



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y  
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA  
VIII PROMOCIÓN

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL  
CENTRO DE DIAGNÓSTICO MÉDICO “OSTEOSALUD”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER  
EN MARKETING

AUTOR

MARIA IRLANDA DEL ROCÍO GALLARDO APOLO

DIRECTOR

ING. MARCO PAZOS

SANGOLQUÍ, ENERO 2015

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señora María Irlanda del Rocío Gallardo Apolo, como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN MERCADOTECNIA.

**Sangolquí, 22 de enero de 2015**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M Pazos', with a horizontal line underneath the name.

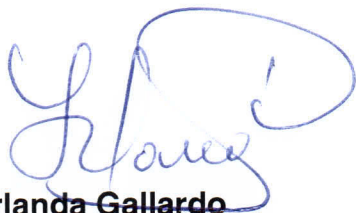
**Ing. Marco Pazos**

**DIRECTOR DE PROYECTO**

## DECLARACIÓN

Yo, María Irlanda del Rocío Gallardo Apolo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



**Irlanda Gallardo**

**Maestrante de Mercadotecnia VII promoción**

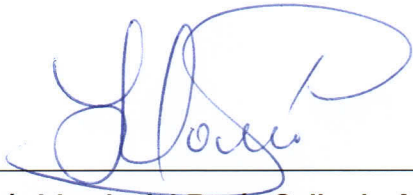
**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS**

**AUTORIZACION**

**Yo, María Irlanda del Rocío Gallardo Apolo**

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO MEDICO "OSTEOSALUD"", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría

Sangolquí, 22 de enero de 2015



---

**María Irlanda del Rocío Gallardo Apolo**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi familia, a mi madre que aunque ya no esté con nosotros, dejó en mí un gran legado, como es la lucha por conseguir los objetivos. A mi esposo Edison por su apoyo incondicional, por ayudarme con mis hijos mientras yo estudiaba. A mis hijos, por su ternura, cariño y comprensión, por ser siempre mi pilar donde he podido sostenerme para seguir adelante.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, por las bendiciones recibidas, ya que en los momentos más difíciles me dio la fuerza y fortaleza para continuar.

A mi familia por todo el apoyo brindado, a mi esposo Edison, por estar siempre a mi lado dándome fuerza y fortaleza para avanzar, a mis hijos queridos José Francisco, Cristina y Gabriela, por su ternura y comprensión, ya que no siempre pude estar con ellos cuando más me necesitaban.

A mi director de tesis, Ing. Marco Vinicio Pazos, por sus conocimientos, y metodología para guiarme durante el desarrollo de toda la tesis.

## CONTENIDO

CONTENIDO.....		vii
INDICE DE TABLAS.....		xi
INDICE DE GRAFICOS.....		xiii
1 GENERALIDADES .....		1
1.1 GIRO DEL NEGOCIO .....		1
1.2 RESEÑA HISTORICA .....		1
1.3 PROBLEMÁTICA.....		3
1.3.1 Diagrama de Ishikawa.....		3
1.3.2 Análisis de diagrama de Ishikawa .....		4
1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO .....		5
1.4.1 General .....		5
1.4.2 Específicos.....		5
2 ANÁLISIS SITUACIONAL.....		6
2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....		6
2.1.1 Factores Económicos Nacionales .....		6
2.1.2 Factores Socio-Culturales .....		8
2.1.3 Factor Tecnológico.....		10
2.1.4 Factor Ecológico .....		11
2.2 ANALISIS DEL MICROAMBIENTE.....		11
2.2.1 Competencia.....		14
2.2.2 Ubicación .....		16
2.2.3 Servicios Sustitutos.....		17
2.2.4 Proveedores.....		17
2.3 ANALISIS INTERNO .....		17
2.3.1 Estructura Orgánica .....		17
2.3.2 Layout .....		18
2.3.3 Área Administrativa y Financiera.....		20
2.3.4 Área Comercialización. ....		20
2.3.5 Área de Producción.....		20
2.4 DIAGNÓSTICO .....		21
2.4.1 FODA.....		21
2.4.2 Matriz de acción, cruce DA, FA, DO, FO.....		21
2.4.3 Matriz de síntesis fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas.....		23

2.4.4	Identificación de áreas estratégicas ofensivas, defensivas.....	24
2.4.5	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	26
2.4.6	Matriz de evaluación de los factores externa (EFE) .....	27
3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	28
3.1	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2.1	General .....	28
3.2.2	Específicos.....	28
3.3	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	28
3.3.1	Tipos de segmentación .....	28
3.3.2	Selección de variables de segmentación .....	30
3.4	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.4.1	Investigación descriptiva .....	30
3.4.2	Investigación experimental .....	30
3.4.3	Investigación exploratoria.....	30
3.4.4	Investigación por encuesta.....	30
3.4.5	Investigación por observación .....	31
3.5	METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	31
3.5.1	Universo.....	31
3.5.2	Técnica de muestreo.....	31
3.6	PLAN DE TRABAJO DE CAMPO .....	31
3.7	DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	33
3.8	PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN.....	34
3.8.1	Datos Univariados.....	34
3.8.2	Bivariados .....	48
3.9	ELECCIÓN DEL SEGMENTO .....	50
3.10	OFERTA .....	50
3.11	DEMANDA .....	50
3.12	DEMANDA INSATISFECHA .....	51
3.13	CAPTACIÓN DE MERCADO Y CAPACIDAD INSTALADA .....	51
4	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....	52
4.1	OBJETIVOS.....	52
4.1.1	Metodología para fijar objetivos SMART .....	52
4.1.2	Características de los objetivos.....	52



4.1.3	Objetivos de la propuesta.....	54
4.2	ESTRATEGIAS .....	55
4.2.1	Cuadro sinóptico de estrategias a aplicarse .....	56
4.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	57
4.3.1	Determinación de la participación de mercado .....	58
4.3.2	Misión .....	58
4.3.3	Visión .....	59
4.3.4	Valores.....	59
4.3.5	Principios .....	59
4.3.6	Mapa Estratégico de Marketing.....	61
5	PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	62
5.1	PRODUCTO O SERVICIO .....	62
5.1.1	Laboratorio Clínico .....	62
5.1.2	Ecografía.....	63
5.1.3	Ciclo de vida del producto o servicio .....	68
5.1.4	Atributos.....	69
5.1.5	Branding .....	70
5.1.6	Manual de marca .....	71
5.1.7	Estrategias de producto o servicio .....	77
5.2	PRECIO .....	77
5.2.1	Política de precio.....	77
5.2.2	Estrategias de precios.....	78
5.3	PLAZA.....	79
5.3.1	Estructura de los canales de distribución: .....	79
5.3.2	Estrategias de Distribución.....	79
5.4	PERSONAL (FUERZA DE VENTAS) .....	80
5.4.1	Estrategias de Ventas .....	80
5.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	82
5.5.1	Estrategias de promoción y publicidad .....	82
5.5.2	Plan de promoción y publicidad.....	83
5.6	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX .....	84
5.6.1	Determinación del presupuesto .....	84
6	ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING .....	85
6.1	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING .....	85
6.2	FINANCIAMIENTO .....	86

6.2.1	Financiamiento propio.....	86
6.2.2	Financiamiento externo.....	87
6.2.3	Tabla de amortizaciones de la deuda s.....	87
6.3	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	88
6.4	FLUJO DE FONDOS.....	89
6.4.1	Escenario Pesimista.....	89
6.4.2	Escenario Normal.....	91
6.4.3	Escenario Optimista.....	93
6.4.4	Evaluación financiera.....	94
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
7.1	CONCLUSIONES.....	96
7.2	RECOMENDACIONES.....	98
8	ANEXOS.....	99
8.1	Inversión en Activos Fijos.....	99
8.2	Inversión en Capital de Trabajo.....	100
8.3	Inversión Total.....	100
8.4	Financiamiento.....	101
8.5	Presupuesto de Costos y Gastos.....	102
8.6	Presupuesto de Ingresos.....	103
8.7	Estado de Resultados.....	103
8.8	Gastos de Constitución.....	104
8.9	Inversión en Activos Fijos.....	105
8.10	Remuneraciones.....	106
8.11	Costos y Gastos.....	107
8.12	Uniformes.....	107
8.13	Materiales e Insumos.....	107
9	BIBLIOGRAFÍA.....	108

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producto Interno Bruto .....	6
Tabla 2: Inflación .....	7
Tabla 3: Tasa de Interés .....	7
Tabla 4: Riesgo País.....	8
Tabla 5: Tasa de desempleo.....	8
Tabla 6: Remesas de Migrantes .....	9
Tabla 7: Salario mínimo vital.....	9
Tabla 8: Parroquias urbanas – Quito Norte .....	11
Tabla 9: Proyección de la Población – Quito Norte .....	12
Tabla 10: Número de profesionales médicos .....	13
Tabla 11. Distancia de Centros Médicos a OsteoSalud .....	14
Tabla 12: Matriz FODA .....	21
Tabla 13: Matriz DA, FA, DO, FO.....	21
Tabla 14: Matriz Impacto FODA.....	23
Tabla 15: Hoja de Trabajo - FODA.....	25
Tabla 16: Matriz EFI.....	26
Tabla 17: Matriz EFE .....	27
Tabla 18: Segmentación de Mercado .....	30
Tabla 19: Género de la muestra .....	34
Tabla 20: Edad de la muestra .....	35
Tabla 21: Ubicación de los Hogares .....	36
Tabla 22: Ubicación hogares otros lugares .....	37
Tabla 23: Porcentaje que se realiza exámenes médicos .....	37
Tabla 24: Empleo.....	37
Tabla 25: Afiliación al IESS.....	38
Tabla 26: Seguro médico adicional al IESS .....	39
Tabla 27: Nivel de Ingresos .....	40
Tabla 28: Donde se realiza los exámenes médicos .....	41
Tabla 29: Gasto en exámenes médicos .....	42
Tabla 30: Tipo de exámenes que se realizan.....	43
Tabla 31: Frecuencia exámenes médicos.....	44
Tabla 32: Características de un Centro de Diagnóstico .....	45
Tabla 33: Nivel de atención OsteoSalud .....	47
Tabla 34: Análisis Bivariado: Edad – Ingresos .....	48

Tabla35: Análisis Bivariado: Tipos de Exámenes – Ingresos .....	48
Tabla36: Análisis Bivariado: Tipos de Exámenes – Edad .....	49
Tabla37: Análisis Bivariado: Centros Médicos – Ingresos .....	49
Tabla 38: Demanda Insatisfecha .....	51
Tabla 39: Precio – Ingresos por atención médica .....	51
Tabla 40: Matriz de Objetivos .....	54
Tabla 41: Rango de Precios de los Centros Médicos.....	55
Tabla 42: Matriz de Tácticas .....	57
Tabla 43: Matriz de Atributos de Servicios .....	69
Tabla 44: Propuesta de Branding .....	70
Tabla 45: Estrategia de Productos o Servicios.....	77
Tabla 46: Precios OsteoSalud vs Centros Médicos .....	78
Tabla 47: Estrategia de Precios Competitivos.....	79
Tabla 48: Estrategia de Distribución .....	80
Tabla 49: Estrategia de Ventas.....	82
Tabla 50: Estrategia de Promoción y Publicidad.....	83
Tabla 51: Plan de Promoción y Publicidad.....	83
Tabla 52: Presupuesto de Marketing Mix .....	84
Tabla 53: Proyección Presupuesto de Marketing Mix.....	85
Tabla 54: Financiamiento.....	86
Tabla 55: Tabla de amortización .....	87
Tabla 56: Punto de Equilibrio .....	88
Tabla 57: Flujo de Fondos – Escenario Pesimista .....	89
Tabla 58: Evaluación Financiera – Escenario Pesimista.....	90
Tabla 59: Flujo de Fondos – Escenario Normal .....	91
Tabla 60: Evaluación Financiera – Escenario Normal.....	92
Tabla 61: Flujo de Fondos – Escenario Optimista.....	93
Tabla 62: Evaluación Financiera – Escenario Optimista .....	94
Tabla 63: Tasa Mínima Aceptable de Retorno .....	94
Tabla 64: Valor Actual Neto .....	94
Tabla 65: Tasa Interna de Retorno .....	95
Tabla 66: Beneficio - Costo.....	95
Tabla 67: Tiempo de Recuperación de la Inversión .....	95

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Producto Interno Bruto .....	6
Gráfico 2: Inflación.....	7
Gráfico 3: Tasa de Interés .....	7
Gráfico 4: Riesgo País.....	8
Gráfico 5: Tasa de Desempleo .....	8
Gráfico 6: Remesas de Migrantes.....	9
Gráfico 7: Salario Mínimo Vital.....	9
Gráfico 8: Mapa Sector Norte de Quito .....	13
Gráfico 9: Ubicación principal competencia .....	15
Gráfico 10: Mapa Georeferencial OsteoSalud.....	16
Gráfico 11: Layout – Primer Piso .....	18
Gráfico 12: Layout - Segundo Piso .....	19
Gráfico 13: Género de la muestra.....	34
Gráfico 14: Edad de los participantes .....	35
Gráfico 15: Ubicación de los hogares .....	36
Gráfico 16: Empleo .....	38
Gráfico 17: Afiliación al IESS .....	39
Gráfico 18: Seguro médico adicional al IESS.....	40
Gráfico 19: Nivel de Ingresos.....	41
Gráfico 20: Donde se realiza los exámenes médicos.....	42
Gráfico 21: Gasto en exámenes médicos .....	43
Gráfico 22: Tipo de exámenes médicos .....	44
Gráfico 23: Frecuencia exámenes médicos .....	45
Gráfico 24: Características de un Centro de Diagnóstico.....	46
Gráfico 25: Conocimiento OsteoSalud .....	46
Gráfico 26: Nivel de atención OsteoSalud.....	47
Gráfico 27: Cálculo de la Oferta.....	50
Gráfico 28: Cálculo de la Demanda .....	50
Gráfico 29: Objetivos Smart.....	52
Gráfico 30: Cuadro Sinóptico Estrategias .....	56
Gráfico 31: Participación de Mercado .....	58
Gráfico 32: Mapa Estratégico de Marketing .....	61
Gráfico 33: Ciclo de Vida del Producto o Servicio .....	68
Gráfico 34: Slogan OsteoSalud.....	70

Gráfico 35: Logotipo OsteoSalud .....	71
Gráfico 36: Manual de Marca.....	71
Gráfico 37: Estructura Canales de Distribución.....	79
Gráfico 38: Punto Equilibrio Servicio a Domicilio.....	82
Gráfico 39: Punto de Equilibrio .....	88

**Resumen:**

La planificación estratégica de marketing trae consigo determinar las estrategias que vayan de acuerdo a la solución de la problemática encontrada durante el desarrollo de la situación actual de la empresa analizada; para ello fue necesario entender el entorno de manera general, además de la situación interna de la empresa para establecer su correspondiente diagnóstico situacional expresado en la matriz del análisis FODA. Posteriormente se realizó la investigación de mercados, con la finalidad de generar el conocimiento respectivo sobre la oferta, demanda y calcular la demanda insatisfecha, que nos sirve para ir construyendo fundamentos para el desarrollo del marketing mix que se utiliza como pilares para el diseño y planificación de las estrategias presentadas. Bajo esta concepción se tiene resultados como son la demanda insatisfecha de US \$ 14.080.812, con respecto a las estrategias se fundamentan en el producto/servicio además de estrategia de ventas, de precios, de promoción y publicidad y plaza; la estrategia más representativa consiste en brindar el servicio a domicilio como una oportunidad de aumento de la cartera de clientes. Finalmente con el desarrollo de los flujos de fondos proyectados se realiza la evaluación económica financiera para establecer los indicadores de evaluación que toman en cuenta el dinero en el tiempo. Logrando determinar el VAN en 162.474, TIR de 38.5% anual, PRI de 2.48 años y la relación B/C de 1.09. A través de estos valores de los indicadores se concluye con la aceptabilidad de la planificación estratégica de marketing para el Centro de Diagnóstico Médico de OsteoSalud.

**Palabras Claves:**

Salud

Plan Estratégico

Marketing Mix

Estrategias

Indicadores

**Abstract:**

The marketing strategic planning entails determining strategies that go aligned to the solution of the problem founded during the development of the current situation of the analyzed company; for that, it was very necessary to understand the environment in general terms, in addition to the internal situation of the company, to establish the corresponding situation assessment expressed in the SWOT matrix. Later, a market research is performed in order to generate the respective knowledge about supply and demand, besides building foundations for the development of the marketing mix used as pillars of the design and planning of the strategies presented. Under this conception, results such as unsatisfied demand of \$ 14.080.812 are obtained; with respect to the strategies, they are based on product/service in addition to sales strategy, pricing, advertising and promotion and place; the most representative strategy is to provide a home delivered service as an opportunity to increase the customer base. Finally with the development of the projected funds flows, an economical and financial assessment is performed to establish the evaluation indicators that consider the money in time. Determining the 162.474 NPV, annual IRR of 38.5%, PRI of 2.48 years, and the B/C ratio of 1.09. Through these values of the indicators, it concludes with the acceptability of the strategic marketing planning for the Medical Diagnostic Center of Osteosalud.

**Key Words:**

Health

Estrategic Plan

Marketing Mix

Strategies

Indicators



# **1 GENERALIDADES**

## **1.1 GIRO DEL NEGOCIO**

La creación de OsteoSalud se da con la finalidad de atender a los pacientes que requieren exámenes médicos especializados, incluyéndose a aquellos que son parte del seguro social, ya que actualmente; según el código del buen vivir, determina que todos los ciudadanos tienen derecho a la atención médica, por lo que el Seguro Social y la Red Médica Nacional debido a que con la infraestructura actual no logran abastecer la demanda requerida, están realizando convenios con centros privados.

Ante esta situación se ve la oportunidad que la creación de un Centro de Diagnóstico Médico pueda brindar sus servicios, de tal manera que logre satisfacer las necesidades y requerimientos de los pacientes, además representa como un medio de obtener rentabilidad para los dueños o socios de este centro de diagnóstico, por lo tanto se logra direccionar el beneficio para los involucrados en este proyecto.

El centro de diagnóstico brindará servicios de exámenes de laboratorio clínico (sangre, hormonales, heces, orina, Papanicolaou), Ecografía, Rayos X, Mamografía, Densitometría Ósea, y Endoscopias (alta y baja)

## **1.2 RESEÑA HISTORICA**

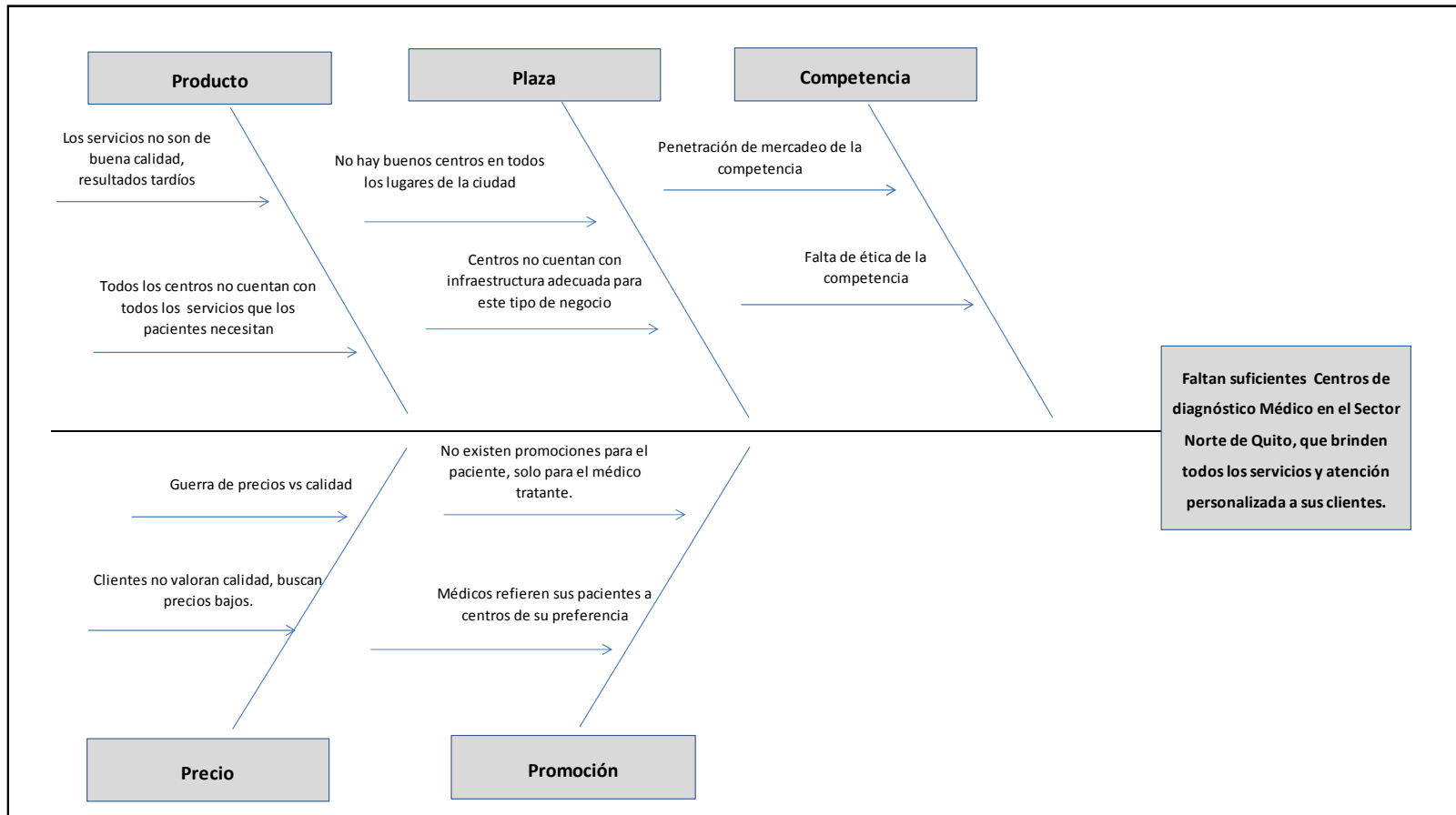
En los últimos años el sector de la salud en el país y especialmente en Quito, ha tenido un importante crecimiento, ya que su población con el advenimiento de las comunicaciones y sobre todo el Internet, tiene mayor conocimiento de la importancia de tener una buena salud, y ahora ya no realiza solo medicina curativa, si no preventiva.

Actualmente Quito no cuenta con suficientes Centros de Diagnóstico Médico que cubran la creciente demanda de estos estudios de diagnóstico médico especializados. Son muy pocos los centros que cuentan con todos los

servicios, con tecnología de punta, personal médico especializado y capacitado para realizar este tipo de procedimientos que son muy delicados, ya que hablamos de la salud humana, por lo que los pacientes se ven en la necesidad de acudir a otros lugares como clínicas y hospitales, que no precisamente son especializados en estos procedimientos, ya que estas instituciones son más bien dedicadas a dar consulta médica y especialmente la hospitalización.

### 1.3 PROBLEMÁTICA

#### 1.3.1 Diagrama de Ishikawa



### **1.3.2 Análisis de diagrama de Ishikawa**

Actualmente no contamos con suficientes centros de diagnóstico médico que alcancen a atender toda la demanda de pacientes que necesitan exámenes especializados, por lo que estos pacientes se ven obligados a asistir a hospitales, que no precisamente son especializados en realizar este tipo de diagnósticos, ya que a más de realizar exámenes, atienden emergencias, consultas médicas y principalmente hospitalización, por lo que los pacientes no son atendidos de manera especializada.

En centros que no son especializados en este tipo de diagnóstico, no tienen la infraestructura necesaria para brindar una atención óptima a los pacientes, no cuentan con todos los servicios, por lo que los pacientes no se pueden realizar todos los estudios en un mismo lugar, además los resultados no siempre son satisfactorios, ya que debido a la diversidad de servicios que brindan no se especializan en una sola área. Los resultados no son entregados a tiempo y esto ocasiona malestar en los pacientes y los médicos tratantes que no pueden realizar un diagnóstico oportuno a sus padecimientos.

Estos centros se han instalado en lugares no precisamente contruidos para este fin. Los socios han adecuado en muchos casos viviendas, las cuales no permiten manejar adecuadamente a los pacientes y no brindan las facilidades que éstos necesitan como son: rampas para sillas de rueda, ascensores, salas de espera con espacios que brinden facilidades a los pacientes.

Los centros de diagnóstico están dedicados a promocionar sus servicios a los médicos tratantes, mas no a los pacientes que son los que utilizan sus servicios, por esta razón, están ubicados en los grandes centros de negocio, donde están concentrados los médicos, y no precisamente al alcance de los pacientes, por lo que estos pacientes deben trasladarse a lugares alejados para obtener estos servicios, y no solo eso, ya que deben volver a retirar los resultados, porque no existe un sistema que les haga llegar los resultados a los pacientes y los médicos tratantes.

Los médicos no dan la oportunidad a los pacientes a decidir en qué lugar quieren realizarse los exámenes, son los médicos quienes sugieren y le dan el pedido para que vayan a un sitio determinado a realizarse los estudios.

La competencia tiene muchos años en el mercado, y tiene una imagen construida, conocen el mercado y lo manejan de una manera no muy ética, otorgan grandes comisiones a los médicos tratantes para lograr que éstos envíen a sus pacientes a realizarse los estudios en sus centros de diagnóstico.

## **1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

### **1.4.1 General**

Realizar una planificación estratégica de marketing para ofrecer un servicio integral con precios competitivos y lograr el posicionamiento de OsteoSalud en el mercado local.

### **1.4.2 Específicos**

1.4.2.1 Definir las generalidades que se relacionan con el diagnóstico médico.

1.4.2.2 Establecer la situación actual del Centro de Diagnóstico OsteoSalud.

1.4.2.3 Realizar una investigación del mercado para conocer cuánto gastan actualmente los pacientes en exámenes médicos, indagar, ¿Qué atributos valoran en un examen médico, e Investigar cuáles son los exámenes médicos que más se realizan. Conocer cuál es nuestra principal competencia.

1.4.2.4 Definir los objetivos y diseñar las estrategias para el cumplimiento del propósito organizacional.

1.4.2.5 Definir los objetivos y diseñar las estrategias para el cumplimiento del propósito organizacional.

1.4.2.6 Realizar un estudio de mercado y la evaluación financiera, para determinar la viabilidad y el impacto de la propuesta planteada.

## 2 ANÁLISIS SITUACIONAL

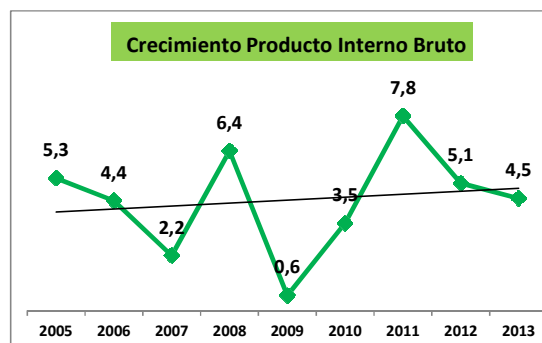
### 2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

#### 2.1.1 Factores Económicos Nacionales

##### 2.1.1.1 Producto Interno bruto nacional

**Tabla 1:** Producto Interno Bruto

Crecimiento Producto Interno Bruto	
2005	5,3
2006	4,4
2007	2,2
2008	6,4
2009	0,6
2010	3,5
2011	7,8
2012	5,1
2013	4,5



**Gráfico 1:** Producto Interno Bruto

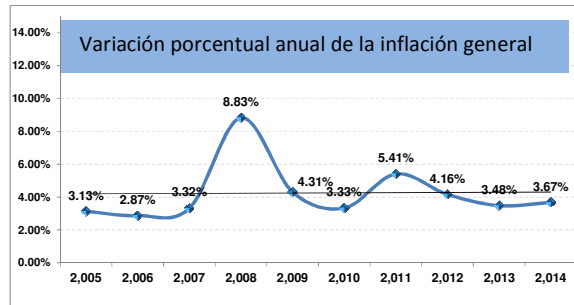
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

**Análisis:** Al analizar el PIB desde el año 2005, se observa que la tendencia es al alza, pero desde el año 2011, el PIB ha disminuido, ubicándose en el año 2013 en 4.5, lo que podría insidir en los recursos del estado, por lo que no podrá invertir en infraestructura, equipos médicos y capital humano para atender a la población, lo que representa una OPORTUNIDAD para OsteoSalud.

### 2.1.1.2 Inflación

**Tabla 2:** Inflación

Variación porcentual anual de la inflación general	
Año	%
2,005	3.13%
2,006	2.87%
2,007	3.32%
2,008	8.83%
2,009	4.31%
2,010	3.33%
2,011	5.41%
2,012	4.16%
2,013	3.48%
2,014	3.67%



**Gráfico 2:** Inflación

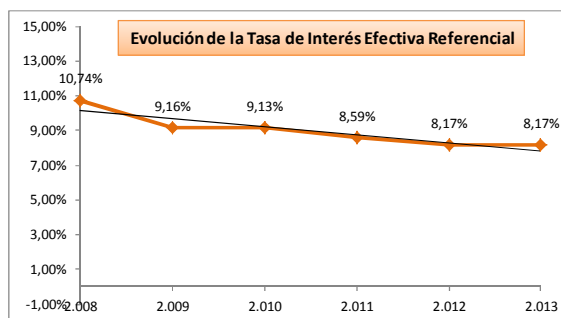
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

**Análisis:** Aunque la línea de tendencia todavía está creciendo. Desde el año 2009, la inflación ha tendido a estabilizarse, reflejando una disminución en los años 2012 y primer trimestre del 2013, por lo que la población tendrá más circulante para gastar. OPORTUNIDAD.

### 2.1.1.3 Tasas de Interés

**Tabla 3:** Tasa de Interés

Evolución Tasa de Interés Efectiva Referencial	
Año	%
2.008	10,74%
2.009	9,16%
2.010	9,13%
2.011	8,59%
2.012	8,17%
2.013	8,17%



Fuente: (Banco Central del Ecuador)

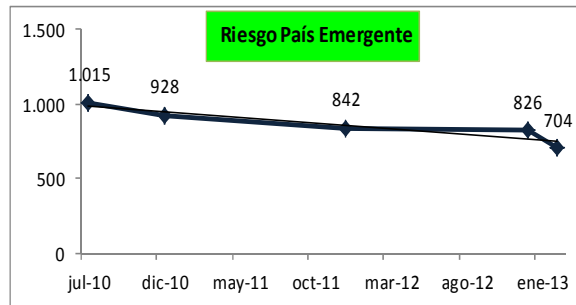
**Gráfico 3:** Tasa de Interés

**Análisis:** En los últimos cinco años la tendencia de la tasa de interés efectiva referencial muestra una disminución, aunque en los dos últimos años se nota cierta estabilidad, lo que transmite confianza, y permite financiar los proyectos sin mayor incertidumbre. OPORTUNIDAD.

