



Graduate School of Business

Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***CENTRO DE ESPECIALIDADES DERMATOLÓGICAS EN RIOBAMBA,
ECUADOR***

Ideas para su lanzamiento

Tesista: Ing. Paúl Marcelo Calero Cedeño

Legajo 0093326

Director de Tesis Sugerido: Leandro A. Viltard

2017

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
<i>Agradecimientos</i>	VII
<i>Prólogo</i>	VIII
<i>Resumen (Abstract)</i>	XI
Introducción	1 - 7
1. <i>Antecedentes y motivos de la investigación</i>	
2. <i>Definición del problema y preguntas de la investigación</i>	
3. <i>Objetivos</i>	
3.1. <i>Objetivo general</i>	
3.2. <i>Objetivos específicos</i>	
4. <i>Hipótesis</i>	
5. <i>Mapa conceptual del presente trabajo</i>	
I. Metodología	
8 - 11	
II. Marco Teórico	12
- 53	
II.1. <i>¿Por qué Riobamba?</i>	
II.2. <i>¿Por qué un Centro De Especialidades Dermatológicas?</i>	
II.3. <i>Plan de negocios vs. Plan de aprendizaje</i>	
II.4. <i>Estrategia y ventaja competitiva</i>	

II.5. Marketing y lanzamiento de nuevos productos y/o servicios

II.6. Diseño e innovación de nuevos productos y/o servicios

II.7. Operaciones y calidad

II.8. Evaluación financiera

II.9. Regulaciones

II.10. mejores y próximas practicas

II.11. Conclusiones

III. Marco Investigativo

54 - 93

III.1. Las fuerzas competitivas de M. Porter y el análisis FODA

III.2. Encuestas a consumidores objetivo

III.3. Entrevistas a informantes-clave

III.4. Observaciones realizadas en el campo

III.5. Evaluación financiera

III.6. Conclusiones

IV. Conclusiones, propuestas y aportes para futuras investigaciones

94 - 105

IV.1. Conclusiones

IV.2. Propuestas finales para el desarrollo del negocio

IV.3. Aportes para futuras investigaciones

Lista de cuadros, figuras, diagramas, gráficos y Anexos (cont.)

Los números de página están expresados entre paréntesis

- Cuadro Nro.1. Problemática a enfrentar (5)*
- Cuadro Nro.2. Metodología de la investigación (11)*
- Cuadro Nro.3. ¿Por qué Riobamba? (14)*
- Cuadro Nro.4. ¿Por qué un centro especializado en dermatología? (16)*
- Cuadro Nro.5. Plan de Negocios Vs. Plan de Aprendizaje (19)*
- Cuadro Nro.6. Estrategia y ventaja competitiva (23)*
- Cuadro Nro.7. Marketing y lanzamiento de nuevo servicio y/o producto (28)*
- Cuadro Nro.8. Innovación y salud (33)*
- Cuadro Nro.9. Operaciones y calidad (37)*
- Cuadro Nro.10. Evaluación financiera (44)*
- Cuadro Nro.11. Mejores Prácticas (50)*
- Cuadro Nro.12. Análisis FODA (58)*
- Cuadro Nro.13. Análisis comparativo de Instituciones de salud con servicio dermatológico (85)*
- Cuadro Nro.14. Inversión Inicial (88)*
- Cuadro Nro.15. Costos fijos anuales (89)*
- Cuadro Nro.16. Flujo de fondos proyectado (91)*
- Cuadro Nro.17. Comentarios-Opiniones finales de encuestados (111)*
- Cuadro Nro.18. Control de encuestas (112)*
- Cuadro Nro.19. Profesionales y especialistas entrevistados (113)*
- Cuadro Nro.20. Salarios del personal (122)*
- Cuadro Nro.21. Prestaciones sociales vigentes para el año 2017 (122)*

Cuadro Nro.22. Precios por unidad por suministro de consulta médica (123)

Cuadro Nro.23. Costos por consulta dermatológica (124)

Cuadro Nro.24. Detalle costos por equipos (125)

Cuadro Nro.25. Detalle costos por publicidad (127)

Cuadro Nro.26. Depreciación equipos (127)

Cuadro Nro.27. Tabla de impuesto a la renta 2017 (128)

Cuadro Nro.28. Valor Presente Neto (129)

Figura Nro.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter (20)

Figura Nro.2. Innovación y acceso (31)

Diagrama Nro.1. Lineamientos generales del presente trabajo (2)

Diagrama Nro.2. Capítulos de análisis (7)

Diagrama Nro.3. Propuesta (104)

Gráfica Nro.1. Las cinco fuerzas competitivas M. Porter (57)

Gráfica Nro.2. Edad de los encuestados (62)

Gráfica Nro.3. Nivel de estudios de los encuestados (62)

Gráfica Nro.4. Genero de los encuestados (63)

Gráfica Nro.5. Situación actual de encuestados (actividad económica) (63)

Gráfica Nro.6. Ocupación desempeñada por los encuestados (64)

Gráfica Nro.7. Encuestados que tienden a asistir a una institución de salud (65)

Gráfica Nro.8. Frecuencia de consultas de los encuestados (65)

- Gráfica Nro.9. Promedio de costos de servicios dermatológicos (66)*
- Gráfica Nro.10. Decisión de acudir a grandes ciudades por atención de tercer nivel (67)*
- Gráfica Nro.11. Instituciones de salud a las que han asistido los encuestados por servicios dermatológicos de tercer nivel (67)*
- Gráfica Nro.12. Motivos por los que los encuestados asisten con un dermatólogo (68)*
- Gráfica Nro.13. Medios por los cuales los encuestados conocen sobre los servicios/productos dermatológicos (69)*
- Gráfica Nro.14. Ventajas que consideran los encuestados al asistir a un centro especializado en dermatología (70)*
- Gráfica Nro.15. Decisión de los encuestados de asistir o no a un centro especializado en dermatología (71)*
- Gráfica Nro.16. Motivos de encuestados para no asistir a un centro especializado (71)*
- Gráfica Nro.17. Pensamiento de los encuestados sobre el negocio mencionado (72)*
- Gráfica Nro.18. Preferencia en zonas de Riobamba (73)*
- Gráfica Nro.19. Características que los encuestados dan importancia en la instalación de un centro especializado en dermatología (73)*

Anexo I Formulario de encuesta al consumidor objetivo (106 - 109)

Anexo II Comentarios/opiniones encuestados (110 - 112)

Anexo III Guía de entrevistas a informantes-clave (113 - 114)

Anexo IV Evaluación financiera (115 - 130)

BIBLIOGRAFÍA **131 - 135**

CURRÍCULUM VITAE **136 - 137**

AGRADECIMIENTOS

La actual tesis va con una expresión de agradecimiento a mis familiares y conocidos quienes con su apoyo, confianza y amor, me enseñaron cómo llegar al final de todo lo que me he propuesto.

A la Universidad de Palermo y a sus docentes por las enseñanzas que me han brindado, durante mi trayectoria estudiantil, que contribuyeron a mi formación profesional.

Asimismo, mi más sincero agradecimiento al Dr. Leandro A. Viltard por compartirme sus conocimientos, apoyo y enseñanza, y ser un pilar fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación. A su manera, ha logrado ganarse mi admiración y respeto, así como sentirme en deuda con él por todo lo que me ha brindado durante esta tesis.

PRÓLOGO

Dime y lo olvido, enséñame y la recuerdo, involúcrame y la aprendo.

Benjamín Franklin

Como concepto económico, la innovación se refiere a la creación de una nueva función de producción. No obstante, este entendimiento no resulta suficiente al querer lanzar un nuevo negocio en el mercado actual ya que volver realidad las ideas demanda de una acción optimista, constante, exploratoria y totalmente actualizable, que forme activamente parte del emprendimiento.

Las motivaciones de la presente investigación se encuentran en las oportunidades y desafíos que conlleva un nuevo negocio, llevado a cabo como un emprendimiento personal, entre los que se pueden citar los siguientes puntos fundamentales:

- Conseguir independencia financiera para lograr un bienestar económico, que permita percibir un ingreso.
- Satisfacer los requerimientos en constante cambio, de la sociedad y de la industria, dando cabida a nuevas ideas y conceptos de negocios.
- Generar ideas innovadoras e interesantes en el segmento a explotar y que –al mismo tiempo- den beneficio a los distintos interesados.

La presente investigación tuvo un alcance que incluyó el estudio teórico de temas que profundizan al respecto del lanzamiento de un nuevo servicio, y que han sido complementados con un estudio de campo, en el que obtuvo información específica del sector de la salud al que se apunta. Por medio de encuestas a consumidores potenciales, entrevistas a informantes-clave y observaciones directas se obtuvieron los datos requeridos. Sin embargo, existen restricciones al alcance que fueron enfrentadas, y que se detallan a continuación:

- De acuerdo con lo pretendido, algunos datos han sido insuficientes puesto que la creación y lanzamiento de instituciones de salud en Riobamba no ha presentado gran actividad y –más específicamente- en el sector dermatológico. Por tal razón, la elaboración de presupuestos con la información disponible y sin conocer el comportamiento exacto del consumidor, resulta compleja. Tal como se formula más adelante, serán necesario testeos -en cuanto a evaluaciones presupuestarias- a los fines de contar con un panorama más claro de la conducta del mercado.
- Las temáticas que hagan referencia al momento posterior del *start-up* no han sido consideradas ya que se plantea un plan de aprendizaje al respecto. Los temas incluidos fueron solo los necesarios para cumplir con los objetivos e hipótesis trazados y los imprescindibles para el lanzamiento de este nuevo servicio.
- Los elementos considerados en la presente investigación fueron base para las conclusiones finales planteadas.

Finalmente, se aclara que las limitaciones/clarificaciones al alcance explicadas no constituyeron un impedimento al determinar la viabilidad del negocio y -por ello- no han impactado negativamente en la verificación de los objetivos y la corroboración de la hipótesis.

RESUMEN

La presente investigación se ha enfocado en el análisis de la posibilidad de apertura de un centro especializado en dermatología en Riobamba, Ecuador, que brinde -como concepto diferenciador- una atención médica de tercer nivel.

En el mundo, las personas se vuelven más y más productivas y -por ello- desean verse como se sienten, haciendo hincapié en sentirse renovado física, mental y emocionalmente. De este hecho, deviene la idea de establecer un concepto nuevo de negocio, que cumpla las necesidades de la actual generación de consumidores.

La hipótesis de la presente Tesis considera que un centro especializado en dermatología, en Riobamba, ofrece una nueva variedad de opciones para los consumidores debido a su innovadora y diferenciadora propuesta frente a los competidores existentes en la industria de la salud riobambeña.

Con el estudio efectuado, que sustenta la investigación, se demuestra que un centro especializado resulta ser una oportunidad realizable de negocio.

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y motivos de la investigación

En el mercado de la salud existen diferentes vías por las cuales se puede conseguir una oportunidad de negocios: una farmacia, una clínica, un consultorio o un hospital. Desde que termine mis estudios de tercer nivel, me nació la idea de emprender un negocio para obtener independencia financiera. Así y durante los primeros bimestres del MBA que he cursado en la Universidad de Palermo, pude conocer más al respecto de las oportunidades que tendría si emprendiera con un negocio propio. Poco a poco, fue surgiendo la idea base que me permitió enfocar el resto de mi aprendizaje en lograr entender el camino que debía seguir para lograr materializarla.

A modo seguido, observé que Riobamba es una ciudad que –en poco tiempo- ha ido incrementando su oferta médica y porque en ella he vivido toda mi vida, conozco sus necesidades de salud, los temas dermatológicos existentes y -sobre todo- ha sido mi deseo personal poder desarrollarme profesional y económicamente en mi ciudad natal

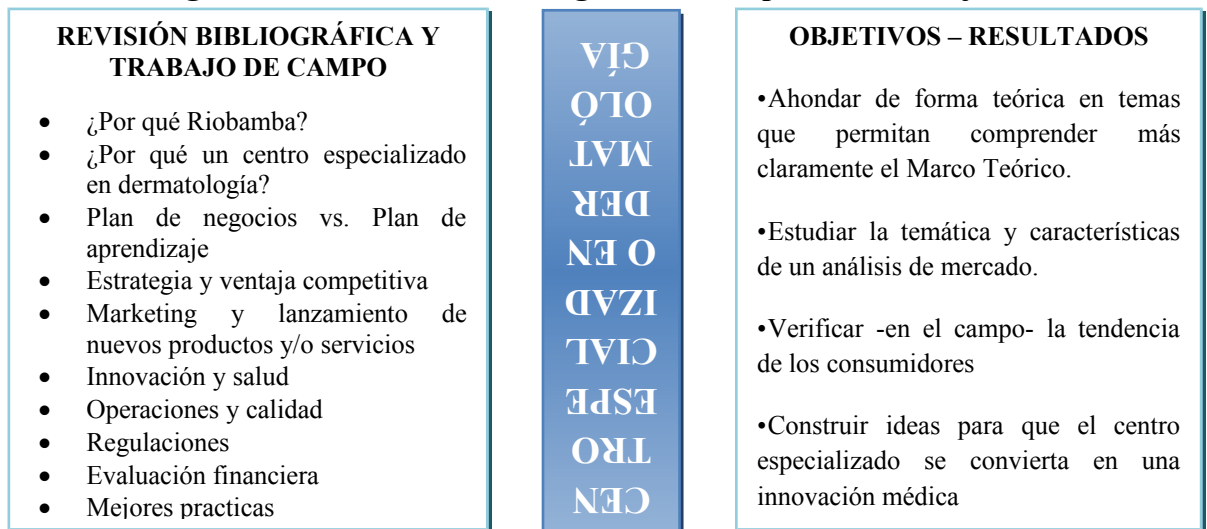
Por otro lado, se evidencia -en la sociedad riobambeña- una predisposición a cuidar su piel, que ha comenzado a modificar la vida de las personas. Actualmente, los medios para mantener una piel sana son diversos, generando una tendencia de auto medicación que causa daños irreversibles en la piel. En tal escenario, un centro especializado que enfrente enfermedades críticas de la piel es sumamente imprescindible.

Por otro lado y en la actualidad, la ciudad de Riobamba posee instituciones de salud que no puede satisfacer la necesidad real de las personas en tratamientos dermatológicos. Por ello, toda enfermedad que conlleve un procedimiento más extenso del que puede dar una institución de salud de segundo nivel, es derivada directamente a las grandes ciudades del país como Quito o Guayaquil.

Con lo mencionado, la posibilidad concreta para el lanzamiento de un centro de especialidades dermatológicas está claramente delineado en el Marco Teórico e Investigativo, importantes en la construcción de la viabilidad de la propuesta.

A los fines de poder llegar a un mejor entendimiento de la investigación, se presentan los siguientes lineamientos generales:

Diagrama Nro.1. Lineamientos generales del presente trabajo



Fuente: Elaboración propia (2017)

2. Definición del problema y preguntas de la investigación

Las enfermedades en el órgano más grande del cuerpo humano –la piel- han sufrido una gran diversificación en los últimos tiempos. Si bien muchas personas han dado prioridad a los cuidados la piel, se observa que no consideran –en muchas ocasiones- el escenario en que los efectos de la automedicación se vuelve dañino e irreversible y otras están más preocupadas en mejorar los tratamientos a los que se someten a fin de poder conseguir beneficios en su salud y para sentirse bien con su apariencia física. Así, se evidencia una tendencia creciente de vida saludable, protección de la piel y prevención de enfermedades del tipo cutáneo en la población riobambeña.

Ribera, M. (2013) manifiesta que en la dermatología, el diagnóstico consiste, en el estudio de las lesiones; por esto, el paso más importante y que debe comprender el examen de la piel es la exploración. Varios dermatólogos para no tener una visión distorsionada de los trastornos, eligen primero explorar al paciente, antes de entablar conversación de los síntomas que presenta.

En la actualidad, el ambiente, la genética, los alimentos y otros factores afectan directamente la piel y -a su vez- generan cambio en el grado de afectación que producen. Por ello, las personas tienden a cuidarse con mayor frecuencia y buscar mejores productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades de cuidado de la salud cutánea.

Esa así que Durocher, L. (2012), indica que la piel reacciona a agentes químicos, físicos y biológicos que pueden proceder de forma solitaria o en conjunto. A pesar de esta inseguridad, los problemas cutáneos no son un totalmente ineludible. La mayoría de las personas no sufren trastornos epidérmicos, por la protección innata de la piel y la utilización diaria de medidas preventivas artificiales que disminuyen al mínimo el contacto de la piel con sustancias peligrosas.

Como resultado de lo expuesto, las preguntas que guiaran la investigación serán:

- ¿Es realizable el lanzamiento de un centro de especialidades dermatológicas en Riobamba, Ecuador, con la peculiaridad de atención de tercer nivel?
- ¿Tiene la población Riobambeña la costumbre de asistir a un centro de dermatología por problemas de la piel? de serlo, ¿El mercado riobambeño se adaptaría al concepto del centro especializado en dermatología?
- ¿Está preparado el mercado a aprobar el nuevo concepto de negocio?

Por último, se muestra – a continuación- las problemáticas a enfrentar, junto con los resultados/necesidades e impacto que presentan:

Cuadro Nro.1. Problemáticas a enfrentar

<u>Problemática</u>	<u>Resultado/Necesidad</u>	<u>Impacto</u>
Poca presencia y diversidad de competencia de instituciones de salud en Riobamba.	Incorporación de aspectos diferenciadores al momento de ingresar al mercado.	Atención de necesidades insatisfechas de consumidores.
Escaso conocimiento de oferta de instituciones de salud.	Elaboración de estrategias de marketing para informar del nuevo concepto de negocio.	Atracción de clientes e incremento de conocimiento del consumidor potencial.

Fuente: Elaboración propia (2017)

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la posibilidad del lanzamiento de un centro de especialidades dermatológicas en Riobamba, Ecuador y proponer ideas para su ejecución en la ciudad de Riobamba, Ecuador.

3.2. Objetivos específicos

- Ahondar -de forma teórica- en temas que hagan a la comprensión del negocio alrededor de un centro dermatológico de tercer nivel en Riobamba, Ecuador, abarcando temáticas tales como investigación de mercado, estrategia y ventajas competitivas, marketing, innovación, operaciones y calidad, evaluación financiera, regulaciones legales y mejores prácticas para comprender más claramente el Marco Teórico del presente trabajo de investigación.

- Verificar -en el campo- la tendencia de los consumidores en cuanto a servicios y tratamientos dermatológicos, a través de técnicas de recolección de datos como una observación de campo, encuestas a consumidores potenciales y entrevistas a informantes- clave.
- Construir ideas para que el centro se convierta en una innovación médica y sea un éxito dentro de las preferencias de los consumidores.

4. Hipótesis

Existe la posibilidad de proponer un centro de especialidades dermatológicas en Riobamba, Ecuador, y que resulte económicamente sustentable.

- Este tipo de atención médica se impone como hábito y estilo de vida en el consumidor Riobambeño.
- El centro especializado nace de las necesidades insatisfechas de atención dermatológica de tercer nivel.
- El centro especializado cuenta con características que permiten una convivencia armónica en el mercado.

5. Mapa conceptual del presente trabajo

El contenido de la presente investigación fue constituido por Capítulos, tal como se muestra a continuación:

Diagrama Nro. 2. Capítulos de análisis



Fuente: Elaboración propia (2017)

Adicionalmente, en el estudio se encuentra una Introducción, Bibliografía y Anexos que ayudarán a complementar la información presentada.

I. METODOLOGÍA

Se efectuó un estudio exploratorio descriptivo, con una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.

El estudio ha sido no experimental, por lo que se ha evitado la manipulación de variables. Se ha realizado una exploración sistemática y empírica a efectos de soportar de mejor modo este estudio.

La unidad de análisis se ha enfocado en temas de salud y, más específicamente, en el negocio de los centros especializados en dermatología de tercer nivel.

Mencionando la parte cuantitativa, la muestra para la encuesta abarcó a los consumidores potenciales. Además, la información cualitativa obtenida en las entrevistas a informantes-clave y en la observación directa, permiten estar más cerca del análisis pretendido.

Para seleccionar la muestra, el criterio utilizado fue intencional y dirigido ya que se seleccionaron personas localizadas en centros de interés de Riobamba y aledañas a las instituciones de salud. Siendo una investigación cuali-cuantitativa, la muestra tuvo un tamaño de 40 encuestas, sin generar una limitación al alcance.

Para extender un poco más el análisis, se efectuaron entrevistas a cinco informantes-clave,

quienes supieron brindar información única y confrontable con el resto de datos del estudio elaborado. Las personas a quienes se realizó la encuesta (Anexo I), y los profesionales médicos, en el caso de las entrevistas a informantes-clave, conforman la unidad de respuesta de la presente investigación.

Las etapas utilizadas para obtener información útil en la presente investigación fueron: recolección, procesamiento y análisis de datos recolectados.

Las técnicas de recolección de datos de campo manejadas en el proyecto fueron: encuestas, entrevistas y observación de campo.

Se optó para el desarrollo de la encuesta (Anexo I, Formulario de encuesta al consumidor objetivo), que incluyó una explicación inicial a efectos de brindar un mayor entendimiento al encuestado y conseguir respuestas precisas y esperadas.

Con el ánimo de ampliar los datos, se recurrió a entrevistas a informantes-clave (profesionales de la salud), las que fueron realizadas -posteriores a las encuestas- a fin de contar con datos reales que aclaren cuestionamientos generados durante las encuestas.

El esquema de las entrevistas (Anexo III, Entrevistas a informantes-clave) se construyó con preguntas semi-estructuradas enfocadas a explotar los conocimientos de los profesionales entrevistados y con el objeto de obtener información precisa. El lugar de trabajo fue escogido para efectuar la entrevista, con el propósito de disminuir la incomodidad del

entrevistado y el entrevistador. La selección de los profesionales fue totalmente intencional y las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 45 - 60 minutos.

Así, las entrevistas fueron diseñadas para conseguir una mayor comprensión y entendimiento del sector de la salud y del servicio médico a brindar, y –también- para conocer experiencias reales en el sector de la salud. Asimismo, el hecho que las entrevistas fueran semi-estructuradas tuvo el objetivo fundamental de conocer lo más posible sobre lo planteado y –además- sobre cómo se enfrentarían futuros problemas.

La tercera técnica aplicada fue la observación en el campo de dos instituciones de la salud a fin de conocer, ahondar y analizar la competencia existente en el mercado. Las instituciones fueron visitadas, observadas y analizadas como un cliente y –así- entender más sobre los mismos.

Finalmente, se aclara que se ha realizado una triangulación metodológica en el Marco Teórico –con al menos tres fuentes por tema- y en el Investigativo, con las tres técnicas de recolección de datos de campo, a saber: encuesta a consumidores potenciales, entrevistas a informantes-clave y observaciones en el campo. La triangulación metodológica ha permitido brindar una mayor garantía y confianza en los resultados obtenidos en este estudio y –además- ofrecer mayor fortaleza al análisis de datos y a las conclusiones finales arribadas.

La presente investigación se ubicó en la ciudad de Riobamba, Ecuador, en la que se piensa implantar el negocio. Además, el tiempo dedicado a la misma abarcó desde el mes de

Octubre del 2016 hasta el mes de Abril del 2017.

Lo expuesto anteriormente, se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.2. Metodología de la investigación

Estudio	Exploratorio, Descriptivo
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
Diseño de la investigación	No experimental.
Unidad de análisis	Personas encuestadas, informantes-clave entrevistados e instituciones de salud observadas.
Unidad de respuesta	Personas encuestadas e informantes-clave entrevistados.
Muestra – selección de datos-	Disponible e intencional
Técnica de recolección de datos/instrumentos utilizados	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas a consumidores potenciales: Preguntas abiertas y cerradas (40 casos).• Entrevistas a informantes-clave: Preguntas semi-estructuradas (5 Encuestados).• Observación de locales de atención dermatológica (2 Instituciones de salud).

Fuente: elaboración propia (2017)

II. MARCO TEÓRICO

El presente Marco Teórico permite conocer los conceptos más relevantes y necesarios para la investigación y propuesta de un plan de aprendizaje a los fines de lanzar un centro de especialidades dermatológicas en Riobamba, Ecuador. Se espera que, con el adecuado desarrollo de temas tales como plan de negocios y plan de aprendizaje; estrategia y ventaja competitiva; marketing y lanzamiento de nuevos productos/servicios; innovación; operaciones y calidad; evaluación financiera y mejores prácticas, dar soporte teórico-técnico al proceso y resultado del presente trabajo de tesis y -al mismo tiempo- brindar al lector una idea más clara sobre el tema.

II.1 ¿Por qué Riobamba?

