



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE E-LEARNING
ESPECIALIZADO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE MARKETING Y
NEGOCIOS PARA PROFESIONALES DE LA SALUD EN ECUADOR**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

OSWALDO ANDRÉS ESPINOSA CÓRDOVA

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
IVÁN MIGUEL BRAGA CALDERÓN**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SERVICIO DE E-LEARNING ESPECIALIZADO EN EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE MARKETING Y NEGOCIOS PARA PROFESIONALES DE LA SALUD EN ECUADOR

El objetivo de este plan de negocios es brindar un servicio de e-learning especializado en el desarrollo de habilidades de marketing y emprendimiento para profesionales de la salud (PDS en adelante) en Ecuador. La mayoría de este grupo de profesionales no cuenta con conocimientos de negocios o marketing y por lo tanto puede ser un gran reto enfrentar las exigencias del mercado. La oferta de PDS actualmente triplica a la del año 2008, mientras que la población ecuatoriana ha crecido apenas un 15% en el mismo período. La OMS recomienda 23 PDS por cada 10.000 habitantes y en Ecuador, en las principales ciudades existen hasta 30.

El plan cuenta con 7 etapas, que consisten en un análisis de la oportunidad, soportado por una investigación de mercados, el desarrollo de un modelo de negocio CANVAS que facilita comprender la esencia del negocio y realizar un análisis adecuado de los entornos macro y micro. En tercer lugar se desarrolló el plan estratégico que marcó la dirección del proyecto. Para continuar, se incluyó un plan de marketing enfocado en cada segmento. Posteriormente, se elaboró un plan detallado de operaciones que incluye la estructura organizacional y una metodología de trabajo propuesta por la FAO; luego, se realizó la evaluación financiera del proyecto, para concluir con un modelo CANVAS final que resume con claridad el negocio.

Se encontró que existe una oportunidad para un negocio con las características propuestas, sustentada en el incremento de profesionales de la salud, la necesidad de aprender sobre negocios, la necesidad de acceso a un medio flexible para aprender sobre el tema, y una disposición a pagar que permite justificar la inversión necesaria para el proyecto. Además, al finalizar el análisis apareció la pandemia por Covid-19, que contribuye positivamente para el negocio, a la necesidad de mejorar los sistemas de salud y al crecimiento imperante de alternativas digitales para la educación de todo tipo.

Por todo lo anterior, la propuesta final consiste en ofrecer inicialmente dos alternativas de aprendizaje digital, la primera, para un segmento con más de 5 años de experiencia, con el tema marketing y salud, y la segunda, para un segmento con menos de 5 años de experiencia, enfocada en emprendimiento. Cada curso cuenta con 8 módulos virtuales. El proyecto tiene el objetivo de alcanzar 500 usuarios durante el primer año de operación, que representarán un ingreso de 70,5 mil dólares. La evaluación a 5 años, considerando perpetuidad, muestra un VAN positivo con un valor de 245 mil dólares, calculado con una tasa de costo de capital de 21,74% financiando el 50% del capital inicial con una deuda de 3 años de plazo. La TIR es superior a 100% y el período de recuperación de capital en el escenario esperado es de 3 años por lo que se recomienda ejecutar el negocio.

DEDICATORIA

A mi Dios, por cuya gracia he podido concluir esta maestría y conocer tan hermoso país, a mi amada esposa, quien ha sido un pilar fundamental y fuente de inspiración para cada una de las decisiones que he tomado, a mis padres, quienes con tanto amor y esfuerzo me han permitido adquirir una visión de la vida asentada sobre sólidos principios y valores, a mi hermano, a quien amo, respeto y extraño, a mi familia, quienes han estado pendientes todo el tiempo de nosotros, en especial a mi abuela, quien lamentablemente se ha ido de nuestro lado para descansar con el Señor justo mientras me encontraba casi a la mitad de este largo viaje y a mis grandes amigos de aquí y de allá, gracias a quienes la carga siempre es más ligera.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la oportunidad de cursar un viaje tan emocionante, edificante y lleno de nuevos horizontes. Luego, a mi esposa, quien ha sabido recordarme que lo que hago, lo hago como para Dios y no para los hombres, infundiéndome ánimo en los momentos más difíciles. Agradezco a mi familia no solo por estar pendientes de nosotros, sino también por apoyarnos en todo tiempo y forma. Agradezco infinitamente a los profesores del MBA, por su gran entrega, por la calidad académica y personal que pude conocer en esta gran Universidad y sobre todo por brindarnos toda respuesta oportuna en el momento adecuado. Agradezco finalmente a la dirección del programa, dado que el esfuerzo en la construcción de este magíster es notorio y se refleja en la gran reputación y calidad con la que el programa cuenta.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	2
3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS	8
3.1. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER	8
3.2. FACTORES CRÍTICOS.....	9
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	9
4.1. OBJETIVO GENERAL	9
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
4.3. RESULTADOS ESPERADOS.....	10
5. ALCANCE	10
6. MARCO CONCEPTUAL.....	11
6.1. ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD	11
6.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	11
6.3. ANÁLISIS PESTEL	11
6.4. 5 FUERZAS COMPETITIVAS.....	11
6.5. FODA, MATRIZ EFE, EFI	11
6.6. PLAN ESTRATÉGICO	12
6.7. PLAN DE MARKETING.....	12
6.8. VIAJE DEL CLIENTE	12
6.9. PLAN OPERACIONAL Y DE RRHH	12
6.10. METODOLOGÍA DE E-LEARNING DE LA FAO.....	12
6.11. EVALUACIÓN FINANCIERA	12
6.12. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIS)	12
6.13. MODELO LIENZO Y PROPUESTA DE VALOR	12
7. METODOLOGÍA	13
8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (9).....	14
8.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	14
8.2. PRINCIPALES PREGUNTAS QUE SE DESEA RESPONDER CON LA INVESTIGACIÓN (OBJETIVOS).....	14
8.3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	15
8.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	16
9. MODELO DE NEGOCIO PRELIMINAR (CANVAS).....	19
9.1. PRIMER BLOQUE: CAPTURA Y ENTREGA DE VALOR.....	22
9.1.1. PERFIL Y MAPA DE VALOR SEGMENTO 1	22
9.1.2. PERFIL Y MAPA DE VALOR SEGMENTO 2	24

9.1.3.	CANALES	26
9.1.4.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	26
9.2.	SEGUNDO BLOQUE: CREACIÓN DE VALOR	27
9.2.1.	RECURSOS CLAVE	27
9.2.2.	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CLAVE	28
9.2.3.	ACTIVIDADES CLAVE	28
9.3.	MONETIZACIÓN DEL NEGOCIO	29
9.3.1.	FUENTES DE INGRESOS	29
9.3.2.	FUENTES DE EGRESOS.....	29
10.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	29
10.1.	MERCADO.....	29
10.1.1.	CONSUMIDORES	29
10.1.2.	COMPETENCIA	31
10.2.	MACRO-ENTORNO (PESTEL)	32
10.2.1.	ENTORNO POLÍTICO	32
10.2.2.	ENTORNO ECONÓMICO	32
10.2.3.	ENTORNO SOCIAL.....	33
10.2.4.	ENTORNO TECNOLÓGICO	34
10.2.5.	ENTORNO ECOLÓGICO	35
10.2.6.	ENTORNO LEGAL	35
10.2.7.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PESTEL	36
10.3.	ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO (5 FUERZAS COMPETITIVAS)	37
10.3.1.	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.....	37
10.3.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	37
10.3.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	38
10.3.4.	AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.....	39
10.3.5.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	39
10.3.6.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (CUADRO RESUMEN)	41
10.4.	FODA.....	41
11.	PLAN ESTRATÉGICO	44
11.1.	ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA	44
11.2.	MISIÓN	45
11.3.	VISIÓN.....	45
11.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	45
11.5.	METAS ESTRATÉGICAS	45
11.6.	VALORES	45

12.	PLAN DE MARKETING	46
12.1.	VIAJE DEL CLIENTE	46
12.2.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE MARKETING.....	47
12.2.1.	SEGMENTACIÓN.....	47
12.2.2.	TARGETING.....	49
12.2.3.	POSICIONAMIENTO.....	50
12.2.3.1.	PARA EL SEGMENTO DE PDS CON MÁS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA.....	50
12.2.3.2.	PARA EL SEGMENTO DE PDS CON MENOS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA.....	50
12.2.4.	OBJETIVOS DE MARKETING	50
12.3.	MARKETING MIX	51
12.3.1.	PRODUCTO	51
12.3.2.	PRECIO.....	57
12.3.3.	PUNTO DE VENTA (CANALES)	58
12.3.3.1.	CANALES DIGITALES.....	58
12.3.3.2.	CANALES TRADICIONALES.....	60
12.3.4.	PROMOCIÓN	61
13.	PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS	66
13.1.	PROCESO DE ESTRATEGIA DE OPERACIONES	66
13.2.	CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA OPERACIONAL.....	67
13.2.1.	DECISIONES DE INFRAESTRUCTURA (15).....	67
13.2.2.	DECISIONES DE ESTRUCTURA (15).....	75
14.	PLAN FINANCIERO	76
14.1.	PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS.....	77
14.2.	PROYECCIÓN ANUAL DE COSTOS Y GASTOS.....	77
14.3.	RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS.....	82
14.4.	EERR PROYECTADO MENSUALIZADO.....	83
14.4.1.	EERR PROYECTADO ANUALIZADO.....	84
14.4.2.	DATOS Y SUPUESTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS	84
14.5.	CONCLUSIONES DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO. ...	84
14.6.	FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO PROYECTADO.....	85
	DATOS Y SUPUESTOS SOBRE EL FLUJO DE EFECTIVO	85
14.7.	CONCLUSIONES SOBRE EL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO. ..	87
14.8.	EVALUACIÓN FINANCIERA	87
14.8.1.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL FLUJO.....	89

14.8.2.	CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA Y EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS DEL FLUJO	89
14.9.	KPIs (Indicadores clave de desempeño).....	90
15.	MODELO CANVAS FINAL	92
15.1.	CONCLUSIONES RESPECTO AL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL	94
16.	CONCLUSIONES.....	94
17.	BIBLIOGRAFÍA.....	96
18.	ANEXOS	100

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	PROPORCIÓN Y CANTIDAD DE MÉDICOS POR PROVINCIA (1).....	3
TABLA 2.	PROPORCIÓN Y CANTIDAD DE ODONTÓLOGOS POR PROVINCIA (1)	3
TABLA 3.	INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2).....	4
TABLA 4.	UNIVERSIDADES CON E.N.T. (2).....	5
TABLA 5.	EDTECHS Y SUS CATEGORÍAS (3).....	6
TABLA 6.	RANGOS DE PRECIO EN DÓLARES DE EDTECHS DE NEGOCIOS EN INGLÉS Y ESPAÑOL (3).....	7
TABLA 7.	MERCADO POTENCIAL *	8
TABLA 8.	SEGMENTOS DE INVESTIGACIÓN	16
TABLA 9:	PROYECCIÓN DE CANTIDAD DE PROFESIONALES DE LA SALUD 2020 - 2022	29
TABLA 10:	RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	41
TABLA 11:	FODA	42
TABLA 12:	MATRIZ EFE.....	42
TABLA 13:	MATRIZ EFI	44
TABLA 14:	SEGMENTOS DE MERCADO	48
TABLA 15:	CARACTERÍSTICAS DEL CURSO PARA EL SEGMENTO >5 AÑOS DE EXPERIENCIA	52
TABLA 16:	ESTRUCTURA DE LOS CURSOS	52
TABLA 17:	CARACTERÍSTICAS DEL CURSO PARA EL SEGMENTO >5 AÑOS DE EXPERIENCIA	54
TABLA 18.	RANGOS DE TIEMPO EN MESES REQUERIDO PARA FINALIZAR LOS CURSOS EN INGLÉS Y ESPAÑOL (3)	57
TABLA 19:	DISPOSICIÓN A PAGAR DE LOS POTENCIALES USUARIOS	57
TABLA 20:	USO DE REDES SOCIALES EN EL ECUADOR Y SEGMENTACIÓN ETARIA (34).....	59
TABLA 21:	CONGRESOS CONFIRMADOS AÑO 2020 (48) (49).....	61
TABLA 22:	MARCO DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y EVALUACIONES	73
TABLA 23:	ANÁLISIS DE ESCENARIOS (RESUMEN)	89
TABLA 24:	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs).....	91
TABLA 25:	PRESUPUESTO ASIGNADO DE COSTO POR CLIENTE.....	91

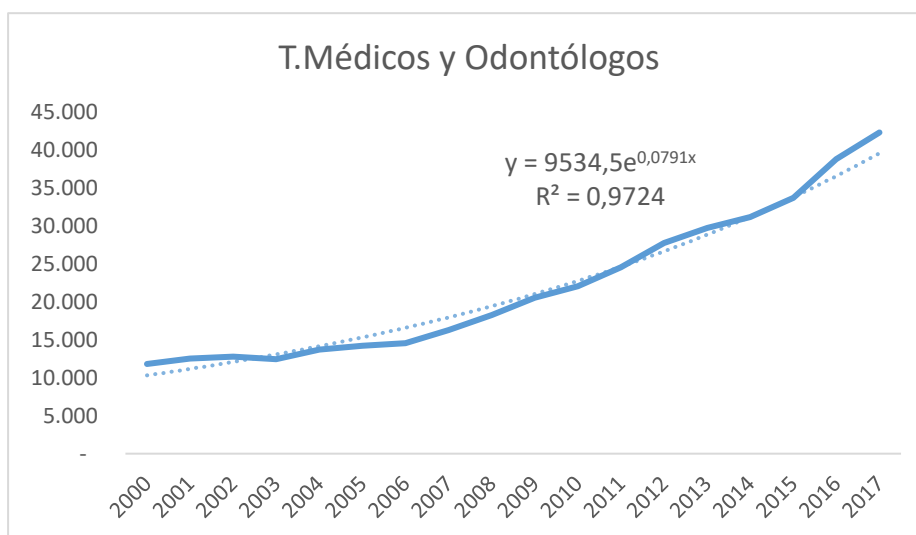
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DE MÉDICOS Y ODONTÓLOGOS ENTRE EL AÑO 2000 Y 2017	1
GRÁFICO 2. CANTIDAD DE MÉDICOS POR AÑO SECTOR (1).....	2
GRÁFICO 3. EDTECHS CON EDUCACIÓN DE NEGOCIOS (3)	7
GRÁFICO 4: MODELO DE GENERACIÓN DE NEGOCIOS CANVAS Y CANVAS DE LA PROPUESTA DE VALOR (18)	21
GRÁFICO 5: PERFIL DE SEGMENTO 1, PDS CON MÁS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA	22
GRÁFICO 6: MAPA DE VALOR PARA PDS CON MÁS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA	23
GRÁFICO 7: PERFIL DE SEGMENTO 2, PDS CON MENOS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA	24
GRÁFICO 8: MAPA DE VALOR PARA PDS CON MENOS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA	25
GRÁFICO 9: PIB HISTÓRICO DEL ECUADOR A PRECIOS CORRIENTES AÑO 2018 (30).....	33
GRÁFICO 10: BÚSQUEDAS DE EMPRENDIMIENTO EN GOOGLE EN ECUADOR (35).....	35
GRÁFICO 11: NÚMERO GLOBAL DE EDTECHS Y OFERTA DE MATERIAS DE NEGOCIOS (3).....	40
GRÁFICO 12: VIAJE DEL CLIENTE (14).....	47
GRÁFICO 13: ÁREAS DE RESPONSABILIDAD EN EL MODELO ADDIE (16)	71
GRÁFICO 14: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ARRANQUE	74

1. INTRODUCCIÓN (1)

Los profesionales de la salud (PDS en adelante) por lo general, no cuentan con conocimientos de negocios o marketing, dato que se validará en la investigación de mercado, y esto en el contexto competitivo de hoy, puede ser un verdadero reto para este grupo de personas que una vez graduados de sus pregrados o postgrados deben salir al mercado de la salud a ofrecer sus servicios. Este mercado (el de la salud) cada vez cuenta con más profesionales en las distintas áreas, con conocimientos similares como se puede apreciar en el gráfico 1, lo que plantea la primera hipótesis de esta investigación, que se buscará responder a través de la investigación de mercados (IM en adelante). El crecimiento de la oferta de PDS desde el año 2000 ha sido abrumador, pues existían en ese entonces 10.304 médicos, en un país con una población de 12,5 millones de habitantes, es decir 8 médicos por cada 10.000 habitantes, completamente insuficiente si consideramos el ideal planteado por la Organización Mundial de la Salud que establece un mínimo de 23 médicos por cada 10.000 habitantes, con el fin de satisfacer las necesidades completas de la población. Sin embargo, para el año 2017 la oferta fue mucho mayor, superando los 40 000 médicos, que al mismo tiempo representan en promedio 22 médicos por cada 10.000 habitantes, con un máximo de 30 y un mínimo de 14 médicos por cada 10.000 habitantes en distintas provincias como se observa en las tablas número 1 y 2. Si se observa solamente el crecimiento en el número de médicos y odontólogos, este ha sido exponencial como se observa en el gráfico a continuación:

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DEL CRECIMIENTO DE MÉDICOS Y ODONTÓLOGOS ENTRE EL AÑO 2000 Y 2017 (1)



El coeficiente de correlación R^2 nos muestra que en efecto la ecuación exponencial explica en un 97,2% el comportamiento de la variable "Número de médicos". Es necesario mencionar que todos los datos correspondientes al número de profesionales de la salud se han obtenido respecto a los últimos 10 años disponibles según la información del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador) (1).

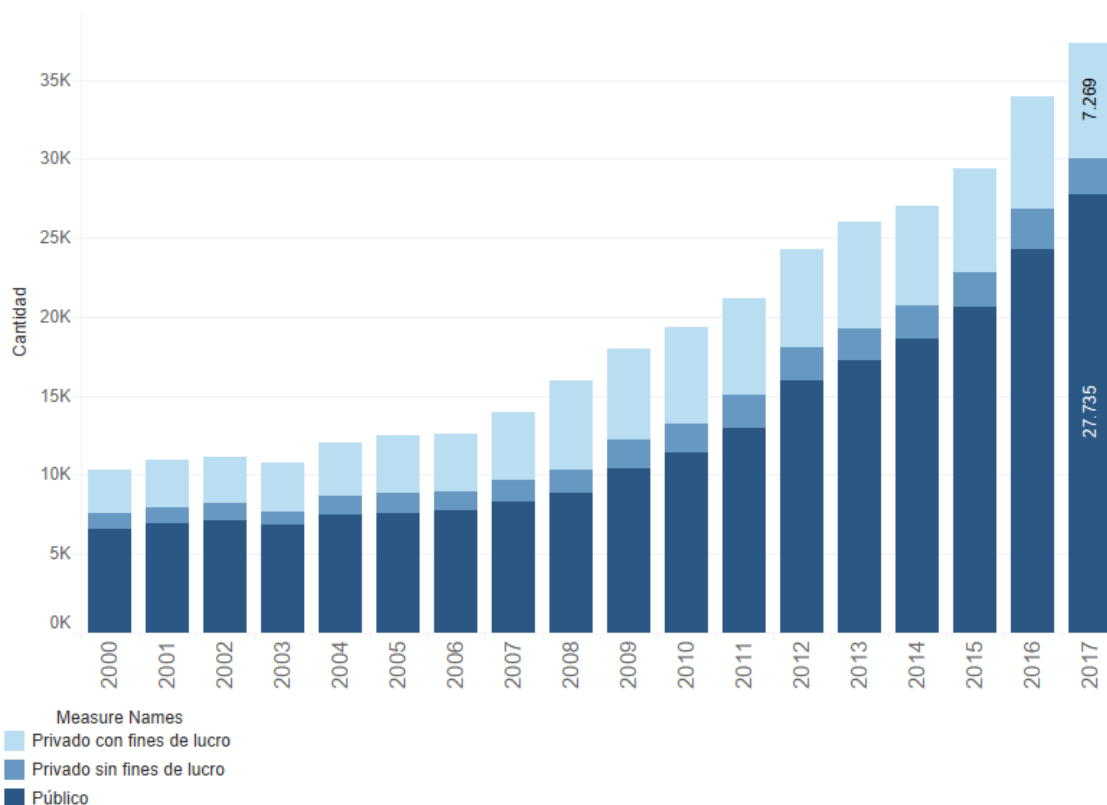
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Considerando la primera parte presentada, se analizará la factibilidad de implementar un servicio de e-learning que permita conectar a profesionales de la salud con el mundo de la administración. El análisis se centrará en evaluar las percepciones de necesidades principales de conocimientos de los profesionales de la salud relacionadas con negocios y emprendimiento.

Debido a la temática de este proyecto que busca conectar el mundo de la salud con el de los negocios a través de la educación en línea, se debe analizar la oportunidad con dos miradas: una respecto al mercado potencial de profesionales de la salud en el Ecuador y otra respecto al mercado de la educación de negocios en el mismo territorio. En lo que respecta a los profesionales de la salud en el Ecuador, la información será alimentada, a partir de los datos disponibles en el INEC (descrito en el primer punto).

Los primeros datos que se procede a analizar corresponden a la evolución de la cantidad de profesionales de la salud en comparación con la población. En este sentido, un dato muy relevante es que la razón de crecimiento de profesionales de la salud con respecto al crecimiento de la población, llega a ser hasta diez veces mayor en el año 2016 (Crecimiento poblacional: 1,5% Vs. Crecimiento de número de profesionales de la salud: 15,4%) (1)

GRÁFICO 2. CANTIDAD DE MÉDICOS POR AÑO SECTOR (1)



En el gráfico 2 se puede observar que la información está segmentada en 3 grupos: médicos públicos, privados y sin fines de lucro, además de la marcada tendencia creciente del número de profesionales. Se puede apreciar que en los últimos 10 años el sector público se ha duplicado, mientras que el privado crece a doble dígito (27,9%) si se compara el año 2017 versus 2008. También, si se realiza la misma comparación inter-temporal, el número de médicos sin fines de lucro ha incrementado entre 2008 y 2017 un 55,9%. Por otra parte, el incremento de médicos es vertiginoso en los últimos dos años, donde las tasas de crecimiento en 2016 y 2017 son de 15,5% y 9% respectivamente. Mientras que si el análisis se realiza considerando el volumen de profesionales de la salud por cada 10.000 habitantes, en las provincias más grandes del Ecuador, es decir, las que concentran al 80% de la población, se observa que hay una importante concentración en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí y Pichincha en el orden que muestran las tablas 1 y 2.

TABLA 1. PROPORCIÓN Y CANTIDAD DE MÉDICOS POR PROVINCIA (1)

# en Pob ^a	Posición ^b	Provincia	Pareto MED ^c	# C/10K H ^d
1	1	Guayas	24%	21
2	2	Pichincha	22%	27
3	3	Manabí	8%	20
5	4	Azuay	7%	30
6	5	El Oro	4%	23
10	6	Loja	3%	26
4	7	Los Ríos	3%	14
7	8	Tungurahua	3%	20
11	9	Sto. Dgo. DC	3%	23
8	10	Esmeraldas	3%	19

TABLA 2. PROPORCIÓN Y CANTIDAD DE ODONTÓLOGOS POR PROVINCIA (1)

# en Pob ^a	Posición ^b	Provincia	Pareto ODO ^c	# C/10K H ^d
1	1	Guayas	16%	1,9
2	2	Pichincha	13%	2,1
3	3	Manabí	10%	3,3
5	4	Azuay	6%	3,5
10	5	Loja	5%	5,0
6	6	El Oro	5%	3,4
4	7	Los Ríos	4%	2,1
9	8	Chimborazo	4%	4,1
12	9	Cotopaxi	4%	4,2
8	10	Esmeraldas	4%	3,7
7	11	Tungurahua	4%	3,3
15	12	Cañar	3%	4,8
13	13	Imbabura	3%	3,1
18	14	Morona S.	3%	8,2

**NOTA: Los significados de a, b, c y d se encuentran en la nota al pie de la página siguiente.*

Las cifras anteriormente expuestas son muy relevantes debido a que el incremento de los últimos años tanto para médicos, como para odontólogos denota un aumento en la competitividad del sector de la salud, de hecho, como se afirmó en el primer punto, según la Organización Mundial de la Salud, el número ideal de médicos por cada 10.000 habitantes debe ser de 23, mientras que en la provincia de Pichincha se registran 27 y en Azuay 30 médicos por cada 10.000 habitantes (1). Con estos antecedentes, un dato que se deberá constatar en la investigación es la percepción del incremento en el nivel de competencia por parte de los profesionales de la salud.

La segunda área de análisis de este negocio, es el mercado de la educación en administración disponible en el Ecuador por los distintos medios, ya sean estos digitales, presenciales o semi-presenciales. Para analizar esta arista se describirá primero el mercado de la educación especializada en negocios, luego las opciones menos formales como la educación pagada o incluso gratuita que puede existir en internet, de tal modo que se pueda encontrar en dónde puede existir una oportunidad de ingresar.

De acuerdo a la información recabada del Consejo de Educación Superior del Ecuador (CES) (2), en el Ecuador existen 353 establecimientos educativos de educación superior acreditados para enseñar, entre los que se encuentran Conservatorios, Institutos de Educación Superior (IES en adelante) y Universidades. De este universo, 93 IES ofrecen educación en administración, y se clasifican como se observa en la tabla a continuación:

TABLA 3. INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2)

INSTITUTOS	Cant.	E.N.T.	
		Quito	Guayaquil
Particular Autofinanciada	34	2	0
Particular Cofinanciada	56	0	0
Pública	3	1	1
Total	93	3	1

*E.N.T: Educación No tradicional

Para efectos de este plan de negocios, se denominará E.N.T a la “Educación No Tradicional”, en otras palabras, al aprendizaje en línea o e-learning. Se asignó una ciudad a esas instituciones, para identificar dónde se encuentra ubicada la casa matriz.

a: Posición que ocupa la provincia dentro del país por su número de habitantes donde 1 es la más poblada

b: Posición que ocupan la cantidad de profesionales de la provincia dentro del país donde 1 es la mayor cantidad

Por otra parte, están las universidades, que ofrecen educación formal en el país. Según el mismo informe del CES y después de la investigación correspondiente sobre cada una de las universidades, se pudo observar que existen actualmente 53 universidades que ofrecen carreras relacionadas a ciencias económicas y administrativas (C.E.A.) y de las 53, el 34% de estas son privadas, 15% son cofinanciadas (Es decir una parte la financia el estado y otra parte la empresa privada) y el 49% restante son públicas. 40 Universidades ofrecen educación de postgrado en C.E.A.; sin embargo, cuando se trata de educación no tradicional, las cifras son las siguientes:

TABLA 4. UNIVERSIDADES CON E.N.T. (2)

CIENCIAS ECON. Y ADM.				
Univ. E.N.T.	Pregrado Quito y Guayaquil	Postgrado Quito y Guayaquil	Pregrado Otras Ciudades	Postgrado Otras Ciudades
Particular Autofinanciada	5	4	1	1
Particular Cofinanciada	3	3	1	1
Pública	1	1	6	5
GRAN TOTAL	9	8	8	7

NOTA IMPORTANTE: Las variables utilizadas en las columnas no son mutuamente excluyentes.

Es decir que de las 53 universidades, 17 ofrecen educación no tradicional (online, semipresencial o dual) y 7 ofrecen educación 100% online, es decir que el 13% de la oferta educativa local es online o digital.

Una pregunta que surge a continuación en este plan de negocios es ¿a qué mercado pertenece entonces el negocio de e-learning? Y la respuesta es que pertenece a una nueva industria conocida como “EdTech”. Esto se pudo conocer luego de leer el informe “Endeavor Insight EdTech: Las habilidades del futuro a un solo clic, 2019”, presentado por Korn Ferry, con el apoyo de Google (3), en el cual se describe a la industria de “EdTech” como “Tecnologías Educativas que facilitan el aprendizaje y contribuyen a mejorar el rendimiento a través de la creación, uso y gestión de procesos y recursos tecnológicos apropiados”. Al mismo tiempo, este completo informe presenta 12 categorías que se encuentran dentro de las Tecnologías Educativas que se presentan a continuación:

c: Profesionales de la salud que conforman el 80% de todos los registrados en el país. Se calcula como: Cantidad de PDS en la provincia/cantidad total de PDS en el país. MED: Médicos, ODO: Odontólogos, PSI: Psicólogos
d: Cantidad de PDS por cada 10 000 habitantes

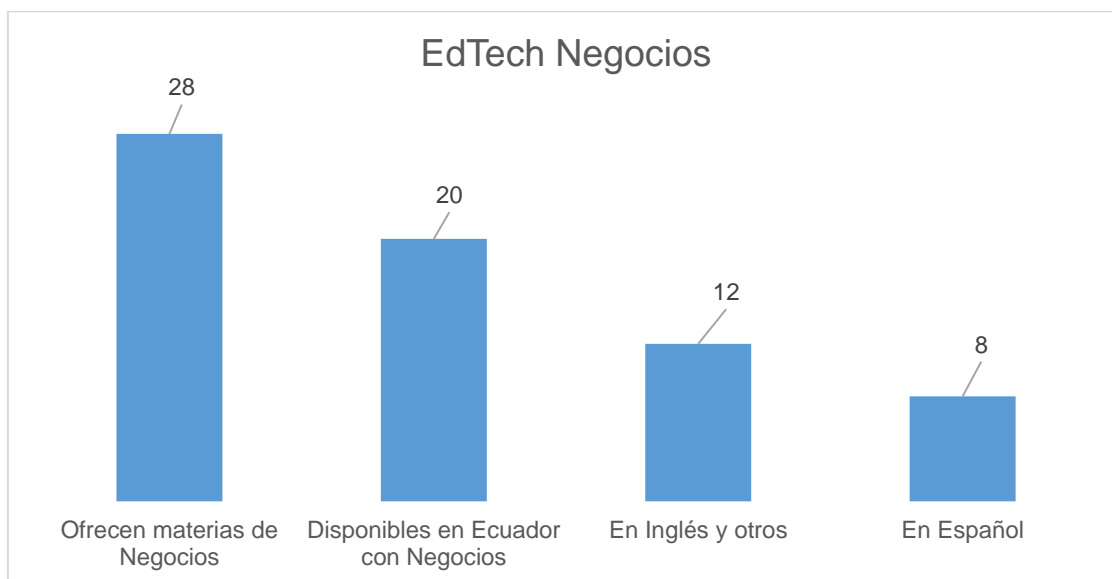
TABLA 5. EDTECHS Y SUS CATEGORÍAS (3)

Categorías (Tipos)	%	¿Qué ofrecen/hacen/son?
Broad Online Learning	15%	Plataformas de aprendizaje en línea para diversos temas y en distintos formatos (MOOCs*, Video Based Platforms).
Learning Management Systems	14%	Plataformas de software que mejoran las relaciones entre estudiantes y maestros.
Next-Gen School Tools	13%	Alternativas a las experiencias de educación tradicional.
Career Development	11%	Contenido educativo para avance profesional, incluyendo capacitación financiera.
Tech Learning	10%	Plataformas para un amplio aprendizaje en línea, enfocadas específicamente en la enseñanza de programación.
Early Childhood Education	10%	Juegos educativos y juguetes para niños pequeños.
Language Learning	8%	Facilitan el aprendizaje de idiomas.
Test Prep	5%	Soluciones para exámenes estandarizados tipo GMAT y otros.
Enterprise Learning	5%	Capacitaciones de personal a empresas.
Course Materials	3%	Mercados en línea para libros de texto y otros materiales.
Learning Analytics	3%	Recopilan datos sobre rendimiento de estudiantes y utilizan análisis predictivos para personalizar las experiencias educativas.
Classroom Engagement	3%	Mejorar la experiencia en el aula para los estudiantes.

*Massive Open Online Courses

Respecto al aprendizaje en línea (e-learning), cabe mencionar que es un mercado en constante crecimiento; de hecho, en el Ecuador presenta una tasa anual de crecimiento promedio que supera el 13% (4). Al mismo tiempo, un estudio realizado por Docebo sobre América Latina, sugiere que el 68% de los empleados prefiere aprender en su trabajo (5). Adicionalmente, un 58% prefiere aprender a su propio ritmo y solamente cuando lo ven necesario (5). El e-learning brinda este tipo de facilidades y la adaptabilidad que los usuarios requieren.

GRÁFICO 3. EDTECHS CON EDUCACIÓN DE NEGOCIOS (3)



NOTA: Esta visualización es una elaboración propia con base en los datos recabados en la investigación.

Como se observa en el Gráfico 3, es muy relevante conocer los detalles de la disponibilidad en Ecuador debido a que permite comprender las posibilidades que tiene el negocio y por lo tanto estimar el valor del mercado potencial para el proyecto. En primer lugar, se consideran los actuales servicios de aprendizaje en línea y sus correspondientes precios como se observa en la siguiente tabla:

TABLA 6. RANGOS DE PRECIO EN DÓLARES DE EDTECHS DE NEGOCIOS EN INGLÉS Y ESPAÑOL (3)

Tipo de EdTech de negocios	P. Max	P. Min	P. Medio	P. Mediana
Inglés	\$ 1.499,00	\$ -	\$ 259,55	\$ 29,00
Español	\$ 1.100,00	\$ 9,90	\$ 282,58	\$ 79,00

De acuerdo a esta información, los pagos tienen una dispersión bastante grande, por lo cual se puede tomar como punto de referencia la mediana, que indica que el 50% de los cursos que tienen sus precios disponibles, se encuentran en el rango de los 29 dólares para el caso de inglés y 79 dólares en español.

Con base a la información de precio, y número de profesionales de la salud en el Ecuador, es que se puede estimar el potencial del mercado en dólares al multiplicar el precio más bajo disponible en la mediana por el total de profesionales de la salud que existen en la actualidad según la información del INEC. Así, el potencial del mercado es el siguiente:

TABLA 7. MERCADO POTENCIAL*

	2020 P	2021 P	2022 P
Cant. Profesionales de la salud¹	51.809	56.233	61.036
Precio	\$ 29,00	\$ 29,00	\$ 29,00
Potencial	\$ 1.502.401	\$ 1.630.757	\$ 1.770.044

*Esta tabla se ha construido a partir de proyecciones realizadas con base en la información adquirida del INEC para la cantidad de profesionales de la salud. El precio es estimado de acuerdo a la mediana de los precios de los cursos analizados para este plan, estimado un aproximado de 29 USD por mes de aprendizaje asumiendo que toma el curso solamente en una ocasión y el potencial del mercado es el resultado de multiplicar el precio por la cantidad.

La oportunidad de este negocio se vería truncada en caso de que el país no tuviera la conectividad necesaria para la implementación o si simplemente no existiera el interés en esta área por parte de los PDS. Por esta razón, se ha hecho una revisión de las capacidades del internet en el Ecuador y de acuerdo a Infobae (6), la velocidad media del internet supera la media mundial de 16,9 Mbps, con una flamante capacidad de descarga de 23,29 Mbps, es decir, el país tiene en promedio la velocidad de descarga necesaria para operar cualquier herramienta digital de este tipo. Respecto al interés de los profesionales de la salud para atender a este tipo de educación, será evaluado en la fase de investigación de mercados.

3. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS

3.1. PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER

1. Los profesionales de la salud, ¿Cuentan con educación relacionada al área de negocios o herramientas de emprendimiento que les permitan establecer sus servicios de manera competitiva?
2. ¿Existen segmentos de PDS más interesados que otros en recibir este tipo de servicio?
3. ¿Conocen los PDS sobre la existencia de las plataformas disponibles para el aprendizaje online como Coursera, EDX u otros?
4. ¿Les interesa a los PDS recibir algún título oficial que avale la calidad o solamente les interesa el conocimiento?
5. ¿Sobre qué plataformas puede correr este negocio?
6. ¿Esperan recibir otro tipo de herramientas a través de este servicio, como opciones de consultoría estratégica o de gestión tributaria?

3.2. FACTORES CRÍTICOS

- Segmentos sensibles: Es necesario determinar si existen segmentos dentro de los profesionales de la salud más interesados que otros segmentos, de tal manera que se pueda ofrecer una propuesta de valor al grupo correcto.
- Facilidad de acceso al internet: Este punto es crítico para el negocio debido a que la idea corre sobre la base del internet.
- Facilidad de uso de la herramienta propuesta: La plataforma sobre la cual se monte el servicio, debe ofrecer facilidad de acceso y adaptabilidad a cualquier formato, es decir, sea a través de un ordenador, de un teléfono móvil, de una tablet o de cualquier otro dispositivo electrónico que cuente con pantalla, el servicio deberá desplegarse adecuadamente para responder a las necesidades de los usuarios y en el momento en que ellos tienen la disponibilidad de tiempo para cursar el aprendizaje.
- Disposición a pagar: El éxito de este negocio, de la manera en que está planteado en el arranque, depende de la disposición a pagar por parte de los usuarios finales. Es importante mencionar que este enfoque podría variar a lo largo del proyecto dependiendo de las conclusiones que pueda dar la investigación.
- Calidad: Es mandatorio conocer la calidad que los profesionales esperan recibir del curso, de tal manera que la propuesta de valor se ajuste a ello.

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios que permita la implementación de un servicio basado en el e-learning para transmitir habilidades de marketing y negocios a profesionales de la salud, aprovechando esta herramienta digital para un acercamiento más personalizado a las distintas necesidades del mercado objetivo.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar si existe un volumen de profesionales de la salud que cuenta o considera que cuenta con los conocimientos y/o habilidades de emprendimiento, marketing, finanzas o negocios para desarrollar sus propias empresas
2. Determinar cuál o cuáles son los medios actuales que utilizan los profesionales de la salud para promocionar sus servicios.
3. Evaluar el mercado de la salud desde la perspectiva de la cantidad de universidades e institutos tradicionales o digitales que ofrecen en la actualidad carreras relacionadas a salud respecto a años anteriores.

4. Evaluar la industria del e-learning con el fin de tener claridad respecto a los desafíos competitivos o de sustitución y complementariedad que podría enfrentar el negocio para además comprender la manera de operar de un negocio electrónico, en particular, las alternativas de ingresos y los generadores de costo que pueden ser distintos a un negocio no digital.
5. Elaborar un modelo de negocios centrado en los PDS que considere los recursos y habilidades clave que requiere el negocio para ser atractivo para el segmento objetivo.
6. Generar una venta superior a 30 mil dólares durante el primer año de gestión y alcanzar una rentabilidad neta para el inversionista de al menos un 15% del negocio.
7. Establecer indicadores clave de desempeño que permitan la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

4.3. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que este emprendimiento se implemente y difunda conocimientos de marketing y negocios para profesionales de la salud en Ecuador. Esta empresa correrá con sus servicios de manera digital y ese será su punto de encuentro inicial con el usuario. La propuesta inicial del plan es cubrir las siguientes áreas:

- Cómo elaborar un modelo de negocios
- Cómo emprender
- Marketing y Salud
- Finanzas Personales

5. ALCANCE

Este proyecto abarcará el proceso de investigación de la factibilidad de esta idea. También se elaborará un modelo negocio, el plan estratégico, el plan de marketing, el plan operacional y la evaluación financiera del mismo, así como un modelo CANVAS de inicio y uno final. Finalmente se establecerán indicadores de desempeño. El plan evaluará el negocio centrado en las principales ciudades del Ecuador, de manera prioritaria en la capital de la República, es decir, en la ciudad de Quito.

Es necesario recalcar que este plan no pretende evaluar otras alternativas de negocio que no estén incluidas específicamente en los objetivos anteriormente planteados y tampoco la viabilidad en zonas geográficas internacionales por el momento, sin que esto implique que no puedan ser evaluadas a futuro como objeto de expansión del negocio.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1. ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD (7)

Comprende el análisis de la Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del negocio. Esto se comprobará mediante una investigación de mercado.

6.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO (8)

Función que relaciona al consumidor, cliente y público con el profesional del marketing a través de la información. Se puede desarrollar de varias formas. Para este proyecto inicialmente se realizarán entrevistas en profundidad. (9)

6.3. ANÁLISIS PESTEL (10)

Involucra el análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal del Ecuador con respecto al plan de negocios propuesto. En este caso se considera que puede tener especial importancia el entorno Político debido a que las regulaciones políticas afectan la cantidad de médicos en todas las regiones debido a convenios internacionales realizados entre Cuba y Ecuador.

6.4.5 FUERZAS COMPETITIVAS (10)

El conocido análisis de las 5 fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia permite analizar precisamente 5 áreas puntuales:

- 1) Amenaza de nuevos competidores
- 2) Amenaza de productos o servicios sustitutos
- 3) Poder de negociación de proveedores
- 4) Poder de negociación de compradores
- 5) Intensidad de la competencia

Será de utilidad para comprender cuán intensas son las 5 fuerzas mencionadas, dentro de la industria del e-learning. Es necesario indicar que se complementará el análisis con la revisión de empresas complementarias, usuarios e influenciadores.

