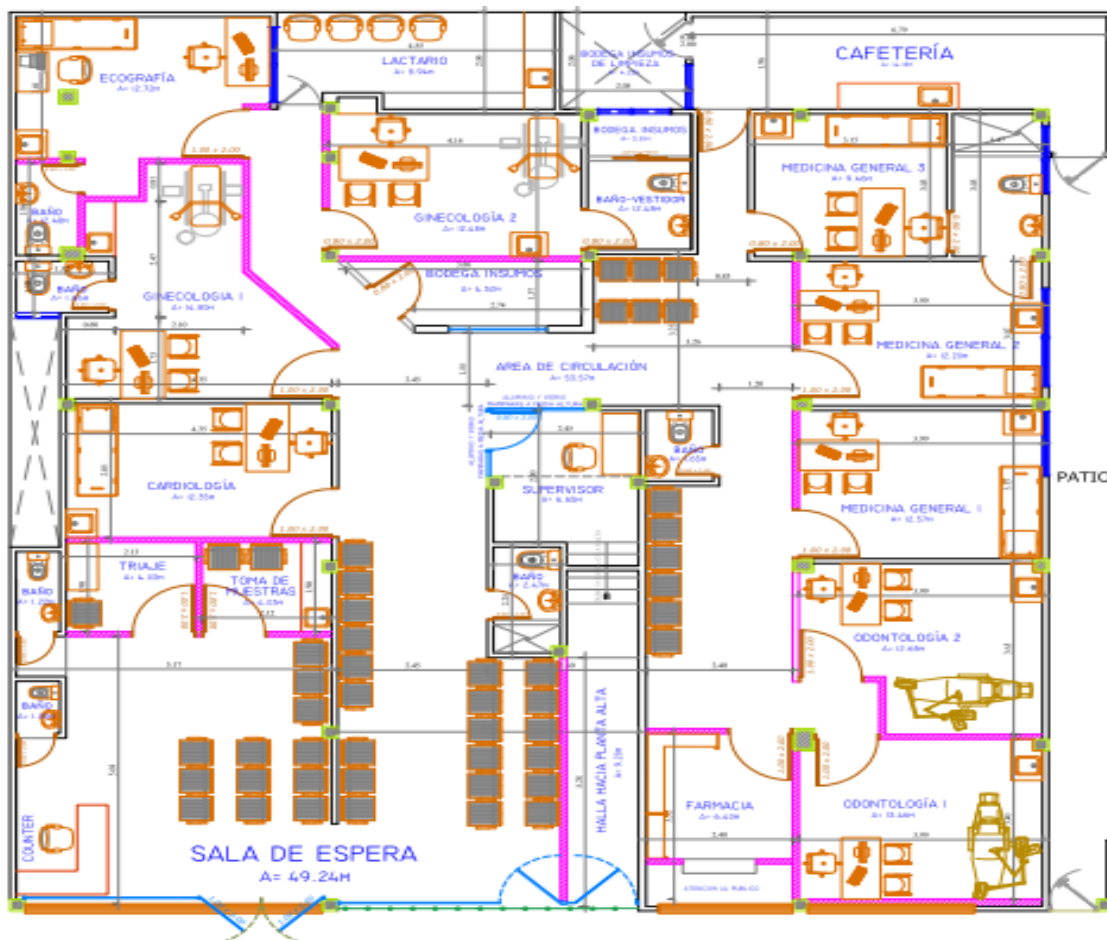


Fuente: “Datos de mapas 2022”. Google Maps.2022

## 7.4 Distribución del centro médico

Telemédica contará con un área de construcción de 393.82m<sup>2</sup>, distribuidos para una sala de espera donde se encuentra el área de información, baño para pacientes, triaje y toma de muestras, seis consultorios de medicina general y especialidad, dos consultorios para odontología, farmacia, ecografía, lactario, área de cafetería y bodegas de insumos.

## 7.6 Plano Telemédica



Fuente: Elaboración propia

## 7.5 Equipamiento

En Telemédica, se contará con los siguientes equipos para la atención médica y toma de exámenes especiales (ver tabla 7.1):



**Tabla 7.1 Equipamiento Telemédica**

<b>Equipo</b>	<b>Estado</b>	<b>Vida útil/años</b>	<b>Fecha de reemplazo</b>
Tallímetro de pared	Bueno	10	05/2030
Mesas ginecológicas	Excelente	10	06/2030
Equipos de Rayos X	Excelente	10	04/2031
Ultrasonido	Excelente	10	06/2030
Transductor Ultra Portátil PHILIPS	Excelente	10	06/2030
Electrocardiograma	Excelente	10	04/2031
Espirómetro con sensor ultrasónico	Excelente	8	02/2030
Monitor ambulatorio de presión arterial	Excelente	8	05/2027
Holter ECG	Excelente	10	06/2030
Sistema De prueba de esfuerzo inalámbrica	Excelente	10	06/2030
Equipos laboratorio: Analizador hematológico, Analizador bioquímica	Excelente	5	02/2024
Sillón odontológico ergonómico	Excelente	10	03/2032
Servicio de ambulancia	Excelente	10-15	2031-2036
Equipos de Computación: Computadoras, Portátiles, Sistema de Alarmas, escaner y otros	Excelente	10	03/2029
Equipos Médicos: Autoclaves	Excelente	6	08/2025
Biombo, Chase Long, gradillas, sillas	Bueno	10	06/2029
Escritorios, tandem, sillas piloto	Bueno	10	03/2029

Fuente: Elaboración propia

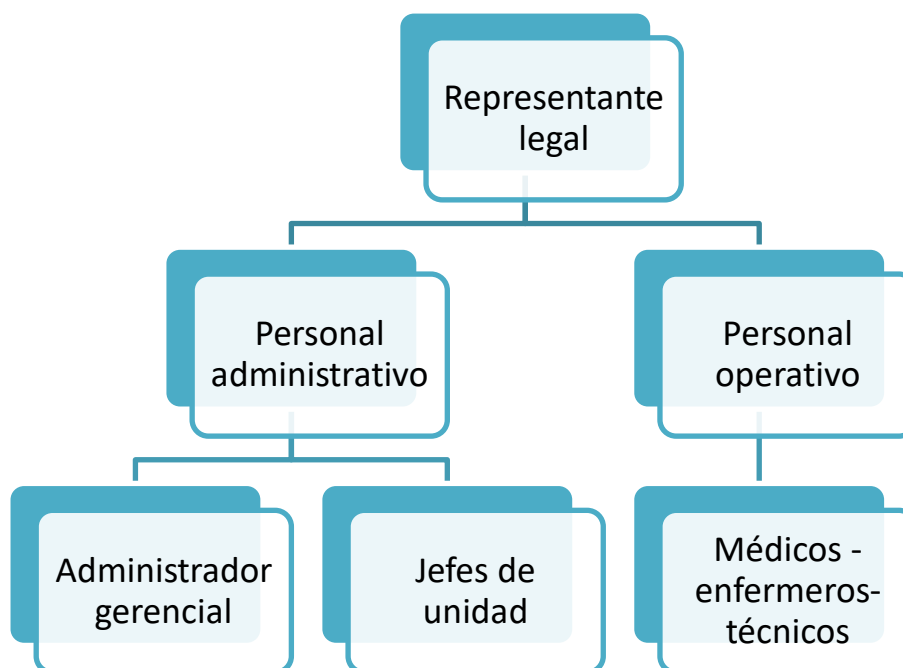
## CAPÍTULO 8

### 8 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EL EQUIPO ADMINISTRATIVO

#### 8.1 Descripción de la organización y equipo administrativo

Este proyecto se planea a cinco años, con una estructura administrativa de la empresa como se ilustra a continuación (figura 8.1):