### 2.1.1.4 Riesgo País

**Tabla 4:** Riesgo País

Riesgo País Emergente	
jul-10	1.015
dic-10	928
dic-11	842
dic-12	826
feb-13	704



**Gráfico 4:** Riesgo País

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

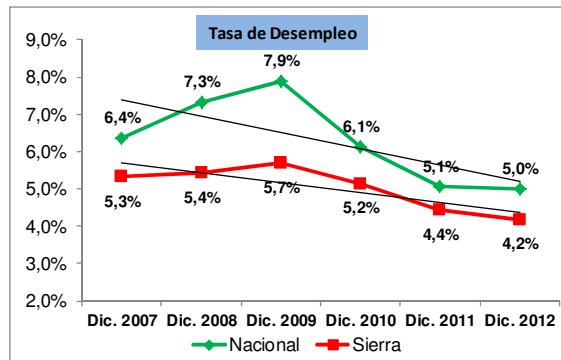
**Análisis:** Si bien la tendencia del riesgo país es a la baja, aún es alto, por lo que la inversión extranjera se siente vulnerable y no ingresa mayormente al país, por ende, este factor es una OPORTUNIDAD.

## 2.1.2 Factores Socio-Culturales

### 2.1.2.1 Tasa de desempleo

**Tabla 5:** Tasa de desempleo

Tasa de Desempleo		
Periodo	Nacional	Sierra
dic-07	6,4%	5,3%
dic-08	7,3%	5,4%
dic-09	7,9%	5,7%
dic-10	6,1%	5,2%
dic-11	5,1%	4,4%
dic-12	5,0%	4,2%



**Gráfico 5:** Tasa de Desempleo

Fuente: (Banco Central Del Ecuador)

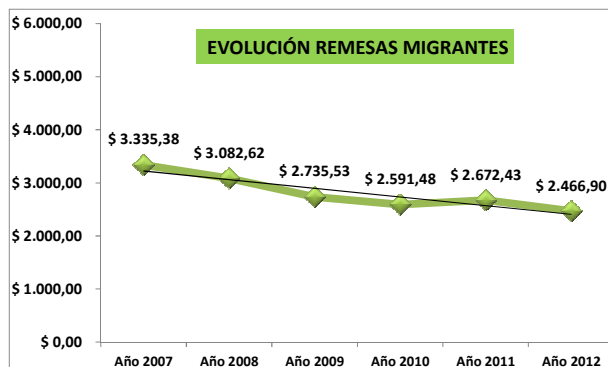
**Análisis:** La tasa de desempleo tiende a la baja, lo que nos indica que más población tiene un mayor poder adquisitivo, lo que les permitirá consumir nuestros servicios. OPORTUNIDAD.



## 2.1.2.2 Remesas de Migrantes

**Tabla 6:** Remesas de Migrantes

Evolución Remesas Migrantes	
Periodo	Valor Miles US \$ Dólares
Año 2007	\$ 3.335,38
Año 2008	\$ 3.082,62
Año 2009	\$ 2.735,53
Año 2010	\$ 2.591,48
Año 2011	\$ 2.672,43
Año 2012	\$ 2.466,90



**Gráfico 6:** Remesas de Migrantes

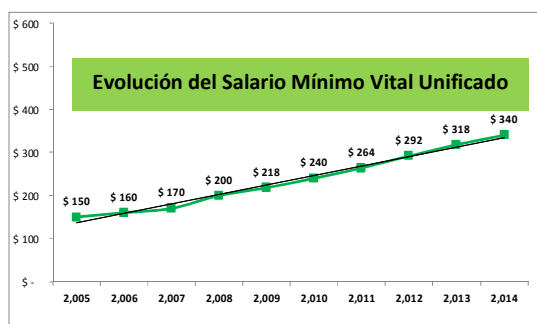
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

**Análisis:** La línea de tendencia de las remesas de los migrantes muestra una disminución en estos ingresos, lo que es perjudicial para OSTEOSALUD, ya que no hay suficiente circulante en las familias de ellos para destinarlo al tema salud. AMENAZA.

## 2.1.2.3 Salario mínimo vital

**Tabla 7:** Salario mínimo vital

EVOLUCIÓN DEL SALARIO BÁSICO UNIFICADO						
Fechas	Sueldo Básico Trabajadores en General	COSPIR	Total Salario	Sueldo Básico Servicio Doméstico	COSPIR	Total Salario
01-Jan-00	4.00	50.49	54.49	2.08	20.00	22.08
01-Apr-00	26.65	40.00	66.65	10.84	14.70	25.54
01-Jun-00	56.65	40.00	96.65	16.85	14.70	31.55
01-Jan-01	85.65	32.00	117.65	30.00	11.76	41.76
01-Jan-02	104.88	24.00	128.88	36.89	8.82	45.71
01-Jan-03	121.91	16.00	137.91	43.01	5.88	48.89
01-Jan-04	135.62	8.00	143.62	47.97	2.94	50.91
01-Jan-05	150.00	-	150.00	55.00	-	55.00
01-Jan-06	160.00	-	160.00	80.00	-	80.00
01-Jan-07	170.00	-	170.00	120.00	-	120.00
01-Jan-08	200.00	-	200.00	170.00	-	170.00
01-Jan-09	218.00	-	218.00	200.00	-	200.00
01-Jan-10	240.00	-	240.00	240.00	-	240.00
01-Jan-11	254.00	-	254.00	254.00	-	254.00
01-Jan-12	292.00	-	292.00	292.00	-	292.00
01-Jan-13	318.00	-	318.00	318.00	-	318.00
01-Jan-14	340.00	-	340.00	340.00	-	340.00



**Gráfico 7:** Salario Mínimo Vital

Fuente: (Trabajo, 2015)

**Análisis:** El salario mínimo vital ha tenido un incremento del 83% desde el año 2007, lo que indica que la población ha incrementado su poder adquisitivo.

#### **2.1.2.4 Educación**

Según El Plan Nacional del Buen Vivir, en el numeral 7, objetivo 2, indica que “una educación de calidad favorece la adquisición de saberes para la vida y fortalece la capacidad de logros individuales y sociales; a través de la cultura, se define el sistema de creencias y valores que configura las identidades colectivas y los horizontes sociales” (2013).

**Análisis:** Ahora debemos tomar en en cuenta que la población ha experimentado un cambio en sus hábitos y actitudes, ya no solo realizan la medicina curativa; es decir que solo se preocupaban por su salud cuando estaba enfermos, ahora ya realizan salud preventiva; esto es una oportunidad para OSTEOSALUD, ya que una persona con más educación, se preocupa por su salud y en base a sus recursos establece un plan de salud preventiva. OPORTUNIDAD

#### **2.1.2.5 Tributario o Legal**

“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través del Seguro General de Salud Individual y Familiar (SGSIF), con el fin de garantizar una atención oportuna y adecuada a los asegurados y beneficiarios, amplía y fortalece la Red de prestadores de servicios médicos con la acreditación y contratación de prestadores externos, entre hospitales, clínicas y consultorios privados”. (IESS, 2012).

**Análisis:** Ahora los afiliados tienen la oportunidad de contratar diferentes servicios de salud a través de los prestadores de salud que tienen convenio con el IESS, este es el objetivo principal de OSTEOSALD, convertirse en prestador de servicios del IESS, con lo que contaría con una cartera de clientes asegurada. OPORTUNIDAD.

#### **2.1.3 Factor Tecnológico**

En el tema de diagnóstico médico, la tecnología cambia a una gran velocidad, por lo que las empresas de diagnóstico médico deben destinar gran cantidad de dinero para estar a la vanguardia y no dejarse ganar por la competencia.

Todos los equipos de diagnóstico médico adquiridos por OSTEOSALUD son totalmente nuevos y con tecnología de punta. OPORTUNIDAD.

### 2.1.4 Factor Ecológico

Contamos con todos los permisos que la Ley exige para estos centros de diagnósticos, siendo todos importantes, el más relevante es el permiso otorgado por la CEA (Comisión de Energía Atómica), donde certifica que OSTEOSALUD ha tomado todas las medidas necesarias para el control de la radiación. OPORTUNIDAD.

## 2.2 ANALISIS DEL MICROAMBIENTE

En primer lugar tenemos al consumidor final, aquel que necesita el servicio, y que por referencias, afinidad, servicio, precio, cercanía, etc., decide realizarse sus exámenes médicos en un lugar diferente determinado.

**Tabla 8:** Parroquias urbanas – Quito Norte

PARROQUIAS URBANAS Y PERIFERICAS		PERSONAS XNSE 2010					Total Quito	Total Grupo Objetivo NSE MT/MA/A
		Bajo	Medio Bajo	Medio Típico	Medio Alto	Alto		
QUITO NORTE	EL CONDADO	8.159	62.479	8.240	2.976	3.806	85.660	15.022
	CARCELEN		15.371	27.440	8.344	3.770	54.925	39.554
	COMITE DEL PUEBLO	759	36.739	6.748	2.386		46.632	9.134
	PONCIANO		6.910	30.322	14.822	1.717	53.771	46.861
	COTOCOLLAO			24.352	6.387	519	31.258	31.258
	COCHAPAMBA	8.860	19.595	20.262	7.914	1.036	57.667	29.212
	CONCEPCION		160	14.086	15.129	2.490	31.865	31.705
	KENNEDY		7.536	33.405	28.638	442	70.021	62.485
	SAN ISIDRO DEL INCA	1.162	19.088	16.251	4.216	1.350	42.067	21.817
	JIPJAPA		2.897	8.789	18.243	4.714	34.643	31.746
	IÑAQUITO			7.319	18.589	18.196	44.104	44.104
	RUMPAMBA		1.881	3.018	14.801	11.587	31.287	29.406
	BELISARIO QUEVEDO	2.660	9.247	20.962	11.103	1.367	45.339	33.432
	MARISCAL SUCRE			5.742	6.885	297	12.924	12.924
	SAN JUAN	2.892	20.309	30.795			53.996	30.795
	ITCHIMBIA		2.616	25.732	3.237		31.585	28.969
PUENGASI	344	16.249	42.825	3.190		62.608	46.015	
<b>TOTAL QUITO NORTE</b>		<b>24.836</b>	<b>221.077</b>	<b>326.288</b>	<b>166.860</b>	<b>51.291</b>	<b>790.352</b>	<b>544.439</b>
Tasa de crecimiento 1.55% anual (INEC).								
<b>TOTAL QUITO</b>		<b>64.785</b>	<b>548.842</b>	<b>783.790</b>	<b>168.939</b>	<b>51.291</b>	<b>1.617.647</b>	<b>1.004.020</b>
<b>APORTE DEL NORTE AL TOTAL</b>		<b>38%</b>	<b>40%</b>	<b>42%</b>	<b>99%</b>	<b>100%</b>	<b>49%</b>	<b>54%</b>
PERIFERIA	CALDERON-CARAPUNGO	4.834	55.945	88.302	3.005		152.086	91.307
	CUMBAYA		4.334	8.956	10.240	7.871	31.401	27.067
	NAYÓN		2.655	8.059	716	4.183	15.613	12.958
	POMASQUI	599	7.009	11.272	9.364	657	28.901	21.293
	SAN ANTONIO	3.270	13.326	14.775	958		32.239	15.733
<b>TOTAL PERIFERIA</b>		<b>8.703</b>	<b>83.269</b>	<b>131.364</b>	<b>24.283</b>	<b>12.711</b>	<b>260.330</b>	<b>168.358</b>
<b>TOTAL QUITO + PERIFERIA</b>		<b>33.539</b>	<b>304.346</b>	<b>457.652</b>	<b>191.143</b>	<b>64.002</b>	<b>1.050.682</b>	<b>712.797</b>

Fuente: (INEC, 2012)

Total población Quito, Sector Norte, Nivel socioeconómico Medio Típico, Medio Alto y Alto 544.439. Segmentando la población con edades entre los 18 a 65 años, el año 2010 la población objetivo es 335.509 habitantes, según el INEC, el crecimiento poblacional es del 1.55%, tenemos una población proyectada al año 2013 de 351.353 habitantes.

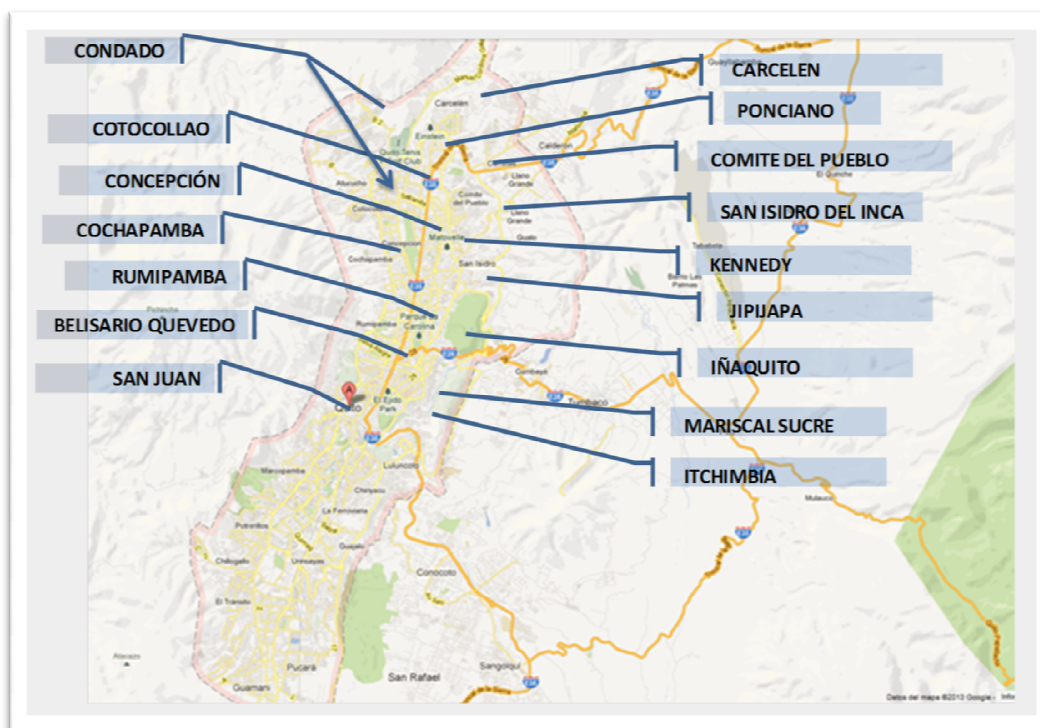
**Tabla 9:** Proyección de la Población – Quito Norte

PARROQUIAS URBANAS Y PERIFERICAS		PROYECCIÓN 2011 - 2013 (NSE MT/MA/A)		
		2011	2012	2013
QUITO NORTE	EL CONDADO	9,401	9,546	9,694
	CARCELEN	24,753	25,137	25,526
	COMITE DEL PUEBLO	5,716	5,805	5,895
	PONCIANO	29,326	29,780	30,242
	COTOCOLLAO	19,561	19,864	20,172
	COCHAPAMBA	18,281	18,564	18,852
	CONCEPCION	19,841	20,149	20,461
	KENNEDY	39,103	39,709	40,325
	SAN ISIDRO DEL INCA	13,653	13,865	14,080
	JIPIJAPA	19,867	20,175	20,487
	IÑAQUITO	27,600	28,028	28,462
	RUMIPAMBA	18,402	18,687	18,977
	BELISARIO QUEVEDO	20,922	21,246	21,575
	MARISCAL SUCRE	8,088	8,213	8,340
	SAN JUAN	19,271	19,570	19,874
	ITCHIMBIA	18,129	18,410	18,695
PUENGASI	28,796	29,242	29,696	
<b>TOTAL QUITO NORTE</b>		<b>340,710</b>	<b>345,991</b>	<b>351,353</b>

Tasa de crecimiento 1.55% anual (INEC).

Fuente: (INEC, 2012)

Estratificación: Habitus S.A.



**Gráfico 8:** Mapa Sector Norte de Quito

Fuente: (Maps, 2012)

En segundo lugar se tiene a los médicos tratantes, que son médicos clínicos de todas las especialidades, ya que son ellos los que sugieren al paciente en qué centro deben realizarse los exámenes médicos, por tal motivo a quienes debemos convencer y hacer que nos prefieran son los médicos.

**Tabla 10:** Número de profesionales médicos

<b>AREA # 1701</b>	<b>QUITO</b>
<b>Título de ciclo postbachillerato, superior o postgrado</b>	<b>Casos</b>
Médicos Especialistas	8,890
Médicos Generales	6,736
Profesionales de Medicina Tradicional y Alternativa	142
Profesionales de Partería	8
<b>Total Profesionales Médicos Quito</b>	<b>15,776</b>

Fuente: (INEC, 2012)

### 2.2.1 Competencia

La principal competencia de OSTESALUD son los centros de diagnóstico que están en el sector, entre los principales se indica en la siguiente tabla:

**Tabla 11.** Distancia de Centros Médicos a OsteoSalud

Nombre del Centro	Dirección	Cercanía OsteoSalud
Centro Integral de Osteoporosis	Avda. República y 10 de Agosto	100 metros
Clínica de Osteoporosis	Avda. 10 de Agosto y Mañosca	1 kilómetro
Ecuasanitas	Avda. Eloy Alfaro y Alemania	1.5 kilómetros
Clínica Pasteur	Avda. Eloy Alfaro y Alemania	2 kilómetros
Salud S.A. - VERIS	Calle Polonia y Eloy Alfaro	2.5 kilómetros
Alpha Instituto de Diagnóstico Médico	Alemania N 30 y Eloy Alfaro	2 kilómetros
Hospital Vosandes	Avda. Villalengua oE2-37 y Av. 10 de Agosto	2 kilómetros
Axxis Centro Médico	Vosandes 260 y América	2 kilómetros
EcuAmerican	Avda. América N 33-42 y Rumipamba	4 kilómetros
Hospital Metropolitano	Avda. Mariana de Jesús y Occidental	7 kilómetros
Omeda 2000	Avda. Mariana de Jesús	7 kilómetros
Biodilab	Avda. Eloy Alfaro y Shyris, esquina	4 kilómetros

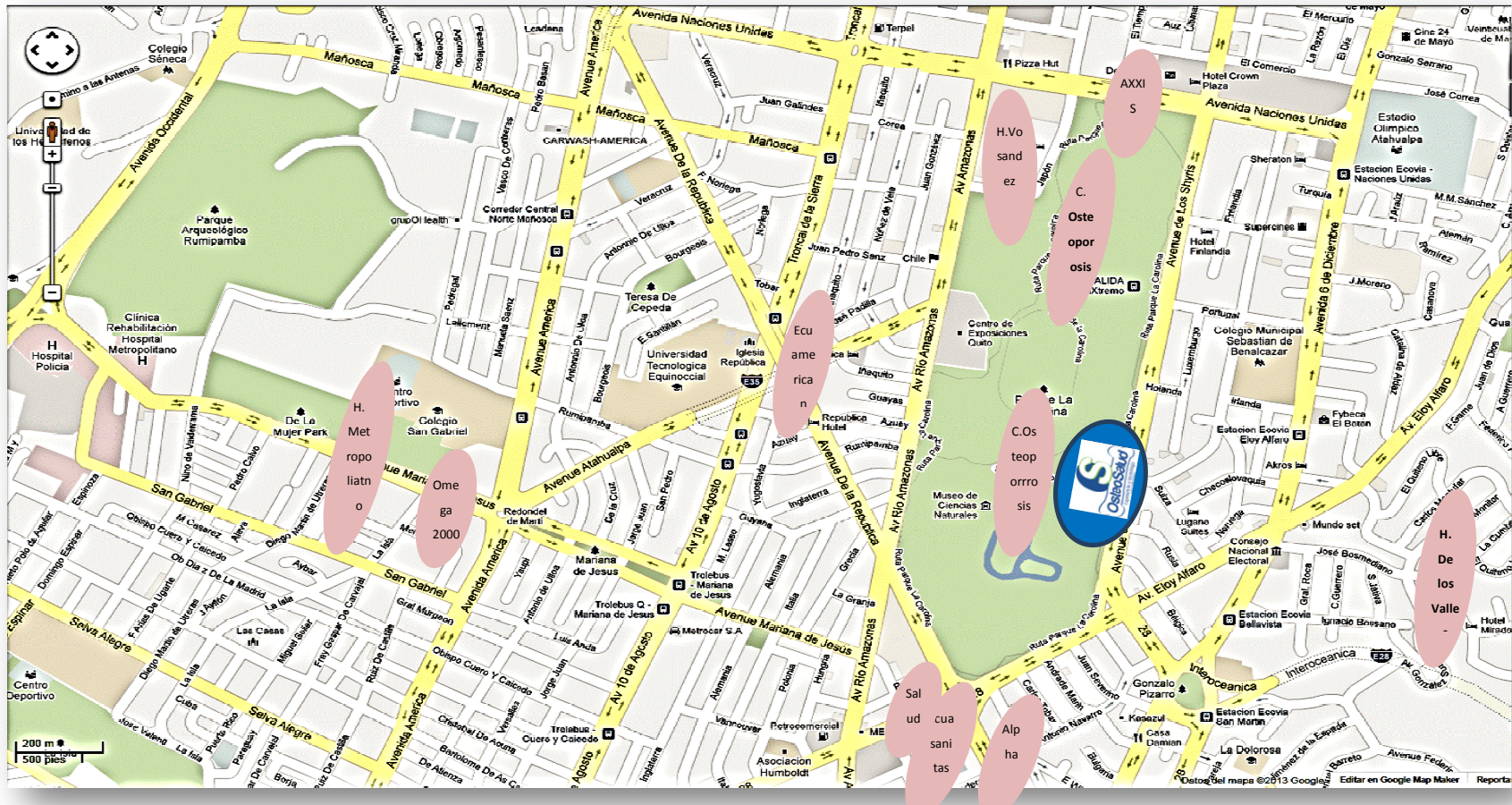


Gráfico 9: Ubicación principal competencia

### 2.2.2 Ubicación

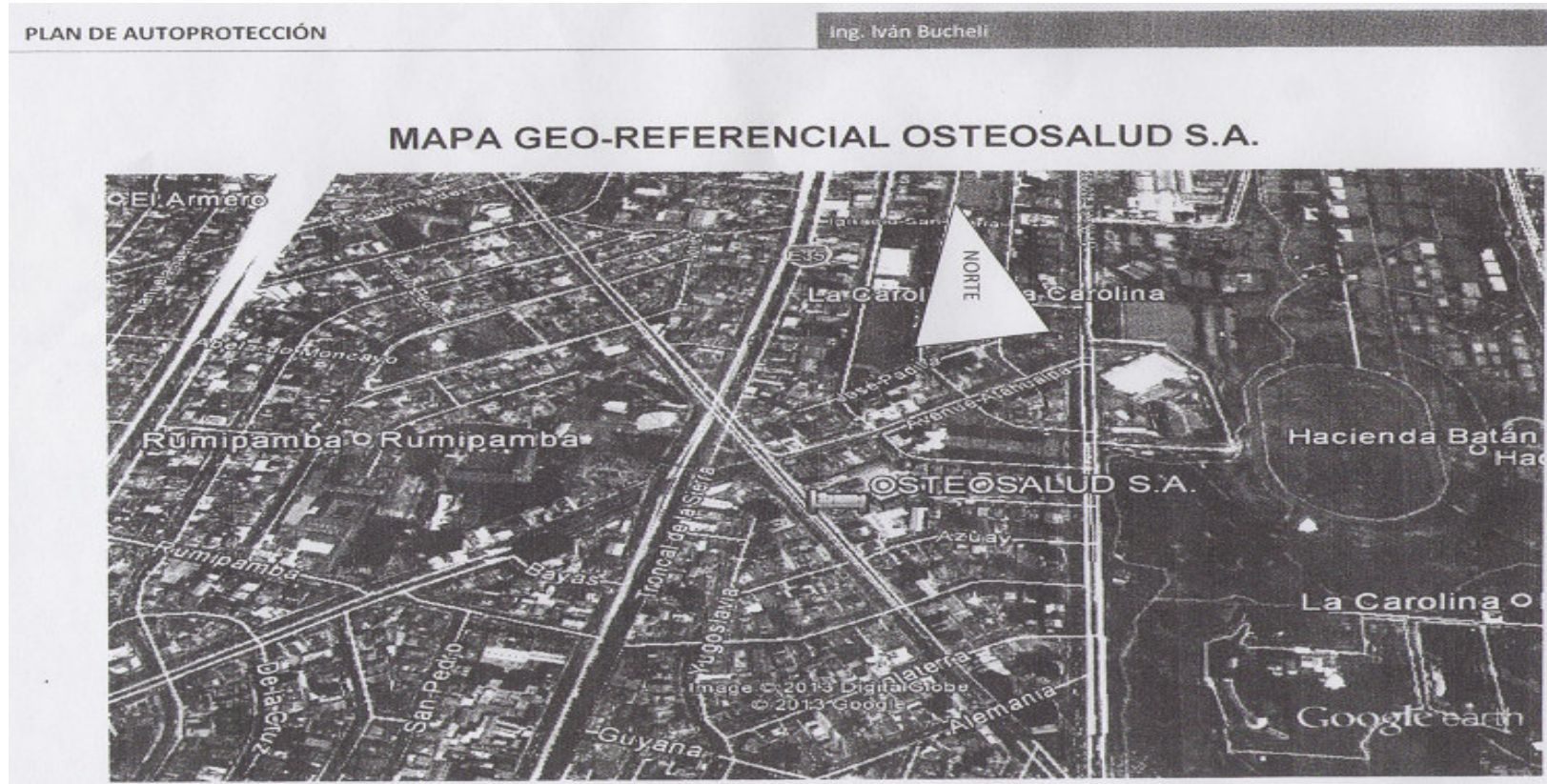


Gráfico 10: Mapa Georeferencial OsteoSalud



### 2.2.3 Servicios Sustitutos

Los exámenes de diagnóstico médico son específicos para cada padecimiento, por lo tanto, estos exámenes no pueden ser cambiados o sustituidos por otro examen o procedimiento. Por lo tanto no hay sustitutos.

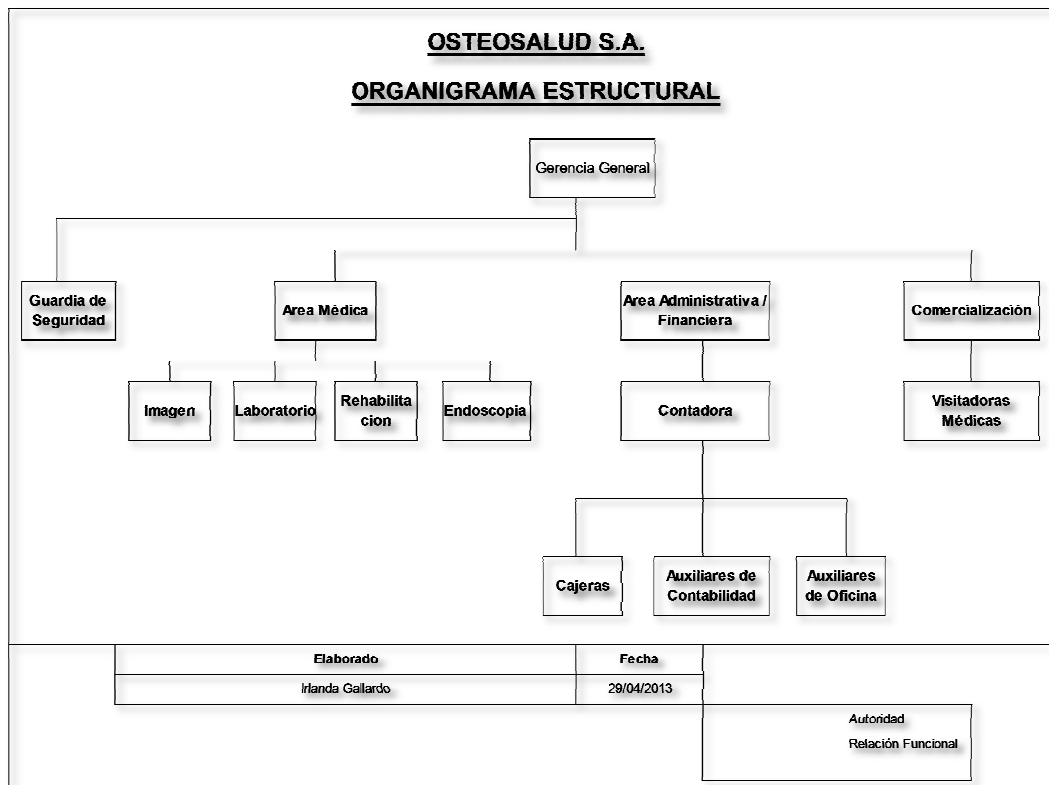
### 2.2.4 Proveedores

Los principales proveedores de OSTEOSALUD son las empresas que venden equipos médicos, en este caso EL Grupo Viennatone, a quienes se compra todos los equipos de diagnóstico marca GENERAL ELECTRIC.

Para los suministros médicos menores estamos comprando a varios proveedores (15). Con el tiempo queremos realizar contactos de los fabricantes en el exterior para importar los implementos médicos directamente.