6.5. FODA, MATRIZ EFE, EFI (11) (12)

Se utilizará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la de evaluación de factores internos (EFI), con el fin de evaluar la posición competitiva de la empresa, su capacidad de respuesta y la medida en que está aprovechando las oportunidades que le brinda la industria.

6.6. PLAN ESTRATÉGICO (10)

Comprende la definición de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, valores corporativos y estrategia genérica competitiva que utilizará la empresa.

6.7. PLAN DE MARKETING (13)

Permitirá estructurar de manera ordenada la estrategia de creación de valor para el cliente.

6.8. VIAJE DEL CLIENTE (14)

Modelo que permitirá proyectar de qué manera el cliente adquirirá conocimiento, interés y consideración de hacer la compra, además de definir por qué medio comprará el servicio, cómo se retendrá al consumidor y finalmente cómo generar su recomendación.

6.9. PLAN OPERACIONAL Y DE RRHH (15)

El plan operacional comprende la estrategia de operaciones. Esto es, la forma en que la organización asegura, despliega y utiliza sus recursos con el fin de alcanzar sus objetivos, que por lo general, se agrupan en cinco partes: costos, calidad, velocidad, confiabilidad y flexibilidad.

6.10. METODOLOGÍA DE E-LEARNING DE LA FAO (16)

La Organización de Agricultura y Alimentos de las Naciones Unidas (FAO) propone una metodología de e-learning bastante alineada con las herramientas disponibles en la actualidad, comprensible y con pasos claros, misma que se utilizará dentro del plan operacional para describir el modelo de enseñanza propuesto.

6.11. EVALUACIÓN FINANCIERA (17)

Se basa en la proyección y evaluación del proyecto utilizando como herramienta la proyección del Estado de resultados, que facilita la elaboración del Flujo de efectivo. Esto permitirá evaluar si el proyecto es rentable y sostenible en el tiempo.

6.12. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)

Se elaborarán indicadores puntuales que permitan evaluar el cumplimiento progresivo del plan.

6.13. MODELO LIENZO Y PROPUESTA DE VALOR (18)

El modelo lienzo, más conocido como Canvas por su nombre en inglés, se utilizará como una herramienta que permite comprender el negocio con una mirada rápida y en un formato muy amigable. Además, los mismos autores proponen el diseño de una propuesta de valor nuevamente en un modelo dinámico y que privilegia los prototipos,

además de iteración, hasta lograr el encaje adecuado entre las necesidades del cliente y la propuesta de valor final del negocio.

7. METODOLOGÍA

El plan de negocios estará dividido en 7 etapas. Primero se realizará un análisis de la oportunidad, soportado por una investigación de mercado. La investigación tiene por objetivo conocer de una manera más profunda la oportunidad del negocio, las expectativas de los potenciales clientes y sus actividades principales para poder perfilarlos. Para concretar la investigación se utilizará la metodología de entrevistas en profundidad, basadas en los objetivos de la misma. Se revisará el mercado de enseñanza online (e-learning) así como los potenciales competidores.

En segundo lugar, se utilizará un modelo Canvas (Lienzo) preliminar que permita la comprensión del modelo de negocio de manera inicial. Se realizará también el análisis del entorno externo e interno de la compañía, utilizando la herramienta PESTEL y las 5 fuerzas competitivas respectivamente (10). El análisis del entorno externo de la compañía es crucial para este negocio, ya que es necesario contar con la infraestructura tecnológica adecuada, que soporte el desempeño de este negocio, así como el marco legal que atañe a servicios educativos que deberá ser estudiado con detenimiento. También la realidad social del país es un tema relevante para el diseño de esta propuesta, debido a que podría tener un impacto importante el crear el vínculo entre los servicios apropiados y el público que espera recibirlo en función de la realidad del país. Para sintetizar el análisis se utilizarán herramientas como la matriz EFE y EFI (11) (12).

La tercera parte partirá por el desarrollo del plan estratégico, que delimitará el marco de acción del largo plazo. En esta etapa será fundamental definir la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, valores y la estrategia genérica de la empresa (10).

La cuarta etapa comprenderá la elaboración del plan de marketing y el enfoque en el cliente mediante el reconocimiento de su viaje (14). Una gran parte del proyecto, por lo tanto, se la llevará esta fase que considerará una estrategia de marketing digital, que es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del negocio debido a sus características.

La quinta componente del proyecto se la llevarán tanto el plan de operaciones como la planificación de recursos humanos. Para el plan de operaciones se buscará una posible metodología aplicable a este modelo de negocio digital que facilite su operación propiamente tal. Adicionalmente, se utilizará la metodología propuesta por la FAO para un servicio de e-learning. En el caso de los Recursos Humanos se detallará la estructura organizacional requerida, así como los roles que deberán desempeñar los miembros del equipo.

En sexto lugar se procederá con la evaluación financiera para determinar los ingresos y costos/gastos proyectados, pero sobre todo con el fin de evaluar si el negocio es o no rentable asumiendo una tasa que involucre los riesgos del negocio. También cabe en esta etapa del plan, definir indicadores que permitan la evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados.

Como corolario del desarrollo del plan se presentará un modelo CANVAS final del negocio, para facilitar su comprensión y darle una estructura robusta a la implementación.

8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS (9)

La metodología de la investigación de mercados constará de 3 partes. En primer lugar, se definirán los objetivos de la investigación, los cuales se sustentarán en las preguntas que se desea responder con la investigación. En segundo lugar, está el diseño metodológico, que constará del tamaño muestral y lo que se espera obtener como resultado de la investigación. Finalmente, se incluirán los resultados de la investigación.

8.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La metodología será un estudio exploratorio de tipo cualitativo, a través de entrevistas en profundidad con profesionales de la salud. Se utilizará este tipo de investigación debido a que el proyecto es un desarrollo desde cero, por lo que las incógnitas son muy cualitativas antes que cuantitativas inicialmente.

8.2. PRINCIPALES PREGUNTAS QUE SE DESEA RESPONDER CON LA INVESTIGACIÓN (OBJETIVOS)

- 1) ¿Existe la necesidad de aprender sobre emprendimiento para generar un mayor volumen de pacientes?
- 2) Los profesionales de la salud, ¿Cuentan con educación relacionada al área de negocios o herramientas de emprendimiento que les permitan establecer sus servicios de manera competitiva?
- 3) ¿Utilizan actualmente los PDS algún medio para dar a conocer sus servicios?
- 4) ¿Es la percepción de los PDS que existe un incremento en la competencia en su rubro?
- 5) ¿Cuáles son los medios publicitarios o las herramientas promocionales que utilizan en la actualidad para hacer conocer sus servicios y generar demanda?

- 6) ¿Están interesados los PDS en recibir este tipo de servicio?
- 7) ¿Qué tipo de conocimientos administrativos quieren adquirir los PDS?
- 8) ¿Cuál sería la disposición a pagar por el mismo?
- 9) ¿Conocen los PDS sobre la existencia de servicios de este tipo online?
- 10) ¿Cuál es el tiempo que estarían dispuestos a asignarle a este tipo de cursos?
- 11) ¿Cuáles son las variables críticas para la aceptación de los sistemas de e-learning en los profesionales de la salud?
- 12) ¿Esperan recibir otro tipo de herramientas a través de este servicio, como opciones de consultoría estratégica o de gestión tributaria?
- 13) ¿Qué no quisieran recibir? ¿Qué les impediría definitivamente acceder al servicio de e-learning ofrecido?

8.3. DISEÑO METODOLÓGICO

Se realizarán entrevistas en profundidad en la ciudad de Quito. Para esto, se utilizará como mecanismo de recolección de datos un muestreo en bola de nieve, que se alimentará de la información de la siguiente manera:

- Se dará inicio a la investigación con profesionales conocidos a partir de una base de datos con la que se cuenta inicialmente, de tal manera que los mismos sugieran a sus otros compañeros para que formen parte de la investigación en la ciudad de Quito.
- Se elegirán de manera deliberada las principales zonas con centros de servicio profesional de salud en la ciudad de Quito.
- Se elaborarán las entrevistas, basadas en la guía de entrevistas que se detallará a continuación en el siguiente numeral.
- El entrevistador deberá contar con una grabadora (o teléfono celular con grabadora) y en lo posible un acompañante que pueda ir tomando apuntes de las cosas importantes que pudieran escapársele al entrevistador.

Los segmentos a investigar serán los siguientes:

TABLA 8. SEGMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Característica	Especialidad	
	Médicos	Odontólogos
Recién Graduados	3-5	3-5
Graduados hace más de 5 años	3-5	3-5

Se seleccionaron médicos y odontólogos para la investigación debido a que son los grupos más numerosos de acuerdo a la información presentada anteriormente; de hecho, entre médicos y odontólogos son aproximadamente el 97% del grupo objetivo (1).

8.4. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Respecto a los objetivos: 1) *Determinar las principales tareas o problemas que buscan resolver en su día a día los profesionales de la salud,* 2) *Determinar si uno de sus problemas concierne a abrir su emprendimiento,* 3) *Determinar las satisfacciones que le genera el realizar esas tareas y* 4) *Determinar los dolores o problemas que le genera realizar esas tareas*

De los profesionales de la salud (PDS) entrevistados, la gran mayoría considera como tarea principal en su día a día el ejercicio de su profesión propiamente tal. Ninguno de ellos menciona de manera espontánea que una de sus principales actividades o tareas sea el conseguir nuevos pacientes. Entre ellos, apenas uno considera de manera espontánea que es parte importante de sus tareas el capacitarse constantemente para estar actualizado en sus tratamientos, sin embargo, una vez que se induce a reflexionar en torno a la necesidad de generar nuevos pacientes, la gran mayoría respondió de manera afirmativa. Adicionalmente, la mayoría de profesionales de la salud, sobre todo de más de 5 años de experiencia, pretende tener su propio centro de atención o consultorio, con excepciones muy puntuales de aquellos que tienen profesiones más bien hospitalarias, como es el caso de los médicos anesthesiólogos.

Respecto a las satisfacciones y frustraciones que les generan las tareas a realizar, la mayoría las relacionaba con el pleno ejercicio de su profesión, sin embargo, entre las frustraciones o temores más marcados está la incertidumbre de no saber cómo organizar un emprendimiento propio, por dónde partir, o qué condiciones considerar.

Con relación a los objetivos: 5) *Conocer si los PDS consideran contar con los conocimientos necesarios para emprender,* 6) *Reconocer si los profesionales de la salud cuentan con algún tipo de educación en administración,* 7) *Determinar si tienen interés en aprender este tipo de cosas,* 8) *Determinar si los PDS están dispuestos a educarse online,* 9) *Determinar qué tipo de educación de negocios les agregaría valor,* 10) *Determinar si los PDS conocen alguna aplicación que ofrezca este tipo de servicio*

de educación online (Coursera, Edx, Otros) y 11) Determinar si los PDS estarían dispuestos a recibir este tipo de educación en inglés u otro idioma

En primer lugar, de entre todos los profesionales entrevistados, fueron escasos los que consideraban tener algún grado de conocimientos de emprendimiento. Sobre todo, aquellos que cuentan ya con un consultorio propio y que tienen varios años de experiencia. Particularmente uno de los entrevistados había realizado algún curso puntual de administración de salud y se interesaba por las tecnologías de información como fuentes de potencial ventaja con respecto a sus competidores. En el resto de casos, varios de ellos mencionaron como una debilidad del sistema educativo del Ecuador el hecho de no tener un enfoque en el área de emprendimiento o administración, a la cual consideran en extremo necesaria, sobre todo para no depender del estado para poder desempeñar con éxito su profesión.

Por otra parte, también varios de ellos han tenido la oportunidad de tomar algún tipo de curso a través de herramientas digitales. Ninguno menciona a plataformas como Coursera o Edx, sino a Universidades o institutos nacionales o internacionales que ofrecen educación en línea, sobre todo relacionada al área de la salud. Al mismo tiempo, la gran mayoría mencionó su preferencia por recibir los cursos en español.

Respecto a los objetivos: 12) *Conocer si los PDS consideran que tienen más competencia en la actualidad,* 13) *Conocer qué medios publicitarios o herramientas utilizan los PDS actualmente para darse a conocer,* 14) *Determinar la disposición a pagar de los PDS por un servicio como este.*

Todos los profesionales de la salud entrevistados (sin excepción) consideran tener mayor competencia en la actualidad, al mismo tiempo, la gran mayoría considera haber sentido el impacto de esta realidad, con puntuales excepciones de PDS que cuentan con especialidades (o subespecialidades) excepcionales que les permiten diferenciarse de otros especialistas, por ejemplo, en el caso de un anestesiólogo que parte de su especialidad realizó una maestría en terapia del dolor, precisamente aprovechando una herramienta online de una Universidad extranjera y completó su práctica de manera presencial en un corto tiempo. Esto responde una de las principales dudas de la elaboración del proyecto relacionada con percepciones de competencia y con que los diferenciadores actuales son muy puntuales entre unos y otros PDS.

La mayoría de PSD actualmente considera como sus principales medios publicitarios aplicaciones digitales, sobre todo Facebook, y unos pocos mencionan tener una página web. Existen también otros que aún ocupan herramientas tradicionales como la realización de campañas en espacios públicos como plazas o parques con la entrega de boletines que ofrecen consultas gratuitas de diagnóstico y de esa manera captan a los pacientes, sin embargo, también varios de ellos consideran que los

pacientes no son fieles debido a la variedad de alternativas y a que los pacientes consideran el precio como un factor muy importante a la hora de elegir con quién tratarse. Por otra parte, también mencionan a la calidad como un potencial diferenciador ya que les sucede que hay pacientes que retornan después de ser sometidos a un mal tratamiento, pero no es en todos los casos.

Los PDS, sin diferencia de experiencia, mencionan una disposición a pagar con un mínimo de 30 USD mensuales y un máximo de 500 USD por mes, existieron también respuestas bastante más alejadas de estos valores pero se consideran demasiado lejanas pues superaron los 800 USD por mes y fue apenas un caso el que respondió esto. En promedio las respuestas se concentraron en los 150 USD por mes. Empero, la mayoría respondió poniendo como condicionante contar con un aval universitario que otorgara confiabilidad al contenido a recibir.

En lo que respecta a los objetivos: 15) *Determinar cuánto tiempo por día o semana están dispuestos a brindarle a esta herramienta,* 16) *Determinar qué limitaciones podrían tener los PDS para acceder a este servicio y* 17) *Determinar qué es lo mínimo que esperan recibir los PDS para adquirir el servicio y permanecer en él,* 18) *Determinar si existe mayor oportunidad con recién graduados o con médicos con experiencia,* 19) *Determinar si entre las prioridades de los recién graduados está abrir su propio consultorio*

Prácticamente todos los PDS mencionan que no pueden ofrecer un tiempo específico ni en días de la semana ni en horarios para tomar los cursos debido a la poca estabilidad que les ofrece la profesión en términos de horarios, es decir, no pueden tener horarios fijos, pues están sujetos a la oferta de pacientes, así como a casos de emergencia y turnos hospitalarios, además del tiempo que deben destinar a sus vidas personales. Las entrevistas sugieren por lo tanto que es necesario contar con un horario perfectamente flexible pero también basado en objetivos que hagan que ellos puedan ir avanzando en sus respectivos módulos. Apareció como la mejor alternativa el abrir un módulo por semana con teoría y práctica (50%-50%) y dejarlo abierto para completar tareas y evaluaciones durante toda una semana, así como la importancia de contar con respuestas (no necesariamente en tiempo real, sino que existan respuestas) para dudas tanto sobre contenidos como en caso de existir algún inconveniente con la herramienta digital.

Entre los principales requisitos de los PDS como mínimo para tomar el curso está la flexibilidad horaria, pero también aparece como un requisito importante (que ya se mencionó) el aval de una universidad.

En relación a la diferencia entre recién graduados y profesionales con más de 5 años de experiencia, las expectativas son distintas pero se puede afirmar que existe una oportunidad en ambos grupos. La disposición a pagar es similar, sin embargo, en el

grupo de menor experiencia las preocupaciones están más relacionadas a la tramitología necesaria para implementar un consultorio, así como en los ámbitos que se deberían considerar antes de abrir un emprendimiento propio, mientras que los profesionales de mayor trayectoria buscan directamente cómo producir más con sus servicios ya existentes, lo que hará que la oferta de contenidos varíe.

En respuesta a los objetivos: 20) *Conocer si entre los segmentos establecidos existen PDS que esperan recibir otros servicios como consultoría,* 21) *Determinar qué formato de presentación les resulta mejor: Vídeos, Estilo juego electrónico, Material en PDF o una mezcla,* 22) *Entender cuál sería el peor escenario para un PDS, es decir, bajo qué circunstancia no contrataría nunca el servicio,* 23) *Comprender si existen temores o problemas para el PDS con respecto al aprendizaje online,* 24) *Determinar si para el PDS es importante recibir algún tipo de título oficial validado por una institución académica o si lo que les interesa es el conocimiento,* 25) *Caracterizar a los profesionales de la salud para conformar segmentos*

Tanto el objetivo 20, como el 21 y 22 no fueron enfatizados en la investigación ya que se consideró que serían parte de otro tipo de investigación para su posterior análisis; sin embargo, en pocos casos se constató que los profesionales de la salud de mucha experiencia estarían dispuestos a contratar servicios de consultoría en caso de querer migrar sus consultas actuales hacia un formato mucho mayor como una clínica u hospital. Por el lado de los temores sobre el aprendizaje online, su mayor preocupación concierne al tiempo de respuesta ante dudas que podrían aparecer en el proceso y no presentaron mayor información, por lo que otros inconvenientes deben ser validados a lo largo de la implementación. Respecto al mismo tema, los PDS más que ver un problema, encuentran una gran oportunidad el aprender en línea sobre todo haciendo alusión a la flexibilidad que otorga.

Ya se mencionó con anterioridad que para los PDS es muy relevante el recibir un aval por parte de una universidad, aunque también hubo unos cuantos que mencionaron su interés por el conocimiento, toda vez que esta área no tiene relación con su enfoque mayor que es la salud.

Finalmente, se confirmó que existen inicialmente al menos dos segmentos a los que dirigir la estrategia, es decir, PDS con experiencia mayor a 5 años y PDS con experiencia menor a 5 años, con necesidades y expectativas distintas que deben ser tratadas como tal.

9. MODELO DE NEGOCIO PRELIMINAR (CANVAS)

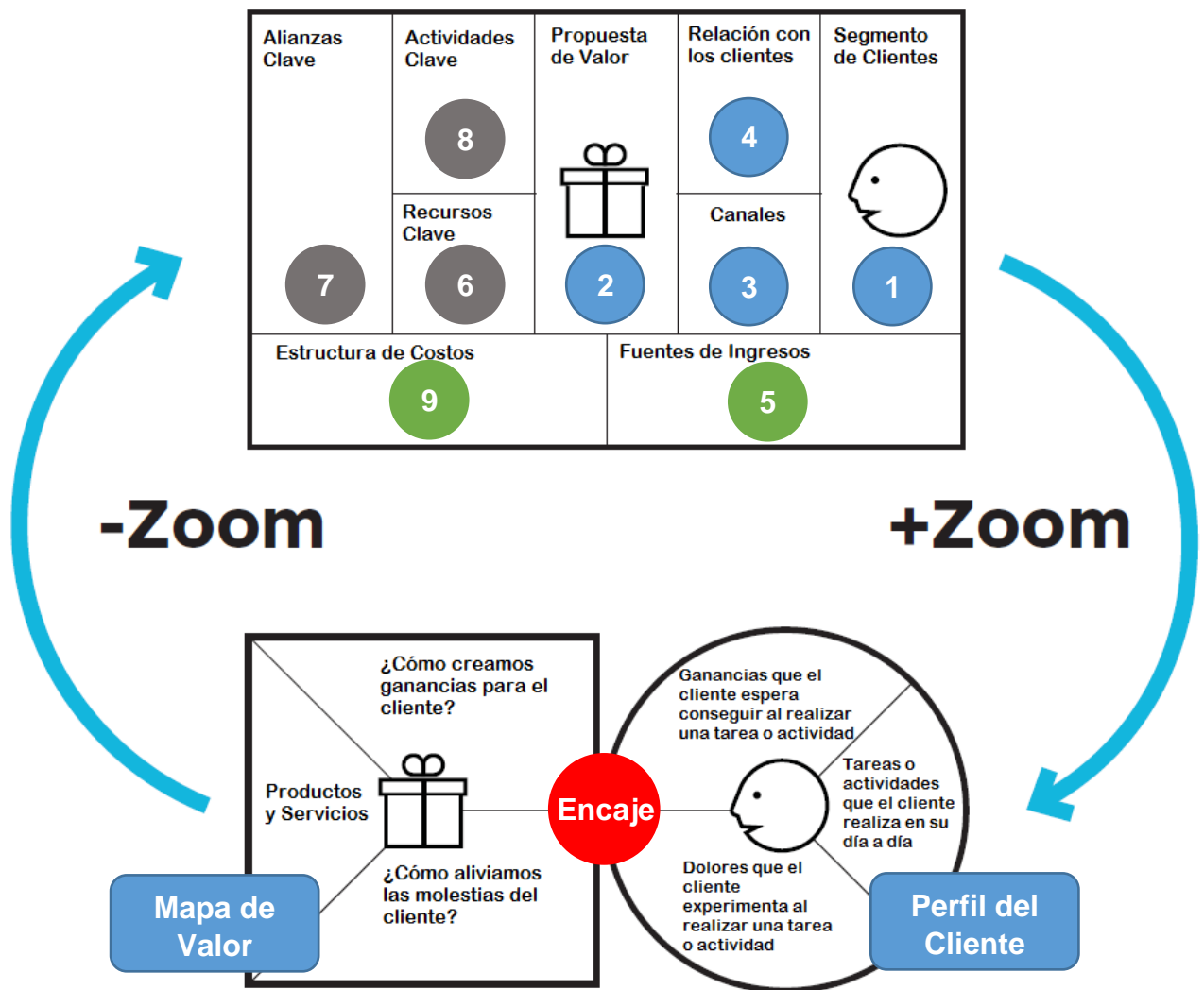
Para comprender la operación de este negocio desde el principio, es necesario utilizar una herramienta que permita:

- a) Identificar con claridad las necesidades de los clientes (o de los segmentos de clientes) confirmadas en la investigación de mercados
- b) Elaborar una propuesta de valor inicial que se confirme conforme el desarrollo del proyecto
- c) Establecer las posibles formas de relacionar al negocio con sus clientes
- d) Presentar cuáles son los canales propuestos para llegar al consumidor final
- e) Identificar cuáles serán las fuentes de ingreso del negocio
- f) Comprender cuáles son los recursos clave para poner a operar el negocio
- g) Plantear cuáles serían las posibles alianzas estratégicas necesarias para partir con el proyecto
- h) Entender cuáles son en primera instancia las actividades clave para que el negocio funcione
- i) Identificar cuáles son las posibles fuentes de costos y gastos para esta operación

Ventajosamente, el modelo del lienzo de la generación de negocios (Canvas) facilita describir estos puntos de forma específica y muy amigable, por lo que se procede a describir cada una de estas áreas a continuación.

En primer lugar, cabe presentar un diagrama que va a permitir identificar la lógica del análisis del modelo Canvas, como se muestra en el gráfico siguiente:

GRÁFICO 4: MODELO DE GENERACIÓN DE NEGOCIOS CANVAS Y CANVAS DE LA PROPUESTA DE VALOR (18)



Se debe recalcar, para la correcta interpretación del modelo, que se seguirá el orden numérico establecido en el gráfico número 4, donde además las circunferencias dentro de las que se encuentran los números tienen 3 colores distintos con el propósito de indicar lo siguiente:

- Los números 1, 2, 3 y 4 indican cómo la empresa planea capturar y entregar valor a sus potenciales clientes.
 - o Dentro de esta sección se encuentran en los números 1 y 2 el perfil del cliente y el mapa de valor, respectivamente. La composición de ambos se denomina Canvas de la propuesta de valor.
- Los números 6, 7 y 8 indican cómo con sus actividades, recursos y alianzas la empresa crea valor para todos sus grupos de interés.
- Los números 5 y 9 indican cómo se monetiza el modelo de negocios.

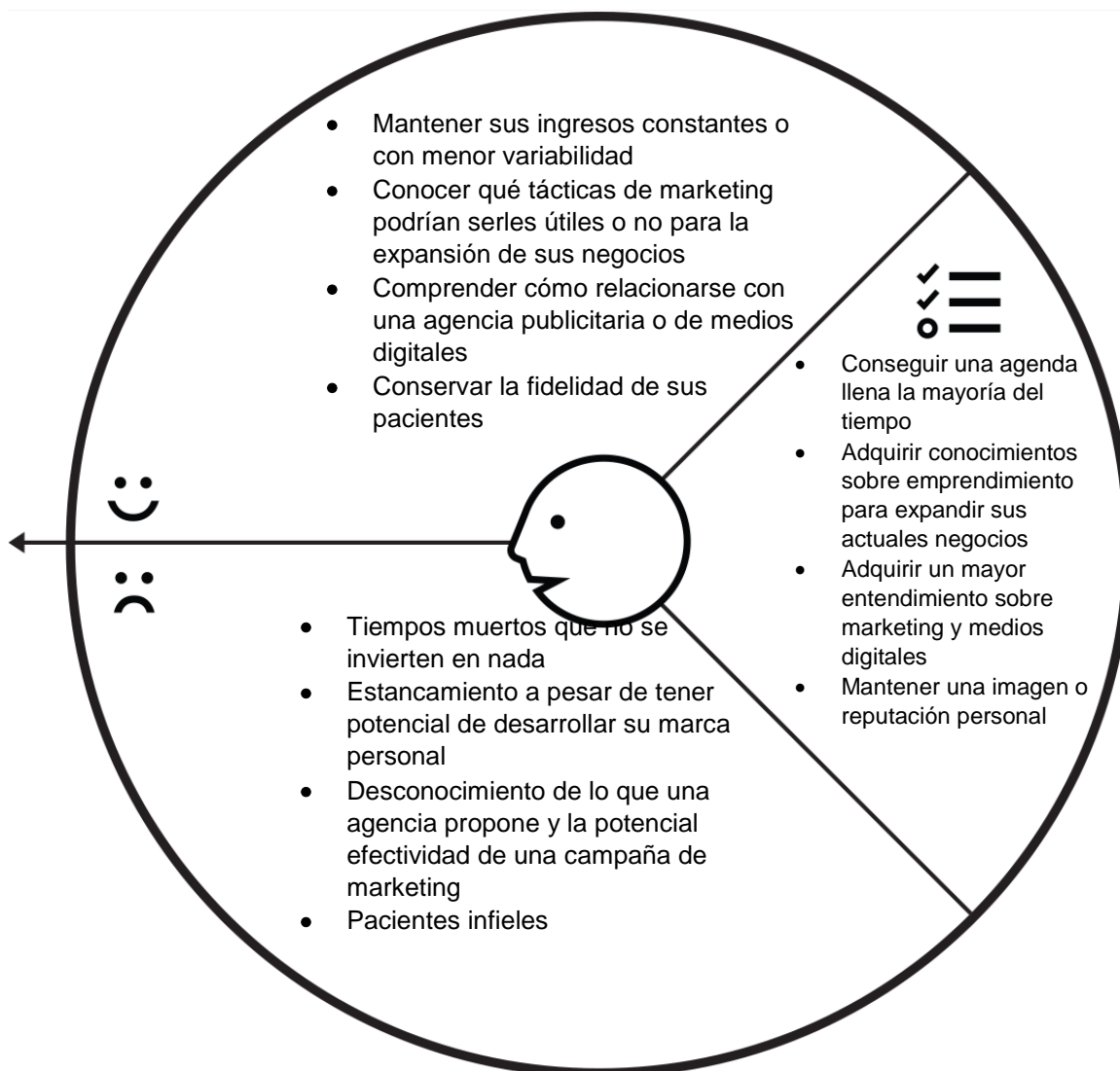
A continuación se describirán uno por uno los tres bloques agregados, siguiendo el orden correspondiente.

9.1. PRIMER BLOQUE: CAPTURA Y ENTREGA DE VALOR

9.1.1. PERFIL Y MAPA DE VALOR SEGMENTO 1

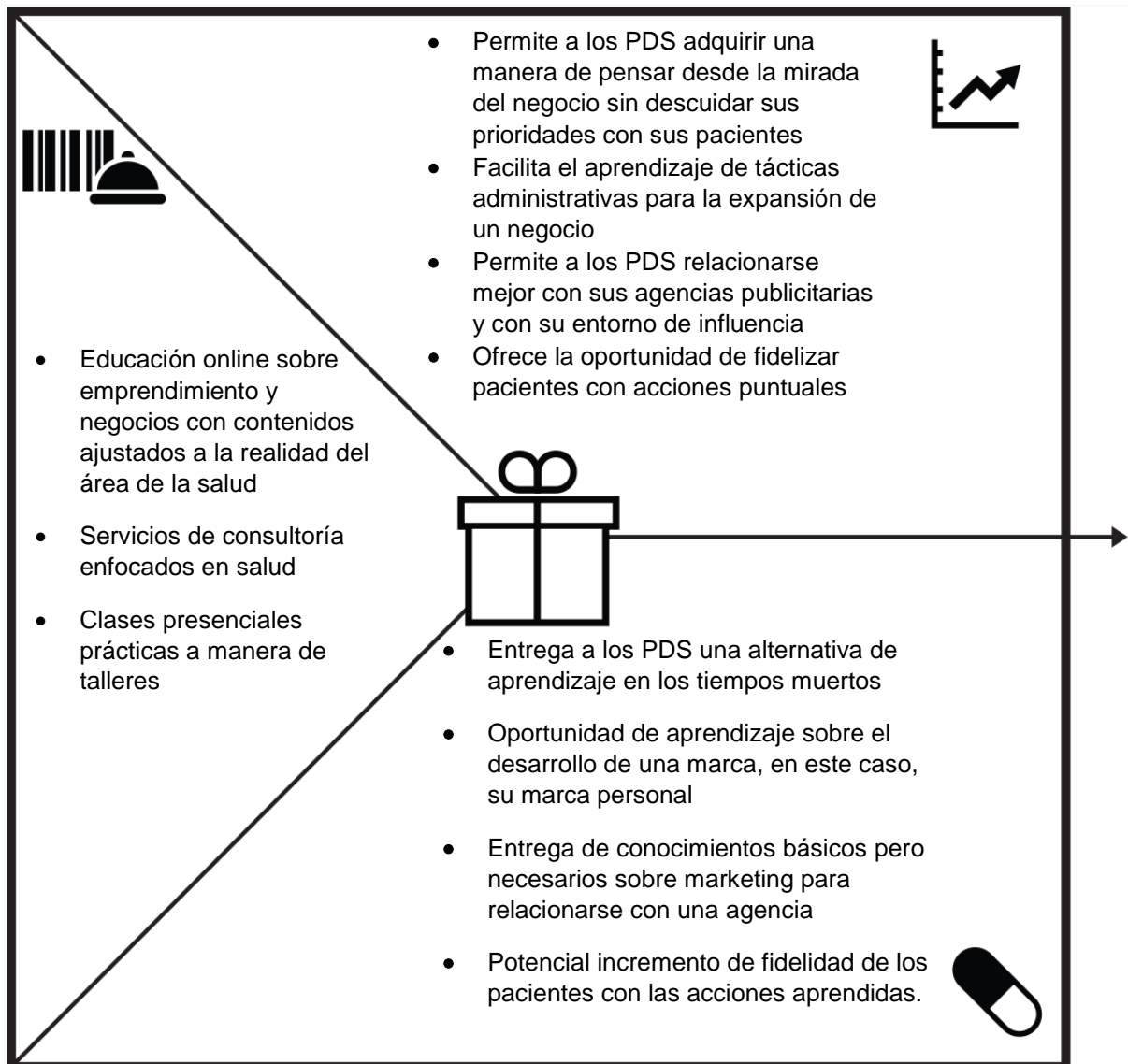
El negocio propuesto permite identificar dos segmentos distintos, por una parte está el segmento de PDS (Profesionales de la salud) que están a muy poco tiempo de haber conseguido su título de médicos o de especialistas y requieren ubicarse en el mercado, y por otra parte se encuentran los PDS con más de 5 años de experiencia, quienes por lo general están ya ubicados en algún lugar específico de trabajo y cuyas expectativas son más bien de expansión. Se realizarán por tanto dos Canvas de la propuesta de valor (uno por cada segmento), como se presenta a continuación.

GRÁFICO 5: PERFIL DE SEGMENTO 1, PDS CON MÁS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA



Como se observa en el perfil del cliente del primer segmento, entre las principales tareas que deben cumplir los profesionales de la salud está precisamente el contar con una agenda llena, entre otros. Algo importante a considerar es que dado el incremento en la oferta de profesionales de la salud que se revisó en las primeras secciones de este plan, mediante una simple aplicación de la ley de oferta y demanda, se podría inferir que el incremento en la competencia lleve a la baja las tarifas que se pueden cobrar por una consulta médica privada, sin embargo, la información disponible lleva a observar que esto no es verdad o por lo menos que no aplica para los profesionales que están ya consolidados como “fuertes” o “famosos”. Una tarifa promedio de acuerdo al diario “El Telégrafo” de Ecuador, bordea los 50 dólares y en varios casos supera incluso los 75 dólares (19). Toda esta información permite confirmar que en efecto, el PDS requiere tener nociones de marketing y emprendimiento que le permitan tomar mejores decisiones. Para esto, se muestra a continuación el mapa de valor para el primer segmento:

GRÁFICO 6: MAPA DE VALOR PARA PDS CON MÁS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA

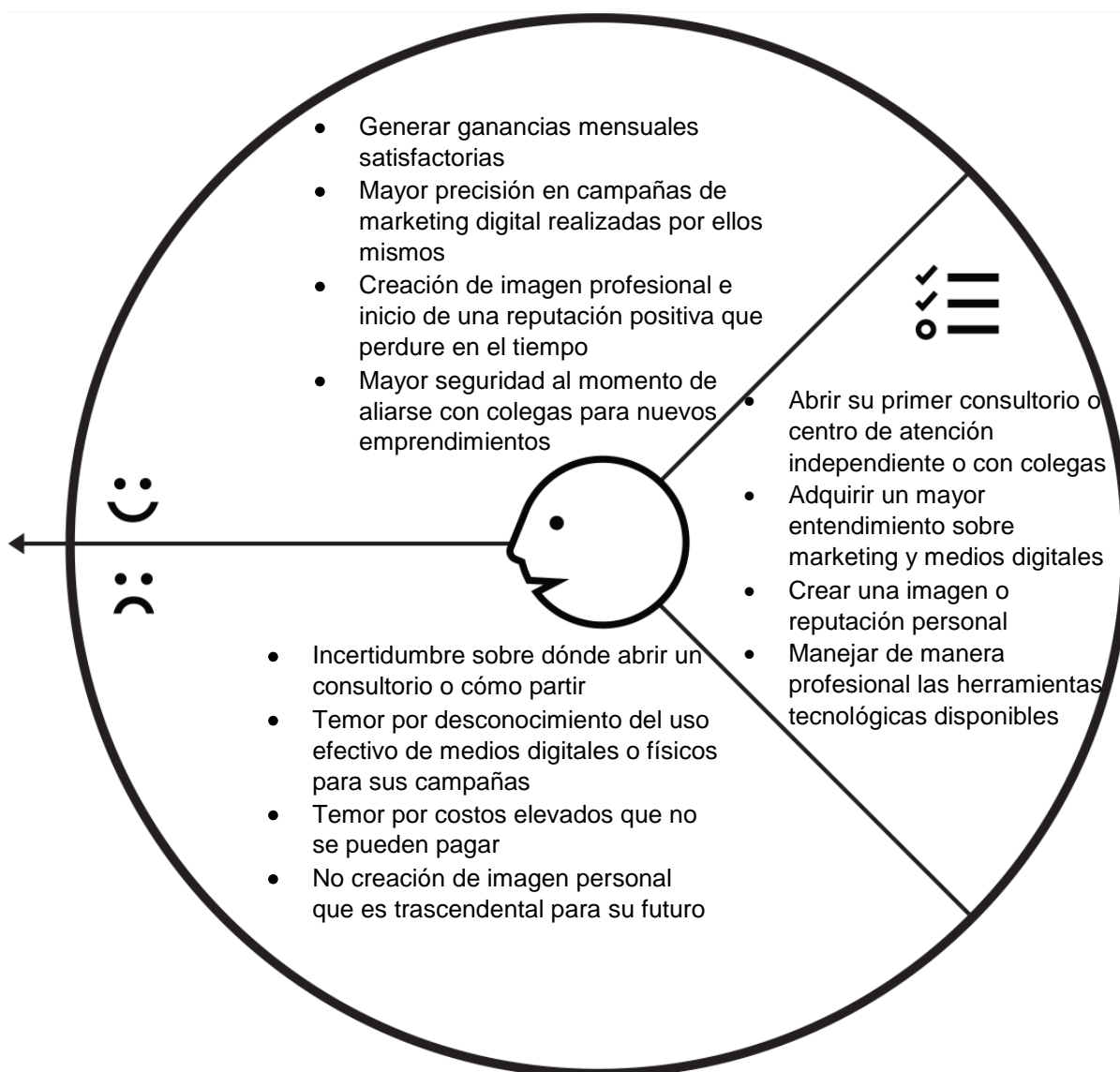


De este último gráfico se deriva la conclusión de que para este segmento podría ser de mucha utilidad el recibir educación online enfocada en el relacionamiento con una agencia de marketing, así como conocimientos más relacionados a la expansión del negocio que a emprendimiento propiamente tal. También al realizar este esquema y luego de la investigación, se puede estimar que este segmento está dispuesto a pagar un valor superior al que podría pagar el segmento más joven, que está recién empezando y cuya disposición a pagar es menor.

9.1.2. PERFIL Y MAPA DE VALOR SEGMENTO 2

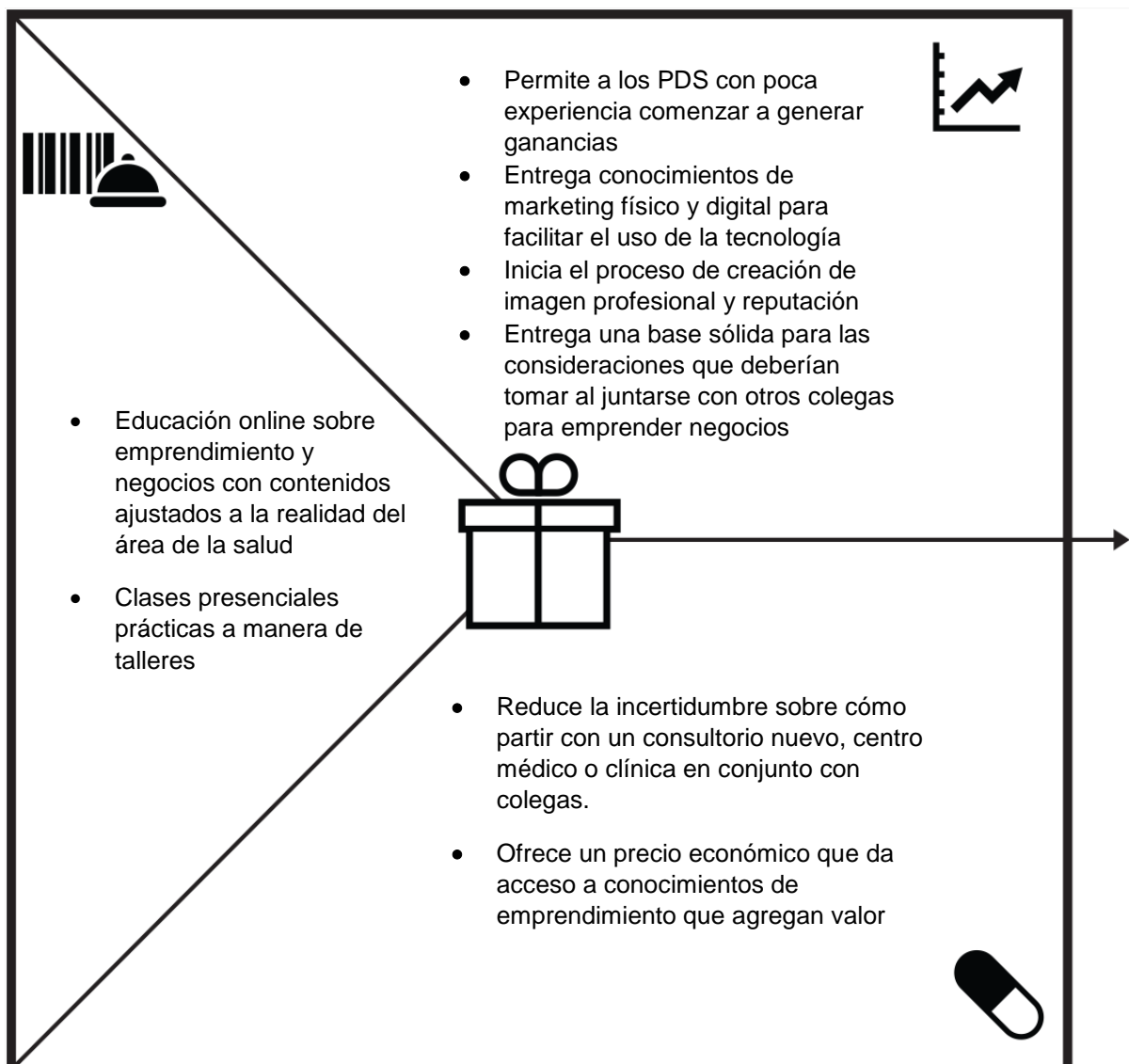
El segundo segmento corresponde a los PDS con menos de 5 años de experiencia profesional, incluyendo aquellos recién graduados de sus profesiones básicas en salud (como medicina u odontología) y aquellos que han concluido recientemente sus postgrados o especialidades. A continuación el perfil de estos clientes:

GRÁFICO 7: PERFIL DE SEGMENTO 2, PDS CON MENOS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA



Como se puede apreciar en el gráfico 6, este segmento es distinto tanto en los beneficios como en las frustraciones e incluso tareas que esperan cumplir en su día a día. Al mismo tiempo, la disposición a pagar del grupo es menor; sin embargo, tienen un alto potencial de adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas, ya que forman parte de las nuevas generaciones que ya crecieron de la mano de la tecnología y pueden utilizarla, lo que los convierte en candidatos ideales para cursos un poco más desarrollados en el área de emprendimiento y medios digitales. Por otra parte, existe siempre la posibilidad de que los médicos nuevos ingresen al sector público al salir de la universidad para perseguir posteriormente la meta de un postgrado; sin embargo, están habilitados para el sector privado. Actualmente hay aproximadamente 3 veces más PDS en el sector público que en el sector privado (1), lo que también abre las posibilidades de plantearles a ellos el acceso a este servicio, con miras a poder ejercer su profesión por su cuenta, o estar preparados en caso de verse forzados a salir de las entidades del estado. La propuesta de valor para este segmento se presenta a continuación.