Riobamba es una ciudad que da gran acogida a empresas, cuyo patrimonio y gobierno es ejercido por miembros de una o varias familias del cantón. Según el Diario La Prensa (2015), casi todas las empresas constituidas en la zona urbana, se han establecido bajo una estructura familiar, con un modelo de emprendimiento local encaminado al bienestar de la familia, la empresa y la comunidad.

Riobamba es la décima ciudad más poblada del Ecuador, con una población de 225.741 habitantes que, de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2015), generan el 1,34% del Producto interno bruto (PIB, USD 100,9 mil millones), las actividades de enseñanza y salud aportan al PIB el 0,37%.

En tema de oferta de servicios médicos, el Ministerio de Salud Pública (2016), indica la existencia de 22 instituciones médicas que, de acuerdo a su nivel de atención, dos son hospitales especializados que prestan atención de tercer nivel, una es un centro de salud que presta atención de segundo nivel y las restantes solo brindan atención de primer nivel.

Sumado a lo anterior, la Dirección Nacional de Estadística y Análisis de Información de Salud (2015), menciona que, durante el año 2015 en Riobamba, se realizaron un total de 2464 consultas en hospitales de especialidades, de ellas, 212 fueron consultas dermatológicas.

El Banco Central del Ecuador (2016), muestra una disminución de 0,1% en el precio de servicios, aumentando el poder adquisitivo de los ecuatorianos, en el ámbito de la inversión extranjera, el Grupo Banco Mundial (2016), indica que, Ecuador se encuentra calificado como uno de los países del continente para realizar negocios, ostentando la posición 117 de América latina y el Caribe (Doing Business 2014, puesto 135),

Por lo antes mencionado, se puede considerar que la ciudad de Riobamba es un lugar donde un emprendimiento familiar prosperara, en vistas de, la cultura empresarial de la comunidad, la falta de centros especializados y una existente demanda dermatológica, el efecto que producirá su formación y aceptación reestructurara la economía del consumidor riobambeño.

Las ideas más relevantes de este apartado se muestran a continuación en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.3. ¿Por qué Riobamba?

Denominaciones	Característica
Tipo de empresas	<ul style="list-style-type: none">• Emprendimientos familiares
Producto Interno Bruto	<ul style="list-style-type: none">• Población de 225.741 habitantes• Genera el 1,34% del PIB
Oferta y demanda	<ul style="list-style-type: none">• 22 instituciones medicas• 212 consultas dermatológicas

Fuente: Elaboración propia (2016)

II.2 ¿Por qué un centro especializado en dermatología?

Con el desarrollo de la sociedad actual, el ecosistema que interactúa directamente con la piel de las personas crea afecciones de forma irreversible en la epidermis. En este apartado se indica, cómo se ve afectada la salud cutánea en los tiempos actuales.

De acuerdo a Durocher (2012), históricamente se identificó que las úlceras generadas por las sales metálicas existentes en la minería fueron las primeras enfermedades de categoría cutánea reconocidas. Expone –además– que la piel es bastante fina con excepción de las palmas y las plantas, siendo la parte del cuerpo más propensa a sufrir padecimientos por factores externos.

Según McCalmont (2010), las enfermedades de la piel se pueden separar en dos grandes grupos: desarrollo cutáneo generalmente conocido como un quiste, que no es más que una malformación maligna, descrito en centros de salud por la gente como una protuberancia en la piel. La otra forma de presentarse es como un exantema una enfermedad cutánea inflamatoria.

Entonces, Ribera (2013), indica, la necesidad de acudir a un centro de salud por temas dermatológicos, se dan en dos ocasiones, la primera cuando existen lesiones cutáneas correspondientes a una enfermedad dermatológica primaria de tipo tumoral o inflamatorio, con afectación principal en la piel. La segunda, correspondiente a enfermedades internas, en ésta el paciente acude al médico solo cuando los síntomas perturban la actividad diaria.

Finalmente, el protocolo correcto para la adecuada definición de los signos y síntomas cutáneos, deben ser realizados por especialistas que gracias a su capacitación y experiencia, pueden dar una solución oportuna, además de ser los únicos que logran reconocer si el paciente presenta alguna enfermedad de la piel esta sea visible o no.

El siguiente cuadro se muestra un resumen de los conceptos comprendidos en el apartado:

Cuadro Nro.4. ¿Por qué un centro especializado en dermatología?

Autor	Concepto	
Louis Philippe Durocher	La contextura de la piel es fina con excepciones de las palmas de las manos y las plantas de los pies	
Timothy H. McCalmont	Crecimiento una malformación maligna	Exantema una inflamación cutánea
M. Ribera Pibernat	enfermedad inflamatoria primaria de tipo tumoral	enfermedades internas con síntomas que no refleja la piel

Fuente: Elaboración propia (2016)

II.3 Plan de Negocios versus Plan de Aprendizaje

En temas de desarrollo empresarial, el apartado muestra, cómo un plan de negocios ayudará en el desarrollo de una ruta factible para la idea de negocios expuesta en la presente tesis, antes de su implementación en la realidad.

Según Weinberger (2009), en la creación de nuevas empresas y la realización de otras actividades que conlleven el crecimiento empresarial, una herramienta económica-financiera como es el plan de negocios, muestra el éxito que una nueva ruta a seguir otorga, al reducir la incertidumbre y el riesgo que lleva este hecho corporativo.

Entonces, el plan de negocios es un compendio donde se muestra los objetivos y actividades que se desean lograr. El autor indica que un plan de negocios es un medio de comunicación que posee dos funciones: la administrativa, que es de forma interna y la financiera, que es externa.

La función administrativa, permite estar al tanto del entorno empresarial. De acuerdo a este tema, el plan de negocios es una herramienta para sobrellevar el día a día, advirtiéndolo, que no se debe perder la visión de largo plazo de la entidad.

Por otro lado, la función financiera está más encaminada a la obtención de recursos para la empresa y para toda persona que interactúe con la misma, en términos más amplios es mantener una comunicación estable con los *Stakeholders* (grupos de interés).

De acuerdo con De la Vega (2004), el plan de negocios es el documento que estudia las oportunidades de negocio y la viabilidad de la propuesta, desarrollando procedimientos y estrategias para poder volver realidad las mencionadas oportunidades. Expone, además, una segunda utilidad encaminada al lanzamiento de nuevas inversiones corporativas.

El autor indica que dos son los objetivos que el plan de negocios cubre: el primero, estudio de mercado que ayuda a completar los objetivos establecidos con anterioridad. El segundo, la tarjeta de presentación de los emprendedores ante terceras personas.

Por otro lado, Viltard (2015) da a conocer al plan de aprendizaje, exponiendo, cómo la globalización y el mundo de hoy en día presentan tendencias más cambiantes a través del tiempo, y que una empresa -al construir una ruta a seguir que genere competitividad y productividad- debe considerar factores como la innovación y la ventaja competitiva, si desea un crecimiento real y sostenible a lo largo del tiempo.

Además, presenta nuevos escenarios en temas culturales como: la inmigración de los recursos institucionales, la reconfiguración del espacio político, el desarrollo de las empresas más allá de sus fronteras geográficas y una globalización que conecta con tecnologías más accesibles y completas. Propone -de esta forma- que “el valor se basa en experiencias únicas, personalizadas de los consumidores” Viltard (2015), y que los recursos son globales.

De este modo y ante la variabilidad del contexto y los emprendimientos, resultan mucho más acordes los planes de aprendizaje que los de negocios ya que, éstos últimos, permiten reversar varios pasos en el proceso de puesta en marcha o lanzamiento de un negocio, con una asignación específica de recursos para su ingreso en el mercado. Por otro lado, un plan de negocios es un modelo más predecible que persigue la ejecución de un objetivo y el logro de una ventaja competitiva sostenible.

Por último, en el apartado se dio a conocer que el plan de negocios y el plan de aprendizaje, solo se ven diferenciados por el tiempo que poseen para adaptarse a posibles cambios, la forma que son utilizados sea interna o externa, quienes se verán beneficiados por su aplicación, su desarrollo como un medio de comunicación y la flexibilidad del plan de aprendizaje frente al mundo actual.

Las ideas principales se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.5. Plan de Negocios vs. Plan de Aprendizaje

Plan de Negocios	Plan de Aprendizaje
<p>Es un documento que estudia las oportunidades de negocio.</p> <p>Como herramienta muestra el éxito que otorga una nueva ruta a seguir, al reducir la incertidumbre y el riesgo.</p> <p>Permite estar al tanto del entorno, obtener recursos para la empresa y dar una comunicación estable a los grupos de interés.</p> <p>Permite el lanzamiento de nuevas inversiones corporativas.</p>	<p>Es una herramienta que se adapta a la globalización y al mundo de hoy.</p> <p>Es utilizado más en empresa que buscan generar mayor competitividad y productividad en el mundo actual.</p> <p>Es una herramienta que da uso total a factores como la innovación y la ventaja competitiva.</p> <p>Busca un crecimiento real y sostenible a lo largo del tiempo.</p> <p>Presenta flexibilidad ante nuevos escenarios como: la inmigración de los recursos institucionales, la reconfiguración del espacio político, el desarrollo de las empresas más allá de sus fronteras geográficas.</p> <p>Permite reversar varios pasos en el proceso de puesta en marcha o lanzamiento de un negocio, con una asignación específica de recursos para su ingreso en el mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016)

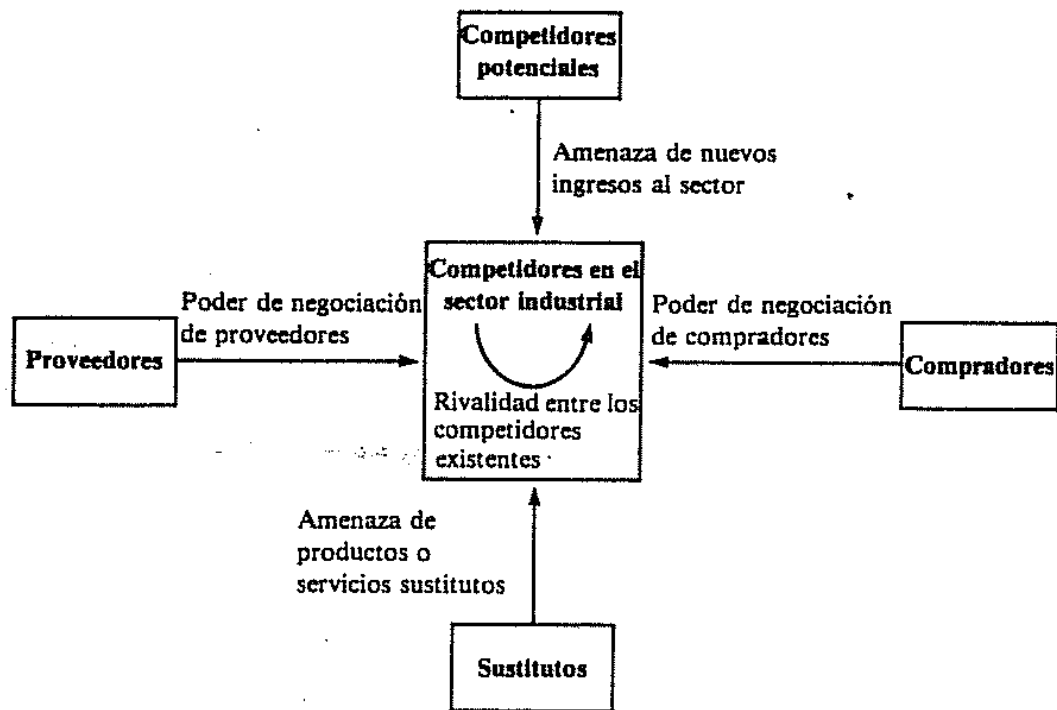
II.4 Estrategia y Ventaja Competitiva

En el presente apartado de estrategia y ventaja competitiva, se mostrarán diferentes puntos de vista enfocados en la generación de crecimiento de una empresa.

Según Porter (1991), el éxito o fracaso de una empresa, se ve definido por la competencia que posee y como actúa ante ella. Entendiendo a la estrategia competitiva como el logro de la mejor posición o la más favorable frente a fuerzas establecidas por la competencia, el autor presenta cinco fuerzas competitivas para ganar en el sector donde se desarrolla la empresa.

En la siguiente figura se muestra la relación de las cinco fuerzas de Porter en la obtención de una ventaja competitiva:

Figura Nro.1. Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1991)

La estrategia se ve determinada por el atractivo del mercado y de los determinantes de la posición competitiva. Diciendo que, la ventaja competitiva nace del valor creado por una empresa hacia sus compradores (el valor que el comprador está dispuesto a pagar por el bien y/o servicio brindado).

En tal situación dos tipos de ventaja competitiva sobresalen: liderazgo por costos y diferenciación.

En el liderazgo por costos, se busca lograr ser la empresa con el costo más bajo del mercado, manteniendo sus costos bajo el promedio del sector. Se entiende que los productos de costo bajo que han sido producidos y vendidos se elaboran bajo un estándar, perdiendo así, el incentivo que percibe el consumidor. En el liderazgo por costos se prioriza la escala.

La segunda estrategia, busca convertir a la empresa en la única en un mercado determinado, mostrando los atributos de exclusividad valorados por los consumidores. En esta estrategia los precios superiores que conlleva su ejecución ayudan a posicionar al producto sobre el promedio del sector, al mantener el extra que otorga y que lo vuelve único.

Además, presenta un tercer tipo de estrategia genérica: el enfoque, que propone atacar solamente a sectores bien definidos de la población, del producto o de una área geográfica, buscando -de esta forma- obtener ventaja dentro del mercado objetivo.

Por otro lado, Noboa (2006), propone que la ventaja competitiva puede ser medida a través del costo del capital, en la medida que el retorno anual supere tal costo. Sugiere que la ventaja competitiva se calcule basada en el rendimiento promedio del mercado, donde exista una disposición a pagar del consumidor diferente de la competencia y una clara atracción de competidores deseosos de generar riqueza.

Finalmente, el autor explica que para mantener una ventaja competitiva, se debe hacer frente a amenazas como la imitación y la sustitución, acciones que cambian radicalmente la rentabilidad percibida.

Citado por BBVA (20/01/2014), la estrategia competitiva tiene como fin mejorar la posición competitiva de la empresa respecto a las demás del sector, definiendo una cualidad a desarrollar, que permita superar de forma sostenible a la competencia.

Para ello define, la creación de valor es añadir características innovadoras a un producto explotado competitivamente, siempre que sea un factor difícil de imitar por la competencia. Esta propuesta se ve más representada en los mercados donde existe mayor competencia y los márgenes comerciales son reducidos.

En el apartado se concluye, que el concepto de ventaja competitiva se expone de mejor manera con la de creación de valor por parte de la empresa para los consumidores y que -en términos financieros- cuando el retorno anual obtenido es mayor al costo de adquisición de los recursos invertidos (incluido el costo de capital). Como consecuencia,

se creará mayor valor si el precio del producto es mayor al costo de producirlo y distribuirlo.

A continuación, se muestran los principales conceptos del presente apartado:

Cuadro Nro.6. Estrategia y Ventaja Competitiva

<ul style="list-style-type: none"> • La ventaja competitiva, es la posibilidad de una empresa para obtener una posición superior con relación a la competencia. <p>La ventaja competitiva puede ser medida a través del retorno anual y el costo de capital, al proponer “si el retorno anual de una empresa superar su costo de capital, la empresa tiene ventaja competitiva”.</p> <p>Para mantener la ventaja competitiva, se debe hacer frente a amenazas como la imitación y la sustitución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia competitiva tiene como fin mejorar la posición competitiva de la empresa respecto a las del sector. <p>También, es añadir características innovadoras a un producto explotado competitivamente, siempre que sea un factor difícil de imitar por la competencia.</p>	<p>Para generar una estrategia corporativa que ayude a superar a la competencia, se puede dar uso de las cinco fuerzas competitivas de Porter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores potenciales • proveedores • compradores • sustitutos • competidores existentes <p>Para lograr un posicionamiento defendible a largo plazo, se puede desarrollar tres estrategias genéricas de Porter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de costos • Diferenciación • Enfoque
--	--

Fuente: Elaboración propia (2016)

II.5 Marketing y lanzamiento de nuevo servicio y/o producto

En temas de generar permanencia en la mente del consumidor, la definición de marketing expuesta por los siguientes autores, proporciona un mayor entendimiento de cómo fidelizar a los consumidores del producto y/o servicio, ofertado en el presente trabajo de investigación.

Moferrer (2013), expone al marketing como una actividad fundamental de publicación, comunicación y venta, que genera necesidades artificiales existentes de forma latente en el mercado, volviendo la decisión tomada por el consumidor en beneficio para la empresa.

Asimismo, el autor expone que la evolución del concepto marketing ha sido producida por la gran variedad de presiones que ejerce el entorno que -a través de la historia- se definen por las siguientes etapas:

Orientación a la producción.- en la cual se buscó maximizar producción y minimizar costos, el marketing no fue desarrollado en esta etapa a razón de la escasa competencia existente.

Orientación al producto.- Se buscó el mejoramiento del producto, no se desarrolló el marketing, porque se tenía el pensamiento de conocer lo que el cliente quiere.

Orientación a las ventas.- Se piensa en la abundancia del deseo de compra, la competencia ha comenzado a emerger, las actividades de venta y promoción se vuelven más activas.

Orientación al marketing.- Las necesidades y deseos de los consumidores, están más presentes en las empresas, se busca satisfacer a los clientes de forma más eficiente, dándoles un valor mayor que la competencia

Orientación social.- El enfoque de la empresa es en el consumidor y en el mercado en el que se desarrolla. Se busca satisfacer las necesidades y deseos de todo el mercado como un conjunto.

Sumado a lo anterior, Dolan (2000), expone al marketing mix, como el conjunto de actividades que forman un programa de marketing, con el propósito de dar solución a problemas latentes de la estrategia de posicionamiento de una empresa.

De acuerdo con el autor, las Cuatro P del mix de marketing son:

Producto.- Los beneficios que el consumidor obtendrá al adherirse al producto y acceder al mismo. Se presentan varias rutas como la marca, el apoyo técnico, planes de financiamiento o por el mismo producto físico.

Punto de partida: canales de marketing (distribución).- Define la ruta por la cual la empresa sale al mercado y hace contacto con los consumidores, considerando: la información sobre el producto, la adaptación al consumidor, la garantía de calidad, el surtido y la disponibilidad del servicio posventa hasta la logística y la entrega del producto.

Promoción: comunicación de marketing.- Son los diferentes medios para comunicarse con el consumidor a los fines que conozca el producto y los beneficios que ofrece el mismo. Por medio de su adecuada aplicación, se puede obtener una ventaja competitiva base con su aplicación.

Precio.- No es más que el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto y/o servicio, permitiendo crear valor futuro para la empresa.

Para continuar, Keller (2012), habla de cómo -al lanzar un nuevo producto- la empresa deberá tener bien definido su segmento de mercado, con estrategias organizacionales encaminadas a dicho segmento, además de incorporar las preferencias del cliente en el diseño y posibles cambios que surjan en el desarrollo del producto y/o servicio exitoso.

Indica además que -para concluir con el producto y/o servicio- se deberá transitar por ocho etapas: la generación de ideas, análisis de ideas, desarrollo y prueba del concepto, desarrollo de la estrategia de marketing, análisis del negocio, desarrollo del producto, pruebas de mercado y comercialización. Todo esto es debido a los efectos que, al final,

los consumidores -al conocer el nuevo producto y/o servicio- opten por la decisión de adopción y de transformación en usuarios regulares del producto. Para ello, el autor propone cinco etapas a considerar:

1. **Conocimiento.** Cuando el consumidor conoce el producto pero aún no cuenta con la información necesaria sobre el mismo.
2. **Interés.** Cuando el deseo de buscar información sobre el producto invade el pensamiento del consumidor
3. **Evaluación.** Momento de consideración de los beneficios que le otorgaría el producto y/o servicio.
4. **Prueba.** El valor del producto se pone a prueba por el consumidor.
5. **Adopción.** Uso total del producto que en su vida, la utilización del producto se convierte en una actividad regular. Consiguientemente le sigue el proceso de lealtad.

El marketing expuesto en el apartado, se muestra como una actividad fundamental de publicidad, comunicación y venta de un producto, definiendo además, que un programa de marketing se ve determinado por la conceptualización de las cuatro P del marketing mix (precio, punto de partida, producto y promoción). Todo esto debe concluir con el proceso de adopción y desarrollo de lealtad.

Conceptos fundamentales del presente apartado son mostrados en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.7. Marketing y lanzamiento de nuevo servicio y/o producto

Marketing	Marketing Mix
El marketing es una actividad fundamental de publicación, comunicación y venta, evolucionando.	El marketing mix, es el conjunto de actividades que forman un programa de marketing. Producto, Punto de partida: canales de marketing, Promoción: comunicación de marketing y Precio
Lanzamiento de un producto y/o servicio	
<p>Para lanzar un nuevo producto se debe tener un segmento de mercado y estrategias organizacionales que fomenten el desarrollo del nuevo producto éxito.</p> <p>Para concluir con el producto y/o servicio se deberá transitar por ocho etapas: generación y análisis de ideas, desarrollo del concepto, desarrollo de estrategia de marketing, análisis del negocio, desarrollo del producto, pruebas de mercado y comercialización.</p> <p>Al final, para adoptar un nuevo producto se deberá conocerlo, buscar información del producto, considerar los beneficios que le otorgaría, poner a prueba el valor del producto y usar totalmente el producto.</p>	

Fuente: Elaboración propia (2016)

II.6 Innovación y salud

Innovación

A los fines de producir un cambio de mercado, en donde un emprendedor pueda introducir un producto o servicio nuevo, se debe saber cómo innovar, crear o modificar lo ofrecido al mercado, con miras a obtener éxito. En el presente apartado, se abarcará temas de innovación de diversos autores para afianzar la idea de una nueva función de producción.

Claseinnovacion.blogspot (2008), habla sobre la aportación de Schumpeter a la innovación. Propone el uso de la tecnología para movilizar la producción que se encuentra en continua transformación, mencionando que la innovación se refiere a la introducción de nuevos recursos, procesos de producción, negocios, concepción de materias primas y arranques en un mercado a través del uso de un extra único que otorgue un valor agregado al consumidor.

Además, populariza el término “destrucción creativa” que describe el proceso de transformación que va simultáneamente con la innovación. La destrucción creativa sugiere que la innovación se da en economías existentes, en donde se destruyen las empresas que intervienen en el mercado con nuevos productos. En esta situación, los emprendedores son los precursores del crecimiento económico a futuro.

Para ello, indica que existen cinco caminos a tomar para poder innovar:

1. Introducción de nuevos recursos de calidad diferente.
2. Introducción de un nuevo proceso productivo en un sector existente.
3. Creación de un nuevo mercado.
4. Creación de nueva oferta de materias primas.
5. Creación de una nueva empresa en un segmento de mercado específico

Al final, el papel que tiene la tecnología en la innovación, es como el instrumento que da seguridad al emprendedor en la investigación y desarrollo de una nueva forma de hacer las cosas, siempre y cuando sea de forma continua.

Finalizando, Viltard (2016), muestra la innovación como la creación de riqueza ideal y el avance a un futuro incierto que crece en formas inimaginables, actualmente toma como base a la tecnología y a la digitalización. Propone así cinco fuerzas impulsoras que abren paso a nuevas formas de crear valor:

- La globalización como un sistema que destruye límites y abre nuevos espacios.
- Las personas -a través de la conectividad- modifican el funcionamiento de las empresas.
- La tecnología como un valor común que poseen todos.
- La convergencia de la tecnología.
- Las redes sociales.

Viltard (2016), “La transparencia, la creatividad, y los productos y servicios instantáneos se basan en relaciones constantes y evolucionadas de las personas. Nuevas formas de hacer las cosas están a punto de venir de fuentes inimaginables” (p. 384).

Innovación y medicina

Por otro lado, Krattiger (2013) habla de la medicina e innovación, relacionando el desarrollo de nuevos medicamentos y tratamientos con el crecimiento de la morbilidad mundial y la gestión adecuada de la política en un determinado sector a los fines de crear –así- un ambiente donde la innovación en salud sea de fácil acceso y eficaz con las necesidades a atender.

Figura Nro.2. Innovación y acceso



Fuente: OMPIREVISTA (2013)

En la innovación médica se busca un equilibrio entre la salud, la política y el comercio. Se espera que la tecnología sea utilizada en la investigación y desarrollo de medicamentos y tratamientos, reduzca el gran reto ético generado por altos costos o elevadas tasas de fracasos asumidos durante su ejecución.

Las empresas que transitan en el camino de la innovación médica protegen la propiedad intelectual patentándola y logrando -de esta forma- que sea atractiva y de acceso fácil para el público.

