

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Hospital Pediátrico del día**

**Galo Xavier Defaz Poveda**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en  
Administración de Empresas

Quito, 24 de Agosto 2012

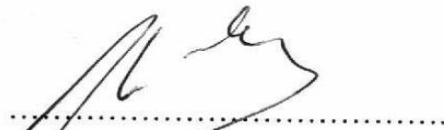
**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Hospital Pediátrico del Día**

**Galo Defaz Poveda**

Néstor Jaramillo, Dr.  
Director de la Tesis



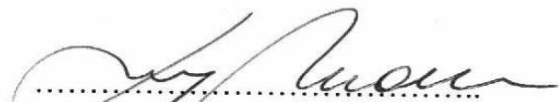
Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Miembro del Comité



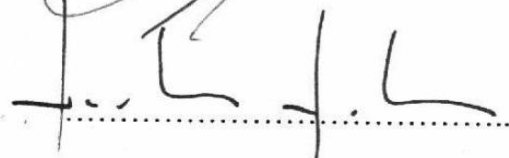
Matías Santana, PhD  
Miembro del Comité



Giuseppe Marzano, PhD  
Decano de la Escuela de Negocios  
Universidad San Francisco de Quito



Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados

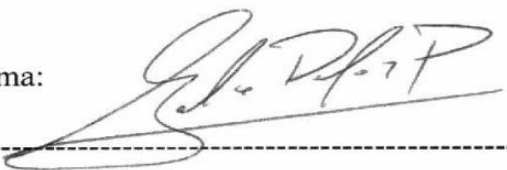


Quito, Agosto de 2012

**© Derechos de autor**

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política. Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:



---

Nombre: Galo Xavier Defaz Poveda

C. I.:1710496074

Fecha: 24 de Agosto 2012

## **Dedicatoria**

El presente trabajo investigativo está dedicado a mi esposa Maritza cuyo amor incondicional fue un factor fundamental para terminar con éxito una de las etapas más enriquecedoras de mi vida y a mi hijo cuya llegada ha transformado mi vida.

## **Agradecimiento**

A mis queridos Padres y Abuela, cuyo amor y constancia han sido una constante guía en el transcurso de mi vida.

A mi hermano que siempre me apoya a pesar de la distancia.

A todos los profesores que contribuyeron con sus conocimientos y experiencias para que el MBA haya sido una experiencia inolvidable.

## Resumen

El presente plan de negocios analiza la factibilidad de instalación de un Hospital pediátrico del día en la ciudad de Quito.

El Hospital del niño va a ofrecer servicios de salud privada orientados a un nicho de pacientes entre 0 a 15 años que requieren atención quirúrgica ambulatoria, es decir no requieren hospitalización y cuyos padres pertenecen al sector socioeconómico C- o superiores.

La mejor forma de ofrecer los servicios es informando a los padres que gracias a los avances en la cirugía ambulatoria, ahora es posible solucionar estos problemas sin la necesidad de hospitalización y con la posibilidad de que los pacientes pueden recuperarse en la comodidad de su hogar, evitando largas esperas en hospitales públicos y elevadas cuentas en hospitales privados.

La cantidad de cirugías ambulatorias anuales en el nicho identificado que son cubiertas por empresas de medicina pre-pagada e instituciones de salud privadas es de aproximadamente 3900 lo que representa un mercado de 2'340,000.000 si se toma el precio referencial obtenido por cirugía que es de \$600.00.

La ventaja competitiva del Hospital del día consiste en la especialización de su personal lo que permite brindar un servicio diferenciado el cual brinda confianza a los padres y su costo es razonable.

El plan de marketing aprovecha esta diferenciación para crear clientes y posicionar la marca.

El plan de operaciones se enfoca en aspectos como la infraestructura, seguridad y gestión de calidad, lo que permitirá alcanzar eficiencia operativa la cual se traduce en costos bajos.

Finalmente el plan financiero fue realizado para determinar la mejor opción en financiamiento e inversiones para materializar el proyecto.

## **Abstract**

This business plan analyzes the feasibility of installing a Pediatric Hospital of outpatient surgery at the city of Quito.

The Hospital will provide private health services aimed to a niche of patients between 0-15 years that require outpatient surgery, whose parents belong to the C-or higher socioeconomic status. The patients don't require hospitalization services.

The best way to offer the services is informing to the parents, that thanks to the advances in outpatient surgery, it is possible to solve common children's problems without hospitalization and offer to the patients the possibility to recover in the comfort of their homes, avoiding the bad service at public hospitals and high costs at private hospitals.

The annual number of outpatient surgeries in the identified niche that are covered by prepaid medical companies and private health institutions are approximately 3900 which represents a market of 2'340, 000,000 with a determined price of \$600.

The competitive advantage of the Hospital is the expertise with children of the medical staff. It provides differentiated service that gives confidence to parents at reasonable cost.

The marketing plan must focus in the expertise and differentiation to create customers and brand positioning.

The operations plan focuses on aspect such as infrastructure, safety and quality management, to achieve operational efficiency which translates into lower costs.

Finally, the financial plan was conducted to determine the best option in investment and finances to materialize the project.



## Tabla de Contenido

Derechos de autor .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento .....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	viii
Tabla de Contenido.....	ix
Índice de Figuras .....	xi
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Anexos .....	xiii
Introducción.....	xiv
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	1
1.2 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	1
1.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	5
1.4 ANÁLISIS FODA .....	7
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>8</b>
2.1 SITUACIÓN GENERAL DE LA SALUD INFANTIL EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA.....	8
2.2 ANÁLISIS SECTORIAL .....	15
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	16
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>18</b>
3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA. ....	18
3.2 ESTRATEGIAS SECTORIALES.....	19
3.3 VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS INICIALES.....	20
3.4 ORGANIGRAMA INICIAL .....	21
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>23</b>
4.1 PRECIO .....	23
4.2 PRODUCTO .....	24

4.3 PLAZA .....	24
4.4 PROMOCIÓN .....	24
4.5 PUBLICIDAD .....	25
4.6 COPY STRATEGY .....	25
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>27</b>
5.1 OPERACIÓN DEL NEGOCIO .....	27
5.2 GESTIÓN DE CALIDAD .....	29
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>33</b>
6.1 SUPUESTOS GENERALES.....	33
6.2 ESTADOS FINANCIEROS.....	35
6.3 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.....	39
6.4 EL TIR Y EL VAN .....	40
6.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	42
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>43</b>
7.1 CONCLUSIONES .....	43
7.2 RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	45
ANEXOS .....	47

## Índice de Figuras

Figura I.1 Resultados de prueba de concepto.....	4
Figura I.2 Resultados de prueba de intención de uso.....	4
Figura I.3 Resultados de prueba de importancia de atributos .....	5
Figura II.1 Porcentaje de personas en cada nivel socioeconómico .....	9
Figura II.2 Tasa de aumento de cirugía ambulatoria por cada 1000 habitantes en Estados Unidos en el periodo entre 1996 y 2006.....	12
Figura II.3 Fuerzas sectoriales bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	16
Figura II.4 Mapa estratégico del sub-sector de atención ambulatoria parte del sector atención de salud privada.....	17
Figura III.1 Organigrama inicial.....	22
Figura V.1 Matriz producto .....	27
Figura V.2 Diagrama de flujo de procesos del Hospital del día.....	30
Figura V.3 Esquema de facilidades de Hospital del día.....	31
Figura VI.1 Valores de VAN obtenidos en simulación Montecarlo .....	41
Figura VI.2 Valores de TIR obtenidos en simulación Montecarlo.....	41

## Índice de Tablas

Tabla II.1 Cantidad de niños en cada nivel socioeconómico .....	10
Tabla II.2 Cantidad de camas hospitalarias en la provincia de Pichincha.....	11
Tabla II.3 Cantidad de cirugías realizadas de cada tipo durante el año 2011 en el Hospital Baca Ortiz. ....	13
Tabla II.4 Cantidad de cirugías ambulatorias realizadas en Estados Unidos en el año 2006. .....	14
Tabla II.5 Cantidad de cirugías ambulatorias realizadas en la provincia de Pichincha.....	14
Tabla IV.1 Tabla comparativa de precios de diferentes tipos de cirugías en diferentes clínicas .....	23
Tabla VI.1 Cálculo del CAPM .....	35
Tabla VI.2 Costos fijos .....	37
Tabla VI.3 Tabla de Costos variables.....	38
Tabla VI.4 Inversión inicial incluyendo local y equipamiento. ....	38
Tabla VI.5 Flujo de efectivo proyectado para 10 años.....	39

## Índice de Anexos

ANEXO 1 .....	48
ANEXO 2 .....	49
ANEXO 3 .....	51
ANEXO 4 .....	52
ANEXO 5 .....	60

## **Introducción**

El presente trabajo investigativo fue realizado al identificarse el problema del déficit del sistema de salud público y el alto costo de los sistemas de salud privados.

El primer capítulo presenta los resultados de la investigación de mercado en la cual se comprobó que existe una oportunidad de negocio y mediante la información obtenida se determinó el tipo de servicios a ofrecer, la ubicación y un precio referencial.

En los capítulos 2 y 3 fue realizado un análisis externo y sectorial con el objetivo de diseñar la estrategia genérica utilizando el marco teórico de las 5 fuerzas de Porter y la información relevante obtenida del sector.

En el capítulo 4 mediante el uso del Marketing mix y Copy Strategy se analiza la mejor forma de crear la clientela y el posicionamiento de la marca.

En el capítulo 5 explica como el Hospital puede alcanzar la eficiencia operativa.

El capítulo 6 presenta un análisis financiero para determinar las mejores opciones de financiamiento e inversión así como también un análisis de la rentabilidad del proyecto usando la herramienta del TIR y el VAN.

# **CAPÍTULO I**

## **Oportunidad de negocio**

### **1.1 Diseño de la investigación de Mercado**

La investigación de mercados en este proyecto buscará demostrar que existe una oportunidad de negocio en el sector de la salud privada, que se presenta debido a la falta de camas hospitalarias y a los elevados costos de la atención medica privada. Para este fin, fueron empleadas técnicas cualitativas y cuantitativas las cuales permitirán obtener información importante para el desarrollo del proyecto. La investigación cuantitativa usa preguntas formales y opciones de respuesta predeterminadas en los cuestionarios. La investigación cualitativa permite al investigador acercarse más a sus clientes que con métodos cuantitativos. (Hair, Bush, Ortinau, 2010). La información será utilizada para determinar los clientes potenciales, el tipo de servicios médicos que serán prestados, la ubicación del hospital y los precios a cobrar por los servicios.

### **1.2 Realización de la investigación de mercados**

Para la realización de la investigación de mercados se utilizaran las siguientes técnicas:

#### **Cualitativas:**

Se realizaron dos entrevistas a profundidad a especialistas médicos que ejercen su actividad laboral en un hospital perteneciente al Ministerio de Salud Pública en este caso el Hospital Baca Ortiz.

Entrevista a profundidad (Anexo 1)

Las conclusiones obtenidas en las entrevistas son las siguientes:

- Los hospitales del día brindan servicios de atención quirúrgica que no requiere hospitalización. Entre los más comunes se pueden mencionar: Extracción de amígdalas, circuncisiones, extracción de cuerpos extraños, curación de cicatrices o quemaduras.
- De acuerdo a los entrevistados los pacientes que acuden al Hospital Baca Ortiz pertenecen a un segmento de salud medio y bajo.
- Existe una cantidad estimada de 120 cirugías ambulatorias represadas en promedio y al momento están programadas cirugías hasta cuatro meses después de la fecha actual.
- El porcentaje de niños que viene con sus padres de otras provincias oscila entre el 40 y 50%.
- Un médico atiende un promedio de 20 a 25 pacientes en consulta externa dependiendo de su especialidad.
- Se realizan un total de 7 a 10 cirugías ambulatorias diarias.
- La atención es completamente gratuita cuando existen todos los insumos. Pero cuando no existen dichos insumos o un equipo esta averiado los pacientes deben cubrir gastos de medicinas y exámenes.
- Las especialidades que más se requiere en cirugía ambulatoria infantil son: Cirugía general, Gastroenterología, Otorrinolaringología y Traumatología. Adicionalmente se requieren Anestesiólogos y Enfermeras. Todo este equipo de profesionales debe estar especializado en niños.