## 2.3 ANALISIS INTERNO

### 2.3.1 Estructura Orgánica



2.3.2 Layout

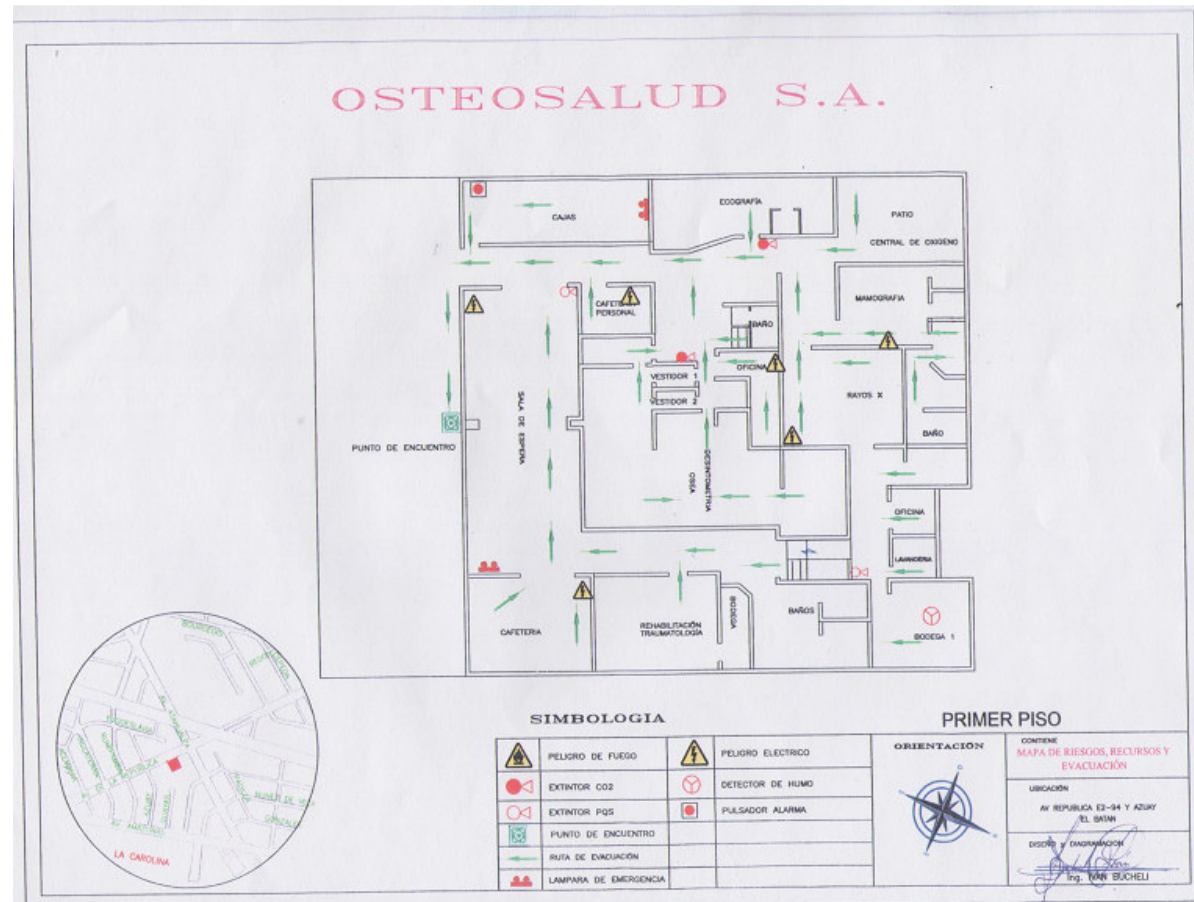


Gráfico 11: Layout – Primer Piso

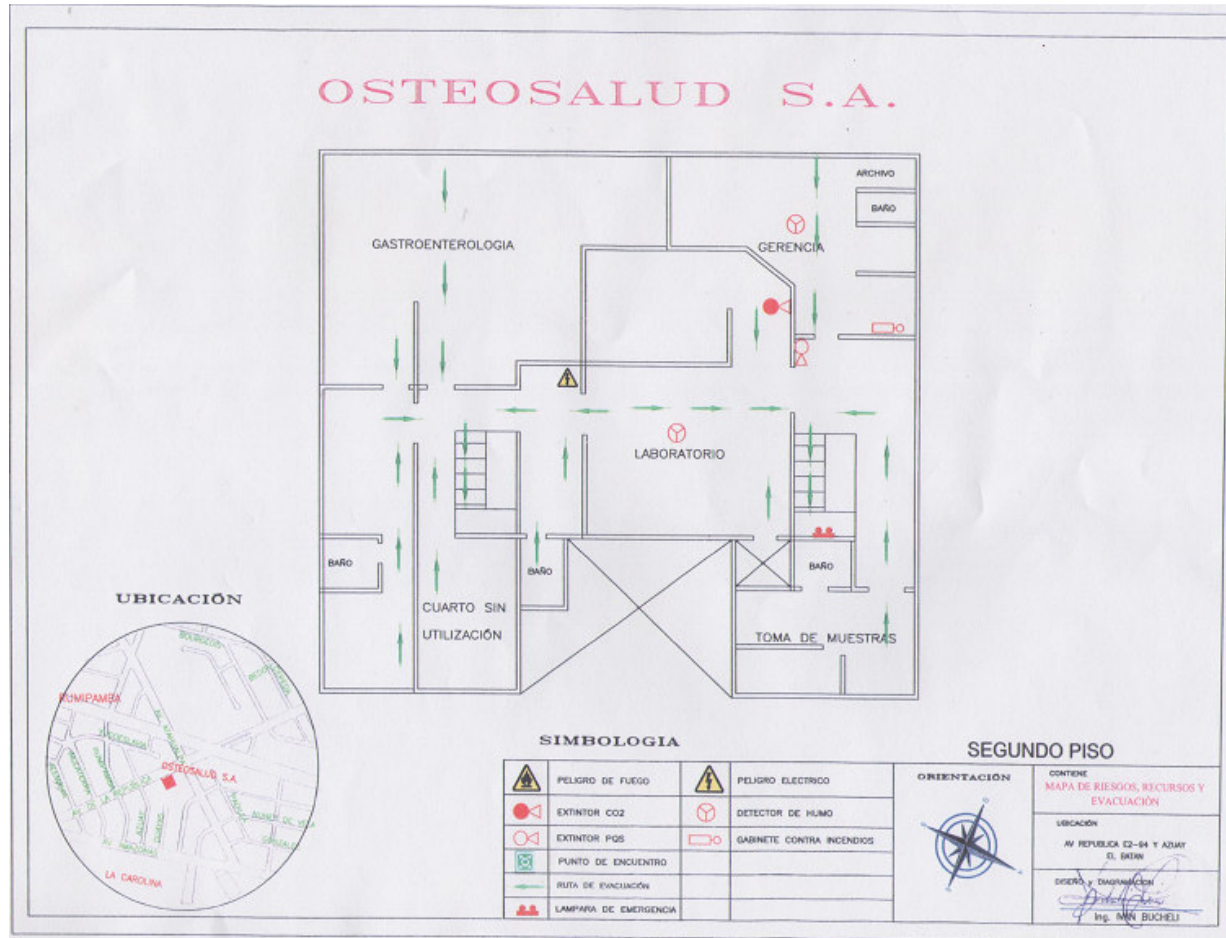


Gráfico 12: Layout - Segundo Piso

### **2.3.3 Área Administrativa y Financiera**

En OSTEOSALUD, por estar iniciando las operaciones, solo contamos con una contadora, quien se encarga de toda la parte contable, relaciones con bancos, instituciones de control del estado (SRI; IESS; Ministerio Salud, Ministerio de Relaciones Laborales, etc.), así como de toda el manejo administrativo de la organización.

El personal que conforma esta área es:

- ✓ Contadora (1)
- ✓ Auxiliar de contabilidad (1)
- ✓ Cajeras (3)
- ✓ Personal de limpieza (1)

### **2.3.4 Área Comercialización.**

El Área de Comercialización está conformada por 3 visitadoras médicas, quienes son las encargadas de visitar a los médicos, compañías de seguros y empresas en general, para ofrecer los servicios y entregar papelería para que soliciten los exámenes de diagnóstico médico.

### **2.3.5 Área de Producción**

Esta Área para el caso de OSTEOSALUD es el Área Médica, donde realizamos todos los exámenes de diagnóstico.

Está conformada por:

- ✓ Médicos Radiólogos (4) medio tiempo
- ✓ Tecnólogos médicos (2)
- ✓ Ayudantes área médica (3)
- ✓ Jefe de Laboratorio (1)

## 2.4 DIAGNÓSTICO

### 2.4.1 FODA

Tabla 12: Matriz FODA

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Excelente ubicación (antiguo local Clínica de Osteoporosis).	D1 Competencia agresiva
	F2 Experiencia y conocimiento del manejo de este negocio.	D2 Manejo inadecuado información.
	F3 Cartera de clientes para hacer contacto y seguimiento.	D3 No se cuenta con todos los servicios que requieren.
	F4 Precios competitivos.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Tendencia del PIB es a la baja, el Estado no tendrá dinero para invertir.	Ofertar nuevos servicios toma de muestras a domicilio, entrega de resultados vía email, tomografía, resonancia magnética para ofrecer a los clientes un servicio completo de diagnóstico. F1, F2, F3, O1, O3.	Segmentar y organizar la base de datos de los médicos por especialidad, para ofrecer nuestros servicios en base a sus requerimientos. D2, O2, O3.
O2 Los habitantes tienen un mayor grado de instrucción. Ahora se realiza medicina preventiva.		
O3 La Red de Salud Pública amplió su cobertura a las empresas privadas, con la contratación de servicios.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Remesas de migrantes a la baja, sus familias no dispondrán de circulante para invertir en salud.	Mantener precios competitivos para captar más clientes. F1, F3, F6, F7, A1.	Ampliar la red de atención, firmar convenios con seguros médicos, empresas y asociaciones de empleados. D1, A1, A2, A3.
A2 Gobierno cambie leyes, nuevas regulaciones para Centros de Diagnóstico.	Realizar investigación de mercados, para conocer los hábitos y actitudes de los médicos y pacientes. F1, F2, F3, A3.	Diversificar los servicios, ofrecer otros productos a los clientes. D1, A2.
A3 El Estado invierta en infraestructura y ya no contrate servicios médicos		

### 2.4.2 Matriz de acción, cruce DA, FA, DO, FO

Tabla 13: Matriz DA, FA, DO, FO

IMPACTO DE 1 A 5 1. Si representa un IMPACTO PEQUEÑO 3. Si representa un IMPACTO MEDIO 5. Si representa un IMPACTO ALTO		Remesas de migrantes a la baja, sus familias no dispondrán de circulante para invertir en salud.	Gobierno cambie leyes, nuevas regulaciones para Centros de Diagnóstico.	El Estado invierta en infraestructura y ya no contrate servicios médicos	TOTAL
		AMENAZAS			
DEBILIDADES		A1	A2	A3	
D1	Competencia agresiva	5	5	5	15
D2	Manejo inadecuado información.	1	3	3	7
D3	No se cuenta con todos los servicios que requieren	5	5	3	13
TOTAL		11	13	11	35

<b>IMPACTO DE 1 A 5</b> 1. Si representa un IMPACTO PEQUEÑO 3. Si representa un IMPACTO MEDIO 5. Si representa un IMPACTO ALTO		Remesas de migrantes a la baja, sus familias no dispondrán de circulante para invertir en salud.	Gobierno cambie leyes, nuevas regulaciones para Centros de Diagnóstico.	El Estado invierta en infraestructura y ya no contrate servicios médicos.	TOTAL
<b>AMENAZAS</b>					
<b>FORTALEZAS</b>		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	
F1	Excelente ubicación (antiguo local Clínica de Osteoporosis).	1	1	3	5
F2	Experiencia y conocimiento del manejo de este negocio.	3	5	3	11
F3	Cartera de clientes para hacer contacto y seguimiento.	3	5	3	11
F4	Médicos conocidos.	3	3	3	9
F5	Personal médico reconocido y con amplia experiencia en el ramo.	3	3	3	9
F6	Fácil acceso a la clínica, amplios parqueaderos para clientes, instalaciones cómodas y acogedoras.	3	5	5	13
F7	Precios competitivos.	3	5	5	13
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>71</b>

<b>IMPACTO DE 1 A 5</b> 1. Si representa un IMPACTO PEQUEÑO 3. Si representa un IMPACTO MEDIO 5. Si representa un IMPACTO ALTO		Tendencia del PIB es a la baja, el Estado no tendrá dinero para invertir.	Inflación estable, la población tiene más circulante para invertir en salud.	Tasa de interés a la baja, confianza en los inversores.	El riesgo país es alto, por lo que disminuye la inversión extranjera	Tasa de desempleo a la baja, los habitantes tienen más circulante.	El salario mínimo ha tenido un crecimiento constante, lo que favorece el gasto en salud.	Los habitantes tienen un mayor grado de instrucción. Ahora se realiza medicina preventiva.	La Red de Salud Pública amplió su cobertura a las empresas privadas, con la contratación de servicios.	La tecnología cambia aceleradamente, por lo que las empresas tienen que invertir en tecnología de punta.	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>											
<b>DEBILIDADES</b>		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>	
D1	Competencia agresiva	1	3	3	1	5	3	3	1	1	21
D2	Manejo inadecuado información.	1	3	1	3	3	3	3	5	1	23
D3	No se cuenta con todos los servicios que requieren	1	3	1	3	3	5	5	5	1	27
											0
											0
											0
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>71</b>

<b>IMPACTO DE 1 A 5</b> 1. Si representa un IMPACTO PEQUEÑO 3. Si representa un IMPACTO MEDIO 5. Si representa un IMPACTO ALTO		Tendencia del PIB es a la baja, el Estado no tendrá dinero para invertir.	Inflación estable, la población tiene más circulante para invertir en salud.	Tasa de interés a la baja, confianza en los inversores.	El riesgo país es alto, por lo que disminuye la inversión extranjera	Tasa de desempleo a la baja, los habitantes tienen más circulante.	El salario mínimo ha tenido un crecimiento constante, lo que favorece el gasto en salud.	Los habitantes tienen un mayor grado de instrucción. Ahora se realiza medicina preventiva.	La Red de Salud Pública amplió su cobertura a las empresas privadas, con la contratación de servicios.	La tecnología cambia aceleradamente, por lo que las empresas tienen que invertir en tecnología de punta.	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>											
<b>FORTALEZAS</b>		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>	<b>O9</b>	
F1	Excelente ubicación (antiguo local Clínica de Osteoporosis).	5	3	3	5	3	3	3	3	3	31
F2	Experiencia y conocimiento del manejo de este negocio.	3	3	3	3	3	3	5	5	3	31
F3	Cartera de clientes para hacer contacto y seguimiento.	3	3	3	3	3	3	5	4	3	30
F4	Médicos conocidos.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
F5	Personal médico reconocido y con amplia experiencia en el ramo.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
F6	Fácil acceso a la clínica, amplios parqueaderos para clientes, instalaciones cómodas y acogedoras.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
F7	Precios competitivos.	4	3	3	3	3	5	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>203</b>



FORTALEZAS		IMPACTO		
N.	DESCRIPCIÓN	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
1	Excelente ubicación (antiguo local Clínica de Osteoporosis).	x		
2	Experiencia y conocimiento del manejo de este negocio.	x		
3	Cartera de clientes para hacer contacto y seguimiento.	x		
4	Médicos conocidos.		x	
5	Personal médico reconocido y con amplia experiencia en el ramo.	x		
6	Fácil acceso a la clínica, amplios parqueaderos para clientes, instalaciones cómodas y acogedoras.		x	
7	Precios competitivos.		x	
DEBILIDADES		IMPACTO		
	DESCRIPCIÓN	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1
1	Competencia agresiva	x		
2	Manejo inadecuado información.			x
3	No se cuenta con todos los servicios que requieren		x	

#### 2.4.4 Identificación de áreas estratégicas ofensivas, defensivas

##### ESTRATEGIAS OFENSIVAS:

- ✓ Realizar promociones para el paciente, ofreciéndoles descuentos si su pago es en efectivo, y darles un descuento si se realizan más de un examen; con esto logramos que el paciente prefiera OsteoSalud, porque sus precios son accesibles y además logramos volumen de ventas.
- ✓ Debemos asegurar los pacientes que se atienden en el sector privado, para no depender totalmente de los pacientes que se atienden en el IESS y la Red nacional de salud, para que en caso de que el Gobierno cambie las reglas y ya no tercerice los servicios de salud, contar con una cartera de clientes robusta, que nos permita crecer dentro de esta rama.

##### ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:

- ✓ Realizar una campaña agresiva a los médicos tratantes de la ciudad, con la finalidad de presentarles nuestros servicios y hacer que ellos nos prefieran y recomienden a sus pacientes.
- ✓ Brindar un excelente servicio al cliente tanto en la venta como en la postventa, para que esto marque la diferencia con la competencia.
- ✓ Capacitar a nuestro personal, para que asesoren correctamente a los pacientes, y ellos se sientan identificados con OSTEOSALUD.
- ✓ Revisar nuestro flujo de fondos, a fin de que a corto plazo logremos completar nuestros servicios (RESONANCIA MAGNETICA Y



TOMOGRAFIA), que son los servicios que aún nos faltan y son altamente demandados.

**Tabla 15:** Hoja de Trabajo - FODA

FODA/ HOJA DE TRABAJO	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Tendencia del PIB es a la baja, el Estado no tendrá dinero para invertir.	A1 Remesas de migrantes a la baja, sus familias no dispondrán de circulante para invertir en salud.
O2 Los habitantes tienen un mayor grado de instrucción. Ahora se realiza medicina preventiva.	A2 Gobierno cambie leyes, nuevas regulaciones para Centros de Diagnóstico.
O3 La Red de Salud Pública amplió su cobertura a las empresas privadas, con la contratación de servicios.	A3 El Estado invierta en infraestructura y ya no contrate servicios médicos
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Excelente ubicación (antiguo local Clínica de Osteoporosis).	D1 Competencia agresiva
F2 Experiencia y conocimiento del manejo de este negocio.	D2 Manejo inadecuado información.
F3 Cartera de clientes para hacer contacto y seguimiento.	D3 No se cuenta con todos los servicios que requieren.
F4 Precios competitivos.	

## 2.4.5 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

**Tabla 16:** Matriz EFI

MATRIZ EFI					
ORD.	FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	F1 Excelente ubicación (antiguo local Clínica de Osteoporosis).	5	0,20	3	0,60
2	F2 Experiencia y conocimiento del manejo de este negocio.	5	0,13	4	0,52
3	F3 Cartera de clientes para hacer contacto y seguimiento.	5	0,13	2	0,26
4	F4 Precios competitivos.	5	0,20	1	0,20

DEBILIDADES					
ORD.	DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
5	D1 Competencia agresiva	5	0,08	1	0,08
6	D2 Manejo inadecuado información.	5	0,13	2	0,26
7	D3 No se cuenta con todos los servicios que requieren	5	0,13	2	0,26
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>2,18</b>

### IMPACTO

- 1 si representa un **IMPACTO PEQUEÑO**  
 3 si representa un **IMPACTO MEDIO**  
 5 si representa un **IMPACTO GRANDE**

### CALIFICACION

- 1 si representa una **DEBILIDAD MAYOR**  
 2 si representa una **DEBILIDAD MENOR**  
 3 si representa una **FORTALEZA MENOR**  
 4 si representa una **FORTALEZA MAYOR**

## 2.4.6 Matriz de evaluación de los factores externa (EFE)

**Tabla 17:** Matriz EFE

MATRIZ EFE					
ORD.	OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	O1 Tendencia del PIB es a la baja, el Estado no tendrá dinero para invertir.	3	0,12	3	0,36
2	O2 Los habitantes tienen un mayor grado de instrucción. Ahora se realiza medicina preventiva.	5	0,18	4	0,72
3	O3 La Red de Salud Pública amplió su cobertura a las empresas privadas, con la contratación de servicios.	5	0,25	5	1,25

AMENAZAS					
ORD.	AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO	%RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
4	A1 Remesas de migrantes a la baja, sus familias no dispondrán de circulante para invertir en salud.	5	0,15	1	0,15
5	A2 Gobierno cambie leyes, nuevas regulaciones para Centros de Diagnóstico.	5	0,15	2	0,3
	A3 El Estado invierta en infraestructura y ya no contrate servicios médicos	3	0,15	2	0,3
<b>TOTAL</b>			<b>1,00</b>		<b>3,08</b>

**IMPACTO DE 1 A 5:**

1 si representa un **IMPACTO PEQUEÑO**

3 si representa un **IMPACTO MEDIO**

5 si representa un **GRAN IMPACTO**

**CALIFICACIÓN:**

1 si representa una **Amenaza MAYOR**

2 si representa una **Amenaza MENOR**

3 si representa una **Oportunidad MENOR**

4 si representa una **Oportunidad MAYOR**

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Evaluar si el mercado de Centros de Diagnóstico Médico de Quito está saturado, o existe una demanda insatisfecha en el cual pueda ingresar OSTEOSALUD a competir.

#### **3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 General**

Realizar un estudio de mercado para el Desarrollo de un Nuevo Centro de Diagnóstico Médico en la ciudad de Quito, que satisfaga las necesidades y cumpla con las expectativas de médicos y pacientes.

##### **3.2.2 Específicos**

- ✓ Conocer los hábitos y actitudes de los habitantes de la ciudad de Quito, para determinar el tamaño del mercado y la competencia además de la demanda insatisfecha
- ✓ Diseñar las estrategias de mercado y elaborar un portafolio de servicios que cumpla con las expectativas de los pacientes.

#### **3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

“La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. La segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra” (Wikipedia, 2014).

##### **3.3.1 Tipos de segmentación**

###### **3.3.1.1 Segmentación geográfica**

“La segmentación geográfica requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades, o incluso vecindarios. Una empresa podría decidir operar en una o unas cuantas áreas geográficas, o en todas las áreas, pero poniendo especial

atención en las diferencias geográficas con respecto a las necesidades y los deseos” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 165)

### **3.3.1.2 Segmentación demográfica**

“La segmentación demográfica divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza, y nacionalidad. Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte porque las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 167)

“También, las variables demográficas son más fáciles de medir que otros tipos de variables. Incluso en casos en que los segmentos de mercado se definen primero mediante el uso de otras bases, tales como los beneficios buscados o el comportamiento de compra, se deben conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño del mercado meta y alcanzarlo eficazmente” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 167)

### **3.3.1.3 Segmentación Psicográfica**

“La segmentación psicográfica divide a los compradores en diferentes grupos con base en su clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 169)

### **3.3.1.4 Segmentación conductual**

“La segmentación conductual divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos piensan que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 170)

### 3.3.2 Selección de variables de segmentación

**Tabla 18:** Segmentación de Mercado

<b>Geográficas</b>	
Región del mundo o país	Ecuador
Región del país	Sierra - Pichincha - Quito
Tamaño de la ciudad	351,353 habitantes (sector norte de la ciudad)
Densidad	Urbana
<b>Demográficas</b>	
Edad	De 18 a 65 años
Género	Masculino, femenino
Ingresos	Más de US \$ 319,00
Ocupación	Todos

## 3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

### 3.4.1 Investigación descriptiva

Investigación de mercados que busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un producto o características demográficas y actitudes de los consumidores” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 103)

### 3.4.2 Investigación experimental

“Obtención de datos primarios mediante la selección de grupos equivalentes de sujetos a quienes se les aplica diferentes tratamientos, controlando los factores relacionados, para detectar las diferencias en las respuestas de los grupos” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 107).

### 3.4.3 Investigación exploratoria

“Investigación de mercados que busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 103).

### 3.4.4 Investigación por encuesta

“Obtención de datos primarios mediante preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias, y comportamiento de compra” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 107).

### 3.4.5 Investigación por observación

“Obtención de datos primarios mediante la observación de las personas, acciones y situaciones pertinentes” (Kottler & Armstrong, 2008, pág. 106).

## 3.5 METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

### 3.5.1 Universo

El universo son todos los habitantes de las parroquias urbanas y periféricas del sector Norte de la ciudad de Quito, de los niveles socioeconómicos medio típico, medio alto y alto.

### 3.5.2 Técnica de muestreo

#### 3.5.2.1 Muestreo Probabilístico

Todos los elementos serán seleccionados al azar; es decir todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos.

#### 3.5.2.2 Muestreo Estratificado

Creemos que es muy importante que el universo sea clasificado en grupos, de acuerdo a su edad, nivel de ingresos, lugar donde se realiza los exámenes médicos, valor que gasta en exámenes.

### Tamaño de la muestra

$n = \frac{N \cdot Z_a^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q}$	$n = \frac{351.353 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (351.353 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$
$N = \text{Universo (351.353)}$	$n = \frac{337,439}{879}$
$Z_a = 1.96 \text{ al cuadrado (si la seguridad es del 95\%)}$	
$p = \text{Proporción esperada (en este caso } 5\% = 0.05)$	
$q = 1 - p \text{ (en este caso } 1 - 0.05 = 0.95)$	
$d = \text{Precisión (en su investigación use el 5\%)}$	$n = \mathbf{384}$

## 3.6 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

Se realizará una investigación de mercado en el sector Norte de la Ciudad de Quito, a las personas que se atienden en centros de diagnóstico médico tanto públicos como privados y personas que realizan trámites en instituciones públicas y privadas. Entre los centros de diagnóstico médico tenemos: Hospital

Andrade Marín, Hospital Eugenio Espejo, Hospital Pablo Arturo Suárez, Hospital Vosandes. Entre las instituciones tenemos: BIES, Registro Civil, SRI y CNT, Movistar y Claro.

Las encuestas serán aplicadas en forma individual y si las personas tienen algún inconveniente para llenarlas, les explicaremos, con la finalidad de tener información confiable y valedera.

Una vez que haya completado las 384 encuestas, procederé a ordenarlas y numerarlas, para que sea más fácil la identificación en caso de que tengamos alguna duda y luego ingresaremos una por una todas las preguntas de cada encuesta. Cuando ya estén ingresadas todas las encuestas realizaremos una revisión para que verificar que no haya errores y nos permita hacer el análisis a través del SPSS versión 21.



### 3.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

#### CUESTIONARIO PARA CLIENTES

Estamos realizando un estudio para conocer su opinión sobre los servicios de diagnóstico médico en el sector norte de la ciudad de Quito. Todas las respuestas son válidas, conteste con total sinceridad a las siguientes preguntas.

Género: F ( ) M ( )	Años cumplidos _____	Sector donde Vive			
		Norte ( )	Centro ( )	Sur ( )	Otro Sector: _____

**P1 . PREGUNTA FILTRO: ¿Usted se ha realizado exámenes médicos?**

- a. Si ( ) P2.  
b. No ( ) TERMINE LA ENCUESTA

P2. Tiene empleo actualmente? SI ( ) NO ( )	P3. Usted está afiliado al IESS? SI ( ) NO ( )
P4. Cuenta con otro seguro médico adicional al IESS? c. Si ( ) d. No ( ) e. _____ SI SU RESPUESTA ES POSITIVA, ¿Qué seguro tiene?	P5. Cuál es su nivel de ingresos 1. Entre 0 y 318 ( ) 2. Entre 319 y 500 ( ) 3. Entre 501 y 1000 ( ) 4. Entre 1001 y 2500 ( ) 5. Entre 2501 y 5000 ( ) 6. Más de 5000 ( )
P6. ¿Por lo general dónde se realiza los exámenes médicos? <b>(ESCOJA LAS OPCIONES DONDE LA HACE HABITUALMENTE)</b> 1. Hospitales públicos ( ) 2. Fuerzas Armadas ( ) 3. Policía Nacional ( ) 4. Solca ( ) 5. IESS ( ) 6. Centros Privados ( ) 7. Fundaciones ( ) Otros(ESPECIFIQUE) _____	P7. ¿En qué Centro especializado en Exámenes Médicos se realiza usted sus exámenes? <b>(ESCRIBA EL NOMBRE DEL CENTRO)</b> _____ _____ _____ P8. Cuánto gasta cada vez que se realiza exámenes médicos? 1. Entre 0 y 50 ( ) 2. Entre 51 y 100 ( ) 3. Entre 101 y 200 ( ) 4. Más de 200 ( )
P9. Qué exámenes médicos se realiza con mayor frecuencia? 1. Laboratorio clínico ( ) 2. Ecografía ( ) 3. Rayos X ( ) 4. Densitometría Ósea ( ) 5. Mamografía ( ) 6. Endoscopia ( ) 7. Colposcopia ( ) 8. Tomografía ( ) 9. Resonancia Magnética ( ) 10. Prueba de resistencia ( ) Otros(ESPECIFICAR) _____	P10. Cuánto pagó por los últimos exámenes que se hizo en el centro médico antes mencionado? 1. Laboratorio clínico \$ _____ 2. Ecografía \$ _____ 3. Rayos X \$ _____ 4. Densitometría Ósea \$ _____ 5. Mamografía \$ _____ 6. Endoscopia \$ _____ 7. Colposcopia \$ _____ 8. Tomografía \$ _____ 9. Resonancia Magnética \$ _____ 10. Prueba de resistencia \$ _____ Otros(ESPECIFICAR) _____
P11. Con qué frecuencia se realiza exámenes médicos? 1. Trimestralmente ( ) 2. Semestralmente ( ) 3. Anualmente ( ) Otro(ESPECIFICAR) _____	P12. ¿Indique en orden de importancia DONDE 7 ES MUY IMPORTANTE Y 1 ES EL MENOS IMPORTANTE ¿Qué características busca en un centro de diagnóstico médico? 1. Que le brinde confianza ( ) 2. Que le sugiera su médico ( ) 3. Costo bajo ( ) 4. Cercanía ( ) 5. Servicio a domicilio ( ) 6. Brinde todos los servicios ( ) 7. Buena atención ( )

<p>P13. Usted conoce o ha escuchado hablar sobre OSTEOSALUD?</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/> CONTINUAR</p> <p>2. No <input type="checkbox"/> TERMINE LA ENCUESTA</p>	<p>P14. ¿Usted se ha atendido en OSTEOSALUD?</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/> CONTINUAR</p> <p>2. No <input type="checkbox"/> TERMINE LA ENCUESTA</p>
<p>P15. Qué le parece la atención que brindan en OSTEOSALUD?</p> <p>1. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>2. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ni buena ni mala <input type="checkbox"/></p> <p>4. Mala <input type="checkbox"/></p> <p>5. Pésima <input type="checkbox"/></p> <p>Por Qué su respuesta anterior?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>P16. Qué le parece la calidad de los exámenes de OSTEOSALUD?</p> <p>1. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>2. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ni buena ni mala <input type="checkbox"/></p> <p>4. Mala <input type="checkbox"/></p> <p>5. Pésima <input type="checkbox"/></p> <p>Por Qué su respuesta anterior?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>P17. Qué opina sobre los precios de OSTEOSALUD?</p> <p>1. Demasiado costosos <input type="checkbox"/></p> <p>2. Caros <input type="checkbox"/></p> <p>3. Ni caros ni baratos <input type="checkbox"/></p> <p>4. Baratos <input type="checkbox"/></p> <p>5. Muy baratos <input type="checkbox"/></p>	
<p><b>MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b></p>	

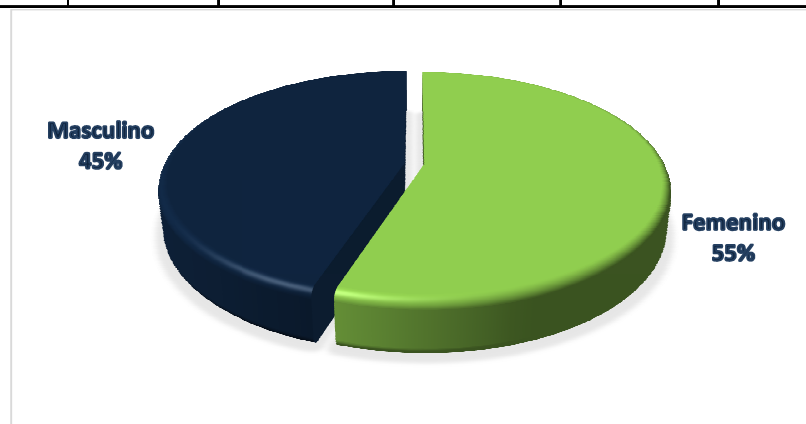
### 3.8 PROCESAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN

#### 3.8.1 Datos Univariados

##### 3.8.1.1 Género

**Tabla 19:** Género de la muestra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	212	55,1	55,1	55,1
	Masculino	173	44,9	44,9	100
	Total	385	100	100	



**Gráfico 13:** Género de la muestra

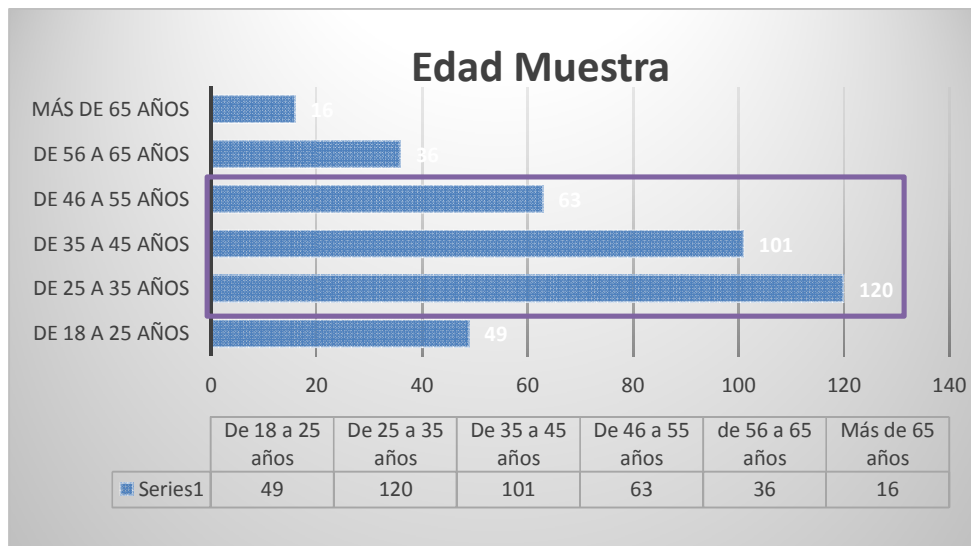
**Análisis:** El 55% de las personas encuestadas corresponden al sexo femenino (212) de 385.