El lograr que en la medicina se innove de forma más recurrente y sea de fácil acceso, presenta un gran desafío al momento de formular políticas que sustenten su beneficio, la tecnología médica es de alto costo de desarrollo pero de fácil reproducción, sin una patente y política eficaz, no sería económicamente rentable para las empresas innovar.

La innovación abarcada en este apartado, muestra cómo -en la actualidad- la tecnología y la globalización vuelve al mercado más incierto, y que -al crear algo nuevo- se debe destruir lo existente. En la medicina, la innovación siempre irá de la mano con la política y la comercialización, por lo que un nuevo medicamento o tratamiento siempre será forzado a ser patentado para asegurar, primero a la empresa que lo investigó y desarrolló, y -después- hacerlo de fácil acceso y atractivo para el consumidor.

El siguiente cuadro muestra un resumen del presente apartado:

Cuadro Nro.8. Innovación y salud

Innovación	Innovación y Salud
<p>La innovación es la introducción de nuevos recursos, procesos, negocios, materias primas y arranque a un mercado.</p> <p>Una actividad que se desarrolla con la innovación es la destrucción creativa (la destrucción de las empresas existentes en el mercado), a través de:</p>	<p>El desarrollo de nuevos medicamentos y tratamientos se encuentran directamente relacionados con el crecimiento de la morbilidad mundial.</p> <p>La innovación medica busca un equilibrio entre la salud, la política y el comercio.</p> <p>La tecnología utilizada en la investigación y</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos recursos de calidad. • Introducción de nuevos procesos productivo. • Creación de un nuevo mercado. • Creación de nuevas ofertas de materia prima. • Creación de una nueva empresa en un segmento de mercado específico 	<p>desarrollo de la salud, debe reducir el gran reto ético generado por altos costos o elevadas tasas de fracasos</p> <p>El desarrollo de la tecnología médica es de alto costo de desarrollo, pero de fácil reproducción sin una patente y política eficaz, no sería económicamente rentable para las empresas.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia (2016)

II.7 Operaciones y calidad

En la generación de valor para los consumidores, se debe considerar: cómo la empresa gestiona sus operaciones y cómo aprovecha de forma más óptima sus *input* y *output*, en pro de satisfacer las necesidades existentes en el mercado. El presente apartado muestra conceptos de la función de operaciones y de calidad en los productos y servicios a comercializar.

Operaciones

Krajewski (2000), indica que en la producción de alta gama de productos y servicios que sobrepasan las capacidades de un individuo, la administración de operaciones es requerida en el adecuado diseño, dirección y control constantes de los procesos, mediante los cuales los insumos se transformarán en bienes y servicios terminados, permitiendo -así- alcanzar las metas impuestas de forma eficiente.

Por otro lado, Viltard (2016) indica que las funciones del área de operaciones consisten en toda acción secuencial directamente relacionada con la producción de bienes y/o servicios que satisfagan al consumidor en las que prevalecen objetivos como: reducción de costos, cumplimiento de plazos, mejora de calidad, aumento de flexibilidad y buen servicio. Además, traza algunas de las decisiones claves de la gestión de operaciones, tales como:

QUÉ ¿Qué recursos serán necesarios y en qué cantidad?

DÓNDE ¿Dónde serán necesarios los recursos?

CUÁNDO ¿Cuándo será realizado el trabajo?

CÓMO ¿Cómo serán designados los productos y servicios?, ¿Cómo será realizado el trabajo?

QUIÉN ¿Quién hará el trabajo?

Sumado a lo anterior, el autor muestra cuatro procesos básicos de operaciones, que permiten obtener excelencia operacional:

- Relación con proveedores.
- Producción de productos y/o servicios.
- Distribución de productos y/o servicios.
- Manejo de riesgos (financieros).

Calidad

Con respecto a la calidad, Viltard (2016) la muestra cómo el nivel de excelencia en algo, que se busca al momento de satisfacer las necesidades del consumidor, distinguiéndola en dos dimensiones. La primera, es la de producto manufacturado, que se da a través del

cumplimiento de factores como la *performance*, las características adicionales, la confiabilidad, la conformidad, la durabilidad, la utilidad, la estética, la seguridad y las percepciones. La segunda, se refiere a los servicios, dada al cumplir con factores como el tiempo y la puntualidad, la culminación, la cortesía, la consistencia, la accesibilidad y conveniencia, precisión y Respuesta.

Por otro lado, Evans y Lindsay (2005), indican que Deming mostró la solución de varios problemas fundamentales de la calidad de la manufactura, al afirmar que la calidad en un producto y/o servicio se da cuando el mismo ayuda a alguien y goza de un mercado sustentable, y -al mismo tiempo- obtiene una mejor productividad y ventaja competitiva a largo plazo.

Entonces, el sistema de Deming se demuestra por medio de las siguientes cuatro partes relacionadas entre sí:

1. Valoración del sistema (planear). Es el propósito al que se dirige la empresa: los accionistas desean beneficio financiero, los empleados tener oportunidades de entrenamiento y capacitación, y los clientes obtener un bien y/o servicio que satisfaga sus necesidades.

2. Comprensión de la variación (hacer). La administración en temas de variación, debe primero entenderlas y -luego- trabajar para reducirlas, con mejoras tecnológicas o delineaciones de procesos y entrenamientos.

3. Teoría del conocimiento (chequear). Las decisiones y funciones de los administradores deben tener muy en claro su por qué y su afectación en el futuro.

4. Psicología (actuar). Es entender las interacciones de las personas y las circunstancias, las de los líderes y empleados, y cualquier otro sistema administrativo.

En suma, el presente apartado determinó que la administración de operaciones son todas las acciones eficientes que se ocupan de transformar los insumos en bienes y servicios terminados que permitan -a la empresa- alcanzar sus metas. Además, se definió a la calidad como, todo lo necesario para alcanzar cierto nivel de excelencia.

El siguiente cuadro indica lo más relevante del apartado:

Cuadro Nro.9. Operaciones y calidad

Administración Operativa	Las funciones de operaciones consisten en toda acción secuencial directamente relacionada con la producción de bienes y servicios que tienden a la satisfacción del consumidor.
Calidad	Nivel de excelencia en algo.
Total Quality Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valoración del sistema (planear). 2. Comprensión de la variación (hacer). 3. Teoría del conocimiento (chequear). 4. Psicología (actuar).

Fuente: Elaboración propia (2016)

II.8 Regulaciones

En este apartado se presenta la terminología general de lo que representa la atención de tercer nivel y un centro especializado en términos del Ministerio de la Salud Pública del Ecuador para el año 2015, bajo el acuerdo Ministerial 5212.

Ministerio de Salud Pública del Ecuador (2015), **“CAPITULO IV TERCER NIVEL DE ATENCIÓN**

Art. 10.- El Tercer Nivel de Atención corresponde a los establecimientos que prestan servicios ambulatorios y hospitalarios de especialidad y especializados, son de referencia nacional, resuelven los problemas de salud de alta complejidad y pueden realizar, incluso, trasplantes.

Tienen recursos de tecnología de punta y cuentan con especialidades y subespecialidades clínico-quirúrgicas reconocidas por la ley.

Art. 11.- El Tercer Nivel de Atención se clasifica en los siguientes tipos de establecimientos:

AMBULATORIO

Centro Especializado

Es un establecimiento de salud que presta servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico, recuperación y/o rehabilitación en una especialidad específica clínica, quirúrgica o clínico quirúrgica, con o sin internación y que puede contar con el servicio de docencia e investigación.

Estos centros pueden brindar servicios de diálisis, oftalmología, otorrinolaringología, oncología, nefrología, cuidados paliativos, salud mental, odontología, dermatología, estética y otros registrados por la Autoridad Sanitaria. Están bajo la responsabilidad técnica de un especialista, de un Sub-especialista, de un clínico o de un quirúrgico. Atiende a la población del país a través del Subsistema de referencia y contra referencia del Sistema Nacional de Salud” (p. 6).

Como resultado de lo expuesto, se concluye que los requerimientos -tanto legales como sociales- deben priorizarse en el establecimiento de pautas claras y precisas de comportamiento ya que el cumplimiento de normativas de esta índole ayuda a regular en la industria de la salud, la creación y existencia de las ideas de negocios, además incrementan la competitividad y calidad de los productos y/o servicios ofertados.

II.9 Evaluación financiera

En el presente apartado se desarrolla el tema referido a la evaluación financiera empresarial, en el que se intentará mostrar -de forma teórica- cómo identificar, estimar y confrontar los ingresos y costos entre sí, provenientes de determinadas fuentes de inversión, a fin de escoger la opción más provechosa para el proyecto expuesto en la presente tesis.

Evaluación financiera

Según Infante (1993) y desde el punto de vista financiero, se deben analizar -cuantitativamente- los ingresos y egresos, provenientes de lo que los inversionistas reciben, entregan o dejan de recibir, realizando un análisis meramente microeconómico y utilizando -para dicho análisis- los precios del mercado donde se ubica el proyecto.

Además indica, la viabilidad financiera que debe presentar un proyecto que sufre de erogaciones. O sea, si los fondos disponibles no alcanzan, sencillamente no se debe realizar la inversión. Es por ello, que el autor no solo insiste que la inversión se pueda hacer sino que deba hacerse.

Por otro lado, Miranda (2007) indica que la evaluación financiera es la acción de convertir en valor financiero, las mediciones objetivas de ciertas magnitudes que resultan en la formulación de un proyecto, a fin de conseguir indicadores que ayuden al momento de la toma de decisiones.

Así, la conversión a valor financiero no es más que la asignación de precios a los bienes y/o servicios que son necesarios en la ejecución y finalización de un proyecto, considerando para esta designación: precios de mercados si el interés es poder identificar ventajas y desventajas como una unidad económica, o precios económicos si se hace en interés de la comunidad nacional.

Por consiguiente, desde el punto de vista de los inversores, la evaluación financiera de una propuesta de inversión se refiere a la generación de indicadores estables, firmes y confiables de los costos e ingresos que se encuentran distribuidos en el tiempo a fin de tener una base para la toma de decisiones. Además, invertir se conecta con la capacidad de generar excedentes de recursos que provengan de la adecuada orientación de la capacidad productiva (producción de bienes o prestación de servicios).

Inversión inicial y punto de equilibrio

Por otro lado, Weinberger (2009) define a la inversión inicial, como todo activo no corriente -tangible e intangible- necesario en la puesta en marcha de un negocio o para la continuación de actividades de producción y venta del mismo. Los activos no corrientes abarcan bienes y derechos como: terrenos, vehículos, maquinarias, edificios, suministros, computadoras, software y patentes.

Cabe mencionar que la inversión inicial resulta ser una salida de efectivo alta en comparación con los primeros ingresos que genera un negocio. Por ende, los empresarios optan por estrategias donde se relacionan con proveedores de bienes de capital o tienden a alquilar en vez de adquirir.

En otro orden de cosas, el autor indica que el punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite un control óptimo del desarrollo y crecimiento de un negocio, al definir los costos fijos y variables asociados a la actividad económica de la empresa.

Deviene sustancial conocer el número de productos y/o servicios que debe producir y vender una empresa, para no perder ni ganar dinero.

Generalmente, el punto de equilibrio se lo elabora en unidades físicas o unidades monetarias, la fórmula para su cálculo es la siguiente:

Punto de equilibrio = Total de costos fijos del periodo / Margen de contribución unitaria

Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN)

Continuando con Miranda (2007), el Valor Presente Neto es el procedimiento que calcula el equivalente actual de flujos de efectivo futuros, mostrando la comparación que resulta de la diferencia del valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos:

Valor Presente de los Ingresos (V.P.I.) – Valor Presente de los Egresos (V.P.E.) = V.P.N.

Para pasar a valor presente (P) los flujos de efectivo futuros (F), se utiliza la fórmula $P = F / (1 + i)^n$, resultando difícil solamente la selección de la tasa de oportunidad a utilizar. En conclusión, para poder decidir si invertir en un proyecto o no, el V.P.N. debe ser mayor a cero.

Entonces, los resultados que genera el cálculo V.P.N. son:

V.P.N. > 0, recomendable, el proyecto representa el valor invertido.

V.P.N. = 0, indiferente, no se obtendrá ni pérdidas ni ganancias.

V.P.N. < 0, no recomendable, el proyecto generara pérdidas solo por su ejecución.

Por consiguiente, el autor al hablar de Tasa Interna de Retorno, indica que es la tasa de interés o rentabilidad que hace cero el valor presente de los ingresos con el valor presente de los egresos. En un proyecto la considera, como el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá la inversión en determinado periodo, estos criterios se ven representados en la siguiente ecuación:

$$V.P.I. - V.P.E. = 0$$

Entonces, para decidir si invertir en un proyecto o no, se debe considerar los siguientes escenarios:

Si TIR > tasa de descuento, se aceptara el proyecto de inversión.

Si TIR = tasa de descuento, la inversión se lleva a cabo cuando mejore la posición competitiva y no exista otra alternativas.

Si TIR < tasa de descuento, el proyecto se rechazara.

Sumado a lo anterior, al hablar de evaluación financiera de un proyecto de inversión Meza (2009) exterioriza que solamente se considera el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR).

En este sentido, lo primero a considerar deberían ser las proyecciones de ingresos y egresos cuya relación da como resultado el flujo neto de efectivo que -al compararlo con la inversión inicial- permite tener una medición necesaria de la rentabilidad de un proyecto.

Además, el autor proporciona dos tipos de medios a considerar para la elaboración de precios en las proyecciones: a) Los precios corrientes, o sea aquellos que consideran que las cosas valen más cada día y b) Los precios constantes aquellos que presentan estabilidad durante el tiempo de vida del proyecto de inversión.

En el apartado se presenta a la evaluación financiera, como el análisis cuantitativo de ingresos y egresos cuya comparación posterior con la inversión inicial (valor invertido en la puesta en marcha del negocio y continuación de actividades de producción y venta), brinda una herramienta de medición de la rentabilidad que mejora el proceso de toma de decisiones. Además, se dio a conocer herramientas financieras para evaluar proyectos de inversión: punto de equilibrio, valor presente neto y tasa interna de retorno.

A continuación, se muestra un resumen de lo expuestos en el apartado:

Cuadro Nro.10. Evaluación financiera

Inversión inicial Activos fijos necesarios para la puesta en marcha de un negocio o continuación de sus actividades	Evaluación financiera Es un análisis microeconómico de lo que los inversionistas reciben, entregan o dejan de recibir.
Punto de equilibrio	Evaluación financiera como indicador

Volumen de ventas donde los costos y gastos son iguales a los ingresos, punto de actividad sin pérdidas ni utilidades.	Es la acción de convertir en valor financiero las mediciones objetivas de ciertas magnitudes de un proyecto, a fin de tener indicadores para la toma de decisiones.
V.P.N. Es la diferencia entre el valor presente de ingresos y el valor presente de egresos. T.I.R. Tasa de descuento o rendimiento que vuelve al V.P.N. cero.	Evaluación financiera como una proyección Es la comparación del Flujo Neto de Efectivo (proyección de ingresos y egresos) con la inversión inicial, dando como resultado una medición de la rentabilidad de un proyecto

Fuente: Elaboración propia (2016)

II.10 Mejores prácticas

Cierto tipo de acciones que han generado buenas prácticas en productos/servicios pueden ser utilizadas en proyectos similares a los efectos de provocar similares resultados. De este modo, en el presente apartado se muestran conceptos básicos sobre las mejores prácticas a los fines de poder identificarlas y aplicarlas.

Según Oocities.org (2009), el *benchmarking* tiene origen de la necesidad humana de ser mejores durante el tiempo de vida, proponiendo así dos proverbios para justificarlo:

- “Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de 100 batallas” (China, de hace más de mil 500 años).
- “Luchar por ser el mejor de los mejores” (Japón).

De acuerdo con, actualidadempresa.com (2014) el *Benchmarking*, es un proceso continuo de medición, que determina el buen desempeño de una empresa en comparación a sus similares y consigo misma. Además, es utilizado en ocasiones como un proceso de aprendizaje organizacional. En este artículo, se cita a la empresa Xerox -pionera en el uso del *benchmarking* en los años 80- la que identificó tres lecciones a considerar:

- Más importante es conocer cómo se llega a los resultados, que los resultados directamente.
- La herramienta se puede aplicar en toda la empresa.
- El *benchmarking* se realiza con empresas excelentes, sea competidora o no.

Por último, se exponen siete pasos para la adecuada aplicación del *benchmarking* en la organización, tal como se muestra a continuación:

1. Acordar las actividades a imitar.
2. Identificar lo que se debe medir y evaluar.
3. Saber de las características a imitar de las mejores empresas.
4. Evaluar resultados de la competencia.
5. Evaluar los resultados propios de la empresa.
6. Implementar programas para la eliminación de las diferencias.
7. Ejecutar y controlar los resultados.

En relación con lo expuesto, el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2006) del gobierno de España, desarrolló el proyecto -Historia Clínica Digital del Sistema Nacional de Salud (HCDSNS)- en el que definió directrices para garantizar el acceso a información clínica relevante a los ciudadanos o profesionales que requieren recibir y/o dar atención, en circunstancias de movilidad dentro del territorio nacional.

Cabe mencionar, en la sociedad actual la personas tienden a desplazarse con mayor frecuencia, volviendo necesario la instauración de un medio que proporcione información precisa a los profesionales que tratan de atender emergencias médicas, fuera de la institución donde se generó la información. Las ventajas que se generan por su aplicación son:

- Mejor acceso a la información desde distintos puntos y en forma simultánea.
- Historia clínica única.
- Inclusión de imágenes digitales.
- Inclusión de trabajos estadísticos y científicos.
- Información de apoyo para la decisión clínica
- Reduce la posibilidad de olvidos y errores.

Con respecto al contenido de la HCDSNS, el sistema está conformado de la siguiente documentación clínica: Informe clínico de alta, consulta externa, urgencias, atención primaria, cuidados de enfermería, resultados de pruebas de imagen, resultados de pruebas de laboratorio, resultados de otras pruebas diagnósticas e historia clínica resumida.

Con ello, se da cumplimiento a los objetivos generales estipulados por el sistema de historial clínico digital, que son:

- Garantizar el acceso por vía telemática a los datos, propios o de representados.
- Garantizar a los profesionales, acceso a específicos conjuntos de datos, siempre que el propietario solicite sus servicios.
- Garantizar confidencialidad de los datos de carácter personal.
- Dotar rapidez y simplicidad en el acceso, a favor de ciudadanos y profesionales.

Por último, la rendición de cuentas del Proyecto HCDSNS (2016), indica que los servicios de salud que han activado el sistema en modalidad Emisor son 17 de un total de 18, con carga y actualización constante de la base de datos central. Actualmente el sistema cuenta con una cobertura de 35.741.039 ciudadanos.

Por otro lado, Cardín (2014) durante una entrevista al Dr. Ricardo García, presento al Hospital Italiano de Buenos Aires como la primera institución médica en desarrollar un quirófano híbrido en la región. En América Latina no existen muchos quirófanos híbridos en total funcionamiento, a causa de que su tecnología es nueva en el todo mundo, porque incorpora la peculiaridad de “híbrido”. Es decir, es un quirófano, pero a su vez es una sala de radiología.

Conviene subrayar que el quirófano híbrido cuenta con un tamaño determinado que permite el ingreso a cirugía compleja de 16 personas, porque su circuito de trabajo posee un sistema de recorrido que no obstaculiza la circulación de los profesionales que intervienen en la operación. Anteriormente, las intervenciones se realizaban por etapas: la cirugía, los controles y, por posibles inconvenientes, el retorno al quirófano.

En relación al folleto de quirófano híbrido 1, García, R. (2015) menciona que el Hospital realizó una completa actualización de su departamento de Angiografía y Terapia Endovascular. Actualmente, prestando servicios combinados de un quirófano de alta complejidad y de un angiógrafo robótico de última generación. Con esto, el diagnóstico y

la cirugía se integran en un servicio que puede ser realizado –simultáneamente- por veinte profesionales y con la tecnología más avanzada utilizable del mercado de la salud.

Entonces, el Quirófano Híbrido presenta tecnología de primer nivel, que lo ubica como uno de los más innovadores de la región. En Argentina es el primero de su tipo, mientras que en Centro y Sudamérica es el tercero. El Angiógrafo robótico se desarrolló para ser utilizado en todo tipo de intervención vascular, sea dentro de las arterias (endovasculares) o a través de la piel (percutáneas).

Con lo dicho, las especialidades que se desarrollan en el quirófano híbrido son: atención inmediata de emergencias por accidente cerebro vascular o hemorragias, cirugía cardíaca y cardiovascular, neurocirugía, neurología, cirugía general y maxilofacial, ortopedia y traumatología, obstetricia, otorrinolaringología, dermatología y terapia intensiva adulta o pediátrica. Generando así, ciertos beneficios que se trasladan directamente al paciente, como son:

- Intervenciones mínimamente invasivas, con mayor exactitud
- Aumento de velocidad de trabajo, con mayor precisión y seguridad.
- La técnica robótica acelera el proceso asistencial.

Finalmente, el *benchmarking* abarcado en el apartado, habla sobre la transferencia de aquellos procesos de trabajo que evidencien mejores prácticas a las áreas que carezcan de ellos, siempre y cuando se orienten al consumidor. El *benchmarking* a adquirir no tratara solamente de copiar una buena práctica, tratara más de la adaptación que sufrirán los

proyectos -historial clínico digital y quirófano híbrido- a las circunstancias y características del presente proyecto.

A continuación, se muestra un resumen de lo expuestos en el apartado:

Cuadro Nro.11. Mejores Prácticas

Definición	Proyectos de Mejores Practicas
<ul style="list-style-type: none"> • Continuo proceso de medición, para conocer el desempeño de una empresa en comparación con sus similares y consigo misma. • Es un proceso de aprendizaje organizacional. • Más importante es conocer cómo se llega a los resultados, que los resultados directamente. • Herramienta aplicable en todo tipo empresas. • Actividad que se realiza contra empresas excelentes, sea competidora o no. 	<p>Quirófano híbrido Es un quirófano que permite cirugías mínimamente invasivas y menos traumática, ya que cuenta con dispositivos de formación de imagen, que facilitan la observación de regiones anatómicas no visibles para el ojo humano.</p> <p>Historia clínica digital Se refiere al sistema que permite acceder al paciente o profesional a cargo a información de procedimientos y estudios médicos realizado durante una enfermedad y posterior a ella, mientras se encuentran fuera de la institución médica donde se ha generado dicha información.</p>

Fuente: Elaboración propia (2016)

II.11 Conclusiones

El objetivo se refiere a conseguir una ventaja competitiva que genere una diferenciación a largo plazo y una posición insuperable frente a futuros competidores deseosos de generar

riqueza, ya sea con la utilización de conceptos y elementos nuevos, conocidos o desconocidos actualmente. De lo anterior, se desprende que la oferta de servicios especializados dermatológicos de tercer nivel -que integra tecnología avanzada y nueva en el mundo, como una solución más específica a males producidos por malos factores medioambientales de la sociedad actual- resulta posible y viable.

Por lo mencionado, este proyecto se ha planteado en la ciudad de Riobamba por su apertura a emprendimientos familiares, demanda dermatológica existente y poca oferta que presentan los hospitales especializados de la ciudad, elementos que adquieren mayor fuerza con el crecimiento de la tasa de morbilidad mundial.

Por lo desarrollado en el presente Marco Teórico, resulta prioritario definir estrategias que permitan generar ventajas competitivas de largo plazo. De la misma forma, resulta conveniente identificar -en el entorno del proyecto- factores que lo afecten directamente – surgidos a partir de las cinco fuerzas competitivas de Porter- a fin de dar fortaleza a aquellos que ayuden positivamente al negocio y permitan el éxito del emprendimiento.

A partir de una estrategia definida, la integración de la capacidad para concebir proyectos o creaciones innovadoras permitirá reforzar las ventajas competitivas desarrolladas para que, durante el tiempo de existencia del proyecto, sean de difícil imitación por parte de la competencia.

Al mismo tiempo, es recomendable que las actividades fundamentales de la empresa y las acciones del equipo de trabajo se focalicen en la identificación de necesidades latentes en el mercado a explotar, permitiendo así generar una diferenciación muy marcada en comparación con la competencia. Con ello, el diseño e innovación del producto/servicio se definirá a través de las particularidades identificadas en el consumidor y estimulando la generación -en la empresa- de mayores y mejores ideas que provoquen cambios de alto impacto en el negocio y en la gestión de atracción de nuevos consumidores.