- El tiempo que toma realizar una cirugía ambulatoria fluctúa entre 45 a 60 minutos dependiendo del tipo de intervención.

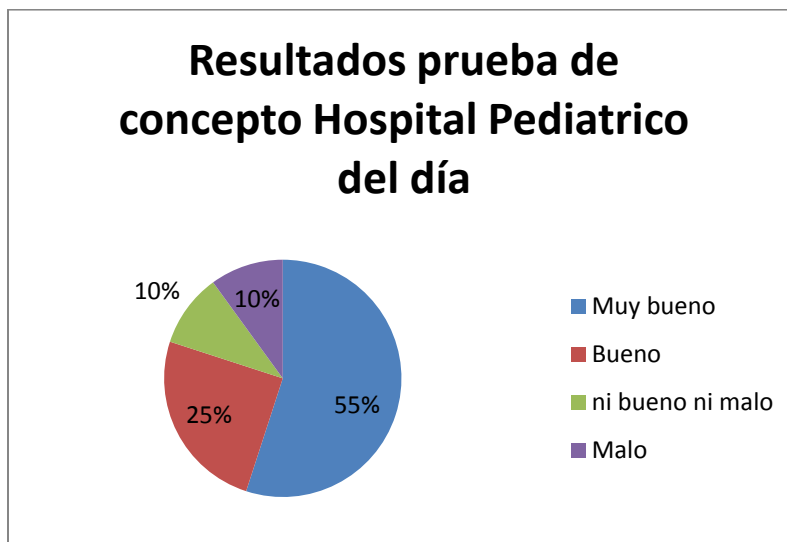
**Cuantitativas:**

Para obtener información cuantitativa fue realizada una encuesta a 20 personas en forma aleatoria pertenecientes al nivel socioeconómico C1-B (10) y C2 (10). Se entrevistó a personas que tienen hijos de menos de 12 años para obtener información sobre servicio y concepto, intención de uso, obtención de los atributos más importantes. El 50% de la muestra no tenía ningún tipo de seguro privado al momento de realizar la encuesta.

**Servicio y concepto.**

Se realizó un test de servicio y concepto (Anexo 2) para conocer la opinión de los potenciales consumidores de un hospital pediátrico del día. Luego se incluyó una pregunta para determinar si la propuesta del servicio era del agrado o desagrado y finalmente se realizó una pregunta para buscar la opinión sintetizada del servicio. Los resultados se presentan en la figura (1.1).

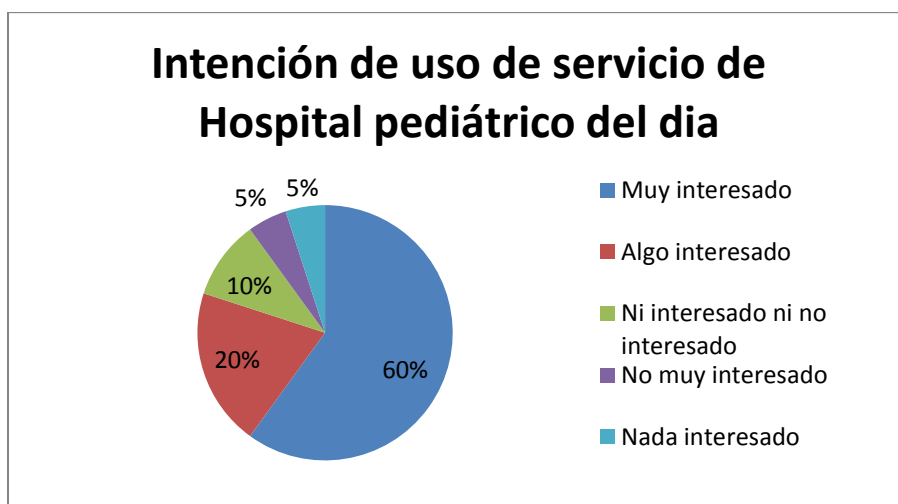
**Figura I.1 Resultados de prueba de concepto.**



### **Intención de uso de servicio**

Para comprobar la intención de uso de servicio se incluyó una pregunta para conocer qué tan interesado estaría el potencial consumidor en usar el servicio. Los resultados se presentan en la figura 1.2.

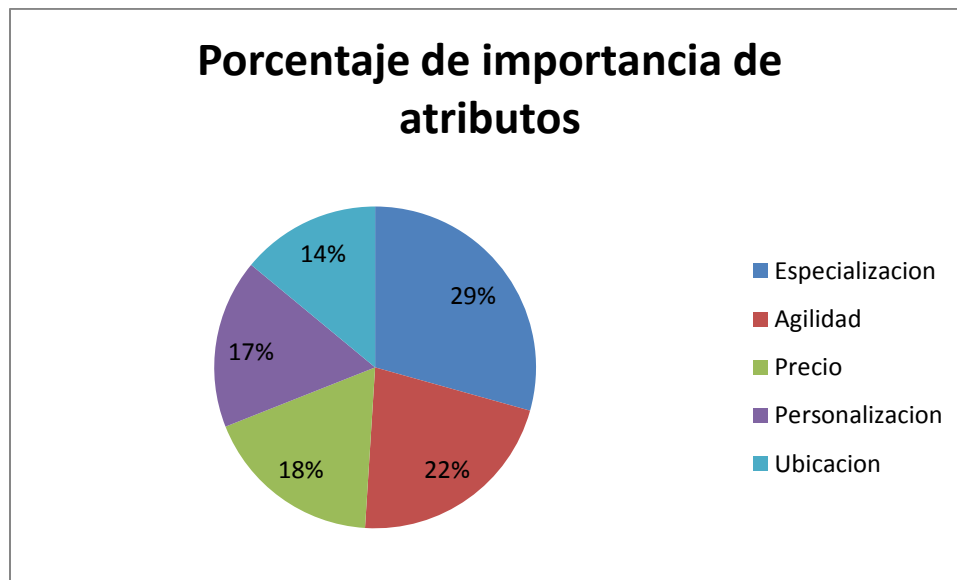
**Figura I.2 Resultados de prueba de intención de uso.**



### Atributos más importantes

Se incluyó en la encuesta un test de determinación de importancia de atributos. Se pidió al potencial consumidor fijar pesos de acuerdo a la importancia de 5 atributos los cuales fueron obtenidos en la entrevista a fondo. Los resultados se aprecian en la figura 1.3.

**Figura I.3 Resultados de prueba de importancia de atributos**



## 1.3 Resultados de la investigación de mercados

### 1.3.1 Prueba de concepto

Los resultados obtenidos en la prueba de concepto son los siguientes:

- Un 5% de encuestados han utilizado servicios de atención médica ambulatoria para sus hijos.
- Las personas que han utilizado los servicios de un hospital público han tenido que esperar mucho tiempo para que sus hijos sean atendidos y el servicio ha sido

despersonalizado e incluso consideran que sus hijos podrían ser contagiados de otras enfermedades a causa del contacto con otros niños.

- 10% de personas no utilizarían el servicio de un hospital del día si no es recomendado directamente por su pediatra de confianza.
- Las personas encuestadas buscaron más información sobre el grado de accesibilidad del servicio. Un porcentaje bajo de encuestados piensan que si un servicio es de calidad no puede ser de costo bajo.
- Algunas personas encuestadas expresaron que el hospital no podría mantener su nivel de especialización debido a que los médicos especialistas en niños pueden estar atendiendo emergencias en otros hospitales o de vacaciones.

### **1.3.2. Intención de compra**

La principal información obtenida en este test fue que el 100% de entrevistados que no tenían seguro médico privado para sus hijos se mostraron muy interesados o interesados en el servicio. Por otro lado las personas que tenían pólizas de seguros privados se mostraron interesados en menor grado y un bajo porcentaje mencionó que no utilizarían el servicio a menos que haya una recomendación directa de su pediatra de cabecera.

### **1.3.3. Precio**

Los especialistas entrevistados dieron un valor estimado que se podría cobrar por cada tipo de cirugía. Al comparar esto con los valores de tres clínicas se ve que los valores a cobrar son inferiores a las clínicas Pasteur y San Francisco, pero un poco más elevado que la Clínica San Cayetano la cual atiende a un segmento socioeconómico C-.

## **1.4 Análisis FODA**

### **1.4.1 Fortalezas**

Conocimiento a fondo del funcionamiento del sistema de Salud Pública para niños de Quito.

Prestigio ganado a través de 30 años de experiencia en el manejo y atención de niños.

Conocimiento del personal médico y de enfermeras especializado en niños adecuado para trabajar en un hospital del día.

### **1.4.2 Oportunidades**

Falta de camas hospitalarias públicas y privadas para niños en la ciudad de Quito.

La ciudad de Quito recibe muchos pacientes de otras provincias.

Tendencia en aumento del uso de seguros privados.

### **1.4.3 Debilidades**

Los sectores adecuados para la ubicación del hospital del día en el norte de la ciudad están saturados de oficinas y consultorios lo que causa que ubicarse en estos sitios tenga un costo elevado.

La cantidad de médicos especializados en niños es baja.

### **1.4.4 Amenazas**

Construcción de nuevos Hospitales para niños por parte del Ministerio de Salud Pública o por el Instituto de Seguridad Social.

## **CAPÍTULO II**

### **Análisis Externo**

#### **2.1 Situación General de la salud infantil en la provincia de Pichincha**

A través de la historia el sistema de salud pública ecuatoriano no ha logrado cubrir la demanda de atención médica de la población. Los hospitales han llegado a colapsar debido al gran número de pacientes, quienes solicitan un mejor servicio y tienen que enfrentar problemas como falta de medicamentos o daños en los equipos lo que ocasiona que la atención no siempre sea gratuita y oportuna.

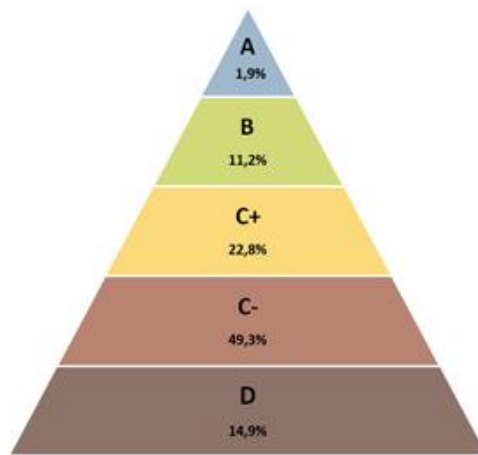
De acuerdo a las reformas hechas a la constitución en el año 2008, la atención integral de salud se consagra como un derecho garantizado por el Estado. Al evaluar la situación de los hospitales públicos y constatar su mal estado e ineficiencia, el gobierno declaró emergencia nacional realizando altas inversiones para mejorar la atención en todo el país. Sin embargo esto no ha sido del todo posible por diversos factores como son la falta de infraestructura y la falta de previsión. Un claro ejemplo es la situación del Hospital pediátrico Baca Ortiz de la ciudad de Quito el cual es el principal centro de atención médica pública para la provincia de Pichincha.

