PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HOMECAREMED DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MÉDICOS A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE QUITO.

ALLISON MISHELLE VILLAO JUMBO

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, JUNIO 2019

DIRECTOR:

Mgtr. Christin Fajardo

INFORMANTES:

Mgtr. Paulina Cadena

Economista, MSC. Yaskarina Galárraga Tola

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, a mis padres por la paciencia, esfuerzo y porque creyeron en mí, a mi hermano por ser mi mentor para realizar este trabajo y a mis amigos que me dieron la fuerza para terminar este trabajo

Allison

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la valentía de seguir luchando por mi futuro, a mis padres que de no ser por ellos no estuviera aquí, a mi hermano que me dio apoyo para no dejarme caer y con su ejemplo me enseñó a seguir creciendo como persona, a alguien en especial que me dio ánimos, fuerza y apoyo incondicional en los momentos más difíciles de la carrera, y por último mi director de tesis Mgrt. Christian Fajardo que me acompañó durante toda la carrera siendo mi guía durante este proceso. Gracias de Corazón que Dios les llene de muchas bendiciones por ayudarme a culminar este escalón de mi vida y los tenga presentes para mi futuro.

Allison

Contenido

1. Situación Actual de HOMECAREMED..... 2

1.1. Antecedentes..... 2

1.1.1. Situación Actual de Empzresas dedicadas a la prestación de servicios de médicos a domicilio..... 2

1.1.2. Caracterización histórica de las empresas de servicios de médicos a domicilio..... 3

1.1.3. Condiciones actuales de las empresas de servicios de médicos a domicilio..... 4

1.2. Generalidades..... 5

1.2.1. Nombre o Razón Social..... 5

1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)..... 5

1.2.3. Imagen Corporativa..... 6

1.2.4. R.U.C..... 6

1.3. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO 10

1.3.1 Entorno General 10

1.3.1.1. Componente Socio Demográfico Cultural 10

1.3.1.2. Componente Tecnológico 11

1.3.1.3. Componente Ecológico 12

1.3.2. Entorno Específico 13

1.3.2.1. Competidores 13

1.3.2.2. Clientes..... 15

1.3.2.3. Proveedores 16
2. Marco Teórico: 18
2.1. Planificación Estratégica 18
2.1.1. Definición de Planificación Estratégica 18
2.1.2. Importancia de Planificación Estratégica 18
2.1.3. Ventajas y Desventajas de Planificación Estratégica 19
2.2. Estrategias 20
2.2.1. Definición de Estrategias 20
2.2.2. Tipos de estrategias 21
2.3. Modelo de planificación estratégica 22
2.3.1. Misión 22
2.3.3. Visión 22
2.3.4. Valores Estratégicos 23
2.3.4. Análisis Interno y Externo 23
2.3.5. Determinación de Objetivos 25
2.3.6. Formulación de Estrategias 25
3. Planificación Estratégica 26
3.1. Encuesta 26
3.1.1. Objetivo 26
3.3. Políticas Organizacionales 44
3.3.1. Para Empleados 44
3.3.1.1. Horario de trabajo, vacaciones y permisos 44
3.3.1.2. Sanciones 46
3.3.2. Para Clientes 48
3.3.3. Para Proveedores 48

3.4. Planeación. 50
3.4.1. Objetivos a largo plazo 50
3.4.2. Objetivo de corto y mediano plazo. 50
3.4.2.1 Objetivos del departamento de Marketing. 50
3.4.2.2. Objetivos del departamento de Finanzas 50
3.4.2.3. Objetivos del departamento de Ventas. 51
3.4.2.4. Objetivos del departamento del departamento de Talento Humano. 51
3.4.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter. 51
3.4.3.1. Poder de Negociación de Proveedores 51
3.4.3.2. Poder de Negociación con los clientes. 52
3.4.3.3. Amenaza de nuevos competidores 52
3.4.3.4. Amenaza de productos sustitutos 52
3.4.3.5. Rivalidad entre competidores 52
3.4.4. Cadena de Valor 54
3.4.5. FODA 54
3.4.5.1. Matriz Factores Externos 56
3.4.5.2. Matriz Factores Internos 57
3.4.6. Planificación Estratégica 59
3.4.7. Planificación operativa (POA) y táctica. 60
3.4.7.1. Departamento de Marketing 61
3.4.7.2. Departamento de Finanzas 62
3.4.7.3. Departamento de Ventas 63
3.4.7.4. Departamento de Talento Humano 64
3.4.8. Planificación de Contingencia 65
3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 66

3.5.1. Organigrama Estructural 66
3.5.2. Organigrama Funcional 66
3.5.2.1. Junta General de Socios 66
3.5.2.2. Gerente General 67
3.5.2.3. Departamento de Marketing 67
3.5.2.3. Departamento de Finanzas 68
3.5.2.4. Departamento de Ventas. 68
3.5.2.5. Departamento de Talento Humano 69
3.6. Control 70
3.6.2. Control de Empleados 72
3.6.3 Clientes 73
3.6.4. Proveedores 74
4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 75
4.1. Activos 75
4.1.1. Fijos 75
4.1.2. Inversión Inicial 77
4.2. Financiamiento 78
4.3. Gastos 80
4.3.1. Gastos Administrativos 80
4.3.2. Gastos de Ventas 80
4.4. Presupuesto 81
4.4.1. Ingresos 81
4.5. ESTADOS FINANCIEROS 82
4.5.1. Estado de Situación Proyectado. 82

4.5.2. Estado de Resultados Integral 83
4.5.3. Flujo de Efectivo 84
4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVES DEL TIEMPO. 85
4.6.1. Valor Presente Neto (VPN-VAN) 85
4.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR) 86
4.6.3. Tasa de Descuento 86
4.6.4. Período de recuperación de la inversión (PRI) 87
4.6.5. Relación Costo Beneficio 88
4.7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO 89
4.8. PUNTO DE EQUILIBRIO 90
4.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 90
4.9.1. Escenario Optimista 91
4.9.2. Escenario Pesimista 92
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 93
5.1. Conclusiones 93
5.2. Recomendaciones 94
BIBLIOGRAFÍA 96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.Logo HOMECAREMED 6
Figura 2. Tensiómetro para tomar la Presión 11
Figura 3. Estetoscopio, para escuchar sonidos internos del cuerpo humano. 11
Figura 4. Termómetro, para medir la temperatura de los pacientes. 12
Figura 5. Otoscopio, para observar la parte interior del oído. 12
Figura 6. Guardian para desechos médicos 13
Figura 7. Logo ALIVIAMED 13
Figura 8. Logo AYUMED 14
Figura 9. Logo DOCTOR HOME 14
Figura 10. Logo SaludSA 15
Figura 11.Logo Confiamed 15
Figura 12. Logo Tecniseguros 16
Figura 13.Logo DISFARMED 16
Figura 14.Logo SUMELAB 17
Figura 15. Diseño de la Encuesta 27
Figura 16.Pregunta 1 29
Figura 17. Pregunta 2 30
Figura 18. Pregunta 3 31
Figura 19. Pregunta 4 32
Figura 20. Pregunta 5 33
Figura 21. Pregunta 6 34
Figura 22. Pregunta 7 35
Figura 23. Pregunta 8 36

Figura 24. Pregunta 9 37

Figura 25. Pregunta 10 38

Figura 26. Pregunta 11 39

Figura 27. Pregunta 12 40

Figura 28. Pregunta 13 41

Figura 29. 5 Fuerzas de Porter 53

Figura 30. Cadena de Valor..... **¡Error! Marcador no definido.**

Figura 31. Organigrama Estructural..... 66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pregunta 1 29

Tabla 2. Pregunta 2 30

Tabla 3. Estado Civil 31

Tabla 4. Pregunta 4 32

Tabla 5. Pregunta 5 33

Tabla 6. Pregunta 6 34

Tabla 7. Pregunta 7 35

Tabla 8. Pregunta 8 36

Tabla 9. Pregunta 9 37

Tabla 10. Pregunta 10 38

Tabla 11. Pregunta 11 39

Tabla 12. Pregunta 12 40

Tabla 13. Pregunta 13 41

Tabla 14. Matriz FODA 55

Tabla 15. Matriz de Factores Externos (EFE) 56

Tabla 16. Matriz de Factores Internos (EFI) 57

Tabla 17.Planificación Estratégica 59

Tabla 18. Planificación Operativa Departamento de Marketing 61

Tabla 19. Planificación Operativa- Departamento de Finanzas 62

Tabla 20. Planificación Operativa-Departamento de Ventas. 63

Tabla 21. Planificación Operativa- Departamento de Talento Humano 64

Tabla 22.Plan de Contingencia 65

Tabla 23. Control Administrativo 71

Tabla 24. Control de Empleados 72

Tabla 25. Control de Clientes 73
Tabla 26. Control de Proveedores 74
Tabla 27. Activos Fijos. 75
Tabla 28. Inventario de medicinas. 75
Tabla 29.Maquinaria y Equipo. 76
Tabla 30. Equipo de Oficina. 76
Tabla 31.Equipo de Computo 76
Tabla 32.Muebles y Enseres 76
Tabla 33.Vehículos. 77
Tabla 34. Inversión Inicial. 77
Tabla 35.Financiamiento. 78
Tabla 36. Tabla de Amortización. 79
Tabla 38. Gastos Administrativos. 80
Tabla 39. Gastos de Ventas. 80
Tabla 40. Ingresos 81
Tabla 42. Estado de Situación Proyectado. 82
Tabla 43. Estado de Resultados Integral. 83
Tabla 44. Flujo de Efectivo 84
Tabla 45. Valor Presente Neto 85
Tabla 46.TIR 86
Tabla 47. Fórmula Calculo TIR 86
Tabla 48. Tasa de Descuento 86
Tabla 49. Período de Recuperación de la Inversión. 87
Tabla 50.Datos PRI 87
Tabla 51. Tiempo de Recuperación de la Inversión 87

Tabla 52.Relación Costo Beneficio. 88

Tabla 53. Indicadores 89

Tabla 54. Punto de Equilibrio 90

Tabla 55. Escenario Optimista. 91

Tabla 56.Escenario Pesimista 92

RESUMEN EJECUTIVO

En este trabajo realizaremos la Planificación Estratégica para una empresa dedicada a la prestación de servicios de médico a domicilio con el fin de captar mercado, mejorar procesos mostrando eficiencia y eficacia en todo el grupo de los que conforman la organización y de esta manera que la empresa perdure con el tiempo dentro del mercado.

Contamos con cuatro capítulos que ayudaran a entender mejor el contenido de este trabajo detallado a continuación:

Dentro del primer capítulo contamos con un breve detalle de la situación actual de la empresa, y los factores tanto internos como externos en el que se ha ido desarrollando.

En el segundo capítulo realizamos un breve análisis del marco teórico, con varios conceptos que van a permitir realizar la planificación estratégica de la empresa y lo que conlleva a la comprensión de los beneficios de dicha planificación.

El tercer capítulo muestra el desarrollo de toda la planificación estratégica tomando en cuenta el estudio de mercado, para determinar los clientes a los que tiene que dirigirse la empresa. Se plantean los objetivos de corto y largo plazo y de esta manera se realiza una distribución de actividades a realizarse por área, mejorando las operaciones dentro de la organización.

Por último, en el cuarto capítulo realizamos un análisis financiero para así determinar la rentabilidad de la empresa, así mismo se realizan proyecciones utilizando varios indicadores financieros que permitan tener una visión financiera estratégica para la empresa.

ABSTRACT

In this work we will carry out the Strategic Planning for a company dedicated to the provision of home doctor services in order to capture market, improve processes showing efficiency and effectiveness in the whole group of those that make up the organization and in this way that the company endure with time in the market.

We have four chapters that will help to better understand the content of this detailed work below:

Within the first chapter we have a brief detail of the current situation of the company, and the internal and external factors in which it has been developed.

In the second chapter we made a brief analysis of the theoretical framework, with several concepts that will allow the strategic planning of the company and what leads to the understanding of the benefits of such planning.

The third chapter shows the development of all the strategic planning taking into account the market study, to determine the clients that the company has to address. The short and long term objectives are set and in this way a distribution of activities to be carried out by area is made, improving the operations within the organization.

Finally, in the fourth chapter, we carried out a financial analysis to determine the profitability of the company, as well as making projections using various financial indicators that allow us to have a strategic financial vision for the company.

INTRODUCCIÓN

El cuidado de la salud en la ciudad de Quito se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de cada persona. "El crecimiento de la salud privada en la actualidad ha mejorado es por ello que se ha tomado en cuenta la asistencia frecuente de las personas hacia los hospitales, aumentan también la consultas en el domicilio en empresas ya conocidas de medicina pre-pagada mejorando la calidad a un costo accesible al público siendo eficientes y aportando con un valor agregado al servicio de personas que requieran calmar alguna dolencia" afirma, (Cabrera, 2018).

Por lo tanto, HomeCareMed surgió como una empresa familiar en donde su principal objetivo es facilitar a las personas cuidar de su salud, enfocándose principalmente en la calidad de atención prestada al paciente por ello cuenta con médicos especializados y capacitados para la atención del mismo en su hogar dándole comodidad y por ello evitando que su malestar o dolencia empeore.

Los que formamos parte de Homecaremed determinamos que sus procesos operativos se han ido creando de forma empírica, por ello su crecimiento ha sido lento.

Se pretende poner en ejecución la propuesta de un modelo de planificación estratégica realizando un análisis de los factores que intervienen en el desempeño de la organización con el fin de captar mercado, mejorar procesos mostrando eficiencia y eficacia en todo en grupo de los que conforman la organización y de esta manera lograr que la empresa perdure con el tiempo en el mercado.

1. Situación Actual de HOMECAREMED

1.1. Antecedentes

1.1.1. Situación Actual de Empresas dedicadas a la prestación de servicios de médicos a domicilio.

El sistema de salud del Ecuador está compuesto por dos sectores, público y privado. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social [Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL)]. El MSP ofrece servicios de atención de salud a toda la población. El MIES y las municipalidades cuentan con programas y establecimientos de salud en los que también brindan atención a la población no asegurada. Las instituciones de seguridad social cubren a la población asalariada afiliada. El sector privado comprende entidades con fines de lucro (hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias y empresas de medicina pre-pagada) y organizaciones no lucrativas de la sociedad civil y de servicio social. Los seguros privados y empresas de medicina pre-pagada cubren aproximadamente a 3% de la población perteneciente a estratos de ingresos medios y altos. Además, existen cerca de 10 000 consultorios médicos particulares, en general dotados de infraestructura y tecnología elementales, ubicados en las principales ciudades y en los que la población suele hacer pagos directos de bolsillo en el momento de recibir la atención. (Ruth Lucio, 2011).

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

1.1.2. Caracterización histórica de las empresas de servicios de médicos a domicilio.

Según la Ley que regula las empresas privadas y las empresas de salud y medicina pre-pagada en el Art. 7.- Los planes de salud y medicina pre-pagada deberán estar en capacidad de ofrecer al usuario los siguientes servicios:

a) La atención debe ser profesional en cualquiera de las especialidades aplicando los equipos necesarios y aplicar también la medicación que sea la adecuada para el paciente. (Directorio Médico Quito, 1998)

b) En cuanto a la atención ambulatoria así mismo se debe realizar de todas las especialidades que se practiquen dentro de las unidades de salud y domicilios siempre y cuando se justifique el estado de salud del paciente, no se requiere de hospitalización ya que se puede atender en el momento dando la analgesia de la misma. (Directorio Médico Quito, 1998).

c) Solamente se realizan las visitas médicas cuando el paciente se encuentra en alguna entidad hospitalaria. (Directorio Médico Quito, 1998).

d) El protocolo de una atención de emergencia ambulatoria debe ser evaluada por el personal médico y entenderse como gravedad ya que el paciente está en amenaza de empeorar su salud, ya sean catástrofes naturales o una enfermedad aguda. (Directorio Médico Quito, 1998).

e) Los procedimientos a realizarse por parte del personal médico dentro de la fecha deben realizar interconsultas profesionales.. (Directorio Médico Quito, 1998).

f) Todos los procedimientos diagnóstico, curaciones y atención ambulatoria en atención al tratamiento de continuación posterior de cada enfermedad o accidente atendido. (Directorio Médico Quito, 1998).

g) Reconocimiento de pagos totales o parciales, según el plan contratado, por la compra de medicamentos en cualquier farmacia calificada, siempre que aquellos hayan sido prescritos por un médico. (Directorio Médico Quito, 1998).

h) Cobertura total de todas las enfermedades congénitas y hereditarias. (Directorio Médico Quito, 1998)

1.1.3. Condiciones actuales de las empresas de servicios de médicos a domicilio.

Donde presentaron diversas preguntas en cuanto a la ley orgánica que regula a las compañías de financien servicios de atención integral de salud pre-pagada y a las de seguros que ofrezcan asistencia médica la cual fue vigente en el años 2016. Por ello los representantes de medicina pre-pagada mencionan que es muy grave la situación la que tienen que vivir este sector mediante la aplicación de esta normativa. (DiagnosticNews, 2018).

1.2. Generalidades

1.2.1. Nombre o Razón Social

HOMECAREMED

El nombre proviene de una palabra en inglés que traducida al español significa “Cuidado de Hogar”, en lo cual se basa nuestro servicio.
Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de médicos a domicilio, llegamos hasta el hogar de nuestros clientes y prestamos una atención de calidad representada por médicos especializados en tratar emergencias.

1.2.2. Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Los 4 accionistas de la empresa “HOMECAREMED” en consenso decidimos crear una sociedad anónima, porque hemos visto grandes ventajas en esta decisión tales como; el hecho de responder ante cualquier eventualidad únicamente con el monto de nuestras acciones además, al constituir debemos hacerlo únicamente mediante escritura pública en el Registro Mercantil, también para iniciar podemos pagar solamente la cuarta parte del capital suscrito, de igual manera el capital suscrito puede ser en dinero o en bienes inmuebles y finalmente la ventaja que hemos tomado como prioridad para nuestra decisión es el hecho de que podemos aumentar nuestro capital social con la emisión de nuevas acciones en nuestra organización o con el aumento del valor nominal de las ya existentes.

1.2.3. Imagen Corporativa

La imagen corporativa menciona los valores que puede contener la empresa, dando significado a que quiere realizar o como realmente se identifica la empresa. (Alba, 2016)

Por esta razón HOMECAREMED se maneja con un logo que representa la unidad funcional de la salud que es la célula y los átomos que son la base de la vida y con esto representa la originalidad en su presentación.



Figura 1.Logo HOMECAREMED

Fuente: (Villao D. F.)

1.2.4. R.U.C

Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la Administración Tributaria. (SRI, s.f.)