GRÁFICO 8: MAPA DE VALOR PARA PDS CON MENOS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA



Como se puede observar en el mapa de valor para el segundo segmento, la propuesta es similar respecto a la metodología de entrega de la información; sin embargo, es claro que la oferta de contenidos para este grupo de PDS tiene que ser distinta, mayormente enfocada en conocimientos relacionados al emprendimiento y la creación de una marca personal, así como al uso de medios digitales.

En conclusión, el encaje entre los segmentos y los mapas de valor será una herramienta de educación online (no un LMS – explicado en la tabla 5) de fácil acceso, con capacidades adaptativas, es decir, que pueda ser abierta desde cualquier dispositivo electrónico, sea este un teléfono celular, una tableta o una computadora personal. Considerando el factor tiempo, la empresa deberá entregar cursos con una duración de entre 1 y 3 meses, donde cada curso contará con entre 4 y 5 módulos de duración de una semana cada uno. Al final de cada módulo semanal la plataforma se cerrará, de tal manera que el estudiante se vea motivado a concluir a tiempo sus sesiones. La intención en todo tiempo es darle al usuario la flexibilidad de acceder a los espacios en sus propios tiempos y destinarles lo que considere necesario, sin embargo, también se debe impulsar al avance a lo largo del tiempo, de tal manera que los usuarios vayan concluyendo su aprendizaje y vayan avanzando en sus proyectos personales.

9.1.3. CANALES

La decisión que responde a los canales está dada por el tipo de negocio que en este caso es digital, es decir, el principal canal de distribución de este servicio será a través de una página web adaptativa, que permita a los usuarios acceder a la misma desde una computadora o desde un celular. No es descartable la posibilidad de realizar talleres en persona, empero, este no es el objetivo del canal digital, sino explotarlo hasta su máxima capacidad.

9.1.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

¿Cómo se conseguirán?

Los medios principales para contactar a los clientes serán digitales. La intención al arranque de la compañía es comenzar con una estructura de costos lo más ligera y eficiente posible y esto lleva a utilizar medios que permiten un alcance importante y con un público objetivo definido. Actualmente los medios que permiten cubrir estos requisitos son precisamente digitales, como Facebook, Instagram y correos electrónicos directos, además de los buscadores de Google. Por otra parte existen también puntos de contacto físico que se aprovecharán, como son los congresos nacionales en los cuales se puede contacto directo con ellos, lo que permitiría una explicación detallada y una difusión precisamente en un punto de concentración de PDS, lo que facilitaría aún más la difusión.

¿Cómo se mantendrán?

Se aprovechará el contacto a través de la web para realizar sesiones “live” o en vivo cada cierto tiempo para responder a dudas más puntuales de manera personalizada y en el idioma en el que los usuarios hablan, en este caso puntual, en español. Eso permite que los usuarios tengan una percepción de que cada curso está hecho a la medida y esto se respalda también en la segmentación realizada, de tal manera de cubrir con las necesidades puntuales de cada grupo de clientes. También las redes sociales son puntos de contacto relevantes con los usuarios toda vez que pueden dejar todas sus dudas, comentarios e incluso calificar su percepción del servicio. Todo esto genera una notable retroalimentación siempre y cuando la empresa tenga la capacidad de responder a tiempo y de manera adecuada a cada una de las dudas y requerimientos de sus clientes.

Otra forma de mantener a los clientes es a través de la oferta de cursos disponibles. Una vez que el estudiante concluye su primer curso, puede acceder a uno siguiente sea de nivel más avanzado o de temáticas diferentes que le podrían interesar, por ejemplo, si un usuario ha comenzado su relación con la compañía a través de un curso de emprendimiento, el siguiente curso que podría tomar es la construcción de una marca personal y posteriormente uno relacionado con finanzas personales. Estos detalles se explicarán a profundidad en el plan operacional y la forma de presentarlos se detallará en el plan de marketing.

¿Cómo incrementar el número de clientes?

Uno de los grandes beneficios de los negocios digitales es precisamente la escalabilidad o facilidad de expansión que se da por causa de los efectos de red (20), es decir, mientras más usuarios existen, existe una multiplicación del valor que agrega la compañía debido a que permite conocerlos mejor y crear redes de conocimiento que permiten a la empresa tomar mejores decisiones de productos o servicios que “encajen” con los perfiles de los clientes, es decir, es lo que actualmente se describe como economías de escala por el lado de la demanda (20). La estrategia por lo tanto será hacer una difusión masiva, inducida por los mismos usuarios y da través de publicidad digital. Esto está relacionado también con hacer uso adecuado de las estrategias y tácticas de marketing digital que serán detalladas en el plan de marketing.

9.2. SEGUNDO BLOQUE: CREACIÓN DE VALOR

9.2.1. RECURSOS CLAVE

Para este tipo de negocio es necesario contar con los siguientes recursos clave:

Financieros

1. Capital inicial
2. Capital operacional

Físicos/Digitales

3. Un servidor de LMS (Learning Management System) que facilite la interacción entre los usuarios y los profesores.
4. Recursos multimedia para la grabación y edición de las clases.
5. Servicio de pagos online.
6. Cyber-seguridad que proteja los datos personales de los profesionales.

Humanos

7. Profesionales capacitados para el uso de tecnología.
8. Profesionales de áreas relacionadas con la gestión y de preferencia con la gestión relacionada con salud para que entreguen sus conocimientos.

Intelectuales

9. Registro de marca.
10. Contenidos.

9.2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS CLAVE

Alianzas para el conocimiento

1. Profesionales del área de administración que estén dispuestos a colaborar con entrevistas grabadas que refuercen la confianza en el servicio y sobre todo para la creación de los cursos. Cabe recalcar que en este modelo no se considerarán universidades dado que son potenciales competidores.

Creadores de confianza

2. Alianzas con PDS que hayan confiado en esta herramienta y estén dispuestos a compartir sus experiencias con el servicio.
3. Sociedades médicas, odontológicas y otras que involucren a PDS.

Proveedores de medios y herramientas

4. Proveedores del servicio Online.
5. Proveedor de internet confiable.
6. Proveedor de Cyber-seguridad.

9.2.3. ACTIVIDADES CLAVE

1. Análisis constante de información, con el fin de conocer mejor a los usuarios y sus preferencias, además de tendencias del mercado de la educación.
2. Diseño y desarrollo de contenidos, para irlos innovando con el paso del tiempo
3. Desarrollo de estrategias para alcanzar nuevos usuarios, utilizando los medios de relacionamiento con los clientes.
4. Automatización, que consiste en incluir contenidos que no obliguen a quien los imparte a encontrarse físicamente disponible para resolver los requerimientos de los usuarios, sino que al contrario, ellos puedan acceder las 24 horas del día, los 365 días del año a sus contenidos sin la necesidad de contar con una persona que esté presente física o virtualmente, lo que le otorga al servicio flexibilidad y facilita su monetización.
5. Mantener a los usuarios finales cerca del negocio.

9.3. MONETIZACIÓN DEL NEGOCIO

9.3.1. FUENTES DE INGRESOS

Las principales fuentes de ingresos de la compañía inicialmente serán las suscripciones de los usuarios. Posteriormente y de acuerdo al flujo de nuevos suscriptores al servicio se analizarán otras fuentes de ingresos, por ejemplo, corporativos o de publicidad.

9.3.2. FUENTES DE EGRESOS

Las fuentes de egresos del negocio son los honorarios de los profesores que darán las clases en los módulos, dependiendo de los temas, el mantenimiento del servicio en línea, diseño y desarrollo, seguridad online y además los costos relacionados al área de Marketing.

El Anexo A contiene el modelo Canvas estructurado en una sola herramienta para facilitar su comprensión total.

10. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es un hecho que el modelo de negocios presentado no puede ejecutarse sin hacer un análisis cuidadoso del macro-entorno en el que está destinada a operar la compañía, así como un análisis del micro-entorno y de las tendencias actuales del mercado en el que competirá la organización, no obstante, es bueno recalcar que era necesario primero conocer con cierto detalle el modelo de negocios, de tal manera de poder estimar cuál sería el impacto del entorno en el negocio con un sustento mayor, como se presenta a continuación.

10.1. MERCADO

10.1.1. CONSUMIDORES

Como se observó en la información presentada en los capítulos 1 y 2 de este documento, en el año 2020 en Ecuador existirán aproximadamente 52.000 profesionales de la salud registrados.

**TABLA 9: PROYECCIÓN DE CANTIDAD DE PROFESIONALES DE LA SALUD
2020 - 2022**

	2020 P	2021 P	2022 P
Cant. Profesionales de la salud (1)	51.809	56.233	61.036

Este dato es respaldado por el número de títulos de médicos registrados por la Secretaría Nacional de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) del Ecuador para el año 2018, que según diario El Telégrafo fueron 11.392 (21).

Es decir que la oferta médica habría crecido en aproximadamente un 30% entre 2018 y 2019, pasando de aproximadamente 37.000 (1) PDS en 2017 a 48.000 en 2019 y por lo tanto más de 50.000 durante el año 2020. Al momento en el país existen 33 universidades que brindan educación de ciencias de la salud, así como 16 institutos profesionales que ofrecen educación relacionada a esta como enfermería o fisioterapia (2).

Este grupo es considerablemente amplio y sus proyecciones de crecimiento son favorables, toda vez que, manteniendo todo lo demás constante, la curva que describe el crecimiento de la cantidad de profesionales de la salud muestra un comportamiento exponencial, lo cual se ha evidenciado también en la percepción de los PDS que actualmente ejercen su profesión y han sentido el impacto, como lo muestran los resultados de la investigación.

Adicionalmente, hay un actor particular importante en el sector de la salud, que está constituido por los seguros médicos dentro del país. En el Ecuador existen 25 compañías de seguros autorizadas para operar como tal mediante el Registro Oficial número 55 del 10 de agosto de 2017 (22). Estas compañías, durante el año 2018 cubrieron reclamos por 394,2 millones de dólares, de un total recaudado por primas de 897,8 millones de dólares. Para comprender la significancia de esta cifra, es imperante mencionar que de acuerdo a Max Celi, Gerente comercial de una de estas aseguradoras privadas, apenas el 6% de la población ecuatoriana cuenta con un seguro de salud privado, mientras que según la Encuesta Nacional de empleo 2016, aproximadamente 6,32 millones de personas se encuentran afiliadas exclusivamente al seguro de salud público (IESS – Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ISSFA – Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSPOL – Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional). Estas cifras implican que aproximadamente el 61% de ecuatorianos no cuentan con ningún tipo de seguridad social y deben afrontar sus gastos de salud con médicos privados (22) (23) (24). Se puede decir, por lo tanto, también desde esta perspectiva que existe una oportunidad de mercado para los potenciales usuarios del negocio de e-learning ya que serían precisamente todos aquellos profesionales de la salud que actualmente emprende o que pretenden emprender su negocio propio.

Si bien los seguros descritos anteriormente pueden facilitar el acceso a pacientes a cierto grupo de médicos, se puede apreciar que no son los principales participantes del mercado de la salud debido a que queda una brecha muy grande por cubrir en el ámbito privado (23). Hasta el año 2017 existían registrados un total de 4.168 establecimientos de salud entre privados y públicos que brindan atención hospitalaria y ambulatoria en el Ecuador, los cuales comprenden hospitales, clínicas, centros de salud, sub-centros de salud, puestos de salud y otros establecimientos sin internación como la Cruz Roja, centros de planificación familiar, clínicas y brigadas móviles, etc. De los servicios mencionados, 616 son establecimientos privados (1). Cabe recalcar que este dato no incluye consultorios médicos particulares, sino solamente lo establecido en el detalle anterior. Se estima que existen al momento más de 10.000 consultorios médicos particulares en el Ecuador (25).

10.1.2. COMPETENCIA

Según el informe Endeavor (3) y de acuerdo a la investigación realizada, en el mundo actual existen más de 150 empresas en la industria de EdTech, de las cuales se consideraron 137 para el presente análisis. De las 137, 28 ofrecen algún tipo de educación relacionada a los negocios, 20 se encuentran disponibles en el Ecuador, 12 entregan sus cursos en inglés, portugués y otros idiomas; sin embargo es predominante el inglés, y las 8 restantes ofrecen sus contenidos en el idioma Español.

Un dato muy importante es que apenas 3 de las plataformas disponibles ofrecen cursos relacionados a Administración ligados al área de la salud, y los 3 se encuentran en el idioma inglés por lo menos momentáneamente. En este punto, este proyecto tendría una ventaja relevante debido al idioma, pues los PDS han respondido abiertamente que prefieren recibir la información en su idioma natal por la facilidad y rapidez con la que pueden captar el mensaje. También es necesario mencionar que de todas las organizaciones analizadas, ninguna ofrece a nivel local una oferta de contenidos relacionada con negocios y salud al mismo tiempo.

Por otra parte, y como se visualizó en el análisis de las 5 fuerzas competitivas, un importante sustituto para el negocio son las universidades e institutos que cuentan con Educación No Tradicional (ENT), que suman en total 17. Por otra parte están también los Institutos de Educación Superior, anteriormente denominados IES, también con 17 en total que entregan ENT. A pesar de que estas cifras parecieran ser elevadas, es importante recalcar que de todas estas universidades e institutos de educación superior, apenas 4 institutos y 7 universidades entregan educación relacionada al área de negocios en ese formato y una universidad posee una maestría en Administración de Ciencias de la Salud, sin embargo, ninguna de estas entidades cuenta todavía con programas online de corto plazo relacionados a emprendimiento y salud (2).

Otro dato relevante respecto a la competencia es el precio. Como se mostró en la Tabla número 6, en el capítulo 2, la mediana de los precios de los cursos online en inglés es de 29,00 USD, mientras que la mediana de los cursos en español es de 79,00 USD. Estos precios están sujetos también a la durabilidad de los cursos y se han planteado sobre una base mensual.

Una de las ventajas con las que cuentan dos competidores puntuales (Coursera y/e Edx) es que estos cuentan con el aval de universidades de alta categoría y reconocidas a nivel mundial como Warthon o la Universidad de Harvard, sin embargo, ninguno ofrece educación especializada para profesionales de la salud y el costo de acceder a ellos puede llegar a ser bastante elevado (En el caso de Edx es un valor de 1100 USD por un curso de 7 meses) y por otra parte si bien están disponibles algunos en español, en muchos de los casos es a través de subtítulos y no necesariamente mediante la entrega de información 100% en el idioma del segmento objetivo.

10.2. MACRO-ENTORNO (PESTEL)

10.2.1. ENTORNO POLÍTICO

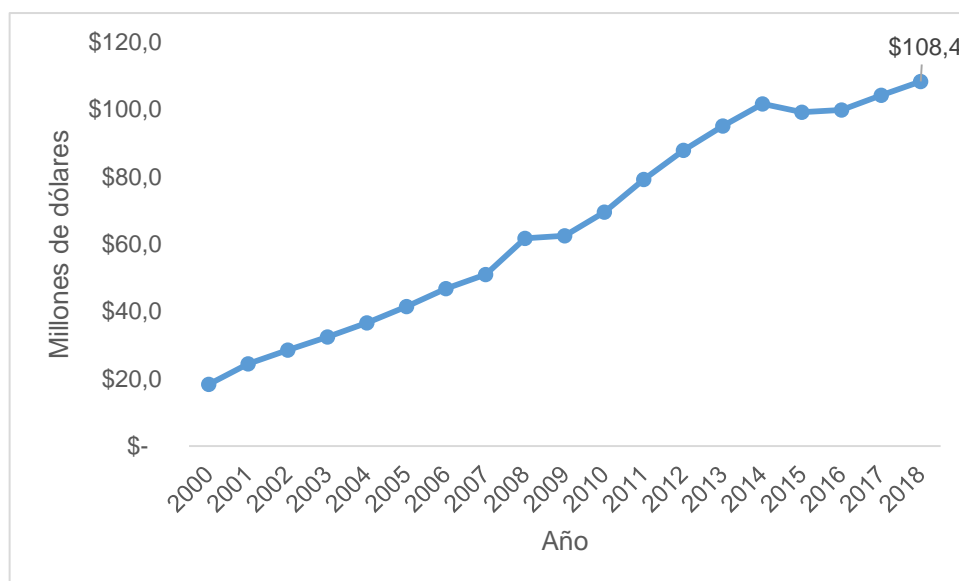
El Ecuador es un país con políticas públicas no tan estables, partiendo por el hecho de que desde la fundación del estado ecuatoriano en el año 1830 hasta el año 2020 han existido en total 20 Constituciones (26), de las cuales la última se elaboró en el año 2008 (26), misma que a su vez, ha sufrido varios cambios o enmiendas, que hasta el año 2017 ya sumaban 23 (27). De estas enmiendas, una de las más relevantes es la que permitía la reelección indefinida para todos los cargos públicos, cosa que prohibía la Constitución original del 2008 (28); sin embargo, en el año 2018, luego de un referéndum, nuevamente se eliminó esta posibilidad (29). Este dato que responde al entorno político es relevante para el desarrollo del proyecto ya que luego del arranque de este negocio, para poderlo escalar (expandir) es muy probable que se deba solicitar el apoyo de inversionistas y el tipo de país podría influir en las decisiones. En este sentido, parte de la estrategia deberá enfocarse en contrarrestar la volatilidad del entorno, otorgando un equipo administrativo confiable para garantizar que la ejecución sea la mejor.

10.2.2. ENTORNO ECONÓMICO

Esta variable es importante para el desarrollo del negocio para conocer si el entorno económico podría favorecerlo. De manera puntual, una economía en recesión e indicadores de desempleo críticos más que ser un mal indicador, pueden considerarse como una oportunidad, precisamente de desarrollar una herramienta que motiva el emprendimiento pues finalmente el emprender podría eliminar la necesidad de buscar trabajar para un hospital u otro negocio privado, ya que otorga cierta independencia financiera a sus dueños. Siguiendo esta lógica, se procede a presentar los siguientes datos macro-económicos del Ecuador:

Para empezar, el PIB del Ecuador a precios corrientes mantiene un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo, cerrando el año 2018 con un valor de aproximadamente 108,4 mil millones de dólares.

GRÁFICO 9: PIB HISTÓRICO DEL ECUADOR A PRECIOS CORRIENTES AÑO 2018 (30)



Este dato es importante para entrar en el contexto macroeconómico, debido a que muestra que es una economía en crecimiento y que a pesar de que tiene una importante dependencia en el petróleo, la misma ha ido decreciendo a lo largo del tiempo según la Organización Mundial de Comercio (OMC), que afirma que pasó de representar el 13,2% del PIB al 4,8% (31). En el mismo informe, la OMC resaltó que la tasa de pobreza bajó de 29,6% en 2011 a 24,5% en el 2018. Por otra parte en lo que se refiere al desempleo (32) hasta el año 2018 la tasa fue de un 4,1%, sin embargo, esta cifra no considera el subempleo, que se ubica en el 19,4%, de hecho, el empleo adecuado se ubica en una tasa de 39,6% para el mismo año. Esto quiere decir que apenas ese porcentaje de la población en edad de trabajar cuenta con un empleo formal, mientras que el resto tienen empleos informales, como comerciantes ambulantes u otros. Esto abre a su vez una necesidad imperante de emprender por cuenta propia, lo que ha favorecido al país en ese aspecto pues hasta el año 2018 “Ecuador se posicionó por sexto año consecutivo como líder en la región en el índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA, por sus siglas en inglés)” (33). Una virtud del estudio de donde sale este indicador, es que también mide cuánto emprendimiento es por oportunidad y cuánto es por necesidad y respecto a estos indicadores, en el caso del Ecuador el 57,3% de los emprendedores lo hacen por encontrar una oportunidad y el 42,3% lo hacen por necesidad. Esta alta tasa de emprendimiento relacionada es un indicador muy relevante, externo al negocio, que denota también la existencia de una oportunidad.

10.2.3. ENTORNO SOCIAL

A partir de la penetración del Internet en la vida de las personas, aparecieron cambios importantes en las costumbres de las distintas culturas alrededor del mundo, mismos que han abierto las posibilidades para la educación online, por lo que este es uno de los factores que favorece el desarrollo del negocio. Partiendo por América del Sur, la

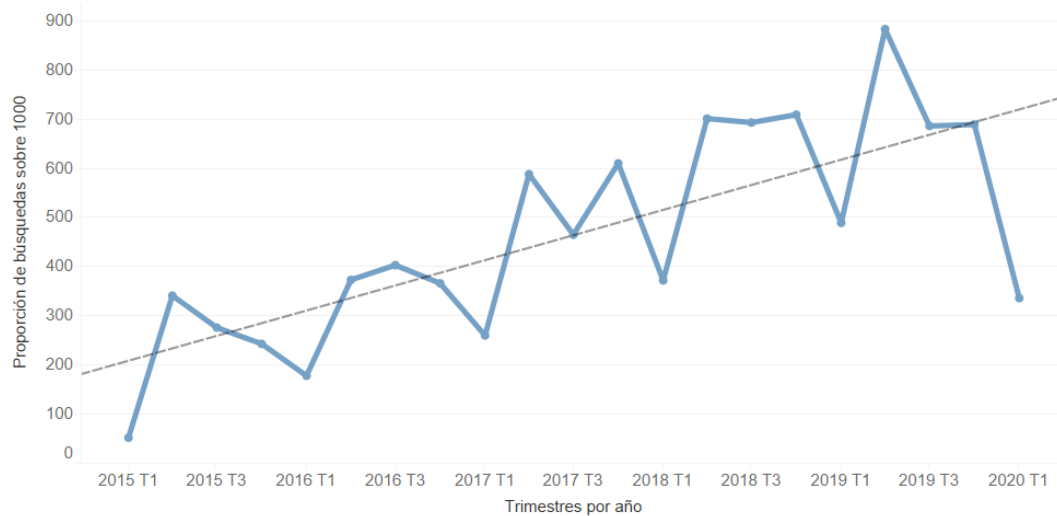
penetración del internet es de un 73% en promedio, misma que en el Ecuador asciende a un 79%. (34) Estas características hacen que las personas se abran hacia la posibilidad de acceder a muchos tipos de servicios por medios digitales, y de hecho, como se evidenció en la sección 2, aproximadamente un 58% de personas en América Latina hoy prefieren educarse con alternativas que brindan flexibilidad (5), y en el Ecuador este grupo de personas crece a un ritmo del 13% anual (4), es decir, el cambio cultural en la sociedad es positivo para la implementación de este negocio.

Se asume que la tendencia creciente de profesionales de la salud se mantendrá debido a que a pesar de la concentración en ciertas ciudades, existen regiones del Ecuador donde no se ha logrado cubrir el mínimo indispensable para ofrecer un servicio de calidad, lo cual abre una oportunidad para ampliar los servicios, además de buscar cada vez una mayor especialización.

10.2.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico tiene una relevancia crítica en este negocio y para los efectos del mismo, va de la mano con los cambios en el entorno social-cultural, que parten por el hecho de permitir actualmente el acceso de millones de personas en el país y el mundo a alternativas que anteriormente no podían acceder. Hasta el año 2019, las redes sociales como Facebook, YouTube, WhatsApp, Instagram y Twitter cuentan con 2,2; 1,9; 1,5; 1 y 0,3 miles de millones de usuarios respectivamente. Por otra parte, estas mismas redes han tenido en América del Sur una penetración del 66% (34). De acuerdo a Hootsuite (34), un 27% de los usuarios de redes sociales están entre los 18 y 24 años, un 32% entre los 25 y 34 años y 16% entre los 35 a 44 años, es decir, entre los 18 y 44 años de edad acumulan aproximadamente un 65% de los usuarios y el 35% restante se reparte en el resto de edades, esto considerando solamente redes sociales como Facebook, Instagram y Facebook Messenger. En el caso del Ecuador, 14,7 millones de personas (87% de la población aproximadamente) cuenta con una suscripción móvil, también 13 millones de personas acceden a internet y 12 millones son usuarios activos de redes sociales (34). Algo muy favorable para el proyecto es que de acuerdo al mismo estudio, año tras año, la velocidad del internet para conexiones móviles en el país mejora en un 19%, mientras que la velocidad en el internet fijo mejora un 25%. Por otra parte, aprovechando el acceso a la tecnología, las personas utilizan a Google como su buscador principal para acceder a información y las búsquedas sobre emprendimiento, han ido en franco crecimiento como lo muestra la información de Google Analytics presentada a continuación:

**GRÁFICO 10: BÚSQUEDAS DE EMPRENDIMIENTO EN GOOGLE EN ECUADOR
(35)**



Como se puede ver, la influencia del entorno tecnológico es muy favorable para el canal principal elegido para este negocio, así como los puntos de relación con los consumidores, de acuerdo a la descripción realizada en el Canvas del negocio.

10.2.5. ENTORNO ECOLÓGICO

En la actualidad el entorno ecológico no tiene mayor influencia para este negocio debido a que por su naturaleza digital, no está sujeto a ningún tipo de regulación ni riesgo ambiental, por lo tanto no existe la necesidad de profundizar en este aspecto; sin embargo, cabe destacar que en el largo plazo, el cambio climático que da origen a climas extremos (36), podría representar una oportunidad para este tipo de educación, toda vez que facilita a los usuarios el permanecer en sus hogares o en el lugar donde perciban mayor comodidad para recibir su educación, con el único requisito de contar con acceso a Internet.

10.2.6. ENTORNO LEGAL

Entre los puntos favorables del entorno político para este proyecto se encuentra la reciente aprobación de la Ley de Emprendimiento e Innovación (7 de enero de 2020) (37), misma que favorece el acceso a fuentes de financiamiento, permitiendo el acceso preferencial a servicios financieros así como también a fondos de inversión públicos. Por otra parte la nueva ley permite acceder a fondos estatales para capital semilla de riesgo, y regula los fondos colaborativos “crowdfunding”, es decir, permite esta figura en el Ecuador y establece mecanismos de control.

Un tercer punto relevante de la ley de emprendimiento es que exige al Ministerio de Trabajo del Ecuador, elaborar una nueva modalidad de contrato para emprendedores. Así también la ley facilita el cierre de negocios tipo emprendimiento en caso de tener que hacerlo, para que el emprendedor pueda con mayor facilidad reestructurar su

negocio y emprender en una nueva línea de negocio en la que considere que podría tener mejores resultados.

El último punto relevante de la ley de emprendimiento es que admite la creación de una nueva figura empresarial denominada Sociedad por Acción Simplificada, que facilita la conformación de una compañía unipersonal, es decir, sin la necesidad de contar con socios para arrancar.

Cada uno de estos puntos del entorno legal es favorable para el desarrollo del negocio ya que se consolidará precisamente como un emprendimiento unipersonal y por lo tanto requiere tener facilidades al arranque del negocio.

Por otra parte, en lo que se refiere la legislación que rige a la educación superior en Ecuador está en primer lugar la Ley Orgánica de Educación Superior (38), que establece que los organismos que rigen el Sistema de Educación Superior son el CES (Consejo de Educación Superior) y el CEAACES (Consejo de Evaluación y Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior). Estos organismos regulan tanto la educación presencial como a distancia o digital relacionada con institutos de educación superior, sean estos universidades o institutos técnicos o tecnológicos; empero, en el caso atinente a este plan, ninguna de estas entidades provee un marco regulatorio, toda vez que el servicio no ofrece educación superior formal, sino que entrega conocimientos básicos necesarios para entender el mundo de los negocios desde la perspectiva de la salud. En este caso, dado el surgimiento de este tipo de EdTechs (3) es posible que en un futuro cercano existan regulaciones para servicios semejantes, no obstante, actualmente no hay un marco regulatorio que pese sobre este modelo de negocio, relacionado con la educación, lo que también abre una oportunidad de arranque particular para el proyecto propuesto.

10.2.7. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PESTEL

Como se puede observar, las variables más críticas para el desarrollo del negocio son el entorno Social, Tecnológico y Legal, debido a que por las características del negocio propiamente tal, actualmente se beneficia del entorno social y cultural, así como de los fuertes cambios tecnológicos, sin embargo, respecto a ese último punto, el negocio se ve forzado a evolucionar conforme los cambios tecnológicos van tomando lugar, por ejemplo, en la recolección de datos, los formatos disponibles e incluso el alcance geográfico que deberá tener. Por parte del entorno legal, existen posibles regulaciones que pueden aparecer a lo largo del tiempo y por lo tanto es crucial para la firma mantener un exhaustivo control de la calidad, tomando como referencia la normativa vigente para instituciones educativas físicas, de tal manera que en caso de haber una regulación nueva, pueda adaptarse con facilidad a la misma para que no se vea perjudicado el negocio.

10.3. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO (5 FUERZAS COMPETITIVAS)

Como se explicó en el marco conceptual del proyecto, se procederá a analizar las denominadas 5 fuerzas competitivas, de autoría de Michael Porter a continuación.

10.3.1. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Para el análisis de la amenaza de nuevos competidores o entrantes en este negocio es fundamental analizar las barreras de entrada (10). Como se presentó en el segundo punto de este plan, actualmente existen cientos de empresas que están entregando este tipo de servicios alrededor del mundo. Si bien es cierto, en el Ecuador todavía no existen competidores con este tipo de contenido tan específico, es decir, relacionado a los servicios de salud, en el mundo existen al menos 29 empresas de educación de negocios por medios digitales, de las cuales 20 están disponibles y son accesibles en Ecuador pero apenas 8 entregan esta información en español. De la investigación de mercados realizada, se pudo apreciar que el idioma de preferencia de los PDS en el Ecuador es el español, aún a pesar de que algunos mencionaron no tener inconvenientes con el inglés, pero que por facilidad y tiempo es mejor que estén en español. En este caso, el idioma puede constituir una barrera de entrada media para los competidores del exterior, pero a pesar de ello, los reducidos costos de ingreso a la industria debido a que es un medio que no requiere mayor cantidad de activos para ejecutarse y el bajo costo que puede tener cambiar de proveedor para el cliente, hacen también que las barreras de entrada sean bajas.

Otro parámetro de análisis para la amenaza de nuevos entrantes es el nivel de concentración de la industria (10), que como se puede apreciar es más bien fragmentada, con muchos participantes, lo que exige que la estrategia apunte a un nicho de mercado.

Con estos antecedentes, se puede considerar que la amenaza de nuevos entrantes es alta. De cualquier manera, una vez que el proyecto ingrese al mercado, la idea es desarrollar los contenidos de tal manera que sean atractivos para el usuario, en su idioma y considerando sus preferencias puntuales. Esto facilitaría la creación de una barrera de entrada, no alrededor del servicio, sino de los clientes, como sugiere Arnoldo Hax, en el Modelo Delta (39), es decir, es prioritario enfocar la estrategia en el cliente para crear una relación fuerte y mutuamente beneficiosa al largo plazo.

10.3.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Como se observó en el modelo Canvas, para el negocio en cuestión existen 3 tipos de proveedores, mismos que serán analizados independientemente, para posteriormente sacar una conclusión sobre su poder de negociación.

- 1) Proveedores de Conocimiento: En este grupo se encuentran los profesionales o expertos de las áreas administrativas que además deben contar con habilidades para impartir educación online. Su poder de negociación es alto debido a que podrían decidir no participar más de la entrega de conocimiento

si sienten que sus honorarios no compensan su esfuerzo, lo que pondría en riesgo el negocio. Por otra parte, podrían también decidir utilizar la experiencia adquirida, para integrar sus propias plataformas de educación online, lo que implica que su poder es alto.

- 2) Creadores de Confianza: En este grupo se encuentran los PDS que hayan experimentado la experiencia que entregará este servicio, quienes pueden testificar sobre cuánto les ha aportado o no el servicio. Para el negocio no sería tan sencillo cambiar o eliminar impresiones negativas en este grupo de personas, por lo que se considera que cuentan con un alto poder de negociación que se refleja en la influencia que podrían tener, tanto para beneficiar como para perjudicar al negocio con sus impresiones y el tipo de boca a boca que generen.

También en el grupo de los creadores de confianza están las sociedades profesionales que existen como por ejemplo los Colegios de Médicos, o por ejemplo la Sociedad Ecuatoriana de Pediatría, o el Colegio de Cirujanos del Ecuador, y otros más. Estos pueden ser importantes aliados complementarios a los otros denominados “creadores de confianza”, ya que pueden sugerir la utilización del servicio o a su vez la no utilización. Se considera que su poder de negociación es medio.

- 3) Proveedores de medios y herramientas: Aquí están contemplados el sistema de manejo del aprendizaje online, el proveedor del servicio de internet y el proveedor de Cyber-seguridad. En el caso del LMS se puede afirmar que cuenta con un poder de negociación medio, ya que podría ser difícil para la empresa tener que cambiar de proveedor, debido a que los usuarios suelen familiarizarse con un tipo de plataforma y con sus formatos; sin embargo, no es algo crítico ya que en la actualidad existen varios proveedores de este tipo (3). Por otra parte, el servicio de internet y el proveedor de Cyber-seguridad cuentan con un bajo poder de negociación debido a que sus servicios son prescindibles y difícilmente podrían convertirse en un negocio similar, ya que su giro de negocio es distinto.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es medio.

10.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Esta fuerza competitiva se potencia al extremo en el caso de que exista un único comprador muy grande que sea el que hace la mayor parte del ingreso del negocio. En este caso, los compradores están muy fragmentados ya que todos son individuos que toman decisiones hasta cierto punto autónomas; es decir, el impacto de la salida de uno de los suscriptores al servicio puede no ser tan crítico para el negocio. Por otra parte, la facilidad de cambio de proveedor del servicio de e-learning es alta, y probablemente no tan costosa, por lo que en la mezcla de marketing se deberá considerar un precio competitivo, que haga a los consumidores pensar dos veces antes de cambiar de proveedor. Uno de los pormenores del modelo de negocio es que el 100% de sus fuentes de ingreso al inicio del negocio dependen de los usuarios, es

decir, no existe otra fuente de ingresos. Esto les da también poder de negociación. Por todas estas razones, se considera que el poder de los compradores es medio.

10.3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Los servicios sustitutos de este negocio son varios. Entre ellos están por supuesto las alternativas de educación tradicional como universidades e institutos técnicos. Es posible que ese tipo de servicios ofrezcan un atractivo trade-off sobre todo de beneficio, debido a que la educación formal otorga un título universitario que tiene un peso en el currículo de cualquier profesional; sin embargo, el costo de cambiar de proveedor del servicio en este caso es muy elevado, toda vez que los precios de la educación tradicional son muy superiores a los de la educación online, de hecho, en las principales universidades del Ecuador el costo puede estar en un rango que va desde los 1500 hasta más de 5000 dólares americanos por semestre considerando solamente los valores de la educación de pregrado (40) (41). En el caso de las maestrías, en el país existen versiones disponibles con precios desde los 6000 dólares americanos (42) y se estima que los diplomados o certificados profesionales tienen un precio de aproximadamente el 50% de una maestría. En consecuencia, atender a cualquiera de estas versiones que ofrecen títulos avalados por universidades, puede tener mayor representatividad académica, pero al mismo tiempo un costo superior, además de menor flexibilidad horaria.

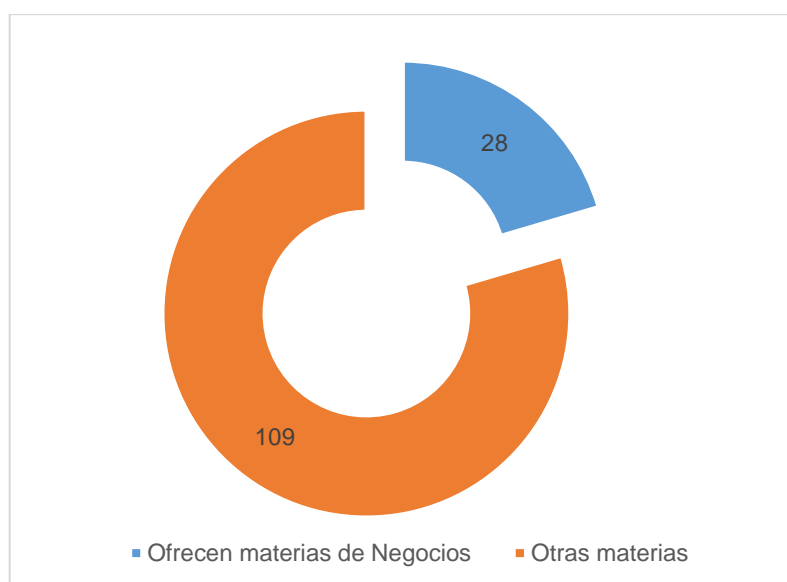
Otro producto sustituto sería la educación formal universitaria a distancia. En el Ecuador existen en la actualidad 15 universidades que brindan educación de postgrado a distancia, de las cuales 5 entregan educación 100% online, estas son la Universidad Internacional (MBA), la Universidad Estatal de Milagro (Solo pregrado - Ingeniería en TI), ESPE (Solo pregrado - 6 carreras, de ellas 1 es Economía y las otras no están relacionadas con ciencias administrativas), Universidad Politécnica Salesiana (Solo pregrado – 3 carreras, Ninguna administrativa), Universidad Técnica de Manabí (1 carrera – Educación Artística), estos datos fueron recopilados de las páginas web oficiales de las universidades o vínculos creados hacia ellas. Lo que se evidencia es que efectivamente, existe la posibilidad de sustituir el servicio del negocio en cuestión con proveedores de educación tradicional que están incursionando en el mercado online o sencillamente en educación a distancia, que es lo que ofrecen 7 universidades más en Ecuador, además de sus propuestas semipresenciales, con 4 universidades más que ofrecen estas alternativas. Si bien de todo este grupo, apenas 7 entregan carreras relacionadas con las ciencias administrativas (2), esto hace que la amenaza de servicios sustitutos sea alta. La creación de ventaja competitiva para este programa por lo tanto deberá estar relacionada a dirigir sus esfuerzos en educación especializada que entregue valor a los usuarios del servicio.