### 3.8.1.2 Edad de los participantes

**Tabla 20:** Edad de la muestra

Rangos edades	Número	Porcentaje (%)
Más de 65 años	16	4%
de 56 a 65 años	36	9%
De 18 a 25 años	49	13%
De 46 a 55 años	63	16%
De 35 a 45 años	101	26%
De 25 a 35 años	120	31%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

} **74%**



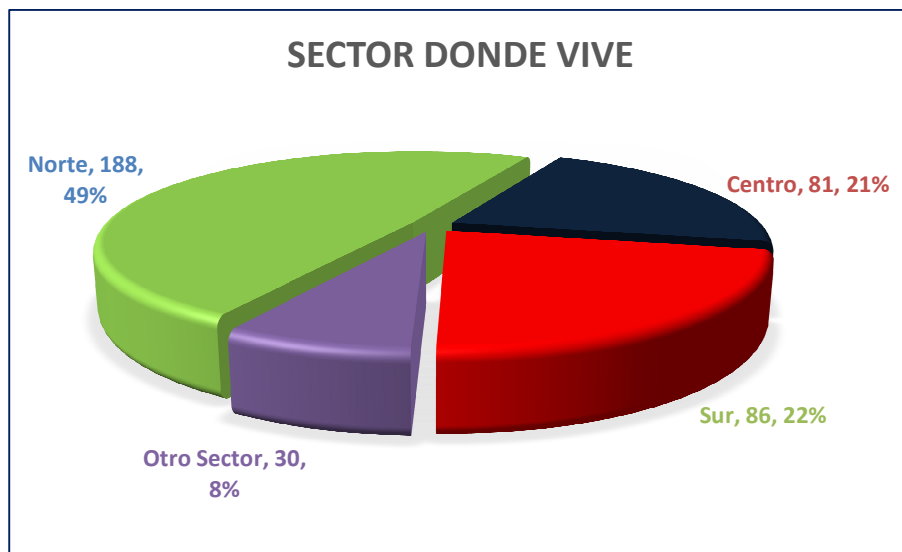
**Gráfico 14:** Edad de los participantes

**Análisis:** El 74% de la muestra está en un rango de edades comprendidas entre los 25 y 55 años, que corresponden a 284 participantes.

### 3.8.1.3 Sector donde vive

**Tabla 21:** Ubicación de los Hogares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Norte	188	48.8	48.8	48.8
	Centro	81	21	21	69.9
	Sur	86	22.3	22.3	92.2
	Otro Sector	30	7.8	7.8	100
	Total	385	100	100	



**Gráfico 15:** Ubicación de los hogares

**Análisis:** El 49% de la muestra vive en el sector Norte de la ciudad, seguido del 22% que vive en el sur. El 8% de la muestra vive en otros sectores, siendo el más representativo el Valle de Tumbaco con el 40%.

**Tabla 22:** Ubicación hogares otros lugares

Otros Sectores	Número	%
Valle de Cumbayá, Tumbaco y Puembo	12	40%
Valle de Los Chillos (Conocoto, Sangolquí)	5	17%
Mitad del Mundo, Pomasqui	3	10%
Carapungo, Calderón, Marinanitas	8	27%
Guamaní	2	7%
	30	100%

### 3.8.1.4 Se ha realizado exámenes médicos

**Tabla 23:** Porcentaje que se realiza exámenes médicos

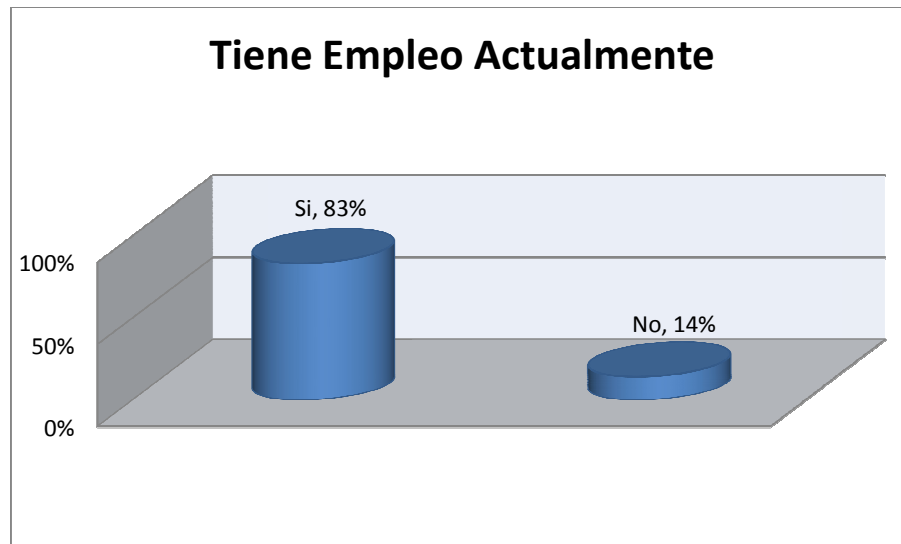
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	385	100	100	100

**Análisis:** El 100% de la muestra se ha realizado exámenes médicos (sesgo de la muestra).

### 3.8.1.5 Empleo

**Tabla 24:** Empleo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	9	2,3	2,3	2,3
	Si	321	83,4	83,4	85,7
	No	55	14,3	14,3	100
	Total	385	100	100	



**Gráfico 16: Empleo**

**Análisis:** el 83% de los participantes están empleados actualmente. Solo el 15% de la muestra, mencionan no tener empleo.

### 3.8.1.6 Afiliación al IESS actualmente

**Tabla 25:** Afiliación al IESS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	15	3,9	3,9	3,9
	Si	323	83,9	83,9	87,8
	No	47	12,2	12,2	100
	Total	385	100	100	



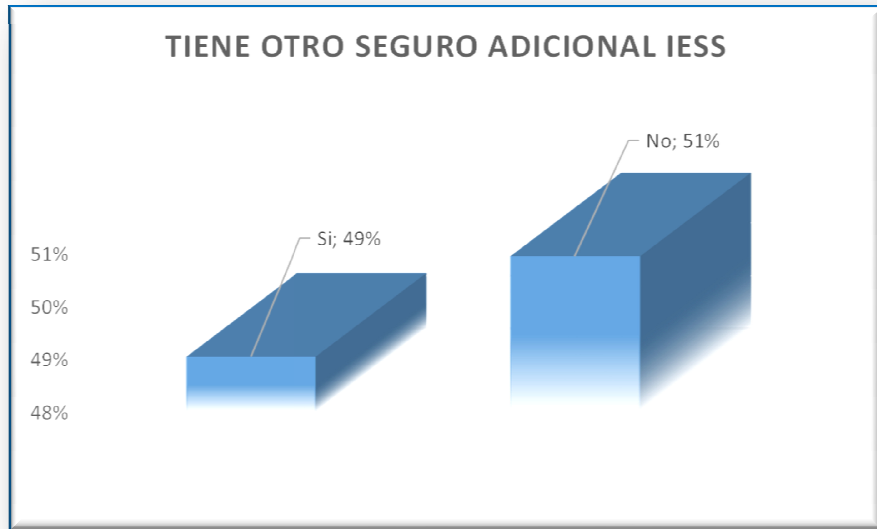
**Gráfico 17:** Afiliación al IESS

**Análisis:** El 85% de los participantes (323) mencionan estar afiliados al IESS actualmente. Solo el 15% de la muestra (47 participantes), no cuentan con este seguro.

### 3.8.1.7 Otro seguro médico adicional al IES

**Tabla 26:** Seguro médico adicional al IESS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	16	4,2	4,2	4,2
	Si	181	47	47	51,2
	No	188	48,8	48,8	100
	Total	385	100	100	



**Gráfico 18:** Seguro médico adicional al IESS

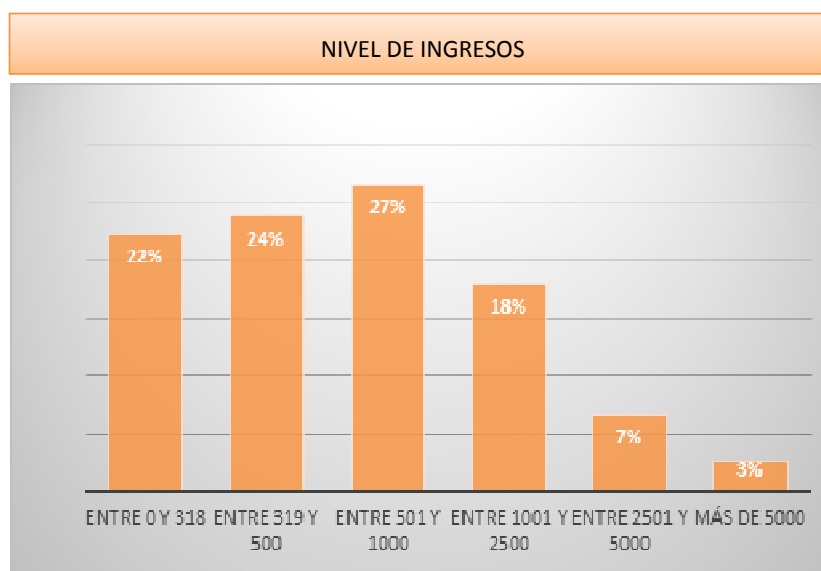
**Análisis:** Solo el 49% de la muestra tiene seguro médico adicional al IESS.

### 3.8.1.8 Nivel de ingresos

**Tabla 27:** Nivel de Ingresos

Etiquetas de fila	Número
No contesta	12
Entre 0 y 318	83
Entre 319 y 500	89
Entre 501 y 1000	99
Entre 1001 y 2500	67
Entre 2501 y 5000	25
Más de 5000	10
<b>Total general</b>	<b>385</b>





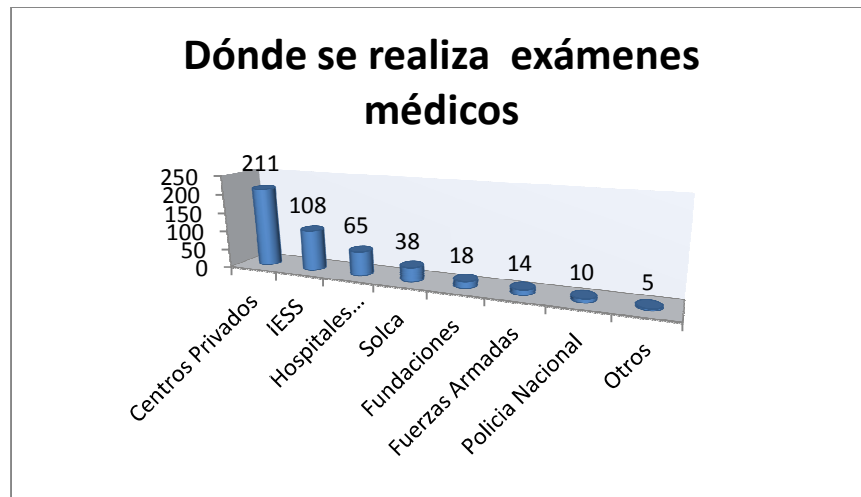
**Gráfico 19:** Nivel de Ingresos

**Análisis:** El 27% de los participantes mencionan tener ingresos entre \$ 501,00 y \$ 1.000,00. Seguidos del 24% cuyos ingresos están entre \$ 319,00 y \$ 500,00.

### 3.8.1.9 Lugar donde se realiza los exámenes médicos.

**Tabla 28:** Donde se realiza los exámenes médicos

Lugar	Número	%
Centros Privados	211	45%
IESS	108	23%
Hospitales Públicos	65	14%
SOLCA	38	8%
Fundaciones	18	4%
Fuerzas Armadas	14	3%
Policía Nacional	10	2%
Otros	5	1%



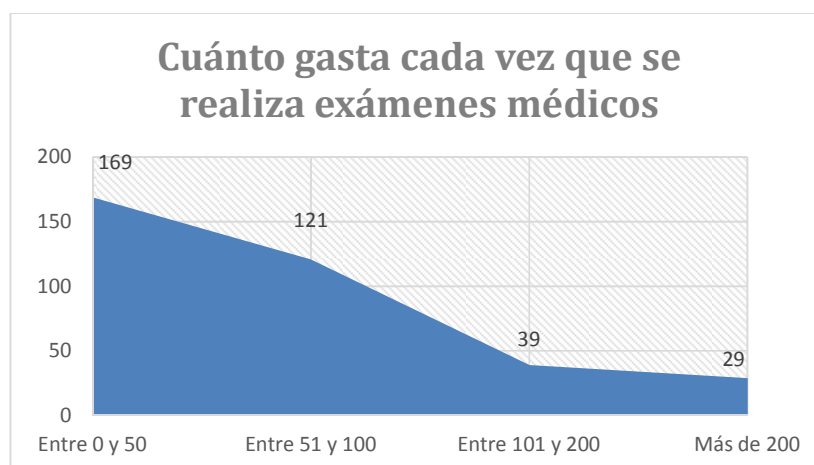
**Gráfico 20:** Donde se realiza los exámenes médicos

**Análisis:** 211 participantes (55%) se realiza los exámenes médicos en centros privados, seguidos de 108 (38%) indican realizarse sus exámenes en el IESS.

### 3.8.1.10 Cuánto gasta cada vez que se realiza exámenes médicos

**Tabla 29:** Gasto en exámenes médicos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	27	7	7	7
	Entre 0 y 50	169	43,9	43,9	50,9
	Entre 51 y 100	121	31,4	31,4	82,3
	Entre 101 y 200	39	10,1	10,1	92,5
	Más de 200	29	7,5	7,5	100
	Total	385	100	100	



**Gráfico 21: Gasto en exámenes médicos**

**Análisis:** Del total de la muestra, 169 participantes gastan entre 0 y \$ 50,00, lo que representa el 44%, seguido de 121 participantes que indican que gastan entre \$ 51 y \$100,00.

### 3.8.1.11 Qué exámenes médicos se realiza con mayor frecuencia

**Tabla 30:** Tipo de exámenes que se realizan

Tipo de Examen	Número
Laboratorio (Ex)	337
Ecografía	178
Rayos X	131
Densitometría	46
Mamografía	70
Endoscopia	59
Colcoscopia	26
Tomografía	18
Resonancia	30
Prueba de Resistencia	25



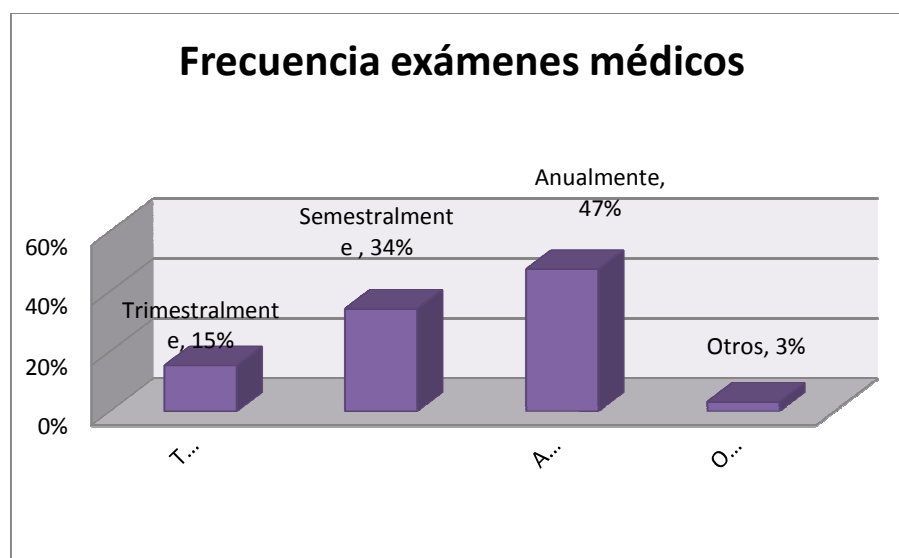
**Gráfico 22:** Tipo de exámenes médicos

**Análisis:** El examen que más se realizan los participantes es laboratorio, 337, seguidos de 178 que también se realizan ecografías.

### 3.8.1.12 Frecuencia exámenes

**Tabla 31:** Frecuencia exámenes médicos

Periodo	Número	%
No contestan	5	1%
Trimestralmente	58	15%
Semestralmente	130	34%
Anualmente	180	47%
Otros	12	3%
<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>



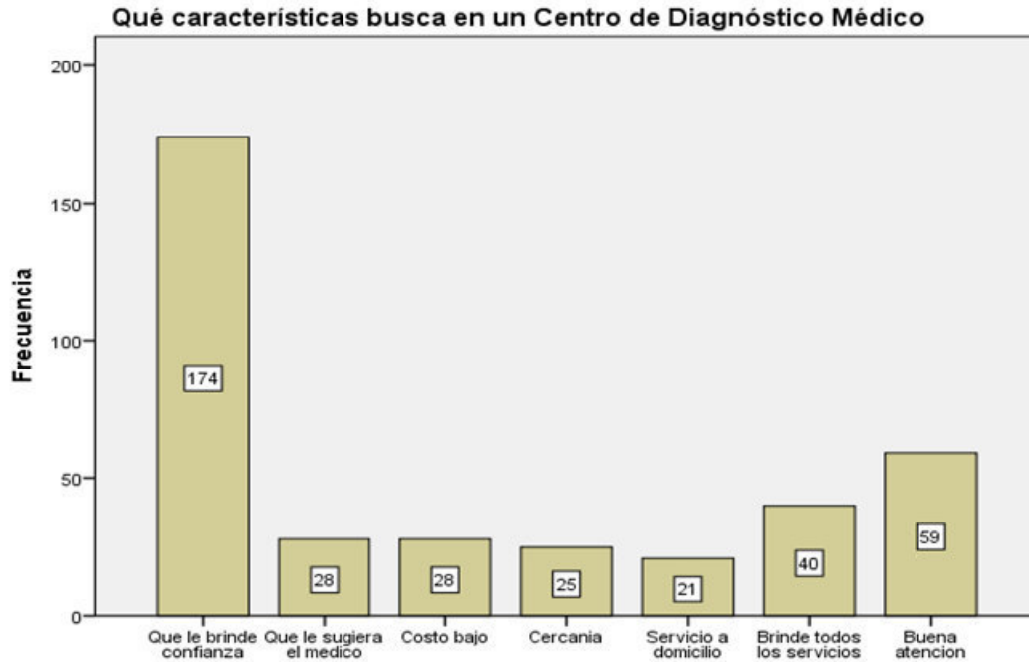
**Gráfico 23:** Frecuencia exámenes médicos

Análisis La mayoría de participantes se realizan sus exámenes médicos anualmente (47%), seguidos de un 34% que se realiza exámenes semestralmente.

### 3.8.1.13 Características de un Centro de Diagnóstico Médico

**Tabla 32:** Características de un Centro de Diagnóstico

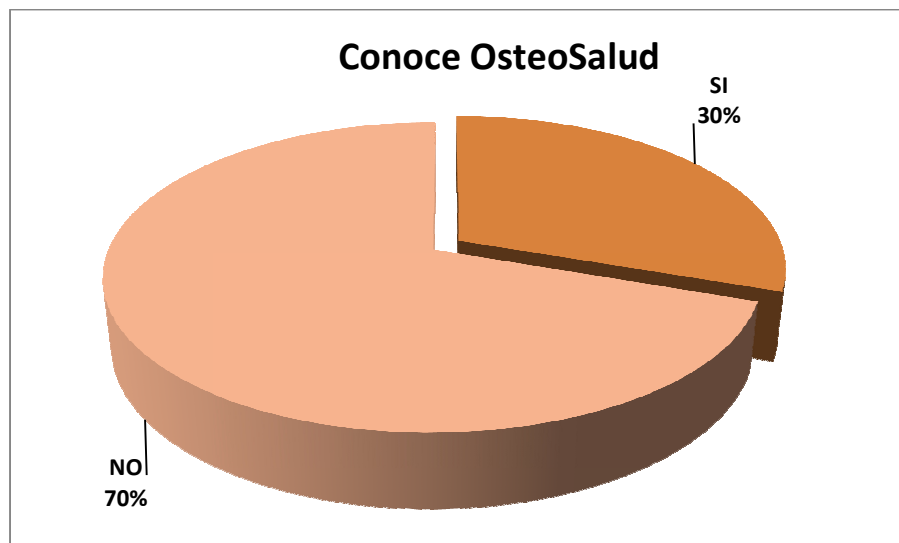
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	10	2,6	2,6	2,6
	Que le brinde confianza	174	45,2	45,2	47,8
	Que le sugiera el medico	28	7,3	7,3	55,1
	Costo bajo	28	7,3	7,3	62,3
	Cercanía	25	6,5	6,5	68,8
	Servicio a domicilio	21	5,5	5,5	74,3
	Brinde todos los servicios	40	10,4	10,4	84,7
	Buena atención	59	15,3	15,3	100
	Total	385	100	100	



**Gráfico 24:** Características de un Centro de Diagnóstico

**Análisis:** Para los participantes (174) lo más importante al momento de elegir un centro donde realizarse sus exámenes es que le brinde confianza en los resultados, seguido de la buena atención (59).

#### 3.8.1.14 Conoce usted OsteoSalud



**Gráfico 25:** Conocimiento OsteoSalud

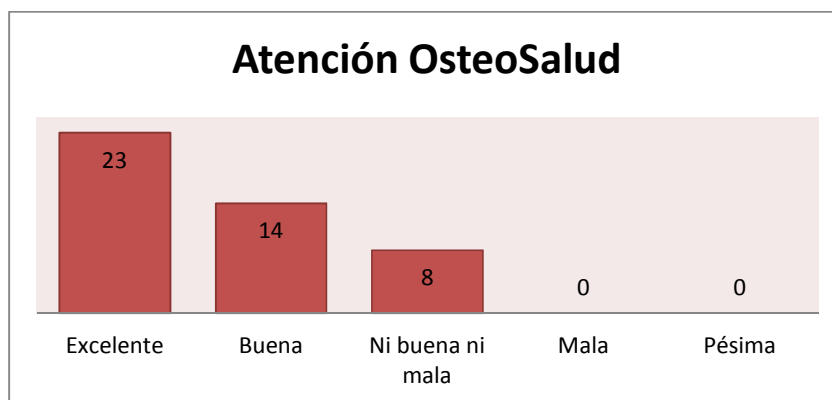
**Análisis:** De las 385 encuestas solo el 30%, 110 personas conocen OsteoSalud.

### 3.8.1.15 Usted se ha atendido en OsteoSalud

**Tabla 33:** Nivel de atención OsteoSalud

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No contesta	340	88,3	88,3	88,3
	Excelente	23	6	6	94,3
	Buena	14	3,6	3,6	97,9
	Ni buena ni mala	8	2,1	2,1	100
	Total	385	100	100	

**Análisis:** De las 45 personas (11.7%) que se han realizado exámenes en OsteoSalud, el 94% indica que le parece excelente la atención que le brindaron en este centro.



**Gráfico 26:** Nivel de atención OsteoSalud

**Análisis:** De las 45 personas que se han atendido en OsteoSalud, a 23 participantes les parece excelente la atención.

### 3.8.2 Bivariados

**Tabla 34:** Análisis Bivariado: Edad – Ingresos

		Rango de edad					
		18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 65 años	Mas de 65 años
		% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna	% del N de la columna
Cual es su nivel de ingresos	Entre 0 y 318	27,7%	19,8%	18,4%	26,2%	17,1%	43,8%
	Entre 319 y 500	38,3%	31,0%	20,4%	11,5%	20,0%	6,3%
	Entre 501 y 1000	23,4%	23,3%	31,6%	24,6%	28,6%	31,3%
	Entre 1001 y 2500	10,6%	19,0%	20,4%	19,7%	22,9%	0,0%
	Entre 2501 y 5000	0,0%	6,9%	6,1%	9,8%	5,7%	18,8%
	Mas de 5000	0,0%	0,0%	3,1%	8,2%	5,7%	0,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Análisis:** Los ingresos de las personas de más de 65 años ganan el sueldo básico.

**Tabla35:** Análisis Bivariado: Tipos de Exámenes – Ingresos

	Cual es su nivel de ingresos	Que exámenes medico se realiza										
		Laboratorio clinico	Ecografia	Rayos X	Densitometria osea	Mamografia	Endoscopia	Colposcopia	Tomografia	Resonancia magnetica	Prueba de resistencia	Otros
Cual es su nivel de ingresos	Entre 0 y 318	77,1%	42,2%	21,7%	8,4%	13,3%	2,4%	0,0%	1,2%	3,6%	0,0%	1,2%
	Entre 319 y 500	95,5%	43,8%	23,6%	12,4%	18,0%	5,6%	5,6%	2,2%	4,5%	1,1%	0,0%
	Entre 501 y 1000	92,9%	46,5%	38,4%	10,1%	19,2%	16,2%	7,1%	3,0%	2,0%	3,0%	2,0%
	Entre 1001 y 2500	86,6%	50,7%	50,7%	10,4%	14,9%	28,4%	4,5%	6,0%	9,0%	6,0%	1,5%
	Entre 2501 y 5000	88,0%	44,0%	52,0%	16,0%	28,0%	32,0%	8,0%	8,0%	16,0%	24,0%	0,0%
	Mas de 5000	100,0%	60,0%	80,0%	30,0%	10,0%	40,0%	30,0%	10,0%	10,0%	10,0%	0,0%
	Total	88,7%	45,8%	35,4%	11,3%	17,2%	14,5%	5,4%	3,5%	5,4%	4,0%	1,1%

**Análisis:** Los exámenes especiales y que tienen un mayor costo se hacen las personas que tienen mayores ingresos a partir de \$ 2.501,00.



**Tabla36:** Análisis Bivariado: Tipos de Exámenes – Edad

Que exámenes médicos se realiza		Rango de edad						Total
		18 a 25 años	26 a 35 años	36 a 45 años	46 a 55 años	56 a 65 años	Mas de 65 años	
Que exámenes medico se realiza	Laboratorio clinico	85,7%	90,0%	86,1%	88,9%	94,4%	87,5%	88,6%
	Ecografia	34,7%	40,8%	50,5%	50,8%	50,0%	37,5%	44,9%
	Rayos x	18,4%	27,5%	40,6%	38,1%	44,4%	56,3%	34,3%
	Densitometria osea	6,1%	6,7%	10,9%	19,0%	22,2%	6,3%	11,2%
	Mamografia	8,2%	9,2%	19,8%	30,2%	25,0%	12,5%	16,9%
	Endoscopia	4,1%	7,5%	15,8%	22,2%	27,8%	37,5%	14,8%
	Colposcopia	2,0%	3,3%	5,0%	4,8%	16,7%	12,5%	5,5%
	Tomografia	0,0%	1,7%	1,0%	9,5%	11,1%	6,3%	3,6%
	Resonancia magnetica	0,0%	2,5%	5,9%	9,5%	8,3%	12,5%	5,2%
	Prueba de resistencia	2,0%	4,2%	5,0%	1,6%	8,3%	6,3%	4,2%
	Otros	0,0%	,8%	2,0%	0,0%	2,8%	0,0%	1,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Análisis:** La edad de las personas si influye en que se realicen o no ciertos exámenes médicos; por ejemplo, las personas sobre los 45 años se realizan densitometría ósea, a partir de los 36 años las mujeres se realizan con mayor frecuencia mamografías, las endoscopías se incrementan a partir de los 46 años, así como las colposcopías.