Teniendo en claro que el enfoque de las empresas se orienta a la satisfacción de las necesidades y deseos del mercado como un conjunto, resulta fundamental considerar brindar experiencias únicas al consumidor, permitiéndole no solo conocer el producto sino -también- generar interés en él, evaluarlo y probarlo para que por sí mismo genere una disposición a pagar por el producto y/o servicio ofertado.

Al intentar alcanzar una generación y fidelización de clientes acorde con los objetivos de la empresa, se debe contar con una estrategia de marketing y lanzamiento de productos/servicios adecuada, que incluya -además- una debida segmentación, target y posicionamiento en el mercado a los efectos de lograr el éxito en el negocio.

Sumado a lo anterior, la adecuada administración de operaciones transformará más eficientemente los insumos en bienes y servicios terminados y -con la pertinente gestión de la calidad- será posible lograr el nivel de excelencia requerido para la fidelización final

del cliente. Esto solo se logrará con un ciclo continuo de mejoras de la administración de procesos relacionados directamente con la producción.

Por consiguiente y a lo largo de este Capítulo, se dieron a conocer las características que debe poseer un establecimiento de salud que brinda servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico, recuperación y/o rehabilitación en el industria de la salud, demostrando que -llevarlo a cabo en modo adecuado- permite encarar un centro especializado competitivo, logrando -así- un posicionamiento y una mejor calidad percibida por los clientes de los productos y servicios ofertados.

Por último, se plantea encarar un plan de aprendizaje que permite ahorrar tiempos de incursión en el mercado ya que trabaja con supuestos iniciales que -posteriormente- se comparan con los hechos reales, permitiendo el replanteo de variables en modo rápido y un ingreso al mercado más eficiente.

De esta manera se dio a conocer -en el presente Marco Teórico- las bases que aportan conocimiento en la evaluación del lanzamiento de un centro especializado y en el desarrollo de la presente investigación.

En el siguiente Capítulo, Marco Investigativo, se realizará una recopilación y registro de datos que permitirán confirmar ciertas teorías a los efectos de ayudar en la elaboración conclusiones finales de este estudio.

III. MARCO INVESTIGATIVO

El presente capítulo se centró en un análisis que ha permitido ahondar en el lanzamiento de un centro especializado de dermatología en Riobamba, Ecuador. A tales fines, se utilizaron las siguientes fuentes de recolección de datos de campo: encuestas a consumidores objetivo, entrevistas a informantes-clave y observación directa. Además, se han desarrollado las cinco fuerzas de Porter y un análisis FODA para el proyecto en cuestión, con el objeto de comprender en mayor medida el mercado y las potencialidades del negocio.

III.1. Las fuerzas competitivas de M. Porter y Análisis FODA

Con lo expuesto en el Marco Teórico sobre el éxito o fracaso de una empresa, es para la empresa esencial definir una estrategia competitiva que otorgue una mejor posición o la más favorable que haga frente a las fuerzas establecidas por la competencia en el mercado. De este modo, se presentan -a continuación- el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter con el objeto de entender el sector escogido para el proyecto.

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: los servicios de tercer nivel dermatológicos en la industria de la salud, presentaban muchas ganancias y beneficios por explorar, estimulando la entrada de nuevas empresas deseosas de beneficiarse de las oportunidades que ofrecía el mercado de la salud riobambeño.

No obstante se veían afectadas por barreras de entrada que protegían a las empresas que pertenecían a la industria, tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción y falta de información. Estos costos eran de difícil recuperación al momento que una empresa decidiera salir del sector.

De esta forma, la amenaza de entrada de competidores nuevos que brindaban el mismo servicio era media, por factores como: el *know how*, la ventaja en costos por haber sido la primera en llegar y la diferenciación del servicio, ya que se brindaría un valor agregado al servicio para diferenciarlo del resto.

- *Amenaza de posibles productos sustitutos*: Como se ha visto, la inexistencia de centros especializados en dermatología provocaba que los servicios de atención ofertados por otras instituciones de salud no pudieran llegar a ser sustitutos perfectos de un servicio especializado debido al nivel de atención brindado en un centro especializado.

Evidentemente todos los tratamientos ofrecidos por centros especializados eran iguales, por lo que la amenaza de productos sustitutos era alta. Para impedir esta amenaza y plantear una propuesta diferenciadora al mismo tiempo se ha resuelto la entrega de un servicio especializado de calidad personalizado.

- *Poder de negociación de los proveedores*: El nivel de poder de negociación que existía sobre las instituciones de salud se generaba en dos escenarios: el aumento de precio y/o la reducción de calidad del producto y/o servicio. Los proveedores resultaban

importantes para el posicionamiento porque proveían los insumos necesarios para la prestación de servicios. Entonces, mientras con más proveedores se contara menor sería la capacidad de negociación que tendrían a los fines de ceder -un poco más- en el precio de sus insumos. Con ello el poder de negociación de los proveedores era bajo.

- *Poder de negociación de los clientes:* Siendo una institución de salud, los clientes estaban presentes activamente en la prestación del servicio, poniendo una presión en la institución y provocando la reducción de precios a cambio de mayores y mejores servicios. No obstante, al ser una institución de salud -que brindaba servicios de tercer nivel en la ciudad de Riobamba- el poder de negociación de los clientes dependía de los siguientes factores:

- Existencia de grandes segmentos de compradores que creaban presión sobre los servicios y precios.
- Existencia de servicios sustitutos, en la que se encontraban los mismos tratamientos.
- Nivel de información previa que el cliente podía obtener.
- Volumen de pedidos.

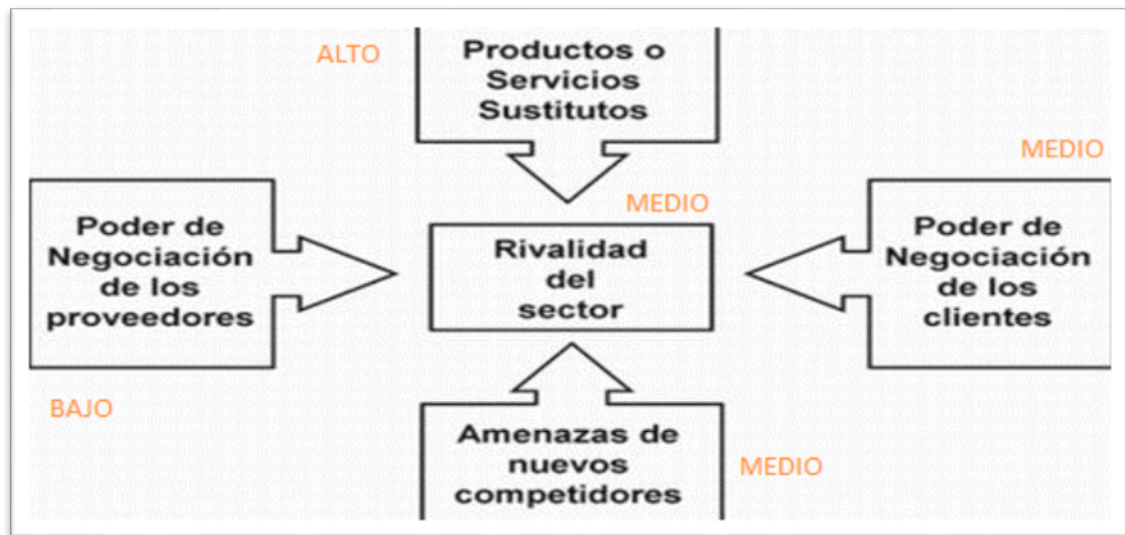
Por tanto, se concluyó que al ser un sector en que se trabajaba bajo pedido, el cliente obtenía la posibilidad de plantarse en un precio que le parecía justo, y que – generalmente- era igual al que la institución estaba dispuesta a consentir. Entonces, el poder de negociación de los clientes sería medio.

- *Rivalidad entre competidores existentes:* El sector dermatológico en la ciudad de Riobamba, presentaba dos hospitales especializados, que brindaban servicios de segundo nivel, con recursos moderados y una oferta de servicios de bajo costo.

En vista de eso, se ha decidido superar a la competencia por medio de una oferta de servicios de tercer nivel a fin de mantener la competitividad, obtener beneficios y proteger o liderar la participación en el mercado. Por tanto, la rivalidad entre competidores presentaba una fuerza media.

Por último, se presenta un resumen de las cinco fuerzas de Porter presentes en el sector dermatológico riobambeño:

Gráfico Nro.1. Las cinco fuerzas competitivas M. Porter



Fuente: Elaboración propia (2017)

Asimismo, se presenta el cuadro de análisis FODA con miras a lograr un análisis más profundo para el lanzamiento de este nuevo centro especializado:

Cuadro Nro.12. Análisis FODA

<u>INTERNO</u>	
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en diseño e innovación en el servicio al cliente. • Calidad del servicio ofertado. • Atención amable y con un buen trato. <ul style="list-style-type: none"> - Atención ambulatoria • Calidad de los insumos y equipos. <ul style="list-style-type: none"> - Equipos de última generación • Médicos capacitados y actualizados • Profesionales calificados • Precios alcanzables para todo nivel económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento de marca por parte de los consumidores. • Gerencia sin experiencia en la administración de centros especializados. • Poco conocimiento de marketing por parte de la gerencia para impulsar el desarrollo del nuevo negocio. • Demanda alta, provoca el uso de espacios inadecuados. • Exceso de enfoque en un segmento de pacientes. • Falta de integración del área administrativa y de la área medica
<u>EXTERNO</u>	
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los avances médicos desarrollados en universidades. • Explotación de un mercado nuevo. • Desarrollo de convenios con proveedores. • Posibilidad de expansión. • Desarrollo de capacidades preventivas en centros educativos, sitios de alta concurrencia y demás. • Crecimiento de mercado por altas tasas de morbilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de hospitales especializados en servicios dermatológicos de segundo nivel. • Desconocimiento de la dermatología en el público más joven. • Implementación de hospitales públicos. • Desconocimiento de los diferentes niveles de atención de salud.

Fuente: Elaboración propia (2017)

De este modo, analizados los aspectos internos y externos que interactuaban directamente con el lanzamiento de un centro especializado, se pudo conocer que existían varias formas de afrontar las debilidades presentadas a efectos de transformálas en oportunidades y, posteriormente, bajo la situación adecuada, en fortalezas.

Por otra parte, iniciar en un mercado no explotado y desconocido resulta ser desconcertante, la contratación de personal médico/administrativo capacitado y actualizado en el sector dermatológico aparece como una idea realizable que aporta positivamente el desarrollo de estrategias destinadas al posicionamiento e identificación del negocio en el sector.

Por consiguiente, al conocer la cantidad de instituciones de salud existentes en el mercado, ofreciendo servicios de tercer nivel, resulta primordial la generación de una estrategia de marketing precisa e innovadora que proporcione un impulso de consumo en los clientes. Al mismo tiempo, resulta importante que la estrategia contenga claramente un desarrollo de marca para que genere un posicionamiento y liderazgo único en el sector.

A fin de ampliar la experiencia en el sector dermatológico, se entiende que, tanto el área administrativa como el área operativa del negocio, deben estar constantemente capacitados, en miras de incrementar su conocimiento en temas fundamentales que aportan positivamente en la generación de calidad, innovación y prestación de servicios dermatológicos.

En consecuencia, los conocimientos del área administrativa en control y establecimiento de inventarios, representaban una fortaleza clave, que conservará las adquisiciones de insumos en un nivel que no perjudique a la economía del negocio. Esto llevaría a establecer buenas bases para el lanzamiento y operación del mismo.

Por último, aunque el mercado de la salud ha tenido un crecimiento exponencial en el último año, existe la posibilidad de generar estrategias satisfactorias que permitan ingresar en el sector dermatológico, siempre que no impidan una competencia sana dentro del nicho existente y al mismo tiempo generen una ventaja competitiva diferenciada.

III.2 Encuestas a consumidores objetivo

Con respecto a las preferencias de los consumidores, se estableció una encuesta de 16 preguntas abiertas y cerradas, con el propósito de conocer -a fondo- las cosas a las que dan prioridad los consumidores en cuanto a atención de tercer nivel en un centro especialidad en dermatología. En el Anexo I se encuentra el formulario de la encuesta aplicado en la presente tesis.

En total se encuestaron a 40 personas mayores de edad, localizados en la cercanía de los lugares con mayor interés en la ciudad de Riobamba. La selección fue realizada totalmente al azar, logrando establecer una muestra disponible e intencional.

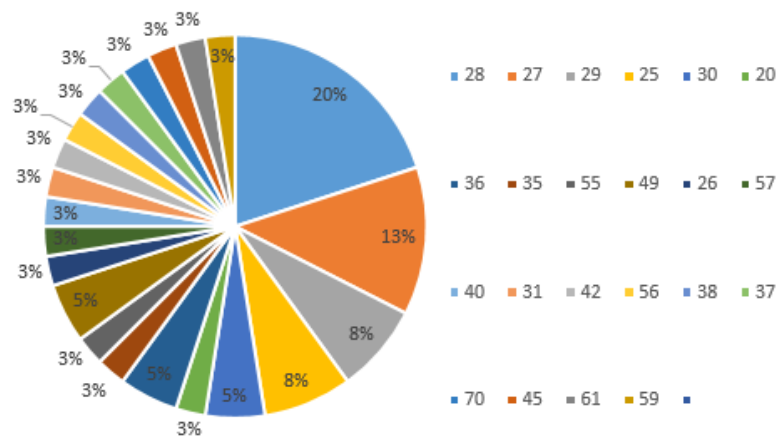
Con ello, al aplicar la encuesta se pudo conocer las características que poseían los posibles clientes al momento de elegir una institución de la salud para dar solución a sus problemas cutáneos. Así, las acciones que se efectuaron con esta información fueron de análisis y de toma de decisiones para el presente proyecto. Otra información relevante que se obtuvo fue la frecuencia de atención, el nivel de gastos aceptados, factores que afectan la asistencia a una institución de la salud, entre otros.

Por último, se tuvo presente que toda la información concordara con los objetivos de la investigación y que al mismo tiempo permitiera profundizar, analizar y llegar a comprender el mercado de la salud al cual se apunta ingresar.

A continuación se muestra los resultados obtenidos de la encuesta:

Gráfico Nro.2. Edad de los encuestados

Edad (40 personas)



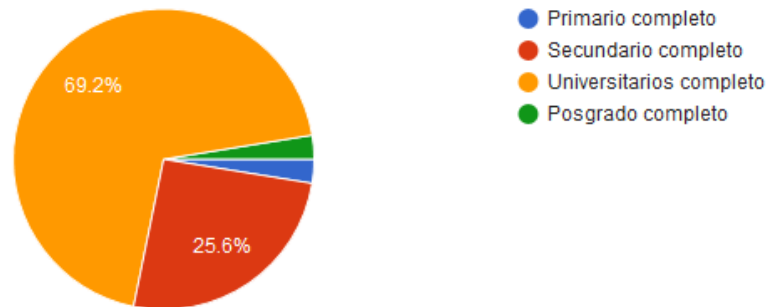
Fuente: Elaboración propia

El rango de edad de los encuestados estaba en un 20% con 28 años, seguido por los de 27 años con un 13%, los de 29 años con un 8% y con otro 8% los de 25 años. Luego, con 5%

estaban las edades de 30, 36 y 49 años, y -por último- con 3% las edades de 20, 35, 55, 26, 57, 40, 31, 42, 56, 38, 37, 70, 45, 61 y 59 años.

Gráfico Nro.3. Nivel de estudio de los encuestados

¿Qué nivel de estudios posee? (39 respuestas)

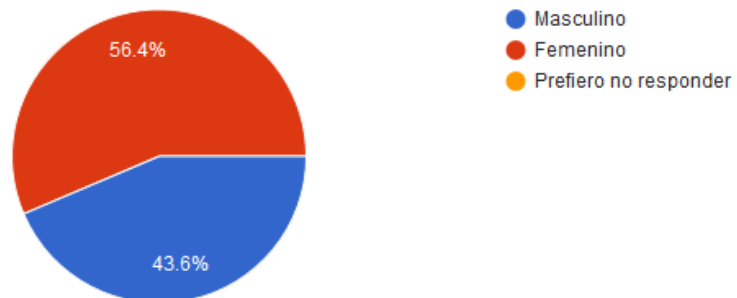


Fuente: Elaboración propia (2017)

De los encuestados, el 2,6% contaba con estudios nivel posgrado, el 69,2% estudios de tercer nivel, el 25,6% estudios secundarios, mientras que el restante 2,6% poseían solamente estudios primarios.

Gráfico Nro.4. Genero de los encuestados

¿Cuál es su genero? (39 respuestas)

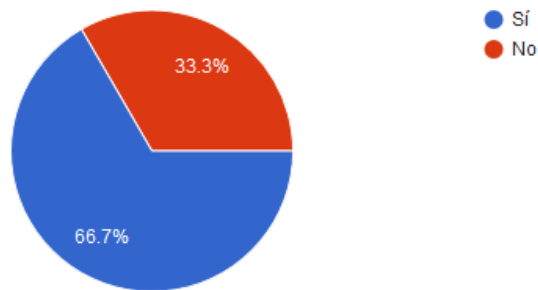


Fuente: Elaboración propia (2017)

El 56,4% de los encuestados correspondían al género femenino, la diferencia al género masculino.

Gráfico Nro.5. Situación actual de encuestados (actividad económica)

¿Se encuentra trabajando? (39 respuestas)

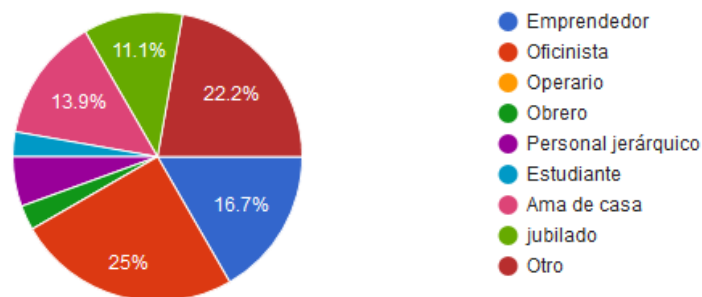


Fuente: Elaboración propia (2017)

En temas de desarrollo económico, el 66,7% de los encuestados revelaron que se encontraban trabajando durante la realización de la encuesta y el otro 33,3% no presentaba actividad económica alguna.

Gráfico Nro.6. Ocupación desempeñada por los encuestados

¿Qué tipo de ocupación desempeña? (36 respuestas)

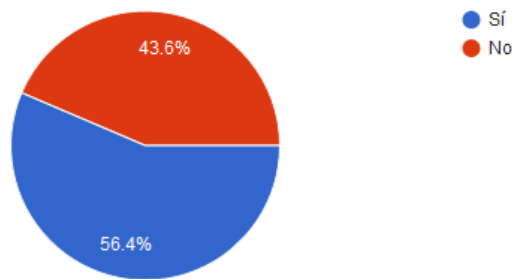


Fuente: Elaboración propia (2017)

La ocupación que desempeñaban los encuestados con mayor porcentaje fue la de Oficinista con un 25%, seguido por la opción Otros con un 22,2% que señalaba cargos como: Desempleado, medico, fisioterapeuta, concejal, profesor y sin comentarios. Después con 16,7% la opción Emprendedores, por último, con 13,9% y 11,1% las opciones Amas de casa y Jubilados respectivamente, la diferencia se distribuyó entre personal jerárquico, estudiante y obrero.

Gráfico Nro.7. Encuestados que tienden a asistir a una institución de salud

¿Tiende a asistir a una institución de salud por problemas en la piel?
(39 respuestas)



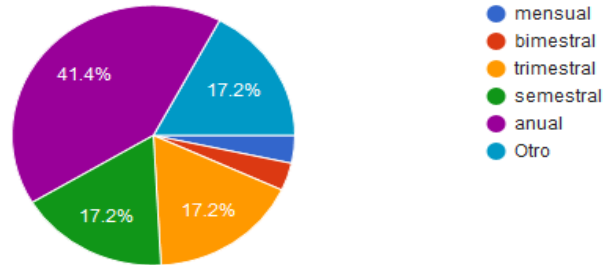
Fuente: Elaboración propia (2017)

El 56,4% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta, dando a conocer que solo el 43,6% de los encuestados no asistirán a una institución de salud por problemas en la piel.

Gráfico Nro.8. Frecuencia de consultas de los encuestados

¿Con qué frecuencia acude a una institución de salud por servicios dermatológicos?

(29 respuestas)

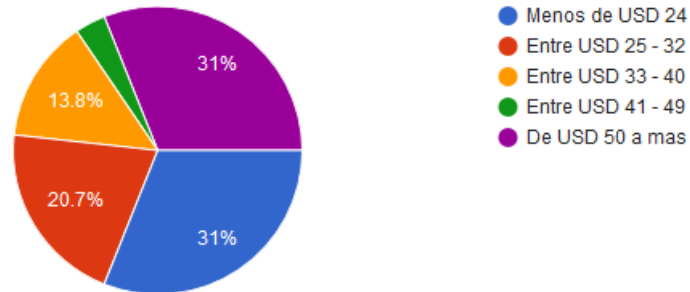


Fuente: Elaboración propia (2017)

El 41.4% de los encuestados aseguraron asistir a una institución de salud dermatológica de forma anual, seguido por un 17,2% que señalo asistir de forma semestral, otro 17,2% trimestralmente, y la opción Otros con otro 17,2% cuando tienen algún problema en la piel, si es estrictamente necesario, si se presenta algún problema, cada 2 o 3 años o Rara vez. Por último, un 3,5% menciono asistir de forma mensual y otro 3,5% de forma bimestral.

Gráfico Nro.9. Promedio de costos de servicios dermatológicos

En promedio, ¿Cuánto gasta Usted en servicios dermatológicos? (29 respuestas)



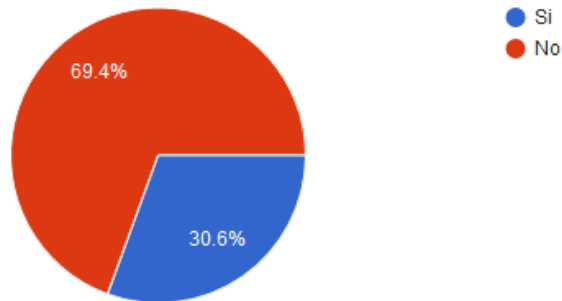
Fuente: Elaboración propia (2017)

Con un 31%, los encuestados expusieron gastar en servicios dermatológicos un valor menor de USD 24,00, mientras que, otro 31% indico que gasta más de USD 50,00 en servicios dermatológicos, seguidos por un 20,7% por el rango de USD 25,00 a 32,00, el 13,8% entre USD 33,00 a 40,00, y un 3,5% entre USD 41,00 a 49,00.

Gráfico Nro.10. Decisión de acudir a grandes ciudades por atención de tercer nivel

¿Ha optado por ir a las grandes ciudades por atención dermatológica de tercer nivel?

(36 respuestas)

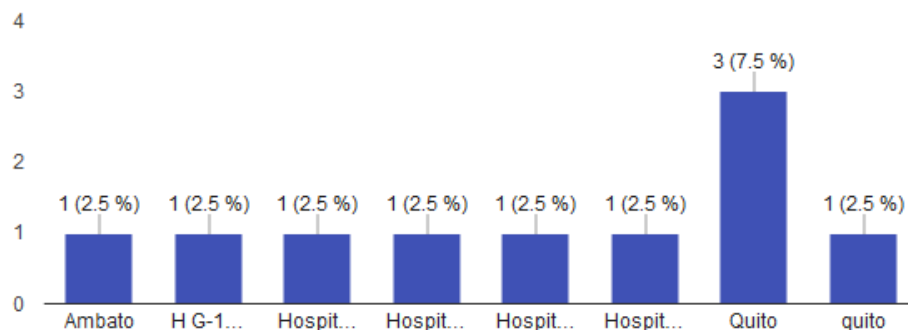


Fuente: Elaboración propia (2017)

El 69,4% de los encuestados afirmaron no haber acudido a las grandes ciudades por atención dermatológica de tercer nivel y el 30,6% indican lo contrario.

