

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

PLANTEAMIENTO DE UN PLAN DE NEGOCIOS DEL SERVICIO DE UN
HOSPITAL DEL DÍA PARA LA EMPRESA REDES SERVICIOS CORPORATIVOS-
SERVICIOS DE SALUD

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL CON ÉNFASIS EN MARKETING Y FINANZAS

ROBERTO ANDRÉS AGUINAGA RIVADENEIRA

DIRECTOR: JUAN FERNANDO DAZA

QUITO, NOVIEMBRE 2013

Declaración de aceptación de norma ética y derechos

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

ROBERTO AGUINAGA

1721359501

Dedicado en especial a mis padres, hermanas, a Dios y a todos los que en mi carrera supieron apoyarme. A la Universidad y profesores por brindarme las herramientas necesarias para forjarme en el futuro.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN.....	9
ANTECEDENTES	11
1. Sistema de Salud Ecuatoriano	13
2. Condiciones de Salud Del Ecuador	14
3. Estructura y cobertura.....	17
4. Beneficiarios del Sistema de Salud Ecuatoriano	18
5. Financiamiento	19
6. Recursos del Sistema de Salud del Ecuador.....	20
7. Innovaciones del Sistema de Salud	22
REDMÉDICA	23
1. Visión.....	23
1.1 Misión	23
1.2 Objeto Social.....	23
1.3 Organigrama	24
2. Servicios Red médica.....	24
2.1 Consulta médica.....	25
2.2 Laboratorio Clínico.....	25
2.3 Radiología o Imagenología.....	26
2.4 Rehabilitación y Terapia Física	27
2.5 Medicina y Salud Ocupacional	28
2.6 Auditoría y Liquidación de Reclamos	29
3. ¿Cómo funciona la Red de Servicios?	30
3.1 Cartera de Clientes.....	30
4. ¿Por qué enfocarse en empresas aseguradoras?.....	32

4.1 ¿Qué beneficios tienen los clientes al atenderse en <i>REDMÈDICA</i> ?	33
5. Infraestructura	34
6. Competencia	35
7. Proyección a Futuro	36
7.1 Servicios TPA	37
7.2 Hospital del Día	38
HOSPITAL DEL DÍA	39
1. Características Hospital del Día	40
1.1 Ventajas de la Cirugía Mayor Ambulatoria	40
2 Investigación Hospital del Día para <i>REDMÈDICA</i>	42
2.1 Entrevistas a profundidad	42
2.2 Tipos de Entrevista	42
2.3 Tipos de pregunta	44
2.4 ¿Quiénes serán los entrevistados?	44
2.5 Objetivo de las entrevistas	45
2.6 Manejo de las entrevistas	46
2.7 Resultado de las entrevistas	46
2.8 Conclusiones de las entrevistas	55
FACTIBILIDAD Y FINANCIAMIENTO DEL HOSPITAL DEL DÍA	58
1. Costos instalación hospital del día	59
2. Formas de financiamiento del proyecto	61
2.1 Préstamo bancario a largo plazo	61
2.1.1 Características préstamo a largo plazo	61
2.1.2 Ventajas y desventajas préstamo a largo plazo	62
3. Inversión de capital privado	63
4 Análisis económico del proyecto	65
4.1 Financiamiento del hospital del día	65
4.2 Gastos administrativos y operativos del proyecto	66
4.3 Presupuesto de ventas	68
4.4 Depreciación activos	69
4.5 Flujo de efectivo	70
PLAN COMERCIAL Y ESTRATÉGICO HOSPITAL DEL DÍA	72

1. Análisis de mercado	72
1.1 Definición de Mercado Relevante	73
1.2 Análisis de la Demanda Primaria.....	73
1.3 Análisis de la Demanda Selectiva.....	74
1.4 Definir los Segmentos del Mercado.....	75
1.5 Identificar el Potencial del Mercado Objetivo y Propuesta de Valor	77
2. Plan de Mercadeo Hospital del Día	78
2.1 Objetivos de Marketing	78
2.2 Plan de Marketing Mix	79
2.3 Precio	79
2.4 Producto	81
2.5 Plaza o Distribución.....	82
2.6 Estrategia de Distribución Hospital del Día	84
2.7 Promoción.....	84
2.8 Estrategia de Promoción Hospital del Día	86
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	95

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Ilustración 1	24
Tabla 1	14
Tabla 2	15

RESUMEN EJECUTIVO

A través de este proyecto de fin de carrera se tiene como objetivo principal demostrar la viabilidad y sostenibilidad en el tiempo de un Hospital del Día para REDMÉDICA servicios de salud. REDMÉDICA es una empresa consolidada en el área de los servicios de salud y dentro de sus principales proyectos está la instalación de un Hospital del Día. Para demostrar la viabilidad del proyecto se elaboró un plan de negocios para la construcción de un Hospital del Día para REDMÉDICA y su funcionamiento a largo plazo.

Para la elaboración de este Plan de Negocios fue preciso realizar un análisis micro y macro entorno del Sistema de Salud en el Ecuador y su funcionamiento. En cuanto a REDMÉDICA se analizó su modelo de negocio, sus atributos, beneficios, fortalezas y debilidades en el mercado de servicios de salud y la factibilidad de potencializar sus servicios con la instalación de un Hospital del Día.

El método de investigación que se utilizó para determinar la factibilidad de la instalación del Día fue realizar entrevistas a profundidad a médicos de varias especialidades que son parte de REDMÉDICA. El objetivo de estas entrevistas nos permitió determinar un número estimado de pacientes que harían uso del Hospital del Día, la diferencia de los procedimientos de un Hospital del Día es que son de baja complejidad, a estos procedimientos se los conoce como cirugías ambulatorias.

Por otro lado, un análisis financiero es importante cual nos permite concluir si la cantidad de pacientes que puede ser atendido justifica la alta inversión que se necesita para la construcción de un Hospital del Día. A pesar de las opiniones que se obtienen con las entrevistas es necesario realizar un análisis financiero sobre el proyecto y obtener resultados más acertados para determinar la factibilidad del mismo. Dentro del capítulo se analizaron las alternativas para el financiamiento del proyecto, los ingresos previstos,

gastos operativos y administrativos además de los indicadores VAN y TIR dados por el flujo de efectivo.

Además del análisis financiero, parte esencial de un proyecto es tener las herramientas comerciales y de mercadeo para potencializar y agregar valor al proyecto. En cuanto al proyecto del Hospital del Día, cabe recalcar que la percepción de los clientes se va a basar principalmente en el servicio del mismo donde la calidad y los atributos del Hospital del Día deben estar a la altura de lo que los clientes esperan. Adaptar un modelo para este negocio, analizar el mercado, planificación estratégica y plan de marketing nos permite complementar y potencializar el proyecto.

INTRODUCCIÓN

Redes Servicios Corporativos es una empresa fundada en Julio del 2004 y que inició sus actividades en Septiembre del año 2005 con el objeto de brindar servicios de salud y medicina siendo su mercado objetivo las empresas aseguradoras, lo que ha llevado a que sean sus principales clientes desde sus inicios hasta el día de hoy. Su profesionalismo, trabajo y calidad en el servicio de atención a los clientes han llevado al crecimiento y construcción de su marca *REDMÉDICA* posicionada actualmente en Quito, Guayaquil y Cuenca con más de cincuenta empleados a nivel nacional. Actualmente la empresa tiene como objetivo crecer en el mercado y para esto desea instalar un Hospital del Día, para lo cual se analizará si el proyecto es viable o no.

Crecer como empresa y en el mercado de servicios de salud es lo que ha motivado a *REDMÉDICA* a tener varios proyectos en mente, entre estos la construcción e instalación de un Hospital del Día. Esto permitiría a la empresa acceder a un servicio de cirugías de baja complejidad lo cual es una oportunidad para que la empresa continúe creciendo en el mercado de los Servicios De Salud.

La necesidad de evaluar la viabilidad del proyecto para tener una mejor herramienta de análisis que potencie el crecimiento en el mercado que *REDMÉDICA* por medio de la instalación de un Hospital del Día. Es de vital importancia para una empresa contar con un plan que guíe su proceso de crecimiento, cuestione las diferentes alternativas, y que finalmente proponga claros puntos de acción. Solo así la empresa contará con una guía clara para llegar a su objetivo.

Teniendo como objetivo la instalación del Hospital del Día, se ha realizado una investigación con entrevistas a profundidad a médicos de varias especialidades con el fin de obtener información de la cantidad de pacientes que se podrían tratar en un Hospital del Día, un posterior análisis financiero y de mercadeo complementan a la investigación para

responder a la siguiente pregunta: ¿Es sustentable la instalación, financiamiento, plan comercial y promoción de un Hospital del Día para Redes Servicios Corporativos?

ANTECEDENTES

El ser humano desde sus orígenes ha tratado de explicarse los acontecimientos importantes y trascendentales que atentan con la vida, como son las enfermedades. Desde las civilizaciones antiguas como Los Romanos, Griegos, Egipcios en donde se utilizaban métodos primitivos basados en el uso de hierbas y remedios obtenidos de la naturaleza, hasta los avanzados procedimientos médicos que se utilizan en la actualidad. Todos ellos con el fin de cuidar la salud y bienestar del ser humano y la vida.

Los servicios de salud, hospitales y las casas de salud han tenido un desarrollo hace varios siglos por la continua lucha que ha tenido el hombre por la supervivencia. No se puede decir que hubo un creador ya que fue un acto social, instintivo para resolver los problemas sobre la naturaleza física de los seres humanos. Desde sus orígenes, la medicina y las prácticas para curar enfermos se fueron transmitiendo de voz a voz a través de los siglos, las sociedades primitivas tenían la creencia que las enfermedades eran fruto del demonio o de la ira de los dioses. Siglos después y conforme los estudios, a la enfermedad se lo definió con el siguiente concepto: “Se denomina enfermedad al proceso y al estatus causado por una afección en un ser vivo, que altera su estado ontológico de la salud. Este puede ser provocado por distintos factores, ya sean intrínsecos o extrínsecos al organismo enfermo” (Definición enfermedad, 2011).

De acuerdo al Doctor Ronald C. Merrell, en su artículo sobre la historia de la medicina presentada en la Universidad del Azuay, las personas ven a la medicina como algo que puede liberarnos del dolor inevitable, el sufrimiento y la muerte, y la tarea o fin de esta es renovar la ciencia, nuestro conocimiento y cuidado. Como podemos ver la salud y la medicina es una necesidad fisiológica que ha estado presente en la historia de la humanidad y que en la actualidad se podría considerar como una oportunidad de mercado y negocio sin descuidar su principal fin (Merrel, 2008).

Dado que la salud es tema que compete a todas las personas, es necesario un organismo que vele por la misma. *La Organización Mundial de la Salud (OMS)* es la autoridad directiva encargada y coordinadora de la acción sanitaria en el sistema de las Naciones Unidas, desempeña una función de liderazgo en los asuntos sanitarios a nivel mundial. “Dentro de sus funciones está elaborar normas sanitarias y ayudar a los países a abordar cuestiones de salud pública. La *OMS* también apoya y promueve las investigaciones sanitarias. Por mediación de la *OMS*, los gobiernos pueden afrontar conjuntamente los problemas sanitarios mundiales y mejorar el bienestar de las personas (Organización Mundial de la Salud, 2012). Uno de los objetivos principales de la *OMS* es si se está avanzando con los objetivos de desarrollo del milenio¹.

Según las estadísticas sanitarias mundiales de la *OMS* y enfocándonos en varios índices se ha podido determinar los siguientes avances:

- Se ha reducido el número de defunciones de menores de cinco años en 8,8 millones, lo cual representa una reducción del 30% desde 1990.
- La cifra mundial de infecciones de VIH sigue creciendo, se calcula que alcanzó los 33,3 millones en 2009 que significa un 23% más que en 1999. Sin embargo, el crecimiento general de la epidemia se ha estabilizado y la cifra anual estimada de infecciones de VIH desciende de manera constante; en 2009 fue un 19% inferior a la de 1999.
- Más mujeres han recibido atención calificada durante el parto, la proporción de partos atendidos por un agente sanitario calificado ha aumentado en todo el mundo; sin embargo, en las regiones de África y del Asia Sudoriental de la *OMS*, menos del 50% de los partos fueron atendidos de esta manera.
- La cifra de mujeres que mueren consecuencia de complicaciones con el embarazo ha descendido un 34%, de 546.000 en 1990 a 358.000 en 2008.
- La proporción de la población mundial con acceso a fuentes de abastecimiento de agua potable aumentó del 77% al 87% entre 1990 y 2008 (Organización Mundial de la Salud, 2012). El cuidado y bienestar del ser humano es sin duda uno de los

¹Los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas son ocho objetivos que los 191 Estados Miembros de las Naciones Unidas convinieron en tratar de alcanzar para 2015.

La Declaración del Milenio de las Naciones Unidas, firmada en septiembre de 2000, compromete a los dirigentes mundiales a luchar contra la pobreza, el hambre, la enfermedad, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente y la discriminación contra la mujer. Los ODM, dimanantes de esa Declaración, tienen metas e indicadores específicos.

temas que más se ha tomado en cuenta por parte de la Organización de las Naciones Unidas², como podemos ver han habido importantes avances y se espera cumplir con las metas propuestas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el año 2015.

1. Sistema de Salud Ecuatoriano

Ecuador es un país en el cual el sistema de salud y medicina sigue siendo deficitario. Según G. Viteri Díaz del Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, se registran todavía tasas elevadas mortalidad neonatal, infantil, niñez, así como de equipamiento y deficiencias en la estructura, recursos humanos y limitaciones presupuestarias, para el sector público y en el sector privado por la calidad en el servicio de algunas entidades que proveen servicios de salud (Díaz, 2007).

Los servicios de salud del Ministerio de Salud Pública del Ecuador están organizados por niveles de complejidad:

- Nivel I (Complejidad baja): Este nivel de atención incluyen puestos de salud, subcentros y centros de salud, ofrecen atención ambulatoria, fomento de la salud, prevención de la enfermedad y recuperación de la salud. Todos estos centros proveen atenciones básicas, así como atención del parto, emergencias y atención odontológica.
- Nivel II (Complejidad intermedia): Además de la atención de nivel I lo que diferencia este nivel de atención es que tiene hospitales básicos y hospitales generales que ofrecen hospitalización de corta instancia. Por un lado, el hospital básico ofrece atención ambulatoria y de medicina general, ginecología-obstetricia, pediatría y cirugía de emergencia. El hospital general, además de los servicios que tiene un hospital básico ofrece alguna especialidad de acuerdo con la enfermedad que tenga el paciente o según el perfil epidemiológico³. Además, los hospitales generales cuentan con servicios auxiliares de diagnóstico y tratamiento.

²ONU es la sigla correspondiente a la Organización de las Naciones Unidas. Se trata de la mayor organización internacional que existe en la actualidad, formada por gobiernos de todo el mundo que buscan trabajar en conjunto en asuntos como la paz, la seguridad, el desarrollo económico y social, los asuntos humanitarios y los derechos humanos.

³El perfil epidemiológico es la expresión de la carga de enfermedad (estado de salud) que sufre la población, y cuya descripción requiere de la identificación de las características que la definen. Entre estas características están la mortalidad, la morbilidad y la calidad de vida.

- Nivel III (Complejidad alta): Este nivel de atención ofrecen los hospitales especializados para la atención de la población local, regional y nacional. También se realiza investigación en cuanto a salud y trabajos de la docencia. En Ecuador SOLCA es un ejemplo de este nivel de atención (OMS, 2009).

2. Condiciones de Salud Del Ecuador

En el Ecuador las tendencias de crecimiento poblacional han cambiado debido a varios factores. Entre los más importantes están la reducción de la tasa de natalidad de 32.4 a 11.4 nacimientos por cada 1.000 habitantes entre 1981 y 2010, la migración a Europa y Estados Unidos, y la disminución de la tasa de mortalidad de 6.7 muertes por cada 1.000 habitantes en 1981 a 4.3 en el 2008. La tabla que se presenta a continuación representa los indicadores básicos de salud en el Ecuador (INEC, 2009).

Tabla 1

INDICADORES BÁSICOS ECUADOR 2010

Población total	14.204.900
Esperanza de vida al nacer	75 años
Tasa de Mortalidad General (2008)	4.35
Tasa de Mortalidad Infantil (2009)	11.4
Razón de mortalidad materna (2008)	80
Población con seguridad social	4.0363.00
Población sin seguridad social	10.168.600
Gasto total en salud como porcentaje del PIB (2008)	5.9
Gasto per cápita en salud (2008)	US\$ 474

Gasto público en salud como porcentaje del gasto total en salud (2008)	39.5%
--	-------

Elaborado por: Roberto Aguinaga

Fuente:(Lucio, 2011)

Si bien estos indicadores son una referencia de las condiciones de salud del Ecuador, y muestran una mejora en las últimas décadas como ya lo mencionamos anteriormente, es importante compararlos con índices de otros países de la región con características similares al nuestro y también con países que han logrado tener un desarrollo importante como país y consecuentemente en su sistema de salud y bienestar humano. De esta manera podremos tener un mejor panorama de la situación del Ecuador en cuanto a temas de salud. En la siguiente tabla se presentan los índices más relevantes tomados de la OMS.

Tabla 2

DATOS ESTADÍSTICOS DE SALUD

	Ecuador	Perú	Colombia	Chile	Suecia	Angola
Ingreso nacional bruto per cápita (Dólares)	\$7.780	\$7.950	\$8.430	\$13.250	\$37.780	\$4.830
Probabilidad de morir antes de alcanzar los cinco años (por 1000 nacidos vivos)	24	21	19	9	3	161
Gasto total en salud por habitante (2009)	\$503	\$400	\$569	\$1.172	\$3690	\$319
Probabilidad de morir entre los 15 y 60 años hombre/ mujer (por 1000)	173/96	123/96	166/80	116/59	74/47	377/353

habitantes)						
Gasto total en salud como porcentaje del PIB (2009)	6.1	4.6	6.4	8.2	9.9	4.6

Elaborado por: Roberto Aguinaga Fuente: (Organización Mundial de la Salud. , 2012)

Como se puede observar en la tabla 2, según datos actuales de la OMS sobre varios índices de salud, el sistema de salud ecuatoriano se encuentra relativamente en condiciones inferiores si lo comparamos con algunos países de la región. Si se toma el indicador de la probabilidad de morir antes de alcanzar los cinco años de edad (Por 1.000 nacidos vivos) en el Ecuador es de 24, mientras que en Perú y Colombia es del 21 y 19 respectivamente. Con lo cual se puede ver que Ecuador sigue siendo un país deficitario en cuanto a la salud comparado con sus dos países vecinos de la región. En cuanto a cifras, no parece ser relevante pero hay que tomar en cuenta que la diferencia son niños que tienen mayor probabilidad de morir antes de cumplir los cinco años y siendo la manutención de la vida el principal fin de la medicina la convierte en una cifra importante y que se debe tomar en cuenta.

Las diferencias se incrementan si se compara los índices de Ecuador con Chile, que ha sido uno de los países que más se ha desarrollado en la región en las últimas décadas. Si se toma en cuenta el mismo índice, la probabilidad de morir antes de alcanzar los cinco años de edad (Por 1.000 nacidos vivos) en Chile es de 9, una diferencia importante si se compara con Ecuador que es de 24. Cabe mencionar que países como Chile han tenido un desarrollo económico y social más eficiente y próspero, lo que permite que haya más dinero para invertir en aspectos de salud. Esto se ve reflejado en la cantidad de dinero que se invierte en salud por número de habitantes, en Ecuador (US\$ 503), Perú (US\$ 400), Colombia (US\$ 569), mientras que en Chile la cifra se duplica (US\$ 1.172), lo cual lógicamente se ve reflejado en los demás indicadores y que muestran una amplia diferencia en las condiciones de salud del país.

Si se toma en cuenta nuestras diferencias que tenemos con los países del primer mundo, en Suecia por ejemplo, este índice es tan solo de 3*⁴, y por el contrario si se inclina al otro lado de balanza con países subdesarrollados como Angola este índice llega a 161. Esto evidencia que la brecha a nivel mundial en cuanto a salud es significativa y es una muestra de la desigualdad que todavía existe en el mundo en cuanto a salud y sanidad. El cuadro también muestra que las condiciones de salud son mejores cuando este posee más recursos y riqueza, si se observa el índice del ingreso nacional bruto per cápita en Ecuador (US\$ 7.780), Chile (US\$ 13.250), Suecia (US\$ 37.780) y Angola (US\$ 4.830). Por lo tanto, se puede deducir que mientras el ingreso per cápita sea más alto, las condiciones de salud son sobresalientes y cuando es menor lógicamente sucede lo contrario.

El manejo de los recursos que genera cada país y la manera de administrarlos es también un factor determinante para mejorar las condiciones de vida de un país. En Perú por ejemplo, el gasto per cápita en salud es de US\$ 400, menor al de Ecuador (US\$ 503). Sin embargo, el índice que indica la probabilidad de morir antes de alcanzar los cinco años de edad (por cada 1.000 habitantes) de Perú es de 21 y para Ecuador 24, a pesar de que Ecuador invierte más dinero en salud por cada habitante sigue en desventaja.

Para la población en general del Ecuador las agresiones y los accidentes de tránsito fueron las principales causas de muerte, seguidas por las enfermedades crónicas no transmisibles, entre estas se encuentran la diabetes, enfermedades cerebro-vasculares, enfermedades hipertensivas, insuficiencia cardíaca y cirrosis (Lucio, 2011). Es alarmante que la principal causa de muerte sean las agresiones, lo cual muestra los altos índices de violencia que existe en el país y que es sin duda uno de los mayores problemas que tiene el Ecuador en la actualidad y su solución debe ser una prioridad para el gobierno.

3. Estructura y cobertura

Desde el año 2007 ha habido estabilidad política en el país, por lo cual varios sectores se han visto beneficiados, entre estos está el sector de la salud. En la actualidad el sistema de salud del Ecuador está compuesto por dos sectores: público y privado.

El sector público comprende el Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y los servicios de salud de las municipalidades y las

⁴3 de cada 1.000 nacidos vivos

instituciones de seguridad social en la cual incluyen el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL).

En cuanto al sector público, el MSP ofrece servicios de atención de salud a toda la población. El MIES y las municipalidades cuentan con programas y establecimientos de salud en los que también brindan atención a la población no asegurada. Las instituciones de seguridad social cubren a la población asalariada afiliada que cuentan con trabajadores del sector formal.

El sector privado comprende entidades con fines de lucro, entre estos se encuentran hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina prepagada. Los seguros privados y empresas de medicina preparada cubren aproximadamente al 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Además, existen al menos 10.000 consultorios médicos particulares, con alta infraestructura y tecnología, ubicados en las principales ciudades del país y en los que la población realiza desembolsos en el momento de recibir la atención (Lucio, 2011).

4. Beneficiarios del Sistema de Salud Ecuatoriano

La nueva Constitución del 2008 señala que “la salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, alimentación, nutrición, educación, cultura física, trabajo, seguridad social ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir. El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas de atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva. La prestación de servicios se regirá por los principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, eficiencia, eficacia, calidad, precaución y bioética, con enfoque de género y generacional (Constitución, 2008).