Sirve para realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional en el Ecuador. Corresponde al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y/o sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos. (SRI, s.f.).

HOMECAREMED al ser una Sociedad Anónima (Privada), para tener su RUC debe cumplir con los siguientes requisitos que debe seguir según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador a continuación:

Sociedades

El término sociedad se refiere a cualquier entidad que, dotada o no de personería jurídica, constituye una unidad económica o un patrimonio independiente de sus integrantes, según lo establece el artículo 98 de la Ley de Régimen Tributario Interno. (SRI, s.f.)

Sociedades privadas

Son personas jurídicas de derecho privado, a continuación, se detallan las principales:

- Aquellas que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Compañías, como por ejemplo las compañías anónimas, de responsabilidad limitada, de economía mixta, administradoras de fondos y fideicomisos, entre otras. (SRI, s.f.)

- Aquellas que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos, como por ejemplo los bancos privados nacionales, bancos extranjeros, bancos del Estado, cooperativas de ahorro y crédito, mutualistas, entre otras. (SRI, s.f.)

- Otras sociedades con fines de lucro o patrimonios independientes, como por ejemplo las sociedades de hecho, contratos de cuentas de participación, consorcios, entre otras. (SRI, s.f.)

- Sociedades y organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro, como por ejemplo las dedicadas a la educación, entidades deportivas, entidades de culto religioso, entidades culturales, organizaciones de beneficencia, entre otras. (SRI, s.f.).

Según la página de Servicio de Rentas Internas se debe seguir los siguientes requisitos generales para inscripción y actualización de ruc sociedades privadas:

- RUC 01-A, debidamente lleno y firmado por el Representante Legal, apoderado o liquidador designado, según corresponda. (SRI, s.f.)

- Escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil. Este requisito será obtenido directamente por la Administración Tributaria a través de la página web institucional de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (SRI, s.f.)

- Únicamente en los casos en los que no se encuentre actualizada la información en dicho medio, el contribuyente deberá presentar una copia simple de la escritura pública correspondiente inscrita en el Registro Mercantil. (SRI, s.f.)

- Información General y socios o accionistas de la compañía. Nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil. Este requisito será obtenido directamente por la Administración Tributaria a través de la página web institucional de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (SRI, s.f.)

- Únicamente en los casos en los que no se encuentre actualizada la información en dicho medio, el contribuyente deberá presentar una copia simple del nombramiento inscrito en el Registro Mercantil. (SRI, s.f.)

- Original y copia simple Remitirse a la hoja de Identificación correspondiente a requisitos generales para verificar la identificación del representante legal y la ubicación de la sociedad. (SRI, s.f.)

- Si la sociedad registra más de 5 accionistas o partícipes, esta información no se registrará en el formulario RUC 01-A, se deberá presentar la misma en medio magnética de acuerdo a la ficha técnica que la puede consultar en la página web del SRI. (SRI, s.f.)

- La Administración Tributaria en el caso de sociedades reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros imprimirá los documentos de "información general" y "socios o accionistas" según corresponda, por los medios que el SRI disponga. (SRI, s.f.)

- Las Sucursales Extranjeras o Establecimientos permanentes no registran socios accionistas en la Superintendencia de Compañías- (SRI, s.f.)

1.3. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1.3.1 Entorno General

1.3.1.1. Componente Socio Demográfico Cultural

Dentro del mercado de la medicina pre-pagada hemos podido destacar varios factores externos que de cierta forma han ayudado al desarrollo de HOMECAREMED, sin embargo nos mencionan que las empresas del sector han tenido silenciosos pero impactantes incrementos de siniestralidad (directamente sobre estados financieros) por un lado, por la evidente inestabilidad del sector frente a nuevas políticas con regulaciones adversas y por otro, más importante pero menos comprendido y gestionado que es el comportamiento epidemiológico en tiempos de crisis. (Cabrera, 2018)

El aumento de frecuencias y costos derivados de las atenciones ambulatorias y hospitalarias por la presión médica e incentivos "por hacer más" –cuando los médicos se van quedando con menos pacientes-, el uso de nuevas tecnologías y medicamentos que han disparado los costos de enfermedades como por ejemplo el cáncer en todas las líneas de negocio como corporativas, pymes, individuales y líneas masivas en las que al menos dos empresas lideran el mercado con productos específicos. (Cabrera, 2018)

El mercado de medicina pre.-pagada ha estado adaptándose a nuevos clientes, pero ha fallado terriblemente en controlar el gasto médico y disminuir brechas de corrupción en clínicas u hospitales con sus equipos de auditoría médica, con lo que en un esquema de pago por servicio podría ser irresponsable y financieramente crítico si no se toman medidas adecuadas de control. (Cabrera, 2018)

Nuestra empresa principalmente se ha ido sectorizando dentro de la ciudad de Quito tanto en: Norte, Centro, Sur y Valles (Cumbaya y Valle de los Chillos).

1.3.1.2. Componente Tecnológico

HOMECAREMED utiliza equipos de última tecnología para la toma de signos vitales, es muy importante para la empresa controlar los equipos médicos que cuentan los médicos, ya que depende mucho de eso la calidad de atención que se presta al paciente.



Figura 2. Tensiómetro para tomar la Presión

Fuente: (Clinibax, s.f.)



Figura 3. Estetoscopio, para escuchar sonidos internos del cuerpo humano.

Fuente: (Store, s.f.)



Figura 4. Termómetro, para medir la temperatura de los pacientes.

Fuente: (NOVICOMPU, s.f.)



Figura 5. Otoscopio, para observar la parte interior del oído.

Fuente: (Alemán, s.f.)

1.3.1.3. Componente Ecológico

HOMECAREMED incentiva la ayuda del medio ambiente, a través de la clasificación de desechos, luego de la atención al paciente, todos los materiales utilizados y posteriormente desechados ya sea jeringuillas, ampollas, empaques de pastillas, se reciclan de acuerdo a un color para luego entregárselo a los principales hospitales de la ciudad de Quito, para la recolección de estos desechos utilizamos un pequeño basurero de color rojo.



Figura 6. Guardian para desechos médicos

Fuente: (Uribe, s.f.)

1.3.2. Entorno Específico

1.3.2.1. Competidores

Para HOMECAREMED S.A su principal competencia son empresas dedicadas también al servicio a domicilio. A continuación, tenemos los siguientes:

ALIVIAMED

Empresa que presta servicios de médicos a domicilio, sus oficinas están ubicadas en el Hospital Militar.



Figura 7. Logo ALIVIAMED

Fuente: (ALIVIAMED)

AYUMED

Empresa que cuenta con servicio de ambulancias para el caso de emergencias, sus oficinas se encuentran en la 12 de octubre y Andrade a una cuadra de Hospital Eugenio Espejo.



Figura 8. Logo AYUMED

Fuente: (AYUMED)

DOCTORHOME

Empresa con atención en emergencias médicas ambulatorias cuenta con médicos de especialidad buscando mejorar la calidad de servicios. Sus oficinas principales se encuentran vía a Lloa en la ciudad de Quito.



Figura 9. Logo DOCTOR HOME

Fuente: (DOCTORHOME)

1.3.2.2. Clientes

HOMECAREMED trabaja para grandes empresas de medicina pre-pagadas, a estas empresas también se las pueden considerar una competencia, pero cabe recalcar que son un complemento para la formación de nuestra pequeña empresa y por otro lado nuestra empresa se dedica a prestar cualquier tipo de servicio médico a domicilio. A continuación, se detallan:

SALUDSA

Empresa dedicada al cuidado de la salud desde 1993. SaludSA ofrece soluciones integrales a todas las necesidades de salud. Sus oficinas se encuentran en la Av. República del Salvador 1082.

Figura 10. Logo SaludSA

Fuente: (SALUDSA, s.f.)

CONFIAMED

Cuenta con una amplia red de servicios de la salud, prestadores médicos especializados, centros médicos integrales, clínicas y hospitales a nivel nacional. Sus oficinas principales se encuentran en Av. República E37-55 y, Martin Carrión.

Figura 11.Logo Confiamed

Fuente: (CONFIAMED, s.f.)

TECNISEGUROS

Buscan hacer la diferencia con un servicio excelente de asesoría en seguros para la protección y tranquilidad de nuestros clientes. Sus Oficinas Principales se encuentran en De las Buganvillas N45-129 y De las Higueras.



Figura 12. Logo Tecniseguros

Fuente: (TECNISEGUROS, s.f.)

1.3.2.3. Proveedores

Nuestros principales proveedores son los distribuidores de medicamentos de la ciudad de Quito, la descripción a continuación:

DISFARMED

Uno de nuestros principales proveedores de suministros médicos tanto en medicina como equipos médicos, trabaja con diversos laboratorios farmacéuticos del país. Sus oficinas se encuentran en Humberto Albornoz Oe6-60 Y Armendariz.



Figura 13.Logo DISFARMED

Fuente: (DISFARMED, s.f.)

SUMELAB

Sumelab ofrece a todos sus clientes ubicados en las 18 provincias donde tiene una cobertura un servicio de entrega oportuno con variedad y disponibilidad de medicinas, productos de consumo e insumo. Sus oficinas principales se encuentran en la calle Ricardo Jaramillo sector la Magdalena en la ciudad de Quito.



Figura 14.Logo SUMELAB

Fuente: (SUMELAB, s.f.)

2. Marco Teórico:

2.1. Planificación Estratégica

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica

Es una herramienta de gestión que ayuda en la toma de decisiones en las organizaciones tomando en cuenta la situación actual en la que se presenta y así realizar los cambios adecuados que se puedan presentar en el futuro, mejorando así la calidad del bien o servicio que vayan a ofrecer. (CEPAL-ILPES, 2011).

Es un proceso que conlleva a desarrollar metas, capacidades y sus cambiantes oportunidades que tiene una organización para así realizar un ajuste estratégico por otro lado también preparan el escenario dentro de la empresa. (Kotler, Armstrong, 2013).

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ya sea una empresa en marcha o una nueva iniciativa empresarial. (Weinberger Villarán, 2009).

2.1.2. Importancia de Planificación Estratégica

La planificación estratégica dentro de una empresa es importante ya que ayuda a la obtención al cumplimiento de objetivos y por ende alcanzar metas de diferentes índoles como por ejemplo tener un mejor posicionamiento de mercado y mejorar relaciones con el cliente. (FODA, 2017).

Otra razón que hace importante a la planificación estratégica tiene que ver con el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente, lidian con la incertidumbre del proceso para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar. (Robbins , 2010).

Es así que podemos considerar que el éxito de la planificación estratégica se mantiene con la iniciativa mediante actos y no bajo ideas repentinas no sustentadas, cumpliendo así los objetivos propuestos por la organización.

2.1.3. Ventajas y Desventajas de Planificación Estratégica

Para poder realizar una planificación estratégica debemos considerar las ventajas y desventajas que existen:

Ventajas:

- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los cambios y comportamientos, tanto en factores externos como internos de la organización. (Benitez, 2010).

- Control sobre recursos poco comunes para así evitar que los competidores accedan a ellos (Robbins , 2010).

- Se conduce a lograr una mejor ventaja competitiva dentro del mercado (Gonzalez, 2017).

- Permite superar a los rivales cumpliendo con los objetivos para avanzar hacia la visión estratégica. (Thompson,Gamble, 2012).

Desventajas:

- Una de las limitantes importantes dentro de la planificación estratégica es la organización y coordinación, al realizar la distribución de las tareas ya que varios de los funcionarios prefieren tomar el control**.** (Marin, 2015)**.**

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre la planeación, de los cuales no cuenta la organización. (Benitez, 2010).

- El procedimiento es muy complejo ya que consta de muchos pasos y se deben ajustar continuamente. (Gonzalez, 2017).

- Riesgo de que los competidores puedan imitar innovaciones (Robbins , 2010).

2.2. Estrategias

2.2.1. Definición de Estrategias

La estrategia nace en la mayor participación en el mercado de manera única. (Fano, 2015).

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece una secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mintzberg,Quinn, 1988).

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de compañía y de esta manera tener un desempeño superior al de sus rivales. (Jones, 2009).

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con lo que los administradores compiten de manera fructífera mejorando el desempeño y haciendo crecer su negocio. (Thompson,Gamble, 2012).

2.2.2. Tipos de estrategias

Existen varios tipos de estrategias las cuales se especifican a continuación:

- **Estrategias de Liderazgo en costos**: consiste en obtener los costos de producción más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación en el mercado. (Ardaya, 2012).

Generalmente se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción de mercado y este no valora la diferenciación. (Weinberger Villarán, 2009)

- **Estrategia de Diferenciación:** Diferencia el producto o servicio que ofrece creando así algo único en la industria que se percibe como único ya sea en el diseño o la imagen de marca. (Porter, 2008).

- **Estrategia de Enfoque o Concentración:** Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de producto, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, adopta multitud de modalidades. (Porter, 2008)

- **Estrategia de Crecimiento:** Mediante una estrategia de crecimiento una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados ya sea mediante su negocio actual o en la creación de nuevos negocios. (Robbins , 2010).

- **Estrategia de Estabilidad:** es una estrategia corporativa en la cual una organización sique haciendo lo que hace es decir continuar con la misma atención a los clientes mediante la oferta del mismo producto o servicio. (Robbins , 2010).

- **Estrategias de Renovación:** Buscan detener la caída del desempeño, por lo tanto, ayuda a estabilizar las operaciones y revitaliza los recursos y capacidades de la organización. (Robbins , 2010).

2.3. Modelo de planificación estratégica

2.3.1. Misión

La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito, estrategia, patrones de comportamiento y valores. (Bustamante, 1991).

Describe el propósito y el negocio actual de la empresa, "quiénes somos, que hacemos y por qué estamos aquí". (Thompson,Gamble, 2012)

2.3.3. Visión

Describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización respondiendo a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?, basándose en las premisas filosóficas centrales. (Pimentel, 1999)

Por lo general la visión de la empresa responde al sueño del empresario y suele establecerse por un período superior a los tres años. (Weinberger Villarán, 2009).

2.3.4. Valores Estratégicos

Los valores estratégicos son creencias o filosofía que tienen los directivos que permitirán que la empresa llegue al éxito, ya que consideran que hay que vivir el presente antes que esperar un futuro incierto, mediante estos valores descubriremos estrategias que demuestran los rasgos fundamentales a destacar de la organización. (Cruz, 2007).

Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben de hacer el negocio y el tipo de organización con el fin de ayudar a que la empresa logre su misión, por ello los valores se consideran la base de la cultura organizacional de la empresa. (Jones, 2009).

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven una costumbre, es decir contagiosos y esto afecta los hábitos de pensamiento de la gente. (Pimentel, 1999).

2.3.4. Análisis Interno y Externo

Análisis Externo: El propósito fundamental de este análisis es identificar oportunidades y amenazas estratégicas que existen dentro de la organización que influyen en poder alcanzar la misión. (Jones, 2009)**.**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). (Pimentel, 1999).

Tomando en cuenta las características presentadas dentro del análisis externo debemos destacar el macro ambiente que está compuesto por 7 factores principales: factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Es importante que los administradores determinen los factores más importantes desde el punto de vista estratégico. (Thompson,Gamble, 2012).

Otro de los medios en los cuales nos basaremos para determinar el análisis externo es el modelo de competencia de las cinco fuerzas, es por mucho la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones de la competencia en el mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. (Thompson,Gamble, 2012)

Análisis Interno: Se concentra en revisar la información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. (Robbins , 2010).
Tanto los recursos como las habilidades determinan las armas competitivas de la organización, en donde se involucran las debilidades, actividades que no realiza bien la organización o recursos que necesita pero no posee, y las fortalezas que son actividades que realiza bien o tiene recursos únicos comparados con la competencia. (Robbins , 2010)
Las herramientas utilizadas para hacer un análisis interno son:

- **Teoría de Recursos y Capacidades. -** Esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí, la combinación entre recursos y capacidades permite diseñar la estrategia competitiva a llevar a cabo por la empresa, los recursos se integran en procesos. (Burgués, 2014)

- **Cadena de Valor. -** Hace referencia en las actividades básicas que es preciso realizar para vender un producto o servicio. La construcción se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la empresa las cuales a su vez pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo. (Burgués, 2014).

-

2.3.5. Determinación de Objetivos

Los objetivos deben ser medibles y establecidos en responsabilidades definidas, con plazos de logro de manera sistemática para alcanzarlos. (Torres, 2007).

Según el libro "Plan de negocios" todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones, (Weinberger Villarán, 2009). Los cuales son:

1. Establecerse para toda la organización.

2. Establecerse de manera permanente.

3. Establecer en términos cuantitativos en la medida de los posible

2.3.6. Formulación de Estrategias

La formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía. (Jones, 2009).

Los gerentes al formular las estrategias deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales. (Robbins , 2010).

3. Planificación Estratégica

3.1. Encuesta

3.1.1. Objetivo

El objetivo de la encuesta es realizar un estudio de mercado para la introducción de un nuevo servicio.

3.1.2. Diseño de la encuesta

Encuesta

El objetivo de la encuesta es realizar un estudio de mercado para la introducción de un nuevo servicio.

1. **Edad:** _____

2. **Sexo:**

   Femenino ____ Masculino____

3. **¿Cuál es su estado civil?.**

   Casado ___ Soltero ___ Divorciado ___
   Otro: _____

4. **¿Tiene hijos?**

   Si ___ No___

5. **¿En qué sector de la ciudad de Quito vive?**

   Norte ___ Centro ___ Sur ___ Valle de Los Chillos ___
   Otros:_____

6. **¿Cuándo tiene un problema de salud a donde suele acudir?**

   Hospital ___ Clínica ___

   Médico Particular ___ Otro: _____

7. **Tiene seguro médico?**

   Si___ No___

8. **¿ Qué tipo de seguro tiene?**

   Privado ___ Especifique la aseguradora:_____

   IESS ___ Ninguno ___ Otros:_____

9. **¿Alguna vez ha recibido servicio de atenciones médicas a domicilio?**

   Si__ No___

10. **Si le ofreciéramos el servicio de médico a domicilio ¿Se afiliaría?**

    Si ___ No___

11. **¿Qué especialidades le gustaría tener o incluir en el servicio médico a domicilio?**

    Medicina Familiar ___ Odontología ___ Pediatría ___ Ginecología ___
    Psicología ___

12. **¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una atención de médico a domicilio incluyendo medicación, certificado médico y receta?**

    $ 20 - $ 30 ___ $ 41 - $ 50 ___ $ 31 - $ 40 ___ $ 50 o más ___

13. **¿Cómo le gustaría informarse de nuestro servicio?**

    Redes Sociales ___ Visitas Personales ___

    Página Web ___ Otros:_____

Figura 15. Diseño de la Encuesta

Fuente. (Villao A. , 2019)

3.1.3. Corrida de la encuesta

Se va a realizar un estudio de mercado realizando una encuesta a diferentes personas dentro de la ciudad de Quito tanto en el norte como en el sur y Valles. (Cumbayá y Valle de los Chillos), por lo que tomamos en cuenta la cantidad total de habitantes en la ciudad de Quito del año 2019 que es 2.735.987.