10.3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Se puede decir que la industria de EdTech se encuentra actualmente fragmentada, aunque con participantes importantes a nivel mundial como Edx, Coursera o incluso Udemy (3); quienes entre sí presentan un fuerte nivel de competencia, no solo porque

ofrecen todo tipo de educación posible, sino también porque cuentan con modalidades similares, es decir, ofrecen tanto MOOCs (Cursos abiertos masivos online por sus siglas en inglés) que en esencia son gratuitos si uno decide no solicitar un certificado por ellos, como cursos más especializados que pueden tener costos más elevados, llegando incluso a superar varios miles de dólares, pues pueden ser maestrías online. Luego de este grupo de competidores fuertes, se encuentra el grupo más fragmentado, con más de 60 participantes alrededor del mundo, en distintas regiones e idiomas, pero con un potencial enorme de crecer ya que el estar sobre una plataforma online les facilita la escalabilidad del negocio y rompe las fronteras geográficas, no así, las del lenguaje (3). Al tomar este dato, es bueno analizar cuánto de la educación disponible online es relacionada a negocios, para lo cual se utilizará el siguiente gráfico:

GRÁFICO 11: NÚMERO GLOBAL DE EDTECHS Y OFERTA DE MATERIAS DE NEGOCIOS (3)



De las 28 empresas que ofrecen educación de negocios, 8 cuentan con material disponible en español, y 1 ofrece alguna materia relacionada con salud y negocios (Edx). La gran ventaja con la que cuentan plataformas como Edx o Coursera es que su material educativo es preparado por las mejores universidades del mundo o de las regiones en donde se encuentran disponibles, lo que valida su contenido y por lo tanto podría tener una influencia negativa en el negocio. Esto hace que el ambiente sea altamente competitivo y que la estrategia del negocio tenga que trabajar sobre la base de la calidad y la adaptabilidad al idioma local.

Por su parte, una corta ventaja de este proyecto es que de acuerdo a la retroalimentación recibida en las entrevistas realizadas, ningún profesional de la salud tiene en su Top Of Mind una recordación espontánea de marcas como Edx, Coursera o algún otro proveedor similar.

En lo que respecta a las barreras de salida, el negocio online cuenta con una gran ventaja, ya que la inversión en activos no es tan elevada como en un negocio físico, lo que genera bajas barreras de salida y por lo tanto otorga flexibilidad para probar nuevos mercados y negocios en caso de que el propuesto no funcione como se espera.

10.3.6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (CUADRO RESUMEN)

TABLA 10: RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Fuerza Competitiva	Nivel
Amenaza de nuevos entrantes	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Medio
Poder de negociación de los compradores	Medio
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Alto
Rivalidad entre competidores actuales	Alto

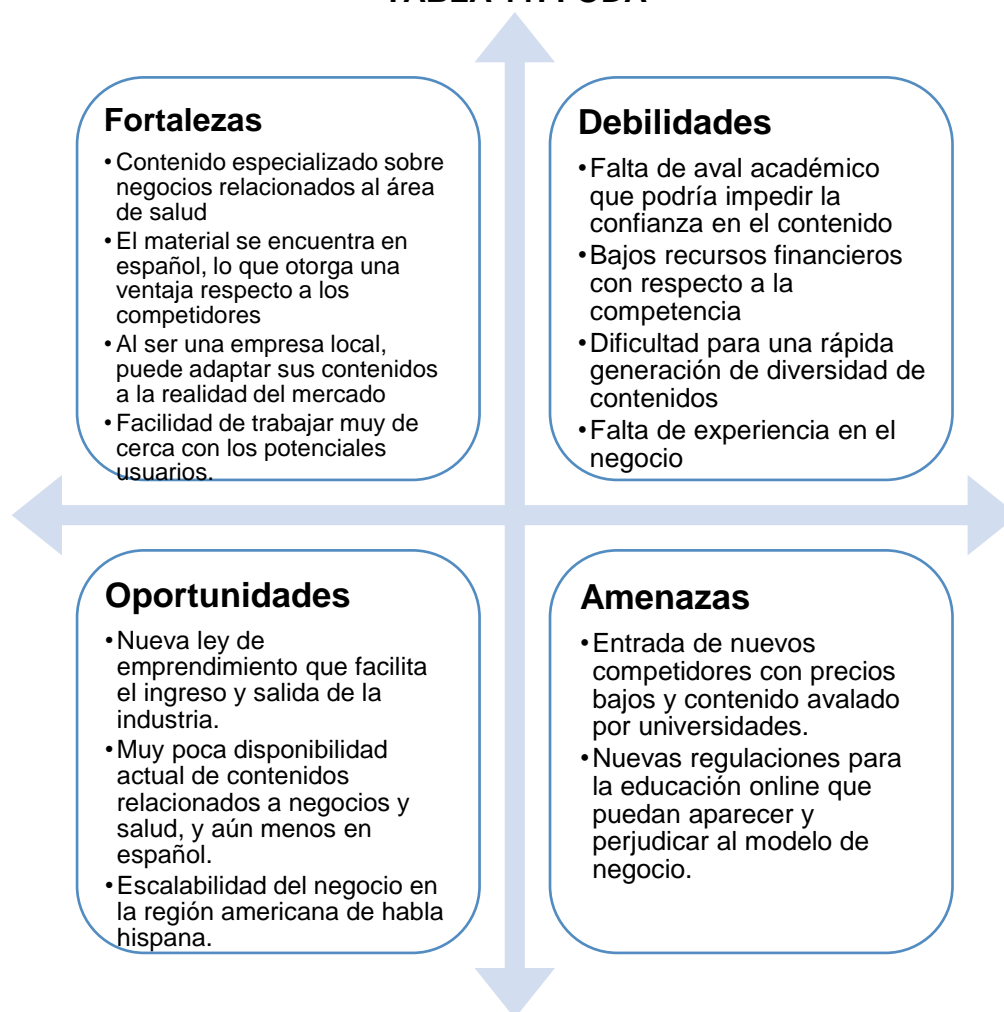
En conclusión, desde la perspectiva de las cinco fuerzas competitivas, la presión competitiva para el modelo de negocio en cuestión es media – alta. Esto no implica que el negocio no deba realizarse, sino que indica que el éxito del mismo podría depender en gran medida de la capacidad de innovación continua y adaptabilidad a las nuevas tendencias, utilizando metodologías de trabajo rápidas y ligeras.

10.4. FODA

Toda vez que se han analizado tanto el modelo de negocio como el entorno externo de la organización, es factible realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (mayúsculas intencionales para recalcar las siglas FODA). Cabe mencionar, que las fortalezas y debilidades descritas a continuación, así como sus oportunidades y amenazas, están asociadas al modelo de negocio propuesto y sus circunstancias de creación.

Dado que el modelo de negocio exhibe los recursos y las capacidades requeridas, permite realizar un análisis interno, y por su parte el análisis del entorno muestra cómo la parte externa a la organización brinda oportunidades o presiona con amenazas para el negocio en cuestión.

TABLA 11: FODA



Con el fin de plasmar la potencial respuesta que la compañía podría tener frente al escenario que establece la matriz anterior, se han elaborado las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y de evaluación de factores internos (EFI) que se presentan a continuación.

TABLA 12: MATRIZ EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Oportunidades		Peso/100%	Calificación	Ponderado
1	Nueva ley de emprendimiento que facilita el ingreso y salida de la industria.	0,15	4	0,6
2	Muy poca disponibilidad actual de contenidos relacionados a negocios y salud, y aún menos en español.	0,3	3	0,9
3	Escalabilidad del negocio en la región americana de habla hispana.	0,15	2	0,3
Amenazas				
1	Entrada de nuevos competidores con precios bajos y contenido avalado por universidades.	0,25	1	0,3
2	Nuevas regulaciones para la educación online que puedan aparecer y perjudicar al modelo de negocio.	0,15	2	0,3
Totales		100%		2,4

Las calificaciones en la matriz EFE muestran lo siguiente:

- 1: Respuesta baja al factor
- 2: Respuesta media al factor
- 3: Respuesta superior a la media respecto al factor
- 4: Respuesta superior respecto al factor

Los pesos relativos (asignados sobre el 100%), cuando tienden a cero implican que no es importante y mientras más tienden a 1 son muy importantes. Por otra parte, la metodología establece que si el resultado de la sumatoria de los valores ponderados en la matriz EFE es 4, entonces se considerará que en las condiciones actuales la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. El mínimo es 1 y el máximo es 4

Con el resultado de 2,4 de la matriz EFE entonces se deduce que la empresa en las condiciones planteadas tendría una capacidad de reaccionar ante sus potenciales amenazas alrededor de la media, es decir, no presenta una posición fuerte, así como tampoco muestra una fuerte capacidad para aprovechar sus oportunidades, esto indica también que se deberá trabajar a mayor velocidad para generar contenidos y para escalar el negocio rápidamente a mercados internacionales.

En lo que respecta a la Matriz EFI, el mecanismo de cálculo de los resultados es similar, con pequeñas diferencias como se detalla a continuación:

Calificaciones:

- 1: Debilidad mayor
- 2: Debilidad menor
- 3: Fortaleza menor
- 4: Fortaleza mayor

Respecto a los pesos relativos, mientras más cercanos a cero son menos relevantes y mientras más cercanos a 1 son más relevantes, mientras que el resultado de los ponderadores tendrá un mínimo de 1 y un máximo de 4. El valor promedio ponderado, al igual que en la matriz EFE, es de 2,4.

TABLA 13: MATRIZ EFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos				
Fortalezas		Peso/100%	Calificación	Ponderado
1	Contenido especializado sobre negocios relacionados al área de salud	0,15	4	0,6
2	El material se encuentra en español, lo que otorga una ventaja respecto a los competidores	0,09	3	0,3
3	Al ser una empresa local, puede adaptar sus contenidos a la realidad del mercado	0,08	3	0,2
4	Facilidad de trabajar muy de cerca con los potenciales usuarios.	0,15	4	0,6
Debilidades				
1	Falta de aval académico que podría impedir la confianza en el contenido	0,08	1	0,1
2	Bajos recursos financieros con respecto a la competencia	0,15	2	0,3
3	Dificultad para una rápida generación de diversidad de contenidos	0,15	1	0,2
4	Falta de experiencia en el negocio	0,15	2	0,3
Totales		100%		2,5

Del resultado de 2,5 de la matriz EFI, se puede deducir que la empresa está en la media en términos de la respuesta que ofrecen sus fortalezas respecto a sus debilidades. Esto también permite concluir que entre las prioridades estratégicas está el generar mayores diferenciadores a corto plazo, como contenidos de calidad y explorar otras áreas de negocio de tal manera que se aprovechen las fortalezas de la empresa y se corrijan con el tiempo las debilidades para generar recursos financieros pronto.

11. PLAN ESTRATÉGICO

11.1. ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA

Ahora que se conoce bien el giro del negocio y se tiene una mayor perspectiva respecto a las prioridades estratégicas de la organización, se puede proceder con el plan estratégico, como se presentará a continuación. Cabe en este punto recalcar que el informe Endeavor hace la siguiente afirmación “*creemos que sólo a través de la tecnología se logrará empatar las habilidades requeridas por el mundo laboral y las capacidades de las próximas generaciones*” (3). Esta declaración es relevante dado que el objetivo de este plan de negocios es precisamente encontrar un vínculo entre las habilidades de generar negocios y los profesionales de la salud a través de la educación, objetivo que podría cambiar la manera en que actualmente se lleva a cabo el negocio de la salud desde la perspectiva de los profesionales involucrados.

Dentro del sector de la educación, se encuentra la industria de EdTech. Ésta se encuentra fragmentada en un gran número de participantes, como se pudo observar a lo largo del análisis de las cinco fuerzas competitivas en el capítulo anterior. Como

resultado de ese análisis y del PESTEL, se concluye que la estrategia competitiva genérica que este modelo de negocio debe utilizar es el enfoque por liderazgo en costos y especialización. De alguna manera las estructuras digitales facilitan que se pueda cumplir esta expectativa debido a que los costos de entrada son bajos y se puede especializar el contenido, dirigiéndolo puntualmente a profesionales de la salud. La estrategia de enfoque se caracteriza por atender las necesidades de un segmento limitado geográficamente, por tipo de cliente o por una línea de productos específica. (43). La idea fundamental de partir con una estrategia de enfoque es lograr una participación relevante en el segmento objetivo y si la idea triunfa, expandir el negocio hacia otras áreas geográficas o incluso otros ámbitos relacionados a los servicios. A partir de esto, todos los planes que se realicen deberán mantener como base esta premisa, conservando costos discretos, alcances masivos y especialización en las temáticas a impartir, de tal manera que se pueda fidelizar a los clientes y provocar un efecto de red.

11.2. MISIÓN

Aportar a los grupos de profesionales de la salud de distinta índole y regiones del Ecuador con conocimientos que les faciliten la toma de decisiones relacionadas con sus negocios, independientemente de la dimensión de los mismos, a través de un sitio de aprendizaje en línea que se adapta a sus requerimientos.

11.3. VISIÓN

Ser la EdTech ecuatoriana líder en el país, que provee educación especializada en distintas áreas, con el fin de contribuir a la sociedad latinoamericana con los conocimientos más demandados y útiles para el desarrollo futuro.

11.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1) Recuperar la inversión inicial en un período máximo de 5 años.
- 2) Alcanzar una escala nacional a partir del segundo año de operación.
- 3) Generar un ROE superior al 15% después del tercer año de operación.

11.5. METAS ESTRATÉGICAS

- 1) Entregar una educación especializada de negocios a los profesionales de la salud que refleje calidad y otorgue flexibilidad por sus horarios.
- 2) Aprender del giro de negocio de manera temprana, utilizando herramientas que permitan la recaudación de información valiosa.

11.6. VALORES

Los valores de la compañía son los siguientes:

- 1) **Respeto:** La compañía respeta la privacidad de sus usuarios y se compromete a manejar la información de manera responsable.

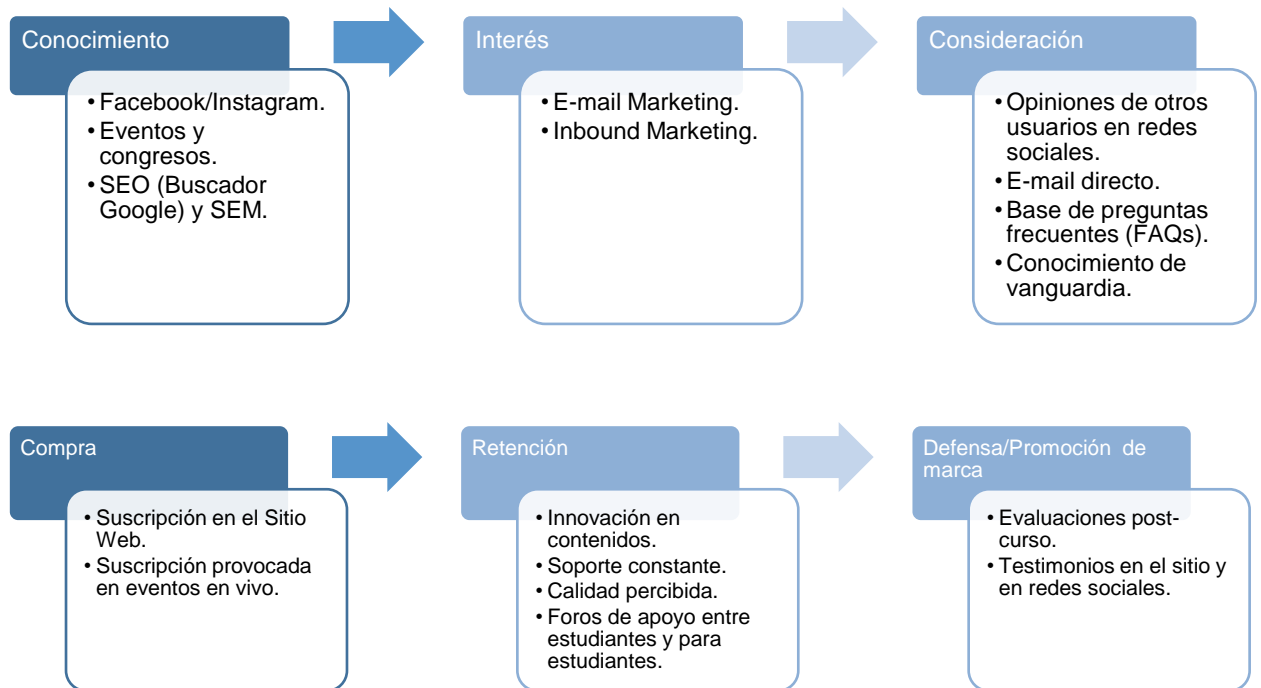
- 2) **Transparencia:** La transparencia es fundamental para mantener una reputación saludable frente a todos los grupos de interés, partiendo por los usuarios, accionistas, empleados y el Estado, por lo que es un compromiso de la empresa la presentación de información veraz y el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- 3) **Trabajo en equipo:** Para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, es vital que todos los miembros que se sumen con el tiempo a la organización cuenten con un fuerte espíritu de trabajo en equipo, que lleve a resolver los problemas más complejos, innovar y mantener el crecimiento constante de todos los colaboradores y de la empresa.
- 4) **Cumplimiento de promesas:** Todos los miembros de la organización deben estar comprometidos a cumplir con sus promesas, tanto para la organización como para sus familias y consigo mismos, de tal manera que puedan tener un equilibrio saludable entre su vida personal y su trabajo.
- 5) **Integración:** Todo miembro del equipo es responsable de integrar, guiar, ayudar, asistir y servir de manera especial a los nuevos integrantes, de tal manera que se sientan parte del equipo y su trabajo sea un buen motivo para despertar cada mañana.
- 6) **Excelencia:** El equipo de trabajo integral se compromete a desarrollar su trabajo con excelencia, entregando todos los días el 100% de lo que corresponde a su responsabilidad laboral, con el fin de mantener contentos a los clientes de la organización.
- 7) **Creatividad:** La tecnología siempre deberá ir de la mano de la creatividad, por lo que el equipo de trabajo de la empresa realizará sus actividades e incluso el diseño de sus espacios considerando como valor fundamental la potencialización de la creatividad, sobre todo en las áreas que están relacionadas al diseño y desarrollo de productos y estrategias de comercialización.

12. PLAN DE MARKETING

12.1. VIAJE DEL CLIENTE

Se debe realizar una propuesta inicial del viaje que el cliente realizará antes de adquirir el servicio, es decir, todos los pasos que idealmente una persona que adquiere el servicio (conocida como un Lead) realizará hasta llegar a la compra y posterior a ella (44). Se utiliza también la retroalimentación de la investigación de mercado para poder colocar la siguiente información:

GRÁFICO 12: VIAJE DEL CLIENTE (14)



A través del potencial viaje del consumidor, compuesto por los 6 pasos explicados anteriormente, se puede visualizar la forma que debería tomar la estrategia y tácticas de marketing que se utilizará en este plan de negocios. Lo ideal es considerar cada una de las etapas para la realización del plan, de tal manera que el cliente pueda percibir que él es la razón de existir del negocio. Al utilizar este esquema, se puede enfocar de una mejor manera la estrategia en la experiencia que tendrá el cliente.

12.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DE MARKETING

La primera decisión estratégica que se debe hacer, antes de la realización de la estrategia propiamente tal, es la definición de una marca paraguas para el negocio. Esta marca se ha definido como MyHealthBs.com, que hace referencia al vínculo entre la salud y los negocios, así como al entorno digital sobre el cual se cimentará la marca, por lo que a partir de este punto se la utilizará a lo largo del plan.

12.2.1. SEGMENTACIÓN

El mercado objetivo está compuesto por todos los profesionales de la salud del Ecuador (PDS) que para el año 2020 suman un aproximado de 52 mil personas, como se observó en el análisis de Clientes. De la totalidad del mercado, el enfoque se realizará en los PDS de las dos ciudades más grandes del Ecuador, es decir Quito y Guayaquil, pero sobre todo, se utilizará Quito como mercado de prueba. Esta decisión se ha tomado toda vez que el modelo de negocio debe ser probado en primera instancia, utilizando el mínimo producto viable (18) con pocos usuarios de tal manera que si se debe variar alguno de los parámetros utilizados, se pueda realizar este cambio con facilidad y sin alterar en gran manera los procesos ya implementados.

Desde las conclusiones de la investigación de mercado se puede desprender que este grupo de profesionales de la salud cuenta con características puntuales que llevan a formar dos segmentos distintos, con características conductuales y etarias distintas, como se detalla a continuación:

TABLA 14: SEGMENTOS DE MERCADO

PDS con más de 5 años de experiencia	PDS con menos de 5 años de experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Buscan mantener un volumen constante de pacientes. • Están dispuestos a contactar agencias publicitarias o de marketing digital para sus acciones publicitarias. • Utilizan como medio para enterarse las cosas Facebook. • Cuentan con una reputación formada y deben mantenerla. • Tienen mayor libertad de movimiento pues ya no están preocupados por hacer un currículum para ingresar a postgrados u otros intereses. • Una gran parte de ellos considera que sus pacientes no son fieles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan comenzar a generar un volumen de pacientes sin necesidad de depender del estado. • Prefieren aprender por sus medios cómo desarrollar una estrategia de marketing para generar más pacientes. • Utilizan además de Facebook otras redes sociales como Instagram. • Deben comenzar a formar su reputación (Construir su marca personal). • Su libertad de movimiento es escasa debido a que deben sumar horas de experiencia para ser aceptados en postgrados nacionales o extranjeros. • Tienen ideas que desean implementar pero no saben por dónde partir ni los requerimientos legales. • Están conscientes de la necesidad de considerar el emprendimiento como parte fundamental de su formación profesional.

De estos segmentos, basados en la información que brinda el INEC en su informe “País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador del año 2011” (45), aproximadamente el 40% corresponderían a PDS con menos de 5 años de experiencia y el 60% restante a PDS con más de 5 años de experiencia. Esto quiere decir que para el año 2020 aproximadamente existen 20.000 profesionales de la salud que tienen entre 1 y 5 años de experiencia profesional y los 30.000 restantes son profesionales con más de 5 años de experiencia, con o sin especialidad.

Es muy importante mencionar que hay dos grandes supuestos en relación a la afirmación del párrafo anterior sobre la cantidad de profesionales de cada segmento. En primer lugar, se asume que la distribución etaria de los profesionales de la salud es la misma que la distribución etaria general del Ecuador reportada por el INEC en el año 2011, toda vez que es la última información que se encuentra disponible. En segundo lugar, también se asume que el 45% de los profesionales de la salud de ambos grupos son especialistas. Esto, dado que de acuerdo a la información del INEC presentada en el año 2017, de aproximadamente 37.000 profesionales de la salud, 17.000 eran especialistas (1). También cabe decir que esta tendencia de

especializarse es creciente debido a que gracias a la globalización y también al incremento de número de universidades que ofrecen educación en salud en el Ecuador. De hecho, actualmente existen 33 universidades en el Ecuador que ofrecen educación relacionada a ciencias de la salud y de estas 33, 11 ofrecen educación de postgrado (2) mientras que, de acuerdo a lo manifestado por algunos de los profesionales con más de 5 años de experiencia entrevistados en la investigación cualitativa, cuando ellos realizaron sus estudios, la educación de medicina estaba limitada a 4 o 5 universidades en el Ecuador y así mismo las opciones de postgrado eran muy limitadas, por lo que quienes querían realizar postgrados en áreas muy específicas debían enfrentarse al desafío de salir del país. Cabe recalcar también que si bien existen más especialistas cada año, la oferta de educación de postgrado a nivel nacional es muy limitada, de hecho, durante el año 2019 la oferta de postgrados de medicina entre universidades públicas y privadas fue de 750 cupos (46), lo que nos permite concluir que varios especialistas deben formarse fuera del país.

12.2.2. TARGETING

En función de lo aprendido durante la investigación de mercados, los dos segmentos de profesionales reflejan oportunidades de negocio diferentes y esperan resolver necesidades distintas. Al encontrar dos segmentos de estas características es esencial para el plan de negocios considerar una estrategia dirigida a ambos segmentos de mercado, variando la oferta de contenidos de tal manera que se consiga ofrecer a ambos segmentos el acceso a conocimientos que consideren valiosos para su momento actual. De todo el mercado objetivo, se ha definido alcanzar a los usuarios de entre 25 y 54 años, que representan aproximadamente el 58% de los usuarios de redes sociales. Al mismo tiempo, estos representarían al 85% de los profesionales del mercado, es decir, 42.500 potenciales usuarios. Por otra parte, de esos 42.500 PDS, aproximadamente el 19% se encuentran en la provincia de Pichincha es decir aproximadamente 8.000 potenciales usuarios están en la provincia en la que se encuentra la capital del Ecuador, Quito, la cual se definió desde el principio como mercado de prueba, y un 26%, es decir, aproximadamente 11.000 potenciales usuarios se encuentran en la provincia del Guayas (1), cuya ciudad principal es Guayaquil, ciudad que constituye el segundo mercado a alcanzar. Esto cierra el segmento potencial en un total aproximado de 19.000 potenciales usuarios y de todos estos potenciales usuarios, para comenzar, la organización ha definido alcanzar un total de 500 usuarios efectivos durante su primer año de operación, es decir, alcanzar a aproximadamente el 2,6% del total.

Se estima que de los 500 usuarios efectivos alcanzados, aproximadamente un 60% sean profesionales de la salud con menos de 5 años de experiencia y el 40% restante, profesionales con más de 5 años de experiencia. Esto, bajo el supuesto de que las necesidades de arrancar podrían ser más imperantes que las necesidades de modificar el estado actual en el que se encuentran.

12.2.3. POSICIONAMIENTO

12.2.3.1. PARA EL SEGMENTO DE PDS CON MÁS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA

Para los profesionales de la salud que cuentan con más de cinco años de experiencia, MyHealthBs.com es un servicio de educación sobre emprendimiento y administración que entrega los conocimientos clave para gestionar una empresa del área de la salud o la relación con agencias de marketing o publicidad de manera flexible, ya que ofrece cursos actualizados en formato digital.

12.2.3.2. PARA EL SEGMENTO DE PDS CON MENOS DE 5 AÑOS DE EXPERIENCIA

Para los profesionales de la salud que cuentan con menos de cinco años de experiencia, MyHealthBs.com es un servicio de educación sobre emprendimiento que entrega los conocimientos clave para formar una empresa del área de la salud. Los cursos se entregan de manera flexible ya que están en formato digital.

Es necesario aclarar que este posicionamiento se ajusta a la realidad actual del negocio, es decir, previo al lanzamiento oficial del servicio. Esto, considerando que la metodología propuesta por el modelo Canvas de la propuesta de valor establece que el modelo puede irse modificando a lo largo del tiempo en función de lo que se descubra en el transcurso del negocio y por lo tanto no es una estructura fija sino que está sujeta a modificaciones.

12.2.4. OBJETIVOS DE MARKETING

- 1) Segmento con más de 5 años de experiencia
 - a. Alcanzar un total de al menos 200 usuarios que finalicen sus módulos por completo durante el primer año de operación.
 - b. Lograr un alcance de al menos 5.000 impresiones (vistas) de publicidad durante el primer año de operación (Conocimiento).
 - c. Alcanzar un Click Through Rate Medio (Clics/Impresiones) de al menos un 5% durante el primer año de operación, este indicador estaría relacionado con la intención de compra.
 - d. Lograr un crecimiento constante de usuarios de al menos el 50% respecto al año anterior a partir del año 2.

- 2) Segmento con menos de 5 años de experiencia.
 - a. Alcanzar un total del al menos 300 usuarios que finalicen sus módulos por completo durante el primer año de operación.
 - b. Lograr un alcance de al menos 8.000 impresiones (vistas) de publicidad durante el primer año de operación (Conocimiento).

- c. Alcanzar un Click Through Rate Medio (Clics/Impresiones) de al menos un 5% durante el primer año de operación, al igual que se indicó en el objetivo de CTR del segmento anterior (Intención de compra).
- d. Lograr un crecimiento constante de usuarios de al menos el 50% respecto al año anterior a partir del año 2.

12.3. MARKETING MIX

12.3.1. PRODUCTO

El producto consiste en un intangible, es decir, es una herramienta digital que conecta a los profesionales de la salud a través de una interfaz a cursos en línea (en formato digital) de emprendimiento y negocios con enfoque en las siguientes áreas:

- 1) Emprendimiento y Salud
- 2) Marketing y Salud
- 3) Marca Personal
- 4) Finanzas Personales

Se considera que los primeros dos temas con los que el curso debe partir son precisamente Marketing & Salud, y Emprendimiento & Salud, ya que cada uno de ellos estaría enfocado en la principal necesidad manifestada por los PDS del segmento con más de 5 años de experiencia y el segmento con menos de 5 años de experiencia respectivamente.

Los contenidos son el principal producto con el que cuenta la organización, y sin duda deben estar ligados con la propuesta de diferenciación respecto al resto de opciones, es decir, contenidos enfocados en negocios para profesionales de la salud. A continuación se realizará una descripción detallada del contenido de los módulos y su duración aproximada.

1) Para el segmento con más de 5 años de experiencia

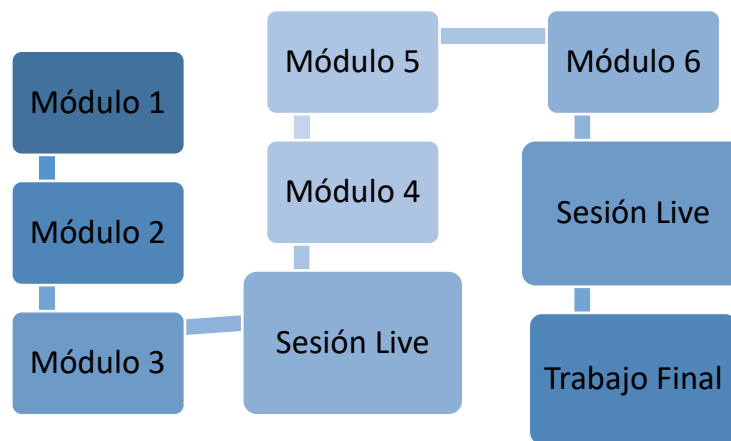
Para este segmento se presentará un primer curso digital que cuenta con las siguientes características relacionadas con la experiencia del usuario:

TABLA 15: CARACTERÍSTICAS DEL CURSO PARA EL SEGMENTO >5 AÑOS DE EXPERIENCIA

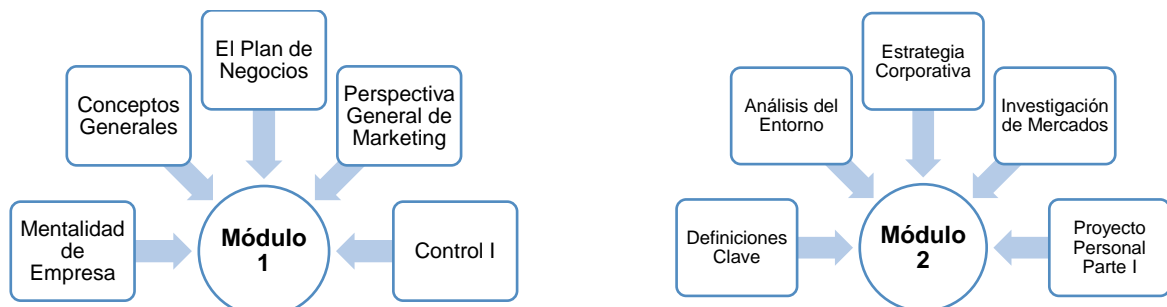
Tema	<ul style="list-style-type: none"> •Marketing y Salud
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> •Acceso a través de PC •Reponsive para acceso en móvil
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> •Apertura de acceso a cada módulo durante una semana completa
Medición de avance	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluación continua mediante controles semanales •Envío de tareas prácticas de apoyo para la presentación de un proyecto final
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> •Respuestas a dudas y consultas sobre los temas tratados en menos de 24 horas. •Dos sesiones en vivo en el curso
Duración	<ul style="list-style-type: none"> •9 semanas

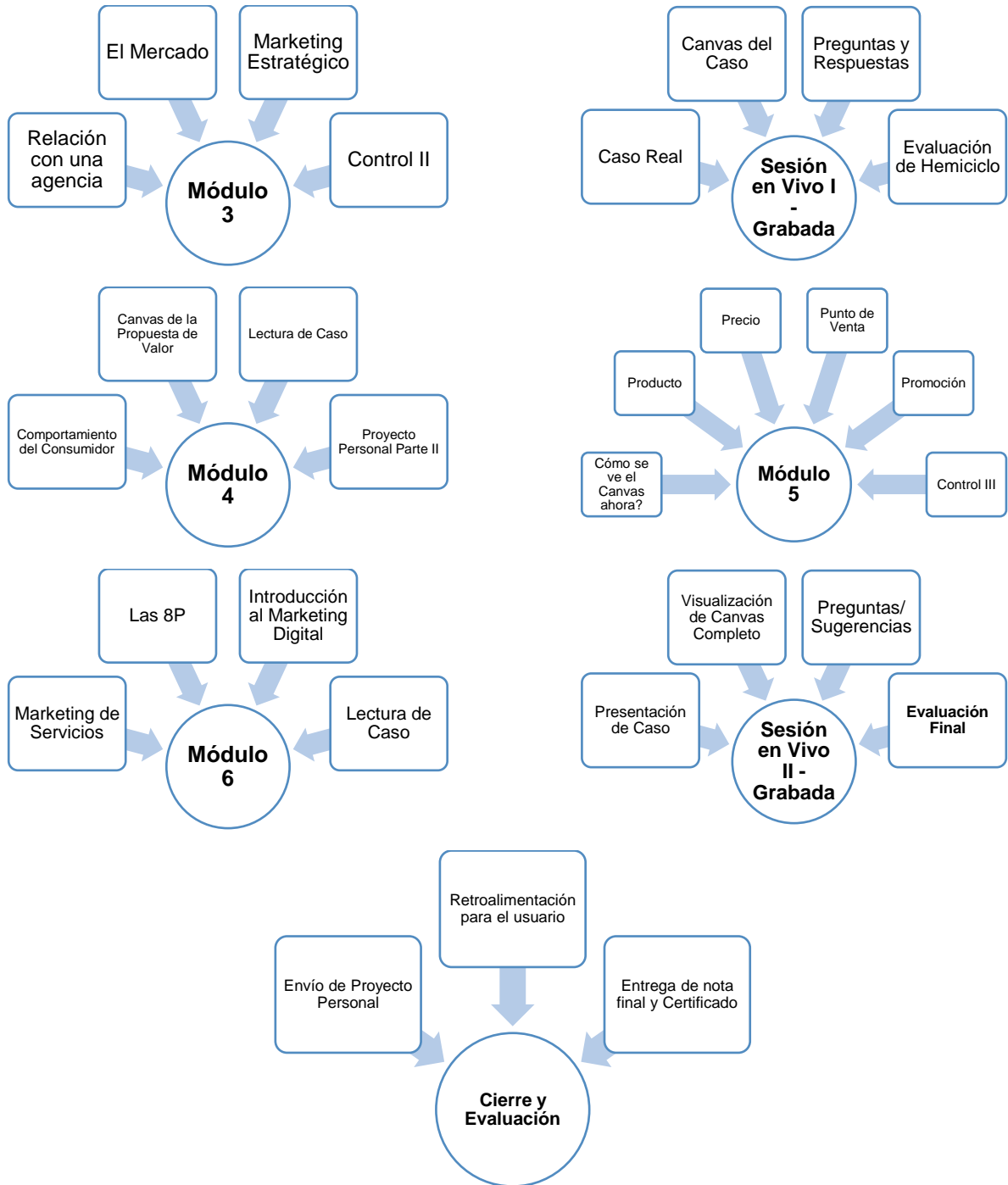
Para los módulos se presentará la siguiente estructura:

TABLA 16: ESTRUCTURA DE LOS CURSOS



Los temas serán los siguientes:





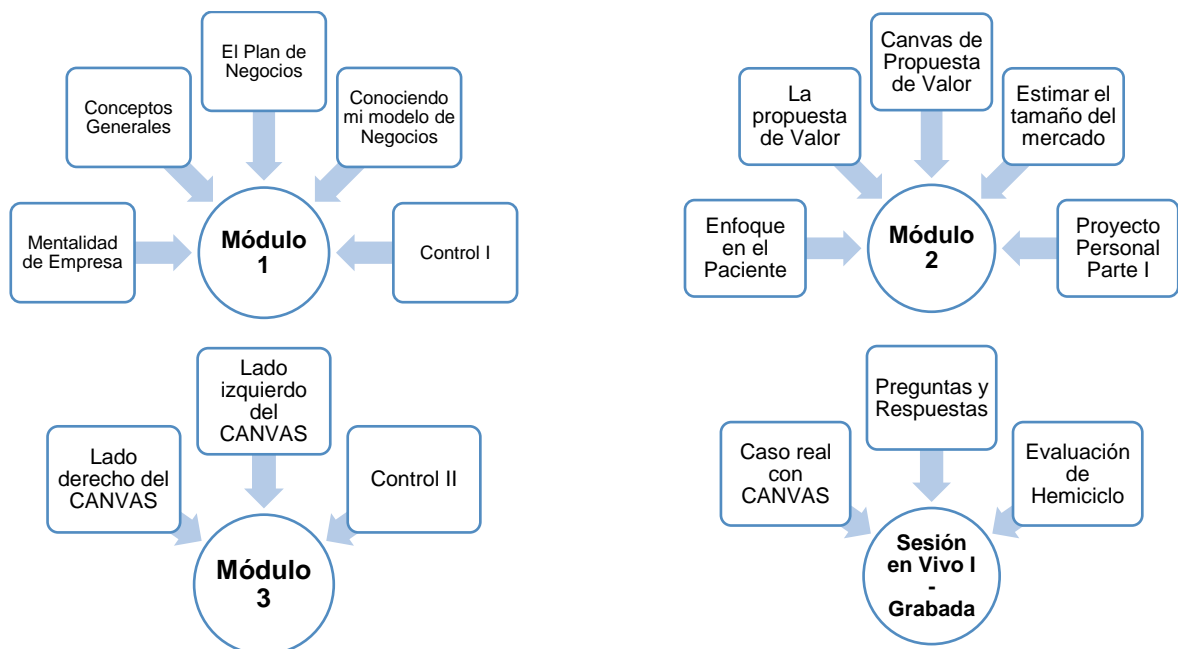
Merece la pena indicar que este primer curso será planteado como uno de prueba, de tal manera que permita evaluar el atractivo que constituye para los profesionales de la salud del segmento objetivo, así como la experiencia del usuario y las sugerencias que puedan existir.

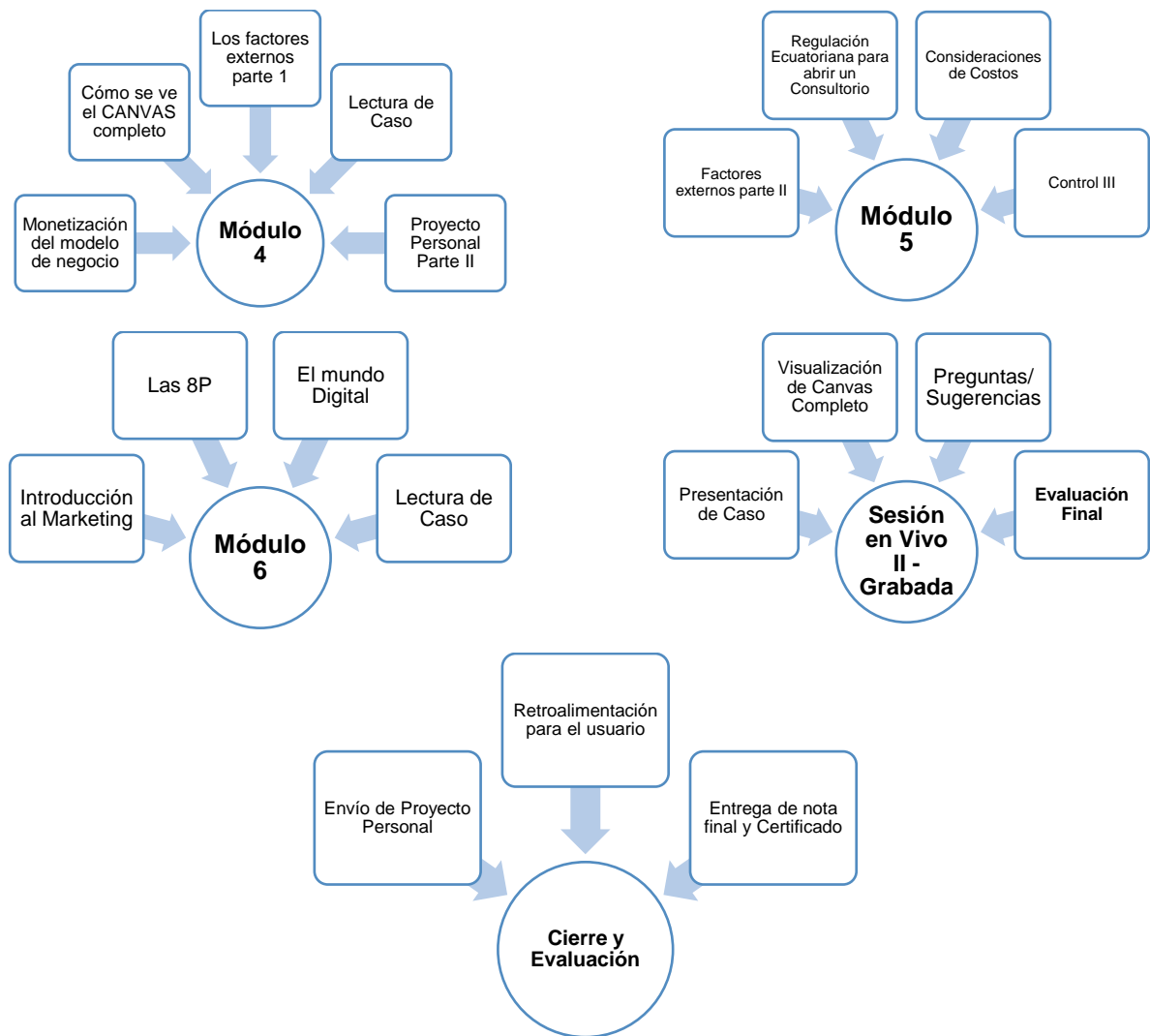
2) Para el segmento con menos de 5 años de experiencia

TABLA 17: CARACTERÍSTICAS DEL CURSO PARA EL SEGMENTO >5 AÑOS DE EXPERIENCIA

Tema	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendimiento y Salud
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a través de PC • Reponsive para acceso en móvil
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de acceso a cada módulo durante una semana completa
Medición de avance	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación continua mediante controles semanales • Envío de tareas prácticas de apoyo para la presentación de un proyecto final
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Respuestas a dudas y consultas sobre los temas tratados en menos de 24 horas. • Dos sesiones en vivo en el curso
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 9 semanas

Para los módulos se presentará la siguiente estructura:





En lo que respecta a la estructura del curso de Emprendimiento y Salud, seguirá el mismo modelo que el presentado en la tabla número 17. Los contenidos, por lo tanto, en el caso de ambos segmentos están programados para una durabilidad de 9 semanas en total, es decir, un promedio de 2,3 meses de vinculación entre el estudiante y la organización.