El Ministerio de Salud Pública cuenta con la provisión más amplia de servicios del país, 47% de unidades ambulatorias y hospitalarias, y los hospitales de referencia más grandes del país, cubren un total del 51% de la población ecuatoriana (Lucio, 2011).

Si bien la ley proclama a la salud como un derecho universal, todavía no existe una cobertura real con los servicios médicos y su calidad no siempre es la óptima. Como se

puede observar en la tabla 1, los trabajadores formales y campesinos que tienen derecho de afiliación al IESS cubren tan solo el 20% de la población ecuatoriana, mientras que el ISSFA y ISSPOL con seguros públicos un 5% más.

La población del Ecuador es de 14'204.900 y la población con seguridad social es de 4'036.300 como se puede ver anteriormente en la tabla 1(Lucio, 2011), lo cual no garantiza a la salud como un derecho e indica que el Sistema de Salud del Ecuador sigue siendo deficitario. Para amparar los derechos de salud y contrarrestar las deficiencias en Ecuador se promulgó algunos beneficios. Entre estos, la Ley de Maternidad Gratuita (LMG)⁵ que garantiza a las mujeres la atención gratuita y de calidad durante el embarazo, parto y posparto. Además, el Bono de Desarrollo Humano (BDH⁶), es una transferencia monetaria mensual que otorga el gobierno a las personas que se encuentran en situación de pobreza que son evaluados bajo un sistema de selección de beneficiarios. Por último, en el año 2.007 surgió el Programa de Cobertura de Enfermedades Catastróficas el cual financia todos los costos relacionados al tratamiento de enfermedades de alto costo como el cáncer, infarto al miocardio, enfermedades coronarias, insuficiencia renal, y en casos seleccionados. Para el año 2.010 el programa tuvo un presupuesto cercano a los 60 millones de dólares (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2010).

Los ecuatorianos con mayores beneficios son los que están cubiertos por alguno de los institutos de seguridad social. Están protegidos contra las enfermedades en las siguientes prestaciones: asistencia médica, quirúrgica, dental y farmacología integral. Las prestaciones antes mencionadas incluyen consulta externa, urgencias, medicina curativa y preventiva, y rehabilitación mediante prótesis, así como atención quirúrgica y hospitalización. Los beneficiarios del IESS también reciben compensación de gastos médicos y atención médica mediante convenios con diferentes clínicas y centros de salud privados.

5. Financiamiento

Según la ley de la Constitución de la República del Ecuador, se estipula lo siguiente: “El financiamiento público en salud será oportuno, regular y suficiente, y deberá provenir de fuentes permanentes del Presupuesto General del Estado. Los recursos públicos serán

⁵Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia. Registro Oficial 1994;523

⁶Decreto 347:Cámbiese el Programa del Bono Solidario por Programa de Bono de Desarrollo Humano. Registro Oficial 2003.763.

distribuidos con base en criterios de población y en las necesidades de la salud” (Constitución, 2008).

Según el IESS, el Seguro General Obligatorio (SGO) tiene tres fuentes de financiamiento; la aportación individual de los afiliados, la aportación obligatoria de los empleados públicos o privados, y la contribución del Estado.(Ley de Seguridad Social, 2001)El ISSPOL en cambio se financia con el aporte de los policías de servicio activo y los retirados del 2.5% de su salario y pensiones respectivamente. Mientras que para el ISSFA sus recursos provienen de los militares en servicio activo que equivalen al 3.35% de su salario y los aportes patronales que hace el Ministerio de Defensa al personal militar en servicio activo que equivalen al 5.85% (Ley de Seguridad Social, 2001).

El gasto en Ecuador en Salud ha aumentado consistentemente en los últimos 10 años. De 4.2% del PIB pasó a 5.9% en el 2008. Por otro lado, el gasto per cápita aumentó de US\$ 202 dólares en el año 2000 a US\$ 474 dólares en el 2008. Del gasto total en salud en el año 2008, el gasto público representa el 39.5% y el gasto privado el 60.5%. Los seguros privados representaron apenas el 4.5% del gasto privado, con lo cual se puede determinar que la mayoría del gasto en salud es de bolsillo, sin ningún tipo de seguro (Organización Mundial de la Salud, 2012).

6. Recursos del Sistema de Salud del Ecuador

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)⁷ para el año 2007 Ecuador contaba con 3.847 establecimientos para la atención de la salud, de los cuales el 80% pertenecen al sector público principalmente al MSP y el IESS, mientras que el sector privado concentra un 20% de los establecimientos de salud. La mayoría de establecimientos con internación, son clínicas que representan el 75% del total, seguido por hospitales cantonales, generales y en una cantidad mínima los hospitales de especialidad. En cuanto a los establecimientos que no poseen internación se encuentran dispensarios médicos en las zonas urbanas y subcentros de salud en las áreas rurales (INEC, 2009).

El MSP cuenta con 1674 establecimientos de salud ambulatorios y 125 hospitales, 28 de estos generales, 79 cantonales y 18 hospitales de especialidad. Por otro lado el IESS posee 902 unidades ambulatorias entre servicios y convenios con empresas, además 18

⁷Instituto Nacional de Estadística y Censos: Institución que estructura procesos de definición, y aprobación de directrices y políticas de la estadística a nivel nacional.

hospitales, 3 regionales y 15 provinciales. Los equipos médicos son también una parte importante dentro de los recursos de salud, en el Ecuador para el año 2005 se contaba con 53 mamógrafos, 48 tomógrafos y 15 equipos de resonancia magnética. En el periodo 2008-2010 el gobierno ecuatoriano compró 42 mamógrafos y 23 tomógrafos, lo cual mejoró sustancialmente la infraestructura y equipos tanto del MSP como del IESS (Ministerio de Salud Pública, 2010).

Entre 1996 y el año 2010 se aumentó en casi el 21% el recurso humano dentro del sistema de salud, a pesar de eso todavía existe un déficit en cuanto a capital humano. En el año 2007 Ecuador contaba con aproximadamente 75.000 trabajadores de la salud, si tomamos en cuenta la razón de médicos por cada mil habitantes era de 1,9 muy inferior a países como Uruguay (3,6) o Argentina (3,0). En el caso de enfermeras por cada mil habitantes a nivel nacional este índice era del 0,6 aún debajo del promedio de Latinoamérica que en el año 2000 era de 0,8. La generalidad de médicos del país trabaja para el MSP y no se tienen información del número de médicos y enfermeras en el sector privado. Existe un problema que lo hace deficitario al recurso humano dentro del país, la mayoría de médicos y enfermeras tienden a concentrarse en las ciudades grandes, lo cual genera problemas en la distribución. Por ejemplo, en la provincia de Pichincha hay 2 médicos por cada mil habitantes, en provincias como Galápagos y Orellana esta razón es de 0,56 y 0,43 respectivamente, la diferencia sigue siendo importante (INEC, 2009).

En cuanto a las medicinas, en el año 2004 el mercado farmacéutico ecuatoriano alcanzó en ventas 556 millones de dólares, lo cual representó casi el 2% del PIB (Comisión Nacional de Alimentos e Insumos, 2010). La participación del sector privado fue del 88.2%, mientras que el sector público solo participó con 11.8% del total. El gasto promedio per cápita fue de aproximadamente \$18 por año. Para el año 2007 las ventas del sector farmacéutico alcanzaron los 930,3 millones de dólares que representan el 2,03% del PIB

En el año 2000 se aprobó la Ley de Medicamentos Genéricos, lo cual obliga a las instituciones públicas a emplear fármacos de menor costo y que sean equivalentes a los patentados. Esta ley alentó a las farmacias a la venta de medicamentos genéricos ya que el margen se redujo en los medicamentos que son patentados.

El Consejo Nacional de Salud (CONASA)⁸, es la entidad encargada en difundir el cuadro de medicinas básicas y esenciales que debe tener una nación de acuerdo a la definición de la OMS. Desde el año 2007 se ha impulsado a medidas para el cumplimiento del derecho de la salud, se ha realizado negociaciones de precios de medicamentos para el tratamiento de VIH y se ha establecido acuerdos bilaterales principalmente con Cuba (Comision Nacional de Alimentos e Insumos, 2010).

7. Innovaciones del Sistema de Salud

La principal innovación en cuanto a salud en los últimos años se realizó en el 2006. El Banco Interamericano de Desarrollo aprobó un préstamo de 90 millones de dólares para apoyar el Proyecto de Aseguramiento Universal (PRO-AUS). Sin embargo, por el cambio de gobierno en el 2007 esta iniciativa ha perdido fuerza y no se le ha dado el seguimiento necesario. Por otro lado, han habido leyes que promueven del derecho a la salud, actualmente el gobierno está trabajando en una nueva Ley Orgánica de Seguridad Social modificando la Ley de Seguridad Social aprobada ya en el año 2001. Para el año 2005, se creó la Secretaria Nacional de los Objetivos del Milenio, institución que es una de las promotoras e impulsadoras de la Estrategia de Aseguramiento Universal de Salud en el Ecuador.

La actual administración plantea crear la Red Pública Integral de Salud que trata de un sistema de salud subsidiado, que brindaría un acceso gratuito a la utilización de servicios de salud y que debió empezar en el segundo semestre del año 2011. Uno de los principales objetivos del MSP es dar cobertura a uno de cada cuatro ecuatorianos que actualmente no tiene acceso a ningún tipo de servicio de salud y la integración de todas las instituciones en un solo sistema nacional de servicios de salud con el MSP a la cabeza. Si bien existen varias iniciativas para una cobertura universal en salud, todavía falta que se concreten estos proyectos (Lucio, 2011).

⁸Consejo Nacional de Salud: Entidad cuyo propósito fundamental es la construcción del Sistema de Salud mediante la participación social y el ejercicio de los derechos de la salud.

REDMÉDICA

REDMÉDICA es una exclusiva red de servicios y prestaciones médicas que funciona con programas de seguros o planes de medicina prepagada. Cuenta con una infraestructura y servicio para que los afiliados y pacientes particulares puedan acceder de forma fácil, eficiente y económica a consultas médicas generales, de especialidad así como servicio de laboratorio clínico, imágenes y farmacia. Fue fundada en el año 2004 y actualmente se ha convertido en una red de preferencia de las principales compañías de seguros del país por su calidad de servicio, prestaciones, y beneficios que los clientes han sabido valorar.

1. Visión

“Ser la mejor y más eficiente red privada de servicios médicos y procesos relacionados, ofreciendo a nuestros pacientes y compañías de seguros un excelente estándar de calidad en nuestros servicios, productos y procesos”.

1.1 Misión

“Mantener y ofrecer a nuestros clientes servicios de salud de calidad en todas las etapas de la atención médica y además promover y asegurar a través de nuestra gestión, eficiencia operativa a nuestros clientes estratégicos” (REDMÉDICA, 2013).

1.2 Objeto Social

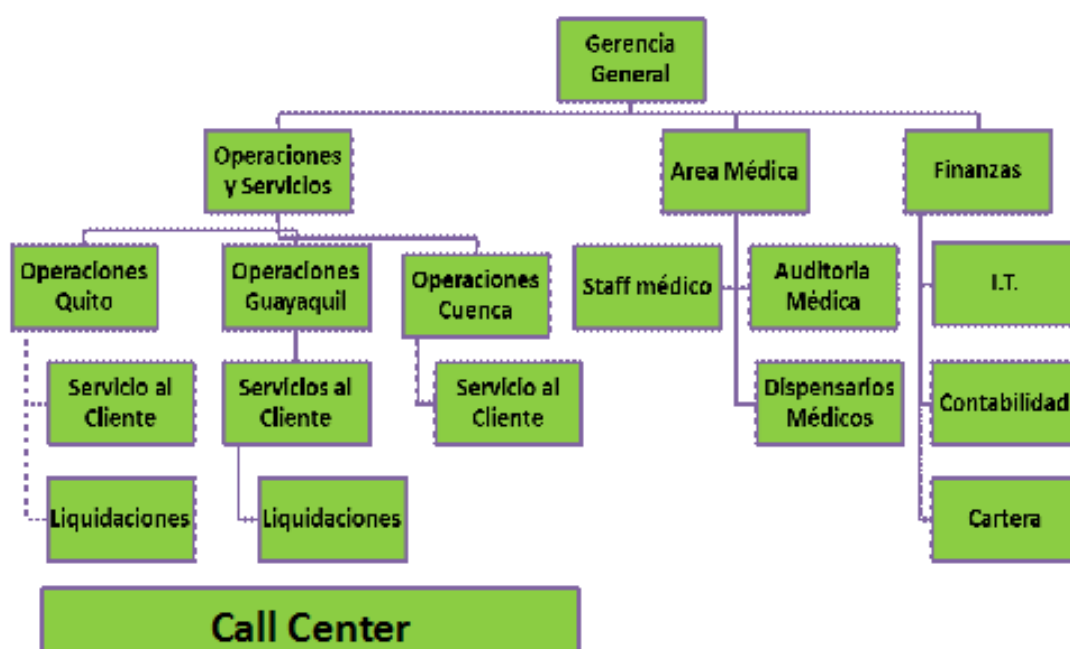
REDMÉDICA es una empresa que se especializa en crear, organizar y desarrollar redes de servicios en el sector de la salud, con la finalidad de apoyar y promover el desarrollo de las empresas de seguros y organizaciones de salud, brindando soporte y atención en servicios médicos y procedimientos administrativos para el manejo de programas de asistencia médica (REDMÉDICA, 2013).

1.3 Organigrama

Actualmente *REDMÉDICA* cuenta con 53 empleados ubicados en Quito, Guayaquil y Cuenca siendo Quito la casa matriz, donde se encuentra el principal centro médico y las áreas administrativas. En la Ilustración 1 podemos ver el organigrama completo la empresa.

Ilustración 1

PRESTADORES



Fuente: (REDMÉDICA; 2012)

2. Servicios REDMÉDICA

Los servicios que presta *REDMÉDICA* son de medicina ambulatoria, esta consiste en que se trata a los pacientes sin la necesidad de que sea ingresado en un hospital que abarca mayor complejidad. El personal de la salud es el que decide si el paciente puede ir a su casa o si es necesaria una hospitalización. *REDMÉDICA* tiene dentro de su estructura una red de médicos y servicios propios de la empresa así como una red externa de servicios

médicos. Para los convenios entre la empresa y los médicos, se negocian tarifas fijas en las consultas, por otro lado se evalúa su capacidad técnica, profesional y trayectoria como médicos para que sean parte y trabajen como proveedores de *REDMÉDICA*.

2.1 Consulta médica

REDMÉDICA posee un staff médico profesional especializado, con amplia trayectoria y capacitado para brindar una atención personalizada a los pacientes desde el punto de vista médico y humano. Posee la mayoría de especialidades necesarias para el tratamiento y cuidado de la salud, entre las más importantes se encuentran:

- Medicina interna-Clínica
- Gineco-Obstetricia
- Pediatría
- Traumatología
- Cardiología
- Gastroenterología
- Otorrinolaringología
- Oftalmología
- Urología
- Neurología
- Dermatología
- Endocrinología
- Cirugía máximo facial

Los médicos pertenecientes a *REDMÉDICA* poseen también otras especialidades que no se han nombrado antes como Cirugía Vascular, Proctología, Reumatología que si bien no tienen la misma demanda de pacientes, son especialidades que también son parte de los servicios de consulta médica de especialidad si es que se requiere (*REDMÉDICA*, 2013).

2.2 Laboratorio Clínico

Los servicios complementarios son utilizados como apoyo para determinar el diagnóstico del paciente. *REDMÉDICA* posee los principales servicios que un doctor necesita para determinar el diagnóstico del paciente. Entre estos se encuentra el laboratorio clínico, que

“Es el lugar donde los Profesionales de laboratorio de diagnóstico realizan análisis clínicos que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de los problemas de salud de los pacientes, el laboratorio clínico se lo conoce también como Laboratorio de Patología Clínica” (UNLAB S.A.S , 2009). Su correcto funcionamiento y los resultados son esenciales y de suma importancia para que el doctor puede determinar el diagnóstico de paciente y recetar las medicinas necesarias para resolver el problema de salud del paciente. *REDMÉDICA* posee los siguientes tipos de análisis clínicos:

- Bacteriología
- Hematología
- Inmunología
- Parasitología
- Química Clínica
- Urianálisis

La mayoría de exámenes clínicos se realiza en el propio laboratorio de *REDMÉDICA*, sin embargo cuando son exámenes de mayor complejidad, estos son enviados a otro laboratorio de referencia de mayor complejidad de su red de prestadores asociados. De igual manera se obtienen los resultados necesarios para un correcto diagnóstico (*REDMÉDICA*; 2012).

2.3 Radiología o Imagenología

Según la Universidad de Chicago, “La radiología es la rama de la medicina que utiliza sustancias radioactivas, radiación electromagnética y ondas sonoras para crear imágenes del cuerpo, sus órganos y estructuras con fines de diagnóstico y tratamiento. Las imágenes pueden también mostrar la eficacia del funcionamiento del cuerpo, sus órganos internos y estructuras” (UCHOSPITALS, 2012).

REDMÉDICA actualmente se encuentra instalando este servicio, que todavía no lo posee propiamente. Sin embargo, utiliza proveedores que son miembros de la red de servicios mediante convenios. Los principales servicios de radiología e imagenología que *REDMÉDICA* ofrecen son los siguientes:

- Rayos X

- Ecografías
- Mamografías
- Densitometrías
- Tomografías computarizadas
- Resonancia magnética

Estos exámenes al igual que los del laboratorio clínico apoyan al médico para que pueda determinar el correcto diagnóstico del paciente. Sus resultados son importantes para que el problema de salud del paciente sea tratado. A diferencia del laboratorio clínico, los equipos médicos para radiología e imagenología son muchos más costosos. Esto se debe a las características de los equipos y a los años de investigación que necesitan para ser desarrollados. Por ejemplo, en los Estados Unidos según el artículo publicado por Herbert L. Abrams sobre los costos de un tomógrafo computarizado estos pueden variar entre los US\$ 550.000 y US\$ 750.000. Por otro lado, un equipo de Rayos X desarrollado anteriormente tiene un costo promedio de US\$ 69.000, con lo cual se puede ver que la inversión en este tipo de equipos es bastante alta (American Journal of Roentgenology, 2013).

2.4 Rehabilitación y Terapia Física

La rehabilitación y terapia física es un servicio complementario que se realiza para la prevención y el manejo de problemas que impliquen complicaciones en el movimiento humano. “El tratamiento se lo realiza mediante el uso de medios físicos y mecánicos, de acuerdo a la evaluación previa del paciente para mejorar la función musculo esquelética del mismo”(Terapia Física.com, 2013).Este servicio se lo realiza a través de un proveedor especializado que trabaja conjuntamente mediante un convenio. *REDMÉDICA* envía a los pacientes que necesiten rehabilitación y terapia física a cambio de un descuento del 15% por cada paciente atendido. Dentro de los servicios de rehabilitación y terapia física se encuentran los siguientes:

- Aplicaciones de calor
- Aplicaciones de frío
- Ultrasonido
- Láser

- Magnetoterapia
- Masaje terapéutico
- Ejercicios asistidos

REDMÉDICA busca integrar los servicios para la facilidad y comodidad de los pacientes, por esto busca convenios que garanticen una atención apropiada en todos los servicios complementarios que ofrece.

2.5 Medicina y Salud Ocupacional

Según la Organización Mundial de la Salud, la salud ocupacional se la define como “Una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo” (Definicion.de, 2013).

Desde el año 2011 se encuentra vigente El Reglamento Seguro General Riesgo de Trabajo que son normativas y reglas que las empresas deben cumplir obligatoriamente para la prevención de enfermedades y cuidado de la salud de los trabajadores (Medicina Ocupacional del Ecuador, 2012). La salud ocupacional se convirtió en una gran oportunidad de mercado para *REDMÉDICA*, por lo que ha ofrecido sus servicios a varias empresas del mercado que se han convertido en un aporte importante para la empresa. Entre los servicios médicos que se les ofrece se encuentran los siguientes:

- Chequeos médicos ejecutivos
- Examen médico ocupacional
- Audiometría ocupacional
- Laboratorio clínico especializado
- Optometría ocupacional

Otro de los servicios que tiene *REDMÉDICA* en cuanto a salud y medicina ocupacional es la administración de los dispensarios médicos. Algunas empresas, por la cantidad de empleados que trabajan en esta poseen sus propios dispensarios médicos, facilitando la atención de los empleados. *REDMÉDICA* se encarga de administrarlos, esto consiste en realizar un convenio mediante un contrato firmado en la cual *REDMÉDICA* se compromete a que el dispensario esté a disposición de los empleados con los

medicamentos, doctores y elementos necesarios para una atención a cambio de un monto de dinero que se negocia previamente.

2.6 Auditoría y Liquidación de Reclamos

REDMÉDICA posee una amplia cartera de clientes, sin embargo, los principales son las empresas aseguradoras de salud y vida. Es por esto que se ha especializado en dar beneficios que van más allá de la atención médica y se ha dedicado también a brindar otro servicio, que es a la auditoría y liquidación de reclamos. Dentro de los seguros la liquidación de reclamos forma parte del proceso desde que el cliente recibe la atención médica hasta que se le devuelve su dinero por medio de reembolso.

Por otro lado, *REDMÉDICA* realiza también otro servicio para las aseguradoras que es la auditoría de reclamos. La auditoría médica se refiere a la evaluación de las prestaciones médicas en atención a los requerimientos de salud que puede presentar un paciente por cualquier dolencia o enfermedad. La auditoría médica trabaja sobre la base de registros de lo efectuado, además de valorar la calidad de estos, valora también la calidad de atención de la misma, demostrando que exista una relación directa entre la calidad de los registros y de la atención prestada. En la actualidad se liquidan y auditan alrededor de 200 reclamos diariamente (Santillán, Procedimientos *REDMÉDICA*, 2012).

Este proceso lo realizan médicos profesionales que se encargan de verificar que los exámenes de laboratorio, radiología, rehabilitación y las medicinas recetadas por los médicos con el objetivo de justificar el diagnóstico inicial que tiene el paciente. El beneficio para la empresa aseguradora es que los médicos no podrán prescribir exámenes o medicinas innecesarias que no tengan relación con el diagnóstico inicial del paciente. Como consecuencia de este proceso las empresas aseguradoras controlan sus costos que es otro de los beneficios que *REDMÉDICA* ofrece (*REDMÉDICA*, 2013).

REDMÉDICA ha prestado sus servicios de consultoría en el ajuste y auditoría de reclamos de las víctimas de accidentes de tránsito para el FONSAT⁹, desde Septiembre del año 2008 hasta Junio del 2010, periodo en el cual ha concursado y ha sido adjudicado en cuatro de ellos. Este servicio se realizó con personal técnico y de operaciones contratado

⁹FONSAT es el Fondo del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito que garantiza la universalidad de la cobertura del SOAT, dado que se hace responsable de las indemnizaciones y amparo para las víctimas de accidentes de tránsito que no tengan cobertura con el SOAT.

exclusivamente con la finalidad de atender únicamente estos contratos (Santillán, Procedimientos REDMÉDICA, 2012).

3. ¿Cómo funciona la Red de Servicios?