**Figura 8.1** *Personal de Telemédica*

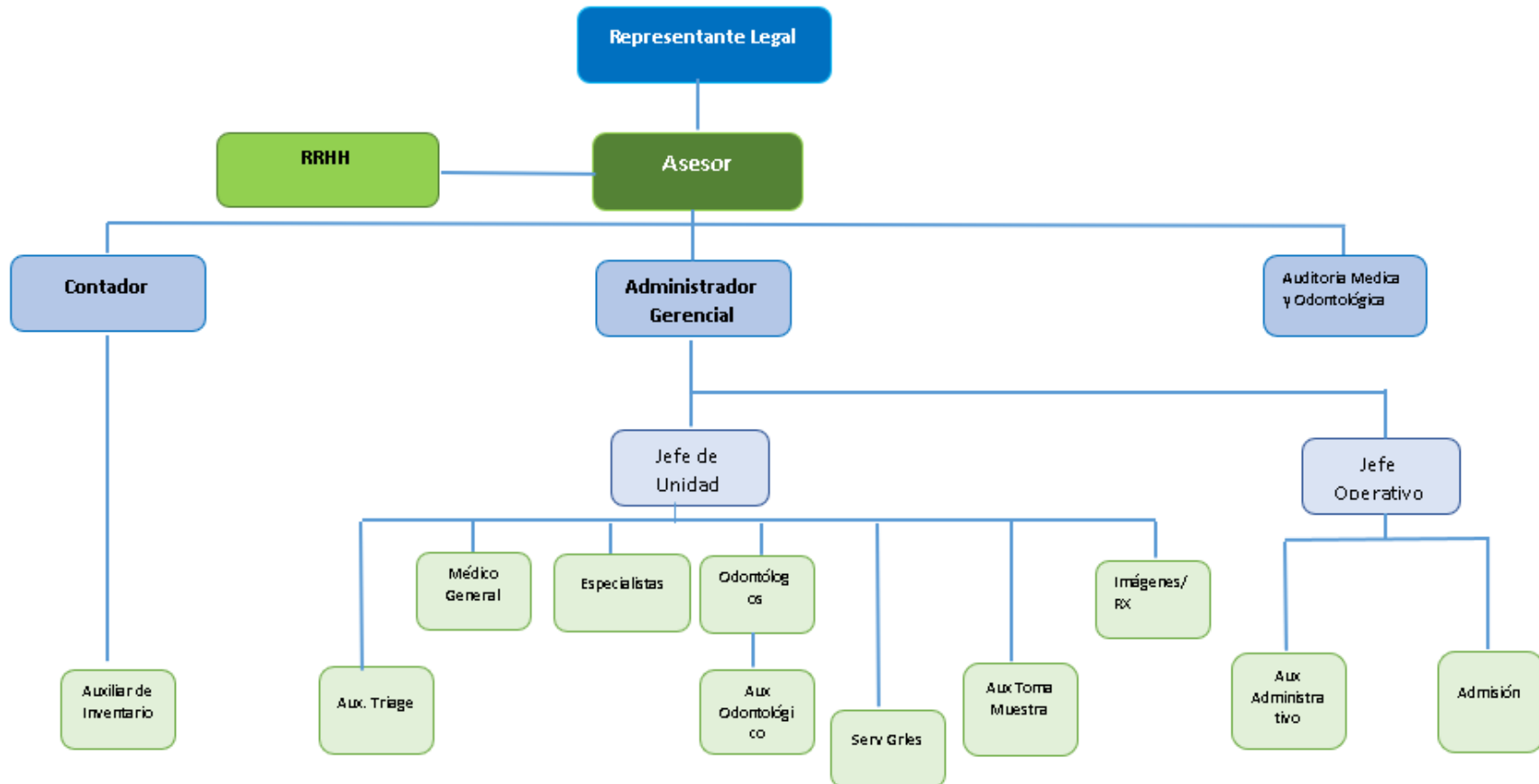


Fuente: Elaboración propia

Se cuenta con personal administrativo y operativo profesional para cubrir las necesidades de los pacientes que acuden al centro médico.

Se propone para el servicio de Telemédica una configuración de niveles jerárquicos como el que se presenta en el organigrama de la figura 8.2.

**Figura 8.2** Niveles jerárquicos de Telemédica



Fuente: Elaboración propia

El administrador gerencial es responsable del éxito o fracaso del giro de negocio, quien debe trabajar con un grupo de colaboradores comprometido y dispuesto a ayudar a que se cumplan los objetivos estratégicos. Cuando se cuenta con un grupo de individuos orientado a lograr los objetivos, es crucial un buen trabajo en equipo. Con una buena administración, se espera alcanzar una apropiada productividad del recurso humano, optimizando los tiempos y costos en una organización.

## **8.2 Personal clave de la dirección**

### 8.2.1 Representante legal:

Es el rostro legal de Telemédica, quien el encargo de velar por el cumplimiento de las actividades operacionales de la empresa, apegados a las normas vigentes. Es el responsable de garantizar el buen funcionamiento y atención los consumidores del centro médico.

### 8.2.2 Asesor:

Brinda asistencia a la gerencia

### 8.2.3 Administrador gerencial:

Es el encargado de supervisar la gestión administrativa y organizacional de la empresa.

### 8.2.4 Contador:

Es quien supervisa y controla que se den las ganancias esperadas y dé las alertas sobre posible pérdidas, crecimiento y cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

### 8.2.5 Auditor:

Es el encargado de verificar que los libros contables de la organización se encuentren al día y en orden, y que todos los movimientos estén correctamente registrados.

### 8.2.6 Jefe unidad:

Es la persona encargada de coordinar, organizar, planificar y supervisar los diferentes procesos, para que se ejecuten de forma correcta y oportuna. Como resultado de la gestión, se espera obtener el nivel más alto de satisfacción del cliente que solicita los servicios médicos de Telemédica.

#### 8.2.7 Jefe operativo:

Encargo de implementar los procesos de manera correcta, propone estrategias para mejorar el rendimiento.

#### 8.2.8 Personal operativo:

Trabajan para sostener el negocio y sus sistemas de la organización. Cíclico.

### **8.3 Políticas y plan de incorporación del personal**

La política de contratación de Telemédica cubre las siguientes áreas:

- Procedimientos de contratación y orientación: los procedimientos de contratación describen la forma adecuada de contactar a un posible trabajador, en este caso se lo realiza por publicaciones vía LinkedIn o Multitabajos. Cuando un postulante cumple con los requisitos del puesto ofertado, se lo contacta vía telefónica para coordinar una entrevista y rinda las pruebas psicológicas y conocimiento. Si logra pasar las pruebas teóricas, se coordina una orientación y posterior bienvenida al equipo de trabajo.
- Título del cargo y sueldo:
  1. Administrador gerencial: Título en Gerencia o Administración de empresas, Senior, con sueldo neto \$2000.
  2. Jefe de Recursos Humanos: Título en Ingeniería en RR. HH o psicología organizacional, senior, con sueldo neto \$1.200.
  3. Contador: Título en CPA o ingeniería comercial, senior, con sueldo neto \$1.200.

4. Auditor: Título en medicina general u odontóloga con diplomado o máster en auditoría médica, senior, con sueldo neto \$1.200.
  5. Jefe de unidad: Médico general o especialista en medicina familiar, senior, con sueldo neto \$1.800.
  6. Jefe operativo: Ingeniero Comercial o Médico general con maestría en Gerencia Hospitalaria, semi senior, con sueldo neto \$1.900.
  7. Auxiliar de inventario: Bachiller o nivel superior, con título en carreras administrativas, semi senior, con sueldo neto \$800.
  8. Médico general: Título registrado en la Senescyt, experiencia en sistema AS400, semi senior, sueldo neto \$1200.
  9. Médico especialista: Título registrado en la Senescyt, experiencia en sistema AS400, semi senior, sueldo neto \$1600.
  10. Odontólogo: Título registrado en la Senescyt, experiencia en sistema AS400, semi senior, sueldo neto \$1200.
  11. Licenciado de enfermería: Título registrado en la Senescyt, experiencia en sistema AS400, semi senior, sueldo neto \$900.
  12. Auxiliar de enfermería: Título registrado en la Senescyt, experiencia en sistema AS400, semi senior, sueldo neto \$500.
- Beneficios, deducciones y viajes: Los empleados tendrán derecho a prestaciones médicas y dentales; por discapacidad a corto o largo plazo; vacaciones al cumplir 12 meses laborales; ausencias por calamidad doméstica.

- Archivos de personal: Contendrá la hoja de vida del empleado, resultados de evaluaciones de desempeño realizadas, notas de talleres y capacitaciones, información a la que el empleado y la empresa tendrá exclusivo acceso.
- Evaluaciones de desempeño: Las lleva a cabo el departamento de RR. HH, serán de manera escrita y se realizarán al menos una vez en el año.
- Ascensos: Posibilidad de ascender en base a el desempeño laboral dentro de la organización y los años de experiencia.
- Problemas relacionados con el trabajo: todo inconveniente o problemas derivado del trabajo debe comunicarse a su jefe inmediato y luego a RR. HH para verificar su origen.
- Causas de finalización del contrato: Se puede prescindir de un trabajador cuando este no cumpla con el desempeño esperado en un tiempo de 90 días; por faltas injustificadas o atrasos múltiples sin razón aparente, falta al reglamento de seguridad e higiene de la empresa, o cometa un acto de traición.

En la figura 8.1 se puede observar el proceso general para la incorporación del personal:

**Figura 8.1** *Proceso general de incorporación de personal*



Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 9**

### **9 DESCRIPCIÓN DEL PLAN FINANCIERO**

Este capítulo hace una descripción del plan financiero de la empresa Telemédica, en el que se presenta el estado de pérdidas y ganancias, la proyección de los flujos de caja y los indicadores de rentabilidad, VAN y TIR.

#### **9.1 Estado de pérdidas y ganancias**

En la tabla 9.2 se encuentra descrito el estado de resultado anual, donde se colocan las pérdidas y ganancias con una proyección a 5 años.

#### **9.2 Flujo de caja**

Con los resultados de los flujos de caja proyectados, se puede calcular indicadores financieros del proyecto para demostrar su viabilidad para ejecutarlo. Según los ingresos y egresos proyectados para los próximos 5 años, se espera tener saldos positivos al final de cada periodo fiscal como se presenta en la Tabla 9.3. Iniciando con un saldo en la caja de TELEMEDICA \$144.000,00 el primer año termina con un saldo diferencial de \$ 225.093,59. Al final del proyecto, se termina con un saldo de \$ 313.269,19. Con estos flujos de efectivo en cada uno de los cinco años y considerando la inversión inicial, se calcula el valor actual neto (VAN). Para el cálculo del VAN, se requiere utilizar el resultado del CAMP (Costo Ponderado del capital). Este método sostiene que el costo de oportunidad del capital invertido es un promedio ponderado del costo del patrimonio y el costo de la deuda, en proporción al uso del patrimonio y la deuda.

Con los datos de la Tabla 9.1, se realiza el cálculo del CAPM (Costo Ponderado del capital) que ayuda a determinar el nivel de retorno que se debería esperar por poner el dinero en riesgo. El cálculo del CAMP permitirá evaluar el flujo de caja del accionista, con las siguientes fórmulas:



**Tabla 9.1. Fórmulas WACC y CAPM**

$WACC = k_e \frac{E}{D + E} + k_d \frac{D}{D + E}$	$CAPM k_e = r_f + \beta(E(r_m) - r_f) + rp$
$k_e$ = costo del patrimonio	$r_f$ =tasa libre de riesgo
$k_d$ = costo de la deuda, después de impuestos	$\beta$ = beta
E = patrimonio	$E(r_m)$ = rentabilidad esperada del mercado
D = deuda	$E(r_m) - r_f$ = prima por riesgo del mercado
	$rp$ = prima por riesgo país

De acuerdo al cálculo del CAMP, se obtuvo la tasa de descuento, siendo ésta de 21,23%. Este valor es el que se utilizó para el cálculo del VAN.