3.1.4. Muestra:

Mediante esta fórmula vamos a hacer el cálculo correspondiente de la muestra:

$$n = \frac{Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2}$$

Figura 16. Fórmula de la muestra
Fuente. (PSYMA, 2015).

En donde:

Z_a = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada, Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). (PSYMA, 2015).

Por lo tanto, reemplazando los datos encontramos que Z_a=1,96 (del 95% de nivel de confianza), p= 0,5, q=0,5 (1-p), d=0,05.

Encontrando la solución siguiente:

$n= (1,96^2 *0,5*0,5) / (0,05)^2$

n= 384

De esta forma obtenemos en total de 384 encuestas a realizar para nuestro estudio de mercado.

3.1.5. Tabulación de la Encuesta y Representación Gráfica de Resultados.

3.1.5.1. Pregunta 1. Edad

Tabla 1. Pregunta 1

Pregunta 1 : Edad	Respuestas	Porcentaje
De 18 a 25	53	14%
De 26 a 31	101	26%
De 32 a 38	74	19%
De 35 a 44	65	17%
De 45 a más	91	24%

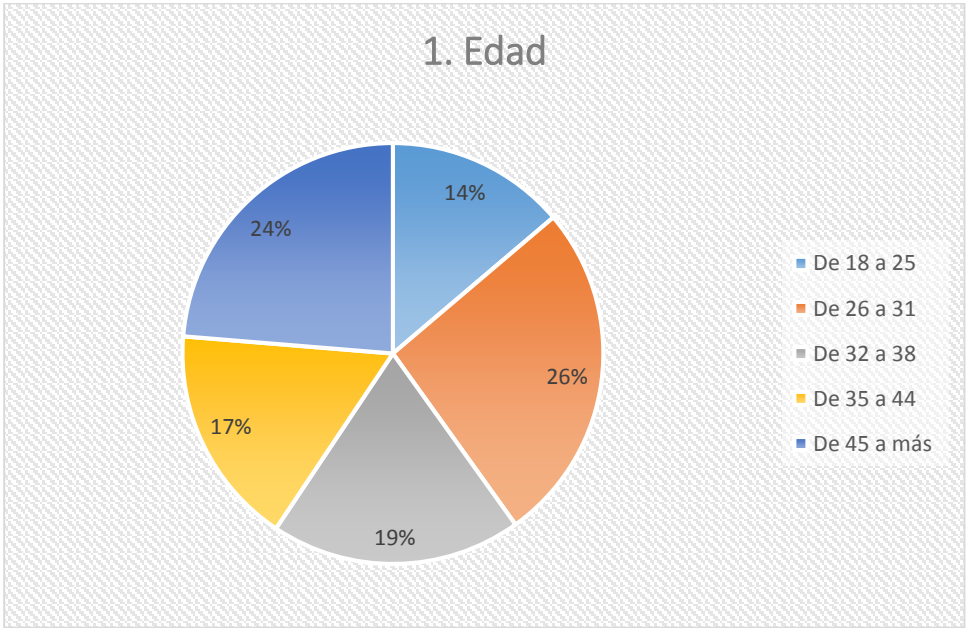


Figura 17.Pregunta 1

Mediante esta encuesta encontramos que el 26% de los encuestados que son la mayoría van en un rango de edad de 26 a 31 años de los cuales nos enfocaremos para atraer más mercado, le sigue el 24% en el rango de una edad de 45 a más, hay que tomar en cuenta estos porcentajes ya que nos reflejan que son personas que tienen familia y prefieren un servicio de este tipo, y dentro de las minorías encontramos 19% en un rango de 35 a 44 años, 17% de 32 a 38 años y por último el 14% de 18 a 25 años.

3.1.5.2. Pregunta 2: Sexo

Tabla 2. Pregunta 2

Pregunta 2: Sexo	Respuestas	Porcentaje
Masculino	173	45%
Femenino	211	55%

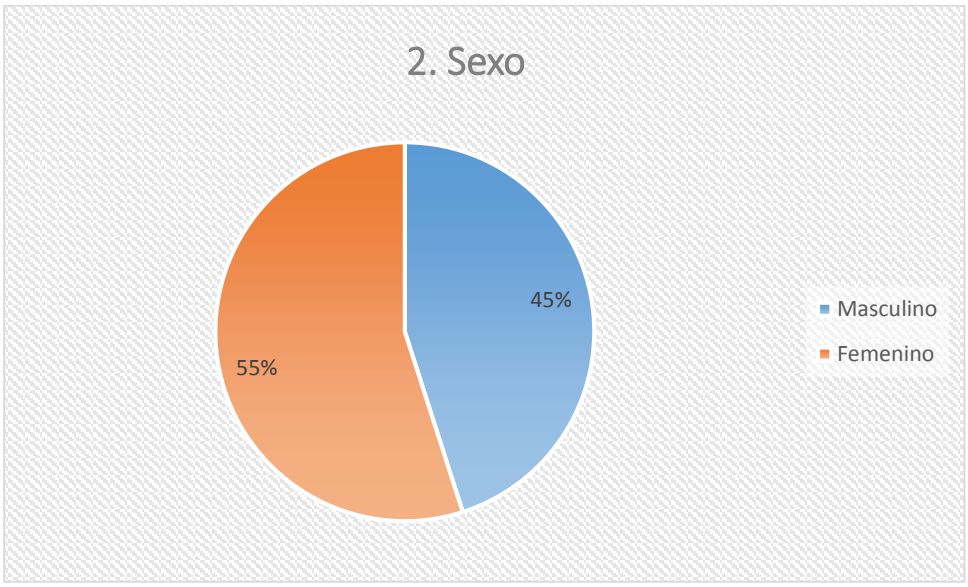


Figura 18. Pregunta 2

Como podemos observar en la gráfica tenemos en su mayoría de encuestados a un 55% de género femenino y llegamos a la conclusión de que ella son la cabecera de la familia en cuanto al cuidado de la salud de su familia, y un 45% de género masculino, tomemos en cuenta que no varía mucho.

3.1.5.3. Pregunta 3. Estado Civil

Tabla 3. Estado Civil

Pregunta 3. Estado Civil	Respuestas	Porcentaje
Casado	213	55%
Soltero	135	35%
Divorciado	33	9%
Otro	3	1%

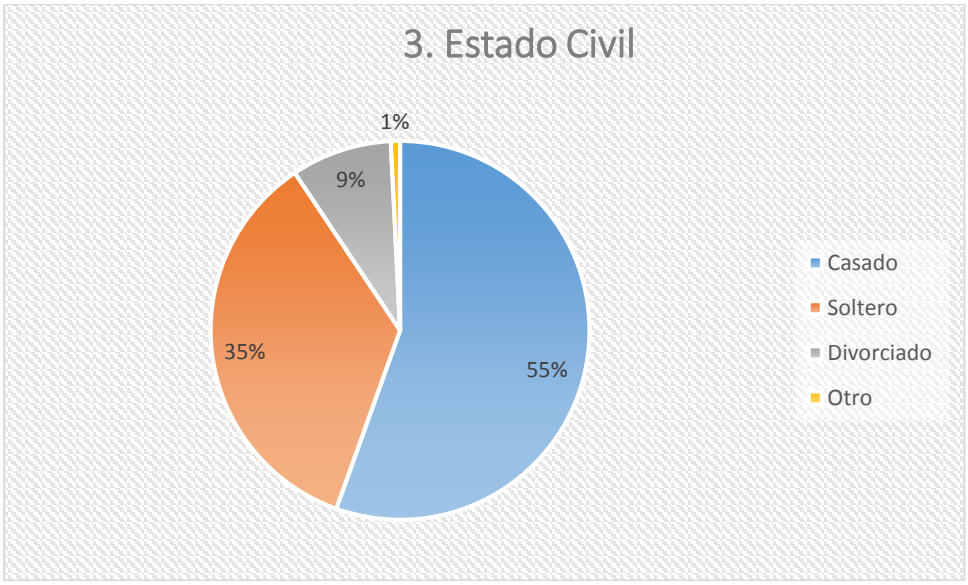


Figura 19. Pregunta 3

Podemos observar que dentro de las personas encuestadas el 55% son casados, es decir tienen familias, el 35% son solteros, que están dentro de la mayoría, el 9% que son divorciados y el 1% son viudos.

3.1.5.4. Pregunta 4. ¿Tiene hijos?

Tabla 4. Pregunta 4

Pregunta 4. ¿ Tiene Hijos?	Respuestas	Porcentaje
Si	281	73%
No	103	27%

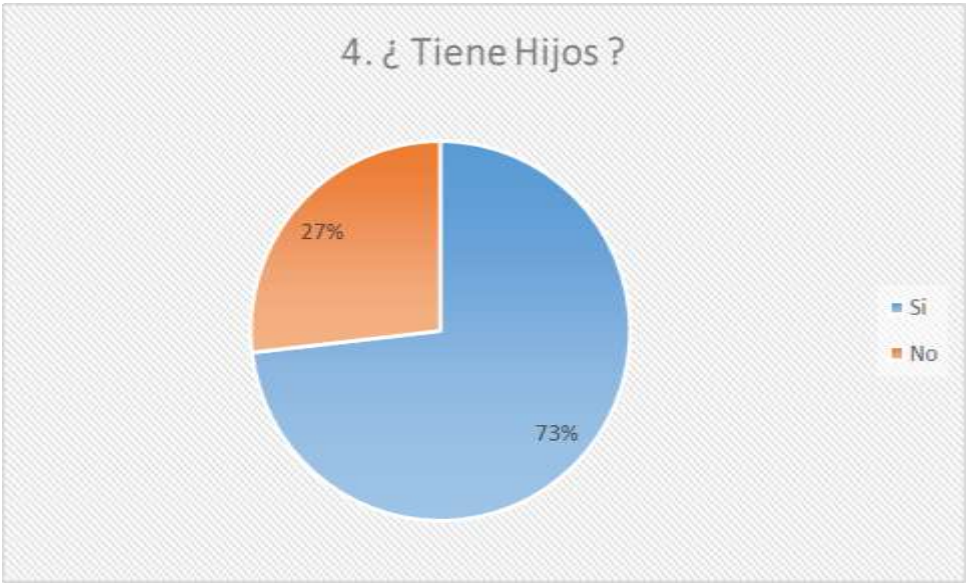


Figura 20. Pregunta 4

Podemos destacar que el 73% tienen hijos, es decir la mayoría de encuestados estaría dispuestos para acceder a nuestro servicio por el cuidado de los niños y el 27% no tienen hijos.

3.1.5.5. Pregunta 5. ¿En qué sector de la ciudad de Quito vive?

Tabla 5. Pregunta 5

Pregunta 5. ¿ En qué sector de la ciudad de Quito vive?	Respuestas	Porcentaje
Norte	164	43%
Sur	71	18%
Centro	82	21%
Valle de los Chillos	51	13%
Otro	16	4%

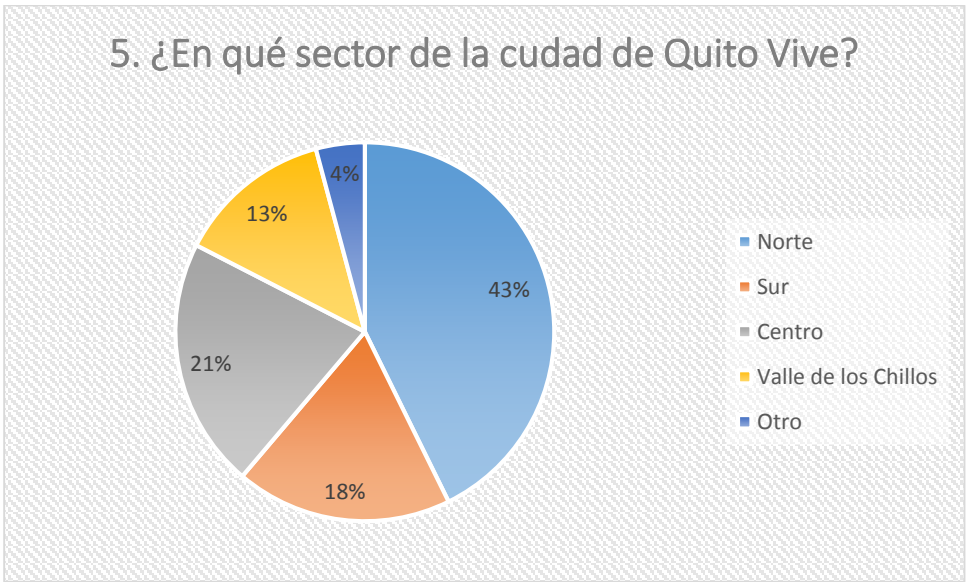


Figura 21. Pregunta 5

Observamos que dentro de los encuestados el 43% vive en el Norte de la Ciudad de Quito, el 18% vive en el sur, el 21% viven en el centro, el 13% vive en el Valle de los Chillos, y un 4% vive en Cumbayá y Mitad del Mundo.

3.1.5.6. Pregunta 6. Cuando tiene un problema de salud ¿a dónde suele acudir?

Tabla 6. Pregunta 6

Pregunta 6.¿ Cuando tiene un problema de salud a donde suele acudir ?	Respuestas	Porcentaje
Clínica	157	41%
Hospital	191	50%
Médico Particular	35	9%
Otro	1	0%

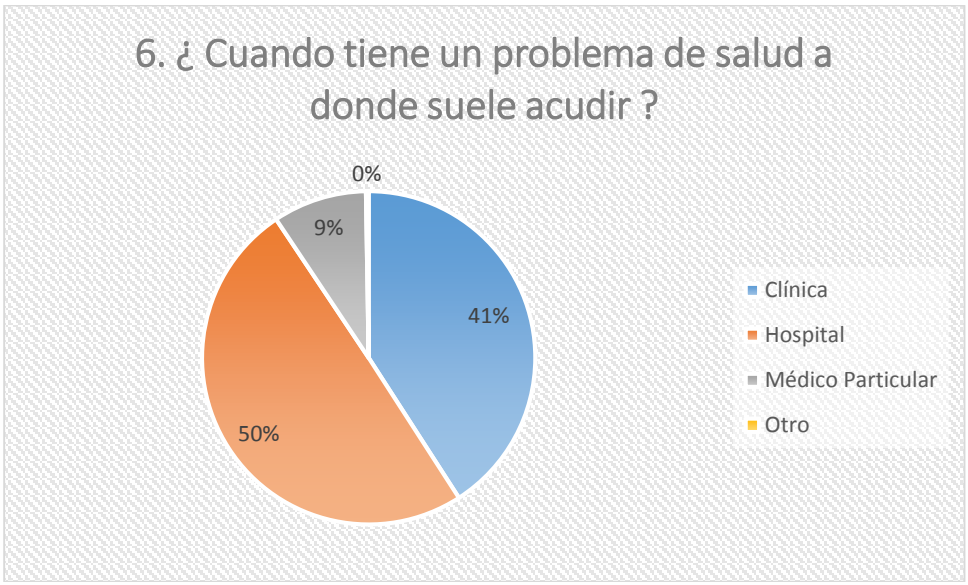


Figura 22. Pregunta 6

Dentro de los encuestados el 41% prefiere acudir a una clínica cuando tiene un problema de salud, el 50% acude a un hospital y el 9 % acude a un médico particular.

3.1.5.7. Pregunta 7. ¿Tiene seguro médico?

Tabla 7. Pregunta 7

Pregunta 7. ¿ Tiene seguro médico?	Respuestas	Porcentaje
Si	277	72%
No	107	28%

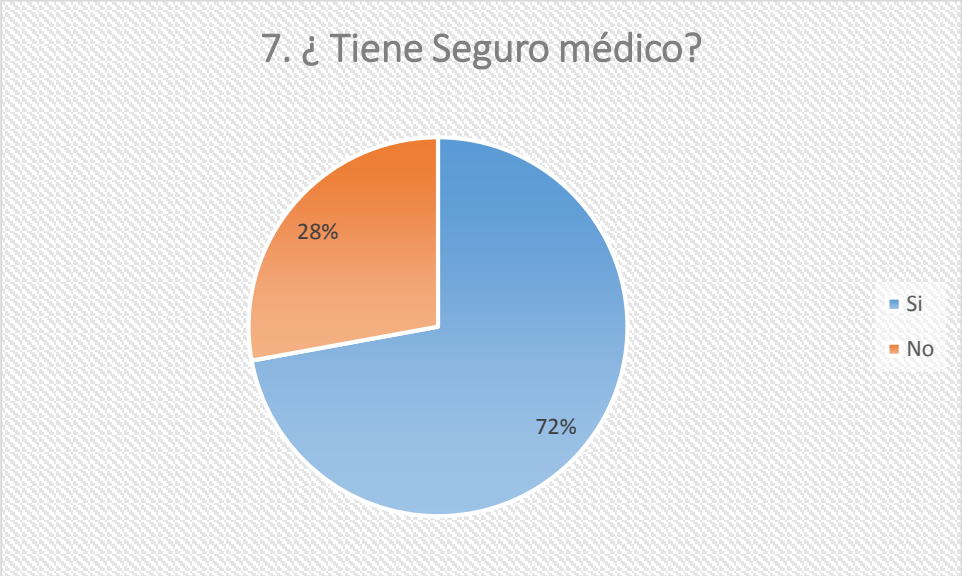


Figura 23. Pregunta 7

Observamos que dentro del total de los encuestados el 72% si tienen seguro médico y el 28% no tienen seguro médico.