Para acceder a la red de servicios de REDMÉDICA se tiene que seguir el siguiente proceso:

- Dependiendo de la necesidad de los pacientes se debe consultar al directorio médico y se selecciona el profesional adecuado.
- Los pacientes piden su cita a través del centro de atención telefónica.
- Al momento de acudir al centro de atención médica los pacientes deben presentar su tarjeta de identificación de la Compañía de Seguros, Cédula de Identidad y el formulario de reclamación de la Compañía de Seguros a la cual pertenece.
- El paciente debe cancelar el copago, que equivale al deducible, para recibir la Solicitud de Atención Médica y Medicamentos, con la cual el médico especialista atenderá al paciente.
- Después de ser atendido por el médico, el paciente debe acudir al Centro de Atención con los documentos para que *REDMÉDICA* proceda con el proceso de reclamación a la empresa aseguradora.

Los beneficios de este proceso es que *REDMÉDICA* se encarga de reclamar al seguro, el paciente únicamente desembolsa el deducible que no son desembolsos monetarios importantes.

3.1 Cartera de Clientes

REDMÉDICA se enfocó desde sus inicios en brindar atención médica a clientes que tienen seguros privados, sin descuidar los clientes particulares. Las empresas aseguradoras que actualmente trabajan con *REDMÉDICA* la han tenido en cuenta como su principal proveedor de servicios médicos por su profesionalismo, cumplimiento y calidad en el servicio lo cual ha provocado un alto crecimiento desde su fundación en el 2004. Actualmente cuenta con seis empresas aseguradoras que *REDMÉDICA* brinda su servicio:

- Pan American Life Insurance Company: Empresa proveniente de Estados Unidos, inició sus operaciones en el Ecuador desde 1956. En 1984 se estableció en Quito

convirtiéndose en la casa matriz y la base para las operaciones de América Latina. Ofrece seguros de salud y vida con prestaciones médicas más económicas que los seguros tradicionales. *REDMÉDICA* trabaja con este cliente desde el año 2005 y se ha convertido en su principal cliente a través de los años representando más del 50% de los pacientes atendidos (PAN AMERICAN LIFE INSURANCE, 2012).

- AIG Metropolitana S.A: AIG es la empresa líder de seguros y servicios financieros a nivel mundial, cuenta con filiales en más de 130 países. Sus principales clientes son instituciones, empresas y clientes particulares. Llega a Ecuador en 1969, actualmente dentro de su portafolio de productos ofrece seguros personales de hogar y vehículos. Sus productos de seguros de salud y asistencia médica se enfocan en el segmento empresarial, que es el que *REDMÉDICA* atiende (AIG, 2013).
- Panamericana del Ecuador: Es una empresa fundada en 1973 en la ciudad de Quito, en sus 38 años se ha convertido en una de las empresas más confiables de seguros en el país, actualmente cuenta con sucursales en Guayaquil, Cuenca, Manta y Santo Domingo cubriendo los principales territorios del país. Su portafolio de productos es de algunas ramas, robo, transporte, equipo y maquinarias y asistencia médica. Su cumplimiento y profesionalismo hacen que sea uno de los clientes más importantes de *REDMÉDICA* (PANAMERICANA, 2012).
- Transmedical Health Services: Empresa privada fundada en 1997, sus servicios son de medicina prepagada enfocada a las soluciones de salud familiares como personales. En el año 2009 empezó con un nuevo producto para soluciones empresariales, actualmente sus oficinas principales son en Quito y posee una sucursal en Guayaquil (TRANSMEDICAL, 2012).
- Interoceánica S.A: Empresa de seguros que inició sus operaciones en 1987, actualmente tiene una variada cartera de productos por su amplia experiencia en el mercado, incluye vehículos, fianzas, hogares y asistencia médica. *REDMÉDICA* empezó a trabajar como proveedor de Interoceánica S.A. en el año 2010 y continúa desde entonces siendo un importante cliente. Para *REDMÉDICA* ha sido importante trabajar con empresas de alto prestigio para promocionarse, mejorar su imagen corporativa y adquirir nuevos clientes (Seguros Interoceánica, 2012).
- Mapfre-Atlas: Atlas surge en el mercado asegurador ecuatoriano en 1984 y es comprada años después por Mapfre, la más grande compañía de seguros española,

catalogada entre las 40 empresas más importantes del mundo. Su solvencia, respaldo financiero y obligación con los clientes y sociedad ha hecho que sea considerada como una empresa de seguros consolidada en el mercado ecuatoriano. Dentro de sus servicios ofrece ramas generales, técnicas, fianzas así como personas, donde incluye asistencia médica local e internacional y accidentes personales. *REDMÉDICA* es una de las filiales para brindar servicios en esta última rama, su trabajo ha hecho que los convenios se prolonguen a largo plazo (MAPFRE, 2012).

- *REDMÉDICA* como estrategia para crecer en el mercado se enfocó también en la medicina ocupacional, la cual era una oportunidad interesante por la obligación que tenían las compañías con sus empleados para que se realicen chequeos y exámenes médicos periódicamente. El objetivo de *REDMÉDICA* era adquirir clientes con un gran número de empleados para que sean atendidos y si es el caso se administre también los dispensarios médicos. Desde que *REDMÉDICA* empezó a trabajar enfocándose en este mercado ha logrado algunos convenios, entre estas se encuentran empresas como:
 - Grupo El Comercio
 - Ferrero del Ecuador
 - Telecsa S.A.
 - Wartsila S.A
 - Proyecto Coca Codo Sinclair
 - Universidad Católica del Ecuador
 - AGA del Ecuador

Desde entonces ha mantenido estos convenios, y ha logrado adicionales lo cual ha generado un aumento importante de los pacientes. Sobre todo, esto ha sido un elemento clave que ha generado fidelidad y prestigio en los clientes. Para *REDMÉDICA* es relevante brindar un servicio que además de cumplir con las expectativas genere confianza para futuros convenios.

4. ¿Por qué enfocarse en empresas aseguradoras?

REDMÉDICA se enfocó en dar servicio a las empresas de seguros después de haber desarrollado un factor clave que sea un valor agregado y genere beneficios tanto para la empresa como las empresas aseguradoras. El beneficio principal que tiene la aseguradora

teniendo a *REDMÉDICA* como proveedor de servicios es su ahorro en costos y control de los reclamos. En costos ya que ofrece precios más bajos en el mercado en cada uno de los servicios. Por ejemplo, en una consulta médica con un doctor particular el costo varía entre los US\$ 40 y US\$ 60, si se lo hace a través de *REDMÉDICA* el costo de una consulta varía entre los US\$ 20 y US\$ 26 dependiendo de la especialidad. Dentro de los otros servicios, laboratorio clínico, imágenes, rehabilitación física se ofrecen de igual manera precios más bajos para que sea un atractivo para la empresa aseguradora. Otro de los aspectos relevantes que es un beneficio para la empresa aseguradora se basa en el proceso de liquidación y auditoría de reclamos que ya lo explicamos anteriormente. De esta manera, existe un beneficio y cooperación entre ambas partes, por un lado *REDMÉDICA* como prestador de servicios y las empresas aseguradoras con los clientes (*REDMÉDICA*, 2013).

4.1 ¿Qué beneficios tienen los clientes al atenderse en *REDMÉDICA*?

Después de haber analizado las ventajas que tienen las empresas aseguradoras al tener como prestador de servicios a *REDMÉDICA*, esta se encontró con la necesidad de encontrar un valor agregado para los clientes. Aparte del profesionalismo, calidad en el servicio de las atenciones de salud básicas como consultas de especialidad, laboratorio, farmacia, imagenología, *REDMÉDICA* busca otras ventajas en los clientes que se resumen en los siguientes servicios:

- **Call Center:** El servicio de Call Center es uno de los más importantes ya que es la primera parte del proceso para que los clientes sean atendidos, el correcto funcionamiento de este permite que los demás procesos se desarrollen eficientemente. Es un intermediario entre los clientes que deseen un servicio médico y los doctores para que sean agendados. La principal función que tiene este servicio es la toma de citas, de esta forma los clientes son agendados con doctores en las diferentes especialidades dependiendo de las necesidades de cada paciente. Por otro lado, este servicio forma parte del asesoramiento que se les da a los clientes en caso de cualquier duda sea del servicio médico o de su seguro. Siendo los clientes con seguro médico los principales pacientes de *REDMÉDICA* estos comúnmente tienen dudas sobre sus pólizas de seguro. Para tener un ejemplo, muchos de los pacientes llaman para saber si su diagnóstico es cubierto o no por la aseguradora, las dudas de este tipo también son respondidas por el Call Center. Por

esta razón *REDMÉDICA* también asesora a los clientes brindándoles información sobre sus coberturas y temas relacionados con su seguro, sin descuidar la toma de citas y recordación que son sus principales funciones (*REDMÉDICA*, 2013).

- **Desembolsos no monetarios:** Los desembolsos no monetarios es otra de las ventajas que tienen los clientes cuando son atendidos en *REDMÉDICA*. Por lo general los asegurados desembolsan valores totales para luego reclamar al seguro, es decir, pagan la totalidad en todos los servicios médicos que requieran y posteriormente reclaman al seguro para que se les devuelva su dinero. Si el cliente se atiende en *REDMÉDICA* este solo tiene que desembolsar el costo del deducible (*MAPFRE*, 2012),¹⁰ que varía en cada aseguradora y *REDMÉDICA* se encarga de reclamar al seguro. Si se toma un ejemplo en el cual el valor total de la consulta es de US\$ 20, y en su póliza de seguro el deducible es del 2% el valor que tendría que cancelar el paciente es de US\$4. Los US\$ 16 restantes lo cobra *REDMÉDICA* posteriormente directamente con el seguro. De esta manera el cliente no solo desembolsa pocas cantidades de dinero, sino que se ahorra tiempo y procesos que pueden resultar tediosos al reclamar al seguro.
- **Servicios Integrados:** Las ubicaciones de los centros médicos están ubicados estratégicamente pensando en las facilidades y comodidades del cliente. De esta manera los clientes no deben realizar importantes movilizaciones para los diferentes servicios que el centro médico ofrece. Los servicios de consulta médica y laboratorio se encuentran en el mismo centro médico, la farmacia e imágenes se encuentran en lugares aledaños al centro médico lo cual facilita la movilización de los clientes y que pueden utilizar todos los servicios cómodamente (*REDMÉDICA*, 2013).

5. Infraestructura

Actualmente *REDMÉDICA* opera en las tres principales ciudades del Ecuador como son Quito, Guayaquil y recientemente en Cuenca. Quito es la sucursal principal y la matriz, donde se encuentra la mayor parte del recurso humano que trabaja para *REDMÉDICA*. Entre estas aéreas se encuentran la de operaciones, administrativa financiera, contabilidad, liquidación y auditoría, servicio al cliente, gerencia de recursos humanos y gerencia

¹⁰Cantidad o porcentaje establecido en una póliza cuyo importe ha de superarse para que se pague una reclamación. Es también sinónimo de *franquicia*

general. Dado que la mayoría de clientes y negocios que tiene *REDMÉDICA* se han consolidado en la ciudad de Quito, se ha realizado inversiones importantes en infraestructura por la cantidad de clientes que visitan el centro médico diariamente. En el centro médico de la ciudad de Quito se atienden en promedio 135 pacientes diarios desde las 07:00 AM a las 19:30 PM, lo cual ha hecho que se invierta en equipos médicos, consultorios, laboratorio clínico e infraestructura para la comodidad del paciente (REDMÉDICA, 2013).

Guayaquil es la segunda ciudad más importante en la que opera *REDMÉDICA* por el volumen de pacientes y el mercado potencial que significa, sus operaciones en esta ciudad empezó en el año 2008. Actualmente la cantidad de pacientes que se atienden en la ciudad de Guayaquil diariamente es de 53 y el horario del centro médico es igual al de Quito de 07:00 Am a 19:30 PM. A pesar de que existe una gran diferencia entre el volumen de pacientes de la matriz en Quito y de Guayaquil, las instalaciones se acomodan a la demanda de pacientes que se tiene, brindando siempre la misma calidad en el servicio que prestan. En este centro médico se encuentra una jefa de operaciones regional, área de servicio al cliente, liquidación y auditoría además de los servicios para las prestaciones médicas entre estos se encuentran los consultorios, call center y farmacia (REDMÉDICA, 2013).

En la ciudad de Cuenca se instaló el centro médico en el año 2012, principalmente debido a que algunas de las empresas aseguradoras con las que trabaja *REDMÉDICA* tenían una importante cantidad de clientes en la ciudad. Al ver que existía una oportunidad de aumentar la cantidad de pacientes y empezar a crecer en la ciudad de Cuenca se hicieron alianzas estratégicas con socios en la ciudad para invertir en el nuevo centro médico. Dentro de los primeros meses de operación del centro médico ha habido una cantidad moderada de pacientes, entre 15 y 20 pacientes al día. *REDMÉDICA* espera que la demanda crezca conforme se avance con los convenios con las empresas aseguradoras en la ciudad.

6. Competencia

Los principales competidores de *REDMÉDICA* son centros médicos que ofrecen tarifas en servicios médicos de igual o menor precio. Por otro lado están los centros médicos que se enfocan también en empresas aseguradoras. La competencia más fuerte en cuanto a puntos

médicos es *SALUD S.A.* Empresa creada en 1993, con alta experiencia que la ha llevado a ser la empresa más importante en seguros de vida y asistencia médica del país. Cabe recalcar que *SALUD S.A.* es una empresa cuyo giro del negocio es vender seguros médicos y de vida, y además posee varios puntos médicos a nivel nacional lo cual hace que tenga una amplia cobertura a nivel nacional (Salud SA, 2012).

Existen otras empresas que también son consideradas como competencia directa, no tienen la misma envergadura y participación en el mercado a nivel nacional como *SALUD S.A.*, sin embargo, ofrecen servicios similares al de *REDMÉDICA* no solo por su principal giro del negocio que son los servicios médicos ambulatorios, sino por su enfoque que son también las empresas aseguradoras. Entre estas empresas se encuentran Mediglobal, Medikal en la ciudad de Guayaquil, en la ciudad de Quito Metrored es una de las mayores redes de servicios ambulatorios y principales competidores. Metrored y sus centros médicos están respaldados por el Hospital Metropolitano que ha logrado tener un prestigioso posicionamiento y ser líder en salud privada del Ecuador (METRORED, 2012).

Integramed, Centro Médico Integral Axxis, Coris y A.G.S. son también consideradas competencia directa pero que todavía no han logrado posicionar la marca como Metrored, dentro de estas empresas, las dos últimas son empresas que se dedican a la liquidación y auditoría de reclamos, como lo habíamos explicado anteriormente *REDMÉDICA* también se dedica a dar asesoría a las empresas aseguradoras en este rubro por lo tanto se las considera como competencia directa (*REDMÉDICA*, 2013).

7. Proyección a Futuro

Sin duda la base y el principal giro del negocio de *REDMÉDICA* en la actualidad son los servicios médicos de atención ambulatoria. Sin embargo, la empresa siempre ha buscado innovar, crecer en el mercado, diferenciarse y lograrse posicionar como una marca importante de servicios médicos. A pesar de que la empresa no tiene muchos años en el mercado ha logrado tener un alto crecimiento por el trabajo, calidad en el servicio y prestaciones con lo que han logrado fidelidad en los clientes. Cuando *REDMÉDICA* inició con su servicio atendía en promedio 5 pacientes diarios en la ciudad de Quito, actualmente esta cifra ha subido considerablemente llegando a atender en promedio 135 pacientes diarios. Lo cual es uno de los datos que demuestra el alto crecimiento de la compañía desde sus inicios (Santillán, Procedimientos *REDMÉDICA*, 2012).

REDMÉDICA ha considerado varios proyectos para los próximos años, con los cuales busca alcanzar varios objetivos. Entre estos están como principal el crecimiento de mercado, seguidos por la consolidación de la empresa como una red de servicios a nivel nacional, alta cobertura del mercado y construcción y posicionamiento de la marca. Para lograr esto la empresa tiene dos principales proyectos:

7.1 Servicios TPA

Las siglas TPA significan Third Party Administrator según la página web www.healthinsurancecontrol.com es:

“una organización que procesa las reclamaciones de seguros o determinados aspectos de los planes de beneficios de los empleados de una entidad separada. Las funciones de un TPA es la de servir como enlace entre el asegurado y la compañía y el proveedor de seguro de salud. La empresa TPA por lo general presentan las reclamaciones de los asegurados y certifica que tiene cobertura por la compañía de seguros.” (Health insurance control, 2012).

Dentro de los procesos para la consolidación de tener servicios TPA es tener una red de proveedores negociados. El modelo de negocio de tener una red de proveedores negociados (RPN) viene de Centro América particularmente en los países de Guatemala, El Salvador y Honduras donde funciona este tipo de negocio. La empresa se dedica principalmente al manejo de Planes de Salud, programas de Beneficios para Personas y Planes de Salud Prepagada. El objetivo de la RPN para la empresa aseguradora, es el control del costo y la utilización de bienes y servicios médicos. Por otro lado para el usuario reduce el desembolso y la necesidad de liquidez (RPNGLOBAL, 2012).

Dentro de los proyectos de *REDMÉDICA* es implementar este modelo de negocio en Ecuador que brinda beneficios tanto a la compañía de seguros como al asegurado. En la actualidad *REDMÉDICA* cuenta con beneficios ambulatorios consultas, laboratorio, imágenes, medicinas. Sin embargo, uno de sus principales objetivos es expandirse a servicios médicos con una cobertura más amplia.

Los servicios hospitalarios son el siguiente paso que *REDMÉDICA* tiene como proyección a futuro con lo cual los beneficiarios tendrán servicio en caso de emergencia. Que incluye accidentes, hemorragias, convulsiones, crisis súbitas de los sistemas, deshidratación, entre

otros diagnósticos que sean causa de una internación por emergencia. Aparte de la emergencia, están las hospitalizaciones en el país de residencia, para que esto funcione se necesita que el hospital estén afiliados a la red de proveedores para que se pueda programar la hospitalización. *REDMÉDICA* tiene como proyecto adaptar este modelo de negocio para que funcione en el país, la idea es asociarse con hospitales, laboratorios, farmacias con cobertura a nivel nacional para el beneficio y comodidad de los usuarios afiliados a este servicio (RPNGLOBAL, 2012).

7.2 Hospital del Día

Dentro de los proyectos que *REDMÉDICA* tiene, el hospital del día es uno de los más importantes y que puede ser factible en un plazo menor al anterior proyecto mencionado. Dadas las circunstancias en las que se encuentra *REDMÉDICA*, y para seguir con su principal estrategia que es el crecimiento y consolidación como empresa de servicios de salud en el mercado, se analizó la posibilidad de instalar un hospital del día. Como lo explicamos anteriormente las empresas aseguradoras son el principal cliente y enfoque que ha tenido *REDMÉDICA* en los últimos años, es por esta razón que *REDMÉDICA* vio que podría ser una oportunidad de crecimiento la instalación de un hospital del día.

En el próximo capítulo se puede realizar una evaluación completa financiera y comercial para determinar si es que es sostenible la instalación del hospital del día para *REDMÉDICA*. ¿Realmente existen la cantidad de pacientes necesarios para que el proyecto sea factible? ¿Existen recursos financieros capaces de sostener la instalación? ¿Es un proyecto factible para el futuro de la empresa? Para responderse a estas preguntas se realizó una investigación por medio de entrevistas a profundidad que se observará en los próximos capítulos con el propósito de concluir si la instalación de un hospital del día para *REDMÉDICA* es factible o no.

HOSPITAL DEL DÍA

La tendencia hoy en día de la medicina en cuanto a atención se refiere, es concentrar en los hospitales sólo las enfermedades de alta complejidad. Los demás procedimientos, control de patologías, exámenes e intervenciones menores se los hace en centros primarios de salud. Se puede decir que la medicina ambulatoria y los centros de atención primaria han aumentado en los últimos años. Existen varios factores que se pueden considerar por lo cual la medicina ambulatoria sea la principal tendencia en la salud, entre estos, la cambios en el sistema de la salud, la realidad epidemiológica es diferente a otras épocas, pero sobre todo por los avances tecnológicos que ha tenido la salud en los últimos años (Universidad Católica de Chile, 2013).

Anteriormente existían cirugías y procedimientos que antes eran más complejos y necesitaban un mayor tiempo de recuperación, pero gracias a los avances tecnológicos e investigación que ha habido en la medicina los mismos procedimientos se pueden realizar con mucha más facilidad y en un tiempo menor. Un ejemplo de este tipo de avances es la cirugía laparoscópica que ya lleva varios años realizándose y que ha sido un avance importante en la medicina. La cirugía se define de la siguiente manera:

“Es una técnica quirúrgica que se practica a través de pequeñas incisiones, usando la asistencia de una cámara de video que permite al equipo médico ver el campo quirúrgico dentro del paciente y accionar del mismo. Se llama a estas técnicas mínimo-invasivas, ya que evitan los grandes cortes de bisturí requeridos por la cirugía abierta o convencional y posibilitan, por lo tanto, un periodo post-operatorio mucho más rápido y comfortable” (C.L.A, 2013).

Cabe recalcar, que existen muchos más avances, técnicas y cirugías que gracias a la tecnología han logrado disminuir la complejidad en muchos procedimientos quirúrgicos y

la tendencia es que los hospitales solo sean para enfermedades y cirugías complejas que necesiten de hospitalización.

1. Características Hospital del Día

Un hospital del día es un centro médico donde se realizan procedimientos quirúrgicos menores que no sean de alta complejidad. Estos procedimientos son también llamados “Cirugías del Día” o “Cirugía Mayor Ambulatoria (CMA)”, y su principal característica es que no requieren hospitalización, es decir, que el paciente pueda salir el mismo día después de haberse realizado la cirugía y retornar al hogar.

“La Cirugía Mayor Ambulatoria (CMA) es aquella en la que se realizan procedimientos quirúrgicos de mediana complejidad que no exigen que el paciente ingrese con antelación a la operación, ni que tras la misma quede ingresado en el hospital. Es decir, en la Cirugía Mayor Ambulatoria el paciente acude al hospital el mismo día de la intervención y tras ésta regresa a su domicilio” (Ramos, 2012).

Los procesos que se realizan en el Hospital del Día son por cualquier tipo de anestesia, requieren cuidados postoperatorios no intensivos, de corta duración y por lo general son dados de alta pocas horas después de que la cirugía finalizó.

1.1 Ventajas de la Cirugía Mayor Ambulatoria

La Cirugía Mayor Ambulatoria persigue varios objetivos que se han convertido en una ventaja para los pacientes y usuarios de este servicio que se detallan a continuación.

- Existe una mayor comodidad y bienestar para el paciente principalmente porque su familia interfiere mínimamente ya que el mismo día el paciente regresa a su domicilio y a su entorno familiar. Tampoco necesita dormir en una cama hospitalaria sino que utiliza la propia lo cual es muy reconfortante para el paciente.
- Este tipo de cirugía minimiza las complicaciones que podrían derivar del ingreso hospitalario. La más común podrían ser las infecciones hospitalarias. Por otro lado se elimina la ansiedad que se produce en el enfermo cuando se encuentra internado con pacientes de mucha más gravedad y la sensación de soledad ya que no se separa de su entorno familiar.