### 9.3 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) se obtuvo del flujo de caja, con una tasa de descuento de 21,23% lo que da como resultado un VAN de \$ 430.277,49 El criterio de viabilidad del proyecto es que el VAN sea >0, por lo que el proyecto es viable.

$$VPN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)^1} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

$-I_0$  = Inversión inicial

$F_t$  = Flujo en el periodo  $t$

*k = tasa de descuento*

#### **9.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Criterio de aprobación Tasa Interna de Retorno es mayor que la Tasa de descuento ( $TIR > Td$ ). En este caso la Tasa Interna de Retorno es de 49,51%, mayor a la tasa de descuento de 21,23%, lo que indica que este proyecto es rentable para todos los participantes del mismo.

**Tabla 9.2** *Indicadores de rentabilidad con financiamiento Telemédica.*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
UAIT		\$ 319.833,54	\$ 361.151,91	\$ 405.726,08	\$ 453.812,81	\$ 505.690,00
(-) Participación de Trabajadores		\$ (47.975,03)	\$ (54.172,79)	\$ (60.858,91)	\$ (68.071,92)	\$ (75.853,50)
(-) Impuesto a la Renta		\$ (67.964,63)	\$ (76.744,78)	\$ (86.216,79)	\$ (96.435,22)	\$ (107.459,13)
(+) Depreciación del A. Prod.		\$ 45.114,13	\$ 45.114,13	\$ 45.114,13	\$ 45.114,13	\$ 45.114,13
(+) Depreciación del A. Adm.		\$ 1.470,80	\$ 1.470,80	\$ 1.470,80	\$ 1.470,80	\$ 1.470,80
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
Inversión Fija	\$ (580.000,00)					
Gastos Pre-Operacionales	\$ -					
Capital de Trabajo	\$ (133.256,76)					
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
(-) Pago de Principal	\$ 220.000,00	\$ (34.364,88)	\$ (38.621,68)	\$ (43.405,77)	\$ (48.782,47)	\$ (54.825,19)
<b>VALORES RECUPERABLES</b>						
(+) Capital de Trabajo						\$ 133.256,76
(+) Inversión Fija						\$ 347.075,33
<b>FLUJO NETOS</b>	\$ (493.256,76)	\$ 216.113,93	\$ 238.197,59	\$ 261.829,54	\$ 287.108,13	\$ 794.469,22
Flujos Acumulados	\$ (493.256,76)	\$ (277.142,83)	\$ (38.945,24)	\$ 222.884,30	\$ 509.992,43	\$ 1.304.461,64

<b>Periodo de Recuperación</b>	<b>2,15</b>	Años  (sobrante o faltante de los flujos traídos a VP a una tasa determinada)
<b>TIR</b>	<b>49,51%</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 430.277,49</b>	
<b>Índice Beneficio / Costo</b>	<b>\$ 1,87</b>	

Tasa de descuento	21,23%	WACC
Valor presente de los ingresos	\$ 923.534,26	

## CAPÍTULO 10

### 10 ASPECTOS LEGALES

#### 10.1 Aspectos legales de la compañía

Telemédica se establecerá como una Sociedad de Acciones Simplificada (S.A.S), ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Esta forma de constitución legal nos permite controlar el capital a invertir, ya que no se requiere un monto específico mínimo, ni número de accionistas.

El centro médico se rige según la Ley Orgánica de Salud, como se describe en los siguientes artículos:

**“Art. 1.-** La presente Ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Se rige por los principios de equidad, integralidad, solidaridad, universalidad, irrenunciabilidad, indivisibilidad, participación, pluralidad, calidad y eficiencia; con enfoque de derechos, intercultural, de género, generacional y bioético.” (Congreso Nacional, 2015, pág. 1)

**“Art. 2.-** Todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud para la ejecución de las actividades relacionadas con la salud, se sujetarán a las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional.” (Congreso Nacional, 2015, pág. 2)

**"Art. 3.-** La salud es el completo estado de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Es un derecho humano inalienable, indivisible,

irrenunciable e intransigible, cuya protección y garantía es responsabilidad primordial del Estado; y, el resultado de un proceso colectivo de interacción donde Estado, sociedad, familia e individuos convergen para la construcción de ambientes, entornos y estilos de vida saludables.” (Congreso Nacional, 2015, pág. 2)

“**Art. 7.-** Toda persona, sin discriminación por motivo alguno, tiene en relación a la salud, los siguientes derechos:

- a) Acceso universal, equitativo, permanente, oportuno y de calidad a todas las acciones y servicios de salud;
- b) Acceso gratuito a los programas y acciones de salud pública, dando atención preferente en los servicios de salud públicos y privados, a los grupos vulnerables determinados en la Constitución Política de la República;
- c) Vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación;
- d) Respeto a su dignidad, autonomía, privacidad e intimidad; a su cultura, sus prácticas y usos culturales; así como a sus derechos sexuales y reproductivos;
- e) Ser oportunamente informada sobre las alternativas de tratamiento, productos y servicios en los procesos relacionados con su salud, así como en usos, efectos, costos y calidad; a recibir consejería y asesoría de personal capacitado antes y después de los procedimientos establecidos en los protocolos médicos. Los integrantes de los pueblos

indígenas, de ser el caso, serán informados en su lengua materna;

f) Tener una historia clínica única redactada en términos precisos, comprensibles y completos; así como la confidencialidad respecto de la información en ella contenida y a que se le entregue su epicrisis;

g) Recibir, por parte del profesional de la salud responsable de su atención y facultado para prescribir, una receta que contenga obligatoriamente, en primer lugar, el nombre genérico del medicamento prescrito;

h) Ejercer la autonomía de su voluntad a través del consentimiento por escrito y tomar decisiones respecto a su estado de salud y procedimientos de diagnóstico y tratamiento, salvo en los casos de urgencia, emergencia o riesgo para la vida de las personas y para la salud pública;

i) Utilizar con oportunidad y eficacia, en las instancias competentes, las acciones para tramitar quejas y reclamos administrativos o judiciales que garanticen el cumplimiento de sus derechos; así como la reparación e indemnización oportuna por los daños y perjuicios causados, en aquellos casos que lo ameriten;

j) Ser atendida inmediatamente con servicios profesionales de emergencia, suministro de medicamentos e insumos necesarios en los casos de riesgo inminente para la vida, en cualquier establecimiento de salud público o privado, sin requerir compromiso

económico ni trámite administrativo previos;

k) Participar de manera individual o colectiva en las actividades de salud y vigilar el cumplimiento de las acciones en salud y la calidad de los servicios, mediante la conformación de veedurías ciudadanas u otros mecanismos de participación social; y, ser informado sobre las medidas de prevención y mitigación de las amenazas y situaciones de vulnerabilidad que pongan en riesgo su vida; y,

l) No ser objeto de pruebas, ensayos clínicos, de laboratorio o investigaciones, sin su conocimiento y consentimiento previo por escrito; ni ser sometida a pruebas o exámenes diagnósticos, excepto cuando la ley expresamente lo determine o en caso de emergencia o urgencia en que peligre su vida.” (Congreso Nacional, 2015, pág. 4)

“**Art. 8.-** Son deberes individuales y colectivos en relación con la salud:

a) Cumplir con las medidas de prevención y control establecidas por las autoridades de salud;

b) Proporcionar información oportuna y veraz a las autoridades de salud, cuando se trate de enfermedades declaradas por la autoridad sanitaria nacional como de notificación obligatoria y responsabilizarse por acciones u omisiones que pongan en riesgo la salud individual y colectiva;

c) Cumplir con el tratamiento y recomendaciones realizadas por el personal de salud

para su recuperación o para evitar riesgos a su entorno familiar o comunitario;

d) Participar de manera individual y colectiva en todas las actividades de salud y

vigilar la calidad de los servicios mediante la conformación de veedurías ciudadanas y

contribuir al desarrollo de entornos saludables a nivel laboral, familiar y comunitario; y,

e) Cumplir las disposiciones de esta Ley y sus reglamentos.” (Congreso Nacional, 2015, pág. 5)

“**Art. 10.-** Quienes forman parte del Sistema Nacional de Salud aplicarán las políticas,

programas y normas de atención integral y de calidad, que incluyen acciones de promoción,

prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos de la salud individual y

colectiva, con sujeción a los principios y enfoques establecidos en el artículo 1 de esta Ley.” (Congreso Nacional, 2015, pág. 6)

“**Art. 11.-** Los programas de estudio de establecimientos de educación pública, privada,

municipales y fiscomisionales, en todos sus niveles y modalidades, incluirán contenidos que

fomenten el conocimiento de los deberes y derechos en salud, hábitos y estilos de vida

saludables, promuevan el auto cuidado, la igualdad de género, la corresponsabilidad personal,

familiar y comunitaria para proteger la salud y el ambiente, y desestimulen y prevengan conductas nocivas.

La autoridad sanitaria nacional, en coordinación con el Ministerio de

Educación y Cultura, vigilará que los establecimientos educativos públicos, privados,

municipales y fiscomisionales, así como su personal, garanticen el cuidado, protección, salud

mental y física de sus educandos” (Congreso Nacional, 2015, pág. 6)



“**Art. 34.-** La autoridad sanitaria nacional, en coordinación con el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, el Ministerio del Trabajo y Empleo, otros organismos competentes, públicos y privados, y los gobiernos seccionales, impulsarán y desarrollarán políticas, programas y acciones para prevenir y disminuir los accidentes de tránsito, laborales, domésticos, industriales y otros; así como para la atención, recuperación, rehabilitación y reinserción social de las personas afectadas. El Estado reconoce a los accidentes de tránsito como problema de salud pública, en cuanto sus consecuencias afecten la integridad física y mental de las personas.” (Congreso Nacional, 2015, pág. 9)

“**Art. 61.-** Las instituciones públicas y privadas, los profesionales de salud y la población en general, reportarán en forma oportuna la existencia de casos sospechosos, probables, compatibles y confirmados de enfermedades declaradas por la autoridad sanitaria nacional como de notificación obligatoria y aquellas de reporte internacional. Las instituciones y profesionales de salud garantizarán la confidencialidad de la información entregada y recibida.” (Congreso Nacional, 2015, pág. 12)

## **10.2 Aspectos de la legislación urbana**

Telemédica se rige bajo los lineamientos de la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo, de la República del Ecuador.