3.1.5.8. Pregunta 8. ¿Qué tipo de seguro tiene?

Tabla 8. Pregunta 8

¿ Qué tipo de seguro tiene?	Respuestas	Porcentaje
IESS	160	42%
Privado	122	32%
Ninguno	102	27%
Otro	0	0%

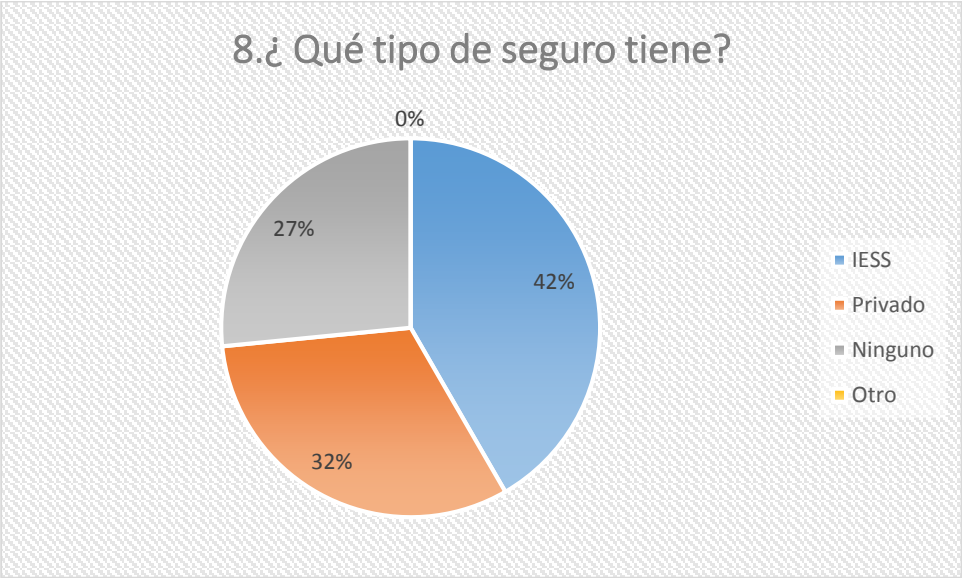


Figura 24. Pregunta 8

Podemos observar que dentro del total de los encuestados el 42% tienen seguro del IESS, el 32% tienen seguro privado en las cuales especifican aseguradoras en su mayoría, Salud, Confiamed, Tecniseguros, Humana y Emi, el 27% no tiene seguro.

3.1.5.9. Pregunta 9. ¿Alguna vez ha recibido servicio de atenciones médicas a domicilio?

Tabla 9. Pregunta 9

Pregunta 9. ¿ Alguna vez a recibido servicio de atenciones médicas a domicilio?	Respuestas	Porcentaje
Si	167	43%
No	217	57%

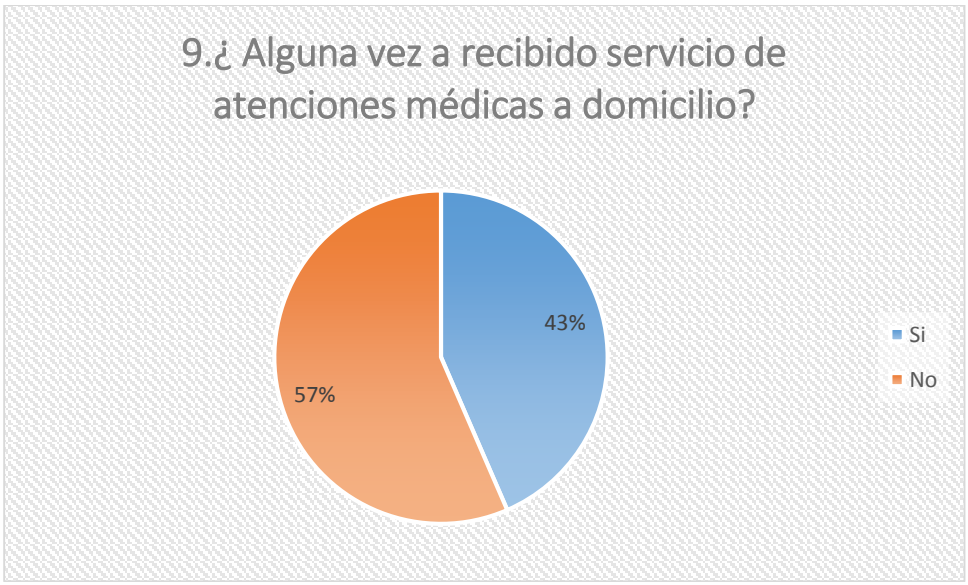


Figura 25. Pregunta 9

Los encuestados, el 43% nos mencionen que, si han recibido atenciones médicas a domicilio, el 57% no han recibido atenciones médicas a domicilio.

3.1.5.10. Pregunta 10. Si le ofreciéramos el servicio de médico a domicilio. ¿Se afiliaría?

Tabla 10. Pregunta 10

Pregunta 10. Si le ofreciéramos el servicio de médico a domicilio ¿ Se afiliaría?	Respuestas	Porcentaje
Si	373	97%
No	11	3%

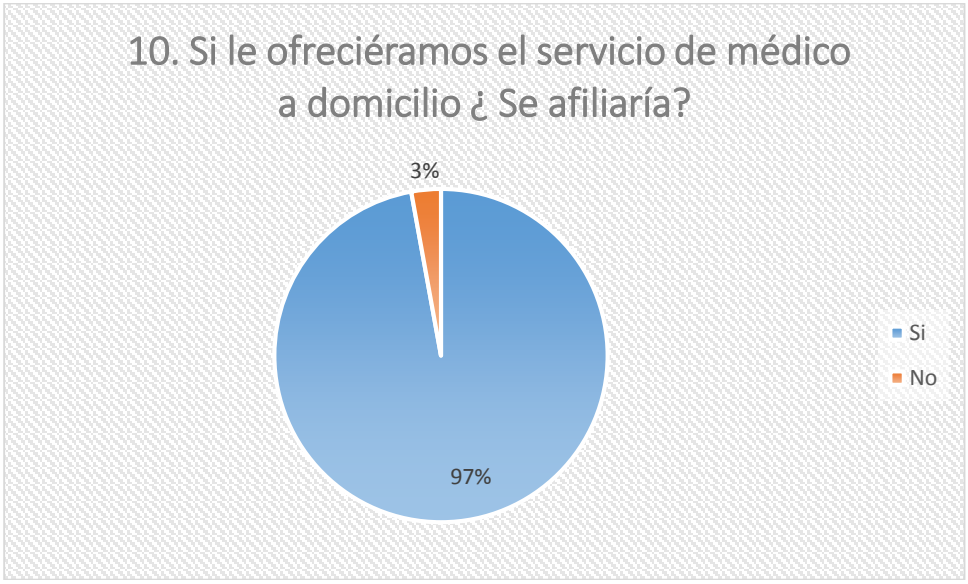


Figura 26. Pregunta 10

Podemos destacar que, mediante las encuestas, el 97% sí se afiliarían al servicio y el 3% no se afiliaría para tener servicio de médico a domicilio.

3.1.5.11. Pregunta 11. ¿Qué especialidades le gustaría incluir en el servicio de médico a domicilio?

Tabla 11. Pregunta 11

Pregunta 11.¿ Qué especialidades le gustaría incluir en el servicio de médico a domicilio?	Respuestas	Porcentaje
Medicina Familiar	280	73%
Pediatría	43	11%
Psicología	19	5%
Odontología	29	8%
Ginecología	13	3%

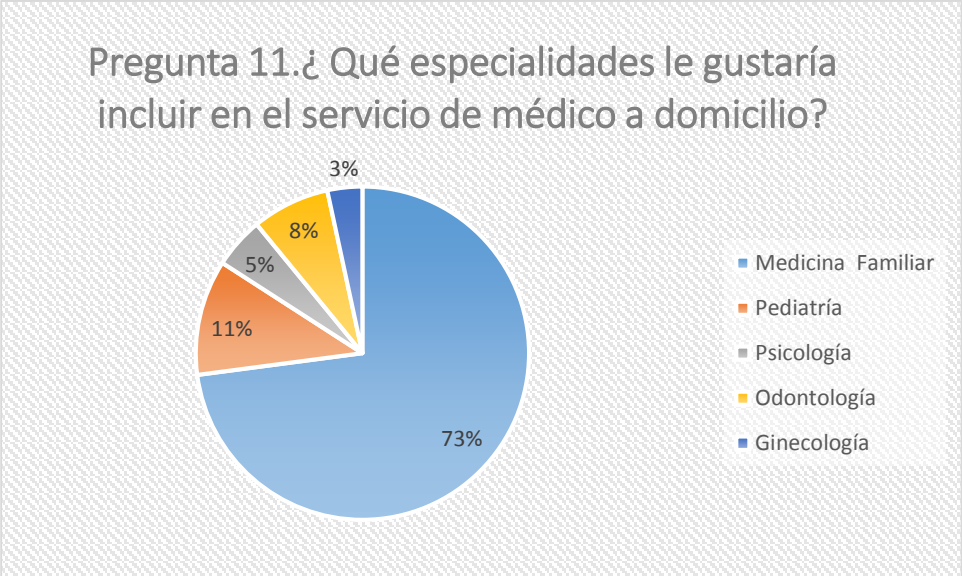


Figura 27. Pregunta 11

Por preferencia a el 73% le gustaría tener medicina familiar, el 11% desearía pediatría, el 8% prefiere Odontología, el 5% prefiere Psicología y el 3% prefieren incluir Ginecología.

3.1.5.12. Pregunta 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una atención de médico a domicilio incluyendo medicación, certificado médico y receta?

Tabla 12. Pregunta 12

Pregunta 12. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por una atención de médico a domicilio incluyendo medicación, certificado médico y receta?	Respuestas	Porcentaje
$20-$30	238	62%
$31-$40	123	32%
$41-$50	19	5%
$50 o más	4	1%

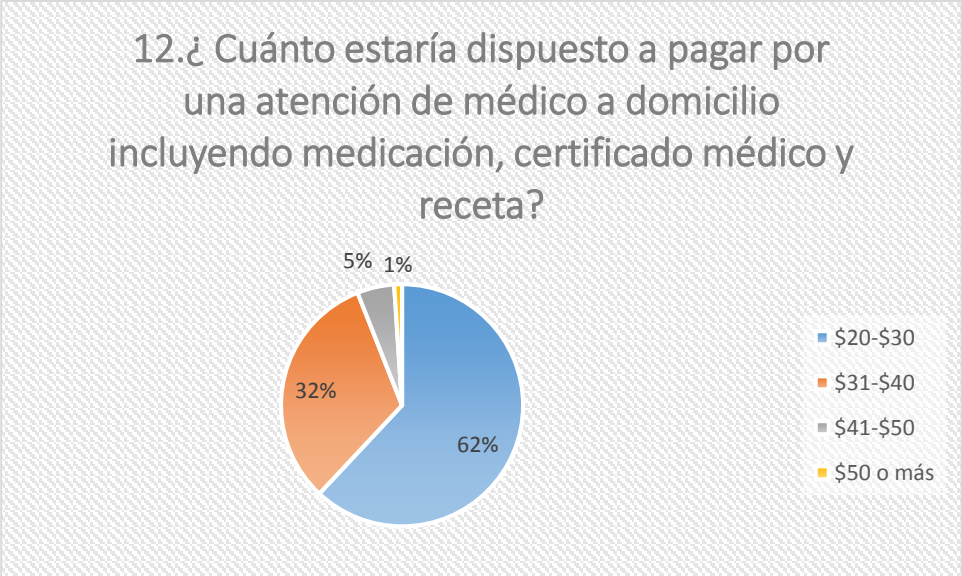


Figura 28. Pregunta 12

En cuanto a tarifas el 62% de los encuestados pagaría de $20-$30, el 32% pagaría de $31-$40, el 5%pagaría de $41-$50 y el 1% pagarían de $50 o más.

3.1.5.13. Pregunta 13. ¿Cómo le gustaría informarse de nuestro servicio?

Tabla 13. Pregunta 13

Pregunta 13.¿ Cómo le gustaría informarse de nuestro servicio?	Repuestas	Porcentaje
Redes Sociales	129	34%
Página Web	59	15%
Visitas personales	191	50%
Otros.	5	1%

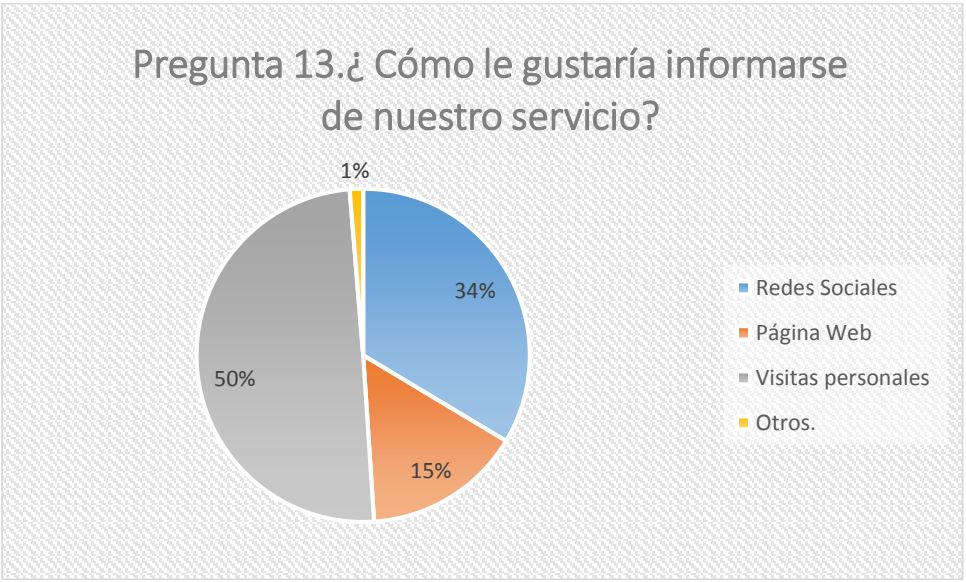


Figura 29. Pregunta 13

El 50% de encuestados prefieren que nos contactemos por medio visitas personales, el 34% prefieren redes sociales, el 15% prefieren mediante página web y el 1% prefieren mediante llamadas telefónicas.

3.2. Valores Empresariales

3.2.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la prestación de asistencia médica a las personas en la comodidad de su domicilio enfocándonos principalmente en la calidad de atención prestada y por ello contamos con un equipo de médicos especializados para satisfacer los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.

3.2.2. Visión

Ser para el 2025 la empresa líder en asistencia de médicos a domicilio a nivel nacional por tener la mejor calidad de atención médico-paciente.

3.2.3. Código de Ética

Mantenemos un compromiso importante con todos los que involucran el funcionamiento de la empresa desarrollando las mejores capacidades como grupo y forjando el liderazgo para crear así un clima ético, basándonos en los siguientes principios:

Responsabilidad: cada miembro de la empresa es responsable de velar por el bienestar de la organización. El personal está capacitado para realizar sus actividades de la manera más eficiente, garantizando la calidad del servicio. La toma de decisiones está basada en los principios de la organización, manteniendo siempre una visión a futuro y enfocada en el cumplimiento de los objetivos.

- Servicio: somos una empresa que vela por el bienestar del cliente, creemos que el cliente es la principal razón de ser de la empresa y por esta razón el negocio gira alrededor de él. Como empresa estamos comprometidos a brindar un servicio de calidad orientado siempre a satisfacer sus necesidades y malestares.

- Responsabilidad Ambiental: nuestro servicio es amigable con el medio ambiente, lo que buscamos como empresa es reducir al mínimo los impactos ecológicos negativos. Es por esto que valoramos el medio ambiente y buscamos incentivar el reciclaje de desechos. Queremos promover un desarrollo sustentable, optimizando los recursos naturales.

- Calidad de vida laboral: es una política de la empresa velar por el bienestar de los empleados, conocemos que la calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con las condiciones de trabajo del empleado. Para lo que fomentamos el desarrollo y formación de los miembros a través de capacitaciones, compensaciones y beneficios. Buscando promover el desarrollo personal, la equidad y el balance trabajo-tiempo libre de los empleados.

- **Establecer conexiones con nuestros proveedores:** tratar con respeto a todos nuestros proveedores. Para lo cual se debe seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.

- **Relación con la competencia:** consideramos que ante cualquier circunstancia se debe competir lealmente con otras empresas, cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.

- **Diversidad y trato adecuado:** consideramos fundamental tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural. No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.

3.3. Políticas Organizacionales

3.3.1. Para Empleados

3.3.1.1. Horario de trabajo, vacaciones y permisos

- El horario de trabajo del personal administrativo es de ocho horas diarias en jornada única continua de 8h00 hasta 16h30 incluida la hora de almuerzo, la cual se podrá tomar a partir de las 13h00, con un tiempo máximo de 30 minutos, debiendo coordinarse en las áreas de Gerencia General.

- Los empleados no pueden abandonar sus labores antes de haber terminado la jornada diaria, a menos que tengan la autorización de su jefe inmediato mediante un memo. Este memo debe ser entregado a recursos humanos.

- En caso de comprobarse que el empleado ha abandonado su puesto de trabajo, por razones personales sin la autorización de su jefe inmediato, se le descontará el doble del tiempo utilizado.

- El personal administrativo deberá registrar su ingreso, salida, almuerzo y permisos con la asistente administrativa.

- Las personas que no registren su ingreso injustificadamente, serán consideradas como ausentes y en consecuencia se les descontará 1 día en la liquidación de vacaciones anuales.

- Si se acumulan 4 horas de permisos o atrasos a la semana que no hayan sido recuperadas, se le descontará medio día de la liquidación de vacaciones anuales.

- Si se acumulan 8 horas a la semana que no hayan sido recuperadas, se le descontará un día de la liquidación de vacaciones anuales.

- El total de horas de permisos personales y atrasos se podrá recuperar con horas de trabajo, ya sea el mismo día o en el transcurso de la semana siempre que no excedan de 4 horas a la semana.

Los permisos especiales autorizados por HOMECAREMED sin cargo a vacaciones son los siguientes:

- Por fallecimiento del cónyuge, hijos o padres, hasta 3 días calendario.

- Por matrimonio hasta 5 días calendario.

- Por calamidad doméstica y/o fuerza mayor debidamente comprobada y justificada, hasta 2 días calendario.

- Por matriculación escolar de sus hijos, 1 día calendario.

- Se otorgará licencia especial, con goce de sueldo, a quienes HOMECAREMED autorice participar en cursos, seminarios, becas y otras actividades que sean de interés para la empresa, por el tiempo que dure el evento y por un máximo de 2 meses.

HOMECAREMED concederá a sus empleados, que tengan 2 años de servicio continuo, licencia sin sueldo hasta por 1 año, para la realización de estudios dentro o fuera del país, siempre y cuando tengan relación con la actividad de la empresa o sea de interés de la misma.

Las licencias se otorgarán bajo las siguientes condiciones:

- Se podrá exigir al empleado que preste sus servicios por un período de tiempo igual al de la licencia otorgada.
- No se podrá solicitar autorización de uso anticipado de vacaciones anuales, conjuntamente al período de la licencia.
- Perderá los beneficios adicionales que la empresa otorga a sus empleados.
- Se dará por terminado el contrato que tiene con la empresa, cancelándole sus haberes hasta su retorno.