✓ **Accesibilidad**

Este punto es muy importante ya que está relacionada con brindar al usuario la opción de acceder al contenido tanto desde una computadora como desde un teléfono móvil, es decir, brinda la flexibilidad de acceso para que la persona no tenga la necesidad de estar en casa o en una oficina, en suma, no tiene que estar en ningún lugar específico para acceder a los contenidos, sino que su único requisito es contar con un dispositivo electrónico con pantalla y opciones de selección como:

- PCs,
- Laptops,
- Tabletas,
- Y Teléfonos móviles inteligentes.

Además, deben contar con una conexión a internet.

✓ **Flexibilidad**

Corresponde a brindarle al usuario una plataforma a la que puede acceder en cualquier momento, es decir, sin limitaciones irracionales de tiempo. Al decir irracionales, se hace referencia a que los tiempos de acceso no pueden ni deben presionar a los usuarios con fechas muy cortas de entrega de tareas, de acceso a los módulos ni de rendición de evaluaciones o controles. Es así que el tiempo de acceso entre módulo y módulo será de una semana. En el caso de los controles y evaluaciones, deberán rendirse una vez finalizado el módulo y permanecerán abiertas durante 5 días más una vez concluido el mismo, de tal manera que el usuario cuente con tiempo suficiente para revisar los contenidos y rendir sus controles y evaluaciones sin mayor inconveniente. Por el lado de los trabajos personales, serán revisados por el instructor y serán 2 envíos previos al envío final. El espacio entre envío y envío será de dos semanas y contarán con dos semanas una vez finalizado el curso para enviar su proyecto real personal final. Con todas estas características se espera entregarle al usuario una alta percepción de flexibilidad.

✓ **Medición de Avances (Aprendizaje)**

Se ha considerado para la metodología de enseñanza que es muy importante establecer un aprendizaje por objetivos, de tal manera que el usuario pueda contrastar el conocimiento con el que ingresó, respecto a sus avances semanales. Al mismo tiempo, el hecho de brindarle al estudiante la oportunidad de desarrollar su proyecto propio aplicado a la vida real, le otorgará una importante percepción no solo de aprendizaje sino también de valor.

✓ **Soporte**

Para todo tipo de curso transmitido en formato digital es sustancial contar con un soporte en línea que brinde soluciones lo más rápido posible en caso de alguna irregularidad, sobre todo cuando existen caídas del soporte digital o algún otro tipo de inconveniente relacionado con los cursos. Para esto, MyHealthBs.com contará con:

- Una página de preguntas frecuentes.
- Un centro de soporte al usuario: Este operará inicialmente en horario de oficina de lunes a viernes desde las 08:30 hasta las 17:30 horas del día para responder ante las necesidades de los usuarios lo más rápido posible. Cabe recalcar también que el propósito de este centro de soporte es, una vez generada una masa crítica de usuarios, transformarse en un centro de soporte 24/7.

✓ **Duración**

Para determinar la duración de los cursos, se consideró tanto la información de la IM como los períodos período de tiempo que compromete al usuario cada uno de los cursos disponibles actualmente entre los competidores de las EdTech descritas en la sección de competencia. En la siguiente tabla se muestra la información agregada:

TABLA18. RANGOS DE TIEMPO EN MESES REQUERIDO PARA FINALIZAR LOS CURSOS EN INGLÉS Y ESPAÑOL (3)

Tipo de EdTech de negocios	Tmax	Tmin	T. Medio	T. Mediana
Inglés	6	0,03	1,59	1
Español	7	0,03	3	1

Como se puede observar, el tiempo máximo para completar un curso entre la información que se encuentra disponible es de 7 meses, mientras que el mínimo es de 1 día; sin embargo, el 50% de los cursos disponibles se completan en aproximadamente un mes.

Adicionalmente, de la investigación de mercados se extrajo que la duración promedio que esperan tener los distintos profesionales va en un rango de 2 meses a 1 año completo; sin embargo, dado que el conocimiento de este tipo de cursos por parte de ellos es muy limitado, se considera que es posible que los PDS no tengan claridad de sus expectativas hasta no realizar una prueba de producto. Por esta razón, se probará con cursos de 9 semanas de duración, con 6 sesiones pre-grabadas, 2 sesiones en vivo que serán también grabadas para poder ser observadas en caso de no poder atender a ellas debido al tiempo disponible y por otra parte se invitará al desarrollo de un trabajo a lo largo de cada curso, para realizar la aplicación real de lo aprendido, el cual se entregará durante la última semana de clases. Esto, por supuesto, tendrá la flexibilidad mencionada en párrafos anteriores.

12.3.2. PRECIO

La fijación de precio procura estar orientada al mercado y su disposición a pagar. Para esto, se ha decidido probar el arranque fijando un precio de penetración, es decir un precio bajo que permita ganar un volumen importante de usuarios y que al mismo tiempo se encuentren satisfechos con el valor que están pagando. De acuerdo a la IM los usuarios tienen disposiciones a pagar como se muestra en la tabla a continuación:

TABLA 19: DISPOSICIÓN A PAGAR DE LOS POTENCIALES USUARIOS

Segmentos	P. Máximo	P. Mínimo	P. Medio	Mediana
Seg. >5a	\$ 500	\$ 30	\$ 164	\$ 150
Seg. <5a	\$ 1.000	\$ 40	\$ 340	\$ 175

Cabe mencionar que estos precios fueron manifestados en función de recibir el curso de manera mensual, realizando pagos mensuales. Por otra parte, en algunos casos se pudo identificar que la disposición a pagar refleja lo que los usuarios estarían dispuestos a invertir en todo el curso. Es necesario decir también que lo que ellos relacionan con el valor del curso está relacionado con los precios que han pagado previamente por cursos online brindados por universidades o a su vez lo comparan con educación presencial.

Por otra parte, la competencia cuenta con la estructura de precios que se mostró en el capítulo 2 en la tabla número 6. Esta tabla muestra que los precios tienen una gran variabilidad dependiendo del proveedor de educación y del idioma utilizado, sin embargo, para los fines de este plan de negocios se considerará como punto de referencia tanto la mediana del costo de los cursos en inglés que es de 29,00 USD aproximadamente por mes, y en español de 79,00 USD.

Considerando ambas informaciones, se ha decidido fijar un precio de entrada de 129 USD por la totalidad del curso, que equivale a un valor de 57,33 USD mensuales dada la duración de 9 semanas en total, con 6 sesiones automatizadas y 2 sesiones en vivo, más una semana de evaluación y revisión para el segmento de menos de 5 años de experiencia. En el caso del segmento con mayor experiencia, el precio será de 149 USD por la totalidad del curso, con la misma estructura del anterior, lo que equivale a un precio de 66,22 USD mensuales, dada la mayor disposición a pagar del segmento. El precio se cobrará una vez que el estudiante haya culminado su primer módulo en ambos casos, es decir, tanto en el curso de Marketing y Salud, como en el curso de Emprendimiento y Salud. Esta táctica tiene la finalidad de permitir el acceso gratuito a la plataforma digital con el fin de generar un volumen considerable de usuarios que una vez que finalizan su primer módulo serán motivados a continuar su formación, pero para poderlo hacer deberán registrar su medio de pago, es decir, una tarjeta de débito o crédito válida y se procederá a cargar el valor total del curso.

12.3.3. PUNTO DE VENTA (CANALES)

Como se presentó en el modelo CANVAS preliminar, los canales de venta y comunicación con los clientes se dividirán en dos: Canales Digitales (De manera predominante) y lo que denominaremos un Canal Tradicional.

12.3.3.1. CANALES DIGITALES

Los canales digitales responderán a la siguiente clasificación:

- 1) Marketing de Buscadores (SEM – Search Engine Marketing).
- 2) Inbound Marketing.

Estos dos elementos forman parte vital de la estrategia digital de este plan de negocios, toda vez que son precisamente las principales componentes disponibles en la actualidad para realizar una campaña de marketing digital (47) . Es necesario entonces establecer una estrategia que permita el buen desarrollo del negocio a futuro en esas áreas.

En primer lugar, de acuerdo al informe Digital 2019 de Ecuador (34), elaborado por Hootsuite, el tráfico web del Ecuador asciende a 13,48 millones de usuarios, de un total de la población de 16,98 millones, es decir que la penetración del Internet es de aproximadamente un 79%. Un dato muy relevante es que existen también 12,35 millones de usuarios activos de Internet móvil, es decir, un 73% de la población total. Por otra parte, las suscripciones a telefonía móvil incrementaron un 6,8% entre 2018

y 2019, así como la velocidad media de las conexiones móviles a Internet y las conexiones fijas aumentaron en 19% y 25% respectivamente. El mismo reporte señala que la página más visitada en el Ecuador es Google con un promedio de 9,5 visitas por persona por día. El top 5 de visitas a páginas web en el Ecuador está compuesto de la siguiente manera:

- 1) Google.com
- 2) Youtube.com
- 3) Elcomercio.com
- 4) Facebook.com
- 5) Google.com.ec

Es claro que Google tiene la mayor participación de uso del internet en el país, por lo tanto sería coherente utilizar una estrategia de SEO apegada al uso de Google como el principal medio a través del cual los usuarios buscarían información.

Por el lado del Inbound Marketing, también conocido como marketing de contenidos (47), una de sus componentes son las redes sociales, de las cuales además se cuenta con información relevante, como se detalla a continuación.

Existen aproximadamente 12 millones de usuarios activos de redes sociales en el Ecuador, esto representa el 71% de la población. Adicionalmente, 11 millones de usuarios ingresan a sus redes sociales a través de dispositivos móviles, es decir el 65% de la población total. El 48% de los usuarios totales de redes sociales son mujeres y el 52% son hombres. Un dato importante del estudio también es el número alcanzable de usuarios a través de publicidad en redes sociales y va como se detalla a continuación:

TABLA 20: USO DE REDES SOCIALES EN EL ECUADOR Y SEGMENTACIÓN ETARIA (34)

	Número de Usuarios en millones	% de mayores de 13 años	Número promedio de anuncios clicados por persona en un mes
Facebook	12	92%	8
Instagram	3,9	30%	No hay info. Disponible
Twitter	0,79	6%	No hay info. Disponible
LinkedIn	2,2	19%	No hay info. Disponible

Esta información solamente re-confirma lo que se evidenció a través de las entrevistas en profundidad, en las que los profesionales de la salud manifestaban precisamente que su principal fuente de acceso a información de actualidad son las Redes Sociales, de las que nombraron en su mayoría en primer lugar a Facebook.

Una de las ventajas del canal digital es que ofrece la alternativa de monetizar la página web a través de la colocación de publicidad dirigida a los segmentos específicos con los que se relacionan las marcas, lo cual puede ser utilizado como otro medio para generar ingresos adicionales. Así, esta última variable debe considerarse a partir del segundo año de operación, o a su vez cuando el servicio adquiera una cantidad considerable de usuarios.

Tomando en cuenta la información disponible sobre el canal digital, se debe utilizar como principal punto de venta la página web de la compañía que a su vez es el punto a través del que el usuario podrá acceder a la plataforma digital para recibir su educación. La forma de llegar a la página web será mediante el soporte de los canales digitales que actualmente permiten una mejor segmentación como LinkedIn que constituye de por sí una red profesional, y por otra parte Facebook, que es la red social que tanto la IM como los reportes digitales revisados sugieren realizar por el nivel de uso reportado. También se apoyará en los correos electrónicos directos, pero todo este detalle se perfeccionará en la sección correspondiente a Promoción.

12.3.3.2. CANALES TRADICIONALES

En lo que respecta a los canales tradicionales, existen actualmente medios disponibles gracias a los distintos congresos y eventos científicos o promocionales que se realizan en el Ecuador cada cierto tiempo en cada una de las especialidades relacionadas con el área de la salud. Estos eventos tales como cursos, congresos o exposiciones son organizados por lo general por las Sociedades Científicas o Colegios de Especialistas como por ejemplo los siguientes:

- Sociedad Ecuatoriana de Pediatría.
- Colegio de Médicos de Pichincha.
- Federación Odontológica Ecuatoriana.
- Otros.

Este tipo de sociedades profesionales publican cada cierto tiempo en sus respectivas páginas web o redes sociales la realización de sus eventos de carácter nacional e internacional y dan la apertura para que tanto compañías farmacéuticas como otras empresas interesadas hagan presencia en los distintos eventos ya sea a través de publicidad en banners (físicos y digitales), material POP o a través de stands físicos para presentar sus propuestas a los profesionales. Por supuesto, dependiendo de la magnitud del evento en cuestión varían los precios y las alternativas de acción, por lo tanto la presencia en los mismos se debe decidir a su debido tiempo.

Hasta el momento en el Ecuador se han confirmado los siguientes eventos durante lo que resta del año 2020:

TABLA 21: CONGRESOS CONFIRMADOS AÑO 2020 (48) (49)

#	Congreso	Fecha	Ciudad
1	19 Congreso Panamericano de Flebología y Linfología	11 al 12 de junio	Guayaquil
2	XV Congreso Ecuatoriano de Reumatología	23 al 25 de julio	Guayaquil
3	Cruzando Fronteras en Neonatología	16 al 19 de septiembre	Manta
4	XVII Congreso Terapia Nutricional	25 al 29 de septiembre	Guayaquil
5	XIII - Congreso Panamericano de Medicina Estética. IX Congreso Ecuatoriano de Medicina Estética	15 al 17 de octubre	Quito
6	IX Congreso Bolivariano de la Sociedad Latinoamericana de Alergia, Asma e Inmunología	22 al 24 de octubre	Cuenca
7	XXXIX Congreso Latinoamericano de Neurocirugía, CLAN	15 al 19 de noviembre	Guayaquil
8	Congreso Odontológico Ecuatoriano	19 - 21 de noviembre	Manta

De todas maneras, debido a la incertidumbre generada por los últimos acontecimientos relacionados al Coronavirus no se puede afirmar con certeza la realización de los eventos más cercanos, pero se mantienen como fechas tentativas de participación los números 3, 4, 5 y 8, debido a que son especialidades distintas y aglomeran a varios potenciales usuarios del servicio. El costo de participar en cada uno de estos eventos como auspiciante, con derecho a un stand por lo general oscila entre los 500 y 2.500 USD, esta información es posible afirmarla debido a la experiencia previa del autor del plan de negocios en esta área. Por otra parte, en lo que respecta a los eventos del año 2021, todavía no existe ninguna información disponible.

12.3.4. PROMOCIÓN

En lo que respecta a las acciones promocionales, se utilizarán los propios canales y medios físicos y electrónicos mencionados anteriormente. Se presenta el detalle a continuación.

1) PROMOCIÓN EN MEDIOS DIGITALES

La promoción en medios digitales, como se explicó en la táctica de punto de venta, debe abarcar dos grandes áreas y estas son:

- 1) Marketing de Buscadores (SEM – Search Engine Marketing),
- 2) Inbound Marketing.

Se partirá por SEM.

✓ SEM (SEARCH ENGINE MANAGEMENT – GESTIÓN DE BUSCADORES)

Las tácticas de gestión de buscadores, a su vez, abarcan dos grandes áreas:

- SEO (Optimización de Buscadores por sus siglas en inglés, Search Engine Optimization) y
- SEA (Publicidad en Buscadores por sus siglas en inglés, Search Engine Advertising).

En el caso de **SEO** la gestión se reparte en 2 grupos:

a. Optimización Onsite: Que comprende la optimización interna de la página Web, es decir:

- i. Optimización de contenido,
- ii. Optimización de algoritmos,
- iii. Arquitectura de la información,
- iv. Investigación de Palabras Clave,
- v. Diagnósticos,
- vi. Internal Linking.

b. Optimización Offsite: Que comprende la optimización de agentes externos a la página web como son:

- i. Sumisión a un directorio web: Someter la URL del sitio web y los detalles de la web a un directorio bajo una categoría particular. Esto ayuda a mejorar la construcción de vínculos hacia la página,
- ii. Construcción de vínculos (links),
- iii. Sumisión de artículos,
- iv. Sindicalización de contenidos,
- v. Posts en Blogs,
- vi. Comunicados de prensa.

Para efectos del desarrollo de este plan, los esfuerzos de Optimización Onsite se limitarán a:

- 1) **Optimización del Contenido:** Se procurará colocar en la página web contenido atractivo que aporte a la comunidad médica no solo con información relevante sobre los cursos que brinda MyHealthBs.com sino también con noticias de actualidad sobre el mundo de la salud y los negocios, cambios en el mercado y tendencias.
- 2) **Investigación de Palabras Clave:** Las búsquedas orgánicas (principal objetivo del SEO) son optimizadas cada vez que se colocan las palabras más cercanas a lo que utilizan los potenciales usuarios en Google cada vez que desean encontrar algo relacionado al servicio que la empresa ofrece. Actualmente, este tipo de investigación se puede realizar contratando el servicio de empresas también digitales como Semrush o LongTail Pro.
- 3) **Diagnósticos:** Google Search Console es una excelente herramienta que brinda Google para facilitar el diagnóstico constante de lo que acontece con la página web, ya sea a nivel de tráfico o a nivel de experiencia de uso. Por

ejemplo, si algún link dentro de la página no funciona correctamente, Google Search Console indicará este pormenor.

En lo que respecta a los esfuerzos de Optimización Offsite, los esfuerzos de MyHealthBs.com se concentrarán en:

- 1) **Construcción de Vínculos:** La construcción de vínculos o links es esencial y se facilita mediante el uso de redes sociales o de posts en blogs que cuentan con links o vínculos hacia la página web. Los sitios web pueden ser sitios relacionados con la temática del negocio.
- 2) **Posts en Blogs:** Será esencial contar con aportes en blogs de personas y organizaciones con una alta influencia en los segmentos objetivo, por ejemplo, blogs de los colegios de médicos del Ecuador, o de sociedades de especialistas. Estos posts llevan a potenciales usuarios hacia el sitio web oficial y permiten impactos adicionales.

En lo que se refiere a **SEA** la gestión abarca por lo general 3 áreas: Búsquedas locales, Pago Por Clic (PPC) y servicios de Comparadores de Precios.

MyHealthBs.com utilizará como parte de sus tácticas de SEA la publicidad PPC, dado que esto facilitará el alcance de personas que realizan búsquedas relacionadas en Google a través de Google Ads, lo que facilita aparecer entre las primeras líneas de los resultados.

✓ **Inbound Marketing (Marketing de Atracción)**

El inbound marketing engloba al menos 5 grandes áreas:

- a. **Marketing de Contenidos:** Creación y difusión de contenido de interés y de utilidad con el fin de atraer al target.
- b. **E-Mail Marketing.** Correos electrónicos para comunicarse con los clientes potenciales, ya sea para captarlos o para fidelizarlos. El uso del e-mail marketing no es spam, sino Permission Email Marketing.
- c. **Redes de afiliados (Afiliates):** Servicio publicitario cuyo objetivo es atraer anunciantes y medios (habitualmente blogs) brindando un sistema para que puedan relacionarse. También ejerce un arbitraje y por ello obtiene una comisión del anunciante.
- d. **Publicidad Online:** Marketing Viral, Display (Banners) y SEA.
- e. **Marketing de Redes Sociales:** Empleo de las redes sociales con fines promocionales. Incluye blogs, plataformas de microblogging, agregadores de contenidos, etc.

En el caso de MyHealthBs.com, el Inbound Marketing se concentrará en: Marketing de Contenidos, E-mail marketing, Publicidad Online y Marketing de Redes Sociales.

Por el lado del marketing de contenidos, se procederá a crear contenidos para ser publicados en blogs, tal y como se mencionó en el punto 2) de SEO.

En relación al E-mail marketing, esta es una táctica que fue mencionada en varias ocasiones durante las entrevistas a los profesionales de la salud. Cabe recalcar que para que funcione dentro de la estrategia de Inbound Marketing no puede ser correo Spam, sino que funciona a la inversa, es decir, es la recepción de correo electrónico directo, luego de que el usuario o potencial usuario se ha suscrito a la página para recibir voluntariamente información cada cierto tiempo.

Por otra parte está la publicidad online, que será a través de la colocación de Banners y Ads en Google como se indicó en la sección de SEA.

Finalmente, lo que respecta a Marketing de Redes Sociales se detalla a continuación:

- **Facebook**

Como se mencionó anteriormente, este medio digital es el más utilizado por los profesionales de la salud, debido a la popularidad que tiene en la actualidad. Facebook ofrece la alternativa de parametrizar el tipo de segmento al que se quiere apuntar, así como el nivel de inversión que se quiere realizar a lo largo del tiempo. Si bien es cierto, no es un medio que permita segmentar detalladamente al tipo de profesionales que se quiere llegar, pero permite asignar una segmentación por interés, en este caso, el de cuidado dental o información sobre salud.

- **LinkedIn**

Esta plataforma digital tiene la gran ventaja de que es la red social profesional por excelencia. A pesar de la baja cantidad de usuarios en el Ecuador con respecto a Facebook (2,2 millones en LinkedIn Vs. 12 millones en Facebook), esta red social permite una segmentación más ajustada, dado que la llegada es directa a los profesionales de la salud registrados. Además, cuenta con el beneficio de que un artículo bien publicado, con contenidos relevantes para el segmento objetivo, puede generar un tráfico de personas que podrían estar genuinamente atraídos por la temática y que buscan con seriedad alternativas de oferta educacional como la propuesta por MyHealthBs.com.

- ✓ **DISCRIMINACIÓN DE LOS SEGMENTOS EN LA ESTRATEGIA DIGITAL**

Uno de los puntos críticos del plan de marketing es lograr la discriminación en la estrategia de marketing dirigida a cada uno de los segmentos, dado que por esa razón se debe realizar el proceso de segmentación y targeting. En el caso de MyHealthBs.com, la manera de llegar a cada uno de los dos segmentos por separado será a través de las siguientes acciones:

- a. La publicidad digital se segmentará por rangos etarios para procurar llegar a un público más joven en el caso de los profesionales con menos de 5 años de experiencia y a un público más adulto en el caso de los profesionales con más de 5 años de experiencia.
- b. Una de las tácticas para alcanzar el público objetivo adecuado, será a través del llenado de formularios, que efectivamente tendrán por objetivo dirigir a la persona al tipo de curso que más se ajusta a sus necesidades, por ejemplo, preguntando el tiempo de experiencia y los intereses a través de un menú de opciones.
- c. Las imágenes utilizadas en la publicidad serán también un punto diferenciador, dado que se utilizarán fotos de profesionales que aparenten mayor edad en el caso del curso para profesionales de más de 5 años de experiencia, y al contrario en el caso de los profesionales con menos de este tiempo de experiencia.

2) PROMOCIÓN EN MEDIOS TRADICIONALES

A pesar de que el principal medio publicitario que se utilizará es digital, existe también un espacio para la promoción en medios tradicionales. En este caso se utilizarán dos medios puntuales:

- i. **Congresos y eventos profesionales de salud:** Como se mencionó en la sección de punto de venta, este tipo de actividades generan espacios de conocimiento para todas las novedades disponibles en salud a cambio de auspicios monetarios o de otra índole, como alimentación u otros que podrían requerirse, dependiendo de la naturaleza de los eventos. Estas instancias significan una oportunidad interesante para presentarles a los PDS la nueva alternativa en incluso permitirles el ingreso a través de vínculos o códigos QR disponibles en banners físicos colocados en stands. Esto facilitará dar indicaciones en vivo sobre el uso del servicio de MyHealthBs.com, así como la difusión masiva y el boca a boca.
- ii. **Fuerza de Ventas Telefónica:** Después de dialogar con un experto en el área de servicios educativos, se concluyó que en este tipo de servicios, puntualmente los educativos, una vez que se reciben los correos electrónicos de las personas con interés en involucrarse en el proceso de aprendizaje, es necesario colocar un equipo de “tele ventas” que llame a confirmar el interés en participar y “cierre la venta”. De todas maneras, cabe aclarar que este punto será plenamente apoyado por la estrategia de ingreso gratuito a la herramienta para el primer módulo de los dos tipos de curso que se lanzarán como “prototipos”.

13. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

Dado que la estrategia de operaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva (15) es imperativo considerarla en el plan de negocios. Esta estrategia comprende el patrón de toma de decisiones y acciones que establecerán o regirán los roles, objetivos y actividades de operaciones a lo largo del tiempo. (15)

Considerando lo anterior, en este capítulo se concentrará la atención en los dos grandes asuntos que competen a la estrategia de operaciones de acuerdo a David Barnes (15), es decir:

- a. Cómo va a establecer la organización sus procesos operacionales.
- b. Cuál va a ser el contenido de la estrategia operacional.

El análisis de ambas perspectivas permitirá comprender de manera amplia la operatividad del negocio, por lo tanto se explicará a continuación.

13.1. PROCESO DE ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones puede establecerse de 4 perspectivas de acuerdo a Barnes, estas son: De arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, liderada por operaciones o liderada por el mercado. En el caso de MyHealthBs.com, inicialmente la estrategia será liderada por el mercado, es decir, se desarrollará en respuesta a lo que el entorno del mercado exija a la compañía. Esta perspectiva sugiere que la estrategia operacional de la empresa debe estar ligada a la estrategia de marketing, considerando el ritmo al que los servicios van ganando órdenes en el mercado, es decir, en el caso puntual de este modelo de negocios, de acuerdo al volumen de usuarios inscritos en los cursos.

Esta alternativa se considera viable, dado que inicialmente se operará con un modelo de negocios que se monetiza a través de la generación de nuevos usuarios. La decisión se ha tomado sobre la base de que la generación de un modelo de negocios debe ser primeramente testeada y evaluada, considerando que esta debe ser flexible y debe brindar la posibilidad de experimentar con distintos modelos, es decir, en primera instancia debe operar como un modelo de prueba o de testeo, más claramente como un prototipo. Así, para efectos de este plan de negocios se utilizará el modelo que considera como única fuente de ingresos el volumen de usuarios inscritos en los cursos, tanto desde el lado operacional, como para efectos de la evaluación financiera.

La perspectiva liderada por el mercado identifica dos tipos de criterios competitivos que se deben considerar: 1) Criterios para ganar órdenes, y 2) Criterios para calificar a un mercado (15). El primero comprende los factores más importantes o finales sobre los que los usuarios toman sus decisiones de adquisición de un bien o servicio. En el caso de MyHealthBs.com, de acuerdo a la IM estos factores serían la flexibilidad y el contenido especializado. Por otra parte, los criterios para calificar a un mercado son los factores que deben ser satisfechos antes de que un potencial usuario considere

realizar su compra, es decir, estar en el mercado adecuado. En el caso puntual del modelo de negocios descrito en este plan, el mismo se encuentra en el mercado de la educación digital especializada, lo que hará que sea considerado entre las alternativas de decisión de los PDS. Cabe recalcar que según lo presentado en capítulos anteriores, las opciones digitales especializadas no son muchas.

En conclusión, el proceso de la estrategia de operaciones del modelo de negocio presente es dirigido por el mercado y trabajará de la mano de los logros alcanzados a través de la estrategia de marketing propuesta en el capítulo 12.

13.2. CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA OPERACIONAL

De acuerdo a Barnes (15), la estrategia operacional debe contener dos áreas estratégicas de decisión:

- a) Decisiones de infraestructura: personas y sistemas de operaciones “el software” de la operación.
- b) Decisiones de estructura: atributos puramente físicos de las operaciones “el hardware” de la operación

En particular, para lograr detallar cada una de las decisiones tanto de estructura como de infraestructura, es necesario primero comprender cómo va a operar el servicio de e-learning. Para esto, se ha tomado como base la metodología de e-learning desarrollada por la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), en español, la Organización de Alimentos y Agricultura de las Naciones Unidas (16) .

13.2.1. DECISIONES DE INFRAESTRUCTURA (15)

Corresponden a decisiones sobre los sistemas utilizados para planeación y control; políticas y prácticas de gestión de la calidad; estructura organizacional, responsabilidades y rendición de cuentas operacionales, todas estas bajo el paraguas de la organización del trabajo; la gestión de recursos humanos, como reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, así como el estilo de la dirección; el desarrollo de nuevos productos, es decir, los sistemas y procedimientos utilizados para diseño y desarrollo de nuevos productos o servicios; y finalmente las mediciones de desempeño financiero y no financiero y cómo estas mediciones se vinculan con los esquemas de compensación.

Para realizar una explicación concisa de lo que se requiere para la elaboración y ejecución de un curso de e-learning, se dividirá este subcapítulo en 4 partes. La primera consistirá en explicar los componentes y tipos de servicio de e-learning disponibles y los que se utilizará para el negocio. La segunda parte consistirá en describir las actividades y el equipo requerido, así como la tecnología. La tercera parte abarcará el diseño del curso y la cuarta y última parte se encargará de describir los requerimientos de la creación de contenidos.

✓ **Parte 1: Componentes y tipos de servicio de e-learning**

En lo que respecta al contenido, existen varias alternativas que un curso de e-learning puede incluir, entre ellas están los recursos de aprendizaje simple, lecciones interactivas, simulaciones electrónicas y apoyos laborales. La herramienta más básica son los recursos de aprendizaje simple que comprende herramientas no interactivas como documentos, presentaciones de Power Point, videos y archivos de audio. Por otra parte, las lecciones interactivas comprenden una secuencia lineal de pantallas que incluyen textos, gráficos, animaciones, audio, video e interactividad a manera de preguntas y de retroalimentación. Una componente adicional de las lecciones interactivas son lecturas recomendadas y vínculos hacia otros recursos online. Por otra parte están componentes como las tutorías electrónicas, el aprendizaje colaborativo y las clases virtuales. Es necesario recalcar que el hecho de optar por una de las componentes no es excluyente para las otras componentes.

Considerando la información anterior, el caso de MyHealthBs.com se utilizarán una combinación de los recursos de aprendizaje simple, a través de textos en PDF y videos pregrabados, así como herramientas interactivas que permitan el envío de vínculos a páginas de interés y que además faciliten la realización de las sesiones en vivo que se contemplan al menos por 2 ocasiones durante cada curso. Algo que agregará mucho valor será el acceso al aprendizaje colaborativo, es decir, acceso a foros de opinión donde los participantes podrían interactuar entre sí de manera a-sincronizada, es decir, sin la necesidad de estar presentes al mismo tiempo. Esta opción contempla también como una práctica posible de acuerdo a la FAO, que puede dar grandes resultados cuando el segmento objetivo requiere una importante flexibilidad.

En lo que respecta a la modalidad del curso, existen también 3 tipos de posibilidades, como son cursos al propio ritmo (self-paced), cursos facilitados o cursos de aprendizaje mezclado (blended). Para el modelo de negocio en cuestión, se ha seleccionado la alternativa de cursos facilitados, en los que los estudiantes o usuarios cuentan con límites de tiempo de una semana para realizar las actividades requeridas y sus tareas, pero son al mismo tiempo guiados por un profesor en sus avances, sin que esto implique que el profesor deba estar disponible a tiempo completo, sino que traza la ruta a seguir, establece tiempos de seguimiento y brinda el soporte en las clases en vivo. También, como se observó en el capítulo 12 correspondiente al área de Marketing, es muy importante contar con personal de soporte técnico en caso de que los usuarios requieran ayuda debido a problemas de acceso.

✓ **Parte 2: Actividades, equipo requerido y tecnología**

De acuerdo a la metodología presentada por la FAO, a la cual se ha hecho referencia desde el inicio de esta fase del plan operacional, es crucial para un curso de e-learning contar con un buen diseño y planeación, sobre todo en lo que respecta al diseño y desarrollo del material educativo, puesto que deben ser materiales bien estructurados, autosuficientes y deben tener la agilidad de ser utilizados en repetidas ocasiones sin la necesidad de realizar cambios mayores. Se hace necesario aclarar el punto de la

autosuficiencia y es que este se refiere sobre todo a la gran diferencia entre un curso tradicional con un profesor disponible y el aprendizaje en línea, ya que en este último caso no se cuenta con una persona que se encuentre disponible en ese momento para responder a dudas o inconvenientes, lo que hace necesaria la autosuficiencia de la herramienta. La FAO propone el uso del modelo ADDIE para e-learning, que será el que se utilizará para el diseño de todos los cursos propuestos en el presente plan de negocios.

El modelo ADDIE hace referencia a un acrónimo que refleja sus 5 componentes detallados a continuación:

- **Análisis:** Comprende analizar las necesidades del segmento objetivo de tal manera de entender qué tipo de entrenamiento requieren, así como el contenido del curso. Esto se determinó a través de la Investigación de Mercado y se irá confirmando en la etapa de prueba o prototipo a través del mínimo producto viable.
- **Diseño:** Comprende 3 actividades clave:
 - a. Formulación de objetivos requeridos para alcanzar el objetivo general de cada curso.
 - b. Definición del orden o secuencia en que deben alcanzarse los objetivos.
 - c. Selección de estrategias: instruccionales, de entrega y de evaluación.
- **Desarrollo:** En esta etapa el contenido del curso es producido de acuerdo a las decisiones sobre la forma de realizarlo. En el caso del contenido multimedia interactivo se deben realizar 3 etapas:
 - a. Desarrollo del contenido.
 - b. Desarrollo del storyboard.
 - c. Desarrollo del programa o formato que contiene el curso.
- **Implementación:** Se encarga de la entrega del curso al segmento objetivo.
- **Evaluación:** Se refiere a los diversos puntos que se deseen evaluar, tanto del segmento que atendió el curso, como del desempeño del curso como tal y su efectividad, pues en realidad, esto último puede ser un reflejo del aprendizaje y experiencia que vivieron los usuarios.

El mínimo equipo indispensable para arrancar y mantener las operaciones del negocio debe ser establecido en función de los requerimientos de capacidad que exige el proyecto, estas capacidades en este caso están atadas sobre todo a habilidades tecnológicas y de medios. Por otra parte, es esencial mencionar que algunos de los roles pueden ser desarrollados por una misma persona. Cada una de estas personas estará involucrada en los distintos procesos establecidos por el modelo ADDIE sin que esto implique que deban ser parte exclusiva de alguno de los procesos, sino que al contrario, podrían requerir participar en múltiples etapas del proceso como se muestra

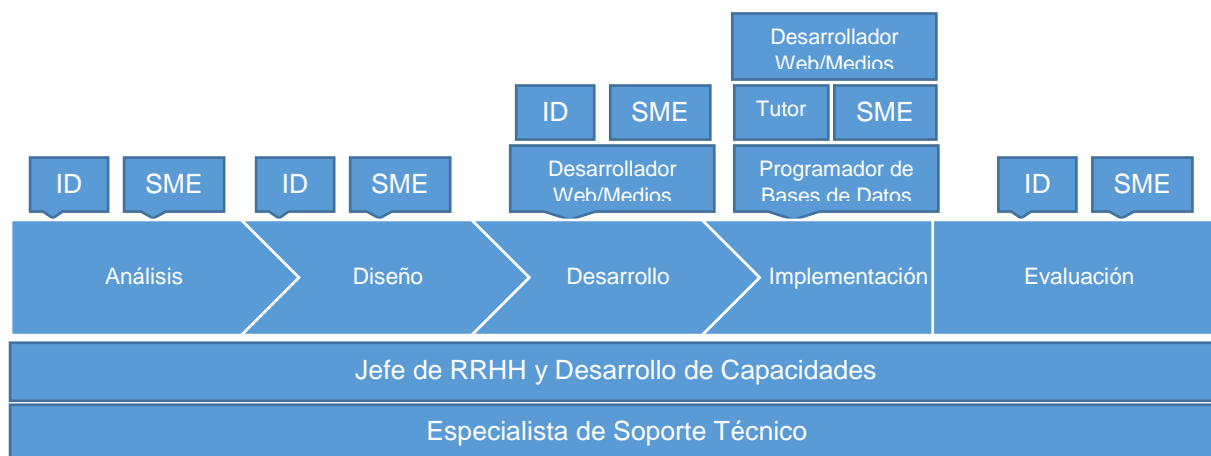
en el gráfico número 13 (que además sirve como un muy buen resumen de estas responsabilidades).

Las responsabilidades o roles que debe abarcar la operación del negocio son las siguientes:

- 1) **Jefe de Recursos Humanos y Desarrollo de capacidades:** Luego de desarrollar un análisis de las necesidades del segmento, esta persona debe coordinar las actividades y roles que son requeridos en las distintas etapas del proceso. Además evalúa los resultados que se van obteniendo de acuerdo a lo estructurado.
- 2) **Diseñadores instruccionales (IDs por sus siglas en inglés Instructional Designers):** Son los responsables por la estrategia instruccional en su totalidad, es decir, trabajan conjuntamente con los gerentes y SMEs (descritos en el siguiente punto) para definir qué habilidades y conocimientos se requiere cubrir en los distintos cursos, eligen la mejor estrategia instruccional y aportan al equipo en la definición de la estrategia de entrega de conocimientos y evaluación. Esta posición también se hace cargo del diseño de las actividades y materiales que serán parte del curso, incluyendo el desarrollo del storyboard (material en borrador sobre las secuencias que seguirá cada curso). El contenido provisto por los SMEs es revisado pedagógicamente e integrado a través de técnicas instruccionales y elementos de medios que facilitan el aprendizaje.
- 3) **Expertos en la materia (SMEs por sus siglas en inglés Subject Matter Experts):** Contribuyen con el conocimiento y la información requerida para los cursos en particular. Estas personas trabajan de manera conjunta con el ID para diseñar los cursos y elaborar las mejores estrategias de diseño y de evaluación. Los SMEs pueden al mismo tiempo ser tutores o instructores e incluso interactuar con los usuarios para resolver dudas respecto a las materias sobre las cuales ellos son expertos.
- 4) **Desarrolladores Web y editores de medios:** Son los responsables del desarrollo de los cursos, sobre todo cuando son a ritmo propio o automatizados. Ellos ensamblan los elementos del curso, desarrollan los componentes multimedia o interactivos, crean la forma de entregar el curso (coursewear), adaptan las interfaces de la plataforma e instalan el curso en un servidor web.
- 5) **Administradores de cursos, facilitadores online y tutores:** Estos roles están involucrados en la fase de implementación. Los administradores gestionan las suscripciones, los facilitadores y tutores por su parte, apoyan a los participantes en los desafíos de los distintos cursos y al mismo tiempo crean un ambiente que inspira confianza a los participantes para que no se sientan solos en el proceso.

6) Especialistas de soporte técnico: Son los encargados de apoyar tanto a los productores como a los usuarios de los cursos de e-learning en los requerimientos técnicos que puedan surgir. Es claro que esta posición, así como la de recursos humanos, son actividades de soporte de todas las fases del proceso.

GRÁFICO 13: ÁREAS DE RESPONSABILIDAD EN EL MODELO ADDIE (16)



○ **Tecnología (16)**

Al ser un curso de e-learning, es un poco obvio pensar que se requiere tecnología para poder entregarlo. Actualmente existen muchas alternativas respecto a esta área, partiendo por un simple archivo de Power Point o incluso de Word que podrían ser suficientes para entregar información sobre un tema como una presentación o como un tutorial, sin embargo, dada la naturaleza del servicio, es decir, su carácter de “cursos especializados”, se debe procurar entregar un contenido profesional e interactivo, con herramientas un poco más sofisticadas que hoy por hoy se encuentran disponibles y se conocen como “herramientas de autoría de contenido de cursos (Courseware Authoring Tools)”. Estas herramientas son además complementadas por nuevas plataformas que han surgido de las organizaciones e instituciones educativas que han desarrollado a manera de un “spin-off” o negocio derivado, dando lugar al apareamiento de LMSs (Learning Management Systems) o Sistemas de Gestión del Aprendizaje, también conocidas como LCMS (Learning Content Management Systems) o Sistemas de Gestión de Contenidos de Aprendizaje. Para efectos de este plan, se utilizará el término LMS.