- Otra de las ventajas y una de las más importantes es que no necesita de un ingreso en una cama hospitalaria lo cual acorta el tiempo de espera para la cirugía. Esto permite utilizar mejor los recursos de los hospitales ya que las camas serán destinadas a pacientes cuya cirugía sea más urgente y necesaria.
- Los costos de las cirugías en un Hospital del Día se ven reducidos aproximadamente un 30% en relación de un hospital común lo cual es un porcentaje importante.

Como se ha visto en el primer capítulo, el Sistema de Salud Ecuatoriano es deficitario. Por esta razón, el gobierno Ecuatoriano ha tomado algunas medidas para mejorar el sistema ya que muchas veces la atención en hospitales público no era la adecuada y suficiente para la cantidad de pacientes y enfermedades que se trataba. Una de las alternativas que tomó el gobierno para mejorar los recursos de la salud ha sido la construcción de establecimientos únicamente para cirugías ambulatorias.

Como un ejemplo de las medidas que ha tomado el gobierno para mejorar la salud pública, en la ciudad de Guayaquil, en el año 2011 el Hospital del Día del Dr. Efrén López Jurado inició sus operaciones. Este Hospital es el primer Centro de Atención Ambulatorio Médico Quirúrgico que beneficiará a más de 200.000 asegurados de la ciudad de Guayaquil y zonas aledañas. Para la construcción de este establecimiento médico del IESS se invirtieron más de ocho millones en equipos de última tecnología e infraestructura moderna. (Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social, 2013)

Esta es una muestra de los beneficios y avances que tiene la cirugía ambulatoria y que cada vez toma más fuerza no solo en el sector privado, sino también como se pudo ver en el sector público. Esta medida mejorará sin duda la atención a los pacientes y el uso más eficiente de los recursos de salud del Hospital.

Sin embargo, la Cirugía Mayor Ambulatoria también tiene desventajas o inconvenientes que se deben tomar en cuenta, entre los que más se destacan se encuentran los siguientes:

- Los pacientes deben participar activamente en el control del posoperatorio, y en algún caso no cumplir con las instrucciones precisas que se le dan.
- Los enfermos pueden vivir lejos del centro hospitalario y carecer de transporte.

- Ciertas personas viven solas y no disponen de ayuda en su domicilio.
- En algunas ocasiones el paciente puede tener la sensación de abandono si es que la información facilitada por parte del médico tratante no es la correcta, es decir, que al irse a su casa perciba que no se le ha dado la importancia que tiene su cirugía ambulatoria (Salud al Día, 2012).

2 Investigación Hospital del Día para *REDMÉDICA*

Como se ha planteado en el segundo capítulo *REDMÉDICA* tiene su principal proyecto que es la instalación de un Hospital del Día, el tipo de investigación que se va a utilizar para determinar su factibilidad y sostenibilidad en el tiempo se utilizarán entrevistas a profundidad.

2.1 Entrevistas a profundidad

Según el artículo de Taylor SJ y Bodgan R una entrevista a profundidad es una conversación entre dos o más personas, según la modalidad aplicada, que tiene propósitos investigativos y profesionales. Es una técnica dedicada a la investigación cualitativa en la que participan el entrevistador y el entrevistado, cada uno de estos con sus respectivas funciones. El objetivo de las entrevistas es obtener información, una opinión o para conocer la personalidad de alguien y se compone de tres partes (Taylor SJ y Bodgan, 1987):

- **Presentación:** Es la primera parte de la entrevista en donde se conoce la personalidad del entrevistado y el motivo de la entrevista.
- **Preguntas:** Es la parte más importante y donde se obtiene la mayor cantidad de información a través de las preguntas y respuestas.
- **Conclusiones:** La conclusión de una entrevista es generalmente por una frase de salida que indique que la entrevista ha terminado. También se puede utilizar un resumen de lo más destacado de la entrevista y frases de agradecimiento.

2.2 Tipos de Entrevista

Existen cinco tipos de entrevistas a profundidad:

- a. **“Entrevista de investigación:** Se realiza con el propósito de aprender temas determinantes de un fenómeno y conocer el marco de referencia del entrevistado.
- b. **Entrevista dirigida:** En este tipo de entrevista se establecen previamente el orden de las preguntas.
- c. **Entrevista no dirigida:** Este tipo de entrevista difiere de las demás ya que el entrevistado es libre de abordar cualquier aspecto del tema que se va a discutir.
- d. **Entrevista semidirigida:** Este tipo de entrevistas es una de las más completas, el entrevistador plantea un tema de discusión y se encarga de que el entrevistado comunique su punto de vista en varios aspectos del tema de discusión. Es una ventaja para el entrevistado ya que es libre de escoger en qué momento abordar cada tema.
- e. **Entrevista en grupo:** En este tipo de investigación se toma en cuenta las reacciones de un grupo de hasta diez personas ante un tema abordado” (Taylor SJ y Bodgan, 1987).

Para esta investigación se utilizarán entrevistas semidirigidas ya que es la entrevista más completa, este tipo de entrevista contiene todos los aspectos del tema que se abordarán en el curso de la misma. Por otro lado, se especifica el tipo de información que el entrevistador desea obtener. La ventaja principal es que el entrevistador presenta un esquema, el cual busca como objetivo principal recolectar información sobre comportamientos, condiciones objetivas, opiniones y sentimientos. La entrevista semidirigida se desarrolla en cuatro etapas:

- 1. **“Discusión de entrada:** Se realiza una introducción sobre el tema que se va a tratar con un discurso emotivo o descriptivo, que busque incentivar al entrevistado para que el momento de responder las preguntas se encuentre con más confianza y se puedan obtener mayor cantidad de datos posibles.
- 2. **Inicio de la entrevista:** El inicio de la entrevista tiene que ser el adecuado, si existe videos o audio para grabar la entrevista, preferiblemente estos deben ser confidenciales.
- 3. **Cuerpo de la entrevista:** Debe haber un orden, las respuestas deben ser mediante el flujo natural de la entrevista. Consiste en el desarrollo de la misma, con un guión para recordar los temas a tratar, o el formato del cuestionario.

- 4. Cierre:** El entrevistador realiza un pequeño resumen y se solicita al entrevistado profundizar en los temas tratados. Si es que es necesario se confirma el encuentro para otra entrevista” (Taylor SJ y Bodgan, 1987).

2.3 Tipos de pregunta

En una entrevista existen varios tipos de preguntas con el fin de obtener la mayor cantidad de información referente al tema que se va a tratar. Se debe tratar de hacer las preguntas adecuadas para el tipo de entrevista que se va a realizar. Según Ana Romero y Lourdes Domenech en sus escritos de materiales de lengua y literatura, las principales tipos de preguntas que se usan en una entrevista son las siguientes:

- **“Preguntas cerradas:** En las preguntas cerradas el entrevistador espera respuestas muy concretas. ¿Fuma? ¿Trabaja?
- **Preguntas abiertas:** Por el contrario de las preguntas cerradas, estas dan lugar a respuestas mucho más amplias, el entrevistado se expresa libremente sobre el tema que se está tratando en la entrevista. ¿Qué opina de la falta de empleo? ¿Qué le gustaría ser en un futuro?
- **Preguntas hipotéticas:** Plantean al entrevistado preguntas hipotéticas, este tipo de preguntas no son las más adecuadas para una investigación, sino que se utilizan con más frecuencias en entrevistas de trabajo. ¿Qué haría usted si?
- **Preguntas de sondeo:** Permiten al entrevistador profundizar en el tema que se está tratando para obtener información. ¿Por qué?
- **Preguntas comentario:** Algunas veces el entrevistador no realiza una pregunta, sino que realiza un comentario o una frase inconclusa, para que de esta manera el entrevistado responda como si lo hubiesen interrogado” (Materiales de Lengua, 2012).

Las preguntas más adecuadas que se utilizarán para esta investigación serán las preguntas abiertas, ya que proporcionarán la mayor cantidad de información y permitirán que el entrevistado responda libremente sobre el tema que se está tratando.

2.4 ¿Quiénes serán los entrevistados?

En el capítulo dos se explicó que *REDMÉDICA* estaba enfocado en empresas de seguros, que con el tiempo se convirtieron en sus principales clientes. Su principal negocio era

brindar servicios médicos a las personas que tenían un seguro de asistencia médica. Teniendo en cuenta esto como premisa, para determinar la factibilidad del Hospital del Día para *REDMÉDICA* se debe analizar y obtener información sobre la cantidad de cirugías que se realizan en personas con seguros médico y que no necesitan de un Hospital de alta complejidad sino que se los pueda realizar en un Hospital del Día que tiene la capacidad de realizar cirugías ambulatorias y procedimientos de carácter menor.

Las personas adecuadas que manejan este tipo de información y que podrían contribuir con la mayor cantidad de datos reales son los doctores de varias especialidades que trabajan día a día con sus pacientes los cuales podrían contribuir con la mayor cantidad de información para determinar la factibilidad que podría tener un Hospital del Día. Es importante que las entrevistas se realicen a estas personas ya que manejan de forma cotidiana, por su profesión, los diagnósticos que son de carácter ambulatorio y que se podrían realizar en un Hospital del Día. Además, los doctores pueden emitir una opinión técnicamente más completa y profesional sobre los procedimientos de carácter menor, cirugías ambulatorias y ventajas del uso de un Hospital del Día.

2.5 Objetivo de las entrevistas

El objetivo principal de las entrevistas es obtener información para sustentar la factibilidad de la instalación de un Hospital del Día para *REDMÉDICA*. Mediante las entrevistas a profundidad se trata de encontrar opiniones que signifiquen ventajas, fortalezas del proyecto con el fin de sustentar la mayor cantidad de puntos a favor. Otro de los objetivos de las entrevistas del cual se pueden sacar puntos positivos, es que podrán opinar sobre los puntos débiles y desventajas que puede tener el proyecto. Esto nos dará un diferente punto de vista del cual se puede sacar provecho para pensar en ideas y en argumentos que traten de superar dichas debilidades que pueda o no tener el proyecto.

Las opiniones negativas por parte de los profesionales nos darán una pauta de los cambios o modificaciones que se deben realizar al proyecto para contrarrestar las desventajas que puede tener el mismo. Determinar los posibles problemas que un proyecto puede tener es una forma de prevenir acontecimientos que pueden ocurrir en el futuro. Como todo proyecto existe el riesgo de que no sea factible; o no cumpla los supuestos de la manera esperada para lo cual se debe analizar al detalle los aspectos positivos, negativos, limitaciones, etc.

2.6 Manejo de las entrevistas

El manejo de la entrevista empezará con una introducción del entrevistado explicando el objetivo del proyecto de fin de carrera seguido de una consulta sobre la especialidad que escogió el doctor como profesional. Dentro de esta parte de la entrevista se tratará el tema del Hospital del Día, el entrevistador realizará una explicación sobre el proyecto especificando el giro del negocio, sus clientes, estrategias, experiencia en el mercado de *REDMÉDICA* y pidiéndole una opinión sobre los puntos positivos y favorables del proyecto. De la misma manera se le pedirá al entrevistado que analice los puntos débiles y amenazas que tendría el proyecto.

Dentro de los principales temas a tratar es la Hospitalización de los pacientes, es decir, de las consultas diarias tiene el doctor determinar un estimado de cuantos pacientes necesitan Hospitalizarse y de estos cuantos podrían ingresar a un Hospital del Día sin que sea necesario su ingreso a un Hospital de alta complejidad. De esta manera se puede determinar la cantidad aproximada de pacientes que utilizarían un Hospital del Día para sus cirugías. El tipo de preguntas que se utilizarán son preguntas abiertas, para que el entrevistado pueda expresarse libremente y las respuestas sean más amplias con el fin de obtener más información de cada uno de los temas tratados.

Otro de los aspectos importantes que se tratarán en la entrevista es sobre los equipos médicos que se necesitan para la instalación de un Hospital del Día. Es valioso saber si los equipos que se necesitan para el funcionamiento del Hospital del Día son de tecnología especializada y si sus costos son altos para adquirirlos. El formato de la entrevista se podrá encontrar en el ANEXO 1.

2.7 Resultado de las entrevistas

Médico tratante: Dra. Genoveva Cevallos

Especialidad: Traumatología

La entrevista comenzó con una explicación sobre el proyecto del Hospital del Día con el fin de que el médico se familiarice con el tema principal de la misma. En la entrevista se realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Me podría indicar cuantas consultas-pacientes promedio atiende usted mensualmente en su especialidad?

“En el transcurso de un mes se atiende entre 50 y 100 pacientes, la traumatología es una de las especialidades que más volumen de pacientes genera, en mi caso trabajo en procedimientos especializados en los huesos de la mano”

2. ¿En su especialidad con qué frecuencia requiere hospitalizar a su paciente, nos podría indicar un porcentaje?

“La frecuencia de hospitalizaciones en mi especialidad es media, aproximadamente el 10% de mis pacientes requieren hospitalización por alguna causa, ya sean cirugías de alta o baja complejidad que se puedan realizar en un Hospital del Día”

3. ¿Qué procedimientos médico-quirúrgicos de su especialidad podrían tratarse y practicarse en un Hospital del Día?

“Existen varios procedimientos que se pueden tratar en un Hospital del Día, entre los principales están los siguientes: Sol túnel del Carpo, Dedos en Gatillo, Ruptura de extensores de dedos de la mano, Quistes sinoviales, Reducciones. Estos procedimientos son de mediana complejidad, se lo puede realizar en un Hospital del Día siempre y cuando hayan los equipos y recursos necesarios para completar la cirugía”

4. ¿De los procedimientos señalados anteriormente, cuánto significan aproximadamente estos, del total de pacientes hospitalizados?

“Estos procedimientos representan aproximadamente entre el 50%, 60% del total de pacientes hospitalizados, los cuales son tratados preferiblemente en un Hospital del Día y no en Hospitales más complejos”

5. ¿El costo del equipamiento para realizar este tipo de procedimientos en un Hospital del Día es según su experiencia económico, medianamente alto o alto?

“El costo según mi opinión es económico, principalmente porque los equipos utilizados en cirugías más complicadas las proveen las casas comerciales, muchas veces se requiere solo el implante que se pone en el paciente”

6. ¿Los equipos requeridos para estos procedimientos pueden ser adquiridos en proveedores locales, sin procesos complejos?

“Sí, en mi especialidad los equipos se los puede adquirir localmente, sin la necesidad de importarlos”

7. ¿Desde el punto de vista de servicio y como inversión usted apoyaría un proyecto de instalación de un Hospital del Día?

“Sí, principalmente por la facilidad que sería trabajar en un solo lugar donde existan todos los servicios necesarios para la atención de un paciente por cualquier causa” (Cevallos, 2012).

Médico tratante: Dr. Patricio Ojeda

Especialidad: Cirujano General

1. ¿Me podría indicar cuantas consultas-pacientes promedio atiende usted mensualmente en su especialidad?

“En mi especialidad la cirugía general, los pacientes al mes no superan los cincuenta, dado que son casos especiales donde necesariamente se realiza una intervención quirúrgica por esta razón y comparado con otras especialidades la cantidad de pacientes promedio es menor”

2. ¿En su especialidad, con qué frecuencia requiere hospitalizar a su paciente, nos podría indicar un porcentaje?

“La frecuencia es alta, prácticamente todos los pacientes que son atendidos en mis consultas cotidianas necesitan hospitalizarse y realizarse cirugías de baja o alta complejidad, todo depende de cada caso específico y del diagnóstico que tenga cada paciente. Más del 80% de mis pacientes necesitan hospitalizarse, como cirujano general, me dedico principalmente a procedimientos quirúrgicos”

3. ¿Qué procedimientos médico-quirúrgicos de su especialidad podrían tratarse y practicarse en un Hospital del Día?

“Son varios los procedimientos que se pueden tratar en un Hospital del Día y que no implican una alta complejidad para realizarse, entre los más comunes en mi especialidad son los siguientes: Exéresis de lipoma, Hernia Umbilical pequeña (Hernioplastia), Drenaje de abscesos, curaciones complejas. Ocasionalmente también se realiza Hernioplastia inguinal que es un proceso poco común.

4. ¿De los procedimientos señalados anteriormente, cuánto significan aproximadamente del total de sus pacientes hospitalizados?

“Como cirujano general la mayoría de procedimientos se realizan en un Hospital de mayor complejidad, con equipos e instalaciones adecuadas para tratar los diferentes diagnósticos de cada paciente. Sin embargo, del total de hospitalizaciones un 25% se podrían tratar y resolver en un Hospital del Día”

5. ¿El costo del equipamiento para realizar este tipo de procedimientos en un Hospital del Día es según su experiencia económico, medianamente alto o alto?

“Los equipos e instalaciones para un Hospital del Día, según mi experiencia son medianamente altos. Se requiere sobre todo seguridad: Instalación de quirófano bien equipado, área de recuperación, equipamiento e instrumental adecuado, personal calificado (Principalmente) y soporte en casos que sean complicados.

6. ¿Los equipos requeridos para estos procedimientos pueden ser adquiridos en proveedores locales sin procesos complejos?

“Sí existen proveedores locales, sin embargo existe algo de dificultad para conseguir todos los equipos adecuados, no siempre se los encuentra de inmediato, muchas veces importarlos puede causar demoras”

7. ¿Desde el punto de vista de servicio y como inversión usted apoyaría un proyecto de instalación de un Hospital del Día?

“Sí, Muchos procedimientos los realizo en el consultorio con cierta dificultad. Servirá mucho contar con un área especializada para esto, con comodidades para tanto para el médico y el paciente” (Ojeda, 2012).

Médico tratante: Dr. Edwin Castro Pabón

Especialidad: Oftalmólogo

1. ¿Me podría indicar cuantas consultas-pacientes promedio atiende usted mensualmente en su especialidad?

“Mensualmente en mi especialidad tengo una gran cantidad de pacientes, más de cien en el mes, los problemas con la vista son bastante comunes razón por la cual hay gran cantidad de pacientes que necesitan algún tipo de tratamiento”

2. ¿En su especialidad, con qué frecuencia requiere hospitalizar a su paciente, nos podría indicar un porcentaje?

“La hospitalización en oftalmología no es tan común como en otras especialidades, sin embargo, hay casos específicos que necesitan de una cirugía, del total de pacientes se hospitalizan un 10%, los mismos que se tratan en Hospitales del Día o de alta complejidad dependiendo de la gravedad del diagnóstico”

3. ¿Qué procedimientos médico-quirúrgicos de su especialidad podrían tratarse y practicarse en un Hospital del Día?

“Prácticamente todos los procedimientos se los puede ejecutar en un Hospital del Día, en un 60% se realizan cirugía de pterigion, 30% cirugía de catarata y un 10 % entre cirugía de glaucoma y cirugía de ptosis. Son cirugías de baja complejidad que con equipos e instalaciones adecuados podrían tratarse en un Hospital del Día, siempre y cuando haya seguridad que garanticen la salud del paciente”

4. ¿De los procedimientos señalados anteriormente, cuánto significan aproximadamente del total de sus pacientes hospitalizados?

“Un 99%, según mi experiencia hay pocas cirugías en mi especialidad que se realizan en un Hospital de alta complejidad como el Metropolitano, Hospital de los Valles, entre otros”

5. ¿El costo del equipamiento para realizar este tipo de procedimientos en un Hospital del Día es según su experiencia económico, medianamente alto o alto?

“El costo en mi especialidad es alto, la Oftalmología es una especialidad costosa en cuanto a instrumentos médicos y equipos para realizar cirugías”

6. ¿Los equipos requeridos para estos procedimientos pueden ser adquiridos en proveedores locales sin procesos complejos?

“Sí se los puede conseguir en el país, además se puede realizar una compra utilizando la figura de comodato”

7. ¿Desde el punto de vista de servicio y como inversión usted apoyaría un proyecto de instalación de un Hospital del Día?

“En la especialidad de Oftalmología prácticamente se realizan todos los procedimientos en un Hospital del Día. Es la mejor especialidad para crear un Hospital del Día siempre y cuando haya un buen flujo de pacientes para que se justifique la inversión alta. Si es que es de esa forma se recuperaría la inversión rápidamente” (Pabón, 2012).

Médico tratante: Dr. Ramiro Salgado

Especialidad: Urólogo

1. ¿Me podría indicar cuántas consultas-pacientes promedio atiende usted mensualmente en su especialidad?

“En Urología son bastantes los casos que se tratan mensualmente, personalmente atiendo más de 100 pacientes en un mes, conforme pasa el tiempo y la experiencia uno se gana la confianza de los pacientes como médico lo cual es muy importante en nuestra profesión”

2. ¿En su especialidad, con qué frecuencia requiere hospitalizar a su paciente, nos podría indicar un porcentaje?

“No existe siempre una constancia en la cantidad de pacientes que tienen que ser hospitalizados, sin embargo, entre un 10% y 30% del total de pacientes que atienden mensualmente necesitan ser hospitalizados por algún diagnóstico”

3. ¿Qué procedimientos médico-quirúrgicos de su especialidad podrían tratarse y practicarse en un Hospital del Día?

“Entre los más importantes y comunes se encuentran los siguientes: Circuncisión, Vasectomía, Cistoscopia, Biopsia Testicular, Cirugía Testicular. Se pueden realizar en un Hospital del Día que con las adecuadas instalaciones, equipos, que brinden seguridad para los pacientes”

4. ¿De los procedimientos señalados anteriormente, cuánto significan aproximadamente del total de sus pacientes hospitalizados?

“Aproximadamente representan un 40% del total de hospitalizaciones, las cuales podrían realizarse en un Hospital del Día”

5. ¿El costo del equipamiento para realizar este tipo de procedimientos en un Hospital del Día es según su experiencia económico, medianamente alto o alto?

“Según mi opinión y por mi especialidad el costo es medianamente alto, sin embargo si existe una gran cantidad de pacientes la inversión se recuperaría rápidamente”

6. ¿Los equipos requeridos para estos procedimientos pueden ser adquiridos en proveedores locales sin procesos complejos?

“La mayoría si se los puede conseguir en el Ecuador, en el caso de que sea un equipo de alta tecnología que no haya en el medio se lo puede importar pero el costo es bastante alto”

7. ¿Desde el punto de vista de servicio y como inversión usted apoyaría un proyecto de instalación de un Hospital del Día?

“Lo apoyaría siempre y cuando el Hospital del Día cumpla con altos estándares de calidad y servicio. Es necesario que tenga también un soporte en caso de imprevistos”(Salgado, 2012).

Médico tratante: Dr. Eduardo Aguinaga

Especialidad: Gineco - Obstetricia

1. ¿Me podría indicar cuantas consultas-pacientes promedio atiende usted mensualmente en su especialidad?

“En la especialidad de ginecología existen varios tratamientos, muchos de estos de larga duración, razón por la cual se atiende una gran cantidad de pacientes, en mi caso atiendo más de 100 pacientes al mes”

2. ¿En su especialidad, con qué frecuencia requiere hospitalizar a su paciente, nos podría indicar un porcentaje?

“Media, aproximadamente entre el 10% y 30% necesitan hospitalización por algún motivo, algunas cirugías no requieren equipos e instalaciones complejas y se los puede realizar en un Hospital del Día”

3. ¿Qué procedimientos médico-quirúrgicos de su especialidad podrían tratarse y practicarse en un Hospital del Día?