3.3.1.2. Sanciones

El Gerente Administrativo, en primera instancia, establecerá las sanciones reglamentarias.
Se establecen las siguientes sanciones:

- Amonestación verbal.
- Amonestación escrita.
- Multa máxima permitida por la Ley.
- Separación del trabajo

Las causas de amonestación verbal son las siguientes:

- No registrar la asistencia diaria, de acuerdo a las políticas establecidas.

- Abandonar su lugar de trabajo no llegar a la atención médica sin tener la autorización de su jefe inmediato.

- Hacer mal uso de los bienes de la empresa.

- No respetar la línea jerárquica.

- No utilizar en forma correcta los uniformes, suministros o medicación entregada.

- Utilizar mayor tiempo para servirse el almuerzo.

Las causas de amonestación escrita son las siguientes:

- Reincidir en las faltas o permisos antes mencionados.

- Cumplir deficientemente las responsabilidades y funciones establecidas en el contrato de trabajo.

El Gerente General, con la notificación del Gerente Administrativo, impondrá multas a los empleados tanto administrativos como personal médico, en los siguientes casos:

- Reincidencia de las faltas y permisos anteriormente mencionados.

- Por no acatar las órdenes o disposiciones de sus superiores.

- Por provocar altercados en su lugar de trabajo maltratar al paciente en su domicilio.

- Incumplimiento de las PROHIBICIONES establecidas por la empresa y demás reglas que establece el Código de Trabajo.

3.3.2. Para Clientes

- Los clientes son el centro de la organización.
- Los clientes deben recibir un trato preferencial.
- Los clientes deben recibir soluciones diligentes a cualquier requerimiento que planteen sea este informativo, orientativo, terapéutico.
- Los clientes pueden calificar la atención recibida por medio del Documento Evaluación de Servicio.
- Los clientes pueden realizar sugerencias o reclamos a través del documento Sugerencias Reclamos.
- El cliente deberá conocer los servicios que presa HOMECAREMED y la calidad de atención prestada por el médico, para que elija el más conveniente a sus intereses y necesidades.
- Los clientes deben recibir atención de calidad y personalizada.
- Los clientes deben percibir paciencia, tolerancia y tranquilidad en cada atención médica prestada.

3.3.3. Para Proveedores

- Garantizar la transparencia y fomentar la competitividad en el proceso de abastecimiento, generando condiciones de competencia abierta y justa entre los proveedores, asegurando igualdad de oportunidades.

- Impulsar relaciones de largo plazo, que generen valor compartido, según la naturaleza de su oferta o por el nivel de servicio.

- Propender y promover estándares de calidad en los proveedores.

- Fomentar la integración operacional entre HOMECAREMED y sus proveedores.

- Reconocer y resguardar la condición de Proveedor de HOMECAREMED ante el mercado, registrando y certificando a sus proveedores a fin de potenciar estándares de calidad, seguridad y condiciones comerciales.

- Fomentar la integración de los distintos negocios, en el marco del crecimiento con proveedores estratégicos y/o destacados por su servicio.

- Promover y valorar la probidad en el comportamiento de proveedores y del personal HOMECAREMED.

- Formalizar acuerdos comerciales con proveedores, velando por el cumplimiento de las condiciones indicadas, en el marco de resguardar los intereses de ambas partes.

- Comprometer un tratamiento claro, abierto y oportuno en la resolución de conflictos con proveedores.

3.4. Planeación.

3.4.1. Objetivos a largo plazo

- Implementar el servicio de ambulancia para el 2022.
- Obtener un 5% de mercado adicional en la ciudad de Quito para el 2023.
- Desarrollar una aplicación para dispositivos móviles de médico a domicilio de HOMECAREMED para el 2024**.**
- Adquirir una sucursal en de la ciudad de Guayaquil para el 2024.

3.4.2. Objetivo de corto y mediano plazo.

3.4.2.1 Objetivos del departamento de Marketing.

- Realizar una estrategia de marketing digital para llegar a más clientes.
- Elaborar una estrategia para captar nuevos segmentos, sectores y mercados.
- Aumentar la visibilidad de la Marca.

3.4.2.2. Objetivos del departamento de Finanzas

- Realizar un presupuesto para la adquisición de nuevos activos.
- Desarrollar y fortalecer un sistema efectivo de controles contables y financieros.
- Realizar un análisis para obtener nuevas fuentes de financiamiento.

3.4.2.3. Objetivos del departamento de Ventas.

- Realizar una capacitación a la fuerza de ventas sobre el servicio que ofrecemos y así obtener incremento de servicios.

- Realizar una plataforma virtual dirigida a los pacientes para mejorar el servicio postventa.

- Conocer necesidades o preferencias de los clientes en cuanto a servicios médicos.

3.4.2.4. Objetivos del departamento del departamento de Talento Humano.

- Alinear la estrategia de la compañía con el personal de trabajo.

- Implementar incentivos hacia los médicos en función de las metas logradas.

- Realizar una evaluación de satisfacción del personal en su puesto de trabajo.

- Desarrollar un programa de trabajo en equipo por parte de los colaboradores.

3.4.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

3.4.3.1. Poder de Negociación de Proveedores

La empresa presta un servicio médico por lo tanto es necesario de medicamentos e insumos, es por ello que tiene varios proveedores que ofrecen una gran variedad de precios y productos, el poder de negociación del proveedor es bajo sin embargo buscan mejorar el servicio con descuentos y entrega rápida.

3.4.3.2. Poder de Negociación con los clientes.

La negociación con los clientes ha ido aumentando ya que en el mercado de las atenciones médicas existen varios medios que prestan el mismo servicio ya sea en el sector privado como en clínicas o como en los hospitales públicos que incluso no tiene costo.

3.4.3.3. Amenaza de nuevos competidores

Dentro del mercado de empresas que ofrecen servicio de médico a domicilio en la ciudad de Quito existe mucha competencia, y esto incentiva a que nuevas organizaciones quieran incursionar en este mercado que es rentable sin tener conocimiento alguno sobre la relación médico-paciente.

Esto contribuye a que dentro del mercado de médico a domicilio no existen impedimentos para el ingreso de nuevos competidores, sin tomar en cuenta la inversión necesaria para obtener posicionamiento en el mercado.

3.4.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Dentro de productos sustitutos en este caso serían servicios, los cuales son los hospitales públicos, los médicos particulares y las clínicas que ofrecen el mismo servicio en caso de emergencia, es por ello que los clientes optarían por quedarse con lo que ya conocen y prefieren no arriesgarse.

3.4.3.5. Rivalidad entre competidores

Existen mucha rivalidad con nuestra competencia ya que es un mercado nuevo dentro del país por lo tanto incurre en la entrada de nueva competencia que buscan ofrecer mayor beneficio

utilizando mejores estrategias como la adquisición de ambulancias que facilitan la llegada del médico al domicilio y en un menor tiempo y ofrecen precios más bajos entre otros.

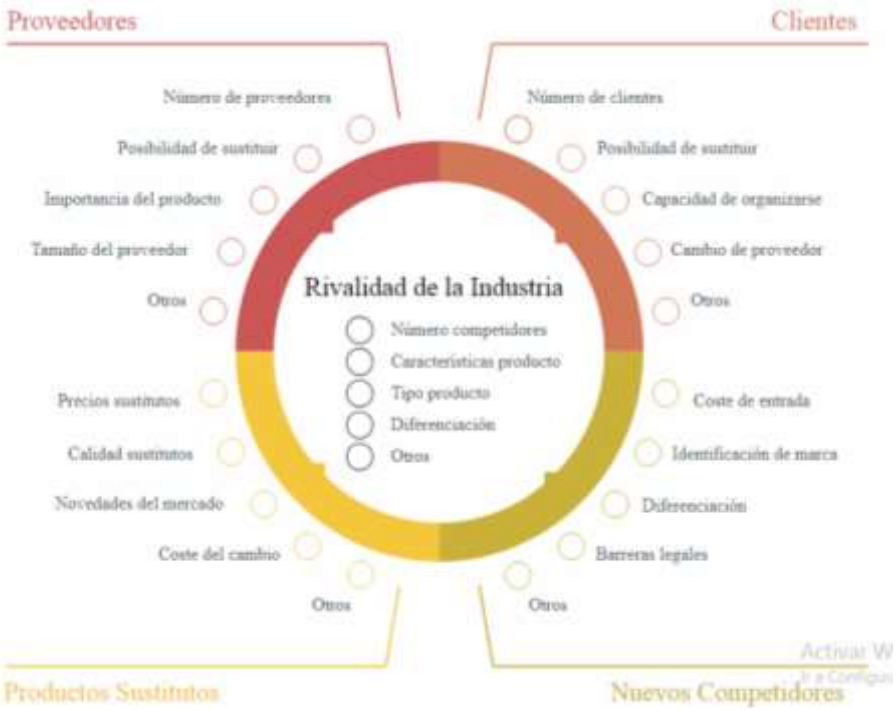


Figura 30. 5 Fuerzas de Porter

Fuente: (Longares, 2016)

3.4.4. Cadena de Valor



Figura 31. Cadena de Valor

3.4.5. FODA

A continuación, presentaremos el FODA de la empresa, de esta manera observaremos cómo se encuentra la empresa actualmente, se detalla a continuación:

Tabla 14. Matriz FODA

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">MATRIZ FODA</td><td colspan="2">FACTORES INTERNOS</td></tr>
<tr><td>FORTALEZAS</td><td>DEBILIDADES</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="4"></td><td>Personal médico capacitado y especializado para el cuidado de salud</td><td>Falta de instrumental para mejora de servicio</td></tr>
<tr><td>Diferenciación de servicio</td><td>Recursos financieros limitados para compra activos</td></tr>
<tr><td>Control de calidad de servicio constante</td><td>No hay reconocimiento de marca en el mercado</td></tr>
<tr><td>Atención de 24 horas</td><td>No posee servicio ambulatorio</td></tr>
<tr><td rowspan="6">FACTORES EXTERNOS</td><td>OPORTUNIDADES</td><td>ESTRATEGIA FO</td><td>ESTRATEGIAS DO</td></tr>
<tr><td>La competencia existente es mínima</td><td rowspan="4">Implementar al servicio una máquina de datafast que falicite el pago y mejore el servicio hacia el cliente</td><td rowspan="4">Realizar alianzas con empresas que ofrezcan servicio ambulatorio</td></tr>
<tr><td>Implementación de método de pago</td></tr>
<tr><td>Implementación de aplicación para facilidad de uso</td></tr>
<tr><td>Implementación del servicio ambulatorio</td></tr>
<tr><td>AMENAZAS</td><td>ESTRATEGIAS FA</td><td>ESTRATEGIAS DA</td></tr>
<tr><td>Servicio poco conocido dentro del mercado</td><td rowspan="3">Desarrollar estrategia de marketing para posicionar la marca dentro del mercado</td><td rowspan="3">Realizar un préstamo bancario, para la compra de nuevos activos que mejoren la marca</td></tr>
<tr><td>La situación económica del país, no permite que la población adquiera servicios de este tipo</td></tr>
<tr><td>Falta de identificación y participación de las población con los problemas de salud</td></tr>
<tr><td>Existen pocas barreras de entrada el mercado</td></tr>
</table>

3.4.5.1. Matriz Factores Externos

Tabla 15. Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
	1	La competencia existente es mínima	0,25	2	0,50
	2	Implementación de método de pago	0,20	2	0,40
	3	Implementación de aplicación para facilidad de uso	0,25	3	0,75
	4	Implementación del servicio ambulatorio	0,30	4	1,20
			1,0		2,85
		AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
	1	Servicio poco conocido dentro del mercado	0,15	2	0,30
	2	La situación económica del país, no permite que la población adquiera servicios de este tipo	0,20	2	0,40
	3	Falta de identificación y participación de las población con los problemas de salud	0,35	3	1,05
	4	Existen pocas barreras de entrada el mercado	0,30	3	0,90
			1,0		2,65

3.4.5.2. Matriz Factores Internos

Tabla 16. Matriz de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
	1	Diferenciación de servicio	0,20	2	0,40
	2	Personal médico capacitado y especializado para el cuidado de salud	0,25	3	0,75
	3	Control de calidad de servicio constante	0,30	4	1,20
	4	Atención de 24 horas	0,25	3	0,75
			1,0		3,10
		DEBILIDADES	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**PUNTUACIÓN**
	1	Falta de instrumental para mejora de servicio	0,20	2	0,40
	2	Recursos financieros limitados para compra activos	0,30	3	0,90
	3	No hay reconocimiento de marca en el mercado	0,20	2	0,40
	4	No posee servicio ambulatorio	0,30	4	1,20
			1,0		2,90

A medida que vamos observando la matriz de EFE podemos determinar un análisis más adecuado, dentro de las oportunidades encontramos un factor con mayor ponderación que es la implementación del servicio ambulatorio, es decir la empresa aprovecha con mayor eficacia por el nivel de calificación que tiene, y evitan de la misma forma amenazas de la forma adecuada es por ello que su puntuación sobrepasa el promedio.

En cambio la matriz EFI que determina factores internos de la organización que como podemos observar su puntuación indica que a posición estratégica interna de la empresa está arriba de la media.

Mediante este análisis determinamos varias estrategias para aumentar el nivel competitivo de la empresa en distintas situaciones, además de desarrollar una campaña de marketing y realizar un financiamiento para la adquisición de activos que permitan mejorar el servicio y el posicionamiento dentro del mercado.

3.4.6. Planificación Estratégica

Para elaborar la planificación estratégica se debe realizar una revisión de cada objetivo a cumplirse y por ende de cada actividad que ayudarán al cumplimiento de los mismos.

Tabla 17.Planificación Estratégica

Lider de proyecto	Allison Villao	ÁMBITO	Gerente general	ESTRATEGIA	3
Apoyo del proyecto				AVANCES DE ESTRATÉGIAS	0%

No.	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTACIÓN					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Desarrollar una aplicación para dispositivos móviles de médico a domicilio de HOMECAREMED para el 2024.	1	Especificar las caracteristicas de la aplicación	Allison Villao	ene-22	jun-22	x					x					0%	Propio	
		2	Hacer una cotización del costo de la aplicación	Allison Villao	jun-22	dic-22	x					x					0%	Externo	
		3	Realizar pruebas del funcionamiento de la aplicación	Allison Villao	dic-22	jun-23	x					x					0%	Propio	
		4	Aprobar la aplicación y hacer el lanzamiento	Allison Villao	jun-23	dic-23	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
2	Obtener un 20% de mercado adicional para el 2023	1	Hacer un estudio de mercado	Allison Villao	ene-20	dic-22	x					x					0%	Propio	
		2	Diseñar campaña de marketing	Allison Villao	ene-21	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Ejecutar campaña de marketing	Allison Villao	ene-22	dic-22	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	3					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
3	Adquirir una oficina en la ciudad de Guayaquil para el 2024	1	Hacer un estudio del sector	Allison Villao	ene-22	jun-22	x					x					0%	Propio	
		2	Revisar un lugar céntrico para la oficina	Allison Villao	jun-22	dic-22	x					x					0%	Propio	
		3	Realizar cotizaciones de distintas opciones	Allison Villao	ene-23	dic-23	x					x					0%	Propio	
		4	Comprar la oficina	Allison Villao	ene-24	abr-24	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
4	Número total de actividades	11					% DE AVANCE TOTAL DE ESTRATEGIA										0%		

Elaborado por	Revisado por	Aplicado por
Allison Villao	**Allison Villao**	**Allison Villao**
Gerente General	**Gerente General**	**Gerente General**

3.4.7. Planificación operativa (POA) y táctica.

Mediante la planificación operativa podremos gestionar y coordinar los recursos de la empresa, ya sea del personal de la empresa o de los estados financieros que se vayan a presentar de esta manera se van a alcanzar metas y se hará el cumplimiento de objetivos.

3.4.7.1. Departamento de Marketing

Tabla 18. Planificación Operativa Departamento de Marketing

Lider de proyecto	Allison Villao	ÁMBITO	Gerente de Marketing	ESTRATEGIA	3
Apoyo del proyecto				AVANCES DE ESTRATÉGIAS	0%

No.	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTACIÓN					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Realizar una estrategia de marketing digital para llegar a más clientes	1	Identificar los segmentos de Interes para la empresa	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Desarrollar publicidad en la internet	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
		3	Implementar publicidad por medio de página web y redes sociales	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	3					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
2	Conocer necesidades o preferencias de los clientes en cuanto a servicios médicos.	1	Desarrollar y ejecutar un estudio de mercado	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Determinar servicios médicos de tendencia actual	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Analizar los servicios que ofrece la competenica		ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
		4	Evaluar la especialidad de servicio que más ha vendido la empresa	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
3	Aumentar la visibilidad de la Marca	1	Reducir el costo de adquisición del servicio al cliente	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Fidelizar al cliente realizando un seguimiento y evaluación servicio prestado	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Motivar mediante promociones a que el cliente adquiera nuesros servicios	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		4	Entregar constantemente material publicitario	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	0	
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
4	Número total de actividades	11					% DE AVANCE TOTAL DE ESTRATEGIA										0%		

Elaborado por	Revisado por	Aplicado por
		Allison Villao
Gerente de Marketing	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.7.2. Departamento de Finanzas

Tabla 19. Planificación Operativa- Departamento de Finanzas

Lider de proyecto	Allison Villao	ÁMBITO	Finanzas	ESTRATEGIA	3
Apoyo del proyecto				AVANCES DE ESTRATÉGIAS	0%

No.	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTACIÓN					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Realizar un presupuesto para la adquisición de nuevos activos.	1	Verificar las necesidades de activos	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Elaborar un presupuesto de la compra de activos	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
		3	Solicitar cotizaciones	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		4	Adquirir activos necesarios	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
2	Desarrollar y fortalecer un sistema efectivo de controles contables y financieros	1	Registrar operaciones contables y datos finncieros	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Planificar Información registrada	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Analizar y evaluar información registrada	Allison Villao	ene-20	dic-21													
		4	Controlar las operaciones ejecutadas	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
3	Realizar un análisis para obtener nuevas fuentes de financiamiento.	1	Identificar varias opciones de financiamiento	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
		2	Evaluar la opción más conveniente	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
		3	Solicitar financiamiento	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
4	Número total de actividades	11					% DE AVANCE TOTAL DE ESTRATEGIA										0%		

Elaborado por	Revisado por	Aplicado por
	Allison Villao	Allison Villao
Gerente de Finanzas	Gerente de General	Gerente de General

3.4.7.3. Departamento de Ventas

Tabla 20. Planificación Operativa-Departamento de Ventas.