Gráfico Nro.11. Instituciones de salud a las que han asistido los encuestados por servicios dermatológicos de tercer nivel

Si su respuesta es afirmativa indique cual (10 respuestas)

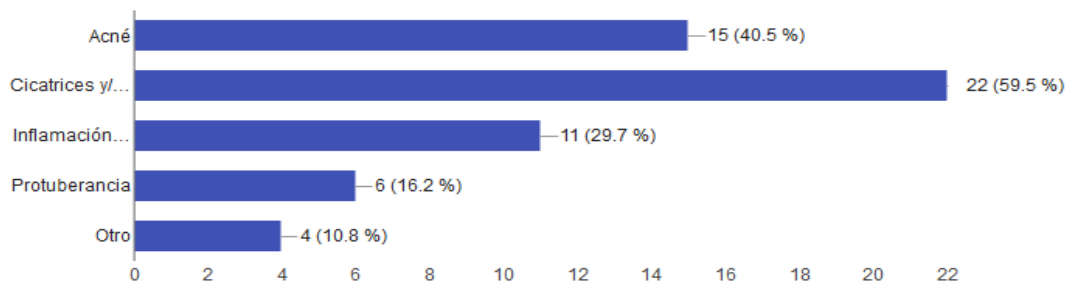


Fuente: Elaboración propia (2017)

De los 10 encuestados que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, cuatro indicaron asistir a la ciudad de Quito, uno señaló la ciudad de Ambato, mientras que el resto especifico la institución de salud a la que asistieron: hospital general de las fuerzas armadas (Quito) y hospital metropolitano (Quito).

Gráfico Nro.12. Motivos por los que los encuestados asisten con un dermatólogo

¿Cuáles son los motivos por los que Usted asistiría con un dermatólogo?
(Marque todos los que considere):
(37 respuestas)

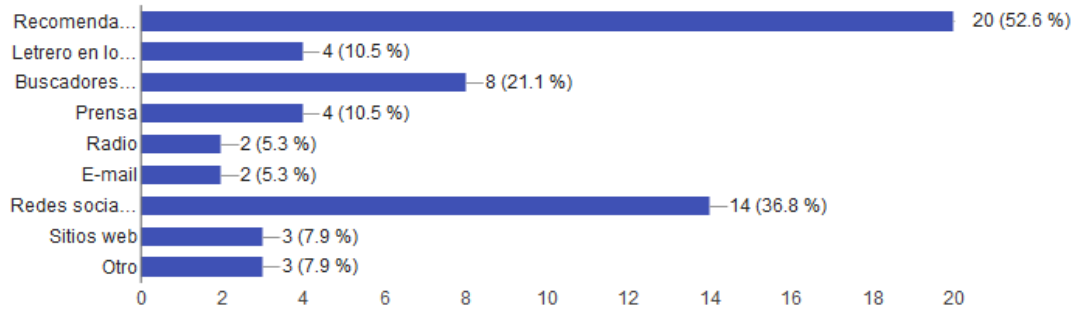


Fuente: Elaboración propia (2017)

De los motivos para asistir a un dermatólogo, las cicatrices y/o manchas de la piel presentaron el mayor porcentaje de consideración con 59,5%, seguidos por el acné con un 40,5%, luego inflamación y/o trastornos con 29,7%, y con 16,2% las protuberancias, por último, la opción Otros con un 10,8% detallando motivos como: vitíligo, lunares, reacciones alérgicas y enfermedades de cualquier tipo.

Gráfico Nro.13. Medios por los cuales los encuestados conocen sobre los servicios/productos dermatológicos

¿Mediante qué medio Usted se entera de servicios/productos dermatológicos?
(38 respuestas)



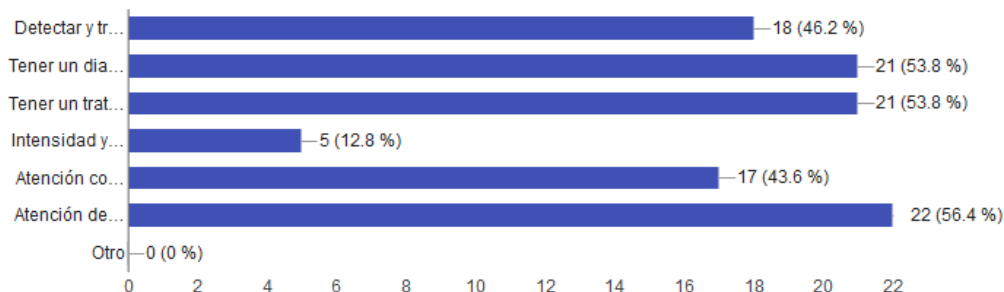
Fuente: Elaboración propia (2017)

Los medios de comunicación que han utilizado los encuestados para conocer de servicios y/o productos dermatológicos, estuvieron mayormente representados por las “Recomendaciones personales” con 52,6%, seguidos por “Redes sociales” con 36,8%, los buscadores web (google) con 21,1%, los “Letreros en consultorios” con 10,5%, y “La prensa” con otro 10,5%. Por otra parte, los “Sitios web” representaron solamente el 7,9%, igual que la opción “Otros” en la que se detalló como medios de comunicación a la televisión y a las prescripciones, por ultimo un 5,3% de los encuestados señalaron a “la radio” como medio de comunicación y otro 5,3% el “E-mail”.

Gráfico Nro.14. Ventajas que consideran los encuestados al asistir a un centro especializado en dermatología

Indique las ventajas de asistir a un centro especializado en dermatología
(Marque todo lo que considere)

(39 respuestas)

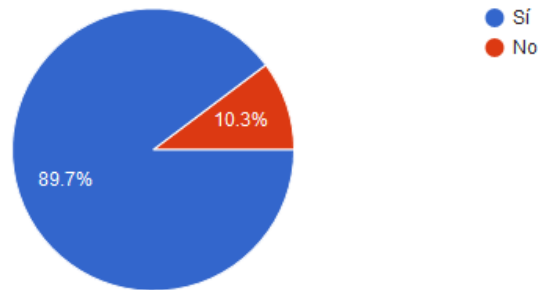


Fuente: Elaboración propia (2017)

Con 22 respuestas, “Atención de verdaderos especialistas” era la ventaja mayormente considerada por los encuestados para asistir a un centro especializado en dermatología, después, con 21 respuestas “Tener un diagnóstico de las diferentes enfermedades” y con otras 21 respuestas “Tener un tratamiento”, le siguió “Detectar y tratar enfermedades” con 18 respuestas, “Atención completa y personalizada” con 17 respuestas, y por último con 5 respuestas “Intensidad y frecuencia de las sesiones”.

Gráfico Nro.15. Decision de los encuestado de asistir o no a un centro especializado en dermatología en Riobamba

¿Si existiera un centro especializado en dermatología en Riobamba asistiría?
(39 respuestas)

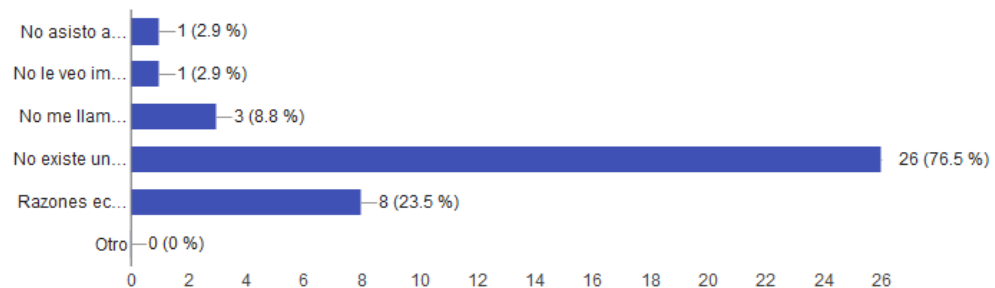


Fuente: Elaboración propia (2017)

El 89,7% de los encuestados respondieron afirmativamente a la pregunta, mientras que, el 10,3% de los encuestados indicaron que no asistirán a un centro especializado en dermatología si llegase a existir uno en Riobamba.

Gráfico Nro.16. Motivos de encuestados para no asistir a un centro especializado

Indique los motivos por los cuales no asistiría a un centros especializados
(Marque todos los que considere)
(34 respuestas)



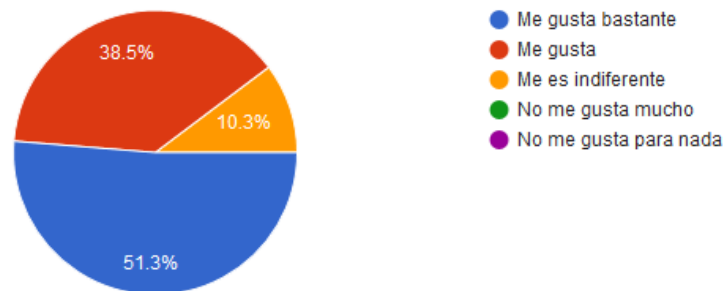
Fuente: Elaboración propia (2017)

El 76,5% de los encuestados indicaron que no asistían a un centro especializado, porque no existía uno en la ciudad de Riobamba, mientras que un 23,5% señalaron que la no asistencia se daba por razones económicas, a continuación, con un 8,8% están los que no les ha llamado la atención este tipo de institución de salud. Por último, con 2,9%, los que no asistían a este tipo de institución de salud porque no le habían dado importancia a los problemas de la piel.

Gráfico Nro.17. Pensamiento de los encuestados sobre el negocio mencionado

¿Le gustaría que exista en Riobamba un centro especializado en dermatología?

(39 respuestas)



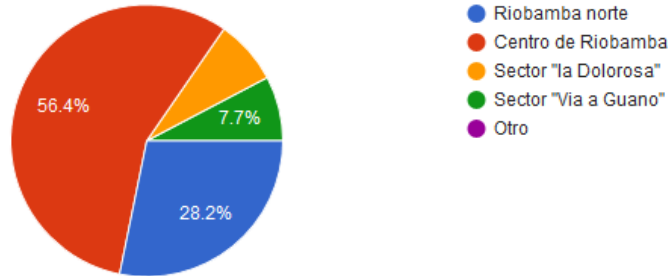
Fuente: Elaboración propia (2017)

El 51,3% de los encuestados señalaron que les gustaría bastante la presencia de un centro especializado en la ciudad de Riobamba, seguido por un 38,5% que indicaron que les gustaría la existencia de un centro especializado. Mientras que un 10,3% de los encuestados se demostraron indiferentes a la existencia de un centro especializado en la ciudad de Riobamba.

Gráfico Nro.18. Preferencia en zonas de Riobamba

¿Qué zona de la ciudad le parece más conveniente para la ubicación del centro especializado?

(39 respuestas)



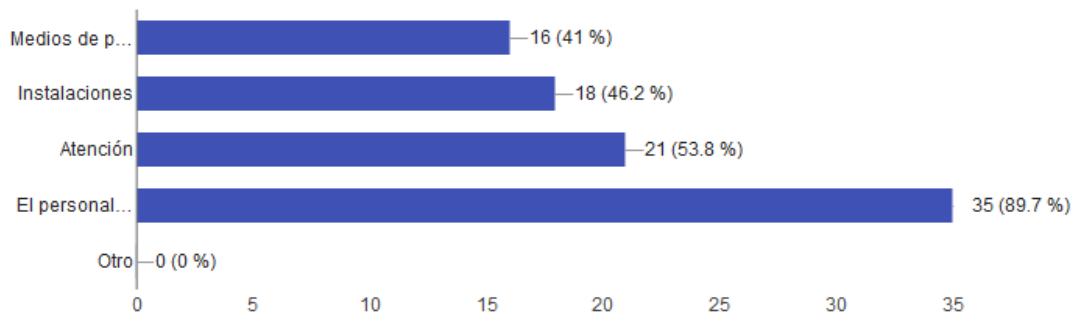
Fuente: Elaboración propia (2017)

La zona de Riobamba que represento el 56,4% de las preferencias de localización de los encuestados fue el “Centro de la ciudad”, seguido por la “Zona norte de Riobamba” con 28,2%, y el sector “Vía a Guano” con un 7,7%, y por último “la Dolorosa” con 7,3%.

Gráfico Nro.19. Características que los encuestados dan importancia en la instalación de un centro especializado en dermatología

¿Qué piensa Usted que es lo más importante de la instalación futura de un centro especializado en dermatología. (Marque todos los que considere)

(39 respuestas)



Fuente: Elaboración propia (2017)

El factor que fue de mayor consideración por los encuestados para la instalación futura de un centro especializado en dermatología, fue la opción “El personal” con 35 respuestas, seguido por “la Atención” con 21 respuestas, y las “Instalaciones” con 18 respuestas, por ultimo con 16 respuestas “los medios de pago”.

Del total encuestado sólo cuatro personas respondieron, que no asistirían a un centro especializado en dermatología, porque no han concurrido a este tipo de institución de salud. No obstante, la tendencia de asistencia obtenida señalo, que el 89.7% de los encuestados si acudirían a un centro especializado en dermatología.

En otro tema, con los resultados obtenidos de los consumidores potenciales, se asumió la existencia de una gran oportunidad de desarrollar este tipo de negocio en el mercado Riobambeño, siempre que se enfoque en una propuesta diferenciadora y que al mismo tiempo se desarrolle un personal comprometido con la empresa y con los pacientes. La encuesta demostró además, que los consumidores aceptaban positivamente la apertura de un centro especializado y donde –además- se evidencio su interés por experimentar y disfrutar una atención medica de tercer nivel en un lugar cercano y con elementos innovadores.

En tanto, los comentarios finales de la encuesta (Anexo II) relataron positivamente el pensamiento de los encuestados, señalando lo abiertos que se encontraban a una nueva opción de atención médica, dando evidencia de la aprobación de ésta nueva idea de negocios. Han afirmado de esta forma, que conceptos como el que se desea ofrecer,

mejorarían el tratamiento y atención de los problemas de la piel existentes en la sociedad Riobambeña.

Por otro lado y a pesar de la poca competencia en el sector, se evidencio que una idea persiste en los encuestados, que las instituciones de salud son entidades que ofrecen un mismo nivel de atención a precios cómodos y razonables. Esto puede ser utilizable, como una estrategia de marketing que permita atraer a la mayor cantidad de pacientes posibles.

Finalmente y para terminar, se comprobó la posibilidad de concentrarse en un nicho de mercado específico como lo son las clases sociales media y media-alta, quienes indicaron una gran aceptación de la idea de negocio propuesta en la presente tesis.

III.3. Entrevistas a informantes-clave

Con el propósito de analizar y entender diversos puntos de vista de informantes-clave sobre el tema de la atención médica de tercer nivel en dermatología, en el presente apartado se entrevistó a cinco profesionales del rubro de la salud de la ciudad de Quito. El perfil detallado de las personas entrevistadas se encuentra en el Anexo III. Los mismos poseían conocimientos sólidos y experiencias verificables en la ejecución de servicios médicos de tercer nivel. Además, se incluyó en el Anexo la guía de las preguntas semi-estructuradas, las cuales sirvieron como medio de apertura de conversación durante las entrevistas.

Primero, se decidió entrevistar a la Dra. Verónica Paulina Irigoyen Piñeiros, Jefe de Servicio de Oncología del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas. Exteriorizó que un centro especializado en dermatología es una institución de salud que lidera el mercado de servicios asistenciales dermatológicos de cada área en la que se desarrolla. Asimismo, se dedica a la creación de talento humano de alto nivel -generador de conocimiento y capaz de brindar a la sociedad la promoción, prevención y recuperación de la salud cutánea más idónea.

Al mismo tiempo, consideraba -como aspecto diferenciador en una institución de salud de tercer nivel- la opción de ser atendidos por profesionales médicos especializados en actividades hospitalarias y con amplios conocimientos en dermatología. Creía que brindar -a las personas- un espacio construido por ellos mismos y con correctas soluciones dermatológicas era una necesidad prioritaria para este tipo de institución.

En cuanto a los proveedores, pensaba que las empresas distribuidoras de productos o servicios médicos tendían a falsear los precios con supuestos descuentos, mismo que son calculados sobre valores que ya han sido elevados. Además, hizo énfasis en el visitador médico o -también llamado- agente de propaganda médica. Explicó que el desarrollo de una relación de beneficio común era la dependencia comercial más recomendable en este tipo de negocios, y que se debía buscar proveedores innovadores, creativos y proactivos, que tomaran responsabilidad personal de sus actos y que excedieran las expectativas del servicio contratado.

Por último, se tocó el tema de la viabilidad de un centro especializado en dermatología. Explicó que -en la sociedad actual- se necesitaba dar solución a problemas dermatológicos en una extensa y diversa patología, no sólo de índole médico sino – también- estético. Reconoció a la piel como el órgano más grande del cuerpo que se exponía a cambios climáticos, de *smog*, de polvo, de viento y de sol. Además, hizo énfasis en que el negocio de la salud creció exponencialmente más durante el último año, lo que constituía una gran oportunidad de negocios.

A continuación el Dr. Edwin Efraín Cevallos Barreno -Jefe de Servicio de Radiología del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas- explicó las características únicas de cada nivel de atención porque reconocía que el conocimiento de estas, era necesario en la definición del rango y tipo de servicio que se deseaba brindar:

Centro especializado

- Instituto de salud especializado.
- Atención integral de acuerdo a especialidades y sub especialidades.
- Tratamientos médicos y quirúrgicos complejos.
- Personal especializado y subespecializado.
- Formación de médicos e incremento de su deseo de sub especializarse.
- Uso de avances tecnológicos de última generación.
- Realización de convenios internacionales para actualización permanente tanto de personal como del material técnico.
- Asistencia especializada en consultas.
- Hospitalización, si el paciente amerita cuidado integral de su patología emergente.
- Atención paliativa a enfermos terminales.
- Apoyo a la atención medica primaria.
- Enfoque de tratamientos especializados con el uso de apoyo de diagnóstico.

Atención de primer nivel

- Centro de salud y puesto de salud.
- Atención de baja complejidad, básica y protocolizada.
- Tratamientos preventivos, medicina de atención primaria y procedimientos quirúrgicos de bajo riesgo.
- Personal con menor especialización, instruido con conocimientos de tercer nivel.
- Su actividad principal es la prevención de enfermedades.
- Actividad de promoción la salud pública.
- Diagnostico precoz e inicial.
- Ámbito de acción limitado.
- Fomento de estilos de vida saludables.
- Coordinación del desarrollo de políticas sociales en apoyo a tratamiento preventivo y promoción de salud con autoridades locales.

Atención de segundo nivel

- Hospital básico y de segundo nivel.
- Atención ambulatoria y hospitalaria.
- Tratamientos especializados enfocados específicamente a cada patología, procedimientos quirúrgicos de mediana y gran complejidad.
- Personal especializado de acuerdo a cada asignación o rama de salud.
- Tecnificación de recursos y técnicas de atención.
- Vigilancia de infecciones intrahospitalarias.
- Manejo de comodidades de mediana complejidad y enfermedades crónicas.
- Recuperación del estado de salud y control de enfermedades crónicas.
- Participación activa en el control, rehabilitación y mantenimiento del estado de salud.
- Continúa comunicación con red de servicios de salud.
- Tratamiento básico en varias especialidades de mediana complejidad.
- Atención de acuerdo a protocolos de acción en cada patología y especialidad.
- Ámbito de acción con una población y territorio asignado.

A su vez, explicó que -las áreas que caracterizaban a un servicio especializado- son adaptables a los requerimientos de los pacientes, sea por el nivel de gravedad o el tipo de enfermedad que presentan al momento de asistir a la consulta médica:

Primero se encontraba el área de orientación, en la que los pacientes eran revisados de acuerdo a una enfermera titulada específica y, posteriormente, completaban una evaluación preliminar para ser trasladados a un área de atención o departamento de salud específica.

La segunda, era el área de operaciones donde actuaba un equipo de doctores especializados y con amplios conocimientos en atención de urgencias. Esta área se enfocaba en la prestación de servicio que cumplieran con las especificaciones únicas de cada tratamiento.

La tercera y última área, era la de apoyo diagnóstico y terapéutico, recuperación y/o rehabilitación. Aquí se identificaba a un centro especializado porque en ella se atendían las necesidades específicas de los pacientes. Los pacientes al llegar ya se les han verificado el problema que presentan y -con ello- se les brindaba el tratamiento que les permitía conseguir un grado de funcionamiento tan elevado como sea posible.

En su percepción personal, la inclusión en el mercado de la salud con un negocio como el expuesto en este proyecto, era interesante porque -a diario- aumentaba la tasa de morbilidad mundial, fuera por motivos medio ambientales, genéticos o nutricionales.

Indicó que con la contaminación actual, la única protección externa se veía afectada y, por ello, las personas económicamente activas presentaban un nuevo pensamiento que hacia énfasis en que una piel sana y bien cuidada refleja la productividad.

Por su parte, el Dr. Diego Alejandro Cantuña Vallejo - Jefe de Servicio de Hematología Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas - explicó que un centro especializado en dermatología cumplía con tres actividades: la asistencia médica, la investigación clínica y la docencia interna, conformando –así- los tres pilares básicos sobre los que se apoya la atención de tercer nivel. Este tipo de institución de salud contaba –también- con un personal médico de excelencia que desarrollaba los objetivos de la salud cutánea.

Opinó que un negocio de esta índole en la ciudad de Riobamba resultaba atractivo pues más que un requerimiento de salud, era un estilo de vida. Las enfermedades de la piel se han agudizado, la sociedad marca pautas estéticas y las personas al vivir más años, se vuelven productivas por más tiempo y desean verse como se sienten. Así, el mercado dermatológico se ha colmado de ofertas variadas y amplias, y -por ello- se debía apostar a la excelencia médica.

Además, se verificaron varias particularidades de este tipo de negocio: proporcionar atención médica integral de la más alta calidad, abarcar áreas médicas, quirúrgicas y estéticas, generar una relación médico-paciente cálida y humana, y brindar un servicio de calidad que vele por una óptima atención al paciente, ágil, eficiente y accesible.

Por otro lado, el Dr. Mario Andrés Viteri Andrango - Jefe de Servicio de Oftalmología del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas - señaló varios puntos que presentaban dificultades durante la implementación de un centro especializado:

- Equipos con tecnología de punta y la aprobación para su uso.
- Servicios relacionados que ayuden en la conclusión del tratamiento medico
- Horarios de atención
- Sistema de pago
- Servicios oportunos
- Garantía de la atención medica
- Instalaciones modernas que complementen el servicio especializado
- Personal calificado y constantemente capacitado
- Documentos informativos
- Controles por tratamientos

Consideró fundamental la atención a estos puntos para no incurrir en problemas comunes al momento de iniciar actividades, indicando que llegaba a ser un poco más costoso de lo normal pero era totalmente compensado con la satisfacción de los pacientes. Por último, dejó en claro dos recursos prioritarios en este tipo de institución de salud:

- Un personal administrativo altamente capacitado para el manejo de datos.
- Una instalación Correctamente aprovechada, en función de un desarrollo ágil de actividades profesionales.

Por último, el Dr. Jimmy Ronald Casares Tamayo - Cirujano Oncólogo Y Reconstructivo en el Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas - indico que la clave para

desarrollar un emprendimiento de salud de este tipo con éxito, es contar con la infraestructura necesaria:

- Un edificio repartido en tres niveles, con un diseño actual, distribuido en dos plantas con doble circulación, capaz de proporcionar la privacidad necesaria para el adecuado ejercicio de sus actividades. Compuesto de consultorios cómodos y totalmente equipados, y una sala de intervenciones, donde se pueda desarrollar Cirugías Dermatológicas.

De este modo, se entiende que los aspectos a considerar como diferenciales en un centro especializado eran los siguientes:

- Utilización de aparatos de última tecnología.
- Criocirugía en el tratamiento de lesiones precancerosas y diversas patologías
- Utilización de equipos como la dermatoscopia en el control de los lunares y detección precoz del melanoma.
- Soluciones específicas en el área de dermatología clínica.
- Contar con una sala de cirugía dermatológica.

Por último, el especialista indicó que los precios de los servicios de tercer nivel oscilaban, entre USD 25,00 y 30,00. Esto conllevaba la revisión previa y la consulta. Los precios, según él, eran completamente comparables con los del mercado. Contó que las instituciones de salud de tercer nivel mensualmente tienen un total de 90 altas y que por cada alta, se han realizado dos consultas y por cada primera consulta, tres sucesivas para revisión.



Finalmente y para concluir con el apartado, se demostró varias semejanzas en el pensar de los entrevistados relativos a los aspectos investigados: Las instalaciones, los tratamientos, el personal, la atención y la calidad del servicio, señalándolos por ellos como los factores diferenciadores a la hora de optar por una institución de salud. A su vez, la elección de los visitantes médicos, eran prioritarios en este tipo de industria, porque permitía construir buenas bases en el servicio de salud que se deseaba brindar.

III.4. Observaciones realizadas en el campo

La observación en el campo fue efectuada con el objetivo de entender, ahondar y analizar la existente competencia del mercado. Así, se resolvió acudir a dos instituciones de salud dentro del *target* de estudio, todas localizadas en la misma zona de Riobamba, con proximidad a edificios de gestión de negocios de la ciudad. A demás de haber sido comparables porque brindaban un servicio semejante al que se desea ofrecer, sin embargo, con claras diferencias en el sector de la salud. La información recogida, se presenta a continuación.