“En esta especialidad hay una gran cantidad de cirugías, si comparamos con otras especializaciones, podría mencionar algunas: Abortos espontáneos, ligado hemostático, ligado endometrial, cauterización cervical, conización cervical, helioscopia, polipectomía, laparoscopia diagnóstica, laparoscopia endometriosis”

4. ¿De los procedimientos señalados anteriormente, cuánto significan aproximadamente del total de sus pacientes hospitalizados?

“Del total de los pacientes hospitalizados estos representan un 20%, los cuales podrían tratarse sin ningún problema en un Hospital del Día si es que se tienen las garantías necesarias”

5. ¿El costo del equipamiento para realizar este tipo de procedimientos en un Hospital del Día es según su experiencia económico, medianamente alto o alto?

“Medianamente alto, se necesita una importante inversión para adquirir los equipos adecuados para tratar cada cirugía”

6. ¿Los equipos requeridos para estos procedimientos pueden ser adquiridos en proveedores locales sin procesos complejos?

“La mayoría de equipos si se los puede conseguir localmente, incluso muchas veces se los puede arrendar si es que no se tiene el capital para comprarlos”

7. ¿Desde el punto de vista de servicio y como inversión usted apoyaría un proyecto de instalación de un Hospital del Día?

“Por supuesto que sí, el ahorro para la aseguradora sería atractivo y el crédito para la empresa también sería importante, es un ganar – ganar para ambas partes”
(Aguinaga, 2012).

Médico tratante: Dr. Fernando Costales

Especialidad: Gastroenterología – Endoscopia Digestivo

1. ¿Me podría indicar cuantas consultas-pacientes promedio atiende usted mensualmente en su especialidad?

“En promedio entre 100 y 120 son atendidos mensualmente en mi consultorio por diferentes enfermedades y problemas gastrointestinales”

2. ¿En su especialidad, con qué frecuencia requiere hospitalizar a su paciente, nos podría indicar un porcentaje?

“En Gastroenterología por lo general no se necesita hospitalización, solo en casos especiales por algunos diagnósticos, la mayoría de problemas de salud se los puede resolver sin la necesidad de una cirugía, en términos porcentuales yo diría que el 10% de los pacientes aproximadamente necesitan hospitalización”

3. ¿Qué procedimientos médico-quirúrgicos de su especialidad podrían tratarse y practicarse en un Hospital del Día?

“Existen dos procedimientos importantes que se podría realizar en un Hospital del Día y que se puede utilizar para determinar varias enfermedades o problemas. Son la endoscopia digestiva y colonoscopia. Otras cirugías más complicadas se las tiene que realizar en otro hospital con instalaciones e infraestructura más compleja”

4. ¿De los procedimientos señalados anteriormente, cuánto significan aproximadamente del total de sus pacientes hospitalizados?

“Aproximadamente las endoscopías y colonoscopías representan el 80% del total de pacientes hospitalizados, el 20% restante son operaciones más complejas y de mayor riesgo por lo que se tratan en un hospital más completo”

5. ¿El costo del equipamiento para realizar este tipo de procedimientos en un Hospital del Día es según su experiencia económico, medianamente alto o alto?

“Los equipos médicos en general son costosos en todas las especialidades, y más si es que se utilizan para realizar cirugías, en mi opinión los costos son medianamente altos, la inversión debe ser justificada con el flujo de pacientes”

6. ¿Los equipos requeridos para estos procedimientos pueden ser adquiridos en proveedores locales sin procesos complejos?

“Sí, se los puede adquirir localmente sin dificultad, lo importante es que tenga las características y garantías para su correcto uso en los pacientes que lo necesiten”

7. ¿Desde el punto de vista de servicio y como inversión usted apoyaría un proyecto de instalación de un Hospital del Día?

“Me gustaría apoyar un proyecto de instalación dentro de mi campo, la endoscopia es un procedimiento casi universal por lo tanto la inversión en el hospital y los equipos se recuperaría rápidamente” (Costales, 2012).

2.8 Conclusiones de las entrevistas

Las entrevistas a profundidad han permitido obtener varias opiniones de diferentes médicos de varias especializaciones sobre la instalación de un Hospital del Día para *REDMÉDICA*, las preguntas de tipo abierto, nos permitió conocer ampliamente sus percepciones y opiniones sobre el proyecto. El objetivo principal de las entrevistas es poder determinar un estimado de pacientes que puedan ser atendidos en un Hospital del Día.

Después de haber analizado cada una de las entrevistas a profundidad que se realizaron hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- El propósito de las primeras preguntas de la entrevista buscaban obtener información sobre la cantidad de pacientes que atienden mensualmente, además de la cantidad aproximada de pacientes que son hospitalizados por alguna causa. De las seis entrevistas cuatro médicos afirmaron que mensualmente atienden a más de 100 pacientes, uno entre 50 y 100 pacientes y uno menos de 50, sin embargo, este último solo atiende casos que involucre necesariamente una cirugía (Cirujano General). (Pregunta 1)
- En cuanto al porcentaje estimado de pacientes que necesitan hospitalización estos varían entre el 10% y 30%, dependiendo de la especialidad, a excepción del cirujano que prácticamente en todas sus consultas el paciente necesita hospitalizarse. Si se analiza por especialidad, en Urología y Ginecología entre el 10% y 30% necesitan hospitalizarse por alguna causa. En traumatología, oftalmología y gastroenterología se hospitalizan aproximadamente el 10% del total de pacientes que son atendidos mensualmente. (Pregunta 2)
- Una de las preguntas más importantes era sobre los procedimientos que por cada especialización se pueden tratar en un Hospital del Día y cuánto representan estos procedimientos del total de pacientes hospitalizados. Estos datos son importantes ya que indican que especializaciones utilizan más un Hospital del Día en lugar de uno de alta complejidad. De los seis doctores que fueron entrevistados existe un total de 33 procedimientos que pueden tratarse en un Hospital del Día los cuales no se necesitan equipos e instalaciones complejas. Las especialidades que más procedimientos tienen son Traumatología y Ginecología con ocho y nueve respectivamente. Urología y Oftalmología con cinco y por último la Cirugía General y Gastroenterología con cuatro y dos procedimientos respectivamente. (Pregunta 4)
- Otro dato relevante es el que muestra el porcentaje aproximado de pacientes hospitalizados que podrían ser tratados en un Hospital del Día, es decir, del total de hospitalizaciones que porcentaje podrían tratarse en un Hospital del Día. Los porcentajes varían en cada una de las especialidades, Traumatología 60%-70%, Urología 40%, Ginecología 20%, Oftalmología 99%, Gastroenterología 80% y Cirugía General 25%. Entre estos datos se destacan tres especializaciones principalmente donde los porcentajes fueron los más altos. Traumatología, entre el 60% y 70% de las cirugías pueden resolverse en un Hospital del Día.

Gastroenterología 80% y Oftalmología 99%. Con estos datos se podría realizar una estimación de cuántos pacientes pudiese haber y que ingresarían a tratarse en un Hospital del Día. Dado que los porcentajes en estas tres especializaciones son los más altos podríamos concluir que son las especializaciones más adecuadas para la instalación de un Hospital del Día por el número de pacientes que se atenderían en el mismo. (Pregunta 5)

- Las últimas preguntas trataban sobre un tema importante que son los costos de los equipos médicos que se necesitan para la instalación de un Hospital del Día que garantice la seguridad de los pacientes en cada cirugía y si es que era posible conseguirlos en proveedores locales sin procesos complejos. Los seis doctores respondieron que la mayoría de equipos se pueden adquirir localmente sin procesos complejos, sin embargo puede haber algún caso específico en el cual sea necesario importarlos. En cuanto a los costos únicamente el traumatólogo dijo que los equipos eran económicos, en Urología, Ginecología, Gastroenterología y Cirugía General consideran que los costos de los equipos son medianamente altos y el Oftalmólogo considera que la inversión es alta. Se mencionó también que existe la posibilidad de arrendar los equipos bajo la figura de comodato, lo cual es una atractiva opción si es que no se tiene el capital para comprarlos. Otra de las opiniones que cabe mencionar, es sobre el flujo de pacientes, tanto Fernando Costales (Gastroenterología) y Ramiro Salgado (Urología) afirmaron que sí se tiene una gran cantidad de pacientes la inversión ser recuperaría rápidamente y se justificaría la inversión. (Pregunta 6)
- La última pregunta buscaba tener una opinión del doctor si es que apoyaría un proyecto para la instalación de un Hospital del Día, es significativo ya que son ellos los que trabajarían y brindarían un asesoramiento para una instalación con las garantías de seguridad necesarias. En las seis entrevistas se obtuvieron respuestas positivas que apoyarían el proyecto siempre y cuando garanticen la seguridad, comodidad de los pacientes y soporte en caso de imprevistos. Hubo algunas respuestas incluso más favorables como es el caso del Dr. Fernando Costales (Gastroenterólogo) el cual mencionó que las endoscopías era un procedimiento casi universal y que la inversión se recuperaría rápidamente. Por otro lado, el Dr. Edwin Castro (Oftalmólogo), indicó que es la mejor especialidad para la creación de un

Hospital del Día ya que prácticamente todas las cirugías se pueden tratar en el mismo.

FACTIBILIDAD Y FINANCIAMIENTO DEL HOSPITAL DEL DÍA

En el anterior capítulo se realizaron entrevistas a profundidad con lo cual se obtienen diferentes opiniones de varios médicos sobre el proyecto, número de pacientes que pueden ser tratados en un Hospital del Día, costo del equipos médicos y comentarios que permiten obtener varias conclusiones que en la mayoría son positivos para el proyecto.

La importancia de estos resultados se ve reflejada en un análisis financiero el cual permite concluir si la cantidad de pacientes que puede ser atendido justifica la alta inversión que se necesita para la construcción de un Hospital del Día para *REDMÉDICA*. A pesar de las opiniones que se obtienen con las entrevistas es necesario realizar un análisis financiero sobre el proyecto y obtener resultados más acertados para determinar la factibilidad del mismo. La base de un proyecto se sostiene con un correcto análisis en el cual se pueda determinar los montos de la inversión, tiempo en el cual se recuperará la misma, flujo de efectivo, presupuesto y estructura de capital, administración del capital de trabajo y lo más importante la rentabilidad y ganancias que se pretende tener con el proyecto del Hospital del Día para *REDMÉDICA*.

Para una correcta administración financiera del proyecto hay que plantearse dos preguntas que se consideran importantes:

- ¿Qué tipo de inversiones a largo plazo se debe hacer? ¿En qué línea de negocio me voy a encontrar?
- ¿Cuál es la fuente de financiamiento a largo plazo para pagar su inversión? ¿Préstamo o con otros inversionistas?

La primera pregunta corresponde a la inversión a largo plazo que tiene la empresa, en este caso con el Hospital del Día. Es importante tener un presupuesto de capital, que es el proceso de planear, administrar las inversiones a largo plazo de una empresa. Una administración financiera adecuada, trata de identificar que el valor de las ganancias y el efectivo generado por la inversión supere el costo de adquisición del mismo (Jordan, 2009).

Es importante también analizar la línea y naturaleza de negocio en la cual se va a realizar la inversión, los administradores financieros deben preocuparse no solo cuánto dinero se espera recibir, sino también cuando se espera recibirlo y que tan probable es que se lo reciba. La evaluación de los futuros flujos de efectivo es uno de los principales aspectos que se debe tomar en cuenta en un presupuesto de capital (Jordan, 2009).

La segunda pregunta concierne a las formas, procesos que la empresa consigue el capital y administrará el financiamiento que se necesite para respaldar la inversión que se realiza a largo plazo. Lo que se trata de analizar es qué es lo más conveniente para la empresa, en este caso es un proyecto el cuál se tendrá que decidir si la mejor opción es que el capital se obtenga mediante un préstamo o por inversionistas. Dentro de este capítulo se analiza las dos opciones para tener una conclusión adecuada para el desarrollo del proyecto, además de los costos en los que se incurren para la instalación y funcionamiento del Hospital del Día. Entre estos se pueden considerar las adecuaciones, equipos médicos, gastos administrativos y operacionales del Hospital del Día.

1. Costos Instalación Hospital del Día

La instalación de un Hospital del Día implica una importante inversión en las adecuaciones del mismo. La infraestructura del Hospital del Día debe principalmente cumplir con las normas que establece el Ministerio de Salud del Ecuador¹¹. Como complemento, la infraestructura debe estar acorde a las necesidades y expectativas que tengan los pacientes. El espacio estimado que se utiliza es de aproximadamente mil metros, que se ven distribuidos de la siguiente manera: 280 m² en salas de espera y áreas comunales, 30 m² en áreas de limpieza y desinfección, 80 m² en estaciones de enfermería, 200 m² en habitaciones de recuperación, 105 m² en quirófanos y 320 m² en consultorios. En un Hospital del Día cabe recalcar que es importante tener espacio suficiente para sostener la

¹¹Entidad pública que otorga los permisos de funcionamiento de locales cuya finalidad son los servicios de salud.

demanda que tendrá en un futuro y mantener las comodidades que un Hospital del Día debe tener.

- **Inversión Construcción e Instalaciones:** El Hospital Del Día en cuanto a su estructura tendrá 1.000 m² de construcción, 500 m² de terreno y 160 m² para 20 parqueaderos. Siendo la comodidad de los pacientes y visitas una de las prioridades se estima este espacio el adecuado para la construcción del mismo. En cuanto a las instalaciones, el Hospital del Día tendrá ocho consultorios, tres quirófanos, cinco habitaciones de recuperación, dos estaciones de enfermería y un área para la limpieza y desinfección. El costo estimado de esta área es de US\$ 908.500, es importante que las instalaciones sean las adecuadas para brindar un servicio de calidad en los pacientes. El costo del metro cuadrado en construcción es de US\$ 700. Dentro de la cámara de la construcción y las publicaciones del *INEC* el precio por metro cuadrado para hospitales es de US\$ 698 (Camara Construcción Quito, 2013). Al ser un proyecto que ya tiene una red de servicios médicos en funcionamiento y por la ubicación en el sector norte de Quito se ha considerado un precio de US\$ 700 el metro cuadrado de construcción.
- **Inversión en equipos médicos y mobiliarios:** Este se considera uno de los rubros más importantes y costosos para la instalación del Hospital del Día. Los equipos médicos son fundamentales puesto que se utilizan diariamente y son el principal medio para la operación diaria del mismo. Los costos de los equipos médicos para los quirófanos es de US\$ 360.000, cada quirófano a un valor de US\$ 120.000. En el capítulo tres, dentro de las entrevistas los doctores opinaron sobre el costo de los equipos médicos y la mayoría respondió que son medianamente altos. Para estimar el costo de cada quirófano se realizó una entrevista a la gerente de operaciones de *REDMÉDICA*, la cual tiene el conocimiento del costo de los equipos médicos necesarios para un quirófano, entre estos se encuentran máquinas de anestesia, monitores, lámparas de quirófano, mesas de cirugía, camillas médicas, entre otros lo cual se estima en US\$ 120.000 (Santillán, 2013). De la misma manera se estimó el costo de los equipos para cada consultorio se necesita US\$ 7000 y una inversión total para los ocho consultorios de US\$ 56000. En cuanto a las adecuaciones inmobiliarias, se estima un valor de US\$ 80.000, la inversión total de equipos médicos y mobiliario es de US\$ 436.000.

La inversión total del proyecto se estima en US\$ 1'404.500, el detalle del mismo se lo puede encontrar en el anexo 2.

2. Formas de financiamiento del proyecto

Para financiar la instalación del Hospital del Día existen varias alternativas, el objetivo de este capítulo es analizar cuál es la más adecuada y la que mejor se adapte para el desarrollo del proyecto. Cada alternativa tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo, lo importante es concluir es cuál de estas alternativas hará que se utilicen los recursos de manera más eficiente. Para el proyecto se han considerado tres alternativas:

- Préstamo bancario a largo plazo.
- Inversión propia de los accionistas de la Empresa.
- Inversión de capitales privados.

2.1 Préstamo bancario a largo plazo

Se denomina préstamo a largo plazo al contrato mediante el cual una institución financiera, denominado prestamista, otorga una suma de dinero a una persona natural o jurídica, denominado prestatario, a una tasa de interés determinada por un plazo mayor al año. En el contrato se determina las fechas para el pago de la deuda, vencimiento final, tasas de interés y garantías (Sanchez, 2004).

2.1.1 Características préstamo a largo plazo

- **Plazos:** Los plazos se adaptan al flujo de efectivo del prestatario para saldar la deuda, los mismo dependen de quién sea las instituciones financieras que otorgan el préstamo.
- **Tablas de amortización:** Mediante cuotas periódicas de capital e intereses se realiza el pago de forma regular durante la deuda para lo cual se establece una tabla de amortización.
- **Amortización:** Consiste en que la deuda se reembolse regularmente a lo largo de la vigencia del préstamo. Por lo general son cuotas mensuales, trimestrales, semestrales y anuales con su respectivo capital e intereses.
- **Intereses:** Las tasas de interés en el Ecuador son máximas, dependiendo del segmento en que se encuentren, el segmento de *REDMÉDICA* la tasa efectiva

referencial es de 11,20% correspondiente a productivo PYMES. Cabe recalcar que para el flujo de efectivo del proyecto la tasa que se utiliza es la nominal, que equivale al 10,73% (Banco Central del Ecuador, 2012).

- **Garantías:** En el caso de que la empresa no sea lo suficientemente solvente se aplican las garantías. Las mismas pueden ser hipotecas sobre edificios, plantas, maquinaria, entre otros (Sanchez, 2004).

2.1.2 Ventajas y desventajas préstamo a largo plazo

Existen varias ventajas que el préstamo a largo plazo otorga a los prestatarios, entre las principales se pueden considerar las siguientes:

- Permite tener una gran flexibilidad de adaptar al contrato en base a las necesidades de la empresa. Se puede considerar varias partes del préstamo y negociarlas con el fin de obtener los mejores beneficios para la empresa. Como se mencionó anteriormente la tasa de interés en el Ecuador es fija y no es negociable, sin embargo, se pueden adaptar los plazos, beneficio con un periodo de gracia lo cual es una ventaja para la empresa.
- Planificar de mejor manera el flujo de efectivo. La liquidez de la empresa con el préstamo permite tener un respaldo económico para resolver los costos y gastos administrativos de la empresa.
- En cuanto a las desventajas de un préstamo a largo plazo se podrían considerar las siguientes:
 - Las garantías son un elemento necesario para que se otorgue un préstamo, no siempre las empresas cuentan con las garantías suficientes que respalden el monto total del préstamo.
 - Las altas exigencias y estándares que exige el prestamista para la aprobación del crédito, no siempre se puede cumplir con las exigencias de la entidad bancaria para que el mismo otorgue el préstamo.
 - Al ser *REDMÉDICA* una empresa de tamaño mediano, las restricciones son mayores para un préstamo de tal monto (US\$ 1,404.500), lo cual dificulta que se otorgue el préstamo. Por esta razón el tiempo de aprobación del mismo resulta ser una barrera para el comienzo del proyecto.

3. Inversión de capital privado

Cuando se trata de un proyecto, la primera alternativa que se toma en cuenta es la del aporte del capital de los accionistas de la empresa. Si bien es cierto es la forma más rápida de inyección de capital, se evitan trámites que pueden llegar a ser tediosos, depende mucho de la situación económica de los accionistas y que puedan aportar con dinero para el proyecto.

Según un artículo del año 2008 de la Bolsa de Valores de Colombia, el Capital Privado es una de las formas más antiguas de financiamiento para un proyecto. El Capital privado consiste en un aporte de valor accionario a empresas con el fin de que aumente su valor y tener un retorno a mediano y largo plazo. Para *REDMÉDICA*, el propósito de una inversión de capital privado es la expansión del negocio actual mediante la construcción de un Hospital del Día. Existen varios beneficios que una inversión mediante capital privado puede otorgar a la empresa, según la Bolsa de Valores de Colombia se podrían considerar los siguientes dentro de los más importantes:

1. “Las empresas que reciben capital privado demuestran tener mayor crecimiento, relevancia y mejoras en cuanto al gobierno corporativo. Esto se debe principalmente a algunos factores como la inyección de capital fresco, experiencia de los inversionistas, contactos, enfoque en el plan de negocios.
2. Proporciona aparte del financiamiento una asesoría que permite colaborar con las metas y decisiones estratégicas de la misma.
3. La inversión de capital privado puede reducir las participaciones de los accionistas principales, sin embargo, si bien las participaciones se pueden ver reducidas con el tiempo estas pueden representar más que el valor inicial.
4. El capital a mediano y largo plazo no tiene exigencia de pagos por concepto de intereses, como si lo es en el caso de un préstamo bancario.
5. Fortalecimiento en la estructura patrimonial de la empresa.
6. Apoyo administrativo, asesoramiento en temas estratégicos, red de contactos para el crecimiento del negocio” (Bolsa de Valores de Colombia, 2012).

Es importante comparar los dos métodos de financiamiento antes mencionados, mediante un préstamo bancario o por capital privado, para lo cual se consideran las principales diferencias.

1. “El capital privado proporciona solidez y flexibilidad para un proyecto de crecimiento a futuro. En el caso de un crédito bancario, es una fuente de financiación positiva y útil si es que el nivel de endeudamiento es manejado responsablemente y la empresa tiene índices de liquidez que puedan sostener la operación de la misma.
2. El préstamo bancario requiere un flujo de caja que permita cumplir con los pagos de capital e intereses que genera el mismo. El capital privado permite mayor flexibilidad para el flujo de caja, los costos por interés son eventuales o puede que no existan. Además se los puede aplicar en base a las necesidades de la empresa. Los costos se adaptan a los flujos de la empresa en un futuro.
3. Si el financiamiento es mediante capital privado los inversionistas esperan un retorno en base al crecimiento y éxito del negocio. Si tiene mejores resultados obtendrán un mayor retorno. Si es mediante un préstamo bancario depende principalmente del funcionamiento de la empresa para solventar los costos de los intereses y mantener los activos que garanticen la deuda.
4. Si se diera el caso en que el negocio o proyecto fracase, si fuese capital privado los accionistas e inversionistas tendrían los mismos derechos de reclamación por su capital, seguido de los acreedores y demás instituciones de crédito. Por otro lado, si el negocio fracasa con un préstamo bancario la institución aplicaría los activos de la empresa como garantías.
5. Si la inversión es mediante capital privado y la empresa presenta dificultades, los inversionistas realizarán un mayor esfuerzo para que la compañía retome su funcionamiento. Si el negocio presenta dificultades y posibilidades de fracasar las entidades bancarias buscará salvar su dinero con las garantías, más no un apoyo para la empresa para que la misma no quiebre.
6. Una de las diferencias más importantes entre la inversión de capital privado y el de un préstamo bancario es que el inversor se convierte en un socio estratégico, aporta con ideas, relaciones comerciales, experiencia y conocimiento. Un banco es limitado para proveer asistencia y es prácticamente nula” (Bolsa de Valores de Colombia, 2012).