Fundado en 1948, el hospital ha sufrido diferentes modificaciones y ampliaciones con el fin de cubrir la demanda de atención de pacientes de Quito y provincias aledañas. Sin embargo en este periodo de tiempo la población de la provincia se ha cuadruplicado sin que se haya construido otro hospital de similares características que cubra la demanda de atención.

Estos antecedentes han permitido el desarrollo del sector de salud privado el cual ayuda a cubrir este déficit de atención, pero que a su vez, no está al alcance de todos los ecuatorianos.

De acuerdo al último censo de población y vivienda realizado en el año 2010, el porcentaje de habitantes con edad entre 0 y 14 años a nivel nacional representa un 31.3% de la población total (<http://www.inec.gov.ec>). La siguiente Figura (2.1) muestra el porcentaje de población distribuida de acuerdo a niveles socioeconómicos.

**Figura II.1 Porcentaje de personas en cada nivel socioeconómico**



La población total de la provincia de Pichincha al momento es de 2.57 millones de habitantes lo que significa que el número aproximado de habitantes entre 0 y 14 años en la provincia es de 806000. La Tabla 2.1 muestra la cantidad de niños estimada de acuerdo a cada nivel socioeconómico.

**Tabla II-1 Cantidad de niños en cada nivel socioeconómico**

NIVEL	PORCENTAJE	POBLACION 0-14 AÑOS
A	1,9%	15314
B	11,2%	90272
C+	22,8%	183768
C-	49,3%	397358
D	14,9%	120094

### **Sistemas de Salud en Ecuador**

En Ecuador los sistemas de salud se dividen en públicos y privados. En el sector público en primer lugar está el Ministerio de Salud Pública que ofrece servicios a la población no cubierta por ningún tipo de seguro. En segundo lugar están los servicios que el Instituto de Seguridad Social (IESS) brinda a sus afiliados el cual recientemente empezó a cubrir a los cónyuges e hijos de los afiliados. Existe un tercer grupo de servicios que son brindados a través de la seguridad social de las Fuerzas Armadas y de Policía.

En el sector privado están todas las clínicas y hospitales con fines de lucro. También se incluyen fundaciones como son Solca, Cruz Roja, Club de Leones, Patronato Municipal y varias fundaciones que no tienen fines de lucro.

De acuerdo al anuario de Estadísticas hospitalarias (INEC, 2009) en la provincia de Pichincha existen 4774 camas hospitalarias disponibles. Si se divide esta cantidad para el número de habitantes se obtiene una cantidad de 2 camas por cada 1000 habitantes. La Tabla 2.2 presenta la cantidad de instituciones de salud y el sector al que pertenecen. Luego se divide el número de camas de la provincia de Pichincha de acuerdo a este porcentaje.



**Tabla II-2 Cantidad de camas hospitalarias en la provincia de Pichincha.**

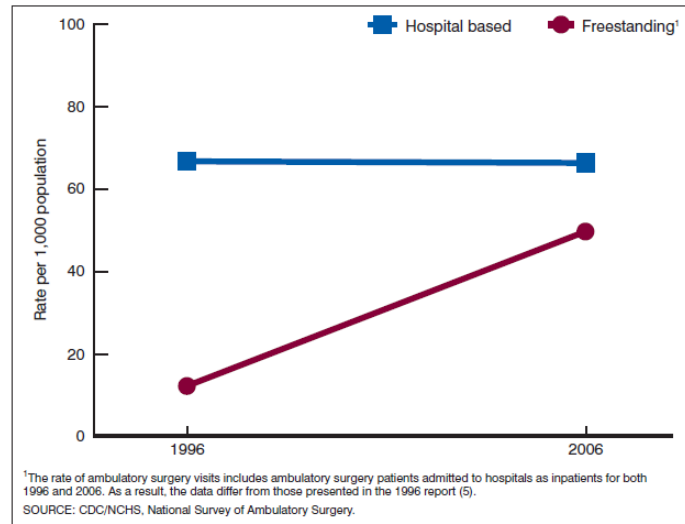
SECTOR	CANTIDAD	%	CANTIDAD DE CAMAS
PUBLICO	185	24%	1135
PRIVADO CON FINES DE LUCRO	570	73%	3498
PRIVADO SIN FINES DE LUCRO	23	3%	141
TOTAL	778	100%	4774

Se aprecia que solamente el 24% de camas hospitalarias pertenecen al sector público, el cual cubre al menos al 50% de la población de nivel socio económico C- y D, por lo que existe un claro déficit. El sector privado tiene la mayoría de camas 73% pero no todas las personas pueden usar estas camas debido a factores como el precio, o la falta de un seguro de salud privado.

#### **Tendencia actual del incremento hacia la cirugía ambulatoria**

De acuerdo a la encuesta nacional de cirugía ambulatoria recogida por el centro nacional de estadísticas de salud de Estados Unidos del año 2006 ha existido un incremento el cual ha sido considerable y progresivo como lo muestra la Figura 2.2.

**Figura II.2 Tasa de aumento de cirugía ambulatoria por cada 1000 habitantes en Estados Unidos en el periodo entre 1996 y 2006.**



Este incremento se debe a varios factores que han variado a la par del desarrollo científico, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

### **Cirugías con mínima invasión.**

Se están utilizando con mucha frecuencia técnicas laparoscópicas de mínima invasión que no afectan la economía humana del paciente.

### **Cirugías más rápidas.**

Los médicos cirujanos con diversas especialidades cada vez tienen mejor formación y realizan las intervenciones en menos tiempo.

### **Diagnósticos exactos.**

Los nuevos equipos de diagnóstico comprueban con más certeza los diagnósticos médicos.

### **Anestesia**

Se ha desarrollado la especialidad con mejores medicamentos que recuperan al paciente lo más rápido posible con el uso de anestésicos de nueva generación teniendo un paciente despierto inmediatamente.

### **Cantidad de cirugías realizadas al año en el Hospital Baca Ortiz**

La Tabla 2.3 muestra la cantidad de cirugías realizadas en el Hospital Baca Ortiz en el año 2011. De acuerdo a esta información el promedio mensual de cirugías es de 474, valor que difiere significativamente de las 700 mensuales que publica el Ministerio de Salud Pública.

**Tabla II-3 Cantidad de cirugías realizadas de cada tipo durante el año 2011 en el Hospital Baca Ortiz.**

<b>Cantidad de Cirugías realizadas 2011 Hospital Baca Ortiz</b>					
<b>Especialidades</b>	<b>Hospitalización</b>	<b>Consulta Externa</b>	<b>Emergencia</b>	<b>Total</b>	<b>Porcentaje</b>
Cirujía general	216	646	976	1838	32,3%
Cirujía plastica	19	294	31	344	6,0%
Endoscopias	78	340	77	495	8,7%
Maxilofacial	18	71	18	107	1,9%
Neurocirujía	192	62	198	452	7,9%
Oftalmología	19	299	39	357	6,3%
Odontología	1	100	9	110	1,9%
Otorrinolaringología	12	171	9	192	3,4%
Traumatología	845	97	351	1293	22,7%
Urología	87	96	33	216	3,8%
Nefrología	8	1	1	10	0,2%
Cardiología	0	36	0	36	0,6%
Cuerpo extraño	0	0	237	237	4,2%
<b>Total</b>	<b>1495</b>	<b>2213</b>	<b>1979</b>	<b>5687</b>	
<b>Porcentaje</b>	<b>26%</b>	<b>39%</b>	<b>35%</b>	<b>Prom. Anual</b>	<b>474</b>

De acuerdo a esta información el 39% de cirugías que requieren anestesia son realizadas en el hospital del día. Existe un porcentaje de casos de emergencia que también se atienden en el Hospital del día el cual es complicado determinar ya que esto depende de la gravedad de cada caso.

El promedio de cirugías ambulatorias realizadas diariamente en el Hospital Baca Ortiz tomando en cuenta 260 días laborables es de 9 cirugías diarias.

No existe la información necesaria para determinar cuántas cirugías ambulatorias se realizan anualmente en Ecuador. Para buscar una estimación adecuada se va a utilizar información de la encuesta nacional de cirugía ambulatoria recogida por el centro nacional de estadísticas de salud de Estados Unidos del año 2006 (Anexo 3). La tabla 2.4 presenta un breve resumen de los datos obtenidos para el año 2006

**Tabla II-4 Cantidad de cirugías ambulatorias realizadas en Estados Unidos en el año 2006.**

Información de cirugías ambulatorias realizadas en Estados Unidos (2006)		
Población total	293.655.404,00	100,00%
Cantidad de cirugías ambulatorias	34.738.000,00	11,83%
Cantidad de cirugías ambulatorias 0 a 15 años	2.471.000,00	7,11%
Cantidad de cirugías ambulatorias con anestesia 0 a 15 años	758.597,00	30,70%

Con los porcentajes obtenidos se hace una estimación para la provincia de Pichincha en el año 2011, la cual se presenta en la Tabla 2.5.

**Tabla II-5 Cantidad de cirugías ambulatorias realizadas en la provincia de Pichincha.**

Estimación de cirugías ambulatorias realizadas en la provincia de Pichincha (2011)		
Población Provincia de Pichincha	2.576.287,00	100,00%
Cantidad de cirugías ambulatorias	304.762,17	11,83%
Cantidad de cirugías ambulatorias 0 a 15 años	21.678,49	7,11%
Cantidad de cirugías ambulatorias con anestesia 0 a 15 años	6.655,30	30,70%
Cantidad Diaria de cirugías (260 días laborables)	25,60	

De acuerdo a esta estimación se realizan un total de 26 cirugías ambulatorias diarias en la provincia de Pichincha. Si se toma en cuenta las 9 cirugías que se realizan en el Hospital Baca Ortiz, existen 15 cirugías que representan un 65% del mercado y que son cubiertas por aseguradoras y entidades de medicina pre-pagada que se encuentran orientadas al diagnóstico y tratamiento en salud para la población con capacidad de pago.

Por tanto, queda claro que es necesario contar con un negocio enfocado a satisfacer la demanda de cirugía ambulatoria infantil para la provincia de Pichincha y sus provincias aledañas.

## **2.2 Análisis Sectorial**

El negocio que plantea el presente plan de negocios pertenece al sector de salud privada infantil en la ciudad de Quito, mismo que supera el costo de oportunidad del capital en el largo plazo según el análisis sectorial realizado bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter el cual puede verse en detalle en el Anexo 4 y se resume en la figura 2.3

**Figura II.3 Fuerzas sectoriales bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter.**



El gráfico precedente muestra que las fuerzas a contrarrestar por afectar negativamente a la rentabilidad en el largo plazo son: poder de negociación con proveedores y sustitutos.

### **2.3 Análisis de la competencia**

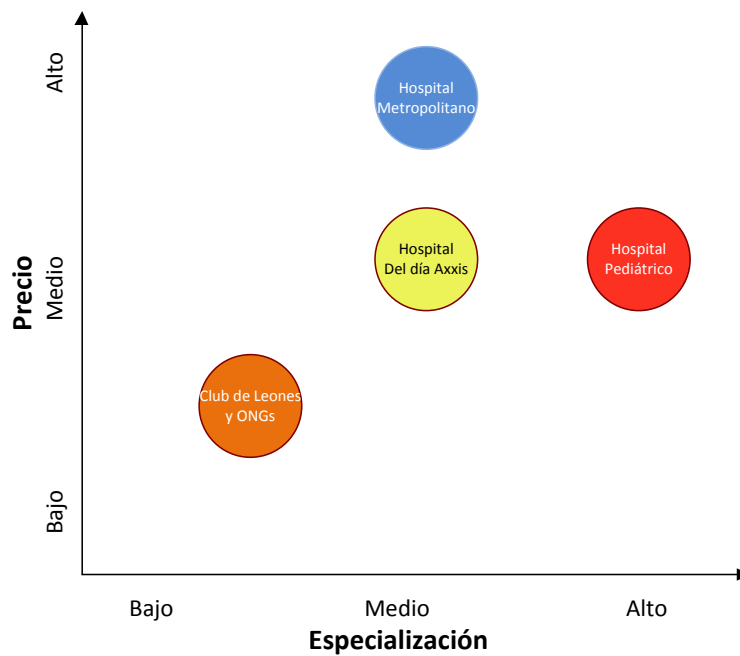
De acuerdo a la información obtenida en el test de determinación de atributos realizado en el capítulo 1, los más importantes atributos de acuerdo a los encuestados fueron especialización, agilidad y precio en ese orden de importancia. Para la realización del mapa de grupos estratégicos se van a elegir las variables especialización y precio.