Una gran ventaja de estos sistemas es que facilitan en gran manera el desarrollo de los cursos interactivos, incluso permitiendo la consolidación de las actividades críticas que deben desarrollar los roles descritos anteriormente en los puntos del 1 al 6 de este capítulo ya que permiten lo siguiente:

a) Gestión de contenidos de aprendizaje: Creación, almacenamiento, acceso a los recursos del curso.

- b) Mapeo y planeación del currículum o sílabo:** Planeación de las lecciones, rutas personalizadas de aprendizaje, evaluaciones.
- c) Gestión del usuario:** Información de los estudiantes, seguimiento de los avances individuales.
- d) Herramientas y servicios:** Acceso a foros, sistemas de mensajería instantánea, blogs y discusiones grupales.

Para efectos de este plan de negocios, se utilizará como proveedor de LMS la plataforma Teachable, en su versión Premium que permite un número ilimitado de estudiantes, así como la creación de los cursos de manera interactiva, la evaluación y por supuesto la protección de los datos de los usuarios.

- e) Sistema de pago del servicio:** Un punto crítico del negocio es el sistema de pagos con el que podrá contar el usuario. Esto se logrará a través de la colocación de un botón de pagos en línea como Kushki o Paymentez Ecuador. Estos botones se agregan gratuitamente a la página web y cobran una comisión del 1,5% para transacciones realizadas con tarjeta de crédito, tomando en promedio 8 días para realizar el abono en la cuenta bancaria.
(50)

- f) Servicios legales:** Es necesario incluir un mensaje que garantice la protección de los datos personales de los usuarios al momento de ingresarlos en el servicio de tal manera que la compañía cuente con su consentimiento para el buen manejo de los mismos. Esta condición debe ser revisada periódicamente en función de los cambios que pueden existir en la regulación de protección de datos de los distintos países. Para el caso de Ecuador, no existe al momento una ley vigente; sin embargo, se procederá a aclarar el cumplimiento con las regulaciones internacionales dado que el usuario debe sentirse en la confianza de ingresar su información sin preocupaciones. Para esto se contará con asesoría legal externa, tarifada en función del número de consultas realizadas y el volumen del trabajo requerido.

✓ **Parte 3: Para el diseño del contenido**

En primer lugar, deben definirse las necesidades del segmento. Estas fueron ya analizadas durante la IM y se describieron a detalle en las conclusiones de la misma. A continuación, deben ser definidos los objetivos puntuales que se quieren lograr en cuanto al aprendizaje. Una vez que se cuenta con el desarrollo claro de los objetivos, se procede a diseñar las actividades y evaluaciones de tal forma que el sistema de aprendiza responda de manera armónica, es decir, que esté perfectamente alineado entre objetivos, actividades y evaluaciones. Para esto se utilizará el marco propuesto por la FAO que se presenta a continuación:

TABLA 22: MARCO DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y EVALUACIONES

	Objetivo de aprendizaje	Actividad	Evaluación
Nivel de desarrollo esperado	Por ejemplo: El participante debe aprender con claridad lo que es una estrategia de marketing.	Después de revisar los conceptos, se presentará un caso de estudio.	Se deberá incluir un plan de marketing en el desarrollo de su trabajo personal.
Recordar			
Entender			
Aplicar	x	x	x
Analizar			
Evaluar			
Crear			

Finalmente, dentro del diseño del contenido, se debe determinar la secuencia que el curso debe tener. Para esto, se utilizará un método de prerrequisitos, es decir, los usuarios deben ir cumpliendo los distintos objetivos de aprendizaje para poder continuar con su desarrollo tanto dentro de los cursos como para poder acceder a otros un poco más avanzados. Esto es necesario establecer debido a que el grupo de profesionales al que apunta atender el plan de negocios no está vinculado fuertemente al mundo de los negocios como se demostró en la investigación de mercados, por lo tanto, el aprendizaje debe ser progresivo y responsable, permitiendo a los usuarios obtener un conocimiento sólido y estructurado, sobre todo en tiempos de tantos cambios como los que se presentan en la actualidad.

✓ **Parte 4: Requerimientos de la creación de contenidos (16)**

Para empezar con este punto, es necesario considerar los requerimientos para con los consumidores, es decir, poner nuevamente en primer lugar a los clientes. Entre las afectaciones más importantes se encuentran:

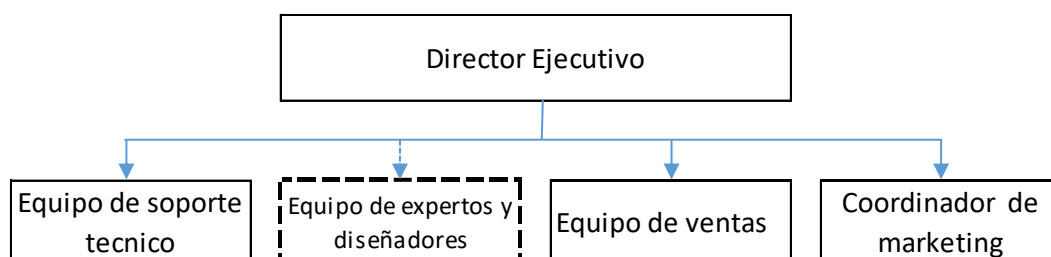
- 1) **La comodidad del cliente con los canales de entrega del material:** En este caso los clientes recibirán el material en un solo canal disponible, es decir, a través de la plataforma digital facilitada por un LMS.
- 2) **El nivel de experticia técnica de los usuarios:** Para MyHealthBs.com los usuarios solamente requieren saber cómo navegar a través de una página muy amigable de internet. No requieren ningún conocimiento técnico.
- 3) **El tiempo disponible de los estudiantes:** El plan de negocios en cuestión facilita a los estudiantes acceder en cualquier momento durante una semana completa, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, de tal manera que se puede adaptar, incluso en el caso de las sesiones en vivo, puesto que se

habilitará la opción de atenderlas post-clase, es decir, de manera asincrónica, para facilitar a los usuarios no perder la información si no pueden estar presentes en el horario propuesto.

- 4) **Aspectos tecnológicos:** El tipo de formato en que se entregará la información incluye videos, sesiones en vivo, audio, animaciones y compartición de documentos de distinto tipo. Para esto, el requerimiento máximo de internet es de una de entre 100 Kbps y 2 Mbps. Como se evidenció en el capítulo 2, la velocidad promedio de descarga en el internet supera los 20 Mbps, por lo que es perfectamente viable proceder con lo planificado.

En suma, cada uno de estos elementos pertenecientes a la infraestructura del negocio requiere ser cubierto por distintas personas y al mismo tiempo generan costos que se deben considerar para una adecuada planeación financiera. A continuación se presenta una tabla que permitirá visualizar la estructura organizacional que se hará cargo de lo detallado anteriormente:

GRÁFICO 14: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE ARRANQUE



Los roles a ejecutar, según lo explicado anteriormente respecto a los requerimientos del negocio mencionados en los numerales del 1) al 6) en la Parte 2 del capítulo presente, se detallan a continuación:

- **Director Ejecutivo:** El autor del plan de negocios será el director ejecutivo del mismo. Sus responsabilidades abarcarán desde el manejo de recursos humanos, la colaboración con los diseñadores instruccionales. También será parte del equipo de expertos en el tema, puntualmente para los primeros dos cursos a impartir. Finalmente, estará a cargo de la dirección ejecutiva y el control de la gestión del negocio.
- **Equipo de soporte técnico:** Estará conformado por una persona que se hará cargo del soporte interno y externo para inconvenientes que puedan existir con el sistema. Esta persona brindará también apoyo con la administración del LMS.

- **Equipo de expertos y diseñadores:** Los expertos (SMEs) y diseñadores instruccionales (IDs) serán un equipo de profesionales eternos a la organización, que funcionarán más bien como un grupo de consultores profesionales con los que se contará para realizar los cursos puntuales en caso de ser necesarios.
- **Equipo de ventas:** Es clave contar con un equipo que se haga cargo de confirmar los usuarios que han mostrado interés en los medios de contacto digitales, al llenar formularios o comentar en redes sociales por información requerida. Este equipo debe ser multidisciplinario, es decir, contar con la habilidad de atender requerimientos electrónicos por redes sociales, así como físicos, por ejemplo, atendiendo a eventos como los descritos en el capítulo que responde al plan de marketing. En este equipo se encontrará inicialmente un vendedor multicanal.
- **Coordinador de Marketing:** Esta posición responderá ante las necesidades de marketing digital y tradicional, coordinando las acciones de la estrategia de marketing, así como trabajando de la mano del director ejecutivo y del equipo de ventas, de tal manera que toda la estrategia comercial se encuentre alineada. También esta persona coordinará las relaciones con proveedores y alianzas estratégicas, por ejemplo, con el equipo de diseño instruccional, expertos en la materia y los diseñadores involucrados en las campañas promocionales. Cabe recalcar que varias de esas responsabilidades son compartidas con el director.

13.2.2. DECISIONES DE ESTRUCTURA (15)

Comprenden las decisiones sobre instalaciones, es decir, dónde se va a operar, el tamaño y el enfoque de los recursos operacionales; la capacidad de las operaciones y su habilidad para responder ante cambios en la demanda; procesos tecnológicos, es decir, cómo el equipo tecnológico responde ante las necesidades del modelo de negocio; y finalmente la red de proveedores, que se relaciona también con cuánto de la operación será conducido internamente y cuánto de la misma se podría externalizar.

✓ Decisiones Sobre Instalaciones

- **Para la grabación de las clases:** El negocio requiere contar con una cámara fotográfica o de video profesional que permita la grabación del material en alta calidad, además de dos micrófonos de buena definición y un espacio de grabación cómodo. Los sistemas LMS facilitan el diseño y creación de contenidos interactivos, por lo que no se requiere de activos muy avanzados ni para el almacenamiento ni para el área multimedia.
- **Para la ejecución de las operaciones:** Una de las grandes ventajas del negocio digital es que no requiere inicialmente incurrir en costos de

instalaciones pues las clases pueden ser grabadas desde la sala de una casa o departamento que se encuentre ordenada o desde una pared en blanco que posteriormente permita la edición. Esto se debe mencionar dado que parte de las interacciones para el desarrollo de casos es realizar entrevistas a profesionales en sus sitios de trabajo o en lugares coordinados mutuamente. En lo que respecta a las reuniones con el equipo de trabajo, se utilizarán una o dos veces por semana las instalaciones de un work café, facilidades que brindan empresas como We Work o el Work Café Santander, cuyas tarifas son muy accesibles y permiten realizar un trabajo profesional y enfocado durante el tiempo requerido. El resto de interacciones tienen la facilidad de realizarse desde los domicilios de cada uno de los involucrados, dado que es un negocio digital. En la ciudad de Quito particularmente, se cuenta con un proveedor muy popular denominado Impaqto, que brinda este tipo de espacios por horas, con acceso a internet e incluso alimentación para breaks en caso de ser necesario.

Un último punto para considerar en las decisiones relacionadas a la estructura de la empresa, está también el equipo de oficina con el que se debe contar. Toda vez que la organización no contará con oficinas propias al principio, se dotará al personal directo de la organización de un computador personal con el que puedan desempeñar adecuadamente su trabajo, que cuente con las herramientas básicas de Office y con acceso al sistema de gestión de la educación (LMS), con el que podrán trabajar desde casa o desde cualquier lugar en el cual la gestión amerite.

14. PLAN FINANCIERO

El plan financiero se realizará a un horizonte de 5 años, utilizando la información que se ha ido presentando a lo largo del desarrollo del plan de negocios. La evaluación financiera considera que el proyecto se extiende a perpetuidad, dado que es un negocio que proyecta permanecer en el tiempo, y que en caso de ser vendido, el valor puede ser equivalente al de la perpetuidad, puesto que el comprador no solamente gana la adquisición del negocio, sino el valor de los intangibles, como la marca y la información de los usuarios. Se partirá por la definición del presupuesto de ventas, que dará como resultado los ingresos operacionales del negocio para poder utilizar este dato tanto en el estado de resultados proyectado, como en el estado de flujo de efectivo. En lo que respecta a los gastos y egresos proyectados, se utilizará como fuentes de alimentación de estos ítems las acciones propuestas tanto en el plan de marketing como en el plan de operaciones, pues ambos elementos cuentan con información referente a las actividades que generan ventas y gastos. Es importante mencionar que todos los valores que se presentan a continuación están calculados en dólares de los Estados Unidos pues esa es la moneda oficial en Ecuador.

14.1. PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cant Usuarios Curso 1	200	300	450	675	1013
Cant Usuarios curso 2	300	450	675	1013	1519
Precio Curso 1	\$ 129	\$ 129	\$ 135	\$ 142	\$ 149
Precio Curso 2	\$ 149	\$ 149	\$ 156	\$ 164	\$ 172
Ventas curso 1	\$ 25.800	\$ 38.700	\$ 60.953	\$ 96.000	\$ 151.200
Ventas curso 2	\$ 44.700	\$ 67.050	\$ 105.604	\$ 166.326	\$ 261.963
Total Ventas Proyectadas	\$ 70.500	\$ 105.750	\$ 158.625	\$ 237.938	\$ 356.906

Datos y Supuestos para ventas:

- i. **Curso 1:** Emprendimiento y Salud; **Curso 2:** Marketing y Salud.
- ii. Se utiliza un precio de 129 USD por curso para el segmento de menor experiencia y 149 USD por curso para el segmento de mayor experiencia de acuerdo a lo detallado en el plan de marketing.
- iii. A partir del segundo año el crecimiento en ventas es fijo de un 50% sobre el año anterior hasta el año 5, esto, debido a que se considera que el proyecto tiene el potencial de generar un alto crecimiento debido a su formato digital y un efecto de red, generado por la campaña de marketing digital y por las acciones de marketing tradición, además a partir del segundo año aumentan las opciones de cursos disponibles, agregando al menos 2 cursos más cada año.
- iv. El detalle del presupuesto de ventas mensualizado del primer año se encuentra disponible en el Anexo D.

14.2. PROYECCIÓN ANUAL DE COSTOS Y GASTOS

GASTOS DE CAPITAL:

	A0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computadoras Personales						
Líder de soporte técnico	\$ 1.500					\$ 1.500
Vendedor Multicanal	\$ 1.100					\$ 1.100
Coordinador de marketing	\$ 1.100					\$ 1.100
Director ejecutivo						\$ 1.100
Asistente de Ventas					\$ 1.200	
Vendedor Multicanal 2				\$ 1.100		
Micrófonos inalámbricos HD	\$ 100					
Cámara semi-profesional	\$ 500					
TOTAL GASTOS DE CAPITAL	\$ 4.300	\$ 1.100	\$ 0	\$ 1.100	\$ 1.200	\$ 4.800

Datos y Supuestos para gastos de capital:

- i. Se adquirirán 3 computadores para iniciar las operaciones. El director cuenta con su propio computador, el cual será renovado en el séptimo mes de

operación. El presupuesto se fija de acuerdo al valor de mercado de las computadoras.

- ii. Se asume valor de 2 micrófonos inalámbricos en función de precios de mercado.
- iii. A partir del tercer año incrementa el personal y en el año 5 se renuevan ciertas computadoras.
- iv. El detalle de los costos y gastos de capital del primer año, mensualizado se encuentra disponible en el Anexo E.

GASTOS OPERACIONALES:

	A0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Software MS Office						
Líder de soporte técnico JR		\$ 150	\$ 153	\$ 156	\$ 159	\$ 162
Vendedor Multicanal		\$ 150	\$ 153	\$ 156	\$ 159	\$ 162
Coordinador de marketing		\$ 150	\$ 153	\$ 156	\$ 159	\$ 162
Director ejecutivo		\$ 75	\$ 153	\$ 156	\$ 159	\$ 162
Asistente de Ventas					\$ 159	\$ 162
Vendedor Multicanal 2				\$ 156	\$ 159	\$ 162
Instalaciones						
Coworking Impaqto	\$ 110	\$ 1.320	\$ 1.346	\$ 1.373	\$ 1.401	\$ 1.429
Servicios						
Servicio de edición de video		\$ 700	\$ 1.400	\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.800
Hosting	\$ 100	\$ 100	\$ 102	\$ 104	\$ 106	\$ 108
Servicios Legales	\$ 1.000		\$ 1.020	\$ 1.040	\$ 1.061	\$ 1.082
Botón de Pagos		\$ 1.058	\$ 1.586	\$ 2.379	\$ 3.569	\$ 5.354
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.210	\$ 3.703	\$ 6.067	\$ 8.477	\$ 9.892	\$ 11.747

Datos y Supuestos para gastos operacionales:

- i. Se comprarán 3 licencias de Microsoft Office Professional con todas las aplicaciones necesarias para poder realizar trabajo remoto, por un valor de 12,50 USD mensuales por licencia, que es el precio de mercado. Se adquirirá una 4^{ta} licencia para el computador nuevo en el mes 7 de operación.
- ii. Se requiere una membresía premium de coworking de Impaqto para contar con las horas suficientes de espacio de oficina y reunión, valorado en 110 USD más impuestos.
- iii. Se realizarán al menos 20 cápsulas de video (10 para cada curso), cuyo precio de mercado es de 350 USD por cada curso. Debido al incremento de dos cursos por año, para el año 2 el valor se duplica y a partir del año 3 se mantiene estático en 2800, asumiendo un tope de 8 cursos disponibles por año. El respaldo del precio se ubica en el Anexo G.

- iv. A partir del segundo año los costos incrementan en promedio un 2% anual de acuerdo a la inflación promedio del dólar.
- v. Se suman al equipo un segundo vendedor multicanal a partir del año 3 y un asistente de ventas en el año 4.
- vi. El valor del botón de pagos es variable puesto que el mismo corresponde el 1,5% de la facturación de cada año.
- vii. El diseño del sitio web propiamente tal será llevado a cabo por el autor, dado que cuenta con el conocimiento.
- viii. El detalle de los gastos operacionales mensualizados se encuentra en el Anexo E.

DETALLE DE SUELDOS

Para el detalle de los salarios en Ecuador, en primer lugar se incluye la siguiente información:

SUELDOS (IESS 11,15% + 2 DÉCIMOS)

IEES	11,15%
DÉCIMO TERCER SUELDO	SALARIO/12
DÉCIMO CUARTO SUELDO	SBU/12
SALARIO BÁSICO ECUADOR (SBU)	\$ 400,00
FONDOS DE RESERVA DESDE EL MES 13	SALARIO/12
UTILIDADES A PARTIR DEL SEGUNDO AÑO	15%

Esta información indica lo siguiente:

- En el Ecuador es mandatoria la afiliación de los empleados por parte del empleador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El empleador debe aportar con el 11,15% del salario del empleado.
- El Ecuador exige el pago de 13 salarios en el año, que se deben cancelar de la siguiente manera: Un salario mensual básico (en caso de que el empleado ingrese un salario básico unificado – SBU), el décimo tercer sueldo que corresponde al salario anual del empleado dividido para 12 meses y se debe cancelar en el mes 12; sin embargo, existe la alternativa de prorratearlo de manera mensual, un décimo cuarto sueldo, que corresponde a un SBU y se cancela en el mes previo al ingreso a clases, que también puede ser prorrateado de manera mensual.
- El empleador está en la obligación de cancelar a sus empleados el 15% de la utilidad neta de la empresa en el mes de abril, mismo valor que corresponde siempre y cuando la compañía haya generado utilidades y no es contado como

parte del salario del empleado sino como un beneficio adicional. Además, es necesario recalcar que ya que este valor se considera luego del pago de impuestos, no puede ser incluido en el estado de resultados para descontar ningún valor.

A continuación se presenta el detalle de salarios:

	A0/Vo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Líder de soporte técnico JR	\$ 500	\$ 7.569	\$ 8.069	\$ 9.279	\$ 10.207	\$ 11.228
Vendedor multicanal JR	\$ 500	\$ 7.569	\$ 8.069	\$ 9.279	\$ 10.207	\$ 11.228
Coordinador de marketing JR	\$ 500	\$ 7.569	\$ 8.069	\$ 9.279	\$ 10.207	\$ 11.228
Director ejecutivo	\$ 1.000	\$ 14.738	\$ 15.738	\$ 23.607	\$ 30.689	\$ 39.896
Asistente de Ventas					\$ 8.069	\$ 8.876
Vendedor multicanal 2				\$ 9.279	\$ 10.207	\$ 11.228
TOTAL SALARIOS		\$ 37.445	\$ 39.945	\$ 60.724	\$ 79.587	\$ 93.684

Datos y Supuestos para salarios

- El salario mínimo del Ecuador se mantiene el primer año de operación en un valor de 400 USD y se mantiene constante hasta el 2 año.
- Se incrementan los salarios a partir del tercer año de operación en un 15% para el equipo y un 20% para el director. El resto de años se fija un incremento uniforme del 10% anual para todos y un 30% para el Director General. Estos incrementos asumen el incremento del SBU.
- Se suman al equipo un vendedor multicanal a partir del año 3 y un asistente de ventas en el año 4.

GASTOS INDIRECTOS

	A0/Vo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS INDIRECTOS						
Luz	\$ 18	\$ 216	\$ 360	\$ 360	\$ 441	\$ 524
Transporte	\$ 120	\$ 120	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.938	\$ 3.496
Comunicación Telefónica	\$ 70	\$ 840	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.408	\$ 1.623
Internet	\$ 120	\$ 1.440	\$ 1.469	\$ 1.836	\$ 2.203	\$ 2.622
TOTAL GASTOS INDIRECTOS		\$ 3.936	\$ 5.429	\$ 5.796	\$ 6.989	\$ 8.265

NOTA: A0/Vo Se refiere a año cero o valor índice

Datos y supuestos para gastos indirectos

- Se paga un bono por consumo de luz uniforme de 6 USD a cada miembro del equipo cada mes del año.
- Se paga un bono de transporte de 40 USD mensuales a cada miembro del equipo.
- Se paga un plan celular de 15 USD mensuales a cada miembro del equipo y uno de 25 USD mensuales al director.

- iv. Se paga un bono de internet de 30 USD mensuales a cada miembro del equipo, incluyendo el director.
- v. Se consideran los nuevos miembros del equipo en las proyecciones a partir del año 2.
- vi. El detalle mensualizado se encuentra en el Anexo E.

GASTOS DE MARKETING

	A0/Vo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
GASTOS DE MARKETING						
Campaña Digital		\$ 5.300	\$ 7.403	\$ 11.104	\$ 14.276	\$ 17.845
Campaña Tradicional		\$ 7.500	\$ 9.518	\$ 14.276	\$ 19.035	\$ 24.983
TOTAL GASTOS MARKETING	\$ 0	\$ 12.800	\$ 16.920	\$ 25.380	\$ 33.311	\$ 42.829

Datos y Supuestos para gastos de marketing:

- i. Para los fines de esta evaluación, se consideran gastos de marketing los involucrados en las campañas publicitarias digital y tradicional, no se contempla como gasto de marketing el personal ya que ese valor se encuentra detallado en los sueldos.
- ii. Se invierte en publicidad aproximadamente el 16% del total de la meta de ventas que es el monto estimado que se requiere para alcanzar los objetivos de marketing.
- iii. El porcentaje de gasto de marketing se mantiene en el mismo valor en el año 3.
- iv. A partir del cuarto año se reduce un 1% en el porcentaje que corresponde al presupuesto de marketing digital y tradicional con respecto a la venta, hasta el año 5 dado que se considera que la inversión ya no deberá ser tan alta como en el lanzamiento del negocio sino para mantenimiento y nuevos clientes.
- v. El detalle de los gastos mensualizados de marketing del primer año se encuentra en el Anexo E.

COSTO DEL LMS

	A0/Vo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
LMS						
Teachable	\$ 99	\$ 1.188	\$ 1.212	\$ 1.236	\$ 1.261	\$ 1.286

Datos y supuestos sobre el LMS

- i. El sistema de administración del aprendizaje tiene un valor de 1.188 dólares durante el primer año. Este valor aumenta de manera lineal un 2% equivalente a la inflación.

- ii. El LMS se contó como un costo aparte dado que es muy relevante puesto que involucra el principal costo de venta del negocio.

14.3. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

	A0/Vo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DE VENTAS		\$ 2.246	\$ 2.798	\$ 3.615	\$ 4.830	\$ 6.640
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 57.926	\$ 66.774	\$ 99.098	\$ 127.410	\$ 155.971

Datos y supuestos del resumen de costos y gastos

- i. El costo de ventas comprende la suma del LMS y el botón de pagos.
- ii. Los gastos administrativos son la sumatoria de los gastos de capital, más los gastos operacionales, los salarios, los gastos indirectos, y los gastos de marketing menos el costo del botón de pagos.

14.4. EERR PROYECTADO MENSUALIZADO

	A0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Ventas	\$ 0	\$ 2.980	\$ 3.225	\$ 5.215	\$ 5.160	\$ 2.235	\$ 5.805	\$ 9.685	\$ 5.805	\$ 11.920	\$ 5.805	\$ 12.665	
(-)Costo de Ventas	(\$ 99)	(\$ 144)	(\$ 147)	(\$ 177)	(\$ 176)	(\$ 133)	(\$ 186)	(\$ 244)	(\$ 186)	(\$ 278)	(\$ 186)	(\$ 289)	
Utilidad Bruta	(\$ 99)	\$ 2.836	\$ 3.078	\$ 5.038	\$ 4.984	\$ 2.102	\$ 5.619	\$ 9.441	\$ 5.619	\$ 11.642	\$ 5.619	\$ 12.376	
(-)Gastos Administrativos	(\$ 4.396)	(\$ 4.696)	(\$ 5.496)	(\$ 3.996)	(\$ 5.496)	(\$ 3.696)	(\$ 5.508)	(\$ 5.508)	(\$ 4.008)	(\$ 5.508)	(\$ 4.008)	(\$ 5.508)	
Utilidad Operacional (EBITDA)	(\$ 4.495)	(\$ 1.860)	(\$ 2.418)	\$ 1.042	(\$ 512)	(\$ 1.593)	\$ 111	\$ 3.932	\$ 1.611	\$ 6.134	\$ 1.611	\$ 6.868	
(-)Gastos Financieros	(\$ 143)	(\$ 140)	(\$ 137)	(\$ 133)	(\$ 130)	(\$ 127)	(\$ 123)	(\$ 120)	(\$ 116)	(\$ 113)	(\$ 109)	(\$ 106)	
(-) Depreciaciones	(\$ 62)	(\$ 62)	(\$ 62)	(\$ 62)	(\$ 62)	(\$ 62)	(\$ 80)	(\$ 80)	(\$ 80)	(\$ 80)	(\$ 80)	(\$ 80)	
Utilidad no Operacional	(\$ 4.700)	(\$ 2.061)	(\$ 2.617)	\$ 847	(\$ 704)	(\$ 1.782)	(\$ 93)	\$ 3.732	\$ 1.414	\$ 5.941	\$ 1.421	\$ 6.682	
(-) Impuestos (25%)													
Utilidad Neta	(\$ 4.700)	(\$ 2.061)	(\$ 2.617)	\$ 847	(\$ 704)	(\$ 1.782)	(\$ 93)	\$ 3.732	\$ 1.414	\$ 5.941	\$ 1.421	\$ 6.682	

14.4.1. EERR PROYECTADO ANUALIZADO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 70.500	\$ 105.750	\$ 158.625	\$ 237.938	\$ 356.906
(-)Costo de Ventas	(\$ 2.246)	(\$ 2.798)	(\$ 3.615)	(\$ 4.830)	(\$ 6.640)
Utilidad Bruta	\$ 68.255	\$ 102.952	\$ 155.010	\$ 233.108	\$ 350.267
(-)Gastos Administrativos	(\$ 57.926)	(\$ 66.774)	(\$ 99.098)	(\$ 127.410)	(\$ 155.971)
Utilidad Operacional (EBITDA)	\$ 10.329	\$ 36.178	\$ 55.911	\$ 105.697	\$ 194.296
(-)Gastos Financieros	(\$ 1.498)	(\$ 971)	(\$ 363)	\$ 0	\$ 0
(-) Depreciaciones	(\$ 850)	(\$ 960)	(\$ 960)	(\$ 960)	(\$ 960)
Utilidad no Operacional	\$ 7.980	\$ 34.247	\$ 54.588	\$ 104.737	\$ 193.336
(-) Impuestos (25%)	\$ 0	(\$ 8.562)	(\$ 13.647)	(\$ 26.184)	(\$ 48.334)
Utilidad Neta	\$ 7.980	\$ 25.685	\$ 40.941	\$ 78.553	\$ 145.002

14.4.2. DATOS Y SUPUESTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS

- i. Los datos correspondientes a las ventas corresponden al presupuesto de ventas. El mismo, está disponible en el punto anterior, y el dato mensualizado se encuentra disponible en el anexo D.
- ii. Todos los datos de costos y gastos corresponden al presupuesto de costos y gastos detallado anteriormente y cuyo mensualizado está disponible en el anexo E.
- iii. La tasa de impuestos a las empresas es de 25% en Ecuador. Se asume impuestos constantes y que se cobran a partir del segundo año de operación dado que el primer año no corresponde a un año calendario completo y no hay pago de impuestos.
- iv. Existe pago de interés por financiamiento durante el primer año de operación.
- v. La depreciación de equipos de computación se hace a 5 años.

14.5. CONCLUSIONES DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.

Si bien el estado de resultados proyectado es el reflejo del cumplimiento de todas las metas y supuestos que se han realizado para el proyecto, permite visualizar que el negocio generaría utilidad contable a partir del primer año de operación, así también como permite ver que existe un elevado gasto administrativo. Este último dato era esperable dentro del proyecto, especialmente debido a que el principal habilitador con el que cuenta este modelo de negocio es el capital humano. Por otra parte, resulta interesante observar el potencial contable que muestra el negocio según todo lo trazado, pues si bien la utilidad neta no crece mucho entre el primero y el segundo año, para el tercer año del proyecto la misma casi se triplica a pesar de un incremento también en los gastos operacionales. Para analizar de mejor manera la proyección del negocio, se procede con la proyección del flujo de efectivo a continuación.

14.6. FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO PROYECTADO

	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Ingresos por ventas		\$ 57.835	\$ 96.938	\$ 145.406	\$ 218.109	\$ 327.164
(-) Costo de Ventas		(\$ 2.246)	(\$ 2.798)	(\$ 3.615)	(\$ 4.830)	(\$ 6.640)
(-) Gastos Administrativos		(\$ 57.826)	(\$ 66.774)	(\$ 99.098)	(\$ 127.410)	(\$ 155.971)
(-) Depreciación		(\$ 850)	(\$ 960)	(\$ 960)	(\$ 960)	(\$ 960)
(+) Ganancias de Capital		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Interés		(\$ 1.498)	(\$ 971)	(\$ 363)	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(\$ 4.585)	\$ 25.434	\$ 41.369	\$ 84.909	\$ 163.594
Impuesto a las empresas		\$ 0	(\$ 8.562)	(\$ 13.647)	(\$ 26.184)	(\$ 48.334)
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		(\$ 4.585)	\$ 16.873	\$ 27.722	\$ 58.725	\$ 115.260
(+) Depreciación		\$ 850	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960
(-) Utilidades Trabajadores		\$ 0	(\$ 1.197)	(\$ 3.853)	(\$ 6.141)	(\$ 11.783)
FLUJO OPERACIONAL		(\$ 3.735)	\$ 16.636	\$ 24.830	\$ 53.544	\$ 104.437
(-) Inversión Fija	(\$ 4.300)					
(+) Valor Residual Activos						
(-) Capital de Trabajo	(\$ 18.816)					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						
(+) Préstamos	\$ 12.000					
(-) Amortizaciones		(\$ 3.446)	(\$ 3.973)	(\$ 4.581)	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAPITALES	(\$ 11.116)	(\$ 3.446)	(\$ 3.973)	(\$ 4.581)	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE EFECT.(F.O. + F.C.)	(\$ 11.116)	(\$ 7.181)	\$ 12.662	\$ 20.249	\$ 53.544	\$ 104.437
FLUJO ACUMULADO	(\$ 11.116)	(\$ 18.296)	(\$ 5.634)	\$ 14.615	\$ 68.158	\$ 172.595

Recuperación de Capital: En el año 3.

DATOS Y SUPUESTOS SOBRE EL FLUJO DE EFECTIVO

- i. La inversión inicial requerida para el proyecto es de 23 mil dólares de los estados unidos, de los cuales 12.000 son financiados con un crédito bancario. La tasa de interés es de 15,30% y el crédito es a 36 meses.
- ii. Los ingresos por ventas se perciben un mes más tarde debido a que todos los cursos se pagan con tarjeta de crédito, por esta razón los ingresos reflejados en el flujo son inferiores a los ingresos por ventas.

- iii. El **capital de trabajo** se obtuvo con el método de proyección del flujo de caja mensualizado que se presenta a continuación:

CAPITAL DE TRABAJO	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14
Ingresos por ventas		\$ 0	\$ 0	\$ 2.980	\$ 3.225	\$ 5.215	\$ 5.160	\$ 2.235	\$ 5.805	\$ 9.685	\$ 5.805	\$ 11.920	\$ 5.805	\$ 12.665	\$ 12.665
Costos de Vta c/IVA	(\$ 99)	(\$ 99)	(\$ 144)	(\$ 147)	(\$ 177)	(\$ 176)	(\$ 133)	(\$ 186)	(\$ 244)	(\$ 186)	(\$ 278)	(\$ 186)	(\$ 289)	(\$ 289)	(\$ 289)
Arriendo Impacto C/IVA		(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)	(\$ 123)
Gastos Generales C/IVA	(\$ 1.100)	(\$ 1.385)	(\$ 1.681)	(\$ 2.665)	(\$ 1.015)	(\$ 2.694)	(\$ 634)	(\$ 1.484)	(\$ 2.774)	(\$ 1.036)	(\$ 2.808)	(\$ 1.036)	(\$ 2.819)	(\$ 2.819)	(\$ 2.819)
Sueldos		(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)	(\$ 3.120)
Iva Inversión	(\$ 516)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	(\$ 132)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo con IVA	(\$ 1.715)	(\$ 4.727)	(\$ 5.069)	(\$ 3.076)	(\$ 1.211)	(\$ 899)	\$ 1.150	(\$ 2.811)	(\$ 457)	\$ 5.219	(\$ 524)	\$ 7.454	(\$ 547)	\$ 6.313	\$ 6.313
Flujo acumulado	(\$ 1.715)	(\$ 6.442)	(\$ 11.511)	(\$ 14.587)	(\$ 15.798)	(\$ 16.697)	(\$ 15.547)	(\$ 18.358)	(\$ 18.816)	(\$ 13.597)	(\$ 14.121)	(\$ 6.667)	(\$ 7.214)	(\$ 901)	\$ 5.413

Capital de trabajo requerido **(\$ 18.816)**

Datos y supuestos sobre el Capital de Trabajo:

- La máxima necesidad financiera se da en el octavo mes, por lo que se utiliza este valor como el capital de trabajo requerido.
- Los ingresos por ventas se perciben un mes más tarde debido a que todos los cursos se pagan con tarjeta de crédito.

- iii. Los servicios educativos y básicos no cobran IVA, categoría en la que entraría el negocio en cuestión.
- iv. La ley de emprendimiento evita el pago de adelanto de impuesto a la renta mensual
- v. El crédito tributario no beneficia a la empresa dado que al no cobrar IVA no tiene con qué hacer el neteo.

14.7. CONCLUSIONES SOBRE EL FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO.

El punto de equilibrio del flujo de efectivo proyectado para el proyecto se alcanza al inicio del año 5, lo que indica que el proyecto es rentable pero que bajo los supuestos actuales, requerirá un fuerte soporte financiero para ser sostenible en el largo plazo. Otro dato relevante es que el capital de trabajo del proyecto se recupera una vez finalizado el primer año, razón por la cual se decidió financiar aproximadamente el 60% del proyecto con deuda y se espera mantener esta estructura de capital a largo plazo, lo que permite libertad financiera para el accionista. Por otra parte, de acuerdo a estas proyecciones es recomendable que se acelere la recaudación de efectivo, de tal manera que se pueda hacer frente con prontitud a las demandas de financiamiento del proyecto y se evalúen alternativas adicionales para las fuentes de ingreso del mismo.

14.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para realizar la evaluación financiera se utilizará el modelo CAPM (Capital Assets Pricing Model) y se utilizarán los datos siguiente:

Estructura de capital objetivo (B/P):	60/40
Razón Deuda/Valor B/V:	60/100
Razón Patrimonio/Valor P/V:	40/100
Costo deuda Kb (Interés del Banco):	15,30%
Prima Riesgo de Mdo. Ecuador:	11,62%
Premio por Ilquidez:	3%
Premio por StartUp:	4%
Tasa libre de riesgo:	3,06%
Beta no apalancada:	1,65
Impuestos a empresas Ecuador (t):	25%

Del modelo de CAPM:

$$\rho = r_f + PRM \cdot \beta_p^{S/D}$$

$$\rho = 3,06\% + 11,62\% \cdot 1,65$$

$$\rho = 22,29\%$$

Donde ρ representa la tasa de costo de capital de una empresa libre de deuda, por esta razón se utiliza la beta no apalancada.

Se obtiene el costo de capital para el accionista de una empresa con deuda "Kp" a partir de la fórmula del modelo CAPM:

$$K_p = \rho + (\rho - K_b)(1 - t_c) \left(\frac{B}{P}\right)$$

$$K_p = 22,29\% + (22,29\% - 15,30\%) * (1 - 25\%) * \frac{60}{40}$$

$$K_p = 30,15\%$$

Se suma el premio por iliquidez y premio por StartUp al costo de capital del patrimonio de una empresa con deuda "Kp", que se denominará Kp':

$$K_{p'} = 30,15\% + 3\% + 4\%$$

$$K_{p'} = 37,15\%$$

Se calcula el costo de capital promedio ponderado "Ko WACC":

$$K_{O_{WACC}} = K_{p'} \cdot \left(\frac{P}{V}\right) + K_b \cdot (1 - t) \cdot \left(\frac{B}{V}\right)$$

$$K_{O_{WACC}} = 37,15\% \cdot \left(\frac{60}{100}\right) + 15,30\% \cdot (1 - 25\%) \cdot \left(\frac{40}{100}\right)$$

$$K_{O_{WACC}} = 21,74\%$$

Flujos de efectivo esperados	A0	A1	A2	A3	A4	A5 en adelante
	(\$ 11.116)	(\$ 7.181)	\$ 12.662	\$ 20.249	\$ 53.544	\$ 104.437

Se asume perpetuidad a partir del quinto año. La fórmula de perpetuidad deja el valor del año 5 en el año 4, por lo que se lo debe evaluar como tal. A continuación se presenta la evaluación de VAN:

$$VAN_{MyHealthBs} = -11.116 + \frac{-7.181}{(1+21,74\%)^1} + \frac{12.662}{(1+21,74\%)^2} + \frac{20.249}{(1+21,74\%)^3} + \frac{53.544}{(1+21,74\%)^4} + \frac{104.437}{21,4\%} \cdot \frac{1}{(1+21,74\%)^4}$$

Flujos descontados	A0	A1	A2	A3	A4	A5 en adelante
	(\$ 11.116)	(\$ 5.898)	\$ 8.543	\$ 11.222	\$ 24.374	\$ 480.302
					\$ 218.638	

$$VAN = -11.116 - 5.898 + 8.543 + 11222 + 24.374 + 218.638$$

$$VAN = 245.762$$

$$TIR = 102,8\%$$

Datos y supuestos para los flujos descontados:

- i. El 60% de la inversión inicial del proyecto se financia con deuda a 3 años plazo con un interés (Costo de la deuda) de 15,30%.
- ii. Para la tasa libre de riesgo, se ha utilizado el promedio de los últimos 20 años de los bonos del tesoro de los EEUU, utilizando como valor 2020 el promedio del último mes, dadas las circunstancias referentes al COVID-19.

- iii. Se utiliza como Beta apalancada la de Salud y Tecnologías de la Información de Aswath Damodaran para mercados emergentes de enero de 2020. La Beta de educación es similar a la utilizada, por lo que se seleccionó la de mayor valor.
- iv. El dato del costo de la deuda (interés) se obtiene de la tasa de referencia de Banecuador. Banecuador es un banco público que brinda financiamiento para emprendimiento.
- v. El detalle desglosado del cálculo de interés y amortizaciones de la deuda se encuentra en el anexo F.