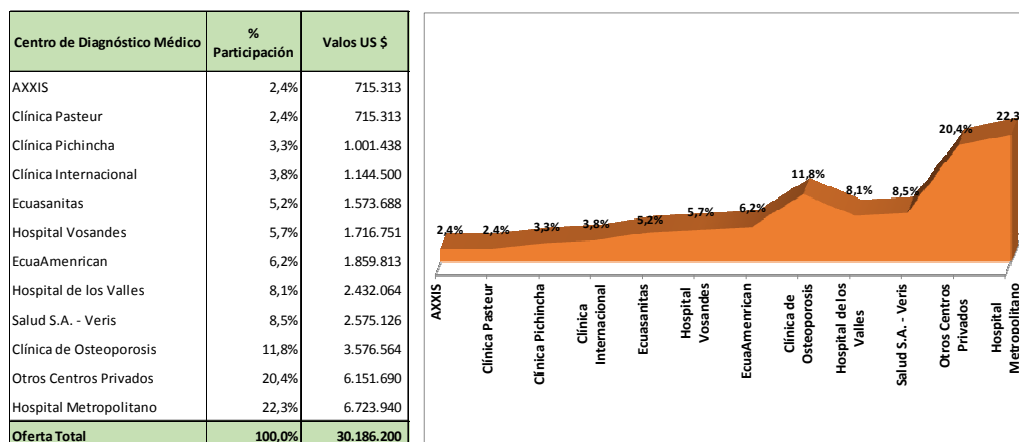
**Tabla37:** Análisis Bivariado: Centros Médicos – Ingresos

Por lo general dónde se realiza los exámenes médicos	Cual es su nivel de ingresos					
	Entre 0 y 318	Entre 319 y 500	Entre 501 y 1000	Entre 1001 y 2500	Entre 2501 y 5000	Mas de 5000
NS/NR	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Hospitales publicos	42,2%	19,1%	12,1%	7,5%	0,0%	0,0%
Fuerzas armadas	2,4%	3,4%	6,1%	0,0%	12,0%	0,0%
Policia Nacional	2,4%	2,2%	3,0%	1,5%	8,0%	0,0%
Solca	10,8%	9,0%	16,2%	6,0%	4,0%	0,0%
IESS	27,7%	34,8%	33,3%	20,9%	16,0%	10,0%
Centros Privados	27,7%	55,1%	58,6%	74,6%	76,0%	80,0%
Fundaciones	4,8%	1,1%	6,1%	4,5%	4,0%	20,0%
Otros centros	1,2%	0,0%	1,0%	1,5%	0,0%	0,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Análisis:** Las personas cuyos ingresos están sobre el sueldo básico ya se realizan exámenes en los centros privados (55%) de la muestra y el 80% de las personas que ganan más de \$ 5.000 ocupan los servicios de centros privados.

### 3.9 ELECCIÓN DEL SEGMENTO

#### 3.10 OFERTA



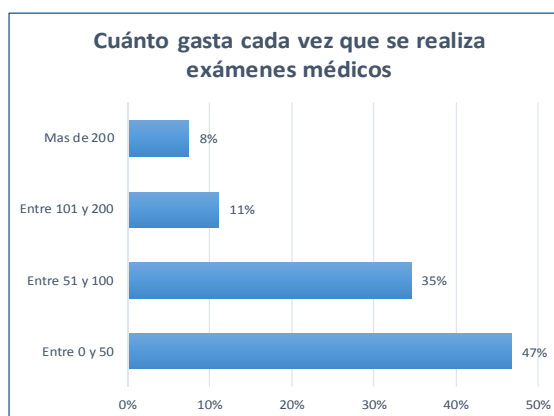
**Gráfico 27:** Cálculo de la Oferta

**Análisis:** El cálculo de la oferta se realiza en base al estudio de mercado realizado, donde se determinó la participación de mercado que tiene cada uno de los centros privados que se encuentran en el sector donde va a operar OsteoSalud.

#### 3.11 DEMANDA

Grupo objetivo	351,353
Frecuencia de visitas	1.82
Número de visitas	637,710

Cuanto gasta en cada visita	Porcentaje de participantes	Demanda Anual
\$25.00	47%	7,453,753.25
\$75.00	35%	16,522,486.36
\$150.00	11%	10,683,712.99
\$200.00	8%	9,607,059.74
<b>Total Demanda</b>	<b>100%</b>	<b>44,267,012.34</b>



**Gráfico 28:** Cálculo de la Demanda

**Análisis.** La demanda se calculó en base a los valores que gastan los participantes, multiplicados por la frecuencia de visita 1.82 y por el porcentaje para cada valor.

### 3.12 DEMANDA INSATISFECHA

El cálculo de la demanda insatisfecha en este sector es de \$ 14.080.812, de los cuales OSTEOSALUD tiene una capacidad instalada de \$ 3.621.696,00.

**Tabla 38:** Demanda Insatisfecha

Detalle	US \$ Dólares
Oferta	30,186,200
Demanda	44,267,012
Demanda insatisfecha	14,080,812

### 3.13 CAPTACIÓN DE MERCADO Y CAPACIDAD INSTALADA

**Tabla 39:** Precio – Ingresos por atención médica

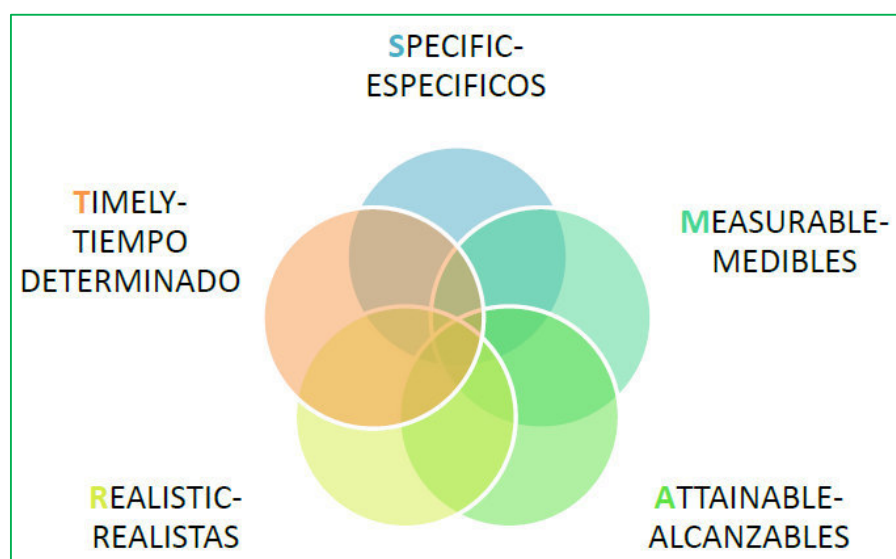
Servicios	Exámenes Hora	Precio promedio	Ingresos			
			Hora	Día	Mes	Año
Laboratorio clínico	30	20	600	4,800	124,800	1,497,600
Ecografías	4	25	100	800	20,800	249,600
Rayos X	6	16	96	768	19,968	239,616
Densitometría	6	20	120	960	24,960	299,520
Mamografía	6	20	120	960	24,960	299,520
Endoscopia alta	2	80	160	1,280	33,280	399,360
Endoscopia baja	2	120	240	1,920	49,920	599,040
Rehabilitación	1	15	15	120	3,120	37,440
<b>Total Capacidad Instalada - Osteosalud</b>	<b>57</b>	<b>316</b>	<b>1,451</b>	<b>11,608</b>	<b>301,808</b>	<b>3,621,696</b>

## 4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

### 4.1 OBJETIVOS

#### 4.1.1 Metodología para fijar objetivos SMART

“El acrónimo inglés SMART nos describe cómo deben ser nuestros OBJETIVOS, y resulta una metodología muy útil para definirlos” (Universidad del País Vasco, 2010).



**Gráfico 29:** Objetivos Smart

Fuente: (Universidad del País Vasco, 2010)

#### 4.1.2 Características de los objetivos

La metodología S.M.A.R.T es una forma sencilla para definir y medir los objetivos. Según esta metodología, los principales puntos que debemos considerar para definir los objetivos son:

- ✓ Deben ser específicos
- ✓ Deben ser medibles
- ✓ Deben ser alcanzables
- ✓ Deben ser realistas
- ✓ Deben ser limitados en el tiempo

**(Specific) Específicos:** Cuanto más detallado sea, mejor será su comprensión al no dejar espacio a las interpretaciones dudosas. Podemos preguntarnos:

- ✓ ¿Qué quiero lograr exactamente?
- ✓ ¿Quién está involucrado?
- ✓ ¿En qué espacio físico voy a trabajar para conseguirlo?
- ✓ ¿En qué plazo de tiempo debo alcanzarlo?
- ✓ ¿Cuáles son mis fortalezas y mis debilidades?
- ✓ ¿Cuáles son mis oportunidades y mis amenazas?
- ✓ ¿Qué beneficios obtendré si lo consigo?
- ✓ Y lo más importante, ¿para qué?

**(Measurable) Medibles:** El objetivo tiene que ser medible. Es necesario definir claramente el método o sistema de medición, estableciendo los indicadores a emplear para evaluar el grado de consecución del objetivo. De lo contrario, corremos el riesgo de caer en una interpretación sesgada, considerándolo alcanzado o no, de manera interesada.

**(Attainable) Alcanzables:** El objetivo debe ser realizable, ambicioso pero no imposible de lograr. Se trata de salir de tu “zona cómoda”, de luchar por algo que parece difícil pero alcanzable, pues lo contrario causará frustración y desánimo. Podemos preguntarnos:

- ✓ ¿Tengo las habilidades necesarias para alcanzar esta meta?
- ✓ ¿Si no las tengo, ¿podría desarrollarlas?
- ✓ ¿Para su desarrollo puedo diseñar un plan de capacitación?

**(Relevant) Realistas:** Un objetivo puede ser alcanzable, pero no realista, si no se fundamenta en la propia realidad. El objetivo debe estar en sintonía con mis valores y con mi visión de la vida, y se ha de poder lograr con las herramientas de las que dispongo. Me puedo preguntar:

- ✓ ¿Este objetivo está alineado con mi visión del mundo?
- ✓ ¿Es fiel a mis valores y principios?

**(Time – Bound) Limitado en el tiempo:** Definir el plazo concreto que tardaré en conseguir el objetivo. Este periodo no debe ser ni tan corto que haga imposible conseguirlo, ni tan largo que cause una dispersión de la iniciativa. Es importante fijarse una fecha.

### 4.1.3 Objetivos de la propuesta

**Tabla 40:** Matriz de Objetivos

No.	EJE	ESPECÍFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	REALISTA	LIMITADO EN EL TIEMPO	OBJETIVO
1	Investigación de Mercados	Conocer las necesidades del mercado	Definir cuáles son los servicios que demanda el mercado	Determinar si existe mercado para OSTEOSALUD	Competir con Centros de Diagnóstico posicionados en el mercado	2 años	Incrementar el número de pacientes
2	Precios	Conocer los precios de la competencia para ingresar con precios más bajos	Monitoreo permanente del mercado para conocer los precios de la competencia	Precios que nos permitan cubrir nuestros costos y al mismo tiempo ser competitivos	Calcular bien los costos de producción	2 años	Incrementar los ingresos de la empresa
3	Ventas	Realizar visita médica a médicos tratantes	Llevar un control de los pedidos que realiza cada médico	Ofrecer todos nuestros servicios	Convencer a los médicos de las ventajas de nuestros servicios	5 años	Lograr rentabilidad para los socios
4	Promoción y publicidad	Realizar promociones para pacientes en revistas	Llevar un control de los pacientes que llegan a nuestro centro a través de encuestas	Solo el 1% de los pacientes que leen las revistas realizan las compras	Debemos ofrecer otras ventajas como calidad y servicio al cliente para lograr los objetivos	2	Crear una campaña de fidelización
5	Calidad	Resultados confiables, sin errores	Indice de quejas de los clientes bajo	Bajar el nivel de insatisfacción de los clientes	Entregando resultados de calidad, los clientes estarán satisfechos	1 año	Aumentar el nivel de satisfacción de los pacientes

#### 4.1.3.1 Objetivo general:

Posicionar a OSTEOSALUD dentro del mercado de Centros de Diagnóstico Médico de la ciudad de Quito.

#### 4.1.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Incrementar el número de pacientes
- ✓ Incrementar los ingresos de la empresa
- ✓ Lograr rentabilidad para los socios
- ✓ Crear una campaña de fidelización
- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción de los pacientes

## 4.2 ESTRATEGIAS

### 4.2.1 Estrategias genéricas de crecimiento:

La estrategia que aplicaremos para el crecimiento de OSTEOSALUD es la **EXPANSIÓN POR DESARROLLO DE PRODUCTO**, para lo que realicemos atención a domicilio, con lo cual lograremos captar a todos aquellos pacientes que por uno u otra razón no pueden asistir hasta el centro, nosotros llegaremos a ellos con nuestros servicios, con lo cual y de acuerdo a nuestra capacidad instalada captaremos 12 pacientes diarios.

### 4.2.2 Estrategias genéricas competitivas:

La estrategia competitiva que aplicaremos es la **ESTRATEGIA DE PRECIOS BAJOS**, para lo que negociaremos con nuestros proveedores para bajar los precios de los insumos médicos que en este campo son lo que más influyen en los costos de los productos. Además compraremos insumos de menor costo, que nos brindan los mismos beneficios, pero son más económicos.

Los precios de OSTEOSALUD frente a los dos principales competidores son:

**Tabla 41:** Rango de Precios de los Centros Médicos

Examen	Osteosalud	EcuAmerican	% Variación Osteosalud vs Ecuamerican	Clínica de Osteoporosis	% Variación Osteosalud vs Clínica de Osteoporosis
<b>ECOGRAFIAS</b>					
ECOGRAFIA PELVICA	25,00	30,00	-17%	28,56	-12%
ECOGRAFIA DE TIROIDES	25,00	30,00	-17%	28,56	-12%
ECOGRAFÍA TRANSVAGINAL	28,00	36,00	-22%	35,50	-21%
ECOGRAFIA MAMARIA	25,00	30,00	-17%	28,89	-13%
ECOGRAFÍA DOPPLER RENAL	50,00	60,00	-17%	64,17	-22%
ECOGRAFÍA OBSTETRICA	36,00	44,85	-20%	42,66	-16%

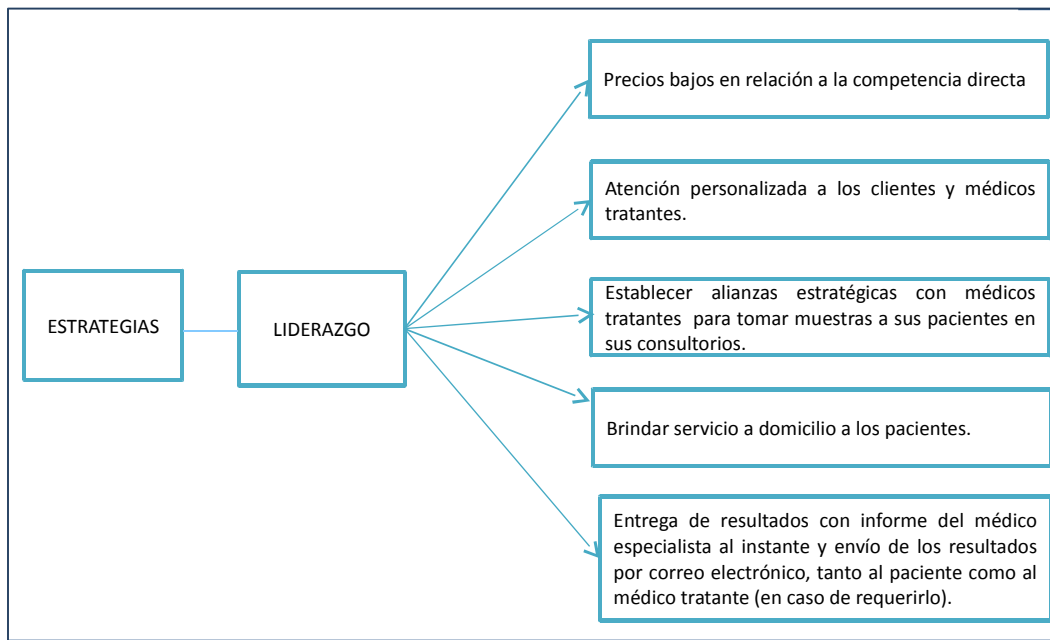
### 4.2.3 Opciones estratégicas complementarias:

Las opciones estratégicas complementarias que implementaremos son las **ALIANZAS ESTRATEGICAS Y ASOCIACIONES**, ya que existen en la ciudad muchos médicos en sectores donde no tienen centros de diagnóstico médico, por lo que no tienen a donde enviar a sus pacientes por estos servicios, por ello

es factible realizar alianzas con estos profesionales de tal manera que nos permitan realizar tomas las muestras a sus pacientes en sus consultorios y realizar los exámenes en nuestro centro, con ello les brindamos un servicio y nos beneficiamos porque atendemos a sus pacientes y así nos damos a conocer.

Otra estrategia aplicable es la OFENSIVA, ya que en este medio existen muchos servicios que no se están explotando, uno es el envío de resultados por correo electrónico, tanto al paciente como al médico tratante. El servicio postventa que consiste en llamar al médico tratante para comentar sobre los resultados, ver si estos fueron satisfactorios para él como para su paciente, así aseguramos la reventa.

#### 4.2.4 Cuadro sinóptico de estrategias a aplicarse



**Gráfico 30:** Cuadro Sinóptico Estrategias



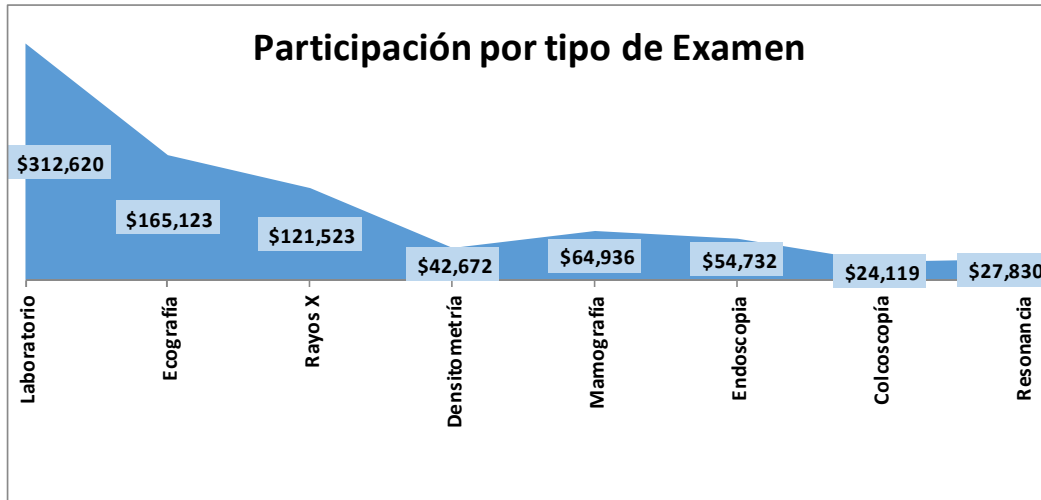
### 4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

**Tabla 42:** Matriz de Tácticas

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	VENTAJAS	APLICACIÓN EN LA EMPRESA	ACCIONES A CUMPLIRSE
Incrementar el número de pacientes	Lograr penetración de mercado	Permite captar mayor número de pacientes	Lograr mayor volumen de ventas	Realizar promoción y publicidad
Incrementar los ingresos de la empresa	Menejo adecuado de costos, realizar negociaciones con proveedores	Tener mejores costos y ser competitivos	Lograr mayor volumen de ventas	Reuniones con proveedores
Lograr rentabilidad para los socios	Ofrecer más servicios	Tener otros nichos de mercado	Incluir nuevos servicios Tomografía y Resonancia Magnética	Reinvertir utilidades para adquirir otros equipos
Crear una campaña de fidelización	Comunicación	Posicionar a OSTEOSALUD dentro del mercado de centros de diagnóstico médico	Captar a médicos cautivos de la competencia	Visita médica y publicidad a través de redes sociales
Aumentar el nivel de satisfacción de los pacientes	Calidad y servicio al cliente	Los clientes valoran la calidad en los resultados	La empresa cuenta con personal capacitado	Capacitar al personal para que maneje adecuadamente los equipos y eficiencia en los resultados

#### 4.3.1 Determinación de la participación de mercado

Población	Centros privados	Edades	Ingresos	Frecuencia	Participación actual OSTEOSALUD	Gasto por paciente	Ingreso anual
351,353	0.54	0.77	0.74	1.82	1%	32.83	12
	189,731	146,093	108,109	196,218	2,065	67,796	813,553



**Gráfico 31:** Participación de Mercado

**Análisis:** En el sector donde opera OSTEOSALUD, el Hospital Metropolitano es el que tiene mayor porcentaje de participación, con el 22.3%, seguido de la Clínica de Osteoporosis que representa el 11.8%. Existe el 20.4% de participación, que corresponde a otros centros privados, que tienen una participación no mayor al 1%. OSTEOSALUD.

Los exámenes de laboratorio son los que más se realizan los pacientes con el 37% y con un nivel de ingresos de \$ 345.762.

#### 4.3.2 Misión

Brindar un servicio de calidad, confiabilidad y respeto al cliente, con procedimientos totalmente automatizados, logrando precisión y oportunidad en la entrega de resultados, para lo cual contamos con equipos con tecnología de punta.

### **4.3.3 Visión**

Ser los mejores en el área de diagnóstico médico, adelantándonos a las necesidades de los pacientes, ofreciéndoles servicios de calidad.

### **4.3.4 Valores**

Honestidad, integridad y puntualidad.

### **4.3.5 Principios**

Nuestros principios se enfocan en cinco ejes:

#### **Pacientes**

La primera responsabilidad de OSTEOSALUD es proveer servicios de calidad, que ofrezcan al paciente la confianza en los resultados de sus exámenes.

#### **Colaboradores**

OSTEOSALUD enseña a sus colaboradores con el ejemplo, en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad. Reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de orden y seguridad.

Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía

#### **Médicos**

OSTEOSALUD trabaja junto a sus médicos ofreciendo siempre productos de calidad, que le ayudan al médico a realizar el diagnóstico en forma precisa y oportuna. Atiende los pedidos de sus médicos con un servicio rápido y prolijo.

**Proveedores**

OSTEOSALUD cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.

**Sociedad**

OSTEOSALUD actúa como un buen ciudadano, que siempre busca las mejores relaciones con los diferentes grupos de interés, en un ambiente de armonía y colaboración.

### 4.3.6 Mapa Estratégico de Marketing

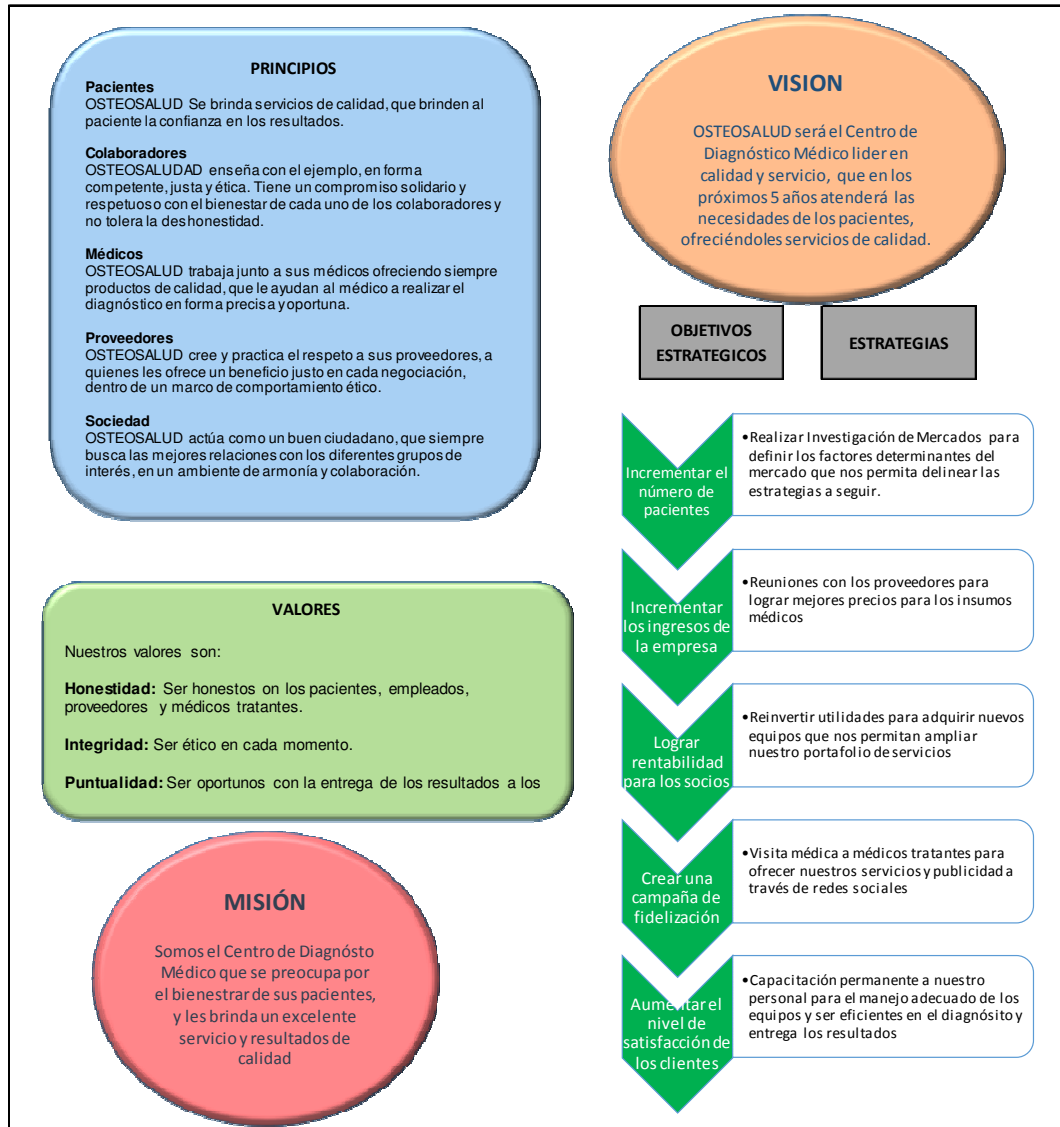


Gráfico 32: Mapa Estratégico de Marketing

## 5 PLAN OPERATIVO DE MARKETING



### 5.1 PRODUCTO O SERVICIO

#### 5.1.1 Laboratorio Clínico



El laboratorio está ubicado en el segundo piso del local, cuenta con tres espacios equipados con cómodas sillas con apoya brazos lo cual permite tomar la muestra sin causar trauma al paciente. Para aquellos pacientes que no pueden subir gradas, contamos con un espacio para toma de muestras en la planta baja. Para aquellos pacientes que por cualquier circunstancia después de la toma de muestra deben permanecer en reposo, contamos un área con una camilla a donde son conducidos los pacientes hasta que se recuperan totalmente. El laboratorio cuenta con todos los equipos para el correcto

almacenamiento de las muestras y el análisis de las mismas, con lo que aseguramos que los resultados tengan la calidad que nuestros pacientes exigen y se merecen.

### 5.1.2 Ecografía



El Área de Ecografía está ubicada en la planta baja del local, cuenta con cómodo espacio que permite al médico realizar el examen cómodamente, para los pacientes contamos con un vestidor, donde pueden dejar sus pertenencias en forma segura, ahí tienen batas limpias y planchadas, (una por paciente), las cuales deben ponerse para realizarse los exámenes, también contamos con baño, el cual es limpiado y desinfectado a diario.

Dentro del área contamos con una silla adicional, porque existen pacientes que llevan a un acompañante, para que éste espere cómodamente mientras se realiza el examen a su familiar.

Una vez terminado el examen se solicita al paciente que espere en la sala de espera general, mientras el médico realiza el análisis de los resultados y se le entrega el informe para que lo lleve a su médico tratante.

### 5.1.3 Rayos X



El Área de Rayos X está ubicada en la planta baja del local, es un área que ha sido previamente acondicionada para el efecto, antes de comenzar a funcionar pasó por la inspección del cuerpo de bomberos y miembros de la Comisión de Energía Atómica, para cerciorarnos que está completamente aislada y no permite que se filtren los rayos, mismos que son peligrosos para la salud, tanto del personal que trabaja en el centro, como para los pacientes, proveedores, y público en general. Además contamos con implementos médicos que son necesarios para el paciente, como un mandil y cubre cuello de acero, para evitar dañar la glándula tiroides y los ovarios en las mujeres.



## Mamografía:

MAMOGRAFÍAS



La mamografía es una radiografía del seno. Las mamografías selectivas de detección se usan para buscar cáncer de seno en mujeres que no presentan signos o síntomas de la enfermedad. Las mamografías de diagnóstico se usan para buscar cáncer de seno una vez que se ha encontrado algún abultamiento u otro signo o síntoma de la enfermedad.

Las mamografías selectivas de detección pueden ayudar a reducir el número de muertes por cáncer de seno entre mujeres de 40 a 70 años de edad.

El Instituto Nacional de Cáncer (NCI) recomienda que las mujeres de 40 años de edad o más se hagan mamografías de detección cada 1 o 2 años.

El Área de Mamografía está ubicada en la planta baja del local, es un área que ha sido previamente acondicionada para el efecto, antes de comenzar a funcionar pasó por la inspección del cuerpo de bomberos y miembros de la Comisión de Energía Atómica, para cerciorarnos que está completamente aislada y no permite que se filtren los rayos, mismos que son peligrosos para la salud, tanto del personal que trabaja en el centro, como para los pacientes, proveedores, y público en general. Además contamos con implementos médicos que son necesarios para el paciente, como un mandil y cubre cuello de acero, para evitar dañar la glándula tiroides y los ovarios en las mujeres.