Especialización porque es el atributo principal que va a diferenciar al Hospital del Día de sus competidores y sustitutos.

Precio porque la mayoría de consumidores van a buscar la opción más conveniente para su presupuesto.

Los resultados se muestran en la Figura 2.3

**Figura II.4 Mapa estratégico del sub-sector de atención ambulatoria parte del sector atención de salud privada.**



## **CAPÍTULO III**

### **Plan Estratégico**

#### **3.1 Estrategia Genérica.**

De acuerdo a los capítulos 1 y 2 se ha identificado un nicho de mercado cubierto parcialmente al cual pertenecen los niños de 0 a 15 años cuyos padres están ubicados en los segmentos socioeconómicos C- o superiores, quienes son potenciales consumidores de un servicio de atención y cirugía ambulatoria. En este grupo de edad el tipo de patologías es común y frecuente, la recuperación es rápida, el tiempo quirúrgico es reducido siempre y cuando los profesionales sean especializados. Adicionalmente los pacientes de este nicho no necesitan atención emergente, pero tienen la necesidad de solución quirúrgica. La esencia de la estrategia es realizar actividades de manera diferente que los rivales (Porter, 1996).

El hospital Baca Ortiz cubre parcialmente las necesidades de este nicho aunque de manera poco eficiente y con un servicio poco personalizado. Se buscará alcanzar ventaja competitiva cubriendo la necesidad de este nicho a través de la especialización, lo que aumentará la disposición a pagar del cliente. (Porter, 1996) Como ejemplos de esta estrategia se puede nombrar a la Clínica de la Mujer especializada en atención a mujeres embarazadas, la clínica de osteoporosis o a la clínica de urología. Los hospitales grandes que cuentan con atención de hospital del día no se han especializado en niños ya que cuentan con infraestructura capaz de cubrir más tipos de enfermedades a pacientes que pertenezcan a cualquier grupo de edad y nivel socioeconómico.



## **3.2 Estrategias Sectoriales**

### **Poder de negociación con proveedores.**

El poder de negociación de las compañías de seguros y compañías de medicina pre-pagada es elevado dentro del segmento minoritario de población que paga una póliza de seguro privado.

En un inicio el hospital del día no va a tener asegurado el flujo de pacientes necesarios, por lo que se debe buscar alianzas estratégicas con las compañías privadas o el IESS, aunque esto cause que la rentabilidad no sea la esperada debido a que ellos van a fijar el precio a pagar por cada tipo de cirugía.

Luego de que el hospital este en marcha, se debe buscar participación de mercado en el segmento de la población que no tiene seguro médico a fin de evitar la dependencia de los proveedores.

Se debe ofrecer a los proveedores servicios de calidad a un mejor costo en lugar de los sustitutos. Por ejemplo la compañía privada puede ofrecer atención de calidad con un deducible sustancialmente inferior al de su sustituto. Esto incrementaría la rentabilidad de los proveedores.

### **Amenaza de sustitutos**

Se puede neutralizar la presencia de sustitutos con las siguientes estrategias:

Informar al usuario potencial sobre los atributos que hacen superior al servicio del hospital del día como la agilidad y especialización.

Ofrecer servicios adicionales específicos para niños como pediatría u odontología.

Realizar descuentos especiales en función de la situación económica del paciente.

Brindar más confianza a los padres y a sus hijos a través de una atención personalizada.

### **3.3 Visión, Misión y objetivos iniciales**

#### **3.3.1 Visión**

Convertirnos en la institución que realice la mayor cantidad de cirugía ambulatoria infantil marcando las pautas científicas en el aspecto médico quirúrgico por su experiencia y en el aspecto económico por su eficiencia.

#### **3.3.2 Misión**

Somos un Hospital para niños que a través de la especialización y estandarización de sus procesos ofrece solución definitiva a procedimientos quirúrgicos ambulatorios a un precio razonable.

#### **3.3.3 Objetivos iniciales**

Los objetivos serán planteados desde el punto de vista estratégico y financiero.

##### **3.3.3.1 Objetivos Estratégicos**

- Alcanzar un flujo del al menos 5 pacientes diarios que requieran cirugía ambulatoria en un periodo de 6 meses.
- Obtener convenios de utilización de servicios con al menos dos compañías de seguros y al menos 1 compañía de salud pre-pagada en un periodo menor a un año.

- Obtener al menos el 10% de participación de mercado de cirugía ambulatoria infantil en menos de un año.

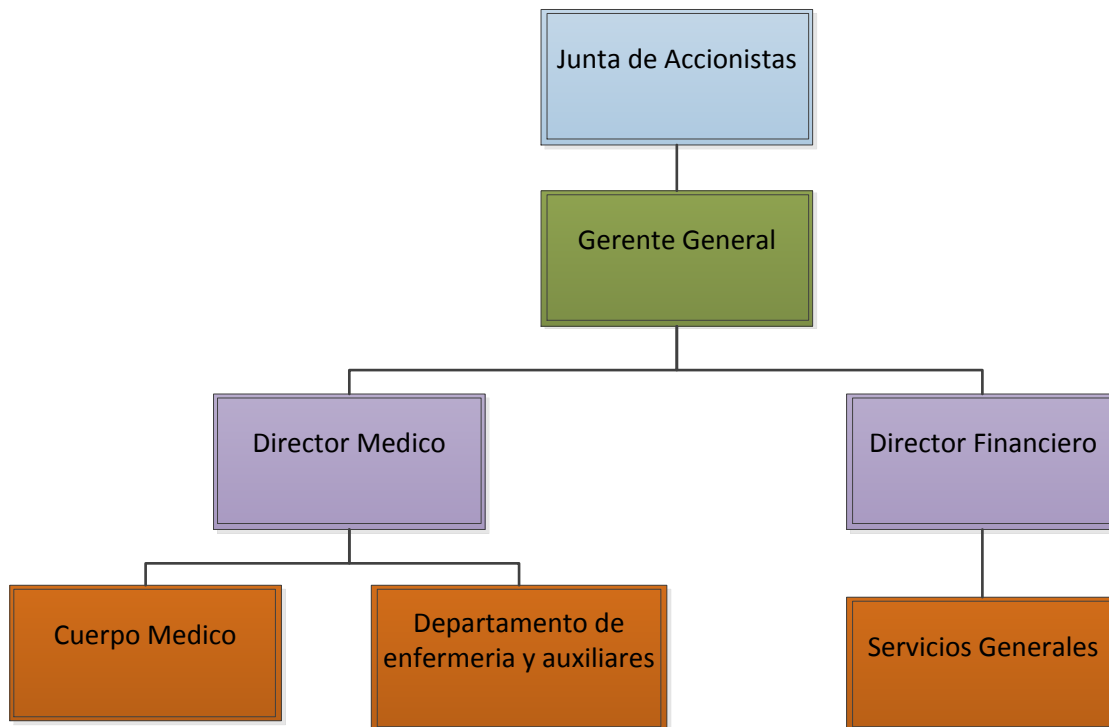
### **3.3.3.2 Objetivos Financieros**

- Obtener el 20% de rentabilidad en base al ingreso total a partir del tercer mes de funcionamiento.
- Lograr que los costos fijos no sobrepasen el 50% del costo de cada cirugía.
- Alcanzar un ROE de al menos 8% en el primer año.

## **3.4 Organigrama Inicial**

Se va emplear un organigrama informativo en el cual se puede apreciar la estructura inicial de personal del Hospital de día. Se utiliza de tipo informativo para que pueda ser entendido con facilidad por personas no especializadas pero con miras a volverlo formal el momento de inicio del plan de negocios. El organigrama esta realizado de manera vertical y muestra la jerarquía según una pirámide de arriba hacia abajo. Se adjunta una descripción de roles y funciones de las posiciones de cada nivel en el Anexo 5.

El organigrama se muestra en la Figura 3.1

**Figura III.1 Organigrama inicial**

## CAPÍTULO IV

### Plan comercial

Este capítulo busca usar el Marketing Mix y Copy Strategy para diseñar un plan de mercadeo en base a los resultados obtenidos en el Capítulo 1 de investigación de mercados.

#### 4.1 Precio

##### Prueba de precio

Para la realización de las prueba de precio se entrevistó a 3 especialistas por cada especialidad de cirugía y también se obtuvo los listados de precios de 3 clínicas ubicadas al norte de Quito en las que se realizan estas cirugías. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 4.1

**Tabla IV-1 Tabla comparativa de precios de diferentes tipos de cirugías en diferentes clínicas**

<b>Cuadro comparativo de precios de diferentes tipos de cirugías en diferentes clínicas</b>				
<b>Clínicas</b>	<b>Pasteur</b>	<b>San Francisco</b>	<b>San Cayetano</b>	<b>Valor Obtenido entrevistas</b>
	<b>Cirugías resolutivas Otorrinolaringologicas</b>			
Adenoidectomía	\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 350	\$ 550
Amigdalas	\$ 950	\$ 1.050	\$ 400	\$ 767
Reduccion de cornetes	\$ 450	\$ 900	\$ 400	\$ 533
Cuerpos extraños oído nariz	\$ 180	\$ 530	\$ 300	\$ 317
	<b>Cirugía general</b>			
Hernias	\$ 1.100	\$ 1.500	\$ 500	\$ 700
Descenso de testículos	\$ 1.100	\$ 1.320	\$ 450	\$ 833
Circuncisiones	\$ 450	\$ 620	\$ 450	\$ 633
Hidrocele, varicoceles	\$ 1.300	\$ 720	\$ 450	\$ 867
	<b>Cirugía plástica</b>			
Cicatrices	\$ 250	\$ 600	\$ 300	\$ 250
Suturas de heridas	\$ 250	\$ 550	\$ 300	\$ 175
Polidactilias	\$ 650	\$ 1.200	\$ 350	\$ 300
Labios leporinos	\$ 2.100	\$ 1.200	\$ 600	\$ 850
Paladares hendidos	\$ 3.500	\$ 1.500	\$ 800	\$ 950

En la parte de cirugía plástica, el costo de las cicatrices y suturas de heridas dependen de algunos factores como el tipo de herida o tamaño de cicatriz.

El valor colocado en la columna de entrevistas se obtuvo calculando el promedio de los tres valores que fueron proporcionados por cada pediatra.

## **4.2 Producto**

### **4.2.1. Insight**

Existen problemas de salud en los niños que requieren atención quirúrgica que gracias a la tecnología y especialización pueden ser solucionados con cirugía ambulatoria es decir no se requiere hospitalización lo que reduce costos y evita el problema de la falta de camas hospitalarias públicas y privadas.

## **4.3 Plaza**

El Hospital será construido en el norte de Quito de preferencia en una zona en la cual ya existen centros médicos y edificios de consultorios. Contará con un quirófano, salas de recuperación, salas de espera, consultorios médicos, cafetería, parqueaderos y servicios de seguridad.

## **4.4 Promoción**

Se ofrecerá chequeos pediátricos complementarios para asegurar la salud integral del niño.

Se realizaran conferencias sobre el cuidado de los niños, sus enfermedades más comunes o cómo reaccionar frente a un accidente.