4 Análisis económico del proyecto

Para financiar el proyecto del Hospital del Día se analizaron las alternativas detalladas anteriormente con el fin de obtener la más adecuada para la instalación y funcionamiento del Hospital del Día para *REDMÉDICA*. Para esto se analizó la inversión, gastos administrativos y operativos que tendría el proyecto, presupuesto de ingresos y flujo de efectivo. El objetivo es analizar numéricamente el proyecto y obtener indicadores que justifiquen la inversión para alcanzar ganancias y rentabilidad a mediano y largo plazo.

4.1 Financiamiento del hospital del día

En el punto uno, se analizó la importante inversión que se debe hacer para la instalación del Hospital del Día. Para financiar la inversión de US\$ 1'404.500 se encontraron las siguientes alternativas que más se adaptan a la situación y posibilidades de *REDMÉDICA*.

- El 46% del financiamiento se obtendrán por los ocho consultorios que tendrá el Hospital del Día. La venta de cada consultorio a un precio de US\$ 80.000 cada uno con lo cual obtendría un monto de US\$ 640.000 dentro del primer año, de esta forma se cubriría prácticamente la mitad del costo total del proyecto. El valor del metro cuadrado es de US\$ 2.000 al finalizar el proyecto, este precio se determinó en base a al valor de un consultorio ubicado en el sector norte de Quito. Si se toma una referencia actual, de un proyecto ubicado en el sector norte de Quito el valor por metro cuadrado en un consultorio es de US\$ 1.875 (Plusvalia, 2013). Se determinó que sea US\$2000 por el valor agregado que es ser parte de *REDMEDICA* lo cual permite tener una base de clientes y una marca que busca posicionarse en servicios de salud.
- Adicionalmente se solicitaría un préstamo bancario por el valor de US\$ 364.500 monto que representa un 26% del valor total de la inversión. La tasa efectiva referencial para PYMES según el Banco Central del Ecuador es de 11.20%¹²(Banco Central del Ecuador, 2012) y la tasa nominal de 10.73% la cual se utilizaría para el préstamo bancario. Cabe recalcar que dentro del proyecto se facilitaría que se otorgue el préstamo ya que la mayoría se obtiene de la venta de los consultorios que se explicó en el anterior punto. El préstamo se lo realizaría a cinco años plazo con una cuota anual de US\$ 97.952,73, para sustentar la garantía del préstamo se

¹² Tasa interés fija para Pequeña y Mediana industria.

utilizará la modalidad jurídica de propiedad horizontal ¹³ (MARQUEZ Y ASOCIADOS, 2013) de manera que se pueda hipotecar el Hospital del Día a excepción de los consultorios que son parte de los propietarios de los mismos. El detalle del cuadro de intereses y la tabla de amortización se lo puede encontrar en el anexo #3.

- Para cubrir el monto restante de inversión se utilizaría el capital privado, con US\$ 400.000 se completaría el costo total de la inversión para la instalación del Hospital del Día. Como se analizó anteriormente el capital privado es la forma más rápida de inyección de capital para el proyecto, se buscaría inversionistas que se relacionen con el negocio, principalmente doctores que además de dinero podrían ser asesores y socios estratégicos del proyecto.

El anexo #4 muestra un cuadro del financiamiento del Hospital del Día y la forma de obtener los recursos para cubrir el monto total de la inversión.

4.2 Gastos administrativos y operativos del proyecto

Para el funcionamiento del Hospital del Día se considera los gastos que se debe incurrir en el personal administrativo, los mismos que mediante una gestión eficiente, planificación, organización y control garanticen el crecimiento y servicio del Hospital del Día. Para este proyecto se consideraría el siguiente personal administrativo:

- Director Médico: Es el principal responsable del funcionamiento del Hospital Del Día. Además de dirigirlo, tiene el oficio de gestionar comercialmente para el crecimiento del mismo y mantenerlo en un alto porcentaje de su capacidad. Realizar convenios, alianzas estratégicas, promoción del mismo, además de los objetivos del Hospital del Día.
- Jefe de Operaciones: Encargado principal de la administración del Hospital del Día, control y organización del mismo. Elaboración de planes de trabajo con el fin de que cada jornada de trabajo tenga la mayor productividad posible.
- Enfermeras: La función principal es dar al paciente la atención necesaria que contribuya con la recuperación y salud del mismo después de la operación. Para este Hospital del Día se considerarían cuatro enfermeras.

¹³La propiedad es una institución jurídica que hace alusión al conjunto de normas que regulan la división y organización de diversos inmuebles, como resultado de la segregación de un edificio o terreno común.

- Auxiliares: Las auxiliares de enfermería brindarán soporte a las enfermeras para todos los procesos. Dado que el servicio tiene que ser una prioridad, se ha considerado diez auxiliares de enfermería.
- Servicio al cliente: Tres personas estarán a cargo de la atención al cliente, su principal función es asesorar al mismo en todo el proceso, desde que va a ser atendido hasta que se complete el procedimiento que se realiza.
- Mantenimiento: Su función es conservar todas las instalaciones, tomando en cuenta los procesos y su infraestructura para que mantenga una condición adecuada para su operación. Para esta función se ha considerado a cuatro personas.
- Asistentes Administrativos: Dos personas brindarán soporte en la carga operativa y administrativa del Hospital del Día.
- Seguridad: Un guardia de seguridad se encargará del orden y control en caso de una eventualidad en donde se vea comprometida la integridad del Hospital del Día, sus pacientes y personal administrativo.

Para el análisis de los gastos del personal se consideraron los siguientes factores que influyen en el costo real para la empresa de cada empleado. La inflación es uno de ellos, según el Banco Central del Ecuador la inflación significa lo siguiente:

“La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios del Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2012).

Para este proyecto se tomó la tasa de inflación del Banco Central del Ecuador de Diciembre 2012, que fue del 4,16% y el 50% del crecimiento económico del año 2012. En el año 2012 el crecimiento económico del Ecuador fue del 4,80%, además de la inflación se consideró el 50% del crecimiento económico en el 2012 que equivale al 2,40%. Se estima que el costo total de los salarios aumente en ese valor anualmente. Este valor varía cada mes, sin embargo se tomó a esta tasa referencial para el proyecto (Banco Central del Ecuador, 2013).

Dentro de los gastos del personal se deben considerar los Beneficios Sociales del Trabajador en Ecuador, son de carácter obligatorio y van más allá de los salarios normales

que los empleados reciben por su trabajo. Sin duda generan un costo para el empleador, entre estos se encuentran los siguientes:

- **Afiliación a la Seguridad Social:** Los trabajadores aportan un total del 20.50% del sueldo, la cual corresponde un 11.15% al empleador y al trabajador el 9.35%.
- **Décimo tercer sueldo:** Es un beneficio que reciben los trabajadores en relación de dependencia y corresponde a la doceava parte de las remuneraciones que hayan recibido durante un año.
- **Décimo cuarto sueldo:** Es llamado también bono escolar, indistintamente de su cargo o remuneración reciben el valor de un sueldo básico unificado.

Además de los gastos del personal necesarios para el funcionamiento del Hospital de Día, existen otros gastos que se ven directamente relacionados con la operación del Hospital del Día y son importantes mencionarlos. Entre estos se encuentran los gastos en servicios públicos, materiales de aseo y limpieza, materiales de oficina, seguros, gastos de promoción, gastos legales e imprevistos. Para la proyección de los gastos operativos se estima que aumenten de la misma manera que las ventas presupuestadas en el proyecto, a partir del segundo año un crecimiento de los gastos operativos del 15% y los años siguientes un 10%. Esto debido a que si aumenta el número de pacientes y procedimientos los insumos y gastos operativos aumentarán de la misma manera.

El anexo 5 muestra detalladamente los gastos administrativos y operativos del Hospital del Día.

4.3 Presupuesto de ventas

En la investigación del capítulo tres se obtuvieron datos del número de procedimientos que se pueden realizar en el Hospital del Día por cada especialidad. De esta forma se puede estimar los ingresos que se obtendrían de dichos procedimientos además de los servicios que se puede ofrecer y que serían parte de los ingresos del Hospital del Día. Se consideraron las siguientes especialidades médicas como las principales que generarían ingresos: Traumatología, oftalmología, dermatología, cirugía estética, cirugía general, ginecología urología, otorrinolaringología y gastroenterología. Se estimó el número de procedimientos que ser realizarían al mes y el precio promedio con el objetivo de prever los ingresos mensuales y anuales del Hospital del Día.

La principal fuente de ingresos del Hospital del Día serán las cirugías ambulatorias, de cada procedimiento el médico obtendrá el 60% del valor total y el 40% restante será el ingreso bruto que tendrá el Hospital del Día. En estos procedimientos se estima que el primer año se obtengan ingresos por el valor de con US\$ 1,587.000 y tengan un crecimiento del 15% en el segundo año y a partir de este un crecimiento del 10% anual. Se estima este crecimiento por la estrategia comercial que se plantea en el siguiente capítulo, considerando una de las principales oportunidades el crecimiento de los afiliados al *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS* y que son clientes potenciales para dar el servicio. A partir del año 2007 la afiliación al seguro social aumentó en un 74%, actualmente existen 2'600.000 (Presidencia República del Ecuador, 2013).

Dentro de las estrategias del próximo capítulo se plantea realizar convenios para que las personas afiliadas al *IESS* pueden ser atendidos en el Hospital del Día. Otra fuente de ingresos son los servicios adicionales que se pueden ofrecer, a pesar de que no son la fuente de ingresos principal pueden generar ingresos importantes, entre estos se encuentran los servicios de Radiología y Laboratorio principalmente. En el año se prevé que estos ingresos sean de US\$ 240.000 con un crecimiento a partir del segundo año del 20% anual. El anexo 7 muestra el detalle de los ingresos anuales, crecimiento anual tanto por cirugías como por servicios adicionales.

4.4 Depreciación activos

Todos los bienes tienen una vida útil estimada por el desgaste o uso de de los mismos. La pérdida de valor a lo largo del tiempo se denomina depreciación. Considerando que en un Hospital del Día debe tener equipos médicos de alta tecnología la vida útil de los mismos serán de cinco años, con un valor residual¹⁴ del 15% del valor total del activo. Por cada año los equipos médicos de los quirófanos, consultorios y los muebles se depreciarán un 20% anual. Dado a la importancia de los avances tecnológicos de los equipos médicos se espera actualizar los mismos dentro de cinco años del funcionamiento del Hospital del Día. El cuadro de depreciación de activos detallado se encuentra en el anexo 8 (Gerencie.com, 2011).

¹⁴Valor de un equipo industrial o de cualquier otro elemento patrimonial sujeto a depreciación al final de su vida útil o en cualquier momento anterior.

4.5 Flujo de efectivo

Según el libro de fundamentos de finanzas corporativas de Ross Westerfiel Jordan, el flujo de efectivo es una de las partes más importantes de la información financiera. Por flujo de efectivo se quiere expresar la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y el número que salió. El flujo de efectivo resume el efectivo total de todas las operaciones del proyecto en un año (Jordan, 2009).

Para los proyectos de inversión como es el del Hospital del Día se requiere un planeamiento en el flujo de efectivo, el mismo debe tener lo siguiente:

“Para practicar la evaluación económica de cualquier proyecto no se recurre al enfrentamiento de las utilidades y las inversiones exigidas para provocarlas sino a los flujos de efectivo generado, también conocidos como flujos de producción. Para determinar la conveniencia o inconveniencia de las inversiones es imprescindible considerar una base de efectivo, a la cual se llega sumando las utilidades previstas, las depreciaciones y las amortizaciones de diferidos. Este procedimiento es válido por cuanto las depreciaciones y las amortizaciones, descontadas al calcular las utilidades, no representan salidas de efectivo” (Ruiz, 2005).

Por otro lado, el flujo de efectivo nos permite calcular indicadores que nos permiten visualizar de mejor manera la rentabilidad que tiene el proyecto los cuales se explicarán a continuación:

El primer indicador es el Valor Actual Neto (VAN), que es la diferencia entre el valor del mercado de una inversión y su costo. Es una medida de cuanto valor se crea o agrega hoy al efectuar una inversión. Este indicador financiero nos permite medir los flujos de ingresos y egresos de un proyecto, para determinar, que luego de la inversión inicial, quedaría alguna ganancia. Dado que habrá accionistas y capital privado para el Hospital del Día el objetivo es que estas inversiones tengan valores presentes positivos. Para este proyecto se ha considerado que la tasa de descuento apropiada sea del 15%, la tasa de descuento se utiliza para calcular el valor presente de los flujos de efectivo futuros. A esta tasa de descuento el VAN del proyecto es de US\$ 92.149 (Jordan, 2009).

El otro indicador que está directamente relacionada con el VAN, es la Tasa Interna de Retorno (TIR). La Tasa Interna de Retorno hace que el VAN de una inversión sea cero.

Con base en la regla de la TIR, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido. De lo contrario debe rechazarse. La tasa interna de retorno en el proyecto del Hospital del Día es del 3%, con esa tasa de descuento el VAN sería cero, lo cual me indica que el proyecto es rentable con los flujos futuros que genera el proyecto. El detalle del flujo de efectivo y los indicadores se encuentran en el anexo #9.

Dentro del capítulo se analizaron las alternativas para el financiamiento del proyecto, los ingresos previstos, gastos operativos y administrativos además de los indicadores VAN y TIR dados por el flujo de efectivo. Los dos indicadores muestran viabilidad financiera en el proyecto dado el escenario presentado. El VAN es positivo con un valor de US\$ 92.149 y la TIR de igual manera con el 18%.

PLAN COMERCIAL Y ESTRATÉGICO HOSPITAL DEL DÍA

En el anterior capítulo se analizó financieramente si el proyecto era factible, además de hacer un análisis financiero sobre un proyecto es importante agregarle valor y potenciarlo con un plan comercial y de mercadeo. En cuanto al proyecto del Hospital del Día, cabe recalcar que la percepción de los clientes se va a basar principalmente en el servicio del mismo donde la calidad y los atributos del Hospital del Día deben estar a la altura de lo que los clientes esperan. El plan comercial y estratégico debe apoyarse en generar valor en el servicio con el objetivo de retener a los clientes que han hecho uso del Hospital del Día y aumentarlos mediante un alto nivel de recomendación y referencia. En este capítulo se analizarán varios conceptos de marketing estratégico con el objetivo de adaptar el modelo más adecuado para este proyecto, análisis de mercado, planificación estratégica y plan de marketing.

Para realizar un correcto análisis se debe plantear las siguientes preguntas que se consideran importantes:

- ¿Cuál es el mercado objetivo?
- ¿Quiénes son las empresas que compiten en el mercado?
- ¿Cuál es la estrategia más adecuada para crecer en un futuro?

Es importante mencionar que un factor clave de este proyecto es que los doctores sean parte del mismo, ya que son los principales gestores del negocio y el medio por el cual el Hospital del Día tendría la mayor cantidad de clientes.

1. Análisis de mercado

Existen cinco pasos que se deben considerar para un análisis de mercado que nos servirán para determinar el enfoque y el segmento al cual se va dirigir el Hospital del Día.

- Definición de un mercado relevante.
- Analizar la demanda primaria.
- Analizar la demanda selectiva.
- Definir los segmentos de mercado.
- Identificar el potencial mercado objetivo (Montenegro Gálvez, 2010).

1.1 Definición de Mercado Relevante

El mercado relevante es el conjunto de productos y servicios (dentro de la estructura total del mercado) que la administración lo considera como estratégicamente importante. Es importante definir las necesidades de los compradores y los servicios que ofrece el Hospital del Día para satisfacer esas necesidades (Montenegro Gálvez, 2010).

En cuanto a temas de salud la principal necesidad del consumidor es tratarse diferentes problemas de salud que necesiten una cirugía. Cabe recalcar la importancia que tienen los doctores ya que son las personas de confianza de los pacientes, de esta manera los pacientes se basarán en lo que los doctores recomienden para cualquier tratamiento. Por esta razón, los doctores son estratégicamente importantes para el funcionamiento del Hospital del Día.

El principal servicio que se ofrece es de cirugías ambulatorias en las especialidades que tienen una mayor demanda de pacientes, entre estas se encuentran, traumatología, oftalmología, dermatología, cirugía estética, cirugía general, ginecología, urología, otorrinolaringología y gastroenterología. La principal fuente de ingresos son las cirugías ambulatorias, sin embargo el Hospital del Día tendrá servicios que complementan a las cirugías y que son otra fuente de ingresos para el mismo. Para el proyecto se han considerado un servicio de radiología y laboratorio, las cuales los pacientes utilizarán antes y después de las cirugías.

1.2 Análisis de la Demanda Primaria

La Demanda Primaria es la demanda por la forma o clase de producto que se ha definido como mercado relevante (Montenegro Gálvez, 2010).

Para el Hospital del Día de *REDMÉDICA* la demanda primaria son los clientes que necesitan una cirugía ambulatoria en cualquiera de las especialidades médicas antes

mencionadas. Es importante tener claro cuál es la demanda primaria ya que nos permite identificar las oportunidades de crecimiento para el servicio que el Hospital del Día va a otorgar.

Para un correcto análisis de la demanda primaria es importante identificar algunos aspectos y características del comprador o del usuario. El cliente que se va a realizar una cirugía se podría decir que tiene las siguientes características: Al ser un problema de salud, el cliente quiere dar solución a su problema de la forma más ágil, es un cliente sensible y delicado que lo que busca principalmente es acabar con su dolencia volver a su vida cotidiana de la manera más rápida posible. La ventaja de la cirugía ambulatoria, es que el paciente no tendrá que pasar una noche hospitalizada, únicamente serán horas de recuperación.

La percepción que tienen los pacientes sobre el servicio durante el proceso de hospitalización es lo que generará valor y cumplirá con las expectativas de los clientes, razón por la cual es un factor clave la calidad del servicio.

1.3 Análisis de la demanda selectiva

A diferencia de la demanda primaria, la demanda selectiva es la que se dirige a una marca o un sustituto específico dentro del mercado relevante (Montenegro Gálvez, 2010).

Tomando como un ejemplo simple, si deseo viajar debo decidir donde me alojaré. Para la demanda primaria decidiré si en hoteles, hostales, casa de familiares. Por otro lado la demanda selectiva decidiré entre Hotel Hilton, Hotel Marriott, entre otros. Lo principal de la demanda selectiva es la marca a la cual se dirige el consumidor, para un estudio de la demanda selectiva es importante definir los atributos que permiten determinar la elección del comprador, estos a su vez se clasifican en:

- “Atributos Determinantes: Atributos del producto o servicio que tienen la posibilidad de determinar la elección del comprador. Los doctores cumplen un rol importante en este atributo, el comprador en el Hospital del Día son los pacientes, los mismos que se guiará principalmente por la decisión del especialista que fue tratado.
- Atributos Defensivo: Son atributos que no pueden dejar de considerarse, pero no son relevantes para que el consumidor elija un producto. El Hospital del Día debe tener ciertas características que cumplan con las normas de funcionamiento del

MSP¹⁵ (Ministerio de Salud Pública, 2010) la cual brinda calidad y seguridad para los procedimientos que se realicen. Los atributos defensivos son los que básicamente todos los Hospitales del Día deben tener, entre estos se podría mencionar quirófanos adecuados, consultorios, limpieza en las instalaciones, áreas de recuperación, recepción, servicio al cliente y parqueaderos.

- Atributos Irrelevantes: Los atributos irrelevantes son los que pasan desapercibidos y poseen poca importancia”(Montenegro Gálvez, 2010).

Enfocándonos en el proyecto del Hospital del Día la decisión del consumidor se ve influencia directamente por los doctores por los que son tratados. Por este motivo, los doctores son los que deben ser los aliados estratégicos principales. El atributo más importante es tener un servicio de alta calidad, desde que el paciente se hospitaliza hasta que es dado de alta.

1.4 Definir los segmentos del Mercado

Tradicionalmente ha habido varias definiciones de lo que es segmentar un mercado, según dos importantes autores de marketing la definición de segmentación de mercado es la siguiente:

“La segmentación del mercado es el proceso de identificar grupos de clientes con necesidades y motivos de compra altamente similares dentro del mercado relevante” (Guiltinan, 2010).

“Un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares” (Philip Kotler, 2003).

La segmentación de mercado presenta algunos beneficios que es importante mencionar cuando se realiza un análisis de mercado. En forma resumida se podrían considerar los siguientes:

- La segmentación de mercado se encuentra orientada al cliente, lo cual permite identificar las necesidades, características del comprador, comportamientos similares y diferentes tipos de consumidores.

¹⁵ Ministerio de Salud Pública del Ecuador: Ejerce la regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública Ecuatoriana con el fin de garantizar el derecho de la Salud.

- Mejor uso de los recursos, los recursos se utilizan de manera más eficiente porque se adapta al tipo de consumidor al cual estará dirigido el proyecto.
- Mejor satisfacción de necesidades, la segmentación permite determinar las necesidades que satisfacen las ofertas actuales, las que no satisfacen e incluso las que aún no han sido reconocidas.
- Mejor uso del Marketing Mix, la segmentación permite tener una mejor perspectiva y visión al momento de implementar el plan de marketing mix. Qué precio, producto, lugar o plaza y que estrategia de promoción se utilizará para satisfacer las necesidades del consumidor.

Permite poder diseñar productos y servicios compatibles con la demanda. Este es uno de los puntos más importantes ya que permite ampliar los productos y servicios, convirtiéndose en potenciales de un mercado (Philip Kotler, 2003).

Además de los beneficios de la segmentación de mercado, existen varios niveles en los cuales la segmentación se clasifica, los cuales mencionaremos a continuación:

- “Marketing de segmento: Consiste en un grupo grande de que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes y hábitos de compra similares.
- Marketing de nichos: Un nicho es un grupo con una definición más estrecha por lo general un mercado pequeño al cual sus necesidades no están atendidas por completo.
- Marketing local: Da lugar a la adaptación de programas a las necesidades de clientes locales, por ejemplo, áreas comerciales, barrios o tiendas individuales.
- Marketing individual: El marketing individual tiene la capacidad de preparar de manera masiva productos y comunicaciones diseñados individualmente para satisfacer los requisitos de cada cliente, es también llamado marketing personalizado” (Philip Kotler, 2003).

Para el Hospital del Día el nivel de segmentación apropiado es el marketing de segmento, lo que busca el Hospital del Día es generar un gran volumen de pacientes para que sea sustentable a lo largo del tiempo. La necesidad principal de los clientes es resolver su problema de salud mediante una cirugía ambulatoria, el área geográfica es en la ciudad de

Quito. Como se explicó en el capítulo dos, los principales clientes de *REDMEDICA* se encuentran en la ciudad de Quito y es la principal fuente de clientes que tendría el Hospital del Día.

1.5 Identificar el potencial del mercado objetivo y propuesta de valor

En el ámbito de publicidad el mercado o grupo objetivo se utilizan para determinar el destinatario ideal de una campaña o servicio. En marketing el mercado objetivo es el segmento de la demanda al que está dirigido un producto, servicio por lo general a partir de criterios demográficos como edad, género y variables económicas.

Es importante definir el mercado objetivo para tener una propuesta de valor apropiada para la empresa. La estrategia publicitaria es más efectiva al hacer un correcto uso de la propuesta de valor y el mercado objetivo al cual la empresa se dirige (Kotler, 2003).