### **10.3 Consideraciones ambientales**

Con base en las ordenanzas municipales que regulan el almacenamiento final, recolección externa, transporte diferenciado, tratamiento y disposición final de los desechos sólidos sanitarios infecciosos, generados en establecimientos de servicios de salud, mediante convenio entre el Ministerio de Salud Pública y el GADM de Guayaquil. (M.I. Concejo Municipal de Guayaquil, 2015)

## **CAPÍTULO 11**

### **11 OFERTA A INVERSIONISTAS**

Telemédica es un proyecto que cuenta con 4000 acciones iguales, indivisibles, ordinarias y nominativas, de UN dólar(es) de los Estados Unidos de América de valor nominal cada una, numeradas consecutivamente del 0001 al 4000. Las acciones se disponen en 50% correspondiente para el nombrado gerente general de la compañía, y el 50% restante para los inversionistas.

Se oferta infraestructura física, profesionales de salud y administrativos capacitados para llevar a cabo agendamientos directos a manera de consulta privada. Además, se contará con un esquema omnicanal (call center, whatsapp, página web) para la comunicación con los pacientes.

Se ha identificado varios factores que justifican la viabilidad de este proyecto de expansión

1. Incremento en la demanda de servicios médicos a nivel de atenciones y consultas, como resultado de la limitada e ineficiente atención de servicios públicos.
2. Incremento de demanda de especialidades por la dificultad de adaptación de algunos prestadores médicos y que no se adaptan a los requerimientos del momento.
3. Crecimiento poblacional que no va acorde con el crecimiento de la capacidad instalada para atención médica popular.
4. Nuevas prioridades de salud causadas por el impacto de la pandemia COVID19 y su efecto en la post-pandemia.
5. Posicionamiento e infraestructura actual de las clínicas que ayudan a la fidelización del paciente, lo que hace que prefiera la atención urgente y directa, aun cuando tenga un valor que pagar.
6. Pacientes referidos que no cuentan con seguro de IESS y que desean atención directa.

## **CAPÍTULO 12**

### **12 ANÁLISIS DE RIESGOS DEL NEGOCIO**

#### **12.1 Riesgos de mercado**

El área de salud es muy competitiva, pero así mismo tiene alta demanda. Puede variar según el mercado financiero. Es cierto que existen varios centros médicos que ofertan servicios similares al de Telemédica; sin embargo, este proyecto ofrece cubrir varias especialidades del área médica e incluso se ofertan exámenes de laboratorio e imagen según la necesidad del paciente. Estas facilidades no se ofertan en la mayoría de los centros médicos, pues realizan derivaciones de los pacientes a centros médicos de mayor resolución. Este hace que se produzca una demora en el diagnóstico del paciente.

#### **12.2 Riesgos técnicos**

Los principales riesgos técnicos pueden estar asociados a la vida útil de los equipos; por lo que, es necesario dar mantenimiento oportuno a fin de no presentar desperfectos que puedan incrementar los costos e incluso entorpecer el flujo de pacientes.

Es necesario también en buen estado los sistemas informáticos que utilizan los equipos para proyección de imágenes diagnósticas y el manejo de la historia clínica virtual del paciente.

#### **12.3 Riesgos sociales y laborales**

El riesgo social para Telemédica radica en la falta de cultura preventiva. Además, como se determinó en los resultados del estudio de mercado, solo el 7,9% prefiere acudir a un centro de atención médica tipo prestador externo.

#### **12.4 Riesgos económicos**

Es importante tener presente los cambios en la economía del país por razones políticas, así como de los productos o servicios, en especial durante el primer año. La reactivación económica,

actualmente, es progresiva debido a los estragos de la pandemia del COVID-19. Este tipo de riesgo puede provocar pérdidas de gran magnitud en un corto período de tiempo.

### **12.5 Riesgos financieros**

En este proyecto, los riesgos financieros dependerán del mercado y del cuidado que se tenga en el manejo de la liquidez de la empresa. Por lo cual, es importante tener estrategias para el mantenimiento del negocio y evitar, en lo posible, situaciones legales u operacionales que puedan generar pérdidas.

## Referencias Bibliográficas

ACHPE. (s.f.). *El sector privado de salud es un socio estratégico en el sistema Nacional de Salud ecuatoriano*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados de Ecuador: <https://achpe.org.ec/el-sector-privado-de-salud-es-un-socio-estrategico-en-el-sistema-nacional-salud-ecuatoriano/>

Alcívar, G. (1 de ago de 2019). *Top 15 Medicina Prepagada 2018*. Recuperado el 20 de abr de 2022, de Ekos /Rankings: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/top-15-medicina-prepagada-2018>

Asamblea Nacional . (2016). *Ley que Regula Compañías de Salud y de Asistencia Médica*. Asamblea Nacional , Quito. Recuperado el 21 de abr de 2022, de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/LEY-FUNCIONAMIENTO-DE-LAS-EMPRESAS-PRIVADAS-DE-SALUD-RO-863-17-10-2016.pdf>

BBC News Mundo. (10 de marzo de 2021). *Los 10 trabajos con más demanda en las mayores economías de América Latina, según LinkedIn*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56247281>

Blacio Aguirre, R. (14 de septiembre de 2009). *Compañías de Comercio en la Legislación Ecuatoriana*. Recuperado el 21 de enero de 2022, de Derecho Ecuador: <https://derechoecuador.com/companias-de-comercio-en-la-legislacion-ecuatoriana/>

Cabrera Vásconez, D. (18 de abril de 2018). *En 2018 ha aumentado el consumo de servicios en Salud*. Recuperado el 5 de febrero de 2022, de Edición Médica:

<https://www.edicionmedica.ec/opinion/-2001>

Campana Remache, A. (17 de ene de 2022). 2022, un año de crisis y expectativas. *El Telégrafo*.

Recuperado el 21 de abr de 2022, de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/2022-crisis-expectativas>

Carrera, M. (15 de julio de 2020). *Ecuador: Ventajas De La Sociedad Por Acciones*

*Simplificada*. Recuperado el 22 de enero de 2022, de Corral Rosales International

Standars, local vanguard: [https://www.mondaq.com/shareholders/965778/ventajas-de-la-sociedad-por-acciones-](https://www.mondaq.com/shareholders/965778/ventajas-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada#:~:text=La%20principal%20ventaja%20de%20la,funcionamiento%20en%20el%20estatuto%20social)

[simplificada#:~:text=La%20principal%20ventaja%20de%20la,funcionamiento%20en%20el%20estatuto%20social](https://www.mondaq.com/shareholders/965778/ventajas-de-la-sociedad-por-acciones-simplificada#:~:text=La%20principal%20ventaja%20de%20la,funcionamiento%20en%20el%20estatuto%20social).

Central Trust. (2021). *Telemédica*. Obtenido de telemedica.ec: <https://telemedica.ec/>

Congreso Nacional. (2015). *Ley Organica de Salud. Registro Oficial Suplemento 423*. Quito.

Obtenido de Registro Oficial Suplemento 423 de 22-dic.-2006

Datosmacro. (2018). *Ecuador-Gasto Público Salud*. Recuperado el 4 de febrero de 2022, de

Expansión- Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/ecuador>

Edición Médica. (26 de nov de 2018). *La tecnología y calidad en servicios de Salud serán analizados en Quito*. Recuperado el 21 de abr de 2022, de Edición Médica:

<https://www.edicionmedica.ec/secciones/profesionales/la-tecnologia-y-calidad-en-servicios-de-salud-seran-analizados-en-quito--93237>

Ekos. (18 de noviembre de 2021). *Medicina prepagada: crecimiento en ventas en 2020 que se expande en 2021*. Recuperado el 5 de febrero de 2022, de Ekos/Business culture: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/medicina-prepagada-crecimiento-en-ventas-en-2020-que-se-expande-en-2021#:~:text=SALUDSA%20es%20la%20de%20mayores,USD%20184%2C75%20en%202020.>

El Universo. (2 de agosto de 2020). Las recaudaciones de los seguros privados de salud han aumentado este año. *El Universo*. Recuperado el 5 de febrero de 2022, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/02/nota/7927218/seguros-economia-ecuador-2020/>

El Universo. (2 de agos de 2020). Las recaudaciones de los seguros privados de salud han aumentado este año. *El Universo*. Recuperado el 20 de abr de 2022, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/02/nota/7927218/seguros-economia-ecuador-2020/>

El Universo. (2 de agosto de 2020). Los seguros privados han cubierto diez millones de dólares por gastos médicos relacionados con el COVID-19. *El Universo*. Recuperado el 4 de febrero de 2022, de [https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/02/nota/7927206/seguros-privados-han-cubierto-diez-millones-dolares-gastos-medicos/#:~:text=Las%20primas%20pagadas%20por%20los,Empresas%20de%20Seguros%20\(Fedeseq\).](https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/02/nota/7927206/seguros-privados-han-cubierto-diez-millones-dolares-gastos-medicos/#:~:text=Las%20primas%20pagadas%20por%20los,Empresas%20de%20Seguros%20(Fedeseq).)