Se buscará alianzas estratégicas con empresas que fabriquen productos para bebés como pañales, ropa o productos de limpieza.

## **4.5 Publicidad**

Se realizará anuncios en radios.

Se utilizarán volantes, repartidos en zonas estratégicas.

Se utilizarán redes sociales como Facebook y Twitter para que mucha gente conozca del hospital y de los servicios que ofrece.

## **4.6 Copy Strategy**

### **4.6.1 Frase de posicionamiento**

Hospital del día para niños: Atención médica pediátrica especializada para sus hijos sin esperas y a un precio conveniente.

### **4.6.2 Grupos Objetivos**

#### **Grupo Influyente**

El grupo que tiene mayor influencia en los padres el momento que deben tomar una decisión de donde operar a sus hijos es el de los pediatras. Cuando es necesario realizar un procedimiento quirúrgico que no requiere hospitalización, generalmente los padres desconocen donde realizarlo y siguen las recomendaciones de los pediatras. En el caso del hospital se busca trabajar con este grupo a través de comisiones de acuerdo al tipo de caso y al costo de las cirugías que se realicen.

### **Grupo decisor**

El grupo decisor es el de los padres que deciden donde operar a sus hijos dependiendo de muchos factores como la especialización, el precio y la ubicación del hospital o la clínica. Para llegar a este grupo hay que transmitir confianza fundamentalmente basada en el prestigio de los especialistas. Adicionalmente el mensaje debe convencer a los padres que el hospital es la mejor opción de acuerdo a la relación costo beneficio.

### **Grupo Usuario**

El grupo usuario en este caso son los niños que van a ser atendidos. Para ellos se va a generar un ambiente cálido y acogedor principalmente en las salas de recuperación ya que esto ayudaría para que se tranquilicen y puedan ir a sus casas más rápido.

#### **4.6.3 Promesa básica**

La promesa básica del hospital es solucionar los problemas infantiles que requieren atención quirúrgica ambulatoria sin espera y a un precio conveniente.

#### **4.6.4 Reason Why**

El hospital del día puede realizar la promesa básica ya que su estructura física y organizacional está diseñada para mantener costos bajos y una atención eficiente.

#### **4.6.5 Slogan**

Atención inmediata a un precio conveniente para cuidar lo más preciado: La salud de sus hijos.



# CAPÍTULO V

## Plan de operaciones

### 5.1 Operación del Negocio

El plan de operaciones presenta de manera clara y concreta la forma en que el hospital del día va a ofrecer sus servicios.

La especialización y el prestigio del equipo médico que va a formar parte del hospital constituye su ventaja competitiva ya que la atención infantil es diferente a la atención que brinda una casa de salud que atiende a todo tipo de pacientes, tanto en trato como en nivel de complejidad.

La atención ambulatoria para niños comprende diferentes tipos de cirugías las cuales no requieren hospitalización. Los tipos de estas cirugías con sus respectivos precios se encuentran en el capítulo 4 en la tabla 4.2. Por esta razón los procesos deben ser flexibles y no se puede alcanzar un grado de estandarización tan elevado. La figura 5.1 presenta la matriz producto proceso para el caso del hospital del día.

**Figura V.1 Matriz producto**

TIPO DE PROCESO	TIPO DE PRODUCTO			
	Bajo volumen de producción escasa estandarización, productos únicos	Bajo volumen de producción reducida estandarización, varios productos	Volumen elevado de producción mayor estandarización, pocos tipos de productos	Volumen muy elevado de producción alta estandarización, muy pocos tipos de productos
Talleres				
Lotes		Hospital del día		
Línea				
Flujo continuo				

### **Servicio**

El servicio que ofrece el Hospital del día es atención médica quirúrgica ambulatoria para niños menores a 12 años. Existen procedimientos quirúrgicos que no requieren hospitalización los cuales pueden ser realizados de una manera especializada, ágil y a un precio razonable.

### **Infraestructura**

En un inicio el Hospital debe constar de las siguientes facilidades para brindar buena atención.

- 1 Quirófano con equipos de última tecnología.
- Sala de preparación.
- Sala de recuperación.
- 2 Consultorios.
- Área de esterilización y ropa.
- Vestidores.
- Baños.
- Cafetería.
- Zona Administrativa.

### **Seguridad**

El hospital deberá constar con un circuito cerrado de cámaras el cual sirve para monitoreo y control. Gracias a la tecnología se puede realizar el monitoreo a distancia mediante una

computadora o un teléfono celular. De igual manera se deberá instalar un sistema de alarma con monitoreo el cual también será útil en caso de emergencias ya que este tipo de sistemas siempre tiene un botón de pánico. Finalmente, se contratará servicios de guardianía privada ya que han existido casos de robos y asaltos tanto a hospitales como a sus usuarios.

## **5.2 Gestión de Calidad**

Los sistemas de gestión de calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente. Para esto hay que definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Norma Internacional ISO (9000-2000). En el sistema están involucrados las facilidades, los procedimientos, el talento humano todo enfocado a una mejora continua.

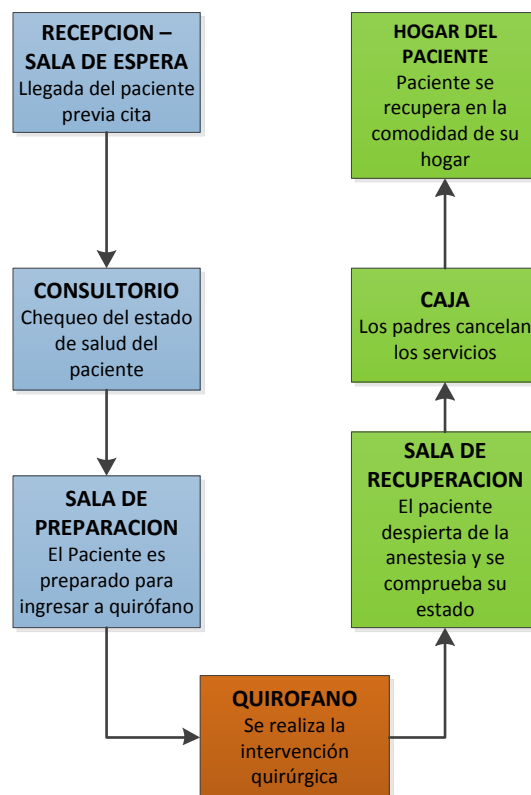
### **Estrategia de Servicio**

La clave en los servicios de salud es generar la confianza en los usuarios de que la vida de sus hijos esta en las mejores manos. Es aquí donde el hospital marca diferencia con sus competidores y sustitutos ya que su ventaja competitiva es la especialización de su personal médico y auxiliar. Los médicos que van a formar parte del equipo del hospital de día tienen al menos 15 años de experiencia en el Hospital de niños Baca Ortiz. Adicionalmente se debe conseguir un flujo de procesos óptimo para reducir el tiempo de espera de los pacientes y todas las personas involucradas deben brindar una atención amable y educada.

## Flujo de procesos

En esta sección se explica el flujo de atención a los pacientes en el hospital del día. La figura 5.2 presenta el flujo de procesos del hospital del día. Los procesos para preparar al paciente para una intervención rápida y exitosa se muestran en color azul. Los procesos para recuperar al paciente luego de la intervención se muestran en color verde.

**Figura V.2 Diagrama de flujo de procesos del Hospital del día.**



La figura 5.3. Muestra un layout del hospital del día.

**Figura V.3 Esquema de facilidades de Hospital del día.**



### Manejo de colas

De acuerdo a la estimación realizada en el capítulo 2 en la provincia de Pichincha se realizan un cantidad estimada de 26 cirugías ambulatorias diarias de las cuales 9 se realizan en el Hospital Baca Ortiz. El tiempo de duración estimado de 60 minutos se obtuvo mediante entrevistas a profundidad realizadas para el capítulo 1.

De acuerdo al esquema de facilidades del hospital del día presentado en la figura 5.1 la capacidad máxima de atención con 1 quirófano será de 6 cirugías al día en una jornada laboral de 8 horas tomando en cuenta un tiempo de limpieza y preparación de quirófano de 15 minutos. En un inicio se plantea la cantidad de 4 cirugías al día lo que representa un porcentaje de 26% del total, esto tomando en cuenta un escenario conservador.

Existen factores que pueden generar cuellos de botella como la complicación de una cirugía o la ausencia del personal médico ya que en un inicio la cantidad de colaboradores es limitada para reducir al máximo los costos fijos. Si se produce uno de estos eventos el hospital debe comunicarse inmediatamente con los usuarios programados que sufrirán retrasos para evitar esperas innecesarias. Inicialmente no se puede realizar un modelo de cola ya que no se tiene información del patrón de llegadas y el patrón de servicio.

## **CAPÍTULO VI**

### **Plan Financiero**

#### **6.1 Supuestos Generales**

Para el presente plan de negocios se ha decidido tomar los siguientes supuestos:

Los costos fijos, variables y administrativos, tendrán un crecimiento del 5.4% anual tomando el promedio de la inflación de Ecuador en los meses de enero a mayo. Banco Central (2012)

Los ingresos son variables de acuerdo a un número estimado de cirugías que se realizan cada año.

El precio promedio de una cirugía es de 600 dólares, el cual fue determinado mediante la información obtenida en 3 clínicas privadas. La información fue obtenida en el mes de febrero y los resultados están tabulados en el capítulo 4.

Se considera depreciación lineal de equipos y del local del hospital. “Pueden utilizarse diversos métodos de amortización para distribuir el importe amortizable de un activo de forma sistemática a lo largo de su vida útil. Entre los mismos se incluyen el método lineal, el método de amortización decreciente y el método de las unidades de producción. La amortización lineal dará lugar a un cargo constante a lo largo de la vida útil del activo, siempre que su valor residual no cambie. El método de amortización decreciente dará lugar a un cargo que irá disminuyendo a lo largo de su vida útil. El método de las unidades de producción dará lugar a un cargo basado en la utilización o producción esperada. La

entidad elegirá el método que más fielmente refleje el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros incorporados al activo”. (Norma NIC 16)

Para el caso del hospital, se elige el método lineal porque su nivel de eficiencia no es variable en el tiempo ni un aumento de cirugías aumenta su deterioro.

Para las necesidades operativas de fondos fueron tomados en cuenta los costos fijos y el 50% del valor de insumos necesarios para realizar las cirugías. Los costos fijos deben ser cubiertos en su totalidad mes a mes incluyendo salarios y gastos administrativos. Se requiere adicionalmente tener los insumos para las cirugías sin embargo no se requiere pagarlos todos de contado ya que algunos proveedores ofrecen hasta 30 días de crédito.

Se considera que el primer año el promedio de cirugías diarias va a ser de un mínimo de 4. El segundo año la capacidad va a aumentar 5 y finalmente en el tercer año se alcanza la capacidad máxima del hospital que es de 6 cirugías diarias. De acuerdo al análisis realizado en el capítulo 2, ese número inicial representa el 26% de las cirugías realizadas en la provincia de Pichincha. La capacidad a instalar permitiría alcanzar un 40% operando en toda su capacidad.

Los equipos y mobiliario se van a renovar a los 10 años, tomando en cuenta el tiempo referencial de depreciación de muebles y mobiliario del Reglamento para aplicación de la ley de Régimen tributario Interno del SRI.

Se calcula una tasa de descuento para descontar los flujos de proyecto con el método CAPM (Modelo de fijación de precios de activos) utilizando la beta del sector y el riesgo país.