El siguiente cuadro resume la información recolectada en la observación de campo:

Cuadro Nro.13. Análisis comparativo de Instituciones de salud con servicios dermatológicos

	CLINICA METROPOLITANA	CLINICA CIROI
Logo		
Oferta	<p>Clínica Metropolitana ofrece servicios de consulta externa, imágenes médicas, laboratorio clínico, farmacia, endoscopia digestiva, cirugía, hospitalización, entre otros.</p> <p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Emergencia 24 horas - Laboratorio propio - Farmacia - Terapia intensiva adultos - Terapia intensiva neonatal - Ambulancia propia - Neonatología - Imagen 	<p>Clínica Ciroi ofrece procedimientos de cirugía plástica y reconstructiva, odontología estética y de rehabilitación.</p> <p>Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios Extremos en Estética Dental, Corporal y Facial - Medicina estética - Bajar de peso - Cirugía plástica - Odontología
Zona	ZONA CENTRO	ZONA CENTRO
Número de instituciones en Riobamba	1	1
Número de trabajadores	33 especialistas (1 dermatólogo) 29 administración y operación	3 especialistas 10 administración y operación
Tamaño de la institución	Grande	Mediano
Calidad en la atención	Medio	Medio
Variedad de tratamientos	Alta	Medio
Calidad en los servicios	Muy alta	Alta
Balance de comorbilidad	Alto	Bajo
Precio	Medio	Alto
Relación calidad-precio	Muy alta	Alta
Popularidad	Muy alta	Alta
Página web	http://www.clinicametropolitana.org/	http://www.ciroi.com.ec/

Fuente: Elaboración propia (2017)

Aunque, todas las ofertas analizadas eran instituciones de salud encaminadas a brindar ciertos servicios dermatológicos, si fueron indiscutibles varias semejanzas y diferencias entre ellas.

En el área, ambas eran reconocidas y habían conseguido construir una innegable reputación. Los costos -en general- eran muy similares, ya que se encontraban en la misma localización teniendo a su alrededor un número representativo de empresas.

Hablando más específicamente, la clínica CIROI estaba encaminada a mostrar una imagen de institución de medicina estética, se consideró que la oferta no es precisamente 'completa', pues los servicios médicos tenían poco alcance centrándose solamente en la restauración, mantenimiento y promoción de la estética. Por otro lado, la atención que prestaba no era la más extensa y óptima, lo que la exponía más como una empresa de servicios de medicina prepaga que una institución de salud enfocada a ofrecer servicios de cambio extremo.

Entonces, la mejor opción -en lo que concierne a este tipo de institución de salud- fue la clínica METROPOLITANA. Sus peculiaridades la hacía la más fuerte en cuanto a competencia, con respecto al negocio que se quiere establecer. Por otro lado, se pudo afirmar que la atención personalizada y profesional que genera recordación en los pacientes, era aquella que además de cumplir con lo ofertado, brindaba además una combinación perfecta entre tratamiento, calidad, buena atención y estructura de la institución.

III.5. Evaluación financiera

El estudio realizado en el Marco investigativo hasta ahora, ofreció la posibilidad de examinar particularidades propias en el sector de los centros especializados. Se profundizó en aspectos fundamentales como lo son las preferencias de los consumidores en el negocio y las características generales del mismo.

A partir de la información recogida, en el actual apartado se desarrolló el plan financiero a través de estimaciones de la inversión inicial, punto de equilibrio y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Se aclara que, el plan financiero fue elaborado considerando como referencia una consulta médica promedio (Z01.5 Pruebas de sensibilización y diagnóstico cutáneo), descrita en el Anexo: CIE -10 Capítulo XXI: Factores que influyen en el estado de salud y contacto con los servicios de salud. Por otra parte, resultó necesario asumir que la oferta de servicios dermatológicos tendrá en consideración el alcance de una revisión dermatológica como diferenciador de marca. Asimismo, fue prioritario señalar que -para el desarrollo de este nuevo proyecto- se utilizaron cálculos totalmente estimativos pues no se tiene la confianza absoluta de la conducta del mercado. Con ello la planeación de la demanda se volvió difícil de predecir (esto se basó en las diferencias entre Planes de negocio y de aprendizaje desarrolladas el Marco Teórico). Entonces, los presupuestos y la estrategia varían conforme se testea el mercado.

Por último el propósito del presente apartado, fue examinar una visión económica del negocio y –para ello- en los próximos enunciados se presentó el cálculo de la inversión inicial, el punto de equilibrio y el flujo de fondos proyectado.

Inversión Inicial

Con el objetivo de poner en marcha el proyecto, fue esencial conocer sobre los recursos económicos necesarios para alcanzar el funcionamiento óptimo del negocio. A continuación se plantea el detalle de los diferentes gastos:

Cuadro Nro.14. Inversión inicial

Inversión Inicial		
Grupo	Concepto General	Inversión (USD)
MATERIA PRIMA	Insumos médicos para el total de consultas mensuales.	2.755,00
EQUIPO DE COMPUTACION	Mecanismos y materiales de Computación adjuntos.	7.921,00
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	Dispositivos de Intercomunicación.	440,00
EQUIPO DE OFICINA	Conjunto de objetos para llevar a cabo tareas propias de oficina.	1,175,00
EQUIPO HOSPITALARIO	Mesa quirúrgica, monitor de signos vitales, silla de ruedas, carro para instrumental, vitrina para instrumental, camillas	7.120,00
EQUIPO Y MAQUINARIA	Aire acondicionado, equipo de esterilización, televisión, sonido	3.460,00
EQUIPOS MÉDICOS	Dermatomo, laser, máquinas de análisis dermatológicos, dermatoscopia, esterilizador de ambientes UV	4.020,00
HERRAMIENTAS	Utensilios de limpieza	140,00
INSTRUMENTAL MEDICO	Tensiómetros, termómetros, lupas, instrumental quirúrgico	340,00
MAQUINAS DE ANESTESIA	Máquina de anestesia	3.000,00
MUEBLES Y ENSERES	Estanterías, silla de espera, estaciones de trabajo, recepción, archivadores, cama hospitalaria, puerta de acero quirófono, luces, basureros de desechos médicos, taburete	10.223,00
PLANTA ELECTRICA	Planta eléctrica	900,00
SISTEMAS DE COMPUTACION	Licencia de software para el servidor de la red.	300,00
APERTURA	Documentación (permisos, licencias, constitución, impuestos), Comunicación visual	3.186,00
PERSONAL	Dotación de Uniformes	184,00
ARRIENDO	Arriendo por primer mes de actividades	1.050,00
Inversión Total		46.214,00

Fuente: Elaboración Propia (2017)

El detalle de las compras por grupo se encuentra detallado en el Anexo IV.

Punto de equilibrio

A fin de comenzar con el negocio, era esencial establecer la potencial rentabilidad que brindaría el servicio. Por eso, resulta básico saber cuántas consultas se tenía que cumplir para no generar pérdidas. Por ello, el cálculo del punto de equilibrio se efectuó, determinando los costos fijos anuales incurridos:

Cuadro Nro.15. Costos fijos anuales

Costos Fijos (Año 1)	
Concepto	Valor (USD)
Arriendo de oficinas	12.600,00
Servicios básicos (agua, luz)	2.400,00
Salarios personal	156.330,14
Asesoramiento	3.600,00
Publicidad	633,00
Total	175.563,16

Fuente: Elaboración Propia (2017)

El punto de equilibrio se calculó de la siguiente manera:

Punto de equilibrio = Costos fijos totales / Precio de venta – Costo variable

Punto de equilibrio = 175.563,14 / 30,00 – 10,32

El detalle de precio de venta y costo variable se desarrolló en el Anexo IV.

Punto de equilibrio = 175.563,14 / 19,68

Punto de equilibrio = 8.921 consultas anuales

Punto de equilibrio = 8.921 / 240 días (año)

Punto de equilibrio = 37 consultas diarias*20 días (mes).

Punto de equilibrio= 740 consultas mensuales

Para homogenizar la información, las altas médicas se constituyen de, dos primeras consultas y por cada primera consulta, tres adicionales para revisión.

Punto de equilibrio= 740 / 8

Punto de equilibrio = 93 altas.

Flujo de fondos proyectado

A continuación se desarrolló el flujo de fondos proyectado para cinco años. Toda información utilizada en el apartado, se puede consultar en el Anexo IV, y todos los valores se encuentran expresados en dólares americanos (USD).

Cuadro Nro.16. Flujo de fondos proyectado

	2017	2018	2019	2020	2021
Balance efectivo al comienzo (saldo anterior)	-	38.869,46	95.883,23	112.925,47	63.297,26
INGRESOS					
aporte de capital (Dueños)	50.000,00	-	-	-	-
ingresos por consulta medica	453.600,00	490.477,68	530.353,52	573.471,26	620.094,47
EGRESOS					
Salario personal	156.330,14	170.772,66	172.660,11	174.568,71	176.498,68
Compra materia prima 0,344 de ingresos	156.038,40	168.724,32	182.441,61	197.274,11	213.312,50
Activos fijos	34.317,51	-	-	-	-
herramientas e instrumentos médicos	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Arriendo	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00
Servicios básicos	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Gastos de apertura	3.186,00	-	-	-	-
Gastos de personal	184,00	184,00	184,00	184,00	184,00
Asesoramiento legal y contable	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Publicidad	633,00	598,00	598,00	598,00	598,00
Gasto operacional	4.241,49	3.774,93	3.774,93	3.774,93	3.774,93
impuesto	90.720,00	98.095,54	106.070,70	114.694,25	155.023,62
FLUJO NETO	38.869,46	29.248,24	45.544,16	63.297,26	51.622,75

Inversión inicial	-50.000,00
Tasa de rentabilidad	8,13%
VPN	128.211,46
TIR	75,25%
PRI	1 año, 6 meses y 22 días

Fuente: elaboración propia (2017)

Se pudo determinar la viabilidad del proyecto, con los cálculos mostrados. La inversión inicial fue de USD 50.000,00, la misma que fijo un repago de un año, 6 meses y 22 días. Se estimó también un VPN de USD 128.211,46 para los primeros cinco años del proyecto. De la misma forma, la TIR positiva de 75,25% confirmo la aceptación del proyecto, debido a que un mayor TIR, revela una mayor rentabilidad.

Aunque, los cálculos fueron estimativos -un crecimiento anual del 8,13% sobre las ventas- genero un resultado de flujo de fondos positivo, que demostró lo interesante, serio y válido que es el proyecto para volverle realidad.

III.6. Conclusiones

El desarrollo del estudio de campo de la actual investigación, se inició con un análisis FODA y de las fuerzas competitivas de Porter, enfatizando el registro e identificación de debilidades y amenazas con el fin de establecer planes que faculten el adecuado control del negocio. Al mismo tiempo, se reconocieron fortalezas y oportunidades que resultan ineludibles su explotación y uso como factores de diferenciación, además de permitir desarrollar estrategias de crecimiento únicas en el sector.

A continuación, las encuestas realizadas a consumidores objetivo evidenciaron la gran oportunidad de aceptación que tiene el centro especializado en el mercado, y -a su vez- determinó como prioridad la aclaración de ideas en el planteamiento y desarrollo de estrategias que permitan establecer el nicho de mercado al que se desea llegar. En la realización de las encuestas se observó la poca existencia de instituciones de salud con el nivel de atención que se pretende brindar, que faculten el incremento de la capacidad de captación de clientes.

En otro orden de ideas, las cinco entrevistas realizadas a informantes-clave, ofrecieron información fundamental del manejo de una institución de salud, atención médica y

servicio al cliente. Además de concordar en que las instalaciones, los tratamientos, el personal, la atención y la calidad del servicio representan factores únicos que debe tener un negocio que pretenda ser reconocido. Dejaron en claro que el desarrollo del sector viene dado porque las personas –actualmente- son más productivas y desean verse igual a como se sienten, y que -a su vez- este negocio en pocos años se convertirá en uno de los sectores de la salud más requeridos por los consumidores.

Con el objeto de obtener la información necesaria para el análisis, se ejecutó una observación directa en el campo de dos instituciones de salud, las que contaban con el mismo concepto de negocio que se desea brindar. Este análisis evidenció que la diferencia en precios es mínima. Si bien uno fue más fuerte que el otro para negociar sus precios con sus clientes, la similitud entre ambos fue alta, por lo que ciertos aspectos lograrían marcar una clara diferencia y mayor recordación en los clientes.

A modo de conclusión, la elaboración del análisis financiero sustentó la factibilidad del lanzamiento, tomando como base el cálculo de indicadores básicos como el repago de la inversión inicial en un período de un año, seis meses y 22 días, y el VPN de USD 128.211,46 para los primeros cinco años del proyecto, lo que volvió interesante la idea para los inversionistas.

En el próximo apartado, Conclusiones, Propuestas y Aportes para futuras investigaciones, se muestran los principales hallazgos encontrados en el estudio realizado en el Marco Teórico y Marco Investigativo.

IV. CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

IV.1. Conclusiones

La hipótesis expuesta afirma que la posibilidad de proponer un centro de especialidades dermatológicas en Riobamba, Ecuador, resulta económicamente sustentable. En unos años, eventualmente, se consolidaría como uno de los sectores más comerciables, explotables y generadores de rentabilidad en la región.

Durante el estudio efectuado, un centro especializado -con el concepto de atención de tercer nivel en dermatología- resultaba viable por su innovadora, completa y diferenciada propuesta frente a la competencia existente en la ciudad.

El objetivo general se orientó a analizar la factibilidad de lanzamiento de un centro especializado en dermatología con las peculiaridades antes mencionadas y que –al mismo tiempo- dentro de las preferencias de los consumidores Ecuatorianos sea una propuesta innovadora.

La investigación del sector dermatológico se enfocó al entendimiento y análisis de la conducta de los potenciales consumidores, a través de un estudio teórico y de campo de la

idea: atención médica de tercer nivel. Así, se concretó -de forma satisfactoria- que la hipótesis fue confirmada y los objetivos comprobados.

Lo expuesto permite concebir las siguientes conclusiones:

Al respecto de la industria de la salud en Riobamba

En la actualidad, la ciudad de Riobamba se consideraba como una de las ciudades más atractivas para constituir una empresa familiar, siendo –además- una de las plataformas más significativas del país y –del mismo modo- por su alta eficacia económica, cada año ha aumentado el número de emprendimientos familiares.

No obstante, las encuestas a consumidores potenciales afirmaron interés y aceptación por concurrir a un centro especializado, el bajo grado de competitividad, de desarrollo económico y número de habitantes permitió conocer que el mercado se encontraba preparado a admitir una nueva alternativa médica dentro de sus actividades.

Sumado a lo anterior, la muestra seleccionada para la encuesta presentó personas económicamente activa (cerca del 89% de los encuestados), demostrando que estaba en la capacidad de asumir un gasto mensual en atención dermatológica diferente de la atención médica primaria necesaria. Simultáneamente, se concluyó que -por la cultura y tendencia Riobambeña- existe una predisposición a conocer y optar por un nivel de atención médica superior que presentaba una nula cantidad de oferta de parte de las instituciones de salud existentes en la ciudad.

Al respecto del servicio de tercer nivel dermatológico

Por lo citado en el Marco Teórico, en la ciudad de Riobamba existía una gran demanda y una baja oferta de servicios dermatológicos. Por ello, un alto porcentaje de la ciudadanía tendía a viajar a las grandes ciudades para poder satisfacer su necesidad de atención dermatológica superior, y previniendo –así- esta inconveniencia.

En Riobamba y en todo el mundo crece -cada vez- más la morbilidad que -además de originar nuevas y diversas patologías- genera servicios médicos únicos y nuevos que los pacientes aprecian al instante de efectuar su elección. Por otra parte, la tendencia evidenció un número fijo de instituciones de salud, exponiendo una mayor comercialización y ampliación del mercado para el segmento de atención de tercer nivel dermatológico.

Además, se obtuvo información -de la encuesta realizada a consumidores potenciales- en la evidenciaba que la oferta de un centro especializado con las características de atención de tercer nivel, genera gran interés, y que –la asistencia al mismo- se veía afectada por el deseo de ser atendidos por verdaderos profesionales especializados en dermatología (22 respuestas el 56,4% de los encuestados) y por el deseo de tener un diagnóstico y tratamiento completo (53,8% cada una). En otras palabras, cerca de un 60% asistirá por interés directo en la propuesta expuesta.

Sumado a lo anterior, será prioritario, continuar con el proyecto -ampliando los conceptos mostrados en la presente investigación- a fin de generar una buena localización en los

medios de búsqueda utilizados por los pacientes. Siendo ese el caso y con lo expuesto en el estudio realizado, los resultados se volverán reales y la asistencia al centro especializado cumpliría con las expectativas impuestas por parte del cliente.

Al respecto de la estrategia e innovación

Cuando se desarrolló el tema Estrategia y Ventaja Competitiva, se investigó la importancia de una estrategia para alcanzar la visión organizacional impuesta. La definición permitió orientar al negocio hacia el éxito o el fracaso y al mismo tiempo, confrontar a la competencia que el mercado posee o poseerá. Una estrategia llevada a cabo de forma exitosa genera la mejor posición o la más favorable que no será fácil de conseguir por la competencia.

En el mismo tema, En el Marco Investigativo, se entrevistó a expertos en el sector de la salud que –a su vez- poseían experiencias en emprendimientos. Aunque, lanzar un centro especializado presentaba grandes desafíos, devenía primordial establecer una estrategia base que aporte con un camino a seguir. Los entrevistados afirmaron que uno de los requerimientos iniciales consistía en desarrollar factores diferenciadores en instalaciones, personal, atención y calidad del servicio.

Haciendo énfasis en el desarrollo de las siguientes estrategias genéricas:

- Un personal administrativo altamente capacitado para el manejo de datos.
- Una instalación correctamente aprovechada, en función de un desarrollo ágil de actividades profesionales.
- Utilización de aparatos de última tecnología.

- Criocirugía en el tratamiento de lesiones precancerosas y diversas patologías
- Utilización de equipos como la dermatoscopia en el control de los lunares y detección precoz del melanoma.
- Soluciones específicas en el área de dermatología clínica.
- Contar con una sala de cirugía dermatológica.

Además, el diseño innovador de este tipo de negocio se basa en el entendimiento de las preferencias de los consumidores, definiendo así, los propósitos de la innovación y dando prioridad a la generación de ventaja competitiva.

Por último, los entrevistados señalaron que era clave -al momento de considerar una institución de salud- la infraestructura. Este aspecto se completaba con la opinión de los encuestados, donde el personal y la atención sobresalían. Así, y entendiendo las prioridades de los clientes, fue más sencillo plantearse estrategias que involucren la innovación del servicio a ofrecer.

Al respecto de operaciones y calidad

Al considerar servicios intangibles, resultaba prioritario el diseño y gestión de todas las acciones secuenciales que contemplen la administración de la cadena de abastecimiento. Como factor básico, la calidad de los servicios debe ser el aspecto más desarrollado en el ciclo del servicio.

En el Marco Teórico, se estableció que el proceso de brindar un servicio debe satisfacer directamente las necesidades del consumidor final; por ello, la importancia de definir y estandarizar secuencias de servicios conjuntamente con el cliente. La correcta gestión del

personal y los activos optimizaría los procesos de la cadena de abastecimiento y de servicios, y así, aumentaría la participación en el mercado y la capacidad de captación de pacientes.

Al mismo tiempo, la calidad debe estar permanentemente presente en toda actividad del negocio, elevando continuamente las mejoras del servicio.

Finalmente, fue importante prestar atención al manejo de variables del servicio que afectaban la calidad del mismo, por ser un servicio totalmente nuevo, existía la intranquilidad de tener un diseño de procedimientos para el control de los tratamientos y las consultas. La mejora de la calidad originaba el mejoramiento continuo de las actividades, que -a su vez- generaba una nueva ventaja competitiva.

Al respecto del potencial del nuevo negocio

En el desarrollo del Marco Investigativo se efectuó el estudio de las fuerzas competitivas de Porter, verificando la poca competencia existente en el mercado de servicios dermatológicos, con la única diferenciación en el nivel de atención médica. Asimismo, fue primordial establecer estrategias de marketing para conseguir la mayor captación de clientes por medio de la diferenciación –que tomaba como base el desarrollo de los conceptos de atención dermatológica de tercer nivel- donde el paciente adecuaba al servicio para que se adapte a sus necesidades.

El negocio debía enfocarse en brindar beneficios y aspectos diferenciadores que no estaban presentes en el nicho de mercado estudiado, ofreciendo calidad a través del personal contratado y, por ende, en el servicio final brindado. Además, la elección de un visitador médico que ofrezca los beneficios esperados devenía indispensable para continuar con lo establecido y que -a su vez- estimule la propuesta planteada. Como se presentó en el Marco Teórico, al implantar este tipo de acciones, el negocio desarrollaba una ventaja competitiva difícil de conseguir.

Asimismo y acorde con las observaciones en el campo, las instituciones de la salud presentes en el mercado regulaban los precios de las consultas, ya que el consumidor de clases media, media-alta y alta, creía que el precio era una variable absoluta para realizar su elección. Entonces, para lograr el punto de equilibrio deseado la fijación del precio de venta debía contar con la mayor atención.

Con lo dicho en los párrafos previos, se consideró que las variables estudiadas sufrirían cambios si llegase a existir diferencias en la situación del mercado de la presente investigación. Fue importante indicar que con lo expuso en el Marco Teórico, los nuevos servicios requerían de planes de aprendizaje ya que los supuestos planteados se encontraban en un mercado de constante cambio y con experiencias obtenidas en el campo.

Por último, en el Marco Investigativo, se desarrolló la posibilidad financiera del lanzamiento del centro especializado, en un determinado escenario. Las entrevistas a

expertos de la salud y las encuestas a consumidores potenciales, brindaron la información necesaria para realizar una estimación de la viabilidad económica del negocio. La inversión inicial alcanzo los USD 50.000,00, con un periodo de repago de 1 año, 6 meses y 22 días, y un VPN de USD 128.211,46 en los cinco primeros años.

Además, el cálculo de un supuesto incremento anual del 8,13%, presenta un resultado positivo e interesante para los inversores y que –al mismo tiempo- apoyaba la viabilidad del proyecto.

IV.2. Propuestas finales para el desarrollo del negocio

Con el propósito de cumplir con el objetivo específico que menciona la construcción de ideas para que el centro especializado se convierta en una innovación médica y sea éxito dentro de las preferencias de los consumidores, se desarrollan –a continuación-, los puntos principales a tener en cuenta en el proceso de la propuesta trazada:

- Ventaja competitiva: Aunque el apogeo de las instituciones de salud ha crecido exponencialmente en Ecuador, últimamente no existe -en la ciudad de Riobamba- una institución de salud que ofrezca el mismo nivel de servicio médico y –a su vez- desarrolle el concepto de centro especializado que presenta este proyecto. Esto puede volverse una ventaja competitiva, basada en una estrategia de marketing que capte consumidores eficazmente.

- Concepto de negocio: Frecuentemente, los centros especializados brindan una consulta con un determinado alcance, toma de signos vitales y datos básicos, revisión, diagnóstico y tratamiento. En vista de ello, se quiere generar diferencias de lo ya existente. Por tanto, la idea es desarrollar un concepto diferente y único que puede ya existir en la actualidad.

Se pensó establecer un ciclo de servicios común, que se adapte al servicio ofertado y requerido; la distribución adecuada de los consultorios, oficinas, recepción y quirófano debía ser específico con una adecuada circulación del personal y de los pacientes. Además, la elaboración de los rótulos de información era una necesidad prioritaria, ya que -con una adecuada elaboración- permitiría mejorar el servicio brindado.

Como innovación, se pensaba incursionar dentro del mejoramiento cutáneo. Esto presentaba peculiaridades altamente beneficiosas para la salud, al ayudar a disminuir la ocurrencia de enfermedades y -al mismo tiempo- producir una mejora en el estilo de vida de las personas.

Finalmente, se consideró primordial estar en contacto con los clientes, a través de las redes sociales de mayor auge, como Twitter, Facebook e Instagram, las que son útiles para la obtención de información de los clientes y -al mismo tiempo- ofrecerles beneficios, tanto teóricos como físicos (consejos y beneficios económicos).

- Visión: Ser facultados como la mejor institución de salud de la ciudad de Riobamba.

- Misión: brindar -a los consumidores- servicios de calidad superior en un ambiente confiable, a través de profesionales de alto perfil.

- Estrategia: La estrategia se encaminará hacia la consecución de una diferenciación que desarrolle conceptos de atención de tercer nivel y una óptima dirección administrativa, teniendo en cuenta los siguientes elementos fundamentales:

- Contacto permanente con los consumidores objetivos.
- Investigación continua del consumidor, para evaluar sus preferencias y mantenerlas actualizadas.
- Reducir costos variables, que sean gastos innecesarios.