Expreso. (1 de oct de 2016). Cara y cruz para la medicina prepagada. *Expreso*. Recuperado el 20 de abr de 2022, de <http://expreso.ec/economia/economia-medicina-prepagada-leyes-empresarios-FD731025>

Gómez, D. (25 de marzo de 2016). *Los 5 niveles de servicio y la consecuente reacción del cliente*. Recuperado el 6 de febrero de 2022, de Bien pensado: <https://bienpensado.com/5-niveles-de-servicio/>

INEC. (2020). *Registro Estadístico de Recursos y Actividades de Salud- RAS 2018*. Boletín Técnico, Quito. Recuperado el 22 de enero de 2022, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Recursos\\_Actividades\\_de\\_Salud/RAS\\_2018/Boletin\\_Tecnico\\_RAS\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS_2018/Boletin_Tecnico_RAS_2018.pdf)

INEC. (2021). *Boletín Técnico N°-01-2021-CSS. Cuentas S atelite de Salud 2007-2019*. Quito. Recuperado el 22 de enero de 2022, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Cuentas\\_Satelite/Cuentas\\_Satelite\\_2007-2019/3\\_Boletin\\_tecnico\\_CSS.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Cuentas_Satelite_2007-2019/3_Boletin_tecnico_CSS.pdf)

INEC. (2021). *Registro Estadístico de Camas y Egresos Hospitalarios*. Quito. Recuperado el 5 de febrero de 2022, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Camas\\_Egresos\\_Hospitalarios/Cam\\_Egre\\_Hos\\_2020/Principales%20resultados%20Camas%20y%20Egresos%202020.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2020/Principales%20resultados%20Camas%20y%20Egresos%202020.pdf)

International Organization for Standardization. (5 de may de 2020). * Qu e es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y  C omo se realiza un an alisis competitivo con este modelo?*

Recuperado el 23 de abr de 2022, de Nueva Iso 9001:2015: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/#:~:text=Fuerza%201%3A%20Entrada%20potencial%20de,de%20Negociaci%C3%B3n%20de%20los%20Proveedores.&text=Fuerza>

Iturralde Solórzano, R. A., & Torres Morán, K. J. (2018). Plan de marketing para el incremento de ventas en empresas de medicina prepagada en Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 10. Recuperado el 4 de febrero de 2022, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/marketing-incremento-ventas.html>

M.I. Concejo Municipal de Guayaquil. (2015). *Ordenanzas Municipales*. Guayaquil. Recuperado el 30 de junio de 2022, de <https://vlex.ec/vid/guayaquil-reglamenta-almacenamiento-final-648476025>

Mollá Descals, A. (2016). *Estrategia de marketing y comportamiento del consumidor*. Recuperado el 6 de febrero de 2022, de Reader: <https://reader.digitalbooks.pro/content/preview/books/28750/book/OEBPS/Text/Section0004.htm>

MSP. (2019). *Encuesta STEPS Ecuador 2018 MSP, INEC, OPS/OMS. Vigilancia de enfermedades no transmisibles y factores de riesgo*. Quito . Recuperado el 22 de enero de 2022, de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/INFORME-STEPS.pdf>

Odontomédica. (s.f.). *Odontomédica*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de La excelencia es la voluntad firme de dar el cien por ciento de tu capacidad.

OPS. (2020). *Cuáles son las 10 principales amenazas a la salud en 2019*. Recuperado el 22 de enero de 2022, de Centro de prensa OPS:  
[https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14916:ten-threats-to-global-health-in-2019&Itemid=135&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=14916:ten-threats-to-global-health-in-2019&Itemid=135&lang=es)

Organización Mundial de la Salud. (13 de dic de 2017). *Banco Mundial y OMS: la mitad del mundo carece de acceso a servicios de salud esenciales y los gastos en salud abocan aún hoy a la pobreza extrema a 100 millones de personas*. Recuperado el 21 de abr de 2022, de WHO: <https://www.who.int/es/news/item/13-12-2017-world-bank-and-who-half-the-world-lacks-access-to-essential-health-services-100-million-still-pushed-into-extreme-poverty-because-of-health-expenses>

Revista Lideres. (30 de oct de 2020). *La pandemia también impacta en la gestión de las aseguradoras*. Recuperado el 23 de abr de 2022, de Revista Lideres:  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/pandemia-impacta-gestion-aseguradoras-cobertura.html>

Samaniego Guevara, H. (20 de abril de 2018). Un Modelo de Gestión Para una Empresa de Medicina Prepagada Utilizando Dinámica de Sistemas. *Ingeniería* , 23(3), 215-229.  
doi:<https://doi.org/10.14483/23448393.13194>

SAS. (2021). *¿Qué es una SAS?* Recuperado el 22 de enero de 2022, de Simple SAS:  
<https://sasecuador.com/>

SCPM. (2016). *Estudio de Mercado “Medicina Prepagada”*. Dirección Nacional de Estudios de MercadonIntendencia de Abogacía de la Competencia. Recuperado el 4 de Febrero de

2022, de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Medicina-Prepagada.pdf>

Serrano, D. (15 de octubre de 2021). Gasto per cápita de Ecuador en salud es menor a USD 500. *El comercio*. Recuperado el 04 de febrero de 2022, de <https://www.elcomercio.com/tendencias/sociedad/gasto-salud-ecuador-cepal-ops.html>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). *Guía de Constitución de Sociedades por Acciones Simplificada*. Recuperado el 22 de enero de 2022, de Portal Supercias: <https://portal.supercias.gob.ec/images/SAS.pdf>

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2016). *Estudio de Mercado Medicina Prepagada*. Dirección Nacional de Estudios de Mercado, Intendencia de Abogacía de la Competencia. Recuperado el 20 de abr de 2022, de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/03/Medicina-Prepagada.pdf>

Torres Morán, K. J. (2018). *Plan de Marketing par incrementar las ventas de una empresa de medicina prepagada en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil. Recuperado el 20 de abri de 2022, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2056/1/T-ULVR-1857.pdf>

Tschohl, J. (2014). “*El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*” *Servicio al Cliente. Técnicas, Estratégias y una Verdadera Cultura Para Generar Beneficios* (10 ed.). Recuperado el 6 de febrero de 2022, de <http://www.servicequality.net/ftp/servicio-al-cliente.pdf>

Zabala Andrade, V., & Reinoso, P. (22 de enero de 2020). *Las empresas de mayor crecimiento y rentabilidad del Ecuador*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de Ekos/Business culture:

<https://www.ekosnegocios.com/articulo/las-empresas-de-mayor-crecimiento-y-rentabilidad-del-ecuador>

## Anexos

### A. Cronograma

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	RESPONSABLES
Aprobación del Anteproyecto								ESPOL
Desarrollo del Plan de negocios		x	x	x	x	x	x	Autores y Tutor
Aplicación de la Encuesta			x					Autor
Análisis de los Resultados			x					Autor y Revisor
Sustentación								Autor

### E. Otros documentos de respaldo

#### E.1 Investigación Exploratoria de Mercado (Encuestas)

## PRESTADOR DE SERVICIOS MÉDICOS

*Las preguntas de esta encuesta están dirigidas a conocer su preferencia por prestadores de servicios médicos para el cuidado de su salud. Los datos que obtengamos serán valiosos para el desarrollo del proyecto de TELEMÉDICA que se pretende implementar. De antemano quedamos agradecidos por su colaboración. Las respuestas que Ud. brinde en esta encuesta serán consideradas con estricta confidencial y los datos serán usados únicamente para efectos de la investigación y serán presentados en términos agregados, de tal manera de mantener el anonimato.*

### Sexo

---

1. Indique cuán probable es que Ud. prefiera ir a un prestador de servicios médicos en vez de un médico independiente para asuntos relacionados a su salud.

Nada probable	Poco probable	Ni poco ni mucho	Algo probable	Muy probable

2. Si su respuesta a la pregunta 1 fue “Nada probable” o “Poco probable, por favor indique a qué se debe la no preferencia de un prestador de servicios médicos.

- Tengo mi médico de confianza
- Tengo mi médico con la especialidad que necesito
- Siempre me da una cita médica en menos de tres días
- No me gusta hacerme atender por un médico desconocido
- Otro: Por favor especifique .....

**3. Si actualmente es de su preferencia acudir a un prestador de servicios médicos para asuntos relacionados a su salud, ¿qué tan a menudo lo hace?**

Nunca	Casi nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. ¿A qué se debe su preferencia en acudir a prestadores de servicios médicos cuando Ud. requiere ser atendido en algo relacionado a su salud?**

- Facilidad para conseguir una cita médica
- Rapidez en conseguir ser atendido
- Comodidad por una amplitud de especialidades
- Otro: Por favor, especifique .....

**5. Al momento de elegir un centro médico para agendar una cita, ¿cuál de los siguientes ítems sería su principal preferencia respecto a la ubicación de este centro?:**

- Que sea cercano a mi domicilio
- Que se encuentre en una ubicación céntrica de la ciudad
- Que se encuentre en ubicaciones estratégicas de la ciudad (ej: centros comerciales)
- Otro: Por favor, especifique .....

**6. ¿Qué especialidad médica le gustaría que ofreciera el prestador de servicios médicos?**

---

**7. ¿Cuánto dinero destina Ud. de su presupuesto familiar para hacerse atender con un médico general? Por favor, escoja solo una alternativa, la que más se ajuste a su situación personal.**

- Mensualmente: entre \$20 y \$50  entre \$51 y \$80  más de \$80

Trimestralmente: entre \$50 y \$100  entre \$101 y \$200  más de \$200

Semestralmente: entre \$100 y \$200  entre \$201 y \$400  más de \$400

No tengo idea:

**8. ¿Cuánto dinero destina Ud. de su presupuesto familiar para hacerse atender con un médico de alguna especialidad? Por favor, escoja solo una alternativa, la que más se ajuste a su situación personal.**

Mensualmente: entre \$30 y \$50  entre \$51 y \$80  más de \$80

Trimestralmente: entre \$90 y \$120  entre \$121 y \$230  más de \$230

Semestralmente: entre \$150 y \$280  entre \$281 y \$450  más de \$450

No tengo idea:

**9. ¿Qué horarios preferiría Ud. al agendar una cita médica?**

Entre las 7:00 am y las 10:00 am

Entre las 11:00 am y las 14:00

Entre las 15:00 y las 18:00

Entre las 19:00 y las 21:00

**10. ¿Preferiría Ud. poderse realizar exámenes de laboratorio, de imágenes u otras pruebas necesarias en el mismo lugar donde reciba la atención médica?**

Si

No

**11. ¿Cuán beneficioso le parece a Ud. que el prestador de servicios médicos cuente con una farmacia en el mismo lugar donde brinda atención médica?**

1: Nada beneficioso	2: Poco beneficioso	3: Neutral	4: Beneficioso	5: Muy beneficioso



**12. Además de poderse atender con un médico general o especialista, hacerse exámenes de laboratorio e imágenes y contar con una farmacia en el mismo lugar, ¿qué otros servicios le gustaría recibir de un prestador de servicios médicos? Puede escoger más de una opción.**

Ambulancia

Hospitalización

Administración de suero

Administración de medicación

Otro: Por favor, especifique.....