## Cálculo de CAPM

**Tabla VI-1 Cálculo del CAPM**

<b>Cálculo de CAPM</b>	
Beta desapalancada (Sector Salud)	0.78
Riesgo de mercado	8,71%
Tasa libre de riesgo	2,63%
Rendimiento	7,37%
Riesgo País	8,58%
<b>CAPM Calculado</b>	<b>15,95%</b>

## Estructura de Capital

Para financiar el proyecto se va a obtener un préstamo en la Corporación Financiera Nacional (CFN) debido a que ofrece una menor tasa que otras instituciones financieras como bancos. De acuerdo a la información obtenida en la página web los créditos para el Sector Empresarial (monto hasta USD 1 millón) tienen una tasa de interés desde 9,0% - hasta 10%. Para el presente proyecto se toma la tasa del 10% de manera conservadora.

El mayor rendimiento financiero es obtenido con el mayor financiamiento posible.

Mascareñas, J. (2008). Por lo antes expuesto se utiliza una estructura de financiamiento con el límite máximo que permite la CFN es decir 70% de deuda y 30% de capital.

## Calculo de Beta Apalancada

$$\beta_l = \beta_u * \left[ (1 - t) * \frac{D}{C} \right]$$

Fuente: Faus, J (2011), Políticas y Decisiones Financieras

### Calculo de CAPM con Beta Apalancada.

**Tabla VI-2 Cálculo del CAPM Apalancado**

<b>Cálculo de CAPM apalancado</b>	
Beta apalancada	1,19
Riesgo de mercado	8,71%
Tasa libre de riesgo	2,63%
Rendimiento	9,87%
Riesgo País	8,58%
<b>CAPM</b>	<b>18,45%</b>

### Calculo de costo promedio ponderado de capital.

$$WACC = R_c * \frac{A}{A + D} + R_d * (1 - t) * \frac{D}{A + D}$$

Fuente: Ross, S (2005) Finanzas corporativas

**Tabla VI-3 Cálculo del costo promedio ponderado de capital**

<b>Costo promedio ponderado de Capital</b>	
Costo Capital ( $R_c$ )	18,45%
Costo Deuda ( $R_d$ )	10,00%
A (Capital)	30%
D (Deuda)	70%
Tasa Impuestos ( $t$ )	0,3455
<b>WACC</b>	<b>10,12%</b>

## 6.2 Estados Financieros

### Costos fijos

Los salarios para el personal de planta han sido estimados sobre los valores de las tablas de salarios mínimos sectoriales del Ministerio de Relaciones Laborales (2012).

La tabla 6.2 Resume los costos fijos mensuales en los que incurre el hospital

**Tabla VI-4 Costos fijos**

<b>Costos Fijos</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>
Médico Residente	\$ 1.500,00
Sueldo Enfermera	\$ 1.000,00
Sueldo Auxiliar	\$ 600,00
Sueldos personal de limpieza	\$ 150,00
Sueldo Recepcionista	\$ 400,00
Contador	\$ 500,00
Agua	\$ 100,00
Luz	\$ 120,00
Teléfono	\$ 300,00
Servicio de Internet	\$ 50,00
Servicio de Guardianía	\$ 150,00
Insumos Limpieza	\$ 100,00
<b>Total Mensual</b>	<b>\$ 4.970,00</b>
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 59.640,00</b>

### **Costos variables**

Los costos variables están estimados para el primer año con un número de 4 cirugías diarias, el segundo año con 5 y al tercer año se alcanza la capacidad máxima de 6 cirugías al día. Los honorarios de los cirujanos dependen del tipo de cirugía y se estiman como un 40% del costo total, de igual manera el anestesiólogo recibe como honorarios el 40% del cirujano y los insumos representan un 5% del costo total. De acuerdo a esta información los valores de honorarios son los siguientes:

- Cirujanos \$250
- Anestesiólogo \$ 100
- Insumos por cirugía \$30

A partir del año 4 se toma en cuenta un aumento de costos variables del 5.42% anual a causa de la inflación.

**Tabla VI-5 Tabla de Costos variables**

<b>Costos Variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Honorarios Cirujanos	\$ 240.000,00	\$ 315.000,00	\$ 396.900,00
Honorarios Anestesiólogos	\$ 96.000,00	\$ 126.000,00	\$ 158.760,00
Insumos médicos	\$ 28.800,00	\$ 37.800,00	\$ 47.628,00
<b>Total</b>	<b>\$ 364.800,00</b>	<b>\$ 478.800,00</b>	<b>\$ 603.288,00</b>

### **Depreciación**

La depreciación de activos se hace en base al Reglamento para aplicación de la ley de Régimen tributario Interno del SRI.

El equipo y mobiliario será depreciado linealmente en un periodo de 10 años.

El local del hospital será depreciado linealmente en 20 años.

**Tabla VI-6 Inversión inicial incluyendo local y equipamiento.**

<b>Equipo y Mobiliario</b>	<b>Costo estimado</b>
Quirófano	\$ 50.400,00
Sala de preparación	\$ 710,00
Recepción	\$ 2.230,00
Consultorios	\$ 530,00
Sala de recuperación	\$ 680,00
Vestidores	\$ 1.320,00
Sala de esterilización	\$ 500,00
Cuarto de máquinas	\$ 1.100,00
Cafetería	\$ 850,00
<b>Total</b>	<b>\$ 58.320,00</b>
Costo local	\$ 450.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 508.320,00</b>



El punto de equilibrio fue calculado con la siguiente formula:

$$Pe = \frac{CF}{1 - \left(\frac{CV}{VT}\right)}$$

Donde:

CF: Costos Fijos

CV: Costos Variables

VT: Ventas totales

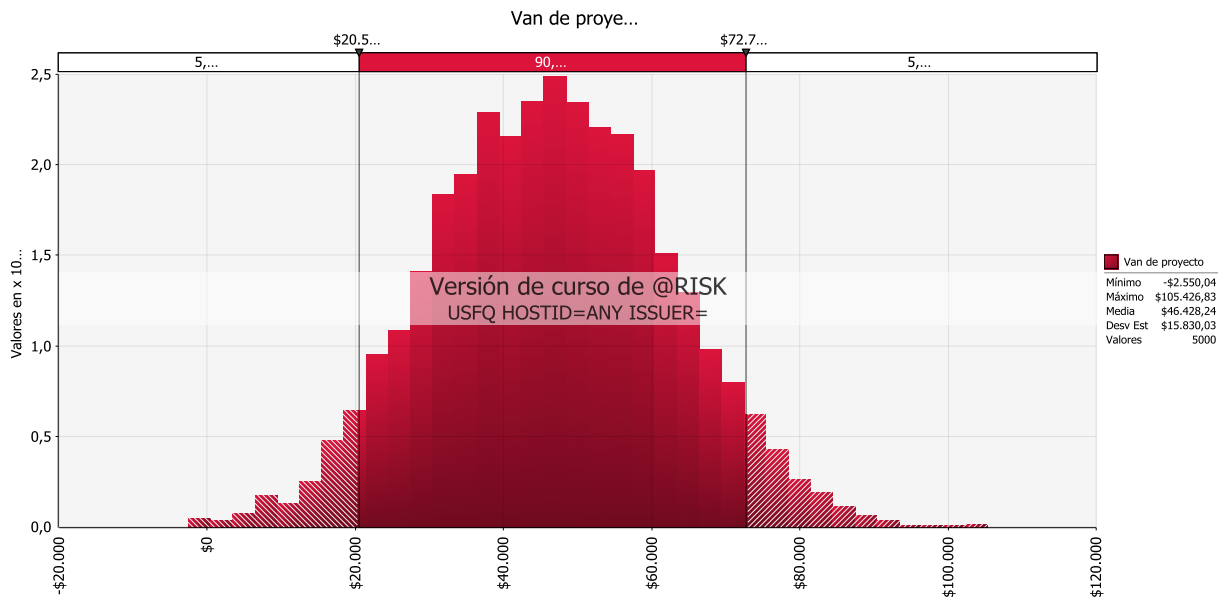
El valor obtenido fue de 670 Cirugías anuales.

#### **6.4 El TIR y el VAN**

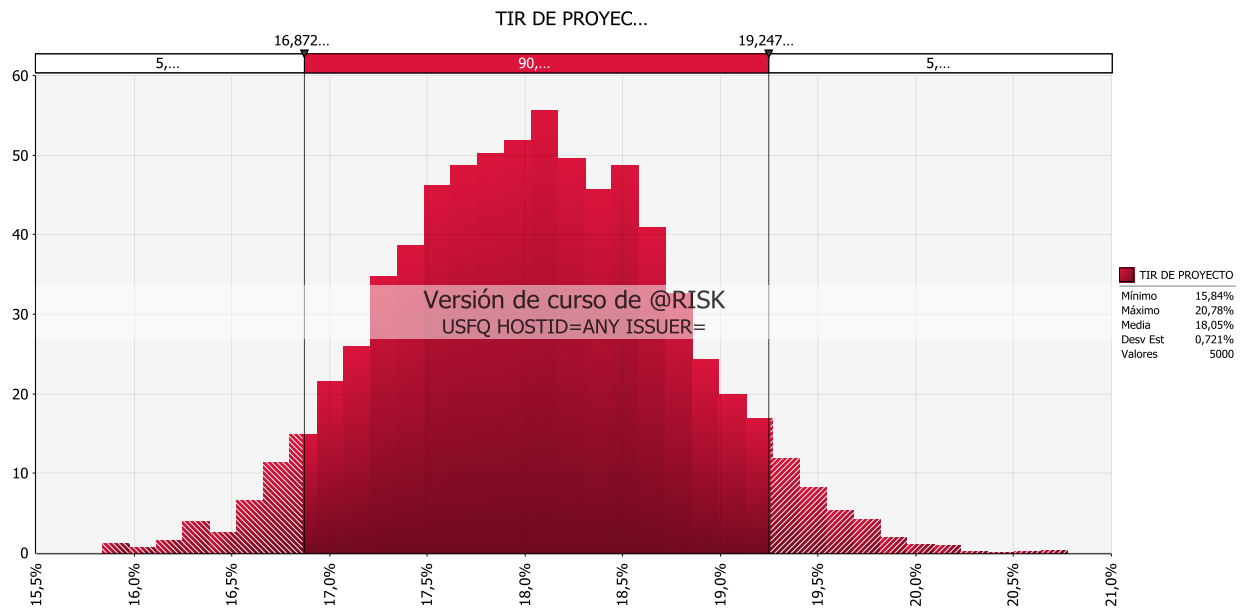
Para el análisis del TIR y VAN se realizó una simulación Montecarlo, en la cual se tomó como variable de incertidumbre la cantidad de cirugías realizadas anualmente. Se toma solamente esta variable debido a que los costos fijos prácticamente no varían y los costos variables van ligados directamente a la cantidad de cirugías.

El valor determinístico del VAN y TIR obtenidos antes de la simulación se aprecia en la tabla VI.7 para luego compararlo con el valor obtenido en la simulación Montecarlo

**Figura VI.1 Valores de VAN obtenidos en simulación Montecarlo**



**Figura VI.2 Valores de TIR obtenidos en simulación Montecarlo**



## **6.5 Análisis de sensibilidad**

El VAN determinístico fue de \$59,265 al agregar la incertidumbre del número de cirugías el valor del VAN bajó a \$46.428 como valor más probable con una desviación estándar de \$15.830

Existe un 5% de probabilidad de obtener un VAN menor a \$20.559 o mayor a \$72.787.