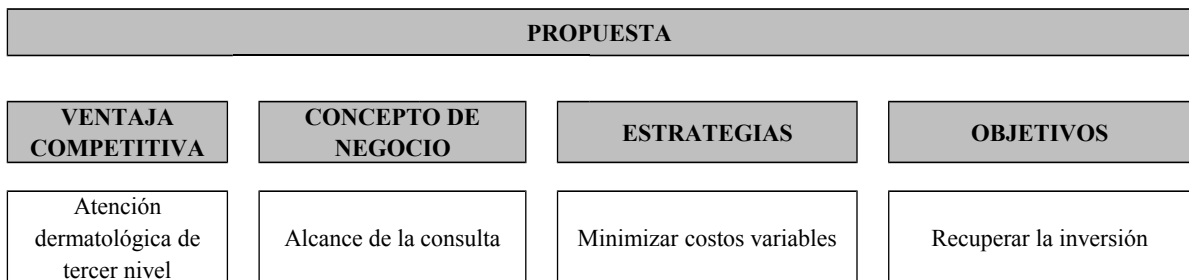
Estas estrategias ayudarán a dar cumplimiento a los siguientes puntos:

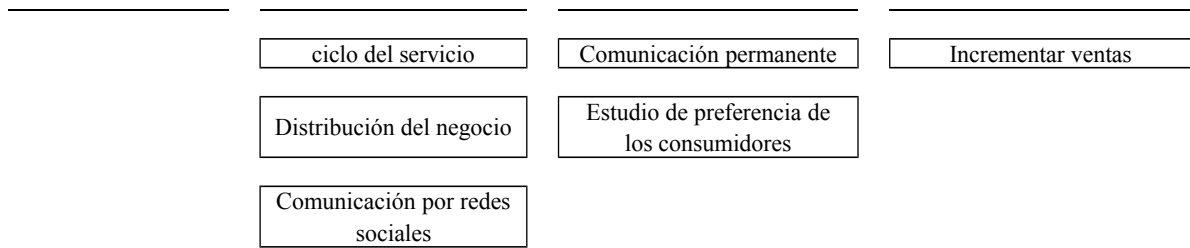
- Recuperar la inversión inicial en un año, dos meses y dos días.
- Incrementar la venta anual en un porcentaje de 8,13% o superior.

Se puede concluir que no sólo deviene necesario llevar al centro especializado a la realidad, sino –también- debe servir como base para incrementar relaciones con consumidores y sectores de la salud de mercado.

Las ideas desarrolladas en el apartado, se exponen en el siguiente diagrama:

Diagrama Nro.3. Propuesta





Fuente: elaboración propia (2017)

IV.3. Aportes para futuras investigaciones

Resulta necesario formular ideas que fuesen útiles para futuras investigaciones, tomando como base presentada en este trabajo. Las mismas que se exponen a continuación:

- Efectuar el análisis de factibilidad con un negocio de características semejantes al estudiado en distintas ciudades de Ecuador, estableciendo la demanda de los consumidores potenciales dentro del rubro de la salud cutánea.
- Introducción de pacientes en la atención dermatológica de tercer nivel: ¿Por qué la atención médica de tercer nivel es beneficiosas para la salud?, ¿Por qué los controles médicos son provechosos para la salud?
- Viabilidad de expansión de la nueva línea de negocio (atención dermatológica de tercer nivel) dentro de la ciudad de Riobamba y a nivel nacional.

Se deja constancia que el presente estudio se volvió base para el inicio de una nueva oportunidad de negocio que ha comenzado a ser analizada por los socios actuales.

Por último, se resalta que la puesta en marcha del negocio estudiado resulta viable y realizable, y -si bien pudo presentar contingencias que produjeron incertidumbre- podrán ser solucionadas durante la actividad económica.

Se entiende que un proyecto nuevo resultaba ser inesperado, incierto y riesgoso. Muchos sucesos inesperados se acumulan en el camino de la innovación produciendo inconvenientes que solo serían solucionados en el transcurso de los eventos.

Este proyecto –con base teórica, de análisis de campo y fundamentos metodológicos- personificaba el deseo de superación propio presente desde hace mucho tiempo mucho antes de realizar mis estudios de MBA; y que -poco a poco- va cobrando forma mucho más precisa. Ya es tiempo de tomar acción, la teoría y los supuestos se fueron quedando relegados a un momento pretérito que no se emparenta con el actual.

ANEXO I

FORMULARIO DE ENCUESTA AL CONSUMIDOR OBJETIVO

Centro Especializado en Dermatología

ENCUESTA

Ing. Paul M. Calero

paulcaleroc@gmail.com

(No se requerirán más de 5 minutos para completar esta encuesta. Desde ya agradecemos su tiempo).

Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, en Buenos Aires, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

Aclaraciones

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será solamente académica. En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación.

Centro de Especializado en Dermatología – Definición y Alcances

El Centro Especializado en Dermatología, brinda un valor agregado al mercado de la salud, priorizando lograr -con su servicio médico- una diferenciación única e insuperable. A través de la utilización de conceptos existentes y nuevos en el mundo, como historial clínico digital y quirófano híbrido, se pretende que esta propuesta sea innovadora.

Un centro especializado podría definirse como una institución médica que brinda servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico en una especialidad específica. Por otro lado, el historial clínico digital es el sistema que permite acceder -al paciente o profesional a cargo- a la información de procedimientos y estudios médicos mientras se encuentran fuera de la institución de salud donde se ha generado. Por último, un quirófano híbrido permite cirugías mínimamente invasivas y menos traumáticas, ya que cuenta con dispositivos de formación de imagen que facilitan la observación de regiones anatómicas no visibles.

CUESTIONARIO

- Nombre: _____
- Edad: _____
- Fecha: _____
- Fecha en que se completa esta encuesta: _____

1. ¿Qué nivel de estudios posee?

- a. Primario completo_
- b. Secundario completo_
- c. Universitario completo_
- d. Posgrado completo_

2. ¿Cuál es su género?

- a. Masculino_
- b. Femenino_
- c. Prefiero no responder_

3. ¿Se encuentra trabajando?

- a. Si_
- b. No_

4. ¿Qué tipo de ocupación desempeña?

- a. Emprendedor_
- b. Oficinista_
- c. Operario_
- d. Obrero_
- e. Personal jerárquico_
- f. Estudiante_
- g. Ama de casa_
- h. Jubilado_
- i. Otros, especifique _____

5. ¿Tiende a asistir a una institución de salud por problemas en la piel?

- a. Sí_
- b. No_

Si la respuesta es NO continúe con la pregunta 9.

6. ¿Con qué frecuencia acude a una institución de salud por servicios dermatológicos?

- a. mensual_
- b. bimestral_
- c. trimestral_
- d. semestral_
- e. anual_
- f. otra (especifique) _____

7. En promedio, ¿Cuánto gasta Usted en servicios dermatológicos?

- a. Menos de USD 24_
- b. Entre USD 25 – 32_
- c. Entre USD 33 – 40_
- d. Entre USD 41 – 49_

e. De USD 50 a más_

8. ¿Ha optado por ir a las grandes ciudades por atención dermatológica de tercer nivel?

“Tercer Nivel de Atención corresponde a los establecimientos que prestan servicios ambulatorios y hospitalarios de especialidad y especializados; son de referencia nacional y resuelven los problemas de salud de alta complejidad y pueden realizar –incluso- trasplantes. Tienen recursos de tecnología de punta y cuentan con especialidades y subespecialidades clínico-quirúrgicas”.

a. Si_

b. No_

Si su respuesta es afirmativa indique cual _____

9. ¿Cuáles son los motivos por los que Usted asistiría con un dermatólogo? (Marque todos los que considere):

a. Acné_

b. Cicatrices y/o manchas de la edad_

c. Inflamación y/o trastornos_

d. Protuberancia_

e. Otros (aclarar) _____

10. ¿Mediante qué medio Usted se entera de servicios/productos dermatológicos?

a. Recomendación personal_

b. Letrero en los consultorios_

c. Buscadores web (Google) _

d. Prensa_

e. Radio _

f. E - mail _

g. Redes sociales _

h. SITIOS WEB_

i. h. Otros (especifique): ___

11. Indique las ventajas de asistir a un centro especializado en dermatología (Marque todo lo que considere)

a. Detectar y tratar diferentes enfermedades.

b. Tener un diagnóstico adecuado de las diferentes enfermedades

c. Tener un tratamiento

d. Intensidad y frecuencia de las sesiones

e. Atención completa y personalizada

f. Atención de verdaderos especialistas

g. Otra (especifique): _____

12. ¿Si existiera un centro especializado en dermatología en Riobamba asistiría?

- a. Si _
- b. No _

13. Indique los motivos por los cuales no asistiría a un centros especializados (Marque todos los que considere)

- a. No asisto a centros especializados
- b. No le veo importancia a los daños en la piel
- c. No me llama la atención
- d. No existe uno en Riobamba
- e. Razones económicas
- f. Otro (especifique) _____

14. ¿Le gustaría que exista en Riobamba un centro especializado en dermatología?

- a. Me gusta bastante
- b. Me gusta
- c. Me es indiferente
- d. No me gusta mucho
- e. No me gusta para nada

15. ¿Qué zona de la ciudad le parece más conveniente para la ubicación del centro especializado?

- a. Riobamba norte _
- b. Centro de Riobamba _
- c. Sector “la Dolorosa” _
- d. Sector “Vía a Guano” _
- e. Otra (especificar) _____

16. ¿Qué piensa Usted que es lo más importante de la instalación futura de un centro especializado en dermatología? (Marque todos los que considere)

- a. Medios de pago
- b. Instalaciones
- c. Atención
- d. El personal medico
- e. Otros (especificar) _____

17. ¿Qué piensa Usted acerca de la instalación futura de un centro especializado en dermatología en Riobamba, Ecuador? Agradecemos sus comentarios y opiniones finales:

ANEXO II

COMENTARIOS/OPINIONES ENCUESTADOS

A continuación se presentan las opiniones personales de las personas encuestadas sobre del concepto de negocio de atención dermatológica de tercer nivel en Riobamba:

Cuadro Nro.17 Comentarios-Opiniones finales de encuestados.

NOMBRE	COMENTARIOS/OPINIONES FINALES
Johanna Alexandra Calero Cedeño	Me gustaría que existiera uno en Riobamba es más cercano a mi domicilio y se necesita la opinión importante de un especialista
Cristian Andrés Suarez Villalva	Sería una opción interesante, dado que muchas personas suelen salir de la ciudad para conseguir ayuda especializada en esta área.
Jimena Alexandra Aldaz Núñez	Que cada persona cuidaría su piel pero con la recomendación de un especialista
Wilson Felipe Calucho Murillo	Que sería muy buena para la atención de diferentes patologías de la piel
Karina Alexandra Montenegro Saguy	Excelente
Viktor Alexander Urdiales Vallejo	Sería algo novedoso y con muchos beneficios para la ciudad
Fabricio Orozco	Ya no deberíamos viajar a otras ciudades en busca de atención dermatológica
Raúl Marcelo Calero	Es un servicio muy necesario Para La ciudadanía en general
Geovanna	Sería de gran ayuda para las personas que tienen problemas dermatológicos y de esta manera evitarían gastos al viajar a otras ciudades"
Paola Victoria Águila Peñafiel	Es buena idea
Clara Consuelo Cedeño Aveiga	Sera una excelente inversión en beneficio de todos los ciudadanos de Riobamba y ciudades aledañas
Pablo Eduardo Montero Farías	En el caso de existir enfermedades de la piel graves es necesario un centro de este tipo.
Nadezhda Rocío Córdova Álvarez	Es una buena iniciativa, quizás de esa manera se concienciará mejor a las personas del cuidado de la piel.
María Dolores Cedeño Aveiga	Me parece bien acertado cubriría una gran necesidad principalmente que pueda ser asequible a todos sin importar su estatus económico
Betty Giler	es necesario ya que al momento no existe un lugar especializado y me sentiría bien al poder contar con especialistas en dicho campo
Víctor Hugo Castro Cedeño	Atención de primera ,cómodo asistencia social etc. los felicito por tan buena iniciativa
Francesca María Stefanelli Vásquez	Sería de gran ayuda para las personas que sufrimos de problemas dermatológicos
Eduardo	Bien me parece si medimos la situación económica del país
Jonathan Tito Márquez Mendoza	Sería un gran aporte para la ciudad desde el punto de vista de la salud
Evaristo Isaias Torres Maldonado	Necesario
Tania Karina Kong Tapia	Buena idea para las personas q tienen necesidad de visitar especialistas
Marcelo Andino	Que es de mucha importancia para la sociedad especialmente por la ubicación geográfica de intensidad solar que recibe nuestra piel y el cuidado y preocupaci3n que es necesario tratar y precautelar
Fernando Vinueza	Dinamizar ámbito socio económico
Vanessa Cedeño Álava	Es un avance para la ciudad y un beneficio para las personas
Alba	Muy buena idea
Jhoset Fernanda Pilpe López	Sería óptimo para no tener que salir de la ciudad con un personal calificado me sentiría satisfecha de recibir la atención en mi ciudad
Adriana Alexandra Cando Pumagualli	Me parece una excelente idea
José Reinaldo Gutiérrez Quina	Positivo
Jannie Silvana Castillo Dávila	sería de gran ayuda para personas con problemas de piel
Patricia Carvajal	Sería muy importante para no tener q desplazarse a otra ciudad por el servicio
Edison Fernando García Guanga	Una propuesta interesante para no viajar a ciudades grandes y tener un servicio especializado
Mónica Mariela Gavilanes Zabala	Pienso que sería muy necesario ya que hoy en día hay muchos problemas en la piel por daños del sol, y que mejor si se puede tratar a tiempo
Raúl	Un proyecto muy interesante
María Gabriela Plaza Solís	sería muy importante que hubiera en Riobamba un centro dermatológico porque así ayudaría a toda la ciudadanía de los alrededores, y así se detectarían los tipos de enfermedades de la piel y tener un tratamiento
Miguel Ángel Calero	Tener en la ciudad un centro dermatológico sería de gran ayuda para los habitantes de la provincia y sectores aledaños
Fausto García	Que sería un adelanto médico para la ciudad
Alex Javier Castro Cedeño	Si se da el proyecto sería excelente porque no es fácil encontrar un centro especializado exclusivamente en dermatología
Sandra Carolina Valdiviezo Crizon	Sería una muy buena idea ya que muchos tienen problemas dermatológicos que desean ser tratados por especialistas
María Rebeca Pasto Sáez	Debe dar las facilidades necesarias en la atención y en el financiamiento.
Katherine Elizabeth Gualli Arguello	es una gran idea, que amplía el mercado de la salud riobambeño

Fuente: Elaboración propia (2017).

Cuadro Nro.18 Control de encuestas.

Nº	NOMBRE ENCUESTADO	EDAD	FECHA	GÉNERO	ESTRATO SOCIAL
1	Johanna Alexandra Calero Cedeño	20	06/01/2017	Femenino	Medio-alto
2	Cristian Andrés Suarez Villalva	28	06/01/2017	Masculino	Medio
3	Jimena Alexandra Aldaz Núñez	36	06/01/2017	Femenino	Medio
4	Wilson Felipe Calucho Murillo	28	06/01/2017	Masculino	Medio
5	Karina Alexandra Montenegro Saguay	28	06/01/2017	Femenino	Medio
6	Viktor Alexander Urdiales Vallejo	28	06/01/2017	Masculino	Medio-bajo
7	Fabricio Orozco	35	06/01/2017	Masculino	Medio
8	Raúl Marcelo Calero	55	06/01/2017	Masculino	Medio-bajo
9	Geovanna	27	06/01/2017	Femenino	Medio-alto
10	Paola Victoria Águila Peñafiel	27	06/01/2017	Femenino	Medio
11	Clara Consuelo Cedeño Aveiga	49	06/01/2017	Femenino	Medio-bajo
12	Pablo Eduardo Montero Fariás	26	07/01/2017	Masculino	Medio
13	Nadezhda Rocio Córdova Álvarez	25	07/01/2017	Femenino	Medio
14	María Dolores Cedeño Aveiga	57	07/01/2017	Femenino	Medio
15	Betty Giler	30	07/01/2017	Femenino	Medio-alto
16	Víctor Hugo Castro Cedeño	30	07/01/2017	Masculino	Medio
17	Francesca María Stefanelli Vásquez	29	07/01/2017	Femenino	Medio-alto
18	Eduardo	40	07/01/2017	Masculino	Medio
19	Jonathan Tito Márquez Mendoza	31	07/01/2017	Masculino	Medio-alto
20	Evaristo Isaías Torres Maldonado	42	07/01/2017	Masculino	Alto
21	Tania Karina Kong Tapia	28	07/01/2017	Femenino	Medio-alto
22	Marcelo Andino	49	07/01/2017	Masculino	Medio-alto
23	Fernando Vinueza	56	07/01/2017	Masculino	Alto
24	Vanessa Cedeño Álava	38	07/01/2017	Femenino	Medio
25	Alba	37	07/01/2017	Femenino	Medio-alto
26	Jhoset Fernanda Pilpe López	28	07/01/2017	Femenino	Medio-alto
27	Adriana Alexandra Cando Pumagualli	28	08/01/2017	Femenino	Medio
28	José Reinaldo Gutiérrez Quina	70	08/01/2017	Masculino	Mb
29	Jannie Silvana Castillo Dávila	29	08/01/2017	Femenino	Medio
30	Patricia Carvajal	29	08/01/2017	Femenino	Medio-alto
31	Edison Fernando García Guanga	27	09/01/2017	Masculino	Medio-alto
32	Mónica Mariela Gavilanes Zabala	45	10/01/2017	Femenino	Medio
33	Raúl	28	11/01/2017	Masculino	Medio-alto
34	María Gabriela Plaza Solís	36	18/01/2017	Femenino	Medio-alto
35	Miguel Ángel Calero	61	31/01/2017	Masculino	Medio-bajo
36	Fausto García	59	01/02/2017	Masculino	Medio-bajo
37	Alex Javier Castro Cedeño	27	01/02/2017	Masculino	Medio-bajo
38	Sandra Carolina Valdiviezo Crizon	27	03/02/2017	Femenino	Medio-bajo
39	María Rebeca Pasto Sáez	25	08/02/2017	Femenino	Alto
40	Katherine Elizabeth Gualli Arguello	25	09/02/2017	Femenino	Medio-alto

Fuente: Elaboración propia (2017).

ANEXO III

Entrevista a informantes-clave

Detalle de los entrevistados

A continuación se muestra a los profesionales y especialistas entrevistados:

Cuadro Nro.19 Profesionales y especialistas entrevistados

Nombre y Apellido	Posición / Antecedentes	Entrevista		
		Fecha	modalidad	Duración
Dra. Verónica paulina Irigoyen Piñeiros	Doctora en oncología clínica, Jefe del servicio de oncología del hospital de especialidades de las fuerzas armadas, Docente de postgrado en oncología, Médico general en el hospital metropolitano de Quito, Docente de la Universidad Central del Ecuador (postgrado de oncología).	13/02/2017	Personal	45 min
Dr. Edwin Efraín Cevallos Barreno	Jefe del servicio de Radiología del hospital de especialidades de las fuerzas armadas, Jefe del servicio de radioterapia “Solca” de Quito, Docente de la Universidad Central del Ecuador (cátedra medicina interna), Radioncologo, Médico internista.	13/02/2017	Personal	50 min
Dr. Diego Alejandro Cantuña vallejo	Médico internista y hematólogo, Jefe del servicio de hematología hospital de especialidades de las fuerzas armadas, Docente de la universidad central del Ecuador, Jefe de laboratorio “Cantuña” en Riobamba	13/02/2017	Personal	60 min
Dr. Mario Andrés Viteri Andrango	Cirujano oftalmólogo, Jefe de servicio de oftalmología del hospital de especialidades de las fuerzas armadas, Jefe del “Medex” Quito, Docente de postgrado de oftalmología en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Docente de la Universidad Central del Ecuador (oftalmología en pregrado).	13/02/2017	Personal	55 min
Dr. Jimmy Ronald Casares Tamayo	Cirujano oncólogo reconstructivo en el hospital de especialidades de las fuerzas armadas, Cirujano de cabeza y cuello, Docente pregrado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Médico cirujano General, Subespecialista en cirugía oncológica, de cabeza y cuello, Médico en el hospital metropolitano Quito, Médico cirujano clínica “Pasteur”, Médico cirujano clínica “Vozandes”	13/02/2017	Personal	50 min

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Diseño de las entrevistas

Semiestructuradas, con las siguientes preguntas básicas:

¿Cómo caracteriza a un centro especializado en dermatología?

¿Cuáles son las similitudes y diferencias de un centro especializado con las instituciones de salud que prestan atención de primer y segundo nivel?

¿Cree que un centro especializado en dermatología es viable en la ciudad de Riobamba?

¿Qué particularidades observa en este negocio?

¿Cuáles cree son las claves para desarrollar un emprendimiento de salud de este tipo con éxito?

¿Cuáles aspectos considera que son diferenciales en un centro especializado?

¿Entiende que un centro especializado presenta dificultades de implementación?

ANEXO IV

EVALUACIÓN FINANCIERA

Inversión inicial

Se decidió agrupar las adquisiciones por grupo de elementos para el armado del resumen de gastos. Los mismos se detallan a continuación:

Equipo de computación

9 Computadores con un costo unitario de USD 699,00, y un total de USD 6.291,00.

2 Proyectoras con un costo unitario de USD 120,00, y un total de USD 240,00.

6 Escáner con un costo unitario de USD 140,00, y un total de USD 840,00.

1 Servidor con un costo unitario de USD 550,00, y un total de USD 550,00.

Equipo de comunicaciones

4 Intercomunicadores con un costo unitario de USD 100,00, y un total de USD 100,00.

1 Central telefónica con un costo unitario de USD 165,00, y un total de USD 165,00.

7 Teléfonos con un costo unitario de USD 25,00, y un total de USD 175,00.

Equipo de oficina

1 Fax con un costo unitario de USD 300,00, y un total de USD 300,00.

1 Copiadora con un costo unitario de USD 775,00, y un total de USD 775,00.

1 Reloj biométrico con un costo unitario de USD 100,00, y un total de USD 100,00.

Equipo hospitalario

- 1 Mesa quirúrgica con un costo unitario de USD 1.000,00, y un total de USD 1.000,00.
- 2 Monitores de signos vitales con un costo unitario de USD 1.000,00, y un total de USD 2.000,00.
- 4 Sillas de ruedas con un costo unitario de USD 90,00, y un total de USD 360,00.
- 4 Carros para instrumental con un costo unitario de USD 500,00, y un total de USD 2.000,00.
- 2 Vitrinas para instrumental con un costo unitario de USD 80,00, y un total de USD 160,00.
- 4 Camillas con un costo unitario de USD 400,00, y un total de USD 1.600,00.

Equipo y maquinaria

- 3 Equipos de aires acondicionados con un costo unitario de USD 450,00, y un total de USD 1.350,00.
- 2 Equipos de esterilización con un costo unitario de USD 280,00, y un total de USD 560,00.
- 1 Televisión con un costo unitario de USD 980,00, y un total de USD 980,00.
- 1 Equipo de sonido con un costo unitario de USD 570,00, y un total de USD 570,00.

Equipos médicos

- 1 Dermatomo con un costo unitario de USD 450,00, y un total de USD 450,00.
- 1 Laser con un costo unitario de USD 2.000,00, y un total de USD 2.000,00.

1 Máquina de análisis dermatológico con un costo unitario de USD 1.200,00, y un total de USD 1.200,00.

5 Dermatoscopías con un costo unitario de USD 50,00, y un total de USD 250,00.

3 Esterilizadores de ambientes UV con un costo unitario de USD 40,00, y un total de USD 120,00.

Herramientas

1 Utensilios de limpieza con un costo unitario de USD 140,00, y un total de USD 140,00.

Instrumental médico

3 Tensiómetros con un costo unitario de USD 45,00, y un total de USD 135,00.

7 Termómetros con un costo unitario de USD 5,00, y un total de USD 35,00.

2 Lupas con un costo unitario de USD 50,00, y un total de USD 100,00.

1 Instrumental quirúrgico con un costo unitario de USD 70,00, y un total de USD 70,00.

Máquinas de anestesia

1 Máquina de anestesia con un costo unitario de USD 3.000,00, y un total de USD 3.000,00.

Muebles y enseres

6 Estanterías con un costo unitario de USD 100,00, y un total de USD 600,00.

7 Sillas de espera (4 puestos) con un costo unitario de USD 300,00, y un total de USD 2.100,00.

8 Estaciones de trabajo con un costo unitario de USD 200,00, y un total de USD 1.600,00.

1 Recepción con un costo unitario de USD 480,00, y un total de USD 480,00.

3 Archivadores con un costo unitario de USD 140,00, y un total de USD 420,00.

5 Camas hospitalarias con un costo unitario de USD 700,00, y un total de USD 3.500,00.

1 Puerta de acero quirófono con un costo unitario de USD 1.000,00, y un total de USD 1.000,00.

1 Luces con un costo unitario de USD 100,00, y un total de USD 100,00.

6 Basureros de desechos médicos con un costo unitario de USD 18,00, y un total de USD 108,00.

7 Taburetes con un costo unitario de USD 45,00, y un total de USD 315,00.

Planta eléctrica

1 Planta eléctrica con un costo unitario de USD 900,00, y un total de USD 900,00.

Sistemas de computación

1 licencia de Jagarmedical (Licencia aplicable para una sola computadora o para el servidor de una red.) con un costo unitario de USD 300,00, y un total de USD 300,00.