**Densitometría Ósea:**

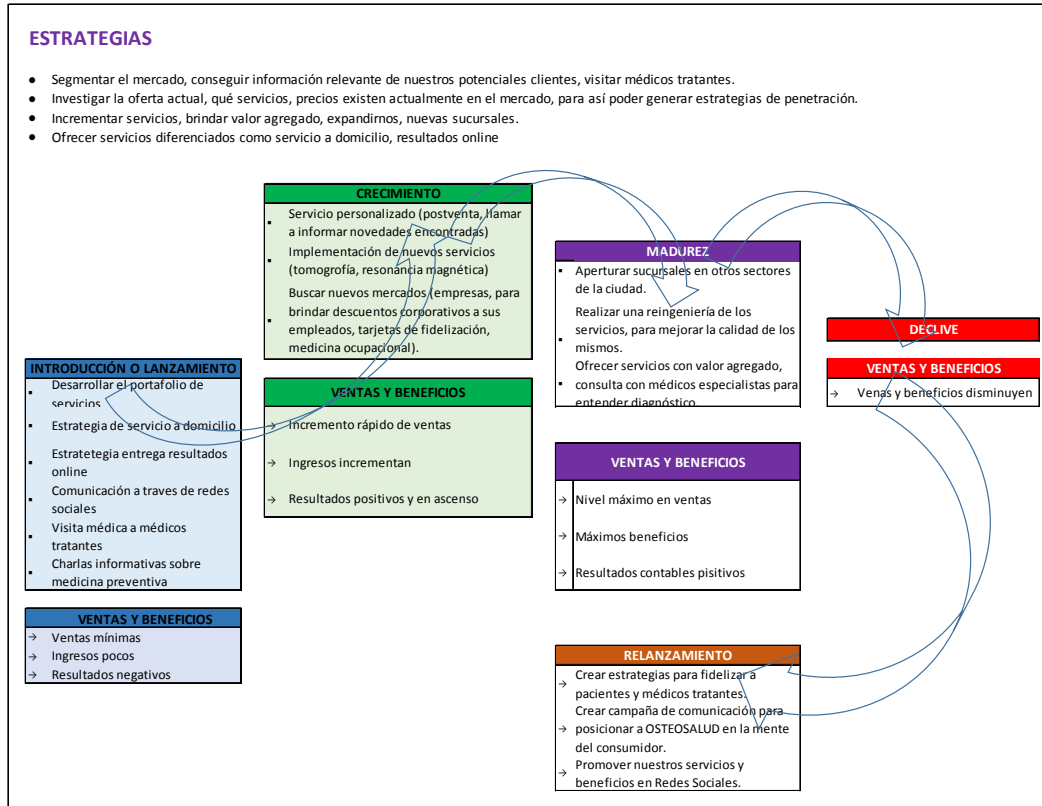
El Área de Densitometría está ubicada en la planta baja del local, cuenta con cómodo espacio que permite al médico realizar el examen cómodamente, para los pacientes contamos con un vestidor, donde pueden dejar sus pertenencias en forma segura, ahí tienen batas limpias y planchadas, (una por paciente), las cuales deben ponerse para realizarse los exámenes. Estos exámenes son realizados por tecnólogos médicos y luego los resultados son analizados por el médico especialista quien es el responsable de emitir el informe que se entrega al paciente para que lleve al médico tratante.

**Endoscopia:**

El Área de Endoscopía está ubicada en el segundo piso del local, cuenta con un amplio espacio para recepción de los pacientes. El área donde se realiza el examen cuenta con dos camillas, ya que el paciente debe ser anestesiado. Para realizarse este examen, el paciente debe seguir las instrucciones que previamente le ha entregado el médico, como son, no ingerir alimentos 8 horas antes de realizarse el examen, el día anterior debe tomar una dieta blanda. Por la complejidad de este examen, el paciente debe ser anestesiado, por lo que el médico gastroenterólogo y especialista en endoscopia, trabaja con una enfermera, la cual le ayuda a realizar este examen que dura aproximadamente 45 minutos.

Después del examen el paciente es pasado a una sala de recuperación, donde es monitoreado constantemente por la enfermera, hasta que sale totalmente de la anestesia y luego es dado de alta.

### 5.1.4 Ciclo de vida del producto o servicio



**Gráfico 33: Ciclo de Vida del Producto o Servicio**

## 5.1.5 Atributos

**Tabla 43:** Matriz de Atributos de Servicios

Servicios	Atributo Base	Atributo Escencial	Atributo Añadido
<i>Nuestro principal objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros pacientes, por lo que les brindamos una atención personalizada y sobre</i>			
Laboratorio clínico	- Confianza - Excelente servicio al cliente	- Veracidad en los resultados - Trato personalizado a cada paciente	- Se envió los resultados a los pacientes y médicos tratantes por correo electrónico - Toma de muestras a domicilio.
Ecografías	- Personal altamente capacitado - Equipos con tecnología de punta - Resultados oportunos	- El personal cuenta con amplia experiencia, resultados eficaces - Equipos cuentan con amplia resolución y transductores para realizar exámenes Doppler, 3D y 4D. - Los resultados son entregados a tiempo	- Se entregan los resultados impresos y en un CD para que puedan ser verificados por otro profesional. - El paciente puede ver las imágenes el momento que le realizan los exámenes en una pantalla plana de 42" a color. - Los resultados son entregados en ese momento, para que el paciente no deba regresar a retirar los mismos.
Rayos X	- Personal altamente capacitado - equipos con tecnología de punta y Protección de Radiación.	- El personal cuenta con amplia experiencia, resultados eficaces - Este equipo moderno emite una mínima cantidad de radiación.	- Se entregan las placas y el informe de un médico radiólogo, con el análisis de completo de los resultados y con recomendaciones para el médico tratante. Contamos con maeriales para la protección de rayos como son: protector de cuello y útero (en el caso de mujeres), para evitar efectos secundarios producidos por la radiación.
Densitometría	- Personal altamente capacitado - Equipos modernos	- El personal cuenta con amplia experiencia, resultados eficaces - Los equipos permiten realizar los exámenes discriminando la edad y sexo de los pacientes	- El personal asesora y da charlas a los pacientes con la finalidad de que realicen exámenes preventivos, para evitar tener osteoporosos u osteopenia y se les orienta sobre cuáles deben ser los exámenes que deben realizarse con frecuencia. - Los resultados de los exámenes son altamente confiables, ya que el equipo permite discriminar al momento de ingresar los datos y los resultados son arrojados en base a la edad y sexo del paciente.
Maomografía	- Personal altamente capacitado - Equipos modernos con tecnología de punta	- Los exámenes son realizados por tecnólogos médicos capacitados y entrenados - Equipo con alta resolución	- El informe es revisado y emitido por un médico radiólogo. - Los equipos permiten explorar árean a los que no llegaban los equipos anteriores, lo que permite un alto índice de precisión en los resultados.
Endoscopia alta y baja	- Médico especialista - Equipos modernos	- Los exámenes son realizados por un médico gastroenterólogo, especializado en endoscopia. - Cuenta con un equipo moderno, con cámaras a color de alta precisión.	- Resultados altamente confiables, realizados y analizados por un médico especialista en la rama. - El equipo permite explorar las áreas más pequeñas, lo que brinda confianza en los resultados.

### 5.1.6 Branding

**Tabla 44:** Propuesta de Branding

PROPUESTA DE BRANDING	
Nombre	OSTEOSALUD S.A.
Posicionamiento	Está dirigido a las personas que necesitan realizarse exámenes de diagnóstico médico y que deseen resultados oportunos y confiables y precios bajos, y un trato personalizado.
Identidad corporativa	De acuerdo al manual de marca
Desarrollo de la marca	Generar identidad de la marca y reconocimiento dentro del sector médico.
Arquitectura de marca	Va de acuerdo a estructura de marca.

#### 5.1.6.1 Nombre: OSTEOSALUD S.A.

Este nombre representa principalmente cuidado para los huesos (OSTEO = HUESOS), pero nuestro centro es integral, por lo que se buscó la manera de dar a conocer a los habitantes que no solo se dedica al diagnóstico de la Osteoporosis si no que cubre todas las especialidades médicas, para esto usamos palabras simples, fáciles de recordar y que van de acuerdo a la categoría.

**Slogan “EXPERIENCIA Y TECNOLOGÍA A SU SERVICIO”**



**Gráfico 34:** Slogan OsteoSalud

El objetivo de este slogan es comunicar que nuestro centro cuenta con personal que tiene experiencia en la rama médica, que contamos con equipos que van a la vanguardia de la tecnología, modernos, que los resultados de sus exámenes son confiables porque serán realizados por personal especializado y utilizando tecnología de punta.

### 5.1.6.2 Logo

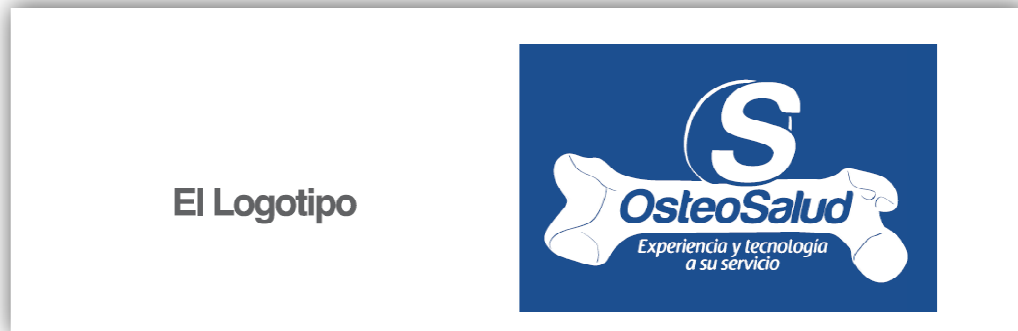


Gráfico 35: Logotipo OsteoSalud

El logo de “OSTEOSALUD”, llama la atención de los clientes por su estructura, está representado por un hueso, tiene colores sobrios que resaltan el nombre y slogan de la empresa.

### 5.1.7 Manual de marca



Gráfico 36: Manual de Marca



### Objetivos

El manual de marca de OSTEOSALUD está desarrollado para definir la correcta utilización de los elementos representativos de la empresa en cualquier lugar del mundo. El manual consta de reglas que han sido definidas como guías de uso para la persona encargada de elaborar cualquier elemento que lleve la marca OSTEOSALUD. Por lo tanto el tipo de usuario de este manual será: publicistas, diseñadores gráficos y diagramadores, los mismos que tendrán conocimientos básicos en la elaboración de gráficos vectoriales, diagramación, conceptualización gráfica y tipográfica. En el caso de que la persona necesite consultar, esta información ayudará a la elaboración de artículos que lleven la marca.

Este material esta estructurado en base a diferentes aspectos que van desde la creación de su isotipo, la elección de colores con códigos internacionales y determinados para el mismo hasta su correcta utilización.



### Beneficios

La marca es un signo visual adoptado por una empresa para identificarse en bienes, y posesiones, su actividad tanto comercial como institucional.

- La marca mantiene la identidad en forma visual.
- Se mantendrá orden y similitud entre sus partes.
- Los colores serán respetados y normalizados.
- La marca no será mal usada.
- Rápida identificación de su marca por parte de sus clientes.
- Adecuada presentación de su marca a nivel nacional e internacional.

Los beneficios están siempre, en mostrar a OSTEOSALUD y sus servicios como una institución dedicada al diagnóstico médico. La identidad corporativa se podrá implementar con nuevas funciones en relación a la marca con otros elementos.





### Sustentación de la marca

La marca desarrollada para OSTEOSALUD esta sustentada en el hueso fémur muy importante y característico del cuerpo humano, este hueso encierra la palabra OSTEOSALUD, encima de este gráfico tenemos un fusión de la O fondeada de color azul y sobre este la letra S en blanco, para reforzar la marca.(con colores clínicos) debajo de todo esto se encuentra el eslogan: Experiencia y Tecnología a su Servicio, todo esto en los siguientes colores pantones, cabe recalcar que el verde es para una de las opciones.

■ Pantone 7686 C

■ Pantone 7488 C

### Tipografía

**OsteoSalud** Haraba

Experiencia y tecnología a su servicio Rasputine Medium Italic



Estos elementos en conjunto evocan la libertad y la frescura, posesionando a la empresa dentro del medio, que busca consolidarse como una marca de salud.



### Versiones de la marca

Correctas





Restricciones de uso



Tarjeta de presentación

Front



Back





### Hoja membretada

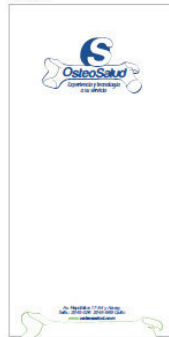


### Sobre membretado

Front



Back





### Carpeta Institucional



### Carpeta Institucional



### 5.1.8 Estrategias de producto o servicio

**Tabla 45:** Estrategia de Productos o Servicios

ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y SERVICIOS		
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
Creación de Nombre, Logotipo y Slogan (identidad de marca)	Crear un nombre	100.00
	Diseñar el logotipo	200.00
	Diseñar el slogan	100.00
<b>TOTAL ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		<b>400.00</b>

## 5.2 PRECIO

El precio es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. (Mike, Walker, & Stanto, 2006).

### 5.2.1 Política de precio

La política de precios de OSTEOLSAUD es definida por los socios, quienes decidieron manejar los siguientes precios:

- ✓ **Descuentos para Socios:** Los socios tendrán derecho a acceder a todos los exámenes que realiza OSTEOSALUD, con un 50% de descuento, para el socio, esposa(o), e hijos.
- ✓ **Descuentos por volumen:** Para incrementar el volumen de ventas, se ofrecerá a todos los clientes que facturen sobre los \$ 100,00 un descuento del 10%, con esto garantizamos el incremento de ventas; este descuento será acumulativo, es decir, se aplicará a las compras que realicen los clientes en un periodo de tiempo determinado, con esto garantizamos compras repetitivas o frecuentes y la lealtad de los clientes.
- ✓ **Descuentos por pronto pago o pago en efectivo:** Todos los clientes que paguen sus compras en efectivo, se les otorgará un 10% de descuento sin importar el monto de su compra, pero si esta compra pasa los \$ 100,00 el descuento será del 20%, con esto logramos flujo de fondos y recompra.
- ✓ **Descuentos por temporada:** Se otorgarán descuentos para la temporada de ingreso a clases, para captar a todos aquellos padres que necesitan realizar exámenes a sus hijos para el ingreso a las instituciones educativas de la ciudad, que básicamente son exámenes de laboratorio, ofrecer un descuento por todos los exámenes que se realicen con pedido de los

- colegios, con ello logramos hacer volumen y darnos a conocer en este canal.
- ✓ **Descuentos Comerciales:** Hacer convenios con instituciones educativas y empresas para que envíen a sus miembros a realizarse los exámenes en OSTEOSALUD, ofreciéndoles un descuento del 20% del total de las compras realizadas, este descuento se realizará directamente al cliente.
  - ✓ **Tarjetas de crédito:** Para los clientes que cancelen con tarjetas de crédito lo pueden hacer con consumo corriente y pasados los \$ 100,00 se lo puede diferir a 3 meses sin intereses. Pasado ese plazo se aplicará el interés que disponga la tarjeta de crédito.

### 5.2.2 Estrategias de precios

Para competir en este medio es muy importante realizar un adecuado manejo de precio, ya que es un mercado muy sensible y cualquier variación en el precio de los servicios puede afectar las ventas, por eso nuestra estrategia será arrancar y siempre mantener los precios por debajo de los de la principal competencia, con eso garantizamos que los clientes nos prefieran al momento de escoger un centro de diagnóstico. Los precios que se manejan actualmente son:

**Tabla 46:** Precios OsteoSalud vs Centros Médicos

Examen	Osteosalud	EcuAmerican	% Variación Osteosalud vs Ecuamerican	Clínica de Osteoporosis	% Variación Osteosalud vs Clínica de Osteoporosis
<b>ECOGRAFIAS</b>					
ECO PELVICO	25,00	30,00	-17%	28,56	-12%
ECO TIROIDES	25,00	30,00	-17%	28,56	-12%
ECO. TRANSVAGINAL	28,00	36,00	-22%	35,50	-21%
ECO MAMARIO	25,00	30,00	-17%	28,89	-13%
ECO. DOPPLER RENAL	50,00	60,00	-17%	64,17	-22%
ECO. OBSTETRICO	36,00	44,85	-20%	42,66	-16%

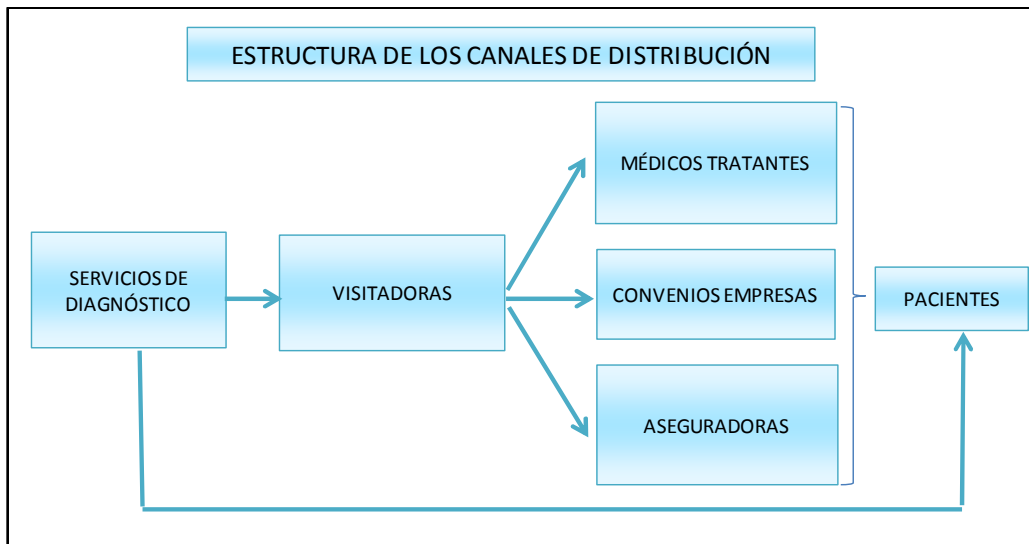
Para poder ofrecer y mantener estos precios, es necesario tener un estricto control de nuestros costos de producción, por lo que será primordial las negociaciones que realicemos con nuestros proveedores, a fin de tener un buen precio de materiales e insumos, de manera que nos permita bajar los costos de producción y así lograr este objetivo.

**Tabla 47:** Estrategia de Precios Competitivos

ESTRATEGIA DE PRECIOS		
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
Manejar precios competitivos menores a los de la competencia	Realizar Investigación de Mercados para definir los factores determinantes del mercado que nos permita delinear las estrategias a seguir.	4,400.00
<b>TOTAL ESTRATEGIAS DE PRECIOS</b>		<b>4,400.00</b>

### 5.3 PLAZA

#### 5.3.1 Estructura de los canales de distribución:

**Gráfico 37:** Estructura Canales de Distribución

#### 5.3.2 Estrategias de Distribución

OSTEOSALUD realiza su estrategia de distribución básicamente a través de los médicos tratantes, ya que son ellos los que solicitan los exámenes que deben realizarse sus pacientes, para lo cual contamos con tres visitadoras médicas, las que a diario tienen una cartera de 15 médicos que deben visitar.

Las visitadoras médicas son personas con una formación mínima de bachiller, que cuentan con experiencia previa en empresas de diagnóstico médico, que saben cómo desenvolverse con los médicos. A estas visitadoras, previamente se les ha capacitado sobre nuestros equipos de diagnóstico y portafolio de servicios.

Tabla 48: Estrategia de Distribución

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION		
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
Realizar visita médica a médicos tratantes	Impresión material POP	2,250.00
	Comisión médicos (10%)	52,659.16
<b>TOTAL ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN</b>		<b>54,909.16</b>

Visitadores Médicos	Visitas diarias C/U	Visitas diarias total	Visitas mes	Captura médicos	Médicos capturados	Pacientes por médico	Número pacientes mes	Costo promedio exámenes	Ingreso mes	Comisión médicos (10%)	Ingreso mensual real	Ingreso anual
3	15	45	990	10%	99	15	1,485	32.83	48,758	4,876	43,883	526,592

## 5.4 PERSONAL (FUERZA DE VENTAS)

### 5.4.1 Estrategias de Ventas

- ✓ **Local.** OSTEOSALUD cuenta con un amplio local ubicado en la Av. República 17-54 y Azuay, con fácil acceso desde los cuatro puntos de la ciudad, desde el sur se puede acceder por la Av. 10 de Agosto, por la Av. Amazonas, por la Av. República, desde el Norte se puede acceder por la Av. 10 de Agosto, por la Av. República, por la Av. Atahualpa, por la Av. Amazonas, desde el Este se puede acceder por la Av. Eloy Alfaro, por la Av. República y desde el Oeste por la Av. República, este local cuenta con amplios parqueaderos, sus instalaciones son adecuadas para la atención a clientes, cuenta con una cómoda sala de espera, con suficientes sillas para los pacientes, TV por cable.
- ✓ **Servicio a domicilio.** Actualmente los clientes demandan mejor atención y comodidad al momento de elegir un servicio, por lo que OSTEOSALUD como parte de sus estrategias apostará al servicio a domicilio, que consiste en atender a sus pacientes en la comodidad de su hogar y si lo requieren y las facilidades se prestan en sus lugares de trabajo, lugar de estudio, etc.

Realizaremos una estrategia de comunicación a través de nuestra Página Web, material POP en nuestro local, información a los médicos tratantes a través de nuestras visitadoras médicas, donde comunicaremos este servicio a nuestros pacientes: **CON LA MISMA CALIDAD Y MISMO SERVICIO,**



**TOMAMOS Y RETIRAMOS LAS MUESTRAS DE SU DOMICILIO,** “**OSTEOSALUD SERVICIO A DOMICILIO**” este es un valor agregado que los clientes valoran al momento de decidir dónde realizarse sus exámenes médicos.

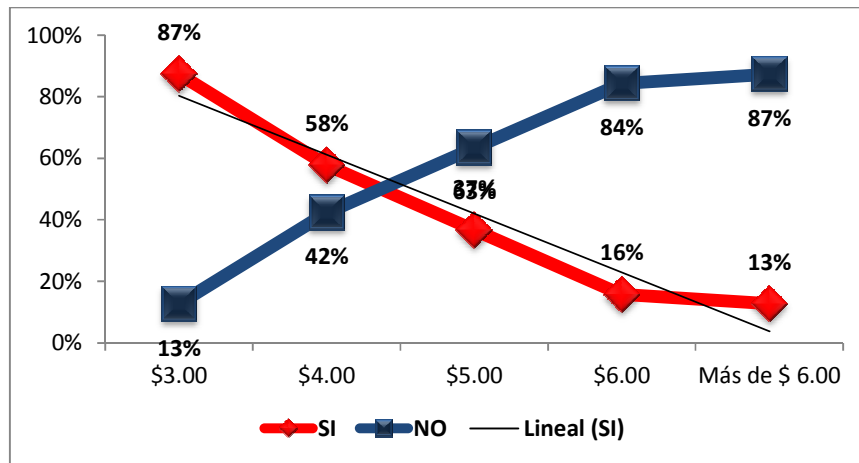
Para cumplir con esta estrategia contrataremos dos tecnólogos médicos, los mismos que tendrán un sueldo de \$ 700,00, más \$ 500,00 por movilización. Este personal deberá tener un vehículo propio en buen estado, para que pueda brindar este servicio, con esto garantizaremos que los clientes sean atendidos oportunamente, a la hora que ellos lo requieran.

Al contratar el personal con vehículo incluido, nosotros no debemos incurrir en gastos adicionales y así atenderemos a nuestros clientes en forma efectiva.

Para definir esta estrategia realizamos una encuesta adicional a los clientes de OSTEOSALUD, para determinar si necesitan u utilizarían este servicio y sobre todo si estarían dispuestos a cancelar un valor adicional por el mismo.

<u><b>ENCUESTA</b></u>		
Sexo:	F( )	M( )
1	¿A usted le gustaría que OSTEOSALUD le brinde servicio a domicilio para la toma y retiro de muestras?	
	SI ( )	
	NO ( )	
2	¿Usted estaría dispuesto a pagar un valor adicional al valor de los exámenes por el servicio a domicilio?	
	SI ( )	
	NO ( )	
3	Si yo le digo que tomar y retirar las muestras a domicilio le costaría \$3,00, ¿Pagaría, SI, NO, Porqué?.	
	SI ( )	
	NO ( )	
4	Si yo le digo que tomar y retirar las muestras a domicilio le costaría \$ 4.00, ¿Pagaría, SI, NO, Porqué?.	
	SI ( )	
	NO ( )	
5	Si yo le digo que tomar y retirar las muestras a domicilio le costaría \$ 5,00, ¿Pagaría, SI, NO, Porqué?.	
	SI ( )	
	NO ( )	
6	Si yo le digo que tomar y retirar las muestras a domicilio le costaría \$ 6,00, ¿Pagaría, SI, NO, Porqué?.	
	SI ( )	
	NO ( )	
7	Si yo le digo que tomar y retirar las muestras a domicilio le costaría más de \$ 6,00, ¿Pagaría, SI, NO, Porqué?.	
	SI ( )	
	NO ( )	

**Análisis:** Se realizaron 222 encuestas a pacientes en OsteoSalud, donde se determinó que el 91% de los participantes les interesa que les brinden servicio a domicilio, y el 88% pagaría un valor adicional, obteniendo un precio promedio de \$ 4,09. Para lograrlos objetivos, a OSTESALUD decide cobrar \$ 3.50 por cada paciente que se atiende a domicilio, con lo cual estamos cubriendo el costo de movilización que se paga a los tecnólogos.



**Gráfico 38:** Punto Equilibrio Servicio a Domicilio

**Tabla 49:** Estrategia de Ventas

ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS		
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
Realizar toma de muestras a domicilio	Atender a los pacientes en la toma de muestras en sus domicilios	960.00
	Movilización personal toma de muestras	12,000.00
<b>TOTAL ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS</b>		<b>12,960.00</b>

ANALISIS SERVICIO A DOMICILIO			
	Diario	Mes	Año
Pacientes	12.00	312.00	3,744.00
Precio	32.83	32.83	32.83
Costo Servicio asumido por el paciente	3.50	3.50	3.50
<b>Ingreso diario</b>	<b>436.01</b>	<b>11,336.21</b>	<b>136,034.49</b>

## 5.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

### 5.5.1 Estrategias de promoción y publicidad

OSTEOSALUD realizará su promoción y publicidad con el fin de darse a conocer en el medio y lograr penetrar en el mercado y posicionarse con un

centro de diagnóstico médico en el norte de Quito, para ello trabajaremos en las siguientes estrategias:

**Tabla 50:** Estrategia de Promoción y Publicidad

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
Anuncios mensuales Revista Familia	Anuncios mensuales (1 domingo al mes) en la Revista Familia, costo por anuncio \$307.00 + IVA	4,126.08
	Comisión del 10% a los pacientes que asistan por esta promoción, 436 X \$ 32.83 gasto promedio	17,182.24
Desarrollo de Página Web de la empresa	Diseño	1,200.00
	Compra de Dominio	50.00
	Mantenimiento mensual	1,800.00
	AdWords \$ 100,00 mensual	1,200.00
<b>TOTAL ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>		<b>25,558.32</b>

### 5.5.2 Plan de promoción y publicidad

**Tabla 51:** Plan de Promoción y Publicidad

PLAN DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD				
ESTRATEGIA	COMO SE APLICA	TIEMPO	VALOR POR 1 MES	PRESUPUESTO ANUAL
Anuncios mensuales Revista Familia	Anuncios mensuales (1 domingo al mes) en la Revista Familia, costo por anuncio \$307.00 + IVA	12 meses	343.84	4,126.08
	Comisión del 10% a los pacientes que asistan por esta promoción, 436 X \$ 32.83 gasto promedio	12 meses	1,431.85	17,182.24
Desarrollo de Página Web de la empresa	Diseño	1 mes	1,200.00	1,200.00
	Compra de Dominio	1 mes	50.00	50.00
	Mantenimiento mensual	12 meses	150.00	1,800.00
	AdWords \$ 100,00 mensual	12 meses	100.00	1,200.00
<b>TOTAL PLAN DE PROMOCION Y PUBLICIDAD</b>			<b>3,275.69</b>	<b>25,558.32</b>

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD - REVISTA FAMILIA											
Audiencia	Centros privados	Edades	Ingresos	Norte	Probabilidad	Tarifa	Ingreso anual	Costo Anual	Ingreso Anual	Descuento por promoción (10%)	Ingreso de esta promoción
289,243	156,191	120,267	88,998	43,609	1.0%	32.83	12	4,126	167,696	16,770	150,927

## 5.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

### 5.6.1 Determinación del presupuesto

**Tabla 52: Presupuesto de Marketing Mix**

ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX			
MARKETING MIX	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	COSTO
Estrategia de Producto y Servicios	Creación de Nombre, Logotipo y Slogan (identidad de marca)	Crear un nombre	100.00
		Diseñar el logotipo	200.00
		Diseñar el slogan	100.00
Estrategia de precios	Manejar precios competitivos menores a los de la competencia	Realizar Investigación de Mercados para definir los factores determinantes del mercado que nos permita delinear las estrategias a seguir.	4,400.00
Estrategia de Distribución	Realizar visita médica a médicos tratantes	Impresión material POP	2,250.00
		Comisión médicos (10%)	52,659.16
Estrategia de Fuerza de Ventas	Realizar toma de muestras a domicilio	Compra de materiales para la toma de muestras a domicilio (coolers)	960.00
		Movilización personal que toma muestras a domicilio	12,000.00
Estrategia de Promoción y Publicidad	Anuncios mensuales Revista Familia	Anuncios mensuales (1 vez a la semana) en Revista Familia, costo por nuncio \$ 307.00 + IVA.	4,126.08
		Comisión médicos (10%)	17,182.24
	Desarrollo de Página Web de la empresa	Diseño	1,200.00
		Compra de Dominio	50.00
		Mantenimiento mensual \$ 150,00	1,800.00
		AdWords \$ 100,00 mensual	1,200.00
<b>TOTAL ESTRATEGIAS</b>			<b>98,227.49</b>

## 6 ESTUDIO FINANCIERO DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

### 6.1 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

**Tabla 53:** Proyección Presupuesto de Marketing Mix

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING MIX						
ACTIVIDADES	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
<b>Producto y Servicio</b>						
Crear un nombre	100.00	-	-	-	-	400.00
Diseñar el logotipo	200.00					
Diseñar el slogan	100.00					
<b>Precios</b>						
Realizar Investigación de Mercados para definir los factores determinantes del mercado que nos permita delinear las estrategias a seguir.	4,400.00					4,400.00
<b>Distribución</b>						
Impresión material POP	2,250.00	2,475.00	2,722.50	2,994.75	3,294.23	335,225.94
Comisión médicos (10%)	52,659.16	57,925.08	63,717.59	70,089.35	77,098.28	
<b>Ventas</b>						
Materiales para la toma de muestras a domicilio	960.00	1,056.00	1,161.60	1,277.76	1,405.54	79,122.10
Movilización personal toma de muestras a domicilio	12,000.00	13,200.00	14,520.00	15,972.00	17,569.20	
<b>Promoción y Publicidad</b>						
Anuncios mensuales (1 vez a la semana) en Revita Familia, costo por nuncio \$ 307.00 + IVA	4,126.08	4,538.69	4,992.56	5,491.81	6,040.99	149,909.99
Comisión del 10% a los pacientes que asistan por esta promoción, 436 X \$ 32.83 gasto promedio	17,182.24	18,900.47	20,790.51	22,869.56	25,156.52	
Diseño Página Web	1,200.00					
Compra de Dominio	50.00	55.00	60.50	66.55	73.21	
Mantenimiento mensual \$ 150,00	1,800.00	1,980.00	2,178.00	2,395.80	2,635.38	
AdWords \$ 100,00 mensual	1,200.00	1,320.00	1,452.00	1,597.20	1,756.92	
<b>TOTAL</b>	<b>98,227.49</b>	<b>101,450.24</b>	<b>111,595.26</b>	<b>122,754.79</b>	<b>135,030.26</b>	

Producto servicio, precio, distribución, ventas; promoción y publicidad.