## **CAPÍTULO VII**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **7.1 Conclusiones**

- Existe una oportunidad de negocio en el sector de la salud privada infantil debido al marcado déficit de camas hospitalarias y profesionales especializados en la ciudad de Quito. El presente plan de negocios estimó la demanda del servicio con la población de la provincia de Pichincha, sin embargo la ciudad de Quito recibe muchos pacientes de provincias aledañas por lo que la demanda es mayor aunque no exista información para contabilizarlo.
- La cirugía ambulatoria se está convirtiendo en una alternativa segura y confiable para solucionar problemas de salud que antes requerían hospitalización, principalmente gracias a los avances tecnológicos en diagnóstico y anestesia. El análisis del sector de salud privada realizado con el marco teórico de las 5 fuerzas de Porter dio como resultado que se debe contrarrestar el poder de negociación de ciertos proveedores como empresas aseguradoras y de medicina privada y también de los posibles sustitutos como hospitales privados.
- La estrategia genérica del hospital será atender un nicho de mercado al cual pertenecen los niños de 0 a 15 años cuyos padres están ubicados en los segmentos socioeconómicos C- o superiores, quienes son potenciales consumidores de un servicio de atención y cirugía ambulatoria.
- El plan comercial está concebido para dar a conocer y posicionar en corto tiempo al hospital pediátrico del día en la mente de los clientes y usuarios potenciales. Para esto debe hacer énfasis en su ventaja competitiva que es la especialización y en sus costos.
- El plan de operaciones está diseñado para que el hospital alcance alta eficiencia operativa para que el precio a cobrar por los servicios sea competitivo en el mercado.

- El momento de realizar el análisis financiero la única variable significativa es la cantidad de cirugías anuales. Los valores obtenidos en la simulación Montecarlo de VAN y TIR al incluir la incertidumbre de esta variable hizo que los valores bajen en comparación al modelo determinístico, sin embargo el proyecto aún sigue siendo rentable.

## **7.2 Recomendaciones**

- Debido a que los profesionales con alto grado de especialización en salud infantil son escasos se debe mantener un staff de médicos definido y si es posible involucrarlos en el proyecto como inversionistas ya que si por algún motivo como emergencias o cirugías en otra institución no llegan a tiempo, esto afecta directamente el nivel de eficiencia operativa.
- Se debe generar convenios con casas de salud que tengan equipos completos de hospitalización incluyendo servicio de cuidados intensivos en el caso de que se produjera una complicación con algún paciente.
- Se debe analizar constantemente las estrategias y acciones adoptadas por las empresas de salud que ofrecen el mismo tipo de servicios.
- Cuando se alcance el número de cirugías estimado, se puede pensar en realizar proyectos de trabajo social para ayudar a familias de escasos recursos sobre todo que vengan de otras provincias.

## BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M (1996), *What is strategy?* Harvard Business Review, November-December 64-67.
- Hair, J, Bush, R, Ortinau, R (2010) *Investigación de Mercados* 2da Edición, México McGraw Hill.
- Cullen, K, Hall, M, Golsinskiy, A (2006) *National Health statistics Report Number 11*, 16-17.
- Ross, S, Westerfield, R, Jafe, J (2005) *Finanzas corporativas* 7ma Edición, Mexico McGraw Hill.
- Giedion, U, Villar, M, Ávila, (2010) *Los sistemas de salud en Latinoamérica y el papel del seguro privado*, 157.
- Inec (8 de Marzo 2012). *Resultados del censo de Población y Vivienda 2010*  
Recuperado el 18 de julio de 2012 de:  
[http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB\\_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slb](http://www.inec.gob.ec/cpv/?TB_iframe=true&height=450&width=800%20rel=slb)  
[ox](#)
- Banco Central del Ecuador. *Informe mensual de inflación*. Recuperado el 04 de julio de 2012) de: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- Ministerio de Relaciones Laborales. *Fijación de los sueldos y/o salarios y remuneraciones sectoriales para el Sector Privado*. Recuperado el 04 de julio de 2012) de:  
[http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=296:salarios-minimos-sectoriales&catid=56](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=296:salarios-minimos-sectoriales&catid=56)

- Norma Internacional ISO 9000. *Sistemas de gestión de la calidad Fundamentos y vocabulario*, 1.
- Mascareñas, J(2008) *El coste del capital*, Universidad Complutense de Madrid.
- Servicio de Rentas internas. *Reglamento para aplicación de la ley de Régimen tributario Interno*. Recuperado el 16 de agosto de 2012 de:  
<http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/regtribint.pdf>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Entrevista a profundidad (Preguntas a realizarse a un médico que trabaje en un hospital público)**

#### **2 entrevistas**

- 1 Que tipo de servicios brinda el hospital del día público?
- 2 Que tipo de pacientes acuden a los hospitales del día públicos?
- 3 Cual es la cantidad de pacientes represados para cirugía ambulatoria?
- 4 Que porcentaje de pacientes viene de otras provincias?
- 5 Cuantos pacientes atiende un médico en consulta externa?
- 6 Cuantas cirugías ambulatorias se realizan en el hospital diariamente?
- 7 Es la atención pública completamente gratuita?
- 8 Si la respuesta es no, cuales son los gastos más comunes?
- 9 Cuales son las especialidades que se requieren más en un hospital del día?
- 10 Que tiempo de cirugía promedio demora una cirugía ambulatoria?
- 11 Que tipo de especialización requiere el personal?

## ANEXO 2

### Encuesta

#### Prueba de concepto

Tiene hijos menores de 12 años

SI      NO

Numero: \_\_\_\_\_ Edades: \_\_\_\_\_

#### Tiene usted seguro medico privado?

SI      NO

Ha requerido servicios quirúrgicos para sus hijos menores de 12 años en hospitales públicos o privados que no requieran que su hijo se quede especializado?

SI      NO

#### Cuál sería su opinión del siguiente servicio:

Hospital del día para niños, donde su hijo/a puede ser atendido de problemas de salud que no requieren hospitalización, por un equipo de médicos y enfermeras especializados a un precio accesible.

---



---

#### Hay algo que le guste?

---



---

#### Hay algo que no le guste?

---



---

#### Tomando en cuenta su respuesta anterior diría que el servicio que va a brindar este hospital es:

Muy bueno                  Bueno                  ni bueno ni malo                  malo

### Test Intención de uso de servicio

**Que tan interesado estaría en utilizar los servicios del hospital si su hijo presenta un problema de salud que no requiera hospitalización**

Muy interesado

Algo interesado

Ni interesado ni no interesado

No muy interesado

Nada interesado.

**Que atributos le parecen más importantes en un hospital como el descrito?**

1 Más importante

5 Menos importante

Especialización

1 \_\_\_\_\_

Agilidad

2 \_\_\_\_\_

Precio

3 \_\_\_\_\_

Personalización

4 \_\_\_\_\_

Ubicación

5 \_\_\_\_\_

**Otros atributos que considere importantes:**

---



---

**Que razones le frenarían de utilizar un hospital como el descrito?**

---



---



## ANEXO 3

Cantidad de cirugías ambulatorias por diagnóstico, género y edad.

Table 8. Number of ambulatory surgery visits by first-listed diagnosis, sex, and age: United States, 2006

Category of first-listed diagnosis and ICD-9-CM code	Total	Sex		Under 15 years	15-44 years
		Male	Female		
				Number in thousands	
All conditions . . . . .	34,738	14,707	20,032	2,471	8,351
Infectious and parasitic diseases . . . . .001-139	145	64	81	*	*
Neoplasms . . . . .140-239	3,285	1,626	1,659	69	381
Malignant neoplasms . . . . .140-208,230-234	1,173	534	639	*	117
Malignant neoplasm of skin . . . . .172-173,176.0,198.2	303	164	139	*	34
Malignant neoplasm of breast . . . . .174-175,198.81	235	*	234	-	*35
Benign neoplasms . . . . .210-229	2,000	1,039	961	53	241
Benign neoplasm of colon . . . . .211.3	1,389	785	604	-	90
Lipoma . . . . .214	126	61	64	*	*23
Endocrine, nutritional and metabolic diseases, and immunity disorders . . . . .240-279	266	74	192	*	91
Diseases of the nervous system and sense organs . . . . .320-389	5,308	2,114	3,194	729	412
Carpal tunnel syndrome . . . . .354.0	552	171	381	-	138
Cataract . . . . .366	3,009	1,135	1,874	*	34
Disorders of the eyelid . . . . .373-374	174	71	103	*	*12
Otitis media and Eustachian tube disorders . . . . .381-382	623	324	299	577	*
Diseases of the circulatory system . . . . .390-459	1,736	832	904	*	256
Heart disease . . . . .391-392.0,393-398,402,404,410-416,420-429	540	318	222	*	*41
Hemorrhoids . . . . .455	715	287	427	*	151
Diseases of the respiratory system . . . . .460-519	1,294	591	703	572	396
Deviated nasal septum . . . . .470	134	77	57	*	75
Chronic sinusitis . . . . .473	141	82	59	*	52
Chronic disease of tonsils and adenoids . . . . .474	680	273	407	496	172
Diseases of the digestive system . . . . .520-579	6,808	3,081	3,727	326	1,597
Diseases of tooth and supporting structures . . . . .520-525	221	114	107	171	*
Diseases of esophagus . . . . .530	1,132	531	601	*	255
Gastritis and duodenitis . . . . .535	703	228	475	*	170
Hernia . . . . .550-553	1,141	764	377	64	335
Inguinal hernia . . . . .550	515	470	*45	33	131
Noninfectious enteritis and colitis . . . . .555-558	228	102	126	*	81
Diverticula of intestine . . . . .562	1,135	513	622	*	*59
Cholelithiasis . . . . .574	376	*64	312	*	178
Diseases of the genitourinary system . . . . .580-629	2,932	947	2,085	115	1,143
Calculus of kidney and ureter . . . . .592	381	178	204	*	144
Benign mammary dysplasias . . . . .610	94	-	94	-	*35
Lump or mass in breast . . . . .611.72	198	*	191	*	83
Disorders of menstruation and other abnormal vaginal bleeding . . . . .625,627.0-627.1	481	...	481	-	250
Complications of pregnancy, childbirth, and the puerperium . . . . .630-677	322	...	322	-	315
Abortion and ectopic and molar pregnancy . . . . .630-639	260	...	260	-	253
Diseases of the skin and subcutaneous tissue . . . . .680-709	631	292	339	56	224
Sebaceous cyst . . . . .706.2	134	69	65	*	*44
Diseases of the musculoskeletal system and connective tissue . . . . .710-739	4,523	1,875	2,648	67	1,336
Arthropathies and related disorders . . . . .710-719	809	378	431	*	276
Internal derangement of knee . . . . .717	321	177	144	*	116
Intervertebral disc disorders . . . . .722	861	404	456	-	312
Lumbago . . . . .724.2	156	64	91	-	35
Rheumatism, excluding back . . . . .725-729	968	382	586	*26	287
Acquired deformities of toe . . . . .735	287	58	229	*	74

See footnotes at end of table.

## ANEXO 4

### ANÁLISIS SECTORIAL SEGÚN LAS 5 FUERZAS DE PORTER

#### **Barreras de Entrada**

Para ingresar al sector de la salud privada infantil existen barreras como las siguientes:

*La alta inversión necesaria para construir un hospital de cirugía ambulatoria específico para niños.* El hospital debe buscar un sitio de ubicación estratégico, de preferencia no muy lejano a las zonas en las que se concentran los centros médicos y consultorios. En el norte de Quito estas zonas están saturadas lo que hace que el costo de ubicarse en ellas sea una elevada barrera de entrada.

De igual manera se requiere alta inversión para la adquisición de equipos de quirófano y para la adecuación del hospital.

*Las regulaciones gubernamentales respecto a la obtención de permisos y trámites necesarios para el funcionamiento de un nuevo centro médico.* Adicional a todos los requisitos para el funcionamiento de una empresa que no pertenece al sector de la salud, para obtener el permiso de funcionamiento el Ministerio de Salud Pública exige los siguientes requisitos:

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Certificado de la Comisión de Energía Atómica (En caso de áreas de Radiología)
- Copias de títulos de los profesionales de la salud registrados en el Ministerio de Salud Pública (en caso de tener nuevos profesionales).