Apertura

1 Documentación (permisos, licencias, constitución, impuestos) con un costo unitario de USD 366,00, y un total de USD 366,00.

12 Comunicaciones visuales con un costo unitario de USD 235,00, y un total de USD 2.820,00.

Personal

8 Prendas distintivas para uniformes con un costo unitario de USD 23,00, y un total de USD 184,00.

Flujo de fondos proyectado

Con respecto al desarrollo numérico del flujo de fondos fue necesario aclarar que los incrementos anuales en todos los valores se confirmaron con lo determinado por el Estado Ecuatoriano, utilizando a la inflación del país como base: en el año 2016 se registró una inflación de 1,12%, y para el 2017 se presentó una variación de 0,90% para el primer mes y de +0,96% para el siguiente, por ello se resolvió considerar el año 2016 en la situación de que en los próximos meses se presente un escenario inferior. El detalle de los valores utilizados en la elaboración del flujo de fondos, se muestra a continuación:

- **Ventas:** De las encuestas y entrevistas realizadas se logró recolectar información fundamental para estimar la demanda mensual y anual. Esto permitió valorar las ventas mensuales del negocio, así como los precios de los servicios brindados.

De esta forma, se determinó tener un precio promedio de consulta de USD 30,00. De acuerdo a las encuestas, se evidenció que según la frecuencia de asistencia de los consumidores y a su gasto promedio por consulta, los encuestados gastan un valor

menor de USD 24,00 o mayor de USD 50,00 por consulta. Por otro lado, la entrevista al Dr. Jimmy Ronald Casares Tamayo revelo un precio por consulta de USD 30,00, y al realizar un promedio aritmético se decidió que el valor por consulta, sería el expuesto por el profesional entrevistado.

Adicionalmente, se concluyó que la forma más sencilla de calcular el número de consultas mensuales sería homogeneizando toda actividad a una unidad específica, que en esta situación fue la estancia en la institución de salud. Entonces de forma resumida:

Estancias médicas 1,00 Unidad

Estancias quirúrgicas 1,50 Unidad

Primeras consultas 0,25 Unidad

Consultas sucesivas 0,15 Unidad

Expresando, que cada alta origina dos primeras consultas, y por cada primer consulta tres sucesivas.

Igualmente, se decidió trabajar 240 días (de lunes a viernes) cumpliendo con la jornada laboral de 40 horas por semana estipulada por el ministerio de trabajo del Ecuador. La cantidad de servicios médicos fijada, tomó como base el número de consultas expuesta por el Dr. Jimmy Ronald Casares Tamayo de 90 altas por mes, la cantidad de consultas realizadas por clínica Metropolitana (100 altas por mes) y el

cálculo del punto de equilibrio (93 altas por mes). El promedio aritmético, permitió determinar una cantidad de 94 altas al mes.

$$94 \text{ (altas)} * 8 \text{ (EM)} = 752 * 1,50 \text{ (estancia quirúrgica)} = 1128,00 \text{ Unid.}$$

$$94 * 2 \text{ (1era consultas)} = 188 * 0,25 \text{ (primera consulta)} = 47,00 \text{ Unid.}$$

$$188 * 3 \text{ (2da consultas)} = 564 * 0,15 \text{ (consultas sucesivas)} = 85,00 \text{ Unid.}$$

$$1260,00 * \text{USD } 30,00 = \text{USD } 37.800,00 \text{ mensual}$$

$$\text{USD } 37.800,00 \text{ mensual} * 12 \text{ meses} = \text{USD } 453.600,00 \text{ anuales}$$

Considerando un posible crecimiento para los próximos años, se asumió un aumento anual del 8,13%.

- **Salarios:** de los cargos nombrados a continuación, se efectuó el respectivo cálculo de la remuneración mensual, de acuerdo a la normativa vigente en el Ecuador:

Cuadro Nro.20. Salarios del personal

S.B.U	375,00
Incremento anual	1,12%

Cargo/Posición	Nro. de Empleados	Salario Básico Mensual	Salario con prestaciones sociales 2017	Salario con prestaciones sociales 2018	Salario con prestaciones sociales 2019	Salario con prestaciones sociales 2020	Salario con prestaciones sociales 2021
Gerente general	1	1.676,00	21.052,53	22.980,31	23.235,59	23.493,73	23.754,76
Secretario	1	817,00	10.358,58	11.298,31	11.422,76	11.548,59	11.675,83
Tesorero	1	500,00	6.412,15	6.987,26	7.063,42	7.140,43	7.218,30
repcionista	1	375,00	4.855,99	5.287,32	5.344,44	5.402,20	5.460,60
Dermatólogo	2	2.034,00	50.001,75	54.669,49	55.277,59	55.892,50	56.514,29
Enfermera	3	1.340,00	49.268,69	53.877,59	54.474,72	55.078,54	55.689,12
Auxiliar enfermería	2	375,00	9.524,48	10.385,05	10.497,16	10.610,53	10.725,16
Conserje	1	375,00	4.855,99	5.287,32	5.344,44	5.402,20	5.460,60

Cifras expresadas en dólares

Fuente: Elaboración propia (2017)

Las prestaciones sociales legales para el año 2017 se encontraban incluidas; de acuerdo al porcentaje de cálculo estipulado en el código de trabajo del Ecuador vigente. El detalle del contenido de las prestaciones sociales se mostró en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.21. Prestaciones sociales vigentes para el año 2017

Ítem	Valor USD.	% Prestaciones	Concepto
Sueldo básico vigente anual	4,500,00	375,00	Estipendio mínimo mensual que el empleador paga al empleado por el trabajo realizado.
Décimo tercero	375,00	100%	Doceava parte de la remuneración percibida durante el año calendario (bono navideño).
Décimo cuarto	375,00	100% S.B.U.	Remuneración básica unificada percibida como una bonificación adicional anual (bono escolar).
Vacaciones	187,50	4,17%	Descanso remunerado con la veinticuatroava parte de lo trabajado en un año.
Aporte personal	-425,25	9,45%	Aporte de parte del trabajador para pago de cuota mensual IESS, y es descontado de su remuneración.
Aporte patronal	-501,75	11,15%	Obligación del empleador por cada trabajador que este afiliado al IESS
Fondo de reserva	374,85	8,33%	Beneficio constituido por el trabajo capitalizado que cada trabajador va acumulando, y gozado a partir del primer año de trabajo.
Total salario anual	5.387,10	19,71%	

Nota. Un empleado que haya ganado más de USD 11.290,00 al año, deberá pagar el Impuesto a la Renta.

Fuente: elaboración propia (2017)

- **Compras de materia prima:** se preveo mantener suministros médicos para 240 días de trabajo al año, que cubran las 268 atenciones mensuales establecidas. El costo promedio del servicio se estimó en USD 10,32 por consulta. Se muestra cómo se llegó a dicho valor en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro.22. Precios por unidad por suministro de consulta medica

Producto	Cantidad	Unidad de medida	Precio/ Unid. (USD)
Vendaje	5	metros	23,93
Gasas	90	centímetros	35,34
Alcohol antiséptico	1000	Mililitros	3,90
Algodón	500	gramos	7,75
Merthiolate blanco	30	mililitros	0,94
Clorhexidina	500	mililitros	12,30
Guantes	50	Pares por caja	8,90
Marcadores quirúrgicos	2	Unidad para 1 mes	7,00
Placas de raspado	50	Unidad por caja	2,80
Hisopos	100	Unidad por paquete	0,56
Tubos de ensayo	200	Piezas	25,60
Bisturí	1	unidad	0,16
Anestésico general	20	mililitros	3,75
Fundas de desechos médicos	10	Unidad, una por semana	2,51
Aguja e hilo para sutura	1	unidad	1,90

Fuente: Elaboración propia (2017)

Cuadro Nro.23. Costo por consulta dermatológica

Insumo	Cantidad por consulta	Precio/unid (USD)
Vendaje	1 metro	4,79
Gasas	5 centímetros	1,96
Alcohol	10 mililitros	0,04
Algodón	1 gramo	0,02
Merthiolate blanco	1 mililitro	0,03
Clorexidina	2 mililitros	0,05
Guantes	1 par	0,18
Marcadores quirúrgicos	0,03 porciento	0,002
Placas de rascado	1 unidad	0,06
Hisopos	1 unidad	0,01
Tubos de ensayo	1 pieza	0,13
Bisturí	1 unidad	0,16
Anestésico general	5 mililitros	0,94
Fundas de desechos	0,1195 porciento	0,05
Aguja e hilo	1 unidad	1,90
		10,32

Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Activos fijos:** conlleva todo bien de la empresa, sea tangible o intangible, que no será vendido en el corto plazo, y que fue necesario para la puesta en marcha y funcionamiento del negocio. El rubro abarca la compra del mobiliario, herramientas, instrumental médico, máquina de anestesia, planta de energía y licencia de software.
- **Equipos:** Este valor definió a todo el equipamiento requerido para la instalación, conformación y puesta en marcha del negocio. El detalle a continuación:

Cuadro Nro.24. Detalle de costos por equipo

Concepto	Total (USD)
Computador	6.291,00
Proyector	240,00
Scanner	840,00
Servidor	550,00
Intercomunicador	100,00
Central telefónica	165,00
Teléfono	175,00
Fax	300,00
Copiadora	775,00
Reloj biométrico	100,00
Mesa quirúrgica	1.000,00
Monitor de signos vitales	2.000,00
Silla de ruedas	360,00
Carro para instrumental	2.000,00
Vitrina para instrumental	160,00
Camillas	1.600,00
Aire acondicionado	1.350,00
Equipo de esterilización	560,00
Televisión	980,00
Equipo de sonido	570,00
Dermatomo	450,00
Laser	2.000,00
Máquinas de análisis dermatológicos	1.200,00
Dermatoscopia	250,00
Esterilizador de ambientes UV	120,00
Máquina de anestesia	3.000,00
Planta eléctrica	900,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Alquiler del local:** mostró el registro del arrendamiento de tres plantas de 85 metros cuadrados superficie, sin servicios básicos incluidos. Por un valor de \$350,00 USD mensuales cada una.
- **Servicios básicos:** Se estimó que el pago de luz, energía y agua, alcanzaría un gasto de USD 200,00 mensuales.

- **Gastos de apertura:** El rubro contempló, las gestiones necesarias establecidas por el Ministerio de Salud Pública Ecuatoriano para la constitución de un establecimiento nuevo de servicios de salud públicos y privados, así como la comunicación visual promocional necesaria para abrir el centro especializado.
- **Gastos de personal:** Contenía los requerimientos económicos para la elaboración del uniforme de la institución. Con un valor de USD 184,00, para las ocho personas que representan a la entidad. Se pretendió establecer la dotación del personal una vez por año.
- **Asesoramiento legal y contable (incluye honorarios):** El orden del registro contable y legal de una empresa es primordial para el conocimiento y conciencia en el manejo económico y financiero de la misma. Los costos para este rubro corresponden a \$300 USD mensuales.
- **Publicidad:** con un valor de USD 100,00, esta cuenta representa la publicidad mensuales para material P.O.P. –*Point Of Purchase*-, la creación y mantenimiento de la página web, renovación anual de hosting y dominio, y la creación del logo. Los detalles se presentan seguidamente:

Cuadro Nro.25. Detalle costos por publicidad

Ítem	Precio por unidad (USD)
Anuncio red social (Facebook)	300,00
Creación de logo	35,00
Creación página web y Hosting, renovación de dominio	99,00
Envío de correos masivos	99,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Gasto operacional:** Hacia referencia a la depreciación de equipos. Para realizar el cálculo se estimó 10 años de su vida útil con un 10% de valor residual. Los activos fijos que representaban una pérdida de valor en el tiempo fueron:

Cuadro Nro.26. Depreciación equipos

Equipo	Valor (USD)	Depreciación (USD)	Equipo	Valor (USD)	Depreciación (USD)
Computador	6.291,00	566,19	Equipo de sonido	570,00	51,30
Proyector	240,00	21,60	Dermatomo	450,00	40,50
Scanner	840,00	75,60	Laser	2.000,00	180,00
Servidor	550,00	49,50	Máquinas de análisis dermatológicos	1.200,00	108,00
Intercomunicador	100,00	9,00	Dermatoscopia	250,00	22,50
Central telefónica	165,00	14,85	Esterilizador de ambientes UV	120,00	10,80
Teléfono	175,00	15,75	Máquina de anestesia	3.000,00	270,00
Fax	300,00	27,00	Estanterías	600,00	66,00
Copiadora	775,00	69,75	Silla de espera (4 puestos)	2.100,00	231,00
Reloj biométrico	100,00	9,00	Estaciones de trabajo	1.600,00	176,00
Mesa quirúrgica	1.000,00	90,00	Recepción	480,00	52,80
Monitor de signos vitales	2.000,00	180,00	Archivadores	420,00	46,20
Silla de ruedas	360,00	32,40	Cama hospitalaria	3.500,00	385,00
Carro para instrumental	2.000,00	180,00	Puerta de acero quirófono	1.000,00	110,00
Vitrina para instrumental	160,00	14,40	Luces	100,00	11,00
Camillas	1.600,00	144,00	Basureros de desechos médicos	108,00	11,88
Aire acondicionado	1.350,00	121,50	Taburete	315,00	34,65
Equipo de esterilización	560,00	50,40	Planta eléctrica	900,00	81,00
Televisión	980,00	88,20	Licencia de software	300,00	33,00

Fuente: Elaboración propia (2017)

- **Impuesto a la renta:** Los sujetos pasivos (empresas) que hayan iniciado su actividad económica, cumplirán con sus obligaciones tributarias de acuerdo a la ley de régimen tributario interno del Ecuador, de la siguiente forma:

Cuadro Nro.27. Tabla de impuesto a la renta 2017

Año 2017 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso Hasta	Impuesto Fracción Básica	Impuesto Fracción Excedente
-	71.970	-	0%
71.970	143.930	-	5%
143.930	287.870	3.598	10%
287.870	431.830	17.992	15%
431.830	575.780	39.586	20%
575.780	719.710	68.376	25%
719.710	863.640	104.359	30%
863.640	En adelante	147.538	35%

Fuente: Servicio de Rentas Interna NAC-DGERGCG16-00000507 de 21/12/2016 (2017)

Para el cálculo del impuesto, se considera la utilidad del ejercicio económico anterior, su pago adeudado resultara de la declaración correspondiente en el formulario 101.

Las empresas que comiencen actividades, se sujetan al pago del anticipo a la renta después del quinto año de operación efectiva. El pago se realiza de la siguiente forma:

- El cero punto dos por ciento (0.2%) del patrimonio total.
 - El cero punto dos por ciento (0.2%) del total de costos y gastos deducibles a efecto del impuesto a la renta.
 - El cero punto cuatro por ciento (0.4%) del activo total.
 - El cero punto cuatro por ciento (0.4%) del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta.
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado):** El impuesto a las ventas establecido en el Ecuador es del 14%. En este tipo de institución el pago de este tributo es 0%, porque los servicios de salud, incluyendo los de medicina prepagada y los servicios de fabricación de medicamentos no gravan este impuesto.

Con respecto al análisis financiero, se efectuó el cálculo del Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de recupero de la inversión (PRI):

- **VPN (Valor Presente Neto):** El cálculo tomó como base una tasa de rentabilidad del 8,13%, con una proyección de 5 años, ateniéndose a lo determinado por los inversionistas. El detalle VPN anual y acumulado se muestra a continuación:

Cuadro Nro.28. Valor Presente Neto

	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VPN por año	-50.000,00	35.946,97	25.015,39	36.024,18	46.302,04	34.922,89
VPN acumulado	-50.000,00	-14.053,03	10.962,36	46.986,54	93.288,58	128.211,46

Fuente: Elaboración Propia (2017)

- **TIR (Tasa Interna de retorno):** resultado prioritario en este proyecto, determinar este indicador de rentabilidad para que los inversionistas decidan si invertir o no en el mismo. Para el cálculo se usó el VPN por año, para lo cual la TIR corresponde al 75,25%.
- **PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión):** El VPN calculado fue tomado como base para la suposición del periodo de recuperación de la inversión, dando como resultado los dos primeros años del flujo de fondos proyecto. La fracción de tiempo del segundo año se desarrolló así:

Fracción de tiempo segundo año = $14.053,03 / 25.015,39 = 0,56$ años

En conclusión, el tiempo de recupero de la inversión es de 1 año, 6 meses y 22 días.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Banco Central del Ecuador (2016), *Estudio mensual de opinión empresarial-agosto 2016*, Quito, Ecuador.

De la Vega, I. (2004), *El plan de negocios una herramienta indispensable*, Madrid, España: Departamento de Publicaciones del Instituto de Empresa. María de Molina.

Dolan, R. (01/11/2000), *Comentario sobre estrategia de marketing*. Boston-Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.

Durocher, L. (2012), *Capítulo 12. Enfermedades de la piel, enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*, Madrid, España: Chantal Dufresne, BA.

Infante, V. (1993), *Evaluación Financiera de Proyectos de inversión*, Beltran, Colombia: Norma S.A.

Krajewski, L. (2000), *Administración de Operaciones: Procesos y cadenas de valor*, México, Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Kotler, P. (2012), *Dirección de marketing*, Atlacomulco, México: Pearson Educación.

McCalmont, T. (2010), *Enfermedades de la piel, Capítulo 8*, Nueva York, Estados Unidos: McGraw Hill.

Miranda, J. (2007), *Gestión de proyectos: Identificación, formulación, evaluación, financiera, económica, social, ambiental*, Bogotá, Colombia: Guadalupe.

Monferrer, D. (2013), *Fundamentos del marketing*. Castellón, España: Universidad Jaume I.

Porter, M. (1991), *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Buenos Aires, Argentina: Rei

Ribera, M. (2013), *Enfermedades de la piel Bases para el diagnóstico*, Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.

Weinberger, K. (2009), *Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima, Perú: USAID (United States Agency International Development).

Páginas web

BBVA (2014), *La importancia de las estrategias competitivas en la empresa*, recuperado el 27 de julio del 2016 de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-las-estrategias-competitivas-la-empresa>

Cardín, M. (2014), *Con el quirófano híbrido se acortan los tiempos y se mejora la seguridad para los pacientes*, recuperado el 27 de diciembre del 2016 de <http://www.revistasintesis.com.ar/sitio/ano-2014-2/con-el-quirofano-hibrido-se-acortan-los-tiempos-y-se-mejora-la-seguridad-para-los-pacientes/>

Dirección Nacional de Estadística y Análisis de Información de Salud (2015), *Principales causas de morbilidad ambulatoria, MSP 2015*, Recuperado el 13 de octubre del 2016 de https://public.tableau.com/profile/andres.hualca8739#!/vizhome/MORBILIDAD_RDAC_AA_2015_0/Men

Evans, J. y Lindsay, W. (2005), *Administración y control de calidad*, Recuperado el 22 de agosto de 2016, <https://jorriveraunah.files.wordpress.com/2011/06/capitulo-3-filosofias-y-marcos-de-referencia-de-la-calidad.pdf>

Grupo Banco Mundial, *Doing business*, Recuperado el 13 de octubre del 2016 de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/>

García, R. (2015), *Folleto quirófano híbrido 1 - Doctor Ricardo García Mónaco*, recuperado el 27 de diciembre del 2016 de <http://www.drgarciamonaco.com.ar/tecnologia.php>

INEC (Instituto nacional de estadísticas y censos, Censo poblacional Chimborazo) (2010), Recuperado el 21 de julio de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Meza, J. (2009), *Evaluación Financiera de Proyectos, proyecciones a precios corrientes y constantes*, recuperado el 01 de octubre del 2016 de, <http://www.gestiopolis.com/evaluacion-financiera-proyectos-proyeccion-precios-corrientes-constantes/>

Ministerio de la Salud Publica (2016), *Distribución de unidades operativas zona 3-Distrito 06D01*, Recuperado el 13 de octubre del 2016 de, <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/publico/dniscg/geosalud/gui/#>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad (2006), *Historia Clínica Digital del Sistema Nacional de Salud*, Recuperado el 27 de diciembre de 2016, <https://www.msssi.gob.es/profesionales/hcdsns/home.htm>

Artículos / Diarios

Actualidad empresa (2014), *Benchmarking: historial, definiciones, aplicaciones y beneficios (1ª parte)*, Recuperado el 05 de octubre del 2016 de, <http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>

Banco Central del Ecuador (2015), *En el segundo trimestre de 2015, el PIB de Ecuador mostró un crecimiento inter-anual de 1,0%*, recuperado el 13/10/2016, <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10>

Diario La Prensa (2015), *Empresas familiares en Chimborazo (II)*, recuperado el 15/10/2016 de http://www.laprensa.com.ec/temsemana.asp?id=730#.WAK_yqIejYg

Krattiger, A. (2013), *Promover el acceso a la innovación médica*, Recuperado el 22 de agosto de 2016, http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2013/05/article_0002.html

Noboa, F. (2006) “*Ventaja Competitiva*”, *Nota Técnica Particular FN-002*, Quito *Origen e historia del benchmarking*, Recuperado el 05 de octubre del 2016 de, http://www.oocities.org/es/idheme7/ger/foro/orig_hist.html

Claseinnovacion.blogspot (2008), *Schumpeter y la Innovación*, Recuperado el 09 de agosto de 2016, <http://claseinnovacion.blogspot.com.ar/2008/11/final-la-innovacin-y-schumpeter.html>

Viltard, L. A. (2015) *Plan de Negocios: una herramienta para la transformación organizacional*, Riobamba, Ecuador: mktDescubre

Viltard, L. A. (2015) *The death of the Business Plan: More than ever, learning plans and not business plans are meant to analyze most of business growth alternatives*, São Paulo, Brasil: Independent Journal of Management & Production (IJM&P).

Cursos presenciales

Viltard L. A. (2016) *Operations Management [Cursado MBM] Universidad de Palermo*. Buenos Aires, Argentina.

Normas Técnicas

Ministerio de Salud Pública (2015), *Tipología para homologar establecimientos de salud por niveles – Pág. 6 Acuerdo Ministerial 5212, Registro Oficial Suplemento 428*.



ING. PAUL MARCELO CALERO CEDEÑO

Edad: 26 años

Dirección: Av. 11 de Noviembre y Joaquín Gallegos – Riobamba, Ecuador

Teléfonos: 0999945693 - 032 561150

E-mail: Paulcaleroc@gmail.com

Profesión / Área profesional

Conocimientos en administración de empresa nivel posgrado, además de alto entendimiento de contabilidades generales, bancarias y especiales (agropecuarias, construcción, hotelera), y una amplia comprensión y práctica de auditorías financieras y de gestión.

Habilidades / Capacidades

Capacidad / Área

Trabajo

Auditoría de red de cooperativas REFICH (trabajo de semestre).

Prácticas laborales en IECE periodo septiembre – diciembre 2013.

Administración de negocio propio.

Auditor externo en batallas & batallas auditores cía. Ltda.

Experiencia

Revisión de ingreso y egresos, recuperación de cartera y cobranzas

Auditorías financieras, de gestión y revisiones a entidades del estado

Formación

1994-2008 Combatientes de Tapi (Comil)

Título ciencias generales

2008-2013 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Título Ing. Contabilidad y auditoría C.P.A.

2016-2017 Universidad de Palermo

Título MBA Master en administración de empresas (en curso)

Otros datos

Idioma inglés Nivel Intermedio.

Informática Conocimiento general

Programa.

Mónica; Tmax; y otros programas contables y (Excel)
Software de cartera – cobranzas IECE

Otra Información

Seminarios en la bolsa de valores de Guayaquil y Quito
Seminarios en la institución educativa ESPOCH en temas administrativos.
Curso de contador tributario.
Varios Seminarios de negocios en la Universidad de Palermo (argentina)