Para el Hospital del Día el mercado objetivo al cual se debe dirigir es principalmente a los doctores ya que son el principal canal para que el Hospital del Día tenga pacientes. La gestión comercial estaría dirigida a ellos, por esta razón los doctores tienen que ser parte del Hospital del Día. En el capítulo cuatro se propuso que una manera de financiarse es el capital privado, dentro de la estrategia es que ese financiamiento sea principalmente por doctores. El mercado objetivo son los doctores y a través de la gestión de ellos es que se generará un volumen de clientes suficientes para que el proyecto sea sustentable y que a través del tiempo genere rentabilidad y ganancias.

La propuesta de valor, es la razón principal porque alguien compraría mi producto o servicio. La misma que debe tener las siguientes características para que sea convincente y efectiva.

- La propuesta de valor tiene que diferenciar su oferta de la competencia.
- Puede ser similar a la competencia en varias ocasiones.
- Tiene que sobresalir con algún beneficio en comparación con la competencia.
- El objetivo es que sea la mejor opción de compra del consumidor (Flint McGlaughlin, 2008).

El Hospital del Día al ser un proyecto nuevo que aún no tiene posicionada una marca en el mercado sus elementos diferenciadores y beneficios tienen que ser relevantes para atraer

los clientes y posicionarse a través del tiempo. El principal beneficio son los precios preferenciales en cada uno de los procedimientos, entre estos las consultas médicas, exámenes de laboratorio, costo de las cirugías. Como se mencionó anteriormente los médicos son el principal canal y lo que generará clientes y ganancias para el Hospital del Día. Si eso se complementa con beneficios, precios preferenciales con un servicio de alta calidad generará un valor agregado en los clientes.

2. Plan de Mercadeo Hospital del Día

Según la investigación que se hizo en el capítulo tres con las entrevistas a profundidad a los médicos especialistas pudimos determinar que se tendría una cantidad de pacientes base para el funcionamiento del Hospital del Día. Sin embargo, para que esa demanda de pacientes crezca y el proyecto sea más rentable para los accionistas es fundamental realizar un plan de marketing que me permita cumplir con varios objetivos planteados. El plan de marketing nos permitirá tener una guía de las estrategias y tácticas que se utilizarán para alcanzar los objetivos, además de identificar los problemas y oportunidades del proyecto.

2.1 Objetivos de Marketing

- Posicionar el Hospital del Día como una de las principales alternativas en cuanto a procedimientos ambulatorios. Posicionar un servicio en cuanto a salud requiere tiempo y es difícil que se lo logre a corto plazo. Sin embargo, si se tienen atributos y beneficios que sean relevantes para los clientes el proceso de posicionamiento sería menor del esperado. El objetivo es que en cinco años se posicione al Hospital del Día de *REDMÉDICA* como una de las principales opciones en procedimientos ambulatorios.
- Aumentar la demanda de clientes del Hospital del Día. Si bien ya se tiene una base de clientes, la gestión comercial que se realice permitirá que aumente el número de pacientes que a su vez permitirá al proyecto ser más rentable.
- Tangibilizar el servicio diferenciándose por la calidad del servicio y procedimientos. Cuando de servicio se trata el consumidor percibe de manera distinta a la de un producto que se pueda palpar. Por lo tanto, los procedimientos y servicios tienen ser de alta calidad desde la consulta hasta que se ha resuelto el problema del paciente. De esta manera se generará valor en los consumidores y el servicio sería más tangible.

2.2 Plan de Marketing Mix

El plan de marketing mix tradicional es un modelo comúnmente desarrollado por las empresas para analizar cuatro variables básicas y fundamentales para la estrategia de la empresa. Esta estrategia es conocida también como las “4Ps” y se los conoce como: Precio, Producto, Plaza y Promoción. El objetivo es que haya una mezcla adecuada según el giro del negocio para cumplir con los objetivos de la empresa. Cada una de las variables es importante para el desarrollo de la estrategia del proyecto (Montenegro Gálvez, 2010).

2.3 Precio

El precio es una de las variables más importantes que se tiene que analizar, para esto es importante responderse a las siguientes preguntas: ¿Qué estrategia de precio es la más conveniente? ¿Qué variables se consideran para definir los precios? Competidores, costos, clientes. El precio es a diferencia de las demás variables del marketing mix, es el único que proporciona ingresos a la empresa, los demás producen costos (Montenegro Gálvez, 2010).

Para la fijación de precios tenemos por un lado las necesidades del mercado para un servicio o un producto con ciertos atributos determinantes. Por otro lado, los costos que se generan para satisfacer esas necesidades. Dadas estas condiciones, la empresa deberá decidir qué precio sería el más adecuado.

Para los clientes el valor del producto viene a ser subjetivo, que dependiendo de los atributos que tienen el producto o servicio se lo denomina caro o barato. Por lo tanto podemos definir a la variable de precio como lo siguiente:

“Estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto o servicio que traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos del producto y satisfacer las necesidades del consumidor” (Rafael Muñoz, 2009).

Existen algunos factores que influyen en la decisión del precio entre estos se encuentran principalmente los siguientes:

- **Objetivos de la empresa:** La determinación del precio interactúa con las otras variables del marketing mix (Producto, Plaza y Promoción). Un precio alto puede afectar al número de clientes y al servicio, por otro lado, si es bajo puede que tenga una alta penetración en el mercado pero la percepción de que no es un producto o

servicio de calidad. Para el Hospital del Día el objetivo es aumentar la demanda de clientes a un precio justo, manteniendo la misma calidad en el servicio lo cual generará valor en los clientes.

- Costos: Existen límites para fijar el precio y no pueden descender de este límite ya que si estos sobrepasan el límite puede afectar directamente a la rentabilidad del negocio (Rafael Muñiz, 2009).
- Valor del producto en los clientes: El conocimiento del comportamiento de compra de los clientes es importante antes de establecer una política de precios. El valor que para los clientes representa el producto o servicio y la imagen para los mismos tiene que ser mayor al precio pagado por el servicio, esta percepción depende de algunos factores subjetivos. Al ser un Hospital del Día y lo que se tiene que resolver son problemas ligados a la salud, el precio viene a ser un factor importante, sin embargo, la salud es una de las necesidades primarias en el comportamiento del consumidor lo que hará que pase a ser irrelevante si el problema de salud será resuelto.
- Competencia: Además de los anteriores factores mencionados anteriormente, se establece los precios en base a la competencia. Al ser un proyecto el precio no debe estar por encima de la competencia que ya tiene Hospitales del Día con un posicionamiento en el mercado. El proyecto de un Hospital del Día para *REDMÉDICA* empezará a construir su posicionamiento cuando empiece sus funciones (Rafael Muñiz, 2009).

En el capítulo cuatro se realizó un presupuesto de ingresos en los cuales los costos de los procedimientos de cirugía ambulatoria variaban entre US\$ 220 hasta US\$ 1.500 dependiendo de la especialidad. Al ser los doctores las personas que atraigan a los pacientes para que sean tratados en el Hospital Del Día ellos son los que decidirán en el precio de cada uno de los procedimientos que realicen siempre y cuando no descienda del límite y que no afecte a la rentabilidad del proyecto. A pesar de que la competencia puede tener precios menores cabe recalcar que los gestores del negocio y los que influyen en la decisión de cada paciente son los doctores. Al tratarse un problema de salud, si existen variaciones que no sean relevantes en cuanto al precio esto no se verá reflejada en la decisión del paciente por la influencia que tiene el doctor para tratar su problema de salud.

2.4 Producto

El producto es una herramienta importante dentro de las 4Ps porque es lo que se va a ofrecer a los clientes por medio de la empresa u organización al mercado objetivo. De esta manera se busca satisfacer sus necesidades y cumplir los objetivos de la organización.

Según dos autores Philip Kotler y Gary Armstrong, expertos en la materia de marketing definen un producto de la siguiente manera:

“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. El concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas). Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios que son beneficios básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo” (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2003)

Un concepto más resumido de Philip Kotler indica que un producto es “cualquier ofrecimiento que pueda satisfacer cualquier necesidad o deseo y podría ser una de las diez ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (Kotler, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, 2003).

Si se analiza el producto que el Hospital del Día a sus clientes es un servicio en la que intervienen doctores, enfermeras, auxiliares, personal de servicio y un equipamiento adecuado para resolver los problemas de salud que un paciente presente. Si este servicio cumple con las condiciones que el cliente espera, e incluso genera un valor agregado en todo el proceso desde la consulta en el médico hasta que su problema sea resuelto, se consideraría un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

El objetivo en cuanto a producto del Hospital del Día es que se resuelva el problema de salud que tendría el paciente, el servicio empieza desde la consulta en el doctor y a partir de esta se pueden ofrecer varios servicios.

Las consultas médicas, son el filtro principal del cliente y en donde los doctores que son los principales gestores atraerán a los clientes. Si bien es cierto, el doctor puede atender al paciente en la consulta y resolver el problema sin que sea necesario el uso de otros procedimientos e incluso una cirugía. Sin embargo, el médico debe ofrecer los beneficios necesarios dentro del Hospital del Día si es que fuese necesario un procedimiento ambulatorio.

Un servicio de Laboratorio y Radiología, viene de la mano con las consultas médicas y la cirugía ambulatoria. El paciente si necesita ser internado quirúrgicamente, previo a este procedimiento necesita de exámenes médicos. El servicio de laboratorio y radiología ofrece complementar tanto la consulta como el procedimiento quirúrgico, de esta manera el paciente tendría un servicio completo sin la necesidad de utilizar otras instalaciones. La ventaja por el lado de la empresa es que por este servicio se obtiene beneficios monetarios, por otro lado, desde la perspectiva del consumidor el tener un servicio completo ofrece comodidades y prestaciones lo cual generaría valor en los clientes.

Si bien los otros dos servicios son parte fundamental del proceso, la cirugía ambulatoria es el principal servicio del Hospital del Día y lo que generará más recursos para el proyecto. Principalmente por el uso de las instalaciones, quirófanos, amortización de los equipos, y el margen de rentabilidad por cada procedimiento realizado. Los pacientes se verán beneficiados por los procedimientos de baja complejidad, mismos que ofrecen una recuperación rápida después de la cirugía si se lo compara con una cirugía compleja.

Si los tres servicios se cumplen, se podría decir que los recursos se están optimizando de la manera más adecuada. Si los problemas de salud son resueltos con los servicios que el Hospital del Día brinda se cumpliría con el ofrecimiento de satisfacer las necesidades de los clientes.

2.5 Plaza o Distribución

La plaza o distribución es una de las variables del marketing mix que mejor se la debe tratar ya que define por donde debo comercializar un bien o servicio que se le ofrece a mi público objetivo. Se analiza también los canales que atraviesa el producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor Si el producto o servicio tiene atributos

relevantes a un precio conveniente es necesario también enfocarse en que este sea accesible para los consumidores (Montenegro Gálvez, 2010).

Para la distribución existe una cadena de intermediarios que facilitan que los bienes o servicios lleguen al consumidor. Esto se lo conoce como canal o cadena de distribución, los mismos que se dividen en lo siguiente:

- “Distribución exclusiva: El intermediario tiene la exclusividad de vender el producto en una determinada zona geográfica. Por ejemplo, un centro comercial con marcas que comercializan productos de lujo para determinado nicho de mercado.
- Distribución selectiva: Se selecciona algunos puntos de venta por el estilo del negocio, instalaciones, barrio. Por ejemplo, los concesionarios de autos se ubican en sectores estratégicos de acuerdo a su público objetivo.
- Distribución intensiva: El intermediario busca para su producto todos los establecimientos de la misma rama comercial en los que se puedan vender el mismo. Por ejemplo las marcas de tecnología buscarán estar en todos los establecimientos que comercialicen este tipo de productos.
- Distribución extensiva: Las empresas comercializarán su producto en todos los establecimientos posibles, siendo estos de la misma rama comercial y de los que no pertenezcan a la misma rama comercial. Por lo general estos productos son los de consumo masivo” (Olamendi, 2008).

Además de los tipos de distribución existen diferentes canales por los cuales mi producto o servicio llega al consumidor final.

- Venta Directa: Es la comercialización de un producto o servicio fuera de un establecimiento comercial, se caracteriza por ser personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora. Una de las ventajas es que existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador lo cual tiene influencia directa en la decisión del comprador.
- Venta a través de mayoristas: La principal característica de la venta a través de mayoristas es que la empresa no se pone en contacto directamente con el consumidor. El mayorista viene a ser un intermediario entre la empresa y el

consumidor final. Los distribuidores mayoristas se especializan en manejar grandes volúmenes de ventas (Philip Kotler, Gerencia de Comercialización, 1991).

- Venta a través de detallistas: Se los conoce también como minoristas, es el comerciante que vende directamente a los consumidores finales. Como dice su nombre la venta es al detalle. Por lo general los minoristas compran a los mayoristas para vender directamente al público objetivo (Philip Kotler, Gerencia de Comercialización, 1991).

2.6 Estrategia de Distribución Hospital del Día

Adaptando la teoría de distribución hacia el Hospital del Día para *REDMÉDICA*, se puede determinar varias estrategias para que los clientes resuelvan sus problemas de salud en el Hospital del Día. El tipo de distribución sería exclusiva, ya que el servicio se realizará en una determinada zona geográfica, los pacientes van a ser atendidos en las instalaciones del Hospital y desde ese lugar recibirán el servicio, desde la consulta hasta la cirugía ambulatoria.

El canal por el cual los clientes van a llegar a tener el servicio del Hospital del Día es por medio de los doctores, para lo cual la estrategia de venta más adecuada es la de venta directa. Siendo un proyecto nuevo y una marca que todavía no está posicionada en el mercado, el trabajo y la gestión comercial que se realice con los doctores viene a ser lo más importante para atraer a los pacientes y por ende el funcionamiento sustentable del Hospital del Día. Cuando se trata de temas de salud, se entiende que los clientes se ven altamente influenciados por los doctores al momento de tomar una decisión. Esta es una de las características que tiene la venta directa, de mostrar personalmente los beneficios y atributos del Hospital del Día para que resuelvan su problema de salud en las instalaciones del mismo. A partir de la gestión de los doctores y de los clientes satisfechos, la marca va a tomar fuerza a través de los años y la promoción hacia los clientes va a ser más eficiente.

2.7 Promoción

La promoción, también conocida como mix de promoción es una de las variables fundamentales del marketing mix, ya que la correcta estrategia de comunicación va a producir resultados dependiendo de la eficacia con la que se maneje. Según varios expertos la promoción en la mercadotecnia existen varias definiciones.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, la mezcla de promoción de una empresa consiste en “una combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing” (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2003).

La *American Marketing Association*, la mezcla de promoción es “un conjunto de diversas técnicas de comunicación, tales como publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas que están disponibles para que un vendedor (empresa u organización) las combine de tal manera que pueda alcanzar sus metas específicas” (American Marketing Association, 2013).

En resumen, la promoción es la combinación de varias herramientas para lograr metas específicas que la empresa u organización se ha planteado. Las principales herramientas se detallan a continuación:

- **Publicidad:** Esta herramienta es cualquier forma pagada de presentación de ideas, bienes o servicios no personal por un patrocinador identificado.
- **Venta Personal:** En la venta personal existe una presentación y relación directa entre un comprador y vendedor. Es una manera efectiva de crear preferencias y acciones en los compradores.
- **Promoción de Ventas:** Consisten en varios incentivos a corto plazo que incentivan la compra de un bien o servicio, por otro lado estimulan a que los consumidores continúen comprando más. Es muy común que se utilicen descuentos, cupones, bonos y muestras gratuitas del producto.
- **Relaciones Públicas:** Esta herramienta consiste en cultivar relaciones prósperas con personas que tienen intereses comunes dentro de una organización, entre los cuales se encuentran accionistas, proveedores, trabajadores y clientes de la empresa. Tiene como objetivo tener el apoyo de los mismos para acciones presentes o futuras de la empresa.
- **Marketing Directo:** Es la comunicación mediante determinados medios hacia consumidores individuales. El marketing directo busca ganar clientes y fomentar fidelidad en los mismos. Dentro de los medios que se utilizan se encuentran los teléfonos, correo electrónico con el fin de que los consumidores además de repetir la compra tratan de que se mantenga la adquisición continua del producto.

- Merchandising: Son actividades y técnicas en el punto de venta que estimulan la compra de los consumidores. Dentro de estas técnicas, físicas y psicológicas, se consideran una mejor presentación, colocación entre otras que hacen del producto sea más atractivo para el consumidor (Philip Kotler y Gary Armstrong, 2003).

2.8 Estrategia de Promoción Hospital del Día

Dentro de las herramientas de promoción antes mencionadas, cabe recalcar que no todas se adaptan al modelo de negocio del Hospital del Día para *REDMÉDICA*. Si bien es importante mencionar cada una de estas no todas aplican para este modelo de negocio. Las más importantes para este negocio son las herramientas de venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas. Estas herramientas se las puede utilizar en las estrategias de promoción que utilizará el Hospital del Día para atraer a los consumidores y retenerlos.

La herramienta de venta personal aplica por la gestión que realizarán los doctores en la que actuarán de “vendedores” del servicio y los pacientes que serían los compradores. Es una relación directa y personalizada entre ambas partes con el fin de que los pacientes resuelvan su problema de salud en el Hospital del Día.

En complemento a los clientes que cada uno de los doctores que sean parte del Hospital del Día puedan atraer, existe por otro lado convenios y negociación con empresas aseguradoras privadas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) que es otra fuente para atraer clientes y lo realizaría un director comercial. Las relaciones públicas es una herramienta que se utilizaría para realizar estos convenios, como se explicó en el capítulo dos, *REDMÉDICA* es proveedor de servicios médicos de varias empresas aseguradoras y las personas que son afiliadas pueden tratarse en esta red de servicios médicos. De la misma manera tendrán los mismos beneficios si son tratados en el Hospital del Día para las cirugías ambulatorias. La ventaja principal es el crédito hospitalario, que trata de que el cliente únicamente pagaría el valor del deducible para cualquier servicio y no tendría un importante desembolso monetario en el momento que necesite una hospitalización.

Actualmente, según el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social existen ciento quince Hospitales y Clínicas particulares que tienen convenio con esta institución para que la gente que esté afiliada pueda ser atendida en estos Hospitales. En el análisis del primer

capítulo sobre la salud en el Ecuador se determinó que la demanda de pacientes era superior a la oferta y que el sistema de salud todavía no funciona de manera eficiente. Esto es, sin duda, una oportunidad para atraer clientes mediante un convenio del Hospital del Día para *REDMÉDICA* y el IESS dentro de la estrategia de promoción se encuentra realizar este convenio lo cual sería otra fuente adicional de ingresos que tendría el Hospital del Día (Hospital Carlos Andrade Marín, 2013).

La herramienta de promoción de ventas se adapta a una estrategia de “Precios Preferenciales”, que consiste en que en cada uno de los servicios que el Hospital del Día tendrá descuentos. Esto desde las consultas médicas, laboratorio, radiología y la cirugía ambulatoria lo cual beneficiaría a los clientes porque no tendrán que realizar importantes desembolsos monetarios. Por otro lado, las empresas aseguradoras privadas y el IESS tendrán un beneficio ya que el costo de la indemnización por el mismo procedimiento en el Hospital del Día sería menor al que se realizaría en un Hospital de alta complejidad. Mediante los “Precios Preferenciales” tanto los clientes privados y las empresas aseguradoras gozarían de estos beneficios.

CONCLUSIONES

El principal objetivo de este plan de negocios era determinar si es factible la construcción e instalación de un Hospital del Día para *REDMÉDICA*, una empresa cuyo giro principal del negocio son los servicios de salud. Partiendo de que el Ecuador es un país que aún es deficitario en servicios de salud y con menos recursos invertidos que otros países de la región y del mundo, lo cual muestra una oportunidad de crecimiento en el mercado ya que la demanda de pacientes es mayor a la oferta como es el caso de Ecuador.

Las entrevistas a profundidad que se realizó a varios doctores de varias especialidades sobre la instalación de un Hospital del Día mostraron respuestas favorables al proyecto. Empezando por las opiniones que tenía sobre los procedimientos de baja complejidad que hoy por hoy se los realiza en Hospital del Día, sin la necesidad de acudir a Hospitales complejos. Por otro lado los porcentajes de los pacientes que necesitan hospitalizarse varía entre el 10% y 30% y además existen procedimientos quirúrgicos que se pueden resolver en un Hospital del Día dependiendo de la especialidad de cada uno de los doctores. Mediante esta investigación pudimos determinar una cierta cantidad de pacientes que tendría el Hospital del Día para su funcionamiento.

El análisis financiero también tuvo de igual manera resultados positivos, después de haber tomado en cuantos varios aspectos inversión, presupuesto de ingresos, gastos administrativos y operacionales y el flujo de efectivo. Mediante el Valor Presente Neto con un valor de US\$ 103.600 y la TIR de igual manera con el 3% muestran viabilidad financiera dado el escenario presentado. Cabe recalcar que el proyecto aparte es apoyado por un plan comercial y estratégico con el fin de que se sostenga en el tiempo y se empiece a construir una marca dentro del mercado de servicios de salud. Se analizó la demanda, los consumidores, el segmento del mercado al cual mis tácticas van a estar dirigidas y los

atributos y beneficios que son relevantes para el permanente crecimiento del Hospital del Día.