**13. ¿Qué tipo de promociones le gustaría obtener del prestador de servicios médicos? Puede escoger más de una opción.**

Descuentos en consultas médicas

Descuentos en exámenes de laboratorio

Descuentos en consultas médicas, exámenes de laboratorio e imágenes para mis familiares

Paquetes promocionales por fechas especiales del mes

Otro: Por favor especifique.....

**14. ¿Qué medios informativos utiliza Ud. para conocer sobre los servicios de los centros de atención médica de Guayaquil? Puede escoger más de una opción.**

Facebook

Instagram

Twitter

Página web oficial del centro médico

Televisión

Radio

Periódico

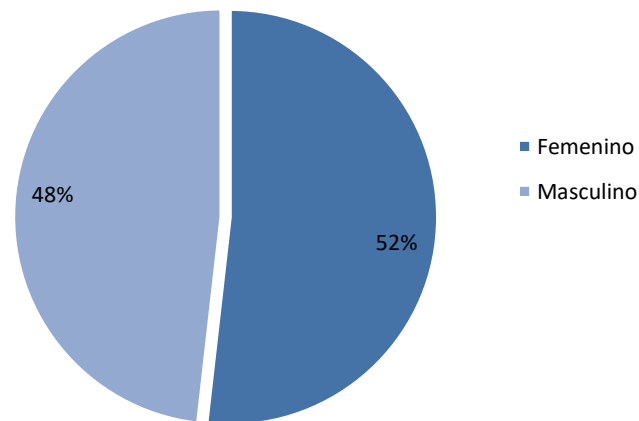
Otro: Por favor especifique.....

## E.2 Análisis del Mercado

### 1. Sexo

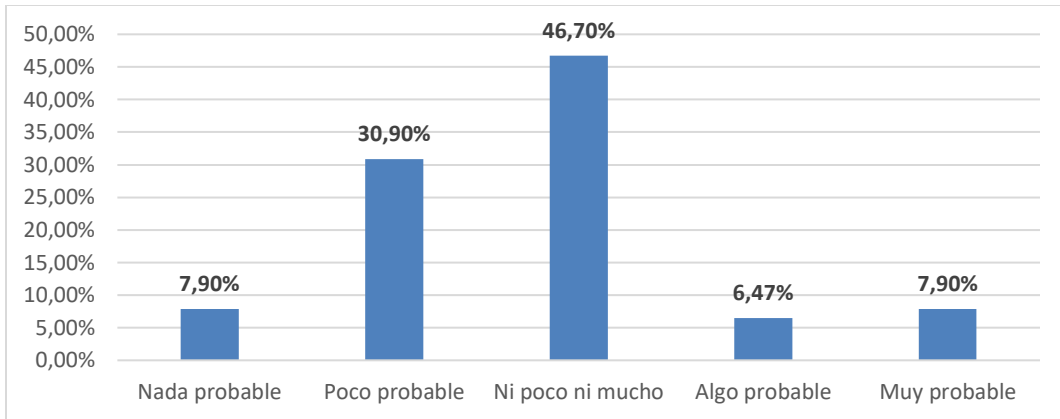
Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	144	52%
Masculino	134	48%
Total	278	100%

Sexo



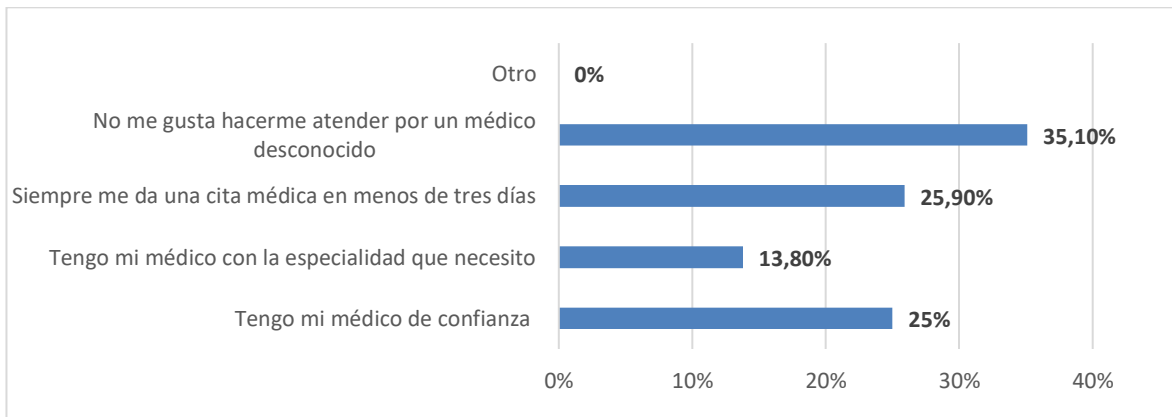
2. Indique cuán probable es que Ud. prefiera ir a un prestador de servicios médicos en vez de un médico independiente para asuntos relacionados a su salud.

	Frecuencia	Porcentaje
Nada probable	22	7,9%
Poco probable	86	30,9%
Ni poco ni mucho	130	46,7%
Algo probable	18	6,47%
Muy probable	22	7,9%
Total	278	100%



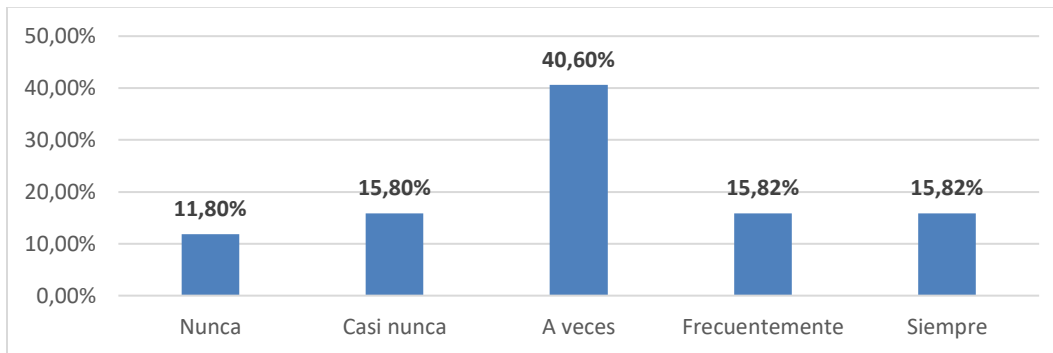
3. Si su respuesta a la pregunta 1 fue “Nada probable” o “Poco probable, por favor indique a qué se debe la no preferencia de un prestador de servicios médicos.

	Frecuencia	Porcentaje
Tengo mi médico de confianza	27	25%
Tengo mi médico con la especialidad que necesito	15	13,8%
Siempre me da una cita médica en menos de tres días	28	25,9%
No me gusta hacerme atender por un médico desconocido	38	35,1%
Otro	0	0%
<b>Total</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>



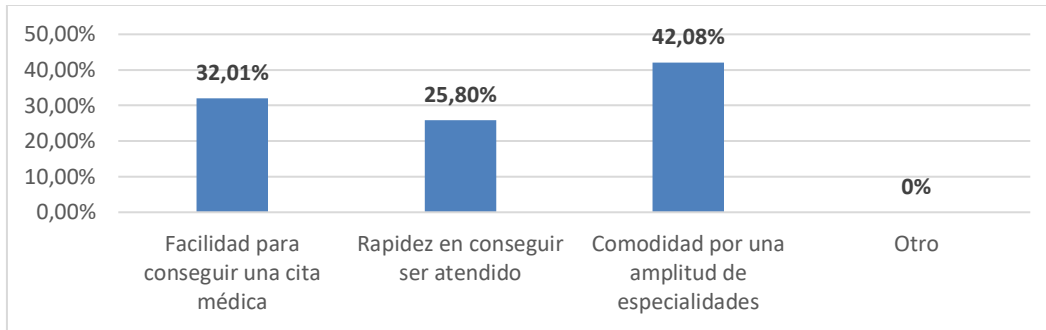
4. Si actualmente es de su preferencia acudir a un prestador de servicios médicos para asuntos relacionados a su salud, ¿qué tan a menudo lo hace?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	33	11,8%
<b>Casi nunca</b>	44	15,8%
<b>A veces</b>	113	40,6%
<b>Frecuentemente</b>	44	15,82%
<b>Siempre</b>	44	15,82%
<b>Total</b>	278	100%



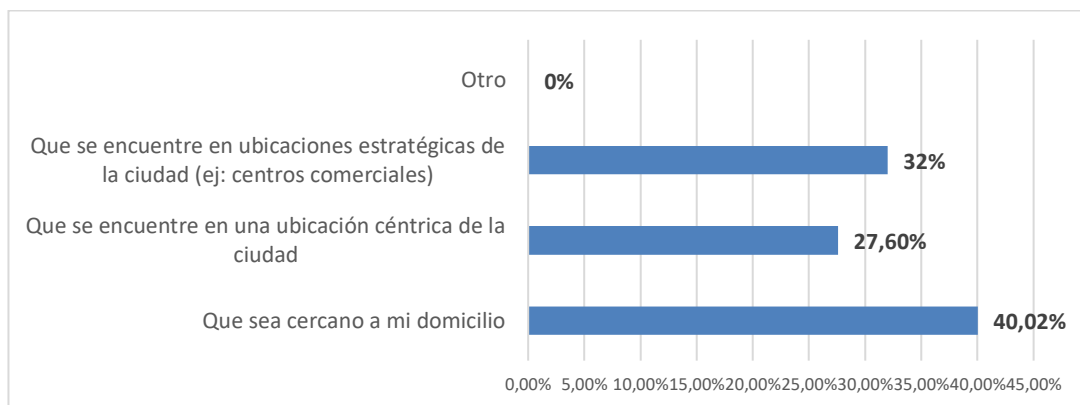
5. ¿A qué se debe su preferencia en acudir a prestadores de servicios médicos cuando Ud. requiere ser atendido en algo relacionado a su salud?