14.8.1. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL FLUJO

Para el análisis de sensibilidad del flujo, se han considerado tres escenarios, uno pesimista, un escenario esperado y un escenario optimista. Los escenarios se realizaron considerando qué sucedería con el proyecto en caso de una caída constante en el valor de las ventas para determinar hasta cuánto, manteniendo todo lo demás constante, soportaría el proyecto un incumplimiento en la meta de ventas. Para este análisis se utilizó Solver, atando las ventas a un porcentaje de cumplimiento y solicitando a la herramienta modificar el VAN del proyecto hasta que se hiciese cero. El valor que arroja como mínimo de cumplimiento para que el proyecto sea rentable en el largo plazo es de un 80,11%, es decir, 19,89% debajo de lo esperado. Para el escenario optimista, por el contrario se considera un sobrecumplimiento equivalente al mismo porcentaje que se obtuvo como escenario pesimista pero en positivo, es decir, un 19,89% adicional al cumplimiento esperado. En el caso del escenario esperado, se conservan los mismos supuestos con los que se realizó el análisis anterior. A continuación se resume el análisis:

TABLA 23: ANÁLISIS DE ESCENARIOS (RESUMEN)

Dato	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Cumplimiento de Venta	59%	100%	110%
VAN	<0	245.762	305.623
Punto de equilibrio	No se recupera en 5 años	Tercer Año	Segundo Año

DATO: El detalle de los escenarios se encuentra en el Anexo H.

14.8.2. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA Y EL ANÁLISIS DE ESCENARIOS DEL FLUJO

En el análisis financiero puro, es decir sin plantear ningún escenario del negocio, se puede observar un $VAN > 0$ por lo que se considera un buen proyecto y por lo tanto, se recomienda su ejecución. Por otra parte, no es menos cierto que la evaluación podría verse afectada debido a que se considera el último flujo a perpetuidad. Para determinar cuán apropiada es esta decisión, se plantea un supuesto muy importante y es que aún si el negocio llegara a liquidarse al final del quinto año, la persona (natural o jurídica) que adquiriera el negocio no estaría comprando simplemente el negocio funcional, sino los activos intangibles, sobre todo, los datos correspondientes a cada uno de los usuarios registrados. Este intangible es de un valor incalculable, más aún, debido a que corresponde a información especializada y que puede generar mucho

valor en una organización que conoce el potencial del mercado de la salud, como se ha demostrado a lo largo del plan de negocios actual.

Por otra parte, si el análisis se realiza desde la perspectiva de la tasa interna de retorno, el proyecto soporta una exigencia superior al 100% en el escenario esperado por parte del accionista y eso otorga una amplia flexibilidad para con el mismo; sin embargo, para contrastar esto con las posibilidades comerciales del negocio, se realizó un análisis de sensibilidad atado a la venta, tal y como se explicó en el punto anterior. Este análisis nos muestra que si bien el proyecto soporta una tasa alta de exigencia de rentabilidad por parte del accionista, requiere control sobre el cumplimiento de la venta, pues manteniendo todo lo demás constante, el mínimo de cumplimiento para que el negocio sea sostenible sería del 60%. Sobre este punto y basando la siguiente afirmación en la experiencia del autor, por lo general en el inicio de un proyecto se suele fijar como meta mínima de cumplimiento en el Ecuador el 85% del valor proyectado mensual, por lo que es viable realizar el mismo y exigir al equipo de venta un cumplimiento que esté alineado con la estrategia. Para esto será necesario desarrollar indicadores clave de desempeño, como se presentará en el siguiente capítulo del plan.

Adicionalmente, al evaluar el un escenario optimista, se puede observar que con apenas un 10% de cumplimiento por encima del esperado, sería factible recuperar la inversión apenas finaliza el primer año de operación, lo que puede ser una gran palanca de motivación para el equipo, ya que el sobrecumplimiento llevaría a una rápida generación de efectivo y al mismo tiempo facilitaría la ejecución de premios por sobrecumplimiento.

14.9. KPIs (Indicadores clave de desempeño)

La última parte del análisis financiero se completa con la definición de 3 indicadores principales para el desempeño del negocio, estos indicadores serán los siguientes respaldando los objetivos colocados en la misma tabla:

TABLA 24: INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)

Objetivo	Indicador	Valor Objetivo	Interpretación
Controlar la ejecución de la estrategia	$\frac{\text{Cantidad de Inscritos Efectivos por mes}}{\text{Meta de inscritos por mes}}$	$\geq 85\%$	Se consideran solamente los inscritos que continúan en la versión de pago del curso. La meta mínima es el 85% del cumplimiento del objetivo. Esto es un objetivo ambicioso y que facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Controlar el gasto de marketing	$\frac{\text{Gasto publicitario anual}}{\text{Cantidad de Usuarios}}$	≤ 26	Dada la sensibilidad del proyecto, debe existir un control del gasto de marketing (publicidad en este caso puntual) por lo que se fija un monto límite anual por cliente que no debería superar los 26 dólares durante el primer año. El monto se modificará cada año en función del presupuesto asignado como se detalla en la tabla 25.
Controlar la salud financiera del negocio	$\frac{\text{Beneficio de Explotación}}{\text{Activo Total Neto}}$	$\geq 16\%$	El proyecto cuenta con un costo de deuda de 15,3%, por lo tanto los activos deben generar una rentabilidad superior para dar luces de que el negocio lleva condiciones sustentables. Este indicador se podrá medir después de un año de gestión.

TABLA 25: PRESUPUESTO ASIGNADO DE COSTO POR CLIENTE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo por cliente	\$ 26	\$ 23	\$ 23	\$ 20	\$ 17

El costo por cliente se ha asignado como la división del presupuesto de marketing dividida para el número de clientes meta por año. Un dato curioso es que en este valor se puede apreciar que el valor asignado es marginalmente decreciente, dado que en los años siguientes se persigue el objetivo de mantener ciertos usuarios, ganar otros y aprovechar por otra parte los efectos de red.

Es necesario recalcar que los indicadores son considerados una medida de gestión de la estrategia, es decir, son críticos para el desempeño del negocio en el largo plazo.

15. MODELO CANVAS FINAL

Para cerrar el análisis completo del plan, se realiza un modelo de negocios Canvas final que permite ver de manera resumida y clara cómo se gestionará el negocio desde una perspectiva bastante general pero al mismo tiempo lo suficientemente específica como para deducir con claridad la propuesta de valor y la generación del mismo, así como para facilitar un proceso iterativo con distintos modelos o prototipos en caso de ser necesario. El modelo de negocio se presenta a continuación:

Alianzas Estratégicas/Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con el Consumidor	Segmentos/Clientes
<p>Alianzas para el conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales del área de administración y lo que esto conlleva: Emprendimiento, Marketing, Finanzas, etc. <p>Creadores de confianza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de la salud que hayan cursado el servicio y den testimonio de su experiencia. - Sociedades de PDS. <p>Proveedores de medios y herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> - LMS. - Proveedor de internet confiable. - Espacio de Coworking: Impaqto - Colaboradores de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de información para enfoque en el cliente. - Diseño y desarrollo de contenidos. - Desarrollo de estrategias para alcanzar nuevos usuarios. - Semi-automatización del servicio ya que requiere presencia estable durante las sesiones en vivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación online de emprendimiento y marketing para profesionales de la salud, con un proyecto real para desarrollar a lo largo de 9 semanas de clases. También se entregarán 2 sesiones en vivo en cada curso, grabadas para poderlas tomar a destiempo en caso de no poder asistir. El valor agregado es el conocimiento especializado con el estudio de casos relacionados a salud y el desarrollo de un proyecto personal real. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales y Profesionales: Facebook y LinkedIn - Buscadores: Google, Google ads, Banners. - Sesiones en vivo. - Congresos y eventos médicos organizados por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de la salud con experiencia mayor a 5 años - Profesionales de la salud con experiencia menor a 5 años
	<p>Recursos Clave</p> <p>Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital Inicial. - Capital Operacional. <p>Físicos/Digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servidor LMS. - Recursos multimedia para grabación y edición. - Servicio de pagos Online. <p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales capacitados para el uso de tecnología. - Profesionales relacionados con gestión. <p>Intelectuales (PI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de marca. - Contenidos. 		<p>Canales</p> <p>Digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web adaptativa <p>Tradicional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Congresos y eventos científicos o promocionales a nivel nacional - Venta telefónica a usuarios registrados para recibir información. 	
<p>Fuentes de Egresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Honorarios de clases y servicios - Sueldos - Pago del LMS - Desarrollo de contenidos y diseños - Costos indirectos - Sistemas computacionales y botón de pagos - Arriendo Coworking - Gastos de Marketing 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Suscripciones de usuarios a los dos cursos</p> <p>70K USD – 100%</p>		
		<p>60K USD – 85%</p> <p>C. Vtas: 3%</p> <p>G. Administrativos: 82%</p>		

15.1. CONCLUSIONES RESPECTO AL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

Es notorio que en el modelo de negocios propuesto son muchas las fuentes de egreso y que el gasto administrativo es el más elevado en lo que respecta a la clasificación de las fuentes de egresos. Por otra parte, la operación del negocio contempla bajo este escenario solamente una fuente de ingresos, por lo que se debe aclarar que en la metodología de evaluación utilizada, a través de la utilización del modelo Canvas, se le atribuye un peso importante al éxito de una propuesta, la flexibilidad con la que pueda contar el propietario de una idea, de tal manera de evaluar distintas posibilidades hasta descubrir cuál es la forma más viable de plantear el negocio para su éxito en el largo plazo; de hecho, debido a que es un negocio que corre sobre una plataforma tecnológica, es necesario que el mismo se reinvente a lo largo del tiempo, facilitando la experimentación continua con los distintos segmentos de tal manera que el enfoque sea siempre buscar la mejor alternativa para el cliente, esta es la base del proceso iterativo del modelo Canvas.

16. CONCLUSIONES

Una vez concluido el plan de negocios y dados los resultados observados desde las conclusiones arrojadas por la investigación de mercados, los desafíos y oportunidades descritos en el análisis de macroentorno y de las fuerzas competitivas, así como desde una perspectiva de factibilidad comercial, operacional y financiera como se observó en los capítulos 12,13 y 14, respectivamente, se concluye que es prudente continuar con la ejecución del emprendimiento, manteniendo un fiel apego a la estrategia determinada a lo largo del proyecto.

Es recomendable un control del cumplimiento de la meta en cantidad de usuarios efectivos mensuales, de tal manera que se pueda lograr los objetivos de largo plazo, establecidos desde el principio del proyecto. Por otra parte, no es factible pretender un cumplimiento extraordinario, es decir, que tienda hacia el escenario optimista, sin realizar un paquete de incentivos cuya finalidad sea motivar al equipo a cumplir con las metas trazadas en el plan. Se recomienda por lo tanto, posteriormente, la realización de un plan de incentivos bien trazado, con metas claras y que apele no solamente a impulsores monetarios, sino también a aquellos que tienen que ver con el sentido de propósito y la capacidad de crecimiento personal y profesional que podría brindar una organización con las características descritas a lo largo del plan.

Es imperativo mencionar que la sostenibilidad del negocio radicará en la habilidad de ganar nuevos usuarios y de engancharlos a través de la creación de contenidos atractivos y útiles para la sociedad actual, que permita que ellos sientan que reciben una herramienta útil para conducirse en un mundo lleno de riesgos e incertidumbres, de manera práctica y con una mayor confianza.

Cabe recalcar que mientras se finaliza el proyecto, aparece en el mundo una nueva variable que no se consideró inicialmente (pues no se encontraba en el mundo),

relacionada con un shock externo que afectará la estructura económica de todo el planeta, esta es la pandemia provocada por el COVID-19 o Coronavirus. Esta última afirmación representa también una oportunidad para el negocio en cuestión ya que el mismo apoya fuertemente una nueva perspectiva de la gestión de la salud y cuenta con la habilidad de expandirse rápidamente a nuevos escenarios tanto en los contenidos como en los mercados geográficos en los que tiene el potencial de operar.

No está por demás decir que Latinoamérica y el mundo entero han tenido que reconfigurar sus sistemas de salud, otorgando mucho más importancia a tan infaltable rol en la sociedad, y esto implica una gran oportunidad de acción para MyHealthBs.com, que debería acelerar el paso y comenzar con su primer prototipo para ir ubicando las principales necesidades y preferencias de sus usuarios, mientras gana aprendizaje y puede ir re-configurando el modelo de negocio hasta ajustarlo a las expectativas reales de los usuarios post-pandemia. Esto es verdaderamente relevante aclarar porque el modelo definido a lo largo de este plan no puede mantenerse como una verdad absoluta y rígida, sino que al contrario, es la base para a partir de allí modificar la propuesta de valor en función de los cambios en la conducta del consumidor. Precisamente una de las fortalezas del negocio es que la mayor fuente de egresos son los gastos administrativos, específicamente en personal. Esto permite ver que el resto de partes del mismo (activos) son modulares y por lo tanto facilitan los cambios que sean necesarios para brindarle al cliente lo que espera recibir.

Finalmente, se debe recalcar que una de las principales fortalezas de un negocio montado sobre una base digital es la facilidad con la que se puede reformular, modificar la propuesta de valor, cambiar los tiempos de entrega, por ejemplo, y conocer a los clientes. Se debe buscar, en consecuencia, conocer rápidamente al consumidor y sus tendencias, perfilarlos correctamente y en función de ello hacer propuestas concretas, con una mentalidad abierta y dispuesta a reformular el modelo de negocios por completo, en caso de ser necesario, hasta conseguir la meta de cumplir con la misión de entregar información valiosa para la toma de mejores decisiones de los profesionales de la salud, por supuesto, cuidando la sostenibilidad de la empresa y de sus grupos de interés.

17. BIBLIOGRAFÍA

1. **INEC.** Análisis de estadísticas de salud: Recursos y actividades de salud 2017. [En línea] 2017. [Citado el: 20 de noviembre de 2019.] <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>.
2. **CES.** Instituciones de educación superior acreditadas. [En línea] 2019. [Citado el: 6 de enero de 2020.] <https://infoeducacionsuperior.gob.ec/#/ies-acreditadas>.
3. **KORNFERRY.** Endeavor Insight EdTech: Las habilidades del futuro a un solo click. 2019. 4.
4. **Aritzon Advisory and Intelligence.** Latin America ELearning Market Analysis, Market Size, Trends, Drivers and Forecast 2023. [En línea] 2018. [Citado el: 8 de diciembre de 2019.] <https://www.einpresswire.com/article/456400558/latin-america-e-learning-market-analysis-market-size-trends-drivers-and-forecast-2023-aritzon>.
5. **Docebo.** E-learning Trends 2019. 2019, pág. 44P.
6. **Infobae.com.** Cuáles son los países de América Latina con mejor y peor conexión a Internet. [En línea] 2018. [Citado el: 8 de diciembre de 2019.] <https://www.infobae.com/america/tecno/2018/02/18/cuales-son-los->.
7. **Medium.com.** Los 3 atributos clave de una solución por Design Thinking y cómo lograrlos. [En línea] 2018. [Citado el: 28 de noviembre de 2019.] <https://medium.com/@thinkondesign/los-3-atributos-clave-de-una-soluci%C3%B3n-por-design-thinking-y-c%C3%B3mo-lograrlos-dc7c1e475732>.
8. **American Marketing Association.** Definition of Marketing Research. [En línea] 2019. [Citado el: 28 de noviembre de 2019.] <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
9. **Aaker, D., et al.** *Marketing Research*. s.l. : Wiley, 2010. pág. 195.
10. **Hill, C., Jones, G. y Schilling, M.** *Administración Estratégica*. 11ava. s.l. : Cengage Learning, 2015. pág. 895.
11. **Contreras Camarena, José Antonio.** La matriz EFE. [En línea] 2000. [Citado el: 24 de febrero de 2020.] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>.
12. **Xis, Yi Min Shum.** Matriz de evaluación de factores internos (EFI-MEFI). [En línea] 2018. [Citado el: 24 de febrero de 2020.] <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>.
13. **Toutin, Arturo.** Marketing Mix Operacional. [*Diapositivas Clase MBA FT Universidad de Chile, FCFM*]. 2019. pág. 6.
14. **Juanes, Casimiro y Montealegre, Ramiro.** Three tools to understand your customer needs. [ed.] IE Exponential Learning. 2019.
15. **Barnes, David.** Operations, Strategy and Operations Strategy. *Operations management : an international perspective*. s.l. : Thomson, 2008, pág. 466.
16. **Food and Agriculture Organization of the United Nations.** E-learning methodologies: A guide for designing and developing e-learning courses. 2011.

17. **Massons i Rabassa, Joan.** *Finanzas. Análisis y estrategia financiera.* 11a. s.l. : Colección ESADE, 2008. pág. 576P.
18. **Osterwalder , Alexander y Pigneur, Ives.** *Business Model Generation.* s.l. : Wiley, 2010. pág. 288 P.
19. **Diario El Telégrafo.** Los costos de las consultas médicas. [En línea] 2018. [Citado el: 5 de diciembre de 2019.] <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/punto/1/costos-consultas-medicas-ecuador>.
20. **Van Alstyne , Marshall W., Parker, Geoffrey G. y Choudary, Sangeet Paul.** *Harvard Business Review. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy.* [En línea] 2016. [Citado el: 17 de febrero de 2020.] <https://hbr.org/2016/04/pipelines-platforms-and-the-new-rules-of-strategy>.
21. **Diario El Telégrafo.** El 80% de los médicos del país son de la “U” pública. [En línea] 2019. [Citado el: 28 de noviembre de 2019.] <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/medicos-universidad-publica-ecuador>.
22. **EcuAssist.com.** Estas son las compañías de Seguros autorizadas a ofrecer servicios de salud prepagada en Ecuador. [En línea] 2017. [Citado el: 6 de diciembre de 2019.] <https://www.ecuaassist.com/single-post/2017/08/11/Estas-son-las-compa%C3%B1%C3%ADas-de-Seguros-autorizadas-a-ofrecer-servicios-de-salud-prepagada-en-Ecuador>.
23. **Foro Economía Ecuador.** Un poco de Protección Social: Seguros de Salud, Servicios de Salud y Pobreza. [En línea] 2019. [Citado el: 6 de diciembre de 2019.] <http://foroekonomiaecuador.com/fee/un-poco-de-proteccion-social-seguros-de-salud-servicios-de-salud-y-pobreza/>.
24. **El Universo.** Seguros privados han pagado por reclamos el 44% de lo recaudado en el 2019. [En línea] 2019. [Citado el: 6 de diciembre de 2019.] <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/09/29/nota/7537927/seguros-privados-han-pagado-reclamos-44-recaudado-2019>.
25. **Viajarseguro.org.** Ecuador. [En línea] 2016. [Citado el: 5 de diciembre de 2019.] <http://fundacionio.org/viajar/paises/america/ecuador%20condiciones.html>.
26. **Ecuadorec.** Constituciones del Ecuador ¿Cuántas ha tenido? Resumen. [En línea] 2018. [Citado el: 3 de febrero de 2020.] <https://ecuadorec.com/constituciones-ecuador-cuantas-ha-tenido-resumen/>.
27. **El Universo.** Hubo 23 cambios en la constitución vigente en 9 años. [En línea] 2017. [Citado el: 3 de febrero de 2020.] <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/08/nota/6420070/hubo-23-cambios-constitucion-vigente-9-anos>.
28. **BBC.** Ecuador: aprueban enmiendas a la Constitución que incluyen la autorización de reelección indefinida. [En línea] 2015. [Citado el: 3 de febrero de 2020.] https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/12/151203_ecuador_asamblea_reeleccion_ep.

29. **El País.** Ecuador elimina la reelección indefinida y pone fin a la era Correa. [En línea] 2018. [Citado el: 3 de febrero de 2020.]
https://elpais.com/internacional/2018/02/04/america/1517770527_944169.html.
30. **Banco Mundial.** PIB (US\$ a precios actuales) - Ecuador. [En línea] 2018. [Citado el: 23 de febrero de 2020.]
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2018&locations=EC&start=2000>.
31. **Diario El Telégrafo.** Petróleo ha reducido su participación en el PIB ecuatoriano. [En línea] 2019. [Citado el: 23 de Febrero de 2020.]
https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/ecuador/1/petroleo-pib-ecuador-omc?__cf_chl_jschl_tk__=a1067960d69187d9abcc4fda39a1e4cb6e6a2d2b-1582485388-0-Ab1gbFpaBkWCOGkpHFolpmwiRlqhq2-vwaqOOWkFfNqabKEk5bnqAWa352JNdMUEGpsaKTSbZGcUXc6XnWg_ABpdJt_kOy4-eMpnAbubV1.
32. **Diario El Universo.** Ecuador: Cifras de empleo, desempleo y empleo adecuado se mantienen estables. [En línea] 2018. [Citado el: 23 de febrero de 2020.]
<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/10/16/nota/7002953/ecuador-cifras-empleo-desempleo-empleo-adecuado-se-mantienen>.
33. —. Ecuador líder regional en emprendimiento, por sexto año consecutivo. [En línea] 2018. [Citado el: 23 de febrero de 2020.]
<https://www.eluniverso.com/guayaquil/2018/10/07/nota/6986654/ecuador-lider-regional-emprendimiento-sexto-ano-consecutivo>.
34. **Hootsuite.** *Digital 2019 Ecuador.* 2019.
35. **Google Trends.** E-learning. [En línea] 2020. [Citado el: 2020 de febrero de 23.]
<https://trends.google.es/trends/explore?date=today%205-y&geo=EC&q=elearning>.
36. **BBC.** 5 mitos sobre el cambio climático (y cómo la ciencia los desacredita). [En línea] 2019. [Citado el: 16 de febrero de 2020.] <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49796247>.
37. **Diario El Comercio.** Cinco temas atraen en la Ley de Emprendimiento. [En línea] 2020. [Citado el: 23 de febrero de 2020.]
<https://www.elcomercio.com/actualidad/financiamiento-inversion-articulos-ley-emprendimiento.html>.
38. **EcuadorUniversitario.com.** Legislación que rige la educación superior. [En línea] 2011. [Citado el: 23 de 02 de 2020.]
<http://ecuadoruniversitario.com/opinion/legislacion-que-rige-la-educacion-superior/>.
39. *The Delta Model - Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy.* **Hax, Arnoldo y Wilde, Dean.** 4, s.l. : Elsevier Science Ltd, 2001, European Management Journal, Vol. 9, págs. 379-391.
40. **Diario El Universo.** Estas son algunas maneras de ahorrar al pagar la universidad en Ecuador. [En línea] 2019. [Citado el: 23 de febrero de 2020.]
eluniverso.com/guayaquil/2019/09/20/nota/7525729/maneras-ahorrar-pagar-universidad-ecuador.

41. **Diario El Comercio.** Universidades privadas, en el período de admisiones. [En línea] 2019. [Citado el: 23 de febrero de 2020.] <https://www.elcomercio.com/actualidad/universidades-privadas-periodo-admisiones-estudiantes.html>.
42. **Diario El Telégrafo.** Una maestría de profesionalización cuesta desde \$ 6.000 en Ecuador. [En línea] 2016. [Citado el: 23 de febrero de 2020.] <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/41/4/una-maestria-de-profesionalizacion-cuesta-desde-usd-6-000-en-ecuador>.
43. **Kohler, Eduardo.** Política de Negocios MBA 2019. *Presentación en Clase*. Santiago de Chile : FEN, Universidad de Chile, 2019. pág. 36.
44. **Abad Baidés, María.** PuroMarketing. [En línea] 2018. [Citado el: 07 de 03 de 2020.] <https://www.puromarketing.com/30/30897/embudo-marketing-embudo-ventas-customer-journey-conceptos-imprescindibles-para-hacer-crecer-negocio.html>.
45. **INEC.** *País atrevido: la nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Quito - Ecuador : s.n., 2011.
46. **Diario El Comercio.** En Ecuador, la falta de especialistas de salud aún preocupa. [En línea] 2019. [Citado el: 15 de 03 de 2020.] <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-falta-especialistas-salud-preocupacion.html>.
47. **Neetwork Business School.** Lección 22: Integrar el SEO en la Estrategia de Marketing Digital. [En línea] 2020. [Citado el: 07 de 03 de 2020.] <https://campus.neetwork.com/courses/480642/lectures/8848126>.
48. **Medpass.** EVENTOS MEDICOS 2020. [En línea] 2020. [Citado el: 16 de 03 de 2020.] <https://www.medpass.com.ec/eventos-medicos-2020/>.
49. **Federación Odontológica Ecuatoriana.** FOE. [En línea] 2020. [Citado el: 16 de 03 de 2020.] <http://www.foe.org.ec/cms/>.
50. **KUSHKI.** Nuestras tarifas para Ecuador. [En línea] [Citado el: 09 de 04 de 2020.] <https://www.kushkipagos.com/pricing/ec>.

18. ANEXOS

ANEXO A: CANVAS INICIAL DEL NEGOCIO

Alianzas Estratégicas/Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con el Consumidor	Segmentos/Cientes		
<p>Alianzas para el conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales del área de administración y lo que esto conlleva: Emprendimiento, Marketing, Finanzas, etc. <p>Creadores de confianza</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de la salud que hayan cursado el servicio y den testimonio de su experiencia. - Sociedades de PDS. <p>Proveedores de medios y herramientas</p> <ul style="list-style-type: none"> - LMS. - Proveedor de internet confiable. - Proveedor de Cyberseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de información. - Diseño y desarrollo de contenidos. - Desarrollo de estrategias para alcanzar nuevos usuarios. - Automatización del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Educación online relacionada a emprendimiento y negocios del área de la salud con distintos módulos y contenidos que aportan de manera práctica a su ejercicio profesional. - Talleres presenciales cada cierto tiempo de acuerdo a la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales: Facebook e Instagram. - Buscadores: Google, Google ads, Banners. - Sesiones en vivo. - Contenidos. - Congresos y eventos médicos organizados por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales de la salud con experiencia mayor a 5 años - Profesionales de la salud con experiencia menor a 5 años 		
	Recursos Clave		Canales			
	<p>Financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital Inicial. - Capital Operacional. <p>Físicos/Digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servidor LMS. - Recursos multimedia para grabación y edición. - Servicio de pagos Online. - Cyber-seguridad. <p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesionales capacitados para el uso de tecnología. - Profesionales relacionados con gestión. <p>Intelectuales (PI)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Registro de marca. - Contenidos. 		<p>Digitales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web adaptativa 			
Fuentes de Egresos		Fuentes de Ingresos				
<ul style="list-style-type: none"> - Honorarios de clases - Pago del LMS - Desarrollo de contenidos y diseños - Seguridad Online - Gastos de Marketing 		<ul style="list-style-type: none"> - Suscripciones de usuarios 				

ANEXO B: PAUTAS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

PDS con experiencia mayor a 5 años

Pauta de entrevista

Buenas tardes doctor/a, soy Oswaldo Espinosa, estudiante ecuatoriano de MBA de la Universidad de Chile. El objetivo de esta entrevista es que sirva como pauta para el desarrollo de mi tesis de postgrado. Conforme transcurre la entrevista irá descubriendo el tema específico; sin embargo, en general está relacionada con la educación. Debo solamente recalcar que esto no es una encuesta, sino más bien una entrevista que es preferible que se lleve como una conversación.

1. Doctor, dentro de su vida profesional, ¿qué actividades considera que son las principales o más importantes?
2. ¿Podría describir en sus palabras qué tipo de satisfacciones o frustraciones le genera realizar ese tipo de actividades?
3. ¿Piensa que tener su agenda de pacientes más llena le traería una mayor satisfacción?
4. ¿Considera que parte de su ejercicio profesional es la tarea de buscar nuevos pacientes?
5. ¿Considera haber hecho algo para conseguir esos pacientes?
6. **Si lo ha hecho:** ¿Cuál cree que fue el canal más efectivo? ¿Qué tipo de molestias o problemas siente que tuvo o tiene al buscar nuevos pacientes?
7. ¿Cree que sus pacientes son fieles?
8. **Si conseguir nuevos pacientes no es una actividad importante a resolver,** ¿ha pensado en ampliar sus servicios?
9. **Si ha pensado hacerlo y no lo ha hecho aún,** ¿cuál ha sido la principal razón por la que no lo ha hecho?
10. ¿Cree usted que ha aumentado la competencia en su especialidad en los últimos años? ¿Usted ha sentido el impacto? ¿Ha considerado tomar medidas al respecto?
11. ¿Considera usted que cuenta con conocimientos sobre emprendimiento?
12. **Si sí,** ¿Me podría contar cómo los adquirió?
13. **Si no,** ¿Le sería útil contar con ese conocimiento?
14. ¿Qué entiende por emprendimiento?
15. ¿Ha visto en algún momento alternativas de aprendizaje de esta área, o en el área de negocios?
16. ¿Ha accedido en alguna ocasión a educación online? ¿Qué le pareció? ¿Recuerda qué instituto le brindó el servicio o qué aplicación? ¿Y sobre qué tema fue?
17. **Si no lo ha hecho,** ¿cuál ha sido la razón por la que no lo hizo, **o se inscribió y no empezó?**
18. **Si no lo ha hecho:** Si le habrían dado una llamada o recordatorio ¿cree que lo habría hecho?
19. ¿Estaría dispuesto a recibir educación de negocios o emprendimiento a través de una plataforma en línea?

20. **Si lo ha hecho:** ¿Qué fue lo que le motivó a tomarlo? ¿Qué fue lo que más le gustó de que sea online? ¿y lo que menos le gustó?
21. ¿Cómo le gustaría que sea la modalidad? ¿Estaría contento, por ejemplo, si se le asignara tareas concretas que le vayan aportando de manera práctica?
22. ¿Qué momento asignaría de su día para tomar este tipo de curso?
23. ¿Qué tiempo le dedicaría a cada módulo cada vez que ingrese?
24. ¿Qué tiempo debería durar el curso completo (en meses)?
25. ¿Debería ser 1, 2 o 3 veces por semana? ¿O preferiría que se abra por ejemplo una vez por semana y se quede abierto hasta la siguiente sesión?
26. ¿Cómo quisiera enterarse de este tipo de servicios? Es decir, ¿Por qué medio?
27. ¿Existe algún tipo de educación administrativa o de negocios específica sobre la que le gustaría aprender?
28. ¿Ha sabido de la existencia de algún curso de este tipo dirigido a profesionales de la salud?
29. Si el servicio reuniría todas las características ideales que usted mencionó y se entregaría sobre una base mensual, ¿cuál sería el precio que usted estaría dispuesto a pagar cada mes por el mismo? (Por ejemplo si durara 3 meses, ¿cuánto pagaría cada mes?)
30. ¿Es ese el tope máximo que estaría dispuesto a pagar?
31. ¿Y cuánto es lo mínimo que esperaría que cueste algo así?
32. ¿Si le ofrecieran este tipo de educación online, preferiría que la información se entregue en inglés o en español?
33. ¿Sería importante recibir un título avalado por una universidad o lo que le interesa es el conocimiento solamente?
34. ¿Contrataría usted un servicio más avanzado de consultoría para ampliar su consulta hacia un centro médico o una clínica? De ser así, ¿Cuánto consideraría pagar por cada hora de consultoría?
35. ¿Estaría dispuesto a participar nuevamente en una entrevista durante el desarrollo de este tipo de servicio? El objetivo sería que sea parte del desarrollo del proyecto para contemplar su opinión y sus expectativas, de tal forma que en la implementación se consideren sus sugerencias por ejemplo respecto a los contenidos. De ser así, ¿me podría ayudar con su número de teléfono, correo electrónico y los horarios en que prefiere ser contactado o la persona con la que debería cuadrar una cita?

Tiempo esperado de entrevista: Entre 35 y 45 minutos.

PDS con experiencia menor a 5 años

Buenas tardes doctor/a, soy Oswaldo Espinosa, estudiante ecuatoriano de MBA de la Universidad de Chile. El objetivo de esta entrevista es que sirva como pauta para el desarrollo de mi tesis de postgrado. Conforme transcurre la entrevista irá descubriendo el tema específico; sin embargo, en general está relacionada con la educación. Debo solamente recalcar que esto no es una encuesta, sino más bien una entrevista que es preferible que se lleve como una conversación.

1. ¿Hace cuánto tiempo usted terminó sus estudios universitarios? Si cuenta con estudios de postgrado, ¿los terminó ya? ¿O se encuentra cursándolos?
2. Toda vez que ahora cuenta con su profesión, ¿Qué tan fácil le ha sido tener su propio consultorio o si lo tiene, mantener su agenda llena?
3. Dentro de su vida profesional, ¿qué actividades considera que son las más importantes?
4. ¿Considera la actividad de conseguir nuevos pacientes como parte de sus actividades principales?
5. ¿Ha realizado algún tipo de actividad para conseguir esos pacientes?
6. **Si lo ha hecho:** ¿Qué tipo de molestias o problemas siente que tuvo o tiene al buscar nuevos pacientes?
7. ¿Cree que sus pacientes son fieles?
8. **Si conseguir nuevos pacientes no es una actividad principal para usted,** ¿ha pensado en ampliar sus servicios? En caso de trabajar para una empresa o para el estado, ¿ha pensado en poner su consulta independiente?
9. **Si ha pensado hacerlo y no lo ha hecho aún,** ¿cuál ha sido la principal razón por la que no lo ha hecho?
10. **Si no,** ¿Considera que el conocer de emprendimiento le ayudaría a decidir implementarlo o hay alguna otra razón por la que no lo ha decidido?
11. ¿Qué tan fuerte cree usted que es la competencia en su área? ¿Ha considerado tomar medidas al respecto? ¿Cómo cuáles?
12. ¿Considera usted que cuenta con conocimientos sobre emprendimiento?
13. ¿Me podría contar cómo los adquirió?
14. **Si no,** ¿Le sería útil contar con ese conocimiento?
15. ¿Qué entiende por emprendimiento?
16. ¿Ha visto en algún momento alternativas de aprendizaje de esta área, o de negocios o administración?
17. ¿Ha accedido en alguna ocasión a educación online? ¿Qué le pareció? ¿Recuerda qué instituto le brindó el servicio o qué aplicación? ¿Y sobre qué tema fue?
18. **Si no lo ha hecho,** ¿cuál ha sido la razón por la que no lo hizo, **o se inscribió y no empezó?**
19. Si le habrían dado una llamada o recordatorio ¿cree que lo habría hecho?
20. ¿Estaría dispuesto a recibir educación de negocios o emprendimiento a través de una plataforma en línea?
21. ¿Cómo le gustaría que sea la modalidad? ¿Estaría bien, por ejemplo, con tareas concretas que vayan aportando de manera práctica?
22. ¿Qué momento del día asignaría para tomar este tipo de curso?
23. ¿Qué tiempo le dedicaría a cada módulo cada vez que ingrese?
24. ¿Qué tiempo debería durar el curso completo?

25. ¿Debería ser 1, 2 o 3 veces por semana? ¿O preferiría que se abra por ejemplo una vez por semana y se quede abierto hasta la siguiente sesión?
26. ¿Cómo quisiera enterarse de este tipo de servicios? Es decir, ¿Por qué medio?
27. ¿Existe algún tipo de educación administrativa o de negocios específica sobre la que le gustaría aprender?
28. ¿Ha sabido de la existencia de algún curso de este tipo dirigido a profesionales de la salud?
29. Si el servicio reuniría todas las características ideales que usted mencionó y se entregaría sobre una base mensual, ¿cuál sería el precio que usted estaría dispuesto a pagar cada mes por el mismo? (Por ejemplo si durara 3 meses, ¿cuánto pagaría cada mes?)
30. ¿Es ese el tope máximo que estaría dispuesto a pagar?
31. ¿Y cuánto es lo mínimo que esperaríamos que cueste algo así?
32. ¿Estaría dispuesto a tomar un curso de este tipo si estuviera en inglés?
33. ¿Sería importante recibir un título avalado por una universidad o lo que le interesa es el conocimiento solamente?
34. **Si cuenta con su consultorio o centro médico propio.** ¿Contrataría usted un servicio más avanzado de consultoría para ampliar su consulta hacia un centro médico o una clínica? De ser así, ¿Cuánto consideraría pagar por cada hora de consultoría?
35. ¿Estaría dispuesto a participar nuevamente en una entrevista durante el desarrollo de este tipo de servicio? El objetivo sería que sea parte del desarrollo del proyecto para contemplar su opinión y sus expectativas, de tal forma que en la implementación se consideren sus sugerencias por ejemplo respecto a los contenidos. De ser así, ¿me podría ayudar con su número de teléfono, correo electrónico y los horarios en que prefiere ser contactado o la persona con la que debería cuadrar una cita?

Tiempo esperado de entrevista: Entre 35 y 45 minutos

ANEXO C: RESULTADOS INVESTIGACIÓN CUALITATIVA PARTE 1

PREG	ENT1	
1	Capacitación continua, actualización. Investigación. Al producir, evidenciar tus resultados, es por medio de la investigación. Van ligadas las dos cosas. Cuando accedo a nuevas tecnologías o protocolos me estoy capacitado, pero es fundamental que se transformen en proyectos de investigación. Cuando eso pasa se evidencian los resultados. Esto resulta en publicaciones, artículos en revistas internacionales. Toda esa experiencia vivencial va a un punto duro que es fundamental, Toso lo que gas aprendido e investigado, si no se transmite o enseña, si no se está vinculado a la educación, no tiene sentido. Entonces uno de mis principales objetivos es la parte educativa, estr vinculado a las universidades. Esto permite no solo transmitir, pero aparte estimula a que la población nueva tenga un pensaiento crítico y una motivación para seguir.	
2	Todas estas son satisfacciones. El ver a gente joven que evidencia que los objetivos se pueden cumplir. En el campo médico existen frustraciones muy puntuales en el país, más por el nivel de desenvolvimiento que tienes hoy. Una normativa o ley malvada que encadena al médico por las copiaiones que están contempladas. La ley es punitiva.	
3		0
4	No es tanto encontrar, sino a que te encuentren. Yo tengo formación en TICS, entonces en base a eso la idea no es encontrar sino que te ecuentren.	
5	Sí, por ejemplo redes informáticas, redes sociales. He hecho una inversión en eso. Entrega de información verdadera. Llegar con seriedad, sin vender humo.	
6	Antes era el boca a boca. Ahora la generación X, si has logrado adaptarte a las nuevas tecnologías, no hay forma. Redes sociales funciona muchísimo, informática w eb. Google.	
7	No. No creo que existe la fidelidad en el paciente sino el cumplimiento de resultados. Esto no genera frustración sino una realidad. Lo que uno intenta es solventar las necesidades. Son procesos. Con cosas muy sencillas por ejemplo un embarazo, luego de eso se olvidan.	
8	Siempre tienes una evolución. Si tienes capacitación constante vas adquiriendo nuevas competencias. Esto no asegura que tengas un volumen de pacientes. Ojo con la nueva regulación.	
9		0
10	En número puede existir, pero el principio básico es, cuál es el éxito como tal. Es el rédito académico. Mi mejor momento es el de ahora, porque si has hecho innovación y vas aprendiendo cosas distintas y enseñando cosas distintas vas a estar a la vanguardia, Esto asegura opciones y tratamientos diferentes. Si necesitas 30 pcts de 10 USD para cumplir tu cuota diaria, a diferencia de si tengo 10 pacientes de a 30 o 70, estás hecho. Entonces no es tanto el número sino la diferenciación en procedimiento.	
11	Sí	
12	Siempre he sido una persona innovadora. Dos líneas básicas dentro de las que yo he realizado, uno en la cámara de comercio, otro hice un diplomado de alta gerencia en salud. Yo soy ginecólogo pero hice ginecoestética. Tengo una cuenta de: gynestetiq. Ahí vas a ver qué es lo que hacemos. Este fue un emprendimiento para dar valor agregado. Mi pasión es la parte médica y de educación, hice una maestría en educación médica. Terminé ya la parte inicial del doctorado en educación. Lo que es nuevas tecnologías en simulación clínica, me permitió generar el proyecto en la USFQ, ya llevo 4 o 5 años, ahora tengo mi empresa.	
13		0
14		0
15		0
16	En esa época fueron presenciales. Ahora todos mis cursos que doy son online. Utilizo e-learning para dar la simulación clónica.	
17		0
18		0
19	Yo ya lo hice. No fue muy satisfactoria. Era un módulo que lo hicieron en la USFQ, pero para mí fue un poco complejo. La cantidad de información fue mucha, uno no es un experto en números.	
20	Lo más complejo es que si da un administrador, asume que sabes cosas, pero no es tan sencillo. La idea hoy es programas, donde tú facilites las cosas. Ejm: Un programa en el que dices voy a hacer un pap test, cuánto te cuesta el espejo, esto, lo otro, la asistente. Ahí sabes cuánto deberías cobrar.	
21	La pregunta es qué me va a producir. No solo en la parte administrativa, si hasta en la parte médica es complejo tratar de engancharles.	
22	Tiene que ser súper abierto. Obviamente tienes que tener objetivos fijos.	
23		0
24		0
25		0
26		0
27		0
28		0
29		0
30	Entre 200 y 350. Depende de que me guste o no. Pero ahí hay otro tema, es el aval.	
31		0
32	Español	
33	No, Siempre es el aval. Hay algunos factores. A la gente le interesa el reto.	
34	No por el momento.	
35	Sí.	