Lider de proyecto	Allison Villao	ÁMBITO	ventas	ESTRATEGIA	3
Apoyo del proyecto				AVANCES DE ESTRATÉGIAS	0%

No.	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTACIÓN					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Realizar una capacitación a la fuerza de ventas para obtener alianzas con empresas	1	Informar a la fuerza de ventas el proceso comercial orientado hacia el cliente	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Ayudar a los vendedores ha identificar nesecidades del posible comprador	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Promover al vendedor a resolver la necesidad del posible comprador a traves de nuestros servicios	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
	Número de actividades en la estrategia	3					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
2	Conocer necesidades o preferencias de los clientes en cuanto a servicios médicos.	1	Desarrollar y ejecutar un estudio de mercado	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Determinar servicios médicos de tendencia actual	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Analizar los servicios que ofrece la competenica	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		4	Evaluar la especialidad de servicio que más ha vendido la empresa	Allison Villao	ene-20	dic-21													
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
3	Realizar una plataforma virtual dirigida a los pacientes para mejorar el servicio postventa.	1	Diseñar la nueva plataforma virtual	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
		2	Cotizar costos de la nueva plataforma	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
		3	Implementar la nueva plataforma virtual diseñada.	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
	Número de actividades en la estrategia	3					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
4	Número total de actividades	10					% DE AVANCE TOTAL DE ESTRATEGIA										0%		

Elaborado por	Revisado por	Aplicado por
		Allison Villao
Gerente de Ventas	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.7.4. Departamento de Talento Humano

Tabla 21. Planificación Operativa- Departamento de Talento Humano

Lider de proyecto	Allison Villao	ÁMBITO	Recursos Humanos	ESTRATEGIA	4
Apoyo del proyecto				AVANCES DE ESTRATÉGIAS	0%

No.	OBJETIVOS	No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTACIÓN					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRATEGIA	TIPO DE RECURSO	DETALLE
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%			
1	Alinear la estrategia de la compañía con el personal de trabajo	1	Determinar el número de los recursos que se distribuirán en cada área para la ejecución y cumplimiento de la estrategia	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	realizar proceso de reclutamiento y selección	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Externo	
		3	Ayudar al personal mediante el desarrollo y capacitación.	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		4	Identificar las brechas del talento humano	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	4					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
2	Implementar incentivos hacia los médicos en función de las metas logradas.	1	Realizar un cronograma de las meta a alcanzar	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Mostrar al personal el beneficio que obtendran por cada meta alcanzada	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Ejecutar plan de motivación	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	3					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
3	Realizar una evaluación de satisfacción del personal en su puesto de trabajo.	1	Medir satisfacción por medio de encuestas	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Tomar medidad en cuanto a problematicas que salgan a flote	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Brindar apoyo mediante actividades para incrementar el compromiso del personal	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	3					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
4	Desarrollar un programa de trabajo en equipo por parte de los colaboradores.	1	Determinar las cualidades de cada uno de los empleados	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		2	Realizar Grupos con las mismas cualidades con un líder a la cabeza	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
		3	Realizar seguimiento de los grupos de trabajo evaluando su desempeño.	Allison Villao	ene-20	dic-21	x					x					0%	Propio	
	Número de actividades en la estrategia	3					% DE AVANCE DE ESTRATEGIA										0%		
4	Número total de actividades	13					% DE AVANCE TOTAL DE ESTRATEGIA										0%		

Elaborado por	Revisado por	Aplicado por
		Allison Villao
Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Finanzas	Gerente General

3.4.8. Planificación de Contingencia

Mediante el plan de contingencia realizaremos un esquema estratégico con lo cual controlaremos situaciones de emergencia y de esta forma reduciremos consecuencias negativas para la empresa. El detalle a continuación:

Tabla 22.Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Allison Villao			**ÁMBITO:**	Gerente General						**ESTRATEGIAS:**									3	
APOYO DEL PROYECTO:	Freddy Villao										**AVANCE DE ESTRATEGIAS:**									0%	
No	**OBJETIVOS:**	**No**	**ACTIVIDADES:**	**RESPONSABLE:**	**FECHA INICIO***	**FECHA FIN***	**% APORTE**					**% AVANCE ACTIVIDAD**					**% AVANCE DE**	**TIPO DE RECURSO:**	**DETALLE:**		
							0%	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**	**0%**	**25%**	**50%**	**75%**	**100%**					
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada departamento.				X					X					0%	Propio			
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.				X					X					0%	Propio			
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.				X					X					0%	Propio			
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%				
2	Contratar un seguro que cubra los daños de vehículos de los médico en caso de accidente.	4	Verificar presupuesto.				X					X					0%	Propio			
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.				X					X					0%	Externo	Cotización de empresas seguros.		
		6	Adquisición de la mejor opción de seguro				X					X					0%	Propio			
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%				
3	Comprar vehículo de respaldo en caso de emergencia	7	Verificar presupuesto.				X					X					0%	Propio			
		8	Cotización de concecionarias de vehiculos				X					X					0%	Externo	Cotización de consecionarios		
		9	Compra de vehículo				X					X					0%	Propio			
	Número de actividades en la estrategia:	3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%				
3	Número total de actividades:	9				% DE AVANCE TOTAL:											0%				

*** Fecha de inicio y finalización se determinaran en cas**

Elaborado por:	**Revisado por:**	**Aprobado por:**
Allison Villao	Allison Villao	Allison Villao
Gerente General	**Gerente General**	**Gerente General**
	Freddy Villao	Freddy Villao
	Presidente	**Presidente**

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1. Organigrama Estructural

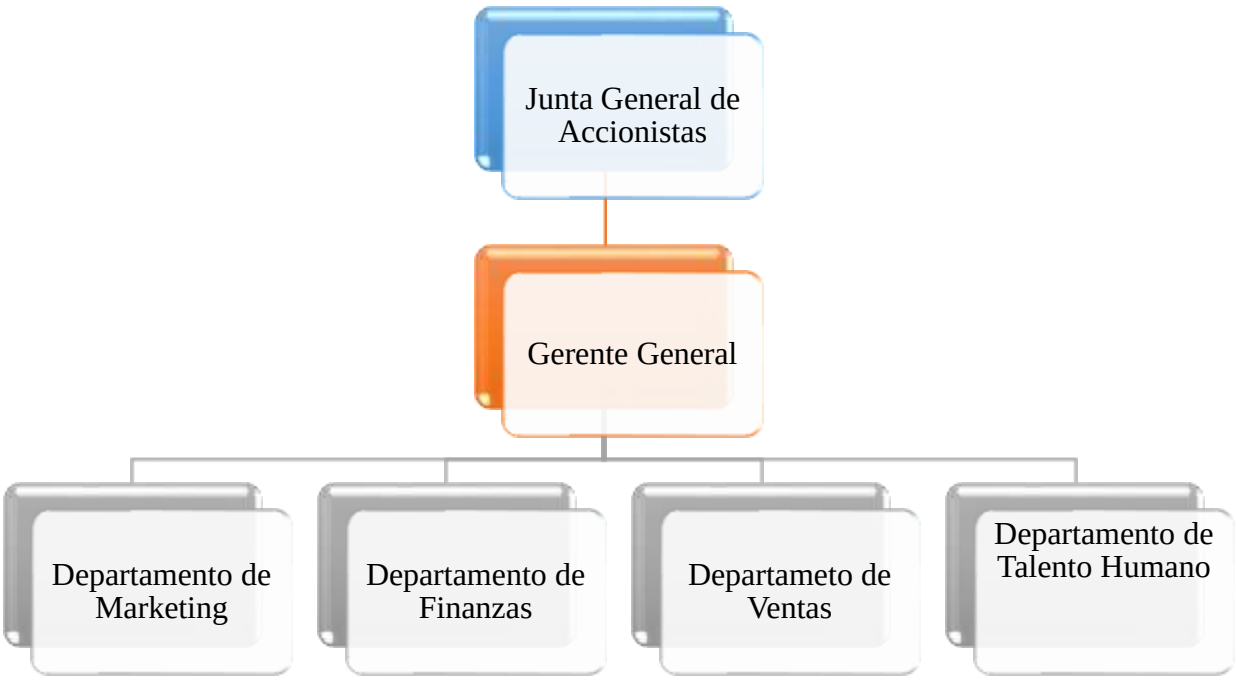


Figura 32. Organigrama Estructural

3.5.2. Organigrama Funcional

El organigrama funcional ayuda a establecer funciones que se realizan dentro del organigrama estructural, las cuales se detallan a continuación:

3.5.2.1. Junta General de Socios

- Definir los objetivos de la empresa a largo plazo.
- Someter a votación acuerdos.

- Implementar políticas para la actuación de los administradores.
- Designar funcionarios correspondientes.
- Aprobar repartición de Utilidades.
- Revisar la situación financiera y evolución económica de la empresa.

3.5.2.2. Gerente General

- Realizar gestión de la sociedad como representante legal.
- Organizar y dirigir los departamentos que conllevan la sociedad.
- Preparar y ejecutar presupuestos aprobados por el directorio.
- Firma de contratos en los convenios a realizarse.
- Rendir cuentas justificadas en los casos señalados por la ley.
- Fijación de objetivos que marcan el rumbo de la organización.

3.5.2.3. Departamento de Marketing

- Definir y Gestionar la marca.
- Realizar gestión de campañas para promocionar a la empresa.
- Realizar estudios de factibilidad para la implementación de nuevos servicios.
- Crear comunicación dentro de la empresa.

- Actualizar lista de proveedores o agencias externas que ayuden en la campaña de marketing.

- Dar apoyo en campañas de marketing digital y plataformas creadas.

3.5.2.3. Departamento de Finanzas

- Elaborar y presentar los estados financieros.

- Realizar informes en base al presupuesto necesario por cada departamento.

- Dirigir, controlar y supervisar las actividades contables relativas al patrimonio de la empresa.

- Planificar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos asignados a la dependencia, así como procesar el pago de prestaciones sociales al personal de la empresa.

- Coordinar el financiamiento necesario para nuevas inversiones de la empresa.

3.5.2.4. Departamento de Ventas.

- Captación de Clientes Potenciales.

- Presupuestar en nivel de ventas a obtener en base a datos históricos.

- Diseñar una política de precios acorde a cada especialidad de servicio médico.

- Realizar estudios de mercado para implementar nuevos servicios médicos.

3.5.2.5. Departamento de Talento Humano

- Realizar gestión administrativa del personar ya sea nóminas, seguros sociales, contratos etc.
- Reclutamiento y selección de personal.

- Formar adecuadamente mediante capacitaciones al personal y puedan desempeñar con éxito sus funciones.

- Resolver conflictos presentados y llevar a cabo negociaciones de convenios con el comité de la empresa.

- Llevar a cabo un control de las actividades realizadas y verificar si son correctas las políticas impuestas.

3.6. Control

El control consiste en medir y corregir el desempeño organizacional ya sea individual o como equipo, asegurando que las actividades se ajusten a los planes y objetivos propuestos, además de la detección de falencias de los mismos y poder corregir e implementar acciones preventivas y correctivas.

A continuación, mostraremos los controles a realizarse por parte de la empresa:

Tabla 23. Control Administrativo

LÍDER DE PROYECTO:	Allison Villao
APOYO DEL PROYECTO:	Freddy Villao

MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Allison Villao	X					X	
2	Generar alianzas estratégicas con empresas de medicina prepagada.	Allison Villao	X						X
2	Realizar costeo de atenciones por sector.	Allison Villao	X						X
4	Revisión y aprobación del servicio.	Allison Villao	X						X
5	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Allison Villao		X	X				
6	Medición del número de servicios realizados .	Allison Villao	X						X
7	Mantener un control de calidad del servicio prestado.	Allison Villao	X						X
8	Desarrollar un plan motivacional para mejorar el rendimiento del personal.	Allison Villao	X			X			
9	Optimizar nuestros recursos.	Allison Villao	X			X			
10	Brindar un valor agregado en el servicio que prestamos.	Allison Villao	X			X			
11	Ampliar nuestros activos.	Allison Villao		X	X				
12	Aumentar el personal humano.	Allison Villao	X				X		
13	Registro diario de las transacciones financieras.	Allison Villao	X						X
14	Realizar cuentas semanales con cada médico por cada atención médica realizada.	Allison Villao	X						X
15	Tener facturación actualizada mensual.	Allison Villao	X						X
16	Revisión y aprobación de los balances.	Allison Villao	X						X
17	Llevar un registro de las retenciones.	Allison Villao	X						X
18	Archivar las facturas originales.	Allison Villao	X						X
19	Realizar capacitaciones al personal.	Allison Villao	X			X			
20	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Allison Villao	X			X			
21	Realizar evaluación de desempeño del personal médico.	Allison Villao	X			X			

Elaborado por:
Allison Villao
Gerente General

Revisado por:
Allison Villao
Gerente General
Freddy Villao
Presidente

Aprobado por:
Allison Villao
Gerente General
Freddy Villao
Presidente

3.6.2. Control de Empleados

Tabla 24. Control de Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Allison Villao
APOYO DEL PROYECTO:	Freddy Villao

MONITOREO:	Empleados

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Control de asistencia del personal	Allison Villao	X						X
2	Uso de uniformes de forma correcta	Allison Villao	X						X
3	Informe de actividades para el personal contratado	Allison Villao	X						X
4	Trabajar 40 horas a la semana	Allison Villao	X						X
5	Establecer normas de seguridad interna.	Allison Villao	X						X
6	Establecer normas, para el uso correcto de medicación e insumos médicos	Allison Villao	X						X
7	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones.	Allison Villao	X			X			
8	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización	Allison Villao	X			X			
9	Para postulaciones de cursos se debe hacer el requerimiento al área de Recursos Humanos para la aprobación	Allison Villao	X			X			
10	Control del inventario de medicación por cada medicación entregada al médico	Allison Villao	X						X

Elaborado por:
Allison Villao
Gerente General

Revisado por:
Allison Villao
Gerente General
Freddy Villao
Presidente

Aprobado por:
Allison Villao
Gerente General
Freddy Villao
Presidente

3.6.3 Clientes

Tabla 25. Control de Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Allison Villao
APOYO DEL PROYECTO:	Freddy Villao

MONITOREO:	Clientes

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Creación de una base de datos con información del cliente	Allison Villao	X					X	
2	Estar abierto a las opiniones de los clientes para ver en que mejora el servicio	Allison Villao	X						X
3	Calificar la satisfacción del cliente por medio de encuestas	Allison Villao	X					X	
4	Tener un paciente falso que realice una evaluación a la atención por parte de los médicos	Allison Villao	X			X			
5	relizar un seguimiento al caso del paciente para poder implementar nuevas técnicas de cuidados médicos	Allison Villao	X			X			

Elaborado por:
Allison Villao
Gerente General

Revisado por:
Allison Villao
Gerente General
Freddy Villao
Presidente

Aprobado por:
Allison Villao
Gerente General
Freddy Villao
Presidente

3.6.4. Proveedores

Tabla 26. Control de Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Allison Villao
APOYO DEL PROYECTO	Freddy Villao

MONITOREO:	Proveedores

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Solicitar información de y certificaciones de calidad	Allison Villao	X					X	
2	Revisar producto al llegar a la bodega	Allison Villao	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores	Allison Villao	X						X
4	Control de los desabastecimientos	Allison Villao	X					X	
5	Control del tiempo de entrega de la medicación a nuestras bodegas	Allison Villao	X						X
6	Control semanal de inventarios	Allison Villao	X						X
7	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores	Allison Villao	X						X
8	Realizar el pago a proveedores cada fin de mes	Allison Villao	X						X

Elaborado por:
Allison Villao
Gerente General

Revisado por:
Allison Villao
Gerente General
Freddy Villao
Presidente

Aprobado por:
Allison Villao
Gerente General
Freddy Villao
Presidente

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Activos

4.1.1. Fijos

El total de los activos fijos son $42.504,00, los cuales se necesitan para el funcionamiento de la empresa

Tabla 27. Activos Fijos.

DETALLE	VALOR
INVENTARIO DE MEDICINAS	$ 3.884,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 2.820,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 3.600,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1.650,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 550,00
VEHICULOS	$ 30.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 42.504,00**

Los activos necesarios por categoría son:

Tabla 28. Inventario de medicinas.

Rubro / Descripción	*Unidad*	*Precio unitario*	*Precio global*
KETOROLACO 30mg ampolla (caja)	52	$ 12,00	$ 624,00
DICLOFENACO 75mg ampolla (caja)	52	$ 20,00	$ 1.040,00
PARACETAMOL tabletas 1gr	52	$ 10,00	$ 520,00
PARACETAMOL jarabe	24	$ 24,00	$ 576,00
IBUTROFEMO tabletas 400mg	52	$ 12,00	$ 624,00
SUERO ORAL en sobre	52	$ 1,50	$ 78,00
TRAMAL ampolla	40	$ 4,50	$ 180,00
METOCLOPRAMIDA tabletas	52	$ 3,50	$ 182,00
BUPREX	24	$ 2,50	$ 60,00
		TOTAL:	**$ 3.884,00**

Tabla 29.Maquinaria y Equipo.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Equipo médico	12	$ 80,00	$ 960,00
Balanzas	2	$ 50,00	$ 100,00
Refrigerador	1	$ 200,00	$ 200,00
Camilla	1	$ 150,00	$ 150,00
Caja de medicinas	15	$ 10,00	$ 1.410,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			**$ 2.820,00**

Tabla 30. Equipo de Oficina.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
PRODUCCIÓN			
Celulares	2	$ 300,00	$ 600,00
Suministros	1	$ 3.000,00	$ 3.000,00
SUBTOTAL			**$ 3.600,00**
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			**$ 3.600,00**

Tabla 31.Equipo de Computo.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
OFICINA			
Computadoras	3	$ 500,00	$ 1.500,00
Impresora Multifunción	1	$ 150,00	$ 150,00
SUBTOTAL			**$ 1.650,00**
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			**$ 1.650,00**

Tabla 32.Muebles y Enseres

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Sillas Giratorias	4	$ 75,00	$ 300,00
Estanteria	3	$ 50,00	$ 150,00
Vitrina	1	$ 100,00	$ 100,00
Muebles de Oficina	4	$ 100,00	$ 550,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			**$ 550,00**

Tabla 33.Vehículos.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Vehiculo	1	$ 30.000,00	$ 30.000,00
TOTAL VEHÍCULO			**$ 30.000,00**

4.1.2. Inversión Inicial

La inversión inicial indica la cantidad y la forma en la que se estructura el capital para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 34. Inversión Inicial.

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	$ 42.504,00
Activos Diferidos	$ 2.000,00
Capital de Trabajo	$ 2.496,00
TOTAL INVERSIÓN	**$ 47.000,00**

4.2. Financiamiento.

Con el financiamiento realizamos un aporte de los socios por $ 25.000, y un préstamo de $ 20.000, que se presenta de la siguiente forma:

Tabla 35.Financiamiento.