Por los resultados que se han obtenido en las entrevistas, el análisis económico financiero, el plan estratégico podemos determinar que es factible la construcción de un Hospital del Día para *REDMÉDICA*, a pesar del riesgo que conlleva una inversión, por la experiencia de la empresa en este negocio, y los análisis mencionados anteriormente la realización del proyecto es sustentable y podría perdurar en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2010). *Red de Protección Solidaria*. Quito.
- Aguinaga, E. (13 de 06 de 2012). Dr. Ginecólogo. (R. Aguinaga, Entrevistador)
- AIG. (2013). *AIG*. Recuperado el 01 de 02 de 2012, de www.aig.com.ec/index.htm
- American Journal of Roentgenology. (2013). *American Journal of Roentgenology*. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de www.ajronline.org/content
- American Marketing Association. (2013). *www.marketingpower.com*. Recuperado el 05 de 2013, de www.marketingpower.com
- Banco Central del Ecuador. (01 de 10 de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 01 de 10 de 2013
- Banco Central del Ecuador. (12 de 2012). *Banco Central del Ecuador, Inflación 2012*. Recuperado el 07 de 2013, de www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (12 de 2012). *Tasas de Interés*. Recuperado el 01 de 2013, de www.bce.fin.ec/docs
- Bolsa de Valores de Colombia. (2012). *Guía de Fondos de Capital Privado*. Recuperado el 12 de 02 de 2013, de [Http://lavca.org/wp-content/uploads/2010/02/Guia-fondos-capital-privado-para-empresas-Colombia.pdf](http://lavca.org/wp-content/uploads/2010/02/Guia-fondos-capital-privado-para-empresas-Colombia.pdf)
- C.L.A. (2013). *C.L.A.* Recuperado el 03 de 2012, de www.cirugialaparoscopicaavanzada.com
- Cámara Construcción Quito. (21 de 09 de 2013). *Cámara Construcción Quito*.
- Cevallos, G. (01 de 05 de 2012). Dra Traumatología. (R. Aguinaga, Entrevistador)
- Comision Nacional de Alimentos e Insumos. (06 de 06 de 2010). *Scielo public Health*. Recuperado el 2012, de Página Web: www.scielosp.org/pdf/spm/v53s2/13.pdf

- Constitución, R. E. (2008). Registro oficial. En C. d. Ecuador. Quito.
- Costales, F. (11 de 06 de 2012). Gastroenterólogo. (R. Aguinaga, Entrevistador)
- *Definición enfermedad*. (11 de 11 de 2011). Recuperado el 2013, de www.enfermedad.de
- Definición.de. (2013). *Definición.de*. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de www.definicion.de/saludocupacional; 2012
- Díaz, V. (2007). "*Situación de la Salud en el Ecuador*" en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 77, 2007. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/index.htm>
- Flint McGlaughlin. (2008). Powerful Value Propositions. En F. McGlaughlin, *Marketing Experiments*.
- Gerencie.com. (08 de 2011). *Gerencie.com*. Recuperado el 07 de 2013, de www.gerencie.com/depreciacion.html
- Gultinan, J. (2010). *Gerencia de Marketing*. Quito.
- Health Insurance Control. (2012). *Health Insurance Control*. Recuperado el 11 de 02 de 2012, de www.healthinsurancecontrol.com
- Hospital Carlos Andrade Marín. (05 de 2013). *Hospital Carlos Andrade Marín*. Recuperado el 05 de 2013, de www.hcam.gob.ec/index.php/servicios/convenios.html
- INEC. (2009). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 2012, de www.inec.com.ec
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2013). *IESS*. Recuperado el 12 de 03 de 2012, de www.iess.gob.ec
- Jordan, R. W. (2009). Finanzas Corporativas. En R. W. Jordan. McGrawHill.
- Kotler, P. (2003). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. En P. Kotler. Prentice Hall.
- Ley de Seguridad Social. (2001). En Asamblea. Quito.
- Lucio, R. (06 de 06 de 2011). *Scielops Public Health*. Recuperado el 2012, de Página Web: www.scielosp.org/pdf/spm/v53s2/13.pdf
- MAPFRE. (10 de 05 de 2012). *MAPFRE*. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de www.mapfreatlas.com.ec

- Materiales de Lengua. (2012). *www.materialesdelengua.org/entrevista*. Recuperado el 10 de 04 de 2012, de www.materialesdelengua.org/entrevista
- Medicina Ocupacional del Ecuador. (2012). *Medicina Ocupacional del Ecuador*. Recuperado el 14 de 02 de 2012, de www.medicinaocupacionalecuador.wordpress.com/category/normativa-y-leyes;2012
- Merrel, R. C. (15 de 01 de 2008). *Publicaciones Universidad del Azuay*. Recuperado el 01 de 02 de 2012, de <http://www.uazuay.edu.ec/publicaciones/UV-38.pdf>
- METRORED. (2012). *METRORED*. Recuperado el 11 de 02 de 2012, de [/www.metrored.com.ec](http://www.metrored.com.ec)
- Ministerio de Salud Pública. (06 de 06 de 2010). *Scielo Public Health*. Recuperado el 01 de 2012, de Página Web: www.scielosp.org/pdf/spm/v53s2/13.pdf
- Montenegro Gálvez, D. (2010). *Marketing Estratégico Universidad de Los Hemisferios*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ojeda, P. (05 de 2012). Dr. Cirujano General. (R. Aguinaga, Entrevistador)
- Plan de Marketing en Plan Sencillo. En G. Olamendi, *Plan de Marketing en Plan Sencillo* (pág. 2 Edición).
- OMS. (2009). *Estrategia de la cooperación del país OPS/OMS en Ecuador*. Recuperado el 2012
- Organización Mundial de la Salud. (02 de 02 de 2012). Recuperado el 12 de 02 de 2012, de Página Web: http://www.who.int/about/brochure_es.pdf, 2011:2
- Organización Mundial de la Salud. (15 de Enero de 2012). *World Health Organization*. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de http://www.who.int/whosis/whostat/ES_WHS2011_Full.pdf
- Organización Mundial de la Salud. . (2012). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 13 de 01 de 2012
- Pabón, E. C. (12 de 06 de 2012). Dr Oftalmólogo. (R. Aguinaga, Entrevistador)
- PAN AMERICAN LIFE INSURANCE. (2012). *PAN AMERICAN LIFE INSURANCE*. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de www.palig.com/Regions/ecuador
- PANAMERICANA. (2012). *PANAMERICANA*. Recuperado el 15 de 02 de 2012, de www.panamericana.com.ec

- Philip Kotler. (2003). Dirección de Mercadotecnia. En Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia* (pág. Cap 11).
- Philip Kotler. (1991). Gerencia de Comercialización. En *Gerencia de Comercialización* (pág. 7ma Edición).
- Philip Kotler y Gary Armstrong. (2003). Fundamentos de Marketing. En P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (pág. 7). Prentice Hal.
- Plusvalia. (22 de 09 de 2013). *Plusvalia.com*. Obtenido de http://www.plusvalia.com/propiedades/consultorio_venta_pichincha_quito_norte.html
- Presidencia República del Ecuador. (03 de 02 de 2013). *Presidencia República del Ecuador*. Recuperado el 01 de 10 de 2013, de <http://www.presidencia.gob.ec/hay-un-millon-mas-de-afiliados-al-iess/>
- Rafael Muñiz. (2009). Producto y Precio. En Rafael Muñiz, *Marketing en el Siglo XXI* (pág. Cap 3).
- Ramos, C. M. (2012). *Revista Educa*. Recuperado el 15 de 03 de 2012, de www.revistaeduca.es
- REDMEDICA. (15 de 01 de 2013). *Redes Servicios Corporativos*. Recuperado el 15 de 01 de 2012, de www.redmedica.com.ec
- RPNGLOBAL. (2012). *RPNGLOBAL*. Recuperado el 11 de 02 de 2012, de www.rpnglobal.com
- Ruiz, J. E. (2005). Presupuestos Gestión, planificación y control de recursos. En J. E. Ruiz.
- Salgado, R. (07 de 06 de 2012). Dr. Urólogo. (R. Aguinaga, Entrevistador)
- Salud al Día. (2012). *Salud al Día*. Recuperado el 2012, de www.saludaldia.com
- Salud SA. (2012). *Salud SA*. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de www.saludsa.com
- Sanchez, I. (10 de 2004). *Financiamiento a largo plazo*. Recuperado el 01 de 2013, de www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos
- Santillán, V. (01 de 02 de 2013). Costos equipos médicos. (R. Aguinaga, Entrevistador)
- Santillán, V. (12 de 02 de 2012). Procedimientos REDMEDICA. (R. Aguinaga, Entrevistador)

- Seguros Interoceánica. (2012). *Seguros Interoceánica*. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de www.segurosinteroceanica.com
- Taylor SJ y Bodgan. (1987). Introducción a métodos cualitativos de investigación.
- Terapia Física.com. (2013). *Terapia Fisica.com*. Recuperado el 05 de 02 de 2012, de www.terapia-fisica.com
- TRANSMEDICAL. (2012). *TRANSMEDICAL*. Recuperado el 10 de 02 de 2012, de www.transmedical.ec
- UCHOSPITALS. (2012). *UCHOSPITALS*. Recuperado el 12 de 02 de 2012, de : www.uchospitals.edu/online-library
- Universidad Católica de Chile. (2013). *Universidad Católica de Chile*. Recuperado el 15 de 03 de 2012, de [/www.contacto.med.puc.cl](http://www.contacto.med.puc.cl)
- UNLAB S.A.S . (05 de 2009). *2009*. Recuperado el 12 de 02 de 2012, de www.unlab.org

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

PROYECTO DE FIN DE CARRERA

PROYECTO DE FACTIBILIDAD HOSPITAL DEL DÍA

INVESTIGACION DE MERCADO

Estimado Doctor, solicito unos minutos de su tiempo para completar una encuesta con el fin de obtener información para mi proyecto de fin de carrera sobre la instalación de un Hospital Del Día. Favor su ayuda con respuestas en base a su experiencia como médico.

Médico tratante: _____

Especialidad: _____

- 1. Me podría indicar cuantas consultas-pacientes promedio atiende usted mensualmente en su especialidad?**

0 a 50 pacientes _____

50 a 100 pacientes _____

Más de 100 pacientes _____

COMENTARIOS:

2. ¿En su especialidad, con que frecuencia requiere hospitalizar a su paciente?

Baja _____ Media _____ Alta _____

3. Señale que porcentaje de sus pacientes que atiende en su consulta, requieren hospitalización por alguna causa:

0% al 10% _____ 10%-30% _____ 30% o más _____

COMENTARIOS:

4. ¿Qué procedimientos médico-quirúrgicos de su especialidad podrían tratarse y practicarse en un Hospital del Día? (Favor indicar en cada uno que porcentaje aproximado representa del total)

PROCEDIMIENTO	PORCENTAJE

COMENTARIOS:

- 5. ¿De los procedimientos señalados anteriormente, cuanto significan aproximadamente éstos, del total de sus pacientes hospitalizados?**

% _____

COMENTARIOS:

- 6. El costo del equipamiento para realizar este tipo de procedimientos en hospital del día es según su experiencia y conocimiento:**

Alto _____ Medianamente alto _____ Económico

COMENTARIOS:

- 7. Los equipos requeridos para estos procedimientos pueden ser adquiridos en proveedores locales sin procesos complejos**

SI _____ NO _____ Algo de dificultad _____

- 8. ¿Desde el punto de vista de servicio y como inversión usted apoyaría un proyecto de instalación de un Hospital del Día? Nos gustaría conocer sus comentarios.**

Anexo 2

INVERSION HOSPITAL DEL DIA				
INVERSION CONSTRUCCION:				
UBICACIÓN:				
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO				
AREA	DETALLE	M ² CONSTRUCCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Consultorios	8 (40 m ² c/u)	320	\$ 700	\$ 224.000
Quirófanos	3 (35 m ² c/u)	105	\$ 700	\$ 73.500
Habitaciones de recuperación	5 (40 m ² c/u)	200	\$ 700	\$ 140.000
Estacion enfermería	2 (40 m ² c/u)	80	\$ 700	\$ 56.000
Area de limpieza y desinfección	1 (30 m ² c/u)	30	\$ 700	\$ 21.000
Salas de espera y areas comunales	280 m ²	280	\$ 700	\$ 196.000
Total instalaciones:	1015 m ²	1015	\$ 700	\$ 710.500
Terreno	500 m ²	500	\$ 300	\$ 150.000
Parqueaderos	20	160	\$ 300	\$ 48.000
COSTO TOTAL CONSTRUCCION:				\$ 908.500
COSTO M²:				
\$ 700				
INVERSIÓN EQUIPOS Y MOBILIARIA:				
DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
Equipos médicos por quirófano	\$ 120.000	\$ 360.000		
Equipos médicos por consultorio	\$ 7.000	\$ 56.000		
Mobiliaria	\$ 80.000	\$ 80.000		
COSTO TOTAL EQUIPOS Y MOBILIARIO:				\$ 496.000
COSTO TOTAL HOSPITAL DEL DIA:				\$ 1.404.500

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3

CUADRO DE INTERESES	
Deuda	\$ 364.500,00
Tasa Efectiva	11,20%
Plazo	5 años
Cuota Anual	\$ 97.952,73

Tasa Pymes Banco Central Ecuador Tasa Nominal: 10,73%

TABLA DE AMORTIZACIÓN					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda inicial	\$ 364.500,00	\$ 305.656,37	\$ 240.499,10	\$ 168.350,77	\$ 88.461,26
Intereses	\$ 39.109,11	\$ 32.795,47	\$ 25.804,40	\$ 18.063,23	\$ 9.491,47
Deuda total	\$ 403.609,11	\$ 338.451,84	\$ 266.303,50	\$ 186.414,00	\$ 97.952,73
Pago	\$ 97.952,73	\$ 97.952,73	\$ 97.952,73	\$ 97.952,73	\$ 97.952,73
Deuda fin periodo	\$ 305.656,37	\$ 240.499,10	\$ 168.350,77	\$ 88.461,26	\$ -

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4

FINANCIAMIENTO HOSPITAL DEL DIA	
MONTO TOTAL:	\$ 1.404.500
VENTA CONSULTORIOS:	
Precio de Venta:	\$ 80.000
Precio por m ² :	\$ 2.000
Número de Consultorios:	8
Ingreso Ventas Consultorios	\$ 640.000
% Financiamiento:	46%
INVERSION CAPITAL PRIVADO	\$ 400.000
% Financiamiento:	28%
PRESTAMO BANCARIO	\$ 364.500
% Financiamiento:	26%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5

GASTOS ADMINISTRATIVOS									
Cargo	Salario	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	IESS	Gasto Mensual:	Gasto Anual	# Personas	Costo Total Anual	
Director Médico	\$ 3.500,00	\$ 292	\$ 26	\$ 425	\$ 4.243	\$ 50.919	1	\$ 50.919,47	
Jefe operaciones	\$ 1.500,00	\$ 125	\$ 26	\$ 182	\$ 1.834	\$ 22.004	1	\$ 22.004,27	
Enfermeras	\$ 900,00	\$ 75	\$ 26	\$ 109	\$ 1.111	\$ 13.330	4	\$ 53.318,85	
Auxiliares	\$ 500,00	\$ 42	\$ 26	\$ 61	\$ 629	\$ 7.547	10	\$ 75.466,73	
Servicio al cliente	\$ 450,00	\$ 37	\$ 26	\$ 55	\$ 569	\$ 6.824	3	\$ 20.471,38	
Mantenimiento	\$ 400,00	\$ 33	\$ 26	\$ 49	\$ 508	\$ 6.101	4	\$ 24.403,65	
Asistentes Administrativos	\$ 550,00	\$ 46	\$ 26	\$ 67	\$ 689	\$ 8.270	2	\$ 16.539,11	
Seguridad	\$ 1.000,00	\$ 83	\$ 26	\$ 122	\$ 1.231	\$ 14.775	1	\$ 14.775,47	
Total:	\$ 8.800,00			\$ 1.069,20	\$ 10.814,16	\$ 129.769,86	26	\$ 277.898,93	
50% crecimiento económico 2012	2,40%								
Inflación:	4,16%								
Décimo tercer sueldo	8,33%								
Décimo cuarto sueldo	8,33% Del salario mínimo								
IESS	12,15%								
				Crecimiento económico 2012:	4,80%				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6

GASTOS ADMINISTRATIVOS 5 AÑOS					
Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director Médico	\$ 50.919	\$ 53.038,75	\$ 55.246,18	\$ 57.545,45	\$ 59.940,36
Jefe operaciones	\$ 22.004	\$ 22.920,67	\$ 23.875,20	\$ 24.869,43	\$ 25.905,02
Enfermeras	\$ 53.319	\$ 55.537,94	\$ 57.849,34	\$ 60.256,90	\$ 62.764,61
Auxiliares	\$ 75.467	\$ 78.607,17	\$ 81.878,25	\$ 85.285,41	\$ 88.834,31
Servicio al cliente	\$ 20.471	\$ 21.324,01	\$ 22.212,11	\$ 23.137,16	\$ 24.100,69
Mantenimiento	\$ 24.404	\$ 25.419,87	\$ 26.478,36	\$ 27.580,88	\$ 28.729,27
Asistentes Administrativos	\$ 16.539	\$ 17.228,16	\$ 17.945,87	\$ 18.693,44	\$ 19.472,12
Seguridad	\$ 14.775	\$ 15.391,16	\$ 16.032,45	\$ 16.700,43	\$ 17.396,19
Total:	\$ 277.899	\$ 289.460,55	\$ 301.503,14	\$ 314.046,69	\$ 327.112,06

GASTOS OPERATIVOS						
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios publicos	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 20.700	\$ 22.770	\$ 25.047	\$ 27.552
Materiales de aseo y limpieza	\$ 900	\$ 10.800	\$ 12.420	\$ 13.662	\$ 15.028	\$ 16.531
Materiales de oficina	\$ 800	\$ 9.600	\$ 11.040	\$ 12.144	\$ 13.358	\$ 14.694
Seguros	\$ 1.554	\$ 18.645	\$ 21.442	\$ 23.586	\$ 25.945	\$ 28.539
Gastos Promocion	\$ 1.500	\$ 18.000	\$ 20.700	\$ 22.770	\$ 25.047	\$ 27.552
Gastos legales (Permisos funcionamiento)	\$ 750	\$ 9.000	\$ 10.350	\$ 11.385	\$ 12.524	\$ 13.776
Imprevistos	\$ 500	\$ 6.000	\$ 6.900	\$ 7.590	\$ 8.349	\$ 9.184
Alicuotas	\$ (800)	\$ (9.600)	\$ (11.040)	\$ (12.144)	\$ (13.358)	\$ (14.694)
Total:	\$ 6.704	\$ 80.445	\$ 92.512	\$ 101.763	\$ 111.939	\$ 123.133

Crecimiento estimado 2 año:	15%
Crecimiento estimado desde 3 año:	10%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7

PRESUPUESTO DE VENTAS						
	FRECUENCIA ESTIMADA MES EN BASE A REDMEDICA	FRECUENCIA ESTIMADA MES EN BASE A TERCEROS	FRECUENCIA ESTIMADA MES	PRECIO ESTIMADO	TOTAL MES	TOTAL ANUAL
PROCEDIMIENTOS PRINCIPALES						
TRAUMATOLOGIA	15	5	20	\$ 1.250	\$ 25.000	\$ 300.000
OFTALMOLOGIA	10	3	13	\$ 950	\$ 12.350	\$ 148.200
DERMATOLOGIA	10	5	15	\$ 350	\$ 5.250	\$ 63.000
CIRUGIA ESTETICA	15	5	20	\$ 1.500	\$ 30.000	\$ 360.000
CIRUGIA GENERAL	10	3	13	\$ 550	\$ 7.150	\$ 85.800
GINECOLOGIA	20	6	26	\$ 400	\$ 10.400	\$ 124.800
UROLOGIA	15	5	20	\$ 450	\$ 9.000	\$ 108.000
OTORINOLARINGOLOGIA	20	7	27	\$ 900	\$ 24.300	\$ 291.600
GASTROENTEROLOGIA	30	10	40	\$ 220	\$ 8.800	\$ 105.600
TOTAL	145	49	194		\$ 132.250	\$ 1.587.000
COSTOS DIRECTOS MEDICOS						
	60% Medico					
	40% Ingreso Bruto del Hospital					
PRESUPUESTO DE VENTAS A 5 AÑOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
# procedimientos	2.328	2.677	2.945	3.239	3.563	
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 1.587.000	\$ 1.825.050	\$ 2.007.555	\$ 2.208.311	\$ 2.429.142	
PAGO ESPECIALISTAS	\$ 952.200	\$ 1.095.030	\$ 1.204.533	\$ 1.324.986	\$ 1.457.485	
INGRESOS BRUTO	\$ 634.800	\$ 730.020	\$ 803.022	\$ 883.324	\$ 971.657	
Crecimiento estimado 2 año:	15%					
Crecimiento estimado desde 3 año:	10%					
OTROS SERVICIOS	INGRESO MENSUAL	TOTAL ANUAL				
RADIOLOGIA Y LABORATORIO	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8

CUADRO DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS										
Activos	Valor	Valor Residual	Valor a depreciar	Tiempo a depreciar	% Depreciación Anual	Años				
						1	2	3	4	5
Equipos médicos por quirófano	\$ 360.000	\$ 54.000	\$ 306.000	5	20%	\$ 61.200	\$ 61.200	\$ 61.200	\$ 61.200	\$ 61.200
Equipos médicos por consultorio	\$ 56.000	\$ 8.400	\$ 47.600	5	20%	\$ 9.520	\$ 9.520	\$ 9.520	\$ 9.520	\$ 9.520
Mobiliaria	\$ 80.000	\$ 12.000	\$ 68.000	5	20%	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600	\$ 13.600
Total:	\$ 496.000					\$ 84.320	\$ 84.320	\$ 84.320	\$ 84.320	\$ 84.320

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTO HOSPITAL DEL DÍA						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Servicios Cirujía		\$ 1.587.000	\$ 1.825.050	\$ 2.007.555	\$ 2.208.311	\$ 2.429.142
Sevicios laboratorio y ambulatorios		\$ 240.000	\$ 276.000	\$ 303.600	\$ 333.960	\$ 367.356
Total Ingresos		\$ 1.827.000	\$ 2.101.050	\$ 2.311.155	\$ 2.542.271	\$ 2.796.498
COSTOS						
Servicios Cirujía		\$ 952.200	\$ 1.095.030	\$ 1.204.533	\$ 1.324.986	\$ 1.457.485
Sevicios laboratorio y ambulatorios		\$ 168.000	\$ 193.200	\$ 212.520	\$ 233.772	\$ 257.149
Total Costos		\$ 1.120.200	\$ 1.288.230	\$ 1.417.053	\$ 1.558.758	\$ 1.714.634
INGRESOS BRUTOS		\$ 706.800	\$ 812.820	\$ 894.102	\$ 983.512	\$ 1.081.863
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 277.899	\$ 289.461	\$ 301.503	\$ 314.047	\$ 327.112
GASTOS OPERATIVOS		\$ 80.445	\$ 92.512	\$ 101.763	\$ 111.939	\$ 123.133
GASTOS FINANCIEROS		\$ 97.953	\$ 97.953	\$ 97.953	\$ 97.953	\$ 97.953
Pago Capital		\$ 58.844	\$ 65.157	\$ 72.148	\$ 79.890	\$ 88.461
Pago Intereses		\$ 39.109	\$ 32.795	\$ 25.804	\$ 18.063	\$ 9.491
INGRESOS OPERATIVOS		\$ 250.503	\$ 332.895	\$ 392.883	\$ 459.574	\$ 533.665
DEPRECIACION		\$ 84.320	\$ 84.320	\$ 84.320	\$ 84.320	\$ 84.320
UAIT		\$ 166.183	\$ 248.575	\$ 308.563	\$ 375.254	\$ 449.345
Impuesto trabajadores (15%)		\$ 24.927	\$ 37.286	\$ 46.284	\$ 56.288	\$ 67.402
UAI		\$ 141.256	\$ 211.289	\$ 262.279	\$ 318.966	\$ 381.944
Impuesto a la Renta (25%)		\$ 35.314	\$ 52.822	\$ 65.570	\$ 79.741	\$ 95.486
UTILIDAD NETA		\$ 105.942	\$ 158.467	\$ 196.709	\$ 239.224	\$ 286.458
INVERSION						
Construcción	\$ (908.500)	\$ 640.000				
Equipo y mobiliario	\$ (496.000)					
Otros ingresos						
Venta liquidacion equipos						\$ 74.400
Impuestos por venta de liquidacion equip						\$ -
FLUJO NETO DE CAJA	\$ (1.404.500)	\$ 830.262	\$ 242.787	\$ 281.029	\$ 323.544	\$ 445.178
VAN	\$ (1.404.500)	\$ 721.967	\$ 183.582	\$ 184.781	\$ 184.987	\$ 221.332
Tasa de Descuento:		15%				
VAN	\$	92.149				
TIR:		18%				

Fuente: Elaboración Propia