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Facilidad para conseguir una cita médica</b>	89	32,01%
<b>Rapidez en conseguir ser atendido</b>	72	25,8%
<b>Comodidad por una amplitud de especialidades</b>	117	42,08%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	278	100%



6. Al momento de elegir un centro médico para agendar una cita, ¿cuál de los siguientes ítems sería su principal preferencia respecto a la ubicación de este centro?

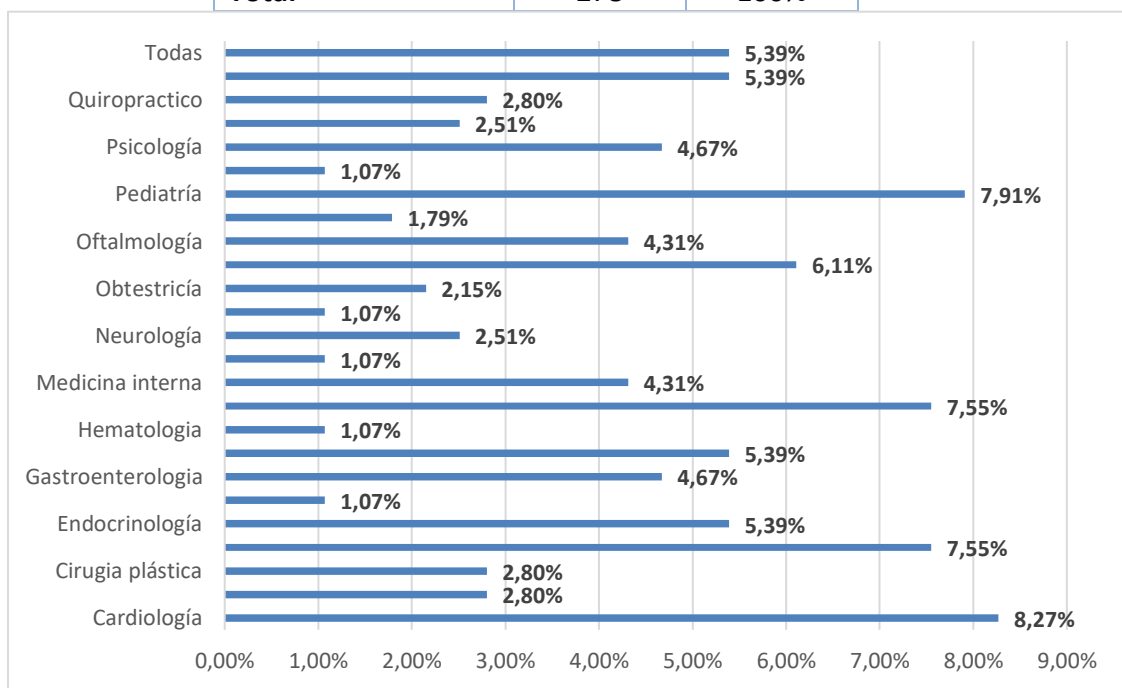
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Que sea cercano a mi domicilio</b>	112	40,02%
<b>Que se encuentre en una ubicación céntrica de la ciudad</b>	77	27,6%
<b>Que se encuentre en ubicaciones estratégicas de la ciudad (ej: centros comerciales)</b>	89	32%
<b>Otro</b>	0	0%
<b>Total</b>	278	100%



7. ¿Qué especialidad médica le gustaría que ofreciera el prestador de servicios médicos?

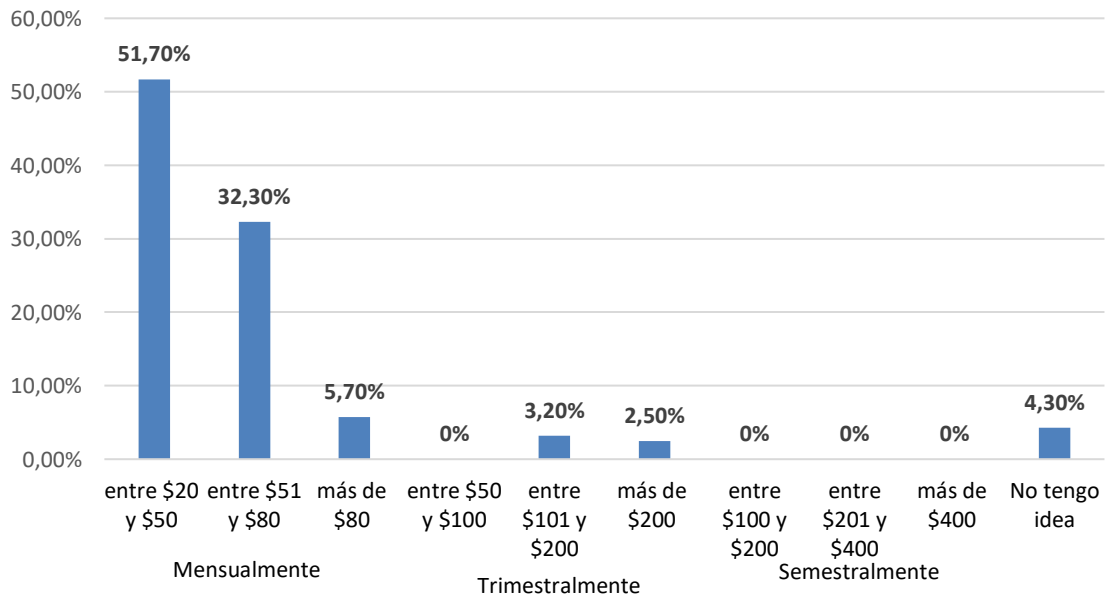
	Frecuencia	Porcentaje
<b>Cardiología</b>	23	8,27%

Cirugía	8	2,8%
Cirugía plástica	8	2,8%
Dermatología	21	7,55%
Endocrinología	15	5,39%
Fisiatría	3	1,07%
Gastroenterología	13	4,67%
Ginecología	15	5,39%
Hematología	3	1,07%
Medicina general	21	7,55%
Medicina interna	12	4,31%
Neurocirugía	3	1,07%
Neurología	7	2,51%
Nutrición	3	1,07%
Obstetricia	6	2,15%
Odontología	17	6,11%
Oftalmología	12	4,31%
Otorrinolaringología	5	1,79%
Pediatría	22	7,91%
Proctología	3	1,07%
Psicología	13	4,67%
Psiquiatría	7	2,51%
Quiropráctico	8	2,8%
Traumatología	15	5,39%
Todas	15	5,39%
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>



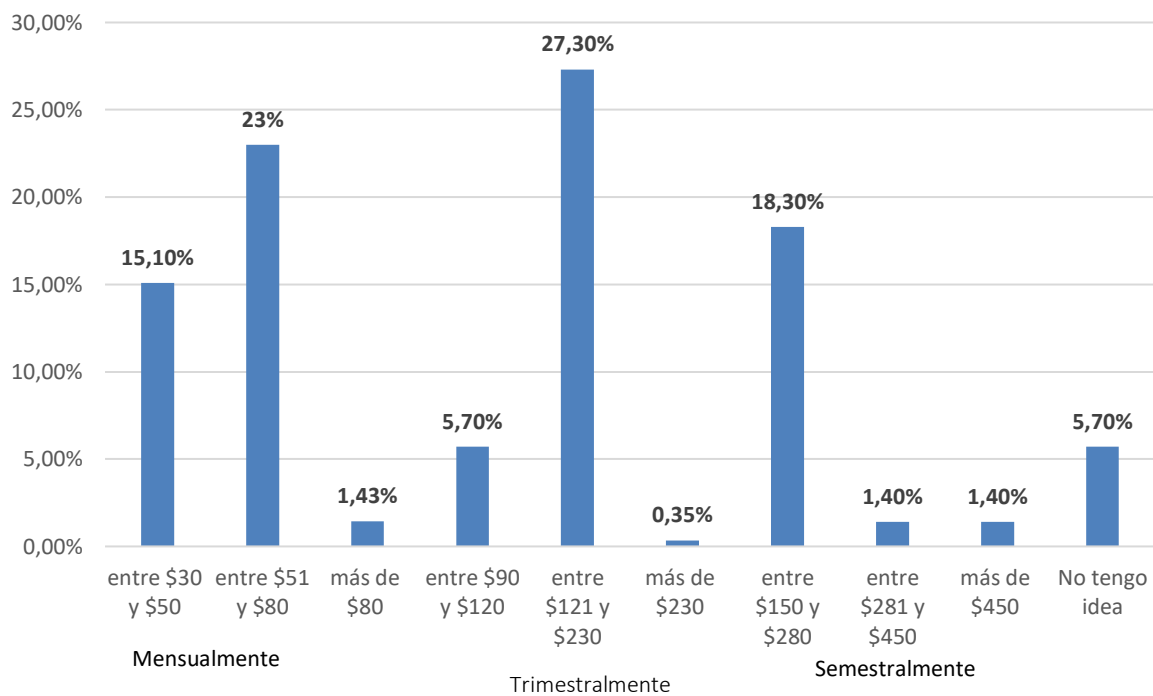
8. ¿Cuánto dinero destina Ud. de su presupuesto familiar para hacerse atender con un médico general? Por favor, escoja solo una alternativa, la que más se ajuste a su situación personal.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Mensualmente</b>		
entre \$20 y \$50	144	51,7%
entre \$51 y \$80	90	32,3%
más de \$80	16	5,7%
<b>Trimestralmente</b>		
entre \$50 y \$100	0	0%
entre \$101 y \$200	9	3,2%
más de \$200	7	2,5%
<b>Semestralmente</b>		
entre \$100 y \$200	0	0%
entre \$201 y \$400	0	0%
más de \$400	0	0%
No tengo idea	12	4,3%
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>