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	$ 25.000,00	56%	4,39%	2,44%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo bancario	$ 20.000,00	44%	10,12%	2,98%
TOTAL INVERSIÓN	**$ 45.000,00**	**100%**		**5,42%**

El préstamo realizado tendrá un plazo de pago de 60 meses destinado para la compra de la ambulancia, por lo tanto se deberá pagar incluyendo los intereses por un valor de $ 25.567, el interés es de $ 5.567 y el capital de $ 20.000.

Tabla 36. Tabla de Amortización.

DEUDA	20.000,00	PLAZO	0	CUOTAS	426,12
TASA DE INTERES	10,12%	PAGO ANUAL	12	FIJAS	
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	$ 20.000,00				$ 20.000,00
1	$ 20.000,00	$ 168,67	$ 257,46	$ 426,12	$ 19.742,54
2	$ 19.742,54	$ 166,50	$ 259,63	$ 426,12	$ 19.482,92
3	$ 19.482,92	$ 164,31	$ 261,82	$ 426,12	$ 19.221,10
4	$ 19.221,10	$ 162,10	$ 264,02	$ 426,12	$ 18.957,07
5	$ 18.957,07	$ 159,87	$ 266,25	$ 426,12	$ 18.690,82
6	$ 18.690,82	$ 157,63	$ 268,50	$ 426,12	$ 18.422,33
7	$ 18.422,33	$ 155,36	$ 270,76	$ 426,12	$ 18.151,57
8	$ 18.151,57	$ 153,08	$ 273,04	$ 426,12	$ 17.878,52
9	$ 17.878,52	$ 150,78	$ 275,35	$ 426,12	$ 17.603,17
10	$ 17.603,17	$ 148,45	$ 277,67	$ 426,12	$ 17.325,50
11	$ 17.325,50	$ 146,11	$ 280,01	$ 426,12	$ 17.045,49
12	$ 17.045,49	$ 143,75	$ 282,37	$ 426,12	$ 16.763,12
13	$ 16.763,12	$ 141,37	$ 284,75	$ 426,12	$ 16.478,37
14	$ 16.478,37	$ 138,97	$ 287,16	$ 426,12	$ 16.191,21
15	$ 16.191,21	$ 136,55	$ 289,58	$ 426,12	$ 15.901,64
16	$ 15.901,64	$ 134,10	$ 292,02	$ 426,12	$ 15.609,62
17	$ 15.609,62	$ 131,64	$ 294,48	$ 426,12	$ 15.315,13
18	$ 15.315,13	$ 129,16	$ 296,97	$ 426,12	$ 15.018,17
19	$ 15.018,17	$ 126,65	$ 299,47	$ 426,12	$ 14.718,70
20	$ 14.718,70	$ 124,13	$ 302,00	$ 426,12	$ 14.416,70
21	$ 14.416,70	$ 121,58	$ 304,54	$ 426,12	$ 14.112,16
22	$ 14.112,16	$ 119,01	$ 307,11	$ 426,12	$ 13.805,05
23	$ 13.805,05	$ 116,42	$ 309,70	$ 426,12	$ 13.495,35
24	$ 13.495,35	$ 113,81	$ 312,31	$ 426,12	$ 13.183,04
25	$ 13.183,04	$ 111,18	$ 314,95	$ 426,12	$ 12.868,10
26	$ 12.868,10	$ 108,52	$ 317,60	$ 426,12	$ 12.550,49
27	$ 12.550,49	$ 105,84	$ 320,28	$ 426,12	$ 12.230,21
28	$ 12.230,21	$ 103,14	$ 322,98	$ 426,12	$ 11.907,23
29	$ 11.907,23	$ 100,42	$ 325,71	$ 426,12	$ 11.581,53
30	$ 11.581,53	$ 97,67	$ 328,45	$ 426,12	$ 11.253,07
31	$ 11.253,07	$ 94,90	$ 331,22	$ 426,12	$ 10.921,85
32	$ 10.921,85	$ 92,11	$ 334,02	$ 426,12	$ 10.587,84
33	$ 10.587,84	$ 89,29	$ 336,83	$ 426,12	$ 10.251,01
34	$ 10.251,01	$ 86,45	$ 339,67	$ 426,12	$ 9.911,33
35	$ 9.911,33	$ 83,59	$ 342,54	$ 426,12	$ 9.568,80
36	$ 9.568,80	$ 80,70	$ 345,43	$ 426,12	$ 9.223,37
37	$ 9.223,37	$ 77,78	$ 348,34	$ 426,12	$ 8.875,03
38	$ 8.875,03	$ 74,85	$ 351,28	$ 426,12	$ 8.523,75
39	$ 8.523,75	$ 71,88	$ 354,24	$ 426,12	$ 8.169,52
40	$ 8.169,52	$ 68,90	$ 357,23	$ 426,12	$ 7.812,29
41	$ 7.812,29	$ 65,88	$ 360,24	$ 426,12	$ 7.452,05
42	$ 7.452,05	$ 62,85	$ 363,28	$ 426,12	$ 7.088,77
43	$ 7.088,77	$ 59,78	$ 366,34	$ 426,12	$ 6.722,43
44	$ 6.722,43	$ 56,69	$ 369,43	$ 426,12	$ 6.353,00
45	$ 6.353,00	$ 53,58	$ 372,55	$ 426,12	$ 5.980,46
46	$ 5.980,46	$ 50,44	$ 375,69	$ 426,12	$ 5.604,77
47	$ 5.604,77	$ 47,27	$ 378,86	$ 426,12	$ 5.225,91
48	$ 5.225,91	$ 44,07	$ 382,05	$ 426,12	$ 4.843,86
49	$ 4.843,86	$ 40,85	$ 385,27	$ 426,12	$ 4.458,59
50	$ 4.458,59	$ 37,60	$ 388,52	$ 426,12	$ 4.070,07
51	$ 4.070,07	$ 34,32	$ 391,80	$ 426,12	$ 3.678,27
52	$ 3.678,27	$ 31,02	$ 395,10	$ 426,12	$ 3.283,17
53	$ 3.283,17	$ 27,69	$ 398,43	$ 426,12	$ 2.884,73
54	$ 2.884,73	$ 24,33	$ 401,79	$ 426,12	$ 2.482,94
55	$ 2.482,94	$ 20,94	$ 405,18	$ 426,12	$ 2.077,75
56	$ 2.077,75	$ 17,52	$ 408,60	$ 426,12	$ 1.669,15
57	$ 1.669,15	$ 14,08	$ 412,05	$ 426,12	$ 1.257,11
58	$ 1.257,11	$ 10,60	$ 415,52	$ 426,12	$ 841,58
59	$ 841,58	$ 7,10	$ 419,03	$ 426,12	$ 422,56
60	$ 422,56	$ 3,56	$ 422,56	$ 426,12	$ -0,00
TOTAL		$ 5.567,37	$ 20.000,00	$ 25.567,37	

4.3. Gastos

4.3.1. Gastos Administrativos

Mostramos a continuación los gastos administrativos proyectados para 5 años:

Tabla 37. Gastos Administrativos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Suministros de Oficina	$ 6.361,00	$ 6.618,62	$ 6.886,67	$ 7.165,58	$ 7.455,79
Sueldos y Salarios	$ 168.726,20	$ 175.660,85	$ 182.880,51	$ 190.396,90	$ 198.222,21
Servicios Básicos	$ 1.860,00	$ 1.935,33	$ 2.013,71	$ 2.095,27	$ 2.180,12
Depreciaciones	$ 7.247,00	$ 7.247,00	$ 7.247,00	$ 6.697,00	$ 6.697,00
Gastos Constitución	$ 800,00				
Gastos Arriendos	$ 3.000,00	$ 3.121,50	$ 3.247,92	$ 3.379,46	$ 3.516,33
TOTAL	**$ 187.994,20**	**$ 194.583,30**	**$ 202.275,82**	**$ 209.734,21**	**$ 218.071,46**

4.3.2. Gastos de Ventas

Tabla 38. Gastos de Ventas.

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
POP	$ 500,00	$ 520,25	$ 541,32	$ 563,24	$ 586,05
Redes Soaciales	$ 1.200,00	$ 1.248,60	$ 1.299,17	$ 1.351,78	$ 1.406,53
TOTAL	**$ 1.700,00**	**$ 1.768,85**	**$ 1.840,49**	**$ 1.915,03**	**$ 1.992,59**

4.4. Presupuesto

Dentro del presupuesto de ingresos y egresos de la empresa se va dando un crecimiento del 5% detallado a continuación:

4.4.1. Ingresos

Tabla 39. Ingresos

INGRESOS						
SERVICIO	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS DE SERVICIOS	5%	$ 190.125,00	$ 199.631,25	$ 209.612,81	$ 220.093,45	$ 231.098,13
TOTAL INGRESOS POR VENTA DE SERVICIOS		**$ 190.125,00**	**$ 199.631,25**	**$ 209.612,81**	**$ 220.093,45**	**$ 231.098,13**

4.5. ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se desarrollaron en de acuerdo a la información actualizada de la empresa descrita en las siguientes tablas:

4.5.1. Estado de Situación Proyectado.

En el Estado de Situación Proyectado podemos observar que existe un mejor avance detallado a continuación:

Tabla 40. Estado de Situación Proyectado.

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
ACTIVOS						
CORRIENTES	**$ 21.508,50**	**$ 24.531,45**	**$ 31.679,33**	**$ 40.224,80**	**$ 50.299,53**	**$ 37.554,52**
Caja / Bancos	$ 2.496,00	$ 4.568,32	$ 10.718,05	$ 18.215,46	$ 27.189,72	$ 37.554,52
Anticipo de impuestos (rentafuente)	$ 19.012,50	$ 19.963,13	$ 20.961,28	$ 22.009,35	$ 23.109,81	$ -
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	**$ 42.504,00**	**$ 35.257,00**	**$ 28.010,00**	**$ 20.763,00**	**$ 14.066,00**	**$ 7.369,00**
INVENTARIO DE MEDICINAS	$ 3.884,00	$ 3.884,00	$ 3.884,00	$ 3.884,00	$ 3.884,00	$ 3.884,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 2.820,00	$ 2.820,00	$ 2.820,00	$ 2.820,00	$ 2.820,00	$ 2.820,00
EQUIPO DE OFICINA	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00	$ 3.600,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	$ 1.650,00	$ 1.650,00	$ 1.650,00	$ 1.650,00	$ 1.650,00	$ 1.650,00
MUEBLES Y ENSERES	$ 550,00	$ 550,00	$ 550,00	$ 550,00	$ 550,00	$ 550,00
VEHICULOS	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00	$ 30.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		$ -7.247,00	$ (14.494,00)	$ (21.741,00)	$ (28.438,00)	$ (35.135,00)
TOTAL ACTIVOS	**$ 64.012,50**	**$ 59.788,45**	**$ 59.689,33**	**$ 60.987,80**	**$ 64.365,53**	**$ 44.923,52**
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	$ 20.000,00	$ 16.763,12	$ 13.183,04	$ 9.223,37	$ 4.843,86	$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		$ -	$ 372,42	$ 766,51	$ 1.276,38	$ 1.739,44
25% Impuesto a la Renta por pagar		$ -	$ 527,60	$ 1.085,90	$ 1.808,20	$ 2.464,20
Cuentas por pagar	$ 19.012,50	$ 19.963,13	$ 20.961,28	$ 22.009,35	$ 23.109,81	$ -
TOTAL PASIVOS	**$ 39.012,50**	**$ 36.726,25**	**$ 35.044,34**	**$ 33.085,13**	**$ 31.038,25**	**$ 4.203,64**
PATRIMONIO						
Capital Social	$ 25.000,00	$ 25.000,00	$ 25.000,00	$ 25.000,00	$ 25.000,00	$ 25.000,00
Utilidad Neta	$ -	$ (1.937,80)	$ 1.582,79	$ 3.257,69	$ 5.424,60	$ 7.392,60
Utilidad Acumulada	$ -	$ -	$ (1.937,80)	$ (355,01)	$ 2.902,68	$ 8.327,28
TOTAL PATRIMONIO	**$ 25.000,00**	**$ 23.062,20**	**$ 24.644,99**	**$ 27.902,68**	**$ 33.327,28**	**$ 40.719,88**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**$ 64.012,50**	**$ 59.788,45**	**$ 59.689,33**	**$ 60.987,80**	**$ 64.365,53**	**$ 44.923,52**

4.5.2. Estado de Resultados Integral

Dentro de la información del balance de la situación financiera de la empresa, mostramos el estado de resultados integral proyectados a 5 años, y se determina que la empresa tiene un buen crecimiento de las ganancias y esto ayudará a mantener mejor su expansión dentro del mercado.

Tabla 41. Estado de Resultados Integral.

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	**$ 190.125,00**	**$ 199.631,25**	**$ 209.612,81**	**$ 220.093,45**	**$ 231.098,13**
VENTAS DE SERVICIOS	$ 190.125,00	$ 199.631,25	$ 209.612,81	$ 220.093,45	$ 231.098,13
Costos de Servucción	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	**$ 190.125,00**	**$ 199.631,25**	**$ 209.612,81**	**$ 220.093,45**	**$ 231.098,13**
GASTOS OPERACIONALES	**$ 190.186,20**	**$ 195.615,05**	**$ 203.348,91**	**$ 210.850,31**	**$ 219.232,28**
Gastos Administrativos	**$ 188.486,20**	**$ 193.846,20**	**$ 201.508,42**	**$ 208.935,28**	**$ 217.239,69**
Suministros de Oficina	$ 6.361,00	$ 6.618,62	$ 6.886,67	$ 7.165,58	$ 7.455,79
Sueldos y Salarios	$ 168.018,20	$ 174.923,75	$ 182.113,12	$ 189.597,97	$ 197.390,44
Servicios Básicos	$ 1.860,00	$ 1.935,33	$ 2.013,71	$ 2.095,27	$ 2.180,12
Gastos Arriendos	$ 3.000,00	$ 3.121,50	$ 3.247,92	$ 3.379,46	$ 3.516,33
Depreciaciones	$ 7.247,00	$ 7.247,00	$ 7.247,00	$ 6.697,00	$ 6.697,00
Gastos Constitución	$ 2.000,00	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos de Ventas	**$ 1.700,00**	**$ 1.768,85**	**$ 1.840,49**	**$ 1.915,03**	**$ 1.992,59**
UTILIDAD OPERACIONAL	**$ (61,20)**	**$ 4.016,20**	**$ 6.263,90**	**$ 9.243,14**	**$ 11.865,85**
Gasto Financiero (INTERES)	$ 1.876,59	$ 1.533,39	$ 1.153,80	$ 733,96	$ 269,61
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	**$ (1.937,80)**	**$ 2.482,80**	**$ 5.110,10**	**$ 8.509,18**	**$ 11.596,24**
15% Partic. Trabajadores	$ -	$ 372,42	$ 766,51	$ 1.276,38	$ 1.739,44
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	**$ (1.937,80)**	**$ 2.110,38**	**$ 4.343,58**	**$ 7.232,80**	**$ 9.856,80**
25% Impuesto a la Renta	$ -	$ 527,60	$ 1.085,90	$ 1.808,20	$ 2.464,20
UTILIDAD NETA	**$ (1.937,80)**	**$ 1.582,79**	**$ 3.257,69**	**$ 5.424,60**	**$ 7.392,60**

4.5.3. Flujo de Efectivo

Se ha proyectado el flujo de efectivo para dentro de 5 años lo cual determina que, si van mejorando ya que los valores no disminuyen en los años proyectados.

Tabla 42. Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 2.496,00	$ 4.568,32	$ 10.718,05	$ 18.215,46	$ 27.189,72
Venta de servicios		$ 190.125,00	$ 199.631,25	$ 209.612,81	$ 220.093,45	$ 231.098,13
Valor residual Activos						$ 3.485,00
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 192.621,00**	**$ 204.199,57**	**$ 220.330,86**	**$ 238.308,91**	**$ 261.772,84**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Servucción		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos Administrativos		$ 179.239,20	$ 186.599,20	$ 194.261,42	$ 202.238,28	$ 210.542,69
Gastos de Ventas		$ 1.700,00	$ 1.768,85	$ 1.840,49	$ 1.915,03	$ 1.992,59
Gastos Financieros		$ 1.876,59	$ 1.533,39	$ 1.153,80	$ 733,96	$ 269,61
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 17.504,00					
Gastos de Constitución		$ 2.000,00				
APORTE SOCIOS	$ 25.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 42.504,00**	**$ 184.815,80**	**$ 189.901,45**	**$ 197.255,72**	**$ 204.887,27**	**$ 212.804,89**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -42.504,00**	**$ 7.805,20**	**$ 14.298,13**	**$ 23.075,14**	**$ 33.421,64**	**$ 48.967,96**
Préstamo	$ 20.000,00					
APORTE SOCIOS	$ 25.000,00					
Amortización de Préstamo		$ 3.236,88	$ 3.580,08	$ 3.959,67	$ 4.379,51	$ 4.843,86
15% Participación Trabajadores			$ -	$ 372,42	$ 766,51	$ 1.276,38
25% Impuesto a la Renta			$ -	$ 527,60	$ 1.085,90	$ 1.808,20
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 2.496,00**	**$ 4.568,32**	**$ 10.718,05**	**$ 18.215,46**	**$ 27.189,72**	**$ 41.039,52**

4.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVES DEL TIEMPO.

4.6.1. Valor Presente Neto (VPN-VAN)

El VAN de la empresa como podemos observar es de $ 41.593,85 dando un valor positivo y de esta manera es un proyecto viable para inversiones.

Tabla 43. Valor Presente Neto

VAN			
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FACTOR ACTUALIZACIÓN 1/(1+I)^n**	**VALOR ACTUAL**
0	$ (25.000,00)	1,0000	$ (25.000,00)
1	$ 4.568,32	0,8944	$ 4.086,12
2	$ 10.718,05	0,8000	$ 8.574,82
3	$ 18.215,46	0,7156	$ 13.034,79
4	$ 27.189,72	0,6401	$ 17.402,97
5	$ 41.039,52	0,5725	$ 23.495,00
VAN =			**$ 41.593,70**

4.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno del proyecto se obtuvo en un porcentaje del 48,08%, que demuestra la rentabilidad del proyecto ya que es mayor a la tasa de descuento 11,80% , se concluye que la empresa tiene un negocio rentable que además de la recuperación del capital aporta con utilidad para la misma. La TIR es alta ya que la empresa ha logrado tener convenios con empresas de seguros pre-pagados logrando así mejorar la calidad del servicio prestado a un costo menor en comparación con varias de empresas de médico a domicilio.