## 6.2 FINANCIAMIENTO

### 6.2.1 Financiamiento propio

**Tabla 54:** Financiamiento

<b>APORTACIONES DE CAPITAL</b>	
<b>Socios</b>	<b>Aporte</b>
Socio 1	52,249
Socio 2	52,249
Socio 3	52,249
Socio 4	52,249
Socio 5	52,249
<b>Total Aporte Capital</b>	<b>261,247</b>

## 6.2.2 Financiamiento externo

### 6.2.3 Tabla de amortizaciones de la deuda

**Tabla 55: Tabla de amortización**

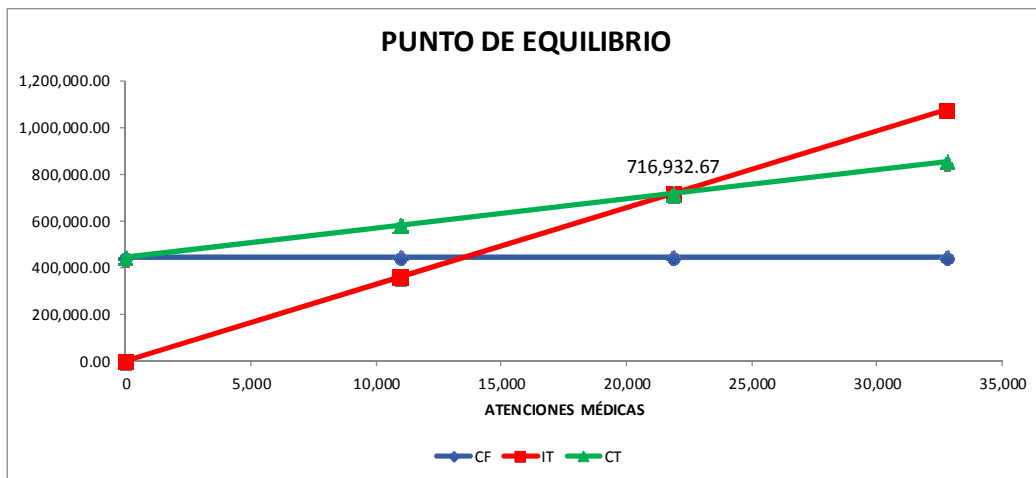
TABLA DE AMORTIZACION						
MONTO:	100,000.00					
TASA DE INTERES:	12.50%					
PLAZO EN MESES:	60					
PAGOS POR AÑO:	60					
FECHA DEL CREDITO:	14-Jul-2013					
TASA DE DESAGIO:	-25.8625					
CLIENTE:	OSTEOSALUD					
CUOTA MENSUAL:	2,249.79					
Nº	DIA DE PAGO	SALDO INICIAL	INTERES	CAPITAL	SALDO A CAPITAL	CUOTA MENSUAL
1	14-Aug-2013	100,000.00	1,041.67	1,208.12	98,791.88	2,249.79
2	14-Sep-2013	98,791.88	1,029.08	1,220.71	97,571.17	2,249.79
3	14-Oct-2013	97,571.17	1,016.37	1,233.42	96,337.75	2,249.79
4	14-Nov-2013	96,337.75	1,003.52	1,246.27	95,091.48	2,249.79
5	14-Dec-2013	95,091.48	990.54	1,259.25	93,832.23	2,249.79
6	14-Jan-2014	93,832.23	977.42	1,272.37	92,559.86	2,249.79
7	14-Feb-2014	92,559.86	964.17	1,285.62	91,274.24	2,249.79
8	14-Mar-2014	91,274.24	950.77	1,299.02	89,975.22	2,249.79
9	14-Apr-2014	89,975.22	937.24	1,312.55	88,662.67	2,249.79
10	14-May-2014	88,662.67	923.57	1,326.22	87,336.45	2,249.79
11	14-Jun-2014	87,336.45	909.75	1,340.04	85,996.41	2,249.79
12	14-Jul-2014	85,996.41	895.80	1,353.99	84,642.42	2,249.79
13	14-Aug-2014	84,642.42	881.69	1,368.10	83,274.32	2,249.79
14	14-Sep-2014	83,274.32	867.44	1,382.35	81,891.97	2,249.79
15	14-Oct-2014	81,891.97	853.04	1,396.75	80,495.22	2,249.79
16	14-Nov-2014	80,495.22	838.49	1,411.30	79,083.92	2,249.79
17	14-Dec-2014	79,083.92	823.79	1,426.00	77,657.92	2,249.79
18	14-Jan-2015	77,657.92	808.94	1,440.85	76,217.07	2,249.79
19	14-Feb-2015	76,217.07	793.93	1,455.86	74,761.21	2,249.79
20	14-Mar-2015	74,761.21	778.76	1,471.03	73,290.18	2,249.79
21	14-Apr-2015	73,290.18	763.44	1,486.35	71,803.83	2,249.79
22	14-May-2015	71,803.83	747.96	1,501.83	70,302.00	2,249.79
23	14-Jun-2015	70,302.00	732.31	1,517.48	68,784.52	2,249.79
24	14-Jul-2015	68,784.52	716.51	1,533.28	67,251.24	2,249.79
25	14-Aug-2015	67,251.24	700.53	1,549.26	65,701.98	2,249.79
26	14-Sep-2015	65,701.98	684.40	1,565.39	64,136.59	2,249.79
27	14-Oct-2015	64,136.59	668.09	1,581.70	62,554.89	2,249.79
28	14-Nov-2015	62,554.89	651.61	1,598.18	60,956.71	2,249.79
29	14-Dec-2015	60,956.71	634.97	1,614.82	59,341.89	2,249.79
30	14-Jan-2016	59,341.89	618.14	1,631.65	57,710.24	2,249.79
31	14-Feb-2016	57,710.24	601.15	1,648.64	56,061.60	2,249.79
32	14-Mar-2016	56,061.60	583.98	1,665.81	54,395.79	2,249.79
33	14-Apr-2016	54,395.79	566.62	1,683.17	52,712.62	2,249.79
34	14-May-2016	52,712.62	549.09	1,700.70	51,011.92	2,249.79
35	14-Jun-2016	51,011.92	531.37	1,718.42	49,293.50	2,249.79
36	14-Jul-2016	49,293.50	513.47	1,736.32	47,557.18	2,249.79
37	14-Aug-2016	47,557.18	495.39	1,754.40	45,802.78	2,249.79
38	14-Sep-2016	45,802.78	477.11	1,772.68	44,030.10	2,249.79
39	14-Oct-2016	44,030.10	458.65	1,791.14	42,238.96	2,249.79
40	14-Nov-2016	42,238.96	439.99	1,809.80	40,429.16	2,249.79
41	14-Dec-2016	40,429.16	421.14	1,828.65	38,600.51	2,249.79
42	14-Jan-2017	38,600.51	402.09	1,847.70	36,752.81	2,249.79
43	14-Feb-2017	36,752.81	382.84	1,866.95	34,885.86	2,249.79
44	14-Mar-2017	34,885.86	363.39	1,886.40	32,999.46	2,249.79
45	14-Apr-2017	32,999.46	343.74	1,906.05	31,093.41	2,249.79
46	14-May-2017	31,093.41	323.89	1,925.90	29,167.51	2,249.79
47	14-Jun-2017	29,167.51	303.83	1,945.96	27,221.55	2,249.79
48	14-Jul-2017	27,221.55	283.56	1,966.23	25,255.32	2,249.79
49	14-Aug-2017	25,255.32	263.08	1,986.71	23,268.61	2,249.79
50	14-Sep-2017	23,268.61	242.38	2,007.41	21,261.20	2,249.79
51	14-Oct-2017	21,261.20	221.47	2,028.32	19,232.88	2,249.79
52	14-Nov-2017	19,232.88	200.34	2,049.45	17,183.43	2,249.79
53	14-Dec-2017	17,183.43	178.99	2,070.80	15,112.63	2,249.79
54	14-Jan-2018	15,112.63	157.42	2,092.37	13,020.26	2,249.79
55	14-Feb-2018	13,020.26	135.63	2,114.16	10,906.10	2,249.79
56	14-Mar-2018	10,906.10	113.61	2,136.18	8,769.92	2,249.79
57	14-Apr-2018	8,769.92	91.35	2,158.44	6,611.48	2,249.79
58	14-May-2018	6,611.48	68.87	2,180.92	4,430.56	2,249.79
59	14-Jun-2018	4,430.56	46.15	2,203.64	2,226.92	2,249.79
60	14-Jul-2018	2,226.92	23.20	2,226.59	0.33	2,249.79

### 6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

**Tabla 56:** Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO (VENTAS)	=	$\frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$
PUNTO DE EQUILIBRIO (VENTAS)	=	$\frac{444,002.72}{1 - \frac{309,712.40}{813,552.84}}$
PUNTO DE EQUILIBRIO (VENTAS)	=	$\frac{444,002.72}{0.62}$
PUNTO DE EQUILIBRIO (VENTAS)	=	\$ 716,932.67
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	=	$\frac{PE \text{ VENTAS}}{PVP}$
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	=	$\frac{\$ 716,932.67}{32.83}$
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	=	21,835    Número de atenciones médicas al año 1,820    Número de atenciones médicas mensuales 70        Número de atenciones médicas diarias

Q	PVP	IT	Cvu	CVT	CF	CT	B
0	32.83	0.00	12.50	0.00	444,002.72	444,002.72	-444,002.72
10,918	32.83	358,466.34	12.50	136,464.98	444,002.72	580,467.70	-222,001.36
21,835	32.83	716,932.67	12.50	272,929.95	444,002.72	716,932.67	0.00
32,753	32.83	1,075,399.01	12.50	409,394.93	444,002.72	853,397.65	222,001.36



**Gráfico 39:** Punto de Equilibrio



## 6.4 FLUJO DE FONDOS

### 6.4.1 Escenario Pesimista

**Tabla 57:** Flujo de Fondos – Escenario Pesimista

FLUJO DE FONDOS						
CONCEPTO	AÑOS					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
(+) INGRESO POR VENTAS		813,552.84	854,230.48	896,942.01	941,789.11	988,878.56
(+) RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						57,017.16
(+) VALOR EN LIBROS						7,598.33
<b>(=) TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>		<b>813,552.84</b>	<b>854,230.48</b>	<b>896,942.01</b>	<b>941,789.11</b>	<b>1,053,494.06</b>
<b>FLUJO DE SALIDAS</b>						
<b>INVERSIONES</b>						
INVERSIÓN ACTIVO FIJO	299,430.00				8,200.00	
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	57,017.16					
INVERSIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING	4,800.00					
<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA		84,732.00	88,968.60	93,417.03	98,087.88	102,992.28
(+) MANO DE OBRA DIRECTA		224,980.40	247,478.44	272,226.28	299,448.91	329,393.80
<b>(=) COSTO DIRECTO</b>		<b>309,712.40</b>	<b>336,447.04</b>	<b>365,643.31</b>	<b>397,536.79</b>	<b>432,386.08</b>
(+) COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN						
MANO DE OBRA INDIRECTA		15,000.00	16,500.00	18,150.00	19,965.00	21,961.50
ARRIENDO		1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
LUZ		576.00	604.80	635.04	666.79	700.13
AGUA		240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
TELEFONO		45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
CABLE		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		1,700.00	1,785.00	1,874.25	1,967.96	2,066.36
UNIFORMES		750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
SUMINISTROS DE OFICINA		1,080.00	1,134.00	1,190.70	1,250.24	1,312.75
SUMINISTROS DE ASEO		27,071.00	28,424.55	29,845.78	31,338.07	32,904.97
<b>(=) TOTAL COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN</b>		<b>54,142.00</b>	<b>57,599.10</b>	<b>61,304.05</b>	<b>65,276.76</b>	<b>69,538.85</b>
<b>(=) COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>363,854.40</b>	<b>394,046.14</b>	<b>426,947.37</b>	<b>462,813.55</b>	<b>501,924.92</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
SUELDOS Y BENEFICIOS		99,959.60	100,959.20	101,968.79	102,988.48	104,018.36
ARRIENDO		7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
LUZ		480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
AGUA		192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
TELEFONO		480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
CABLE		45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SUMINISTROS DE OFICINA		750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
SUMINISTROS DE ASEO		450.00	472.50	496.13	520.93	546.98
GASTO DE CONSTITUCIÓN		11,050.00	-	-	-	-
<b>(=) TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>126,906.60</b>	<b>117,651.05</b>	<b>119,495.23</b>	<b>121,391.24</b>	<b>123,341.26</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
SUELDOS Y BENEFICIOS		78,638.40	86,502.24	95,152.46	104,667.71	115,134.48
ARRIENDO		7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
LUZ		240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
AGUA		192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
TELEFONO		1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
CABLE		360.00	378.00	396.90	416.75	437.58
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SUMINISTROS DE OFICINA		1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
SUMINISTROS DE ASEO		270.00	283.50	297.68	312.56	328.19
COSTOS Y GASTOS DE MARKETING		93,427.49	101,450.24	111,595.26	122,754.79	135,030.26
ROTULOS PUBLICITARIOS		1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
<b>(=) TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		<b>191,307.89</b>	<b>208,156.58</b>	<b>227,962.03</b>	<b>249,697.52</b>	<b>273,553.52</b>
<b>(=) TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>318,214.49</b>	<b>325,807.62</b>	<b>347,457.26</b>	<b>371,088.76</b>	<b>396,894.78</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
GASTO INTERÉS		11,639.90	9,606.30	7,303.42	4,695.62	1,742.49
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>11,639.90</b>	<b>9,606.30</b>	<b>7,303.42</b>	<b>4,695.62</b>	<b>1,742.49</b>
<b>(=) TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>		<b>361,247.16</b>	<b>693,708.79</b>	<b>729,460.06</b>	<b>781,708.05</b>	<b>846,797.93</b>
<b>(=) FLUJO ECONÓMICO</b>	<b>(361,247.16)</b>	<b>119,844.05</b>	<b>124,770.42</b>	<b>115,233.96</b>	<b>94,991.18</b>	<b>152,931.86</b>
(+) CREDITO	100,000.00					
(-) AMORTIZACIÓN DE DEUDA		15,357.58	17,391.18	19,694.06	22,301.86	25,254.99
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		8,975.66	9,714.61	8,284.14	6,477.73	4,246.51
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		11,189.65	12,110.88	10,327.57	8,075.57	5,293.98
<b>(=) FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-261,247.16</b>	<b>84,321.16</b>	<b>85,553.74</b>	<b>76,928.19</b>	<b>58,136.03</b>	<b>118,136.39</b>

**Tabla 58:** Evaluación Financiera – Escenario Pesimista

<b>EVALUACION FINANCIERA - ESCENARIO PESIMISTA</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>	<b>BENEFICIO - COSTO</b>
RESULTADO	18.02%	560.82	3.19	1.01
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RETORNO	17.92%	17.92%	17.92%	17.92%
ACCION	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Aceptar
RAZON	TIR>Ko	VAN >0	PRI < VIDA PROYECTO	B/C>1

## 6.4.2 Escenario Normal

Tabla 59: Flujo de Fondos – Escenario Normal

FLUJO DE FONDOS						
CONCEPTO	AÑOS					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
(+) INGRESO POR VENTAS		813,552.84	894,908.12	984,398.94	1,082,838.83	1,191,122.71
(+) RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						57,017.16
(+) VALOR EN LIBROS						7,598.33
<b>(=) TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>	<b>-</b>	<b>813,552.84</b>	<b>894,908.12</b>	<b>984,398.94</b>	<b>1,082,838.83</b>	<b>1,255,738.21</b>
<b>FLUJO DE SALIDAS</b>						
<b>INVERSIONES</b>						
INVERSION ACTIVO FIJO	299,430.00				8,200.00	
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	57,017.16					
INVERSIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING	4,800.00					
<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA		84,732.00	88,968.60	93,417.03	98,087.88	102,992.28
(+) MANO DE OBRA DIRECTA		224,980.40	247,478.44	272,226.28	299,448.91	329,393.80
<b>(=) COSTO DIRECTO</b>		<b>309,712.40</b>	<b>336,447.04</b>	<b>365,643.31</b>	<b>397,536.79</b>	<b>432,386.08</b>
(+) COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN						
MANO DE OBRA INDIRECTA		15,000.00	16,500.00	18,150.00	19,965.00	21,961.50
ARRIENDO		1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
LUZ		576.00	604.80	635.04	666.79	700.13
AGUA		240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
TELEFONO		45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
CABLE		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		1,700.00	1,785.00	1,874.25	1,967.96	2,066.36
UNIFORMES		750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
SUMINISTROS DE OFICINA		1,080.00	1,134.00	1,190.70	1,250.24	1,312.75
SUMINISTROS DE ASEO		27,071.00	28,424.55	29,845.78	31,338.07	32,904.97
<b>(=) TOTAL COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN</b>		<b>54,142.00</b>	<b>57,599.10</b>	<b>61,304.05</b>	<b>65,276.76</b>	<b>69,538.85</b>
<b>(=) COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>363,854.40</b>	<b>394,046.14</b>	<b>426,947.37</b>	<b>462,813.55</b>	<b>501,924.92</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
SUELDOS Y BENEFICIOS		99,959.60	100,959.20	101,968.79	102,988.48	104,018.36
ARRIENDO		7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
LUZ		480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
AGUA		192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
TELEFONO		480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
CABLE		45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SUMINISTROS DE OFICINA		750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
SUMINISTROS DE ASEO		450.00	472.50	496.13	520.93	546.98
GASTO DE CONSTITUCIÓN		11,050.00	-	-	-	-
<b>(=) TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>126,906.60</b>	<b>117,651.05</b>	<b>119,495.23</b>	<b>121,391.24</b>	<b>123,341.26</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
SUELDOS Y BENEFICIOS		78,638.40	86,502.24	95,152.46	104,667.71	115,134.48
ARRIENDO		7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
LUZ		240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
AGUA		192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
TELEFONO		1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
CABLE		360.00	378.00	396.90	416.75	437.58
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SUMINISTROS DE OFICINA		1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
SUMINISTROS DE ASEO		270.00	283.50	297.68	312.56	328.19
COSTOS Y GASTOS DE MARKETING		93,427.49	101,450.24	111,595.26	122,754.79	135,030.26
ROTULOS PUBLICITARIOS		1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
<b>(=) TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		<b>191,307.89</b>	<b>208,156.58</b>	<b>227,962.03</b>	<b>249,697.52</b>	<b>273,553.52</b>
<b>(=) TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>318,214.49</b>	<b>325,807.62</b>	<b>347,457.26</b>	<b>371,088.76</b>	<b>396,894.78</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
GASTO INTERÉS		11,639.90	9,606.30	7,303.42	4,695.62	1,742.49
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>11,639.90</b>	<b>9,606.30</b>	<b>7,303.42</b>	<b>4,695.62</b>	<b>1,742.49</b>
<b>(=) TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>361,247.16</b>	<b>693,708.79</b>	<b>729,460.06</b>	<b>781,708.05</b>	<b>846,797.93</b>	<b>900,562.19</b>
<b>(=) FLUJO ECONÓMICO</b>	<b>(361,247.16)</b>	<b>119,844.05</b>	<b>165,448.06</b>	<b>202,690.89</b>	<b>236,040.90</b>	<b>355,176.01</b>
(+) CRÉDITO	100,000.00					
(-) AMORTIZACIÓN DE DEUDA		15,357.58	17,391.18	19,694.06	22,301.86	25,254.99
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		8,975.66	15,816.26	21,402.68	27,635.19	34,583.13
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		11,189.65	19,717.60	26,682.01	34,451.86	43,113.63
<b>(=) FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-261,247.16</b>	<b>84,321.16</b>	<b>112,523.02</b>	<b>134,912.13</b>	<b>151,651.99</b>	<b>252,224.26</b>

**Tabla 60:** Evaluación Financiera – Escenario Normal

<b>EVALUACION FINANCIERA - ESCENARIO NORMAL</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>	<b>BENEFICIO - COSTO</b>
RESULTADO	38.46%	162,473.67	2.48	1.09
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RETORNO	17.92%	17.92%	17.92%	17.92%
ACCION	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Aceptar
<b>RAZON</b>	TIR>Ko	VAN >0	PRI < VIDA PROYECTO	B/C>1

## 6.4.3 Escenario Optimista

Tabla 61: Flujo de Fondos – Escenario Optimista

FLUJO DE FONDOS						
CONCEPTO	AÑOS					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>FLUJO DE BENEFICIOS</b>						
(+) INGRESO POR VENTAS		813,552.84	935,585.77	1,075,923.63	1,237,312.18	1,422,909.00
(+) RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						57,017.16
(+) VALOR EN LIBROS						7,598.33
<b>(=) TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS</b>	<b>-</b>	<b>813,552.84</b>	<b>935,585.77</b>	<b>1,075,923.63</b>	<b>1,237,312.18</b>	<b>1,487,524.50</b>
<b>FLUJO DE SALIDAS</b>						
<b>INVERSIONES</b>						
INVERSION ACTIVO FIJO	299,430.00				8,200.00	
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	57,017.16					
INVERSIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING	4,800.00					
<b>COSTOS Y GASTOS</b>						
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA		84,732.00	88,968.60	93,417.03	98,087.88	102,992.28
(+) MANO DE OBRA DIRECTA		224,980.40	247,478.44	272,226.28	299,448.91	329,393.80
<b>(=) COSTO DIRECTO</b>		<b>309,712.40</b>	<b>336,447.04</b>	<b>365,643.31</b>	<b>397,536.79</b>	<b>432,386.08</b>
(+) COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN						
MANO DE OBRA INDIRECTA		15,000.00	16,500.00	18,150.00	19,965.00	21,961.50
ARRIENDO		1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
LUZ		576.00	604.80	635.04	666.79	700.13
AGUA		240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
TELEFONO		45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
CABLE		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		1,700.00	1,785.00	1,874.25	1,967.96	2,066.36
UNIFORMES		750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
SUMINISTROS DE OFICINA		1,080.00	1,134.00	1,190.70	1,250.24	1,312.75
SUMINISTROS DE ASEO		27,071.00	28,424.55	29,845.78	31,338.07	32,904.97
<b>(=) TOTAL COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN</b>		<b>54,142.00</b>	<b>57,599.10</b>	<b>61,304.05</b>	<b>65,276.76</b>	<b>69,538.85</b>
<b>(=) COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>363,854.40</b>	<b>394,046.14</b>	<b>426,947.37</b>	<b>462,813.55</b>	<b>501,924.92</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>						
SUELDOS Y BENEFICIOS		99,959.60	100,959.20	101,968.79	102,988.48	104,018.36
ARRIENDO		7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
LUZ		480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
AGUA		192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
TELEFONO		480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
CABLE		45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SUMINISTROS DE OFICINA		750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
SUMINISTROS DE ASEO		450.00	472.50	496.13	520.93	546.98
GASTO DE CONSTITUCIÓN		11,050.00	-	-	-	-
<b>(=) TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>126,906.60</b>	<b>117,651.05</b>	<b>119,495.23</b>	<b>121,391.24</b>	<b>123,341.26</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
SUELDOS Y BENEFICIOS		78,638.40	86,502.24	95,152.46	104,667.71	115,134.48
ARRIENDO		7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
LUZ		240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
AGUA		192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
TELEFONO		1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
CABLE		360.00	378.00	396.90	416.75	437.58
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS		6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
SUMINISTROS DE OFICINA		1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
SUMINISTROS DE ASEO		270.00	283.50	297.68	312.56	328.19
COSTOS Y GASTOS DE MARKETING		93,427.49	101,450.24	111,595.26	122,754.79	135,030.26
ROTULOS PUBLICITARIOS		1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
<b>(=) TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		<b>191,307.89</b>	<b>208,156.58</b>	<b>227,962.03</b>	<b>249,697.52</b>	<b>273,553.52</b>
<b>(=) TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>318,214.49</b>	<b>325,807.62</b>	<b>347,457.26</b>	<b>371,088.76</b>	<b>396,894.78</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
GASTO INTERÉS		11,639.90	9,606.30	7,303.42	4,695.62	1,742.49
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>		<b>11,639.90</b>	<b>9,606.30</b>	<b>7,303.42</b>	<b>4,695.62</b>	<b>1,742.49</b>
<b>(=) TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>361,247.16</b>	<b>693,708.79</b>	<b>729,460.06</b>	<b>781,708.05</b>	<b>846,797.93</b>	<b>900,562.19</b>
(-) FLUJO ECONÓMICO	(361,247.16)	119,844.05	206,125.71	294,215.58	390,514.25	586,962.30
(+) CREDITO	100,000.00					
(-) AMORTIZACIÓN DE DEUDA		15,357.58	17,391.18	19,694.06	22,301.86	25,254.99
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		8,975.66	21,917.91	35,131.39	50,806.19	69,351.07
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		11,189.65	27,324.32	43,797.13	63,338.38	86,457.67
<b>(=) FLUJO FINANCIERO</b>	<b>-261,247.16</b>	<b>84,321.16</b>	<b>139,492.30</b>	<b>195,593.01</b>	<b>254,067.82</b>	<b>405,898.57</b>

**Tabla 62:** Evaluación Financiera – Escenario Optimista

<b>EVALUACION FINANCIERA - ESCENARIO OPTIMISTA</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>	<b>BENEFICIO - COSTO</b>
RESULTADO	50.41%	339,222.55	2.19	1.19
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RETORNO	17.92%	17.92%	17.92%	17.92%
ACCION	Aceptar	Aceptar	Aceptar	Aceptar
RAZON	TIR>Ko	VAN >0	PRI < VIDA PROYECTO	B/C>1

#### 6.4.4 Evaluación financiera

##### 6.4.4.1 Valor Actual Neto del costo de mercado

**Tabla 63:** Tasa Mínima Aceptable de Retorno

<b>TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RETORNO</b>				
<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR DE APORTACIÓN</b>	<b>% DE APORTACIÓN</b>	<b>COSTO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>TMAR</b>
CAPITAL PROPIO	261,247	72%	20%	14.46%
DEUDA BANCARIA	100,000	28%	12.5%	3.46%
<b>TOTAL</b>	<b>361,247</b>	<b>100%</b>	<b>33%</b>	<b>17.92%</b>

**Tabla 64:** Valor Actual Neto

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>			
17.92%			
<b>AÑOS</b>	<b>FE</b>	<b>FIVP</b>	<b>VALOR PRESENTE</b>
0	-261,247.16	1.0000	(261,247.16)
1	84,321.16	0.8480	71,504.75
2	112,523.02	0.7191	80,916.67
3	134,912.13	0.6098	82,270.85
4	151,651.99	0.5171	78,422.63
5	252,224.26	0.4385	110,605.94
<b>TOTALES</b>			<b>162,473.67</b>

6.4.4.2 Tasa Interna de Retorno del costo de mercadeo

Tabla 65: Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO						r	VAN
AÑOS	FE	0.38		0.39		r1	2,486.40 VAN 1
		FIVP	VALOR PRESENTE	FIVP	VALOR PRESENTE	r2	(2,877.56) VAN 2
0	(261,247.16)	1.00	(261,247.16)	1.00	(261,247.16)		
1	84,321.16	0.72	61,102.29	0.72	60,662.71	TIR =	r1 + (r2 - r1) (VAN1 - VAN2)
2	112,523.02	0.53	59,085.81	0.52	58,238.71	TIR =	0.38 + 0.39 - 0.38
3	134,912.13	0.38	51,335.02	0.37	50,235.02	TIR =	0.38 + 0.01 X 0.46
4	151,651.99	0.28	41,814.97	0.27	40,624.58	TIR =	0.38
5	252,224.26	0.20	50,395.46	0.19	48,608.57	TIR =	0.38
		VAN	2,486.40	VAN	(2,877.56)	TIR =	38.46%

6.4.4.3 Costo Beneficio mercado

Tabla 66: Beneficio - Costo

BENEFICIO - COSTO						
AÑOS	FLUJO DE BENEFICIOS	17.92%	BENEFICIO ACTUAL	FLUJO DE COSTOS	18%	COSTOS ACTUALES
		FIVP			FIVP	
0	-	1.0000	-	361,247.16	1.0000	361,247.16
1	813,552.84	0.8480	689,896.72	693,708.79	0.8480	588,268.39
2	894,908.12	0.7191	643,539.32	729,460.06	0.7191	524,563.60
3	984,398.94	0.6098	600,296.88	781,708.05	0.6098	476,693.83
4	1,082,838.83	0.5171	559,960.11	846,797.93	0.5171	437,898.09
5	1,255,738.21	0.4385	550,669.08	900,562.19	0.4385	394,916.51
			<b>3,044,362.11</b>			<b>2,783,587.59</b>
B/C	=	$\frac{\text{BENEFICIO ACTUAL}}{\text{COSTOS ACTUALES}}$				
B/C	=	$\frac{3,044,362.11}{2,783,587.59}$				
B/C	=	<b>1.09</b>				

6.4.4.4 Tiempo de recuperación de la inversión del mercado

Tabla 67: Tiempo de Recuperación de la Inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FE	INGRESO ACUMULADO	PRI = a + b - c
0	(261,247.16)		d
1	84,321.16	84,321.1619	PRI = 2 + $\frac{261,247.16}{196,844.18}$
2	112,523.02	196,844.1821	134,912.13
3	134,912.13	331,756.3162	PRI = 2 + 0.48
4	151,651.99	483,408.3092	PRI = 2.48 AÑOS
5	252,224.26	735,632.5717	PRI = 2 AÑOS 6 MESES

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 CONCLUSIONES

Ante la problemática de no contar con Centros de Diagnóstico que brinden un servicio integral, con precios competitivos, con servicios enfocados directamente a los pacientes, se hizo necesario conocer los factores relevantes del mercado como son los hábitos, preferencias y actitudes de los pacientes al momento de decidir en donde se realizarían sus exámenes médicos, y posteriormente definir qué estrategias son recomendables para el aprovechamiento de la demanda insatisfecha y lograr un uso adecuado de la infraestructura prevista para este tipo de servicios.