9. ¿Cuánto dinero destina Ud. de su presupuesto familiar para hacerse atender con un médico de alguna especialidad? Por favor, escoja solo una alternativa, la que más se ajuste a su situación personal.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Mensualmente</b>		
entre \$30 y \$50	42	15,1%
entre \$51 y \$80	64	23%
más de \$80	4	1,43%
<b>Trimestralmente</b>		
entre \$90 y \$120	16	5,7%
entre \$121 y \$230	76	27,3%
más de \$230	1	0,35%
<b>Semestralmente</b>		
entre \$150 y \$280	51	18,3%
entre \$281 y \$450	4	1,4%
más de \$450	4	1,4%
No tengo idea	16	5,7%
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

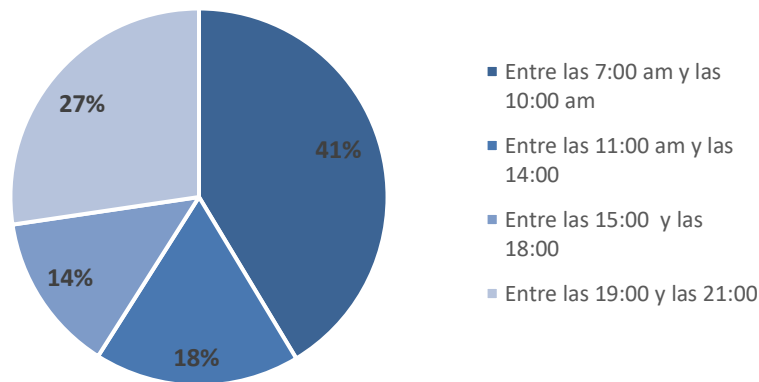


10. ¿Qué horarios preferiría Ud. al agendar una cita médica?

	Frecuencia	Porcentaje
Entre las 7:00 am y las 10:00 am	115	41%

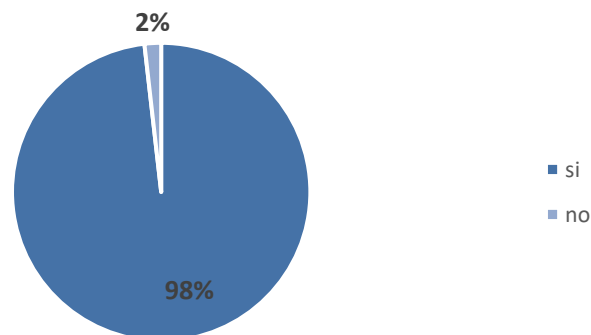


Entre las 11:00 am y las 14:00	49	18%
Entre las 15:00 y las 18:00	38	14%
Entre las 19:00 y las 21:00	76	27%
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>



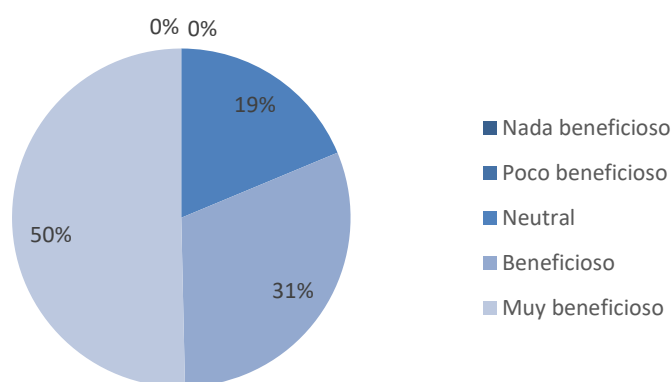
11. ¿Preferiría Ud. poderse realizar exámenes de laboratorio, de imágenes u otras pruebas necesarias en el mismo lugar donde reciba la atención médica?

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	273	98%
<b>No</b>	5	2%
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>



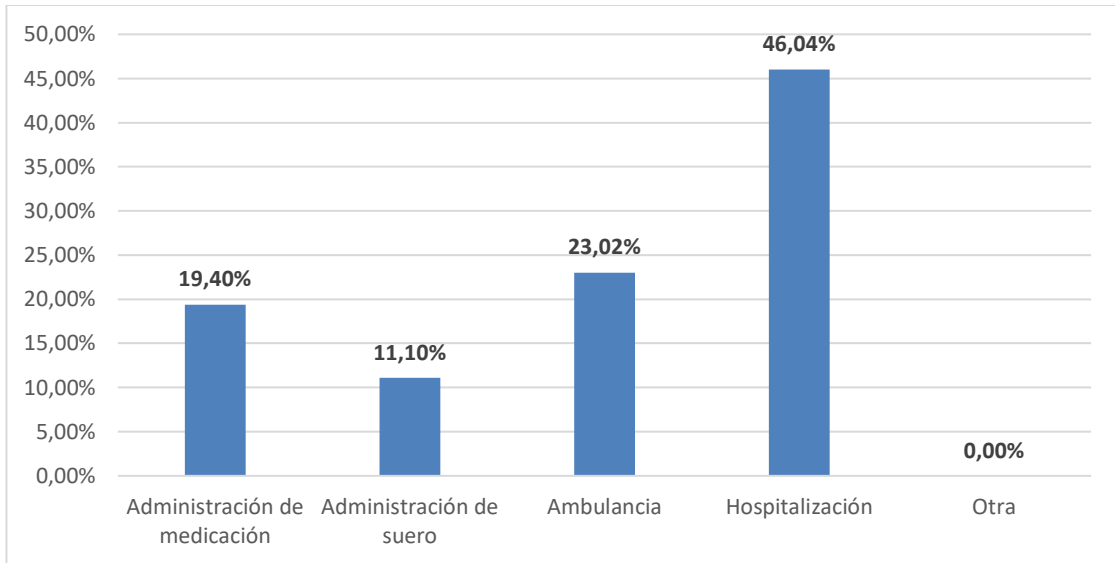
12. ¿Cuán beneficioso le parece a Ud. que el prestador de servicios médicos cuente con una farmacia en el mismo lugar donde brinda atención médica?

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nada beneficioso</b>	0	0%
<b>Poco beneficioso</b>	0	0%
<b>Neutral</b>	52	19%
<b>Beneficioso</b>	86	31%
<b>Muy beneficioso</b>	140	50%
<b>Total</b>	278	100%



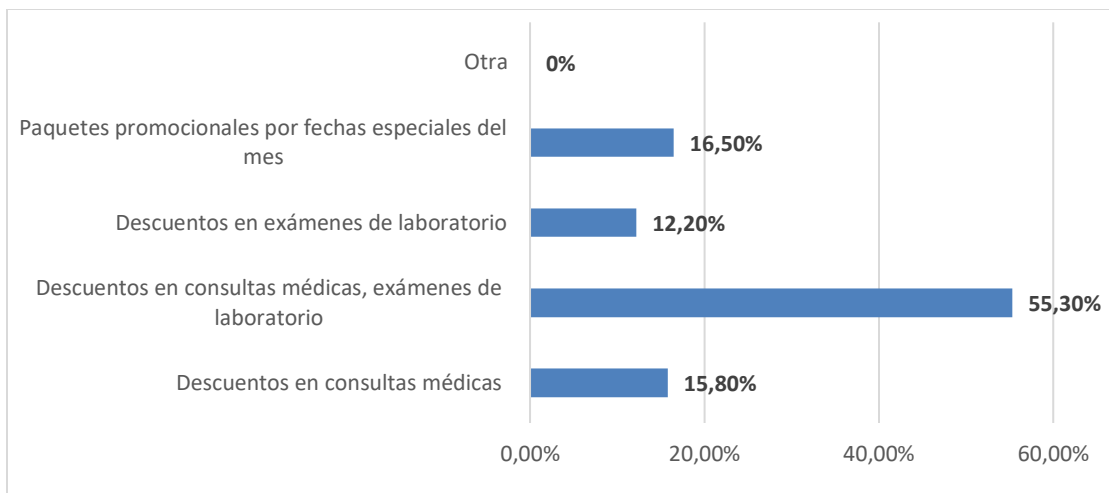
13. Además de poderse atender con un médico general o especialista, hacerse exámenes de laboratorio e imágenes y contar con una farmacia en el mismo lugar, ¿qué otros servicios le gustaría recibir de un prestador de servicios médicos? Puede escoger más de una opción.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Administración de medicación</b>	54	19,4%
<b>Administración de suero</b>	31	11.1%
<b>Ambulancia</b>	64	23,02%
<b>Hospitalización</b>	128	46,04%
<b>Otra</b>	0	0%
<b>Total</b>	278	100%



14. ¿Qué tipo de promociones le gustaría obtener del prestador de servicios médicos? Puede escoger más de una opción.

	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos en consultas médicas	44	15,8%
Descuentos en consultas médicas, exámenes de laboratorio	154	55,3%
Descuentos en exámenes de laboratorio	34	12,2%
Paquetes promocionales por fechas especiales del mes	46	16,5%
Otra	0	0%
<b>Total</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>



15. ¿Qué medios informativos utiliza Ud. para conocer sobre los servicios de los centros de atención médica de Guayaquil? Puede escoger más de una opción.

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Facebook</b>	156	39,8%
<b>Instagram</b>	128	32,7%
<b>Twitter</b>	35	8,9%
<b>Página web oficial del centro médico</b>	31	7,9%
<b>Televisión</b>	20	5,11%
<b>Radio</b>	9	3,23%
<b>Periódico</b>	12	4,31%
<b>Otro</b>	0	0%