- Copia del Certificado emitido por el Conesup (en caso de tener nuevos profesionales).
- Licencia de estupefacientes y psicotrópicos emitida por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez (caso de Clínicas y Hospitales).
- Reglamento interno aprobado por la Dirección Provincial de Salud (caso de Clínicas, Hospitales e Institutos Médicos).
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión)
- Copias del permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.

La obtención de toda esta documentación constituye otra elevada barrera de entrada al sector de la salud privada infantil.

*La inseguridad causada por la situación política del país en el sector médico por las constantes amenazas de expropiaciones de centros privados eficientes.* Se puede poner como ejemplo la siguiente declaración obtenida de (<http://www.larepublica.ec>). El Presidente de la República, Rafael Correa, anunció en Cuenca que el gobierno analiza la posibilidad de declarar de utilidad pública a la Clínica privada San Francisco para descongestionar algunos servicios del hospital de niños Baca Ortiz.

### **Rivalidad**

A continuación se realiza un análisis de algunos factores que influyen en la rivalidad:

#### **Cantidad de competidores en el sector**

Aunque existe una buena cantidad de centros de atención médica privada, el número de camas hospitalarias privadas ofrecidas, sumadas a las camas hospitalarias públicas no son suficientes para satisfacer a la demanda del país. El promedio de camas hospitalarias por cada 1000 habitantes en Ecuador es de 2, valor que casi no ha variado durante los últimos 10 años (INEC, 2009) y que no es suficiente para cubrir la demanda. Debido a este exceso, cuando se produce el ingreso de nuevos competidores al sector, no reciben una respuesta agresiva de los competidores posicionados en el mercado a menos que sientan una afectación directa.

### **Perfil y tamaño de los competidores existentes**

Al momento existen diferentes competidores en el sector de la salud privada, sin embargo ninguno está exclusivamente especializado totalmente en niños. A continuación se presenta un análisis de los mismos.

### **Instituciones privadas sin fines de lucro.**

Dentro de estas se encuentran diversas ONGs, organizaciones populares de servicios médicos y asociaciones de servicio social como la Junta de Beneficencia de Guayaquil, la Sociedad de Lucha contra el cáncer y la Cruz Roja ecuatoriana que atienden a personas de medianos y escasos recursos (Giedion, Villar & Avila, 2010, p.157). Estas instituciones tienen trato preferencial en varios campos por parte del estado entre ellos los impuestos. Adicionalmente contratan a médicos jóvenes quienes aceptan trabajar por honorarios bajos.

Los precios establecidos por estas instituciones afectan directamente a la rentabilidad del sector, ya que para las personas que no tienen muchos recursos es más importante el precio que la especialización o personalización del servicio.

**Servicio de atención privada.**

Dentro de estos se encuentran las Clínicas, Hospitales privados y además existen centros de procedimientos ambulatorios y consultorios en varios edificios médicos, con capacidad instalada para atender a todo tipo de pacientes. Estos centros generalmente tienen sus precios definidos y son los más utilizados por las personas que tienen pólizas de seguro privadas por lo que la rentabilidad del sector en este caso esta asegurada.

**Espacio para diferenciación**

En este sector existe un alto espacio para diferenciarse. Esta diferencia está marcada por los servicios y el tipo de atención que recibe el consumidor, que son directamente proporcionales al precio que paga. Existe una gran diferencia entre la atención que brinda el Hospital Metropolitano y una fundación.

En conclusión el grado de la intensidad de la rivalidad de las empresas del sector de salud privada es de un nivel medio, esto quiere decir que las empresas compiten pero no de manera tan agresiva para capturar participación de mercado.

**Sustitutos**

A continuación se realiza un análisis de los probables sustitutos para el hospital del día infantil:

**Servicio de atención pública.**

Es el sustituto natural para las personas de bajos recursos. El servicio tiende a ser gratuito, aunque esto no siempre es cierto por varias razones como falta de medicinas e insumos, que tienen que ser cubiertos en forma inmediata por la economía del usuario. El principal

problema es el mal servicio y la espera que generalmente deben soportar los padres y los hijos.

### **Instituciones privadas sin fines de lucro.**

Son el principal sustituto para el servicio que ofrece el hospital del día infantil. Estas instituciones ofrecen atención a personas del segmento socioeconómico medio bajo, para quienes el precio es el factor más importante sobre la especialización y la calidad del servicio. La capacidad de pago de este segmento le permite solucionar el problema de salud sin la larga espera del servicio público.

### **Instituciones de atención privada.**

Existen diversas instituciones de atención privada con capacidad instalada para atender a todo tipo de pacientes entre ellos niños. De acuerdo a las exigencias de los pacientes y a la gravedad de los casos estos centros pueden conseguir médicos altamente especializados y si algún caso se llegara a complicar cuentan con servicios adicionales como terapia intensiva. Adicionalmente la gran mayoría cuentan con equipos de diagnóstico de alta tecnológica como rayos x o resonancia magnética. El principal limitante para el uso de estas instituciones es el precio.

Como conclusión existen tres tipos de sustitutos que pueden ser elegidos por las personas de acuerdo a factores como precio, tiempo de espera, especialización o equipos, sin embargo el único sustituto completamente especializado en niños está saturado y atiende a personas de recursos medio a bajos. Aunque la especialización puede ser una ventaja para el hospital del día, el nivel de sustitutos es elevado, sobre todo por la fuerte posición en el

mercado que tienen competidores como el Hospital Metropolitano, Hospital de los Valles, Clínica Pichincha, Clínica Pasteur, entre otros.

### **Poder de negociación de proveedores**

Existen diferentes tipos de proveedores en el sector de la salud privada, entre los más importantes están los siguientes:

### **Compañías de seguros**

De acuerdo con el informe de la Encuesta de Condiciones de Vida (Inec, 2006) el 78,6% de ecuatorianos no contaba con ningún tipo de seguro, esta proporción es mayor en los ecuatorianos que pertenecen a los segmentos socioeconómicos C- y D. Sin embargo la tendencia desde ese año ha sido que cada vez más personas cuenten con algún tipo de seguro de salud privado. En el año 2009 Ecuador contaba con 48 empresas aseguradoras de las cuales nueve registraron ofrecer planes de asistencia médica (Giedion, Villar & Avila, 2010, p.157).

El poder de negociación de las compañías de seguros es elevado debido a que manejan gran cantidad de pacientes.

### **Empresas de medicina pre-pagada.**

Son empresas a las que el cliente se afilia y paga por adelantado para luego recibir atención ambulatoria u hospitalaria según el valor convenido a través de contratos que suelen ser por un año renovables. El pago se realiza en cuotas mensuales. Las entidades de mayor importancia son Salud S.A., Ecuasanitas y Humana que en conjunto se reparten 90% de los clientes de seguros de salud privados (Giedion, Villar & Avila, 2010, p.157) . Estas

empresas tienen el poder de negociación más alto del sector de la salud privado ya que generalmente tienen centros de atención médica propios o asociados, lo que les faculta a fijar las tarifas de atención médica, y también fijan las tarifas que cobran a los consumidores por las pólizas.

### **Pediatras y cirujanos**

Estos profesionales manejan un flujo menor de pacientes pero en forma directa. Su poder de negociación es manejable ya que muchas ocasiones formarían parte del equipo quirúrgico obteniendo así réditos económicos.

### **Poder negociación de consumidores**

El poder de negociación de la mayoría de consumidores es bajo ya que no tienen ningún tipo de seguro. Cuando se presenta un problema de salud estas personas no disponen de la información y conocimientos específicos por lo que buscan solucionar el problema en sitios acordes con sus presupuestos ya que los centros de Salud privado prácticamente no varían sus precios.

La mayoría de consumidores que tienen seguro médico tienen un poder de negociación medio ya que a veces se ven obligados a ir a centros determinados por las compañías de seguros y generalmente no pueden exceder una tarifa definida.

Existe una pequeña minoría que tiene pólizas de seguro que por su costo no imponen ningún tipo de restricciones. Estos consumidores tienen un poder de negociación alto, ya que pueden escoger el lugar y los médicos para tratar su problema de salud.



En conclusión el poder de negociación del consumidor es bajo ya que por la demanda existente, tiene poca influencia en la rentabilidad del sector.

## ANEXO 5

### ROLES Y FUNCIONES INCLUIDOS EN EL ORGANIGRAMA

#### **Junta de accionistas:**

Estará conformada en un inicio por un representante de los socios estratégicos que invirtieron en la realización del proyecto. Se encargará de desarrollar la estrategia competitiva del hospital, nombrar al Gerente General y evaluarlo, tomar decisiones en lo que respecta a inversiones, adquisiciones y definir una política de dividendos. Si llegaran a presentarse problemas o intereses divididos por parte de los accionistas se creará un directorio que se encargue de solucionar dichos problemas mediante prácticas de gobierno corporativo. Dicho directorio estará en la parte inferior de la junta de accionistas en el organigrama.

#### **Gerente General**

El Gerente General debe ser un profesional que tenga un conocimiento sólido del manejo de estados financieros además de temas concernientes a la salud privada, debido a que bajo su responsabilidad se encontrarán el Director Financiero y el Director Médico del hospital. Se encargará de llevar a cabo la planificación estratégica asignada por la junta de accionistas, así como también fijar las políticas y los objetivos de la organización para el mediano y largo plazo. Tendrá la decisión final en la selección y evaluación de los colaboradores que están dentro de la estructura organizacional. Adicionalmente deberá evaluar la productividad, medir la rentabilidad y las utilidades alcanzadas y establecer medidas correctivas en caso de que no se estén alcanzando las metas planteadas.

Finalmente, deberá fomentar la responsabilidad social del hospital, para cuidar el medio ambiente y respetar los derechos humanos de los pacientes y empleados.

### **Director Medico**

Se trata de un profesional con vasta experiencia en cualquier rama de medicina infantil. Bajo su responsabilidad estará la vida de los pacientes que ingresan al hospital del día ya que selecciona y supervisa a todo el equipo médico incluyendo, cirujanos, anesthesiólogos, instrumentistas, enfermeras y auxiliares de enfermería. De preferencia debe tener conocimientos sobre estandarización de procesos y manejo de recursos humanos.

### **Director Financiero**

Se trata de un profesional experto en finanzas y contabilidad el cual tendrá a su cargo varias áreas de trabajo. Se encargara de llevar la contabilidad del hospital, y mediante esta información debe elaborar estados financieros (Pérdidas y ganancias, flujo de caja y balance general), información que será de vital importancia para la toma de decisiones estratégicas del hospital. Se encargara de la facturación y de la tributación al Servicio de rentas internas. Finalmente supervisará al equipo de servicios generales compuesto por una recepcionista y personal de limpieza.

### **Equipo Médico**

Profesionales especializados en medicina y cirugía infantil que se encarguen de la atención quirúrgica a los pacientes. Dependiendo de la demanda podrán ser permanentes (Salario fijo) u ocasionales (Factura por servicios).

### **Enfermeras y Auxiliares**

Profesionales en enfermería especializadas en niños, con experiencia en instrumentación. La enfermera tiene una función clave el momento de la recuperación del paciente, cuando regresa de la anestesia.

### **Recepcionista**

Persona capaz de brindar una atención cordial y amable a los pacientes y a sus padres, con un grado de educación que demuestre la suficiente eficiencia para desempeñar las funciones de atención telefónica y presencial, recepción de pacientes y visitas y gestión de citas.

### **Personal de limpieza**

El personal de limpieza debe tener un nivel de educación básica además de conocimientos en el manejo de equipos usados para el aseo de las instalaciones y habilidad para seguir instrucciones de sus supervisores a fin de mantener en condiciones óptimas la limpieza de la infraestructura del hospital.