PREG	ENT2
1	Colposcopias, ecografías y consulta general.
2	0
3	0
4	Sí, incluso trato de promocionarme en redes
5	Sí, en RRSS con mi hijo ¿
6	Me ha dado resultados.
7	Sí
8	0
9	0
10	Desde luego. En mi caso es por la zona en la que me encuentro, Cada vez se pobla más.
11	Poco.
12	0
13	Sí, desde luego
14	El hecho de uno arriesgarse a hacer ciertas cosas. Unos ratos dices sí y otros momentos no. Riesgo es frustración.
15	No me he involucrado mucho pero he visto que en rrss DAN CONSEJOS.
16	Sí. Dentro de la especialidad para ecografía, colposcopia. No recuerda el nombre pero fue internacional (Argentina). Lo molesto fue el horario. Si fuera flexible mejor.
17	0
18	0
19	Sí
20	0
21	Al principio teórico pero luego práctico
22	En un horario nocturno.
23	Una hora mínimo.
24	1 mes.
25	0
26	Whatsapp o facebook do correo electrónico
27	Más bien administración de salud.
28	Sí. Es el tiempo el problema y los costos. Presencial. Lo da la USFQ y la UDLA.
29	500 USD
30	Promedio
31	300 USD
32	Español
33	De pronto en mi caso más es el conocimiento, pero sería ideal respaldarse con un certificado.
34	Sí.
35	Sí. De preferencia por correo o por whatsapp.

PREG	ENT3
1	Garantizar la seguridad, bienestar y comodidad del pcte dentro del quirófano.
2	0
3	El trabajo está destinado prácticamente al área hospitalaria. Se hace anestesia en consultorio pero siempre que tengan condiciones.
4	0
5	0
6	0
7	0
8	Pensó en algún momento emprender
9	Fue el tema de costos y la medicina privada en Santo Domingo es muy mal valorada.
10	Sí. Definitivamente.
11	Muy poco.
12	Del día a día.
13	Sería excelente.
14	Empezar a a producir y vender un producto de una forma que llegue a la comunidad y que tnga gran alcance.
15	No, realmente.
16	Sí, para cursos de medicina. Fueron buenos. Habían partes que sí pensé que necesitaban ser prácticascx por la carrera, pero se complementó con los videos. Fue en España pero no recuerdo .
17	0
18	0
19	Claro
20	0
21	Lo teórico es muy importante para llevarlo a la práctica, serí beuno que tenga las os cosas
22	Los sábados. Sde opreferencia en la mañana
23	Una o dos horas máximo.
24	3 a 6 meses.
25	Que se quede abierto.
26	Por correo. RRSS pero muy poco. Whatsapp.
27	Administrativo.
28	No, actualmente no.
29	80 a 100 USD
30	Sí
31	Mínimo 50 USD
32	En español
33	El conocimiento
34	Si. 100 USD
35	Si.

PREG	ENT4
1	Yo soy cardiólogo, veo pacientes en consultorio y en intervencionismo cardíaco. Pctes con procedimientos intervencionistas, stens.
2	0
3	0
4	No. Mi actividad médica es más bien muy variable, además eso depende mucho de cómo me encuentre. Es fluctuante, son pacientes más conocidos. Es verdad que aparecen nuevos pctes, pero es un porcentaje menor.
5	0
6	0
7	Claro que sí, la gran mayoría son pctes
8	0
9	0
10	Sí. Ha aumentado la competencia. Está supeditado un poco a la llegada de otros colegas del exterior, formándose ya con sus postgrados y demás. La verdad no podría decir que a mí personalmente me ha afectado, Llevo un tren de actividades desde los últimos 5 años. Los pctes que llegan son referidos.
11	La verdad yo creo que que no tengo una formación administrativa.
12	0
13	La verdad creo que sí porque podría aprovechar otros ámbitos laborales que pueda generar más cantidad de trabajo
14	Generar un tipo de actividad relacionada con la profesión que pueda generar un mayor flujo de pacientes. Las ofertas q podemos hacer como medicos
15	No. Nada de forma técnico.
16	Sí, fue muy bueno porque da flexibilidad de tiempo para dedicarle. A través de la U de Sao Paulo en Brasil. Fue tema relacionado con cardiología.
17	0
18	0
19	Sí
20	0
21	Sería mejor que sean las dos cosas juntas, aunque relacionada con algo más práctico, con ejemplos
22	Sería dependiendo de la disp de tiempo.
23	Depende del programa
24	No lo se. Por lo menos unos 3 a 6 meses.
25	Va a depender de cómo esté la cuestión del tiempo. Me gustaría que sea un día específico pero abierta.
26	Los medios electrónicos o en plataformas médicos.
27	Buena pregunta. La verdad nosotros somos muy malos administrando.
28	No
29	La verdad no sé. Depende de cuánto estén costando los cursos de este tipor.
30	0
31	0
32	No tendría problema pero por facilidad en español.
33	Necesitaría tener un aval porque eso da un respaldo. Siempre es importante.
34	0
35	Sí.

PREG	ENT5
1	Mi área es anestesiología y para complementar me hice un máster en medicina del dolor. Al momento trabajo como anestesiólogo y dando consulta en medicina del dolor, es un campo no muy explotado en el país y en AL. Es importante esta área y para mí es una satisfacción personal porque hay mucho contacto y relación con el paciente, los familiares. Yo atiendo en la parte privada y en la parte pública. Atender pacientes da más independencia, y de ahí también se genera intervencionismo en dolor.
2	0
3	0
4	Sí. Sabe que como anestesiólogo está bien ligado lo que es el manejo del dolor agudo, pero el dolor crónico no se maneja aquí como una especialidad, entonces yo siempre vi la necesidad de que tiene que complementarse con algo más mi área, para tener una relación con los pacientes. Siempre hay pacientes que tienen dolores crónicos, pueden ser oncológicos, etc. Hay muchos pacientes con dolor. La demanda es alta pero la gente no sabe lo que es medicina del dolor entonces no saben a quién recurrir.
5	RRSS también hace que la gente conozca. Cuando yo hago procedimientos de intervencionismo yo publico porque me asesoraron y me crearon una página sobre mi especialidad, he invertido en RRSS y me han llegado pacientes en ese sentido.
6	Yo pienso por falta por explotar las RRSS, porque no le he explotado mucho pero sí ha influenciado bastante y a través de eso pienso que muchos colegas se enteran.
7	Yo pienso que un buen porcentaje sí son fieles, más que todo los pacientes oncológicos, porque se llega a tener una mayor relación con el paciente y por su sufrimiento el paciente se adhiere más al tratamiento. Ellos son fieles. Los otros pacientes con otras patologías como que no se apegan o no se allegan al tratamiento y a veces por la cuestión económica o por la cultura piensan que con una consulta se acaba todo.
8	0
9	0
10	En la parte de anestesiología sí. Cada vez se están formando más anestesiólogos pero en medicina del dolor hay pocos médicos.
11	Yo pienso que sí. Tengo bastantes ideas y nociones básicas, me he autoformado sobre el tema.
12	A través de las tecnologías y libros. Seguí cursos en internet con un grupo argentino sobre cuestiones de emprendimiento. Daban clases Online. Libros de Robert Kiosaki.
13	0
14	Yo pienso que está relacionado con tener una independencia económica independientemente del trabajo público que uno hace, que tiene que ser liderado con la propia persona y tener esa visión empresarial y uno mismo ser su propio administrador e ir creando su empresa. Irse empoderando y no depender de nada público, sino que uno mismo tomar las riendas, crear fuentes de trabajo.
15	0
16	El grupo argentino. No recuerdo muy bien. Creo que es piense en rico y hágase rico. Es un joven argentino que da vía online. Tiene su plataforma entonces te va dando varios tips, sobre ir cambiando en primer lugar el sistema de creencias respecto al dinero y da algunos tips de cómo planificar. Ya debe ser hace unos 5 años. También de medicina justamente sobre lo que es dolor. Tiene ventajas y desventajas, como en todo. En la parte de salud, la ventaja es no tener el contacto con el profesor, presencial, y a veces tener ahí al paciente y hacer los procedimientos para irle preguntando de manera más directa, la comunicación es el mayor problema. Se necesita tener al paciente, hacer el procedimiento. Hay muchos tutoriales pero quedan ciertos vacíos en la parte práctica. La principal ventaja es que uno puede administrar el tiempo, no hay necesidad de viajar o irse a otro país, uno se va disciplinando en el ritmo de estudio y tiene conocimiento actualizado.
17	0
18	0
19	Sí, estuviera en relación a medicina. Porque esto es lo que le hace falta al médico.
20	0
21	Yo pienso que tendría que ser más online y de pronto prácticas una semana presencial.
22	No tendría un momento fijo, pero más me gusta a mí en las noches. Como yo hago turnos en el hospital no tengo un horario definido.
23	Una hora o una hora y media
24	6 meses sería suficiente.
25	Que se quede abierto y yo entre en el momento que yo pueda.
26	Pienso que a través de sociedades científicas.
27	Algo sobre administración de clínicas o cómo formar empresas. Específicamente cómo emprender una clínica o un proyecto relacionado a mi especialidad. Yo quisiera hacer una empresa de medicina del dolor.
28	0
29	150 USD, depende de la calidad
30	Sí
31	Unos 80 USD.
32	De preferencia en español.
33	Aquí en liderazgo no me influye el aval universitario.
34	0
35	Sí.

PREG	ENT6
1	Endodoncia, porque es prevención para el dolor. Cirugías de terceros molares y Odontopediatría. Restauraciones.
2	0
3	0
4	Sí.
5	Nos vamos a hacer campañas a escuelitas y en los parques de Tumbaco. Siempre mandamos volantes y folletos, además de redes sociales.
6	Las RRSS. Hasta el momento nos va bien con las RRSS. El GAD de Tumbaco, el teniente político, hace cada 3 meses las campañas. No cobra nada y la publicidad es de diagnósticos gratuitos.
7	No son fieles porque actualmente ven el precio, donde cobren más barato ellos se van.
8	0
9	0
10	Bastante. De lo que éramos 50 ODO en Tumbaco ahora somos 100. Si hemos sentido el impacto, por eso hay que constantemente hay que estar haciendo las campañas.
11	No mucho. Si me faltaría bastante.
12	0
13	Claro. Muy útil.
14	Es una forma o manera de la cual yo puedo sacar adelante un negocio.
15	No, la verdad no he buscado.
16	No, todo presencial.
17	No lo he considerado porque la maestría fue presencial.
18	0
19	Claro, a mí me gustaría.
20	0
21	Con tareas, práctica más que todo.
22	Sería variable. De Lunes a Viernes a partir de las 8 pm o por ejemplo tomarlo un sábado.
23	Una media hora diaria. Si entraría una vez a la semana unas 3 horitas.
24	Unos 6 meses para aprender bien.
25	Una vez por semana o un fin de semana. Es mejor que se abra una vez por semana y se uede abierto.
26	Que me manden al correo o que me etiqueten en mi facebook.
27	Cómo manejar mi clínica dental, ingresos y egresos.
28	No. La verdad no he escuchado. Como los ingresos y egresos me lleva mi esposo.
29	Unos 150 dólares y que me ayuden a hacer como propaganda.
30	Por el momento sí. Si me anexaría al IESS sería diferente,
31	150 USD
32	En Español.
33	Si ya me meto a seguir debe ser avalado por la Universidad.
34	0
35	Sí.

PREG	ENT7
1	Coordinación de la parte clínica, si está bien eso , todo funciona bien porque eso implica la coordinación de cita con los pacientes, tiempos adecuados para cada paciente, qué se va a hacer a cada paciente par valorar si el tiempo está bien. También si están confirmados los especialistas, si hay los materiales necesarios para lo que se va a hacer, el funcionamiento de los equipos, que esté listo todo el instrumental necesario e inclusive la presentación física de la clínica. Inclusive coordinar la parte económica porque pueden haber novedades con los pctes. Se hacen mesas clínicas con todos los especialsats involucrados para decidir qué se va a hacer.
2	0
3	0
4	Sí, pero eso se puede buscar a través de la uena planificación del día a día. Actualmente tenemos página w eb, fan page. Hay un chico encargado de la parte de medios, RRSS, con él tenemos reuniones cada semana. Es sobrino mío. Es especialista en temas digitales pero trabaja en este tema en odontología. Estamos un poquito parados ahorita porque se fue de viaje pero me reuní en esta semana para poder reactivar.
5	0
6	Puenso que es algo nuevo las RRSS de lo que hay que echar mano. Pensar que te lanzas y te vas a llenar de gente, tampoco es la realidad. Las mejores posibilidades es con la gente que te conoce. La mayoría de mis pacientes son todavía a raíz de recomendados.
7	Sí, bastante.
8	0
9	0
10	Hay mucha competencia y los jóvenes están manejando todo como empresa. Los colegas de mi edad se están quedando, están cerrando consultorios, trabajando medio tiempo y quejándose de que hay mucha competencia. Además de toda la promoción mía solamente 5 somos especialistas, todos los demás son odontólogos generales.
11	Toda la vida me ha interesado a mí mucho. Hay un vacío grande en nuestra formación. Siempre ha sido mal visto que pienses en eso, sería muy criticado que te den algo de administración o de negocios y realmente es importante. Justo ahora está creando la cámara de comercio de Quito el núcleo de odontólogos. Ha cambiado mucho la odontología en el último tiempo pues son pequeñas empresas y recién todo el mundo se ha dado cuenta y es una empresa muy rentable. Ahora hay mucha competencia.
12	0
13	Sí. En este momento tengo yo un caso especial. Estoy pensando en ir dejando poco a poco lo general y dedicarme a la especialidad. Porque eso me rinde mucho más que estar haciendo calzas todo el día.
14	Tener una idea de negocio que pienses que es buena o que veas que es buena y que quieras aplicarla. Que veas que no es muy riesgoso invertir y que estés dispuesto a jugarla. Lo que no me parece bien es jubilarte para ver qué haces. Se ve mucha gente que invierte su dinero y termina peor que antes.
15	Sí he hecho. Hay una empresa de un odontólogo Guayaquileño que empezó a hacer visitas en todo el país. Bien motivacionales. En todos los congresos ya se da marketing odontológico. Había un Dr. Junca de EEUU que fue la primera charla que yo recibí de Marketing. En el año 96 fui la primera vez a una pasantía afuera a Buenos Aires en la que aprendí cómo funciona una clínica.
16	Sí, el problema es que a veces las horas no me coinciden. Pero me parece algo súper bueno porque se ve todo como que uno estuviera ahí, se ven otras opciones que quizás no se me hubieran ocurrido.
17	Primero, yo era Odontóloga General y un Postgrado te abre la mente. A raíz del postgrado me dediqué a hacer solo mi especialidad. Ese es el motivo principal por el que yo me descuidé. Sí hacemos de nuestra especialidad.
18	0
19	Sí.
20	0
21	50 - 50 teórica y práctica.
22	La noche.
23	Un par de horas
24	1 año y seguir con algo como educación continua. Lo que no es bueno es que se haga un curso y quede ahí. La idea es seguir avanzando. El momento de las decisiones es cuando siento el vacío.
25	Que quede abierta una semana. Es mejor a un ritmo más lento.
26	Por mail. Yo me siento y leo tranquilamente.
27	Tomar decisiones con criterio.
28	Sí. Los de Guayaquil.
29	100
30	Sí, porque cuando es más es mucho. Con 200 al mes ya pago otra cosa.
31	50
32	Español
33	Me interesa el conocimiento. A mí me interesa el conocimiento pero yo te estoy hablando de cosas esporádicas o cursos de un mes. Si bien yo no voy a buscar trabajo pero aunque sea para una charla que te invitan o algo, un título sí pesa, si le vas a dedicar un año o algo más.
34	0
35	Sí. clinica@vicadental.com

PREG	ENT8
1	Llegar a tiempo, tener una agenda adecuada con los tiempos adecuados, que los pacientes lleguen a tiempo, atender al paciente, dar los tratamientos adecuados
2	Me gusta lo que hago, genera felicidad porque ayudo a aliviar el dolor ageno
3	0
4	Debería ser conseguir pacientes, el tiempo está difícil y conseguir pacientes es buena idea.
5	No. En el lugar que estoy, todos los días tengo pacientes nuevos por recomendación y por ubicación. Les recomiendan llegar los pacientes de antes.
6	0
7	Sí, un 70/80%
8	0
9	No sé cómo hacerlo. Por ejemplo, hice hojas volantes, pero descubrí que a hojas volantes no trajeron ni un paciente. Repartí como 2000 y llegaron quizás 1 o 2.
10	Obviamente. Cada año se siguen graduando más médicos especialistas. Tengo la ventaja que donde yo estoy ubicada no llegan. Ellos han decidido quedarse dentro de la ciudad. No he considerado hacer algo al respecto. Han llegado a repartir volantes en la puerta de la consulta pero los pacientes no se van.
11	No. Creo que no
12	0
13	Sí, sería muy útil.
14	Empezar un negocio desde 0 y hacerlo fructífero.
15	Sí, lo he pensado, pero no lo he hecho.
16	Alguna vez me inscribí pero no hice.
17	El día que empezaba me olvidé.
18	Sí, porque lo dejan muy suelto. Lo dejan a cada uno.
19	Sí, pero esperarí que sea algo bien concreto. No quisiera que sean cosas súper largas. Me gustaría que sea completo porque yo no tengo mucho tiempo
20	0
21	Que sea concreto. Si me mandan a hacer una tarea muy larga no lo voy a hacer. A veces salgo muy tarde o en la madrugada. Deben ser cosas no complejas ni costosas.
22	La noche posiblemente.
23	Unos 40 minutos en total.
24	Quizás de 3 a 6 meses
25	3 veces por semana máximo
26	0
27	Tal vez finanzas.
28	No.
29	Unos 100 USD como un tope
30	0
31	Unos 60 USD al mes
32	Español
33	Solamente me interesa el conocimiento
34	Sí
35	0

PREG	ENT9
1	La entrevista con el paciente y el examen físico, las cirugías.
2	0
3	0
4	Está en la mente el hecho de necesitar más paciente.
5	Sí. Se intentó crear un centro, se tuvo aparentemente apoyo de redes sociales. Entrevistas en radio, en TV.
6	Quizás la televisión.
7	Pensaría que sí. Un paciente es fiel cuando se le hace seguimiento. No es la mayoría. Muchos pacientes son de hospitales o seguros médicos. Van directo a las clínicas y se atienden con el cirujano de turno.
8	0
9	0
10	Sí. Cada año salen nuevos postgradistas o llegan y comienzan a trabajar con campañas que les van dando resultado y van captando pacientes. Crean nuevas clínicas de especialidad.
11	Poco.
12	0
13	Sí.
14	Plasmar en la realidad una idea de negocio. Ejm. Quiero poner un consultorio o un centro médico y plasmarlo.
15	En algún momento punlicaron algo de un curso de marketing médico, apareció en redes sociales. No he visto ninguna otra cosa.
16	Sí. Es bueno cuando hay una parte teórica y una parte práctica. Fue la U. Católica de Chile, la U. de Cali la Fundación Médica de Bogotá.
17	0
18	0
19	Sí
20	La flexibilidad. Los programas tienen una duración que permite estudiar todos los días y si me atraso me permite revisar e igualarme. Dan por ejemplo un tema por semana. Ejm: Lunes, Martes y miércoles tienes 3 cosas diferentes, el viernes puedes revisar y el lunes se puede dar el examen, entonces es bueno. También la facilidad de abrir la plataforma, no se debe colgar ni mucho menos.
21	Se debería ver qué tipo de tareas. Tener que salir al campo a hacer alguna cosa, no me gustaría. Recibir las clases, estudiar para presentar. Más bien pruebas.
22	Probablemente la noche. Pero depende, a lo mejor puede ser que tenga tiempo durante la mañana. No le vería un horario específico, dependería de las ocupaciones. Lo importante es que la plataforma funcione las 24 horas.
23	Probablemente unos 40-45 minutos
24	Un par de meses máximo, entre 6 y 8 semanas.
25	Como los cursos que he hecho, por ejemplo te dice: Este módulo estará disponible hasta el 8 de enero, y el examen se dará el 18 o 19 de enero. Me sirve que el módulo esté todo el tiempo abierto.
26	Redes sociales. Pensaría que es el que más uso. A veces correos pero porque me he registrado a otros cursos.
27	Cómo hago para incrementar mi número de pacientes? Cómo promociono lo que yo hago? Aquello en lo que soy experto.
28	Sí. El marketing médico que lo vi. Lo dieron en un hotel presencial. Para mí es mejor online. Sería muy saludable que, por ejemplo, hayan expertos que hablan sobre los temas (de otras partes del mundo).
29	60 USD MENSUALES
30	Sí, hasta 85 máximo
31	Unos 30 USD al mes
32	En español
33	El conocimiento. No me sirve ese aval, salvo que me permita mañana dar una charla sobre esto.
34	Tal vez sí. Depende de cómo se lo plantee. Entre 30 o 40 USD.
35	Sí.

PREG	ENT10
1	En el 2017. Pero como realizamos el internado, es anexo a la U. Terminé el internado en 2018. Actualmente estoy realizando publicaciones y demás para tener una buena carpeta para poder aplicar a un postgrado.
2	El sistema de salud es muy variante. Poner un consultorio ahorita, en mi caso, no lo pondría, porque el área de la consulta externa no es de mi interés, no es de mi agrado. Me gustan los pacientes hospitalarios, la vida hospitalaria en sí. Claro que en los hospitales tbn se hace consulta externa pero es algo que no me complicaría. Quisiera ser emergencióloga. Como segunda opción tengo ginecoobstetricia.
3	Actualmente trabajando en una clínica. Atención integral al paciente.
4	Sí en el futuro el ponernos una clínica u hospital. Muy muy a futuro.
5	0
6	0
7	0
8	0
9	0
10	0
11	Demasiado grande. En todo tipo de profesión está saturado, porque sinceramente a nivel público no existen plazas de trabajo, a nivel privado hay muy pocas plazas de trabajo y no son bien remuneradas.
12	No. Para hacer un tipo de emprendimiento se necesita seguir estudiando, tener bases no solo de medicina sino de la parte administrativa entonces actualmente no me siento capaz de realizarlo.
13	0
14	Sí
15	Es algo que surge de una idea, de una idea muy general. Después uno tiene que trabajar en eso para que la idea salga adelante.
16	No. Solamente el día a día.
17	Sí. Ahora la tech está tan avanzada que he seguido cursos online de mi carrera. Incluso los congresos son online 50-50. En la U recibíamos cursos online. El uno fue una U de Colombia que brindó un taller de Gineco. El 90% Online y el 10% teórico - práctico en el Ecuador. Instituciones como el FACMED que da talleres o seminarios del área de la salud. Hay pros y contras, en los de Fastmed eran charlas subidas en la plataforma. Uno tenía que escribir sus comentarios en la plataforma y esperar que le respondan, sin embargo la flexibilidad es una ventaja. En el otro seminario era un taller que en ese momento estaba el profesor, y era de mucha utilidad a pesar de la poca flexibilidad porque habían horarios.
18	0
19	0
20	Sí podría ser interesante, más si se acompla a la flexibilidad de uno. Vía online me permite distirbuir mi tiempo como yo quiera.
21	Yo siempre soy práctica, para qué tanta lata, si me dan lo que necesito, mucho mejor. No perder tanto tiempo en la teoría, ir directo al grano.
22	Es muy variable. Nosotros trabajamos por turnos. Ahorita lo factible sería pasado las 10 pero más adelante no sabemos.
23	Depende del módulo o del tema a tratar, cuando leo cosas de medicina se me van 4 o 5 horas. Si es algo que me gusta unas 2 o 3 horas. Depende del contenido.
24	1 mes o 1 mes y medio
25	0
26	Ahora tenemos mucho apego a redes sociales como Fb o Tw. Todos los que yo he seguido los he encontrado en Facebook en las págs oficiales.
27	Sinceramente ahorita que me preguntas no.
28	No.
29	200
30	No sería el tope, depende de lo que vaya a obtener, hasta 500 si es que va a sumar para poder seguir con mi vida
31	150 USD
32	Español
33	En este tipo de cosas el conocimiento es lo que suma. Si no lo es, igualmente lo tomaría.
34	0
35	Sí. Si el curso es gratis :). Sí me gustaría.

PREG	ENT11
1	En el 2014
2	Se vuelve complicado por los requisitos. Se ven condicionados por el sistema que regula todo, el ARCSA. Por otra parte la universidad no te focaliza en la parte de qué hacer si no tienes trabajo en una institución del sector público y te toca partir todo por tu lado, inclusive la parte legal, el permiso de funcionamiento y demás. Ahora hay la falibilidad de que todo se envía por Internet, pero no significa que sea accesible para adquirir un permiso. Lo del ARCSA es complicado por la normativa. Cómo debería estar acondicionada la parte interior e interior del consultorio, y los lineamientos.
3	En una institución pública, está todo regularizado en base a un médico en funciones hospitalarias. Todo es en base a un nivel, en mi caso nivel 2. Servicios de emergencia y hospitalización. En el 1er nivel es una situación distinta, es hacia la comunidad, la atención la haces diferente. El horario es de Lunes a viernes y enfocado en grupos vulnerables. Todo lo que corresponde a prevención. Se focaliza sobre todo en niños con desnutrición. Niños con abuso sexual, embarazo en adolescentes, etc. Por el lado particular, se concentra en cómo tú te muestras, como ya ofreces un servicio ya viene la calidad, la puedes dar desde un lugar confortable, una atención más personalizada y más de calidad en el sentido que el paciente puede conllevar el tiempo que se requiera, diferente a lo que el estado te da con un límite de tiempo y cantidad de pacientes que debes atender. Puedes programar una agenda con tus citas y seguimientos, estableces fechas para realizar exámenes de acuerdo a la disponibilidad y los recursos que la otra persona tenga. Puedes tener más accesibilidad, es decir, las personas pueden tener los servicios de manera oportuna, en el momento indicado y no limitarse a una condición de espera, cambian los parámetros porque la atención es inmediata.
4	Sí, es parte de yo enfocarme sobre el nivel de atención y la calidad que ofrezco, al yo poder tener inclusive una mayor remuneración, el ambiente adecuado, una calidad muy dada hacia los pacientes. Esto te hace que te despiere a ti la idea de tener nuevos pacientes.
5	Sí, justamente algo que realmente estoy emprendiendo es justamente un proyecto. Aquí en el Ecuador el tema de la atención sobre los pacientes que están padeciendo enfermedades catastróficas no tienen un seguimiento en esa condición, sobre todo el tema del cuidado que debería tener, el tipo de medicamentos que se debería usar de acuerdo a cada paciente, y el manejo integral de los pacientes que necesitan que tú les calmes el dolor. Entonces se les puede hacer un seguimiento domiciliario y el tipo de nutrición que puedes ofrecerles. Ha sido un tiempo que he estado interesado en cómo facilitarles tener mejores días, o evitar que otras enfermedades se sumen a su condición. Sobre todo con los familiares. Es gente que ya permanece en cama y como está en estado irreversible se ve condicionada al diagnóstico que le dio el oncólogo. La idea es trabajar la parte afectiva y física de las fos condiciones. No lo he estado emprendiendo, pero he estado empapándome sobre lo que quisiera abarcar: Nutrición, enfermería, psicología y farmacología que necesitan estos pacientes. No he tomado en cuenta ningún medio ni mucho menos porque tienes que tener un permiso de funcionamiento.
6	0
7	He tratado de yo ser fiel a los pacientes prescribiendo la medicación adecuada y dando seguimiento a la fecha de control. Como resultado, el paciente te busca.
8	0
9	0
10	Totalmente. Esto haría que generes buenas estrategias, actitudes con sentido, en una dirección específica. Puedes innovar tu servicio, ya no es una atención médica simple. Ahí inclusive tendrías más flexible el tener un capital.
11	Sí hay competencia. El paciente tiene muchas opciones para escoger. Puede ser que inclusive el pcte va con conocimiento propio, porque lee en el internet.
12	No. Tampoco en el pregrado lo hemos visto. En España lo hacen ver a los pacientes como usuarios, entonces te muestran esto como una empresa.
13	0
14	Sí.
15	0
16	De gente que haga esto no. A lo mucho han llegado los coaching en farmacéuticas y que invitan a todo el personal pero es más motivacional.
17	Sí en el tema de prevención que da la PAHO. Pero es más en lo clínico.
18	0
19	0
20	Sí, yo veo que es una de las cosas que el mundo está evolucionando.
21	Un mix entre lo teórico y práctico.
22	Luego de la jornada, entre 5 pm y 10 pm o el fDS
23	De 2 a 2:30 hrs
24	Tope de 6 meses porque es algo que urge. No debe ser tan prolongado.
25	Abierto una semana completa
26	RRSS, Instagram y Tw itter hasta Fb. El correo personal.
27	Inversión
28	En la parte médica escuché el anterior año que organizaron una en la que ofertaban varios stands sobre la tecnología aplicada a la medicina, había temas de inversión, negociaciones, intercambio, etc. Fue en una feria en Guayaquil, expomédica.
29	Entre 100 - 150 mensuales. Porque los cursos médicos están en un valor de 80 - 200 usd
30	Sí.
31	40 mensuales.
32	En inglés y en español
33	No. Actualmente estoy haciendo auditoría médica, pero no tenía ningún peso ni fundamento de quién lo dé. Era una persona que tenía estudios internacionales y sin título no tiene realce.
34	0
35	hugomontenegroch@gmail.com

PREG	ENT12	
1		2015
2	Es complicado porque necesitas hacerte conocer primero por el lado público. Sin la especialidad es mucho más complicado.	
3	Salvar la vida del paciente y dar una atención cálida, respetuosa	
4	Sí. Es importante darse a conocer en la vida pública primero. En Ecuador es así, nuestra cultura hace que los pacientes acudan a médicos con experiencia, buen nombre, recomendados, etc.	
5		0
6		0
7		0
8		0
9		0
10		0
11		0
12	Sí, conozco bastante. Tuve la oportunidad de trabajar en el ámbito administrativo como hacer compras públicas, manejar a los médicos para que puedan dar una buena atención.	
13	En el hospital fui directora médica por un tiempo entonces cuando estaba en ese puesto también estudiaba algo porque quería expandir mis conocimientos para poder desarrollar un buen puesto.	
14		0
15	Hacer cosas nuevas, arriesgarse a tener cosas que en la Universidad no te las imparten, y animarse a hacer algo nuevo.	
16	Sí, en el pregrado no te enseñan cómo manejar el hospital, el personal, una compra pública, o cómo relacionarse con el resto de hospitales. En Ecuador manejamos la red pública de salud que es la que se encarga de darle la atención al pcte. A veces hay casos clínicos que no se pueden resolver en un hospital de 2o nivel y se necesita de 3er nivel o de 4to nivel. Adquirí el conocimiento para poder transferir a los pacientes.	
17	Sí. El MSP siempre nos hace hacer cursos Online como de violencia a la mujer, manejo de enfermedades tropicales. Es un poco difícil porque hay cosas que no logras entender porque por ejemplo en estos cursos son a través de charlas y hay cosas que no quedan claras y no hay a quién preguntar porque no hay contacto directo con un maestro como cuando estudias directamente presencial.	
18		0
19		0
20	Sí. El problema es que en el pregrado en medicina se encargan de enseñar todo lo relacionado a la enfermedad, pero no te dicen cómo tu puedes ser administrador.	
21	Teórico-práctico	
22	Lo que pasa es que como yo hago turnos hay días que yo no puedo por los turnos que tengo. Entonces es el momento en que uno puede.	
23	Unas 2 - 3 horas	
24	6 meses a un año	
25	Una semana abierta por el poco tiempo que tenemos. Debe haber flexibilidad.	
26	RRSS he tenido bastante conocimiento de que existen estas plataformas. Ha habido maestrías en la UDLA, en la USFQ, en Universidades en México etc. Yo preferiría una maestría.	
27	Me gustaría aprender sobre gerencia hospitalaria.	
28		0
29	800 - 1000	
30	Sí	
31	Unos 500 USD	
32	En Español. No tengo problema pero en Español.	
33	Me gustaría que este avalado.	
34		0
35	Sí.	

ANEXO D: PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALIZADO

Curso 1: Marketing y Salud
Curso 2: Emprendimiento y Salud

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cant. Usuarios Curso 1	200		25		40		45		45		45	
Cant. Usuarios curso 2	300	20		35		15		65		80		85
Precio Curso 1	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129
Precio Curso 2	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149	\$ 149
Ventas curso 1	\$ 0	\$ 0	\$ 3.225	\$ 0	\$ 5.160	\$ 0	\$ 5.805	\$ 0	\$ 5.805	\$ 0	\$ 5.805	\$ 0
Ventas curso 2	\$ 0	\$ 2.980	\$ 0	\$ 5.215	\$ 0	\$ 2.235	\$ 0	\$ 9.685	\$ 0	11.920	\$ 0	12.665
Total Ventas Proyectadas	\$ 0	\$ 2.980	\$ 3.225	\$ 5.215	\$ 5.160	\$ 2.235	\$ 5.805	\$ 9.685	\$ 5.805	11.920	\$ 5.805	12.665
Ventas acumuladas	\$ 0	\$ 2.980	\$ 6.205	11.420	16.580	18.815	24.620	34.305	40.110	52.030	57.835	70.500

Datos y Supuestos para ventas:

- 1) Se asume que las ventas se reflejan a partir del segundo mes de operación, dado que los usuarios contarán con una semana de prueba y el primer curso se lanzará la penúltima semana del segundo mes de operación, luego de 6 semanas de campaña de marketing.
- 2) Se utiliza un precio de 129 USD por curso para el segmento de menor experiencia y 149 USD por curso para el segmento de mayor experiencia.
- 3) Se establece que cada mes cuenta con 4 semanas.

4) Diciembre será un mes en el que se reciba una menor cantidad de usuarios debido a las festividades y ausencia de profesionales de la salud.

5) A partir del segundo año el crecimiento en ventas es fijo de un 50% sobre el año anterior hasta el año 5.

ANEXO E: PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS MENSUALIZADO Y ANUALIZADO

GASTOS DE CAPITAL:

	A0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Computadoras Personales													
Líder de soporte técnico	\$ 1.500												
Vendedor Multicanal	\$ 1.100												
Coordinador de marketing	\$ 1.100												
Director ejecutivo								\$ 1.100					
Asistente de Ventas													
Vendedor Multicanal 2													
Micrófonos inalámbricos HD	\$ 100												
Cámara semi-profesional	\$ 500												
TOTAL GASTOS DE CAPITAL	\$ 4.300	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.100	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Datos y Supuestos para gastos de capital:

- 1) Se adquirirán 3 computadores para iniciar las operaciones. El director cuenta con su propio computador, el cual será renovado en el séptimo mes de operación. El presupuesto se fija de acuerdo al valor de mercado de las computadoras.
- 2) Se asume valor de 2 micrófonos inalámbricos en función de precios de mercado.
- 3) A partir del tercer año incrementa el personal y en el año 5 se renuevan ciertas computadoras.

GASTOS OPERACIONALES:

	A0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Software MS Office													
Líder de soporte técnico JR		\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13
Vendedor Multicanal		\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13
Coordinador de marketing		\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13
Director ejecutivo								\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13	\$ 13
Asistente de Ventas													
Vendedor Multicanal 2													
Instalaciones													
Coworking Impaqto	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110
Servicios													
Servicio de edición de video			\$ 700										
Hosting	\$ 100												
Servicios Legales	\$ 1.000												
Botón de Pagos		\$ 0	\$ 45	\$ 48	\$ 78	\$ 77	\$ 34	\$ 87	\$ 145	\$ 87	\$ 179	\$ 87	\$ 190
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 1.210	\$ 148	\$ 892	\$ 196	\$ 226	\$ 225	\$ 181	\$ 247	\$ 305	\$ 247	\$ 339	\$ 247	\$ 350

Datos y Supuestos para gastos operacionales:

- 1) Se comprarán 3 licencias de Microsoft Office Professional con todas las aplicaciones necesarias para poder realizar trabajo remoto, por un valor de 12,50 USD mensuales por licencia, que es el precio de mercado. Se adquirirá una 4ta licencia para el computador nuevo en el mes 7 de operación.
- 2) El sistema de administración de contenidos de aprendizaje (LMS) seleccionado es el de Teachable a un precio de 79 USD mensuales.
- 3) Se requiere una membresía premium de coworking de Impaqto para contar con las horas suficientes de espacio de oficina y reunión, valorado en 110 USD más impuestos.
- 4) Se realizarán al menos 20 cápsulas de video (10 para cada curso), cuyo precio de mercado es de 350 USD por cada curso.
- 5) A partir del segundo año los precios incrementan en promedio un 2% anual de acuerdo a la inflación promedio del dólar.
- 6) Se suman al equipo un asistente de ventas y un segundo vendedor multicanal a partir del año 2

SUELDOS (IESS 11,15% + 2 DÉCIMOS)

IEES	11,15%
DÉCIMO TERCER SUELDO	SALARIO/12
DÉCIMO CUARTO SUELDO	SBU/12
SALARIO BÁSICO ECUADOR (SBU)	\$ 400,00
FONDOS DE RESERVA DESDE EL MES 13	SALARIO/12

		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	A0/ Vo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líder de soporte técnico JR	\$ 500	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631
Vendedor multicanal JR	\$ 500	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631
Coordinador de marketing JR	\$ 500	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631	\$ 631
Director ejecutivo	\$ 1.000	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228	\$ 1.228
Asistente de Ventas													
Vendedor multicanal 2													
TOTAL SALARIOS		\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120	\$ 3.120

Datos y Supuestos para salarios

1) El salario mínimo del Ecuador se mantiene el primer año de operación en un valor de 400 USD

	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
GASTOS INDIRECTOS												
Luz	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18
Transporte	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Comunicación Telefónica	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70
Internet	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
TOTAL GASTOS INDIRECTOS	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328	\$ 328

Datos y Supuestos para gastos indirectos:

- 1) Se paga un bono por consumo de luz uniforme de 6 USD a cada miembro del equipo cada mes del año.
- 2) Se paga un bono de transporte de 40 USD mensuales a cada miembro del equipo.
- 3) Se paga un plan celular de 15 USD mensuales a cada miembro del equipo y uno de 25 USD mensuales al director.
- 4) Se paga un bono de internet de 30 USD mensuales a cada miembro del equipo, incluyendo el director.
- 5) Se consideran os nuevos miembros en las proyecciones a partir del año 2.

		Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
	A0/Vo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
GASTOS DE MARKETING													
Campaña Digital	\$ 5.640	\$ 800	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 100	\$ 800	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Campaña Tradicional	\$ 7.755			\$ 1.500		\$ 1.500			\$ 1.500		\$ 1.500		\$ 1.500
TOTAL GASTOS MARKETING	\$ 13.395	\$ 800	\$ 400	\$ 1.900	\$ 400	\$ 1.900	\$ 100	\$ 800	\$ 1.900	\$ 400	\$ 1.900	\$ 400	\$ 1.900

Datos y Supuestos para gastos de marketing:

- 1) Se invierte en marketing aproximadamente el 18% del total de la meta de ventas que es el monto estimado que se requiere para alcanzar los objetivos de marketing.
- 2) El porcentaje de gasto de marketing se mantiene en el mismo valor en el año 2.
- 3) A partir del tercer año se reduce un 1% el presupuesto de marketing digital y tradicional hasta el año 5 dado que se considera que la inversión ya no deberá ser tan alta sino para mantenimiento y nuevos clientes.

	A0/Vo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
LMS													
Teachable	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99	\$ 99

RESUMEN DE COSTOS

	A0/Vo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
COSTOS DE VENTAS		\$ 99	\$ 144	\$ 147	\$ 177	\$ 176	\$ 133	\$ 186	\$ 244	\$ 186	\$ 278	\$ 186	\$ 289
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 4.396	\$ 4.696	\$ 5.496	\$ 3.996	\$ 5.496	\$ 3.696	\$ 5.508	\$ 5.508	\$ 4.008	\$ 5.508	\$ 4.008	\$ 5.508

Datos y Supuestos para costo de ventas:

1) El costo de ventas es el LMS y el botón de pagos. Este incrementa cada año un valor similar al de la inflación que se estimó en un 2%.

ANEXO F: DESGLOCE DE CRÉDITO BANECUADOR, AMORT. FRANCÉS.:

Valor	(\$ 12.000)
Tasa de interés efectiva anual