Tabla 44.TIR

TIR	48,08%

Utilizaremos la fórmula detallada a continuación para el cálculo de la TIR.

Tabla 45. Fórmula Calculo TIR

$$TIR = Ti + (Ts - Ti) \times \frac{\text{VAN positivo}}{\text{VAN positivo} - \text{VAN negativo}}$$

4.6.3. Tasa de Descuento

Para obtener la tasa de descuento, se suman el WACC, la tasa de riesgo país y la tasa de inflación vigente en el país, que como se observa en la imagen da un resultado de un porcentaje del 11,80%, demostrando el costo de los recursos financieros.

Tabla 46. Tasa de Descuento.

CPPC / WACC	5,42%
Tasa R. País	6,21%
Tasa Infl.	0,17%
TMAR / Tasa de descuento	**11,80%**

4.6.4. Período de recuperación de la inversión (PRI)

Dentro de la inversión inicial que se realiza con los recursos propios y fue por un monto de $25.000, la cual se recupera durante el transcurso del segundo año de funcionamiento de la empresa, específicamente en 2 años, 11 meses y 8 días.

Tabla 47. Período de Recuperación de la Inversión.

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	**FLUJOS DE EFECTIVO**	**FLUJOS ACUMULADOS**
0	$ 25.000,00	
1	$ 4.086,12	$ 4.086,12
2	$ 8.574,82	$ 12.660,94
3	$ 13.034,79	$ 25.695,73
4	$ 17.402,97	$ 43.098,70
5	$ 23.495,00	$ 66.593,70

Tabla 48.Datos PRI

DATOS	
a =	2
b =	$ 25.000,00
c =	$ 12.660,94
d =	$ 13.034,79

Tabla 49. Tiempo de Recuperación de la Inversión

años	meses	días
2	11	8

4.6.5. Relación Costo Beneficio

Para realizar la relación de costo/beneficio como se observa en la tabla por cada dólar que se invierte en la empresa se espera un beneficio de $ 1,06, mediante esto observamos que se pueden adquirir nuevos inversionistas.

Tabla 50.Relación Costo Beneficio.

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	**BENEFICIOS**	**BENEFICIOS ACTUALIZADOS**	**COSTOS**	**COSTOS ACTUALIZADOS**
0			$ 42.504,00	$ 42.504,00
1	$ 192.621,00	$ 172.289,29	$ 184.815,80	$ 165.307,95
2	$ 204.199,57	$ 163.366,92	$ 189.901,45	$ 151.927,91
3	$ 220.330,86	$ 157.666,44	$ 197.255,72	$ 141.154,11
4	$ 238.308,91	$ 152.531,25	$ 204.887,27	$ 131.139,51
5	$ 261.772,84	$ 149.864,16	$ 212.804,89	$ 121.830,16
SUMA =		**$ 795.718,05**		**$ 753.863,62**
RELACIÓN B / C =			**$**	**1,06**

4.7. MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMA EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO EN EL TIEMPO

Los indicadores financieros nos ayudan a medir el desempeño de la empresa a continuación se presentan varios de los que se han analizado en la siguiente tabla:

Tabla 51. Indicadores

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante / Pasivo Circulante	=	1,06	1,25	1,45	1,65	4,15
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	Utilidad Bruta / Ventas	=	100%	100%	100%	100%	100%
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional / Ventas	=	0%	2%	3%	4%	5%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta / Ventas	=	-1%	1%	2%	2%	3%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta / Patrimonio	=	-8%	6%	12%	16%	18%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta / Total Activos	=	-3%	3%	5%	8%	16%

4.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

Dentro del punto de equilibrio para no tener ni perdidas ni ganancia en el año deberíamos tener una utilidad de $187.056,09.

Tabla 52. Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL	
PE en dólares =	$\dfrac{179.125,20}{1 - \dfrac{8.061,00}{190.125,00}}$
PE en dólares =	$\dfrac{179.125,20}{0,96}$
PE en dólares =	**187.056,09 dólares**

4.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En el análisis de sensibilidad determinamos los cambios que se dan en ciertas variables que determinan en el futuro de la empresa.

Para tener más claro se diseñan dos situaciones en las cuales se van a determinar el optimista y el pesimista:

4.9.1. Optimista

En esta situación aumentamos las ventas a un 10% mientras que los costos también

Tabla 53. Escenario Optimista.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 2.496,00	$ 4.568,32	$ 10.718,05	$ 18.215,46	**$ 27.189,72**
Venta de servicios		$ 209.137,50	$ 219.594,38	$ 230.574,09	$ 242.102,80	$ 254.207,94
Valor residual Activos						$ 3.485,00
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 211.633,50**	**$ 224.162,70**	**$ 241.292,14**	**$ 260.318,26**	**$ 284.882,66**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Servicio		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos Administrativos		$ 188.201,16	$ 195.929,16	$ 203.974,50	$ 212.350,19	$ 221.069,82
Gastos de Ventas		$ 1.785,00	$ 1.857,29	$ 1.932,51	$ 2.010,78	$ 2.092,22
Gastos Financieros		$ 1.876,59	$ 1.533,39	$ 1.153,80	$ 733,96	$ 269,61
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 17.504,00					
Gastos de Constitución		$ 2.000,00				
APORTE SOCIOS	$ 25.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 42.504,00**	**$ 193.862,76**	**$ 199.319,85**	**$ 207.060,81**	**$ 215.094,94**	**$ 223.431,65**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -42.504,00**	**$ 17.770,74**	**$ 24.842,85**	**$ 34.231,33**	**$ 45.223,32**	**$ 61.451,00**
Préstamo	$ 20.000,00					
APORTE SOCIOS	$ 25.000,00					
Amortización de Préstamo		$ 3.236,88	$ 3.580,08	$ 3.959,67	$ 4.379,51	$ 4.843,86
15% Participación Trabajadores		$ -	$ -	$ 372,42	$ 766,51	$ 1.276,38
25% Impuesto a la Renta		$ -	$ -	$ 527,60	$ 1.085,90	$ 1.808,20
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 2.496,00**	**$ 14.533,86**	**$ 21.262,77**	**$ 29.371,64**	**$ 38.991,40**	**$ 53.522,57**

TASA DE DESCUENTO = 11,80%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (25.000,00)	$ 14.533,86	$ 21.262,77	$ 29.371,64	$ 38.991,40	$ 53.522,57
TASA DE DESCUENTO =	11,80%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 81.627,00**	Proyecto Viable				
TIR =	**83,50%**	Proyecto Viable				

Podemos observar que con estos cambios se obtienen resultados que hacen que la empresa un proyecto viable con un VAN de $81.627,00 y una TIR de 83,50%.

4.9.2. Pesimista

En esta situación en cambio existe un aumento del 10% de los gastos y las ventas en un 5%.

Tabla 54.Escenario Pesimista

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		$ 2.496,00	$ 4.568,32	$ 10.718,05	$ 18.215,46	**$ 27.189,72**
Venta de servicios		$ 199.631,25	$ 209.612,81	$ 220.093,45	$ 231.098,13	$ 242.653,03
Valor residual Activos						$ 3.485,00
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		**$ 202.127,25**	**$ 214.181,14**	**$ 230.811,50**	**$ 249.313,58**	**$ 273.327,75**
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Servicio		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos Administrativos		$ 197.163,12	$ 205.259,12	$ 213.687,57	$ 222.462,11	$ 231.596,96
Gastos de Ventas		$ 1.870,00	$ 1.945,74	$ 2.024,54	$ 2.106,53	$ 2.191,85
Gastos Financieros		$ 1.876,59	$ 1.533,39	$ 1.153,80	$ 733,96	$ 269,61
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	$ 17.504,00					
Gastos de Constitución		$ 2.000,00				
APORTE SOCIOS	$ 25.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	**$ 42.504,00**	**$ 202.909,72**	**$ 208.738,25**	**$ 216.865,91**	**$ 225.302,60**	**$ 234.058,42**
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	**$ -42.504,00**	**$ -782,47**	**$ 5.442,88**	**$ 13.945,59**	**$ 24.010,98**	**$ 39.269,33**
Préstamo	$ 20.000,00					
APORTE SOCIOS	$ 25.000,00					
Amortización de Préstamo		$ 3.236,88	$ 3.580,08	$ 3.959,67	$ 4.379,51	$ 4.843,86
15% Participación Trabajadores		$ -	$ -	$ 372,42	$ 766,51	$ 1.276,38
25% Impuesto a la Renta		$ -	$ -	$ 527,60	$ 1.085,90	$ 1.808,20
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	**$ 2.496,00**	**$ (4.019,35)**	**$ 1.862,80**	**$ 9.085,91**	**$ 17.779,06**	**$ 31.340,90**

TASA DE DESCUENTO = 11,80%

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE FONDOS	$ (25.000,00)	$ (4.019,35)	$ 1.862,80	$ 9.085,91	$ 17.779,06	$ 31.340,90
TASA DE DESCUENTO =	11,80%	Tasa Referencial				
VAN =	**$ 8.719,17**	Proyecto Viable				
TIR =	**19,34%**	Proyecto Viable				

Haciendo una comparación con las variables anteriores obtenemos en esta situación son menores con un VAN de $ 8.719,17 y una TIR del 19,34%, aun así vemos que sigue siendo un proyecto rentable.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La salud ha sido muy poco considerada dentro del país tanto en el sector público como en el sector privado impidiendo la entrada de nuevos servicios que mejoren la calidad de la atención médica hacia las personas para así generar nuevos emprendimientos y por ende más empleo, es por ello que la empresa ha hecho alianzas estratégicas para empresas de medicina pre-pagada, ya que son más conocidas en el mercado y permiten agilizar la entrada al sector de salud privada.

- HOMECAREMED es una empresa nueva que busca llegar a tener posicionamiento dentro del mercado de servicio de médicos a domicilio, cuenta con personal capacitado y los equipos necesarios para atender cualquier evento de emergencia y mejorando así la calidad de atención del servicio.

- Nuestro mercado objetivo ha llegado a todo tipo de consumidores, sin embargo y tomando en cuenta el análisis realizado en el estudio de mercado, nuestra principal clientela la encontramos alrededor de los 25 años, por razones de representación familiar.

- Mediante la planificación estratégica podemos concluir que se ha realizado un control de acciones erróneas que ha tenido la empresa en cuanto a su organización de operaciones y roles de trabajo con el personal de esta manera se implementan ciertas estrategias que contribuyen un mejor control de actividades que va a realizar la empresa de aquí a un futuro.

- La planificación estratégica ha podido detectar tanto debilidades como fortalezas dentro de la empresa, mediante los cuales se ha implementado acciones necesarias para corregir ciertos puntos débiles y por lo tanto mejorar los puntos fuertes que presenta la empresa actualmente.

- En el ámbito financiero se llega a la conclusión que es un negocio rentable, mostrando un VAN de $ 41.593,70 y una TIR de 48,08%, gracias a las alianzas estratégicas con empresas conocidas dentro del mercado de la salud pre-pagada ya que tienen mayor cobertura de clientes.

- Para tener ganancias dentro de la empresa deberíamos presentar un precio para la atención de $ 29,25, este precio hace que la empresa sea rentable.

- Para no tener pérdidas ni ganancias la empresa debe generar $ 187,056,09.

5.2. Recomendaciones

- Desarrollar una campaña publicitaria que muestren los servicios que ofrece la empresa.

- Tomar en cuenta las actividades que se van a realizar en la planificación estratégica, realizando un seguimiento y control adecuado, de esta manera evitaremos problemas que se presenten.

- Verificar el nivel de ventas mediante indicadores que permitan evaluar los resultados específicos de la empresa.

- Desarrollar estrategias que permitan mejorar la atención al cliente, tomando en cuenta los distintos gustos y preferencias de los consumidores.

- Mejorar la comunicación con el personal médico y establecer protocolos de atención de cuidados en el domicilio hacia el paciente.

- Realizar la implementación de la planificación estratégica dentro de los plazos establecidos para garantizar la TIR y el VAN propuestos.

- Garantizar a los accionistas el nivel de utilidades previstas dentro de la planificación estratégica.

- Mediante la planificación estratégica implementada tomar en cuenta que se debe mantener la rentabilidad del proyecto para poder obtener en el tiempo indicado la recuperación de la inversión inicial.

BIBLIOGRAFÍA

Thomson, A. (2012). *Adminsitración Estrategica.* México D.F.: Mc. Graw Hill.

Alba, T. (18 de Agosto de 2016). *MailRelay*. Obtenido de https://blog.mailrelay.com/es/2016/08/18/imagen-corporativa-de-una-empresa-que-es-y-como-mejorarla

Alemán, X. X. (s.f.).

ALIVIAMED. (s.f.). Obtenido de https://www.facebook.com/Aliviamed-1677072369197416/posts

APM. (s.f.).

Ardaya, R. (26 de Abril de 2012). *Administración Estratégica* . Obtenido de Tipos de Estrategias : http://wwwardaya21.blogspot.com/2012/04/estrategias.html

Armijo, M. (2005). Marianela Armijo. *Planificación Estratégica e Indicadores*.

Asamblea Nacional , R. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero.* Quito: Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador.

AYUMED. (s.f.). Obtenido de https://www.linkedin.com/company/ayumed

Benitez, C. (Junio de 2010). *Planificación Estratégica.* Obtenido de Importancia de Planificación Estratégica en empresas pymes dedicadas al sector comercio y/o servicio de la ciudad del Rosario: http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106521.pdf

Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. En C. A. Bernal, *Metodología de la Investigación* (pág. 322). Colombia: Pearson.

Burgués, L. M. (2014). *Análisis estratégico de una empresa Real.* Zaragoza.

Bustamante, D. M. (1991). *" Los conceptos de Misión Visión y Estrategia".*

Cabrera, D. D. (18 de Abril de 2018). *Redacción Médica*. Obtenido de https://www.redaccionmedica.ec/opinion/-2001

CEPAL-ILPES. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* Santiago de Chile .

CEUPE. (23 de Octubre de 2018). *Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de https://www.ceupe.com/blog/las-estrategias-de-crecimiento-empresarial.html

Clinibax. (s.f.). Obtenido de http://www.clinibax.es/tensiometro.html

CONFIAMED. (s.f.). Obtenido de https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwioptXcntTfAhWnmuAKHfKCBeIQjRx6BAgBEAU&url=https%3A%2F%2Fwww.confiamed.com%2Fweb%2F&psig=AOvVaw3f99HSRaesR8MqsM5QUfAZ&ust=1546695189511291

Constituyente, A. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.*

Cruz, R. C. (2007). *Pensamiento, Heramientas y Acción del Estratega* . La Habana .

DiagnosticNews. (20 de Enero de 2018). *World Diagnostic News*. Obtenido de https://www.diagnosticsnews.com/empresas/28594-ecuador-empresas-de-medicina-prepagada-alertan-de-su-grave-situacion

Directorio Médico Quito. (12 de Agosto de 1998). *Medicina Prepagada en Quito*. Obtenido de LEY QUE REGULA LAS EMPRESAS PRIVADAS DE SALUD Y MEDICINA PREPAGADA: http://www.directoriomedicoquito.com/prepagada.htm

DISFARMED. (s.f.). Obtenido de http://www.disfarmed.com.co/Portal/index.php

DOCTORHOME. (s.f.). Obtenido de https://www.doctorhome.cl/

El telegrafo. (2014). Obtenido de Codigo organico monetario y financiero: https://www.eltelegrafo.com.ec/images/eltelegrafo/banners/2014/Codigo-Organico-Monetario-y-Financiero.pdf

Elaboración Propia. (s.f.). Encuesta. Quito, Pichincha.

Fano, F. J. (25 de Septiembre de 2015). *Mejora Competitiva* . Obtenido de ¿Qué es estrategia? El pensamiento de Michael E. Porter: https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/

FODA, A. (mayo de 2017). *La planificación estratégica y su importancia en la empresa.* Obtenido de La planificación estratégica y su importancia en la empresa.: https://www.analisisfoda.com/la-planificacion-estrategica-importancia-la-empresa/

Gonzalez, N. (1 de Mayo de 2017). *Magenta. Innovación Gerencial* . Obtenido de https://magentaig.com/como-funciona-planificacion-estrategica/

Jones, C. W.-G. (2009). *Administración Estratégica.* México D.F: Mc Graw Hill.

Kotler, Armstrong, P. (2013). *Fundamentos de Marketing.* México: Pearson.

Longares, O. (2016). *Cinco Fuerzas de Porter*. Obtenido de http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/

Marin, F. J. (2015). *El direccionamiento estrtaégico, la evaluación y el control del teletrabajo en la contraloría General de Antioquía* . Medellin : Universidad de Medellin.

Mintzberg,Quinn, H. (1988). *Procesos Estratégicos.* México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

NOVICOMPU. (s.f.). Obtenido de https://www.novicompu.com/one-tecnologia/3187/termometro-digital-control-temperatura-fiebre-ninos-medico.html

Pimentel, L. (1999). *INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.* Panamá.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva* . México : Grupo Editorial Patria.

PSYMA. (11 de Noviembre de 2015). *Passionate People Creative Solution*. Obtenido de https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra

Redondo, D. D.-X.-R. (s.f.). *Formulacion de la estrategia*. Obtenido de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf

Robbins , C. (2010). *Administración.* México: Pearson.

Ruth Lucio, N. V. (2011). Sistema de Salud en el Ecuador . *SciELO*.

SALUDSA. (s.f.). Obtenido de https://www.tramitesbasicos.com/salud-sa-2/

SRI. (s.f.). *Registo Único de Contribuyentes*. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC

Store, M. (s.f.). Obtenido de https://www.grupomedicastore.mx/estetoscopios-littmann-y-medimetrics/202-estetoscopio-medimetrics-cardiology-iii-venta-en-mexico.html

SUMELAB. (s.f.). Obtenido de http://sumelab.com.ec/

TECNISEGUROS. (s.f.). Obtenido de http://www.axxishospital.com.ec/tecniseguros/

Thompson,Gamble, P. (2012). *Administración Estratégica.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Torres, M. M.-R. (2007). *Determinación de los Objetivos Parciales de un proyecto, Aplicando a la Ruta Maás Larga* .

Uribe, J. M. (s.f.). Obtenido de http://jorgemariouribe.com/tienda/index.php?route=product/product&product_id=13232

Villao, A. (2019). Quito, Pichincha, Ecuador: Fuente Propia .

Villao, D. F. (s.f.). *Homecaremed.* Quito.

Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios.* Perú: Nathan Associates Inc.

Zapata, P. (2015). *Contabilidad de Costos.* Bogotá: Alfaomega.