Este conjunto de estrategias están enfocadas en las siguientes perspectivas como son: Producto/servicio, precio, distribución, ventas, promoción y publicidad. Con respecto al producto/servicio la estrategia consiste en contar con un nombre que caracterice un servicio médico, fundamentado en la experiencia de su equipo médico complementado con un equipos modernos que garantizan la confiabilidad de los resultados de los exámenes requeridos por los pacientes, por lo tanto se ha definido el nombre como OSTEOSALUD, cuyo logotipo define el servicio a brindarse con las características mencionadas y con la finalidad de que la marca sea recordada desde el punto de vista de identidad e identificación, se establece el siguiente slogan **EXPERIENCIA Y TECNOLOGÍA A SU SERVICIO.**

La estrategia adoptada en este tipo de negocios es la de liderazgo en precios bajos, ante lo cual se inicia una investigación de mercado para conocer la situación actual y atraer a aquellos pacientes que se realizan los exámenes en los lugares que les ofrezcan precios más económicos, y así lograr posicionar a OsteoSalud con la estrategia mencionada.

En el negocio analizado el canal de distribución son los Médicos Tratantes con quienes la estrategia a aplicar es la visita periódica por parte del personal de OSTEOSALUD con la finalidad de ofrecer el portafolio de servicios, para lograr que los médicos recomienden los servicios de OSTEOSALUD a sus



pacientes, se tiene previsto la captación de 17.820 pacientes al año que representa un ingreso de \$ 526.592.00.

De acuerdo al análisis muestral se observa que existe un 5% de la población que requiere que le brinden el servicio a domicilio por lo tanto la estrategia va dirigida a esta oportunidad para lo cual se emplea dos tecnólogos médicos que se trasladarán al lugar de residencia, trabajo, institución educativa, con la finalidad de tomar y retirar las muestras de los pacientes; esta acción representa la atención de 3.744 pacientes al año con un ingreso promedio al año de \$ 136.034.00 para OSTEOSALUD; cabe destacar que en la tarifa del servicio a domicilio se incluye un costo adicional de \$3.50 por razones de movilización, esta decisión se ve respalda por un análisis adicional por medio de una encuesta dirigida a 222 pacientes que se atienden actualmente en OsteoSalud, de los cuales el 88% manifiesta su disposición a pagar el valor adicional.

Ante las condiciones iniciales de creación de una empresa de servicios relacionado con la limitación del posicionamiento de su marca y penetración de mercado; se tiene previsto la estrategia de promoción y publicidad con la finalidad de darse a conocer; para lo cual se realiza anuncios mensuales en la Revista Familia (último domingo al mes), este anuncio está ubicado en la contraportada exterior 1, en tamaño de 9X4, full color, con lo cual se logra una audiencia de 289.243 lectores, de los cuales según datos proporcionados por McCann-Erickson Ecuador, se tiene el 1% de probabilidad de que estos lectores requieran los servicios, determinando el flujo de pacientes de 5.233 al año, con un ingreso promedio de \$ 150.927,00. Además se utiliza medios de comunicación digital a la Página Web, en la cual se indica la dirección, teléfonos, dirección de email, así como también el portafolio de productos y servicios; componentes que determinan la sustentación de la marca. Esta página es amigable con los lectores, para lo cual se contrata AdWords (palabras clave), lo que permite navegar y direccionar al sitio web de interés de los servicios que el usuario necesita. (McCann-Erickson Ecuador, 2014)

## **7.2 RECOMENDACIONES**

Realizar un seguimiento de la satisfacción del cliente con respecto a la calidad del servicio recibido ya sea por OsteoSalud y por los demás Centros de Diagnóstico Médico, y con ello evaluar tanto el servicio propio prestado como el servicio del mercado ofertante. Y en función de los resultados obtenidos direccionar, modificar y retroalimentar el proceso del plan estratégico de marketing.

Para la eficiencia de la aplicación del plan estratégico es necesario plantearse una campaña periódica y permanente de monitoreo respecto a los precios del mercado ofertante y determinar el comportamiento para ir realizando los ajustes necesarios en la estrategia planteada.

Con respecto al canal de distribución realizar la investigación y evaluación de diferentes alternativas a las ya propuestas, con la finalidad de tener un mayor alcance de servicio y obtener un mejor aprovechamiento de la infraestructura instalada, y captar un mayor porcentaje de la demanda insatisfecha.

Plantear opciones de cobertura a nivel del sector público (Red Nacional de Salud), y mejorar los acuerdos de negociación con respecto a los médicos tratantes, y con ello ampliar la cartera de clientes. Además analizar la posibilidad de alianzas estratégicas con instituciones que se logre complementar el servicio con la capacidad instalada de OsteoSalud. Siguiendo con la iniciativa de la investigación se recomienda analizar la incursión de la marca de OsteoSalud en redes sociales con la finalidad de determinar la viabilidad de una posible estrategia en este medio de comunicación.

## 8 ANEXOS

### 8.1 Inversión en Activos Fijos

INVERSIÓN ACTIVO FIJO					
DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA UTIL	% DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS
<b>PRODUCCIÓN</b>					
EQUIPO MÉDICO	281,500.00	5	20%	56,300.00	-
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	3,200.00	3	33.33%	1,066.67	1,066.67
MUEBLES Y ENSERES	3,855.00	10	10%	385.50	1,927.50
<b>SUBTOTAL</b>	<b>288,555.00</b>			<b>57,752.17</b>	<b>2,994.17</b>

ADMINISTRACIÓN					
DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA UTIL	% DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2,900.00	3	33.33%	966.67	966.67
EQUIPO DE OFICINA	250.00	10	10%	25.00	125.00
MUEBLES Y ENSERES	3,950.00	10	10%	395.00	1,975.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7,100.00</b>			<b>1,386.67</b>	<b>3,066.67</b>

VENTAS					
DESCRIPCIÓN	VALOR	VIDA UTIL	% DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	VALOR EN LIBROS
MUEBLES Y ENSERES	1,675.00	10	10%	167.50	837.50
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2,100.00	3	33.33%	700.00	700.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>3,775.00</b>			<b>867.50</b>	<b>1,537.50</b>

<b>TOTALES</b>	<b>299,430.00</b>			<b>60,006.33</b>	<b>7,598.33</b>
----------------	-------------------	--	--	------------------	-----------------

## 8.2 Inversión en Capital de Trabajo

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	
CONCEPTO	VALOR ANUAL
(+) MATERIA PRIMA DIRECTA	84,732.00
(+) MANO DE OBRA DIRECTA	224,980.40
<b>(=) COSTO DIRECTO</b>	<b>309,712.40</b>
(+) COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN	
MANO DE OBRA INDIRECTA	15,000.00
ARRIENDO	1,680.00
LUZ	576.00
AGUA	240.00
TELEFONO	45.00
CABLE	6,000.00
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	1,700.00
UNIFORMES	750.00
SUMINISTROS DE OFICINA	1,080.00
SUMINISTROS DE ASEO	27,071.00
DEPRECIACIONES	57,752.17
<b>(=) TOTAL COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN</b>	<b>111,894.17</b>
<b>(=) COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>421,606.57</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	
SUELDOS Y BENEFICIOS	99,959.60
ARRIENDO	7,500.00
LUZ	480.00
AGUA	192.00
TELEFONO	480.00
CABLE	45.00
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	6,000.00
SUMINISTROS DE OFICINA	750.00
SUMINISTROS DE ASEO	450.00
GASTO DE CONSTITUCIÓN	11,050.00
DEPRECIACIONES	1,386.67
<b>(=) TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>128,293.27</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	
SUELDOS Y BENEFICIOS	78,638.40
ARRIENDO	7,500.00
LUZ	240.00
AGUA	192.00
TELEFONO	1,680.00
CABLE	360.00
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	6,000.00
UNIFORMES	0.00
SUMINISTROS DE OFICINA	1,500.00
SUMINISTROS DE ASEO	270.00
DEPRECIACIONES	867.50
COSTOS Y GASTOS DE MARKETING	93,427.49
ROTULOS PUBLICITARIOS	1,500.00
<b>(=) TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>192,175.39</b>
(-) TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	320,468.65
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	
GASTO INTERÉS	11,639.90
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>11,639.90</b>
<b>(=) COSTO TOTAL</b>	<b>753,715.12</b>

METODO DE DESFASE:

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \frac{\text{COSTO TOTAL} - \text{DEPRECIACIONES}}{365} \times 30$$

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \frac{753,715.12 - 60,006.33}{365} \times 30$$

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = 1,900.57 \times 30$$

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \$ 57,017.16$$

*La inversión necesaria para cubrir todos los costos y gastos que generan de manera mensual*

## 8.3 Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL	
CONCEPTO	VALOR
INVERSION ACTIVO FIJO	299,430.00
INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO	57,017.16
INVERSIÓN ESTRATEGIAS DE MARKETING	4,800.00
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>361,247.16</b>

**8.4 Financiamiento**

<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>VALOR DE APORTACIÓN</b>	<b>% DE APORTACIÓN</b>
CAPITAL PROPIO	261,247.16	72%
DEUDA BANCARIA	100,000.00	28%
<b>TOTAL</b>	<b>361,247.16</b>	<b>100%</b>

## 8.5 Presupuesto de Costos y Gastos

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS						
	CONCEPTO	AÑOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
(+)	MATERIA PRIMA DIRECTA	84,732.00	88,968.60	93,417.03	98,087.88	102,992.28
(+)	MANO DE OBRA DIRECTA	224,980.40	247,478.44	272,226.28	299,448.91	329,393.80
(=)	<b>COSTO DIRECTO</b>	<b>309,712.40</b>	<b>336,447.04</b>	<b>365,643.31</b>	<b>397,536.79</b>	<b>432,386.08</b>
(+)	COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN					
	MANO DE OBRA INDIRECTA	15,000.00	16,500.00	18,150.00	19,965.00	21,961.50
	ARRIENDO	1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
	LUZ	576.00	604.80	635.04	666.79	700.13
	AGUA	240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
	TELEFONO	45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
	CABLE	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
	SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	1,700.00	1,785.00	1,874.25	1,967.96	2,066.36
	UNIFORMES	750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
	SUMNISTROS DE OFICINA	1,080.00	1,134.00	1,190.70	1,250.24	1,312.75
	SUMNISTROS DE ASEO	27,071.00	28,424.55	29,845.78	31,338.07	32,904.97
	DEPRECIACIONES	57,752.17	57,752.17	57,752.17	57,752.17	57,752.17
(=)	<b>TOTAL COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN</b>	<b>111,894.17</b>	<b>115,351.27</b>	<b>119,056.22</b>	<b>123,028.92</b>	<b>127,291.01</b>
(=)	<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>421,606.57</b>	<b>451,798.31</b>	<b>484,699.54</b>	<b>520,565.72</b>	<b>559,677.09</b>
	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
	SUELDOS Y BENEFICIOS	99,959.60	100,959.20	101,968.79	102,988.48	104,018.36
	ARRIENDO	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
	LUZ	480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
	AGUA	192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
	TELEFONO	480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
	CABLE	45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
	SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
	SUMNISTROS DE OFICINA	750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
	SUMNISTROS DE ASEO	450.00	472.50	496.13	520.93	546.98
	GASTO DE CONSTITUCIÓN	11,050.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	DEPRECIACIONES	1,386.67	1,386.67	1,386.67	1,386.67	1,386.67
(=)	<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>128,293.27</b>	<b>119,037.71</b>	<b>120,881.90</b>	<b>122,777.91</b>	<b>124,727.93</b>
	<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
	SUELDOS Y BENEFICIOS	78,638.40	86,502.24	95,152.46	104,667.71	115,134.48
	ARRIENDO	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
	LUZ	240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
	AGUA	192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
	TELEFONO	1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
	CABLE	360.00	378.00	396.90	416.75	437.58
	SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
	SUMNISTROS DE OFICINA	1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
	SUMNISTROS DE ASEO	270.00	283.50	297.68	312.56	328.19
	DEPRECIACIONES	867.50	867.50	867.50	867.50	867.50
	COSTOS Y GASTOS DE MARKETING	93,427.49	101,450.24	111,595.26	122,754.79	135,030.26
	ROTULOS PUBLICITARIOS	1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
(=)	<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>192,175.39</b>	<b>209,024.08</b>	<b>228,829.53</b>	<b>250,565.02</b>	<b>274,421.02</b>
(=)	<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>320,468.65</b>	<b>328,061.79</b>	<b>349,711.43</b>	<b>373,342.92</b>	<b>399,148.95</b>
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
	GASTO INTERÉS	11,639.90	9,606.30	7,303.42	4,695.62	1,742.49
	<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>11,639.90</b>	<b>9,606.30</b>	<b>7,303.42</b>	<b>4,695.62</b>	<b>1,742.49</b>
(=)	<b>COSTO TOTAL</b>	<b>753,715.12</b>	<b>789,466.39</b>	<b>841,714.38</b>	<b>898,604.26</b>	<b>960,568.53</b>

## 8.6 Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS						
	CONCEPTO	AÑOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
(+)	Servicio domicilio	136,034.49	149,637.93	164,601.73	181,061.90	199,168.09
(+)	Promociones Medios Impresos	150,926.71	166,019.38	182,621.32	200,883.45	220,971.80
(+)	Vivista Médica	526,591.65	579,250.81	637,175.89	700,893.48	770,982.83
(=)	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>813,552.84</b>	<b>894,908.12</b>	<b>984,398.94</b>	<b>1,082,838.83</b>	<b>1,191,122.71</b>

## 8.7 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	CONCEPTO	AÑOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
(+)	VENTAS	813,552.84	894,908.12	984,398.94	1,082,838.83	1,191,122.71
(-)	COSTO DE VENTAS	421,606.57	451,798.31	484,699.54	520,565.72	559,677.09
(=)	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>391,946.27</b>	<b>443,109.82</b>	<b>499,699.40</b>	<b>562,273.11</b>	<b>631,445.62</b>
(-)	<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
	SUELDOS Y BENEFICIOS	99,959.60	100,959.20	101,968.79	102,988.48	104,018.36
	ARRIENDO	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
	LUZ	480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
	AGUA	192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
	TELEFONO	480.00	504.00	529.20	555.66	583.44
	CABLE	45.00	47.25	49.61	52.09	54.70
	SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
	SUMNISTROS DE OFICINA	750.00	787.50	826.88	868.22	911.63
	SUMNISTROS DE ASEO	450.00	472.50	496.13	520.93	546.98
	GASTO DE CONSTITUCIÓN	11,050.00	-	-	-	-
	DEPRECIACIONES	1,386.67	1,386.67	1,386.67	1,386.67	1,386.67
(=)	<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>128,293.27</b>	<b>119,037.71</b>	<b>120,881.90</b>	<b>122,777.91</b>	<b>124,727.93</b>
	<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
	SUELDOS Y BENEFICIOS	78,638.40	86,502.24	95,152.46	104,667.71	115,134.48
	ARRIENDO	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
	LUZ	240.00	252.00	264.60	277.83	291.72
	AGUA	192.00	201.60	211.68	222.26	233.38
	TELEFONO	1,680.00	1,764.00	1,852.20	1,944.81	2,042.05
	CABLE	360.00	378.00	396.90	416.75	437.58
	SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
	SUMNISTROS DE OFICINA	1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
	SUMNISTROS DE ASEO	270.00	283.50	297.68	312.56	328.19
	DEPRECIACIONES	867.50	867.50	867.50	867.50	867.50
	COSTOS Y GASTOS DE MARKETING	93,427.49	101,450.24	111,595.26	122,754.79	135,030.26
	ROTULOS PUBLICITARIOS	1,500.00	1,575.00	1,653.75	1,736.44	1,823.26
(=)	<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>192,175.39</b>	<b>209,024.08</b>	<b>228,829.53</b>	<b>250,565.02</b>	<b>274,421.02</b>
(=)	<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>320,468.65</b>	<b>328,061.79</b>	<b>349,711.43</b>	<b>373,342.92</b>	<b>399,148.95</b>
	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
	GASTO INTERÉS	11,639.90	9,606.30	7,303.42	4,695.62	1,742.49
	<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>11,639.90</b>	<b>9,606.30</b>	<b>7,303.42</b>	<b>4,695.62</b>	<b>1,742.49</b>
(=)	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>59,837.72</b>	<b>105,441.73</b>	<b>142,684.56</b>	<b>184,234.57</b>	<b>230,554.19</b>
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	8,975.66	15,816.26	21,402.68	27,635.19	34,583.13
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA	11,189.65	19,717.60	26,682.01	34,451.86	43,113.63
(=)	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>39,672.41</b>	<b>69,907.87</b>	<b>94,599.86</b>	<b>122,147.52</b>	<b>152,857.43</b>
(=)	<b>UTILIDAD NETA MENSUAL</b>	<b>3,306.03</b>	<b>5,825.66</b>	<b>7,883.32</b>	<b>10,178.96</b>	<b>12,738.12</b>

## 8.8 Gastos de Constitución

<b>GASTOS CONSTITUCION</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Abogado	500.00
Patente Municipal	150.00
RUC	100.00
Superintendencia de Compañías	200.00
Permiso Bomberos	250.00
Cambio medidor de 100 w a 220 w	950.00
Cambio piso área de Rayos X	1,250.00
Permiso Ministerio de Salud	150.00
Licencia (Sociedad Energía Atómica)	150.00
Licencia radiólogos y tecnólogos \$ 100,00 cada uno)	1,400.00
Red Luz electrica para mamógrafo	1,500.00
Aislamiento radiación sala de Rayos X y mamografía	1,350.00
Remodelación sala de endoscopia y sala post-exámenes	2,750.00
Instalación especial (gas) para ventilar sala de endoscopia	350.00
<b>TOTAL</b>	<b>11,050.00</b>



## 8.9 Inversión en Activos Fijos

INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
NOMBRE DEL ACTIVO:		EQUIPO MÉDICO	
AREA:		PRODUCCIÓN	
CANTIDAD	COSTO EQUIPOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ECOGRAFO	45,000.00	45,000.00
1	MAMOGRAFO	37,500.00	37,500.00
1	DENSITOMETRO	57,000.00	57,000.00
1	RAYOS X	35,000.00	35,000.00
1	ENDOSCOPIO	27,000.00	27,000.00
1	LABORATORIO	47,000.00	47,000.00
1	DIGITALIZADOR	33,000.00	33,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>281,500.00</b>
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
NOMBRE DEL ACTIVO:		EQUIPO DE COMPUTACIÓN	
AREA:		PRODUCCIÓN	
CANTIDAD	COSTO EQUIPOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4	COMPUTADOR ESCRITORIO	650.00	2,600.00
4	IMPRESORAS	150.00	600.00
<b>TOTAL</b>			<b>3,200.00</b>
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
NOMBRE DEL ACTIVO:		EQUIPO DE COMPUTACIÓN	
AREA:		ADMINISTRACIÓN	
CANTIDAD	COSTO EQUIPOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
4	COMPUTADOR ESCRITORIO	650.00	2,600.00
2	IMPRESORAS	150.00	300.00
<b>TOTAL</b>			<b>2,900.00</b>
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
NOMBRE DEL ACTIVO:		EQUIPO DE COMPUTACIÓN	
AREA:		VENTAS	
CANTIDAD	COSTO EQUIPOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
3	COMPUTADOR ESCRITORIO	650.00	1,950.00
1	IMPRESORAS	150.00	150.00
<b>TOTAL</b>			<b>2,100.00</b>
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
NOMBRE DEL ACTIVO:		EQUIPO DE OFICINA	
AREA:		ADMINISTRACIÓN	
CANTIDAD	COSTO EQUIPOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	COPIADORA	250.00	250.00
<b>TOTAL</b>			<b>250.00</b>
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
NOMBRE DEL ACTIVO:		MUEBLES Y ENSERES	
AREA:		ADMINISTRACIÓN	
CANTIDAD	COSTO EQUIPOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	TELEVISOR 40' PARA SALA ESPERA	1,200.00	1,200.00
20	SILLAS DE ESPERA	45.00	900.00
6	TELEFONOS ESCRITORIOS	80.00	480.00
6	SILLAS SECRETARIAS	45.00	270.00
1	ESCRITORIO GERENTE	200.00	200.00
3	ESCRITORIO CONTADORA	120.00	360.00
1	SILLON GERENTE	90.00	90.00
1	MODULARES SECRETARIAS (POOL)	450.00	450.00
<b>TOTAL</b>			<b>3,950.00</b>
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
NOMBRE DEL ACTIVO:		MUEBLES Y ENSERES	
AREA:		PRODUCCIÓN	
CANTIDAD	COSTO EQUIPOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	TELEVISION 40' PARA ECOGRAFIA	1,200.00	1,200.00
6	SILLONES PARA PERSONAL MÉDICO	150.00	900.00
3	MESAS EXAMENES	180.00	540.00
1	SILLA RUEDA	180.00	180.00
1	MODULARES LABORATORIO	450.00	450.00
1	CAMILLA ENDOSCOPIA	125.00	125.00
2	CAMILLAS POST-EXAMENES	80.00	160.00
2	SILLAS PARA TOMA DE MUESTRAS	150.00	300.00
<b>TOTAL</b>			<b>3,855.00</b>
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO			
NOMBRE DEL ACTIVO:		MUEBLES Y ENSERES	
AREA:		VENTAS	
CANTIDAD	COSTO EQUIPOS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Modulares	450.00	450.00
23	Sillas para sala de espera	45.00	1,035.00
1	Telefono	40.00	40.00
1	Mesa para reuniones	150.00	150.00
<b>TOTAL</b>			<b>1,675.00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>299,430.00</b>

## 8.10 Remuneraciones

REMUNERACIONES											
CARGO	No. TRABAJADORES	HORAS DIARIAS	SUELDO	TOTAL	DECIMO CUARTO	DECIMO TERCERO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL	TOTAL MES	TOTAL ANUAL
<b>ADMINISTRACIÓN</b>											
GERENTE GENERAL	1	8	4,000.00	4,000.00	28.33	333.33	166.67	333.33	486.00	5,347.67	64,172.00
CONTADORA	1	8	1,500.00	1,500.00	28.33	125.00	62.50	125.00	182.25	2,023.08	24,277.00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	1	8	700.00	700.00	28.33	58.33	29.17	58.33	85.05	959.22	11,510.60
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>			<b>6,200.00</b>	<b>6,200.00</b>	<b>85.00</b>	<b>516.67</b>	<b>258.33</b>	<b>516.67</b>	<b>753.30</b>	<b>8,329.97</b>	<b>99,959.60</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>											
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>											
RADIOLOGOS	2	4	1,500.00	3,000.00	56.67	250.00	125.00	250.00	364.50	4,046.17	48,554.00
MEDICO ENDOSCOPISTA	1	8	2,500.00	2,500.00	28.33	208.33	104.17	208.33	303.75	3,352.92	40,235.00
AUXILIAR DE ENDOSCOPIA	1	8	700.00	700.00	28.33	58.33	29.17	58.33	85.05	959.22	11,510.60
TECNOLOGOS MEDICOS	2	8	700.00	1,400.00	56.67	116.67	58.33	116.67	170.10	1,918.43	23,021.20
TECNOLOGOS MEDICOS (VISITA DOMICILIO)	1	8	700.00	700.00	28.33	58.33	29.17	58.33	85.05	959.22	11,510.60
AYUDANTES AREA MEDICA	2	8	600.00	1,200.00	56.67	100.00	50.00	100.00	145.80	1,652.47	19,829.60
JEFE DE LABORATORIO	1	8	1,500.00	1,500.00	28.33	125.00	62.50	125.00	182.25	2,023.08	24,277.00
ASISTENTES LABORATORIO	2	8	700.00	1,400.00	56.67	116.67	58.33	116.67	170.10	1,918.43	23,021.20
TERAPEUTAS	2	8	700.00	1,400.00	56.67	116.67	58.33	116.67	170.10	1,918.43	23,021.20
<b>TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>9,600.00</b>	<b>13,800.00</b>	<b>396.67</b>	<b>1,150.00</b>	<b>575.00</b>	<b>1,150.00</b>	<b>1,676.70</b>	<b>18,748.37</b>	<b>224,980.40</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>											
PERSONAL LIMPIEZA	2	8	360.00	720.00	56.67	60.00	30.00	60.00	87.48	1,014.15	12,169.76
<b>TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA</b>			<b>360.00</b>	<b>720.00</b>	<b>56.67</b>	<b>60.00</b>	<b>30.00</b>	<b>60.00</b>	<b>87.48</b>	<b>1,014.15</b>	<b>12,169.76</b>
<b>VENTAS</b>											
VISITADORAS MEDICAS	3	8	1,000.00	3,000.00	85.00	250.00	125.00	250.00	364.50	4,074.50	48,894.00
CAJERAS	3	8	600.00	1,800.00	85.00	150.00	75.00	150.00	218.70	2,478.70	29,744.40
<b>TOTAL VENTAS</b>			<b>1,600.00</b>	<b>4,800.00</b>	<b>170.00</b>	<b>400.00</b>	<b>200.00</b>	<b>400.00</b>	<b>583.20</b>	<b>6,553.20</b>	<b>78,638.40</b>
<b>TOTAL REMUNERACIONES GENERAL</b>			<b>17,760.00</b>	<b>25,520.00</b>	<b>708.33</b>	<b>2,126.67</b>	<b>1,063.33</b>	<b>2,126.67</b>	<b>3,100.68</b>	<b>34,645.68</b>	<b>415,748.16</b>

## 8.11 Costos y Gastos

COSTOS Y GASTOS									
CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	ADMINISTRACIÓN		PRODUCCIÓN		VENTAS		TOTAL
			%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	
ARRIENDO	2,500.00	30,000.00	25%	7,500.00	50%	15,000.00	25%	7,500.00	30,000.00
LUZ	200.00	2,400.00	20%	480.00	70%	1,680.00	10%	240.00	2,400.00
AGUA	80.00	960.00	20%	192.00	60%	576.00	20%	192.00	960.00
TELEFONO	200.00	2,400.00	20%	480.00	10%	240.00	70%	1,680.00	2,400.00
CABLE	37.50	450.00	10%	45.00	10%	45.00	80%	360.00	450.00
SERVICIO DE SEGURIDAD 24 HORAS	1,500.00	18,000.00	33%	6,000.00	33%	6,000.00	33%	6,000.00	18,000.00
UNIFORMES	N/A	1,700.00	0%	-	100%	1,700.00	0%	-	1,700.00
SUMINISTROS DE OFICINA	250.00	3,000.00	25%	750.00	25%	750.00	50%	1,500.00	3,000.00
SUMINISTROS DE ASEO	150.00	1,800.00	25%	450.00	60%	1,080.00	15%	270.00	1,800.00
ROTULOS PUBLICITARIOS	N/A	1,500.00	0%	-	0%	-	100%	1,500.00	1,500.00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>62,210.00</b>		<b>15,897.00</b>		<b>27,071.00</b>		<b>19,242.00</b>	<b>62,210.00</b>

## 8.12 Uniformes

UNIFORMES				
Uniformes	Area	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total Anual
Mandiles médicos	Producción	12	25	300.00
Mandiles tecnólogos	Producción	10	25	250.00
Batas ayudantes	Producción	10	15	150.00
Batas médicos	Producción	12	15	180.00
Uniforme personal limpieza	Producción	2	35	70.00
Batas pacientes	Producción	50	15	750.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,700.00</b>

## 8.13 Materiales e Insumos

INSUMOS MEDICOS					
Insumos Médicos	Area	Cantidad	Precio Unitario	Valor Total Mensual	Valor Total Anual
Jeringas	Producción	2.500	0,15	375,00	4.500,00
Algodón (TORUNDAS) funda de 100 unidades	Producción	30	2,50	75,00	900,00
Alcool (frasco de 1000 ml)	Producción	10	3,25	32,50	390,00
Servilletas (paquete de 100 unidades)	Producción	30	0,45	13,50	162,00
Guantes quirúrgicos (caja de 50 pares)	Producción	10	14,00	140,00	1.680,00
Ractivos (cajas de 100 unidades)	Producción	10	200,00	2.000,00	24.000,00
Placas para ecografía (caja de 100 unidades)	Producción	20	60,00	1.200,00	14.400,00
Placas para Rayos X (caja de 100 unidades)	Producción	20	60,00	1.200,00	14.400,00
Placas para mamografía (caja de 100 unidades)	Producción	15	60,00	900,00	10.800,00
Gel transductor para eco (envase de 4000 ml)	Producción	3	50,00	150,00	1.800,00
Curitas (cajas de 100 unidades)	Producción	10	5,00	50,00	600,00
Gasas (fundas de 100 unidades)	Producción	10	7,00	70,00	840,00
Tubos para toma sangre laboratorio	Producción	3.000	0,18	540,00	6.480,00
Placas porta y cubre objetos)	Producción	3.000	0,08	240,00	2.880,00
Frascos para toma muestras (heces y orina)	Producción	3.000	0,15	450,00	5.400,00
<b>TOTAL</b>				<b>6.746,00</b>	<b>84.732,00</b>

## 9 BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (14 de 05 de 2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

Banco Central del Ecuador. (14 de 05 de 2012). *Inflación*. Obtenido de [http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 12 de 01 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 12 de 01 de 2014, de Inflación anual: [http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 14 de 03 de 2013, de Riesgo Pais: [http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Banco Central Del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos* . Recuperado el 02 de 03 de 2013, de Desempleo: [http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Inflación*. Recuperado el 12 de 01 de 2014, de [http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/index.php/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

INEC. (14 de 05 de 2012). *CPV 2010*. Obtenido de [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=222&Itemid=66&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=66&lang=es)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* . México: Pearson Educación .

Maps, G. (2012). *Google Maps Quito*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/#q=google+maps+quito>

McCann-Erickson Ecuador. (2014). Quito.

Mike, E., Walker, B., & Stanto, B. (2006). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.

OsteoSalud. (2013). *Manual de Protección*.

Trabajo, M. d. (15 de 01 de 2015). *www.trabajo.gob.ec*. Recuperado el 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/el-salario-basico-para-el-2015-sera-de-354-dolares/>

Universidad del País Vasco. (06 de 10 de 2010). *pas*. Recuperado el 04 de 05 de 2014, de contenidos: [http://www.pas-pertsonal.ehu.es/p263-shformct/es/contenidos/informacion/pasform\\_capsulas\\_formativas/es\\_form/adjuntos/grow%20castellano.pdf](http://www.pas-pertsonal.ehu.es/p263-shformct/es/contenidos/informacion/pasform_capsulas_formativas/es_form/adjuntos/grow%20castellano.pdf)

Wikipedia. (27 de Marzo de 2014). *Salud en el Ecuador*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Salud\\_en\\_el\\_Ecuador](http://es.wikipedia.org/wiki/Salud_en_el_Ecuador)

Wikipedia. (27 de Mayo de 2014). *Segmentación de Mercado*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)

Wikipedia. (15 de 01 de 2015). *Salario*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/el-salario-basico-para-el-2015-sera-de-354-dolares/>

Wikipedia. (s.f.). *Segmentación de Mercado*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)

*www.relacioneslaborales.gob.ec/*. (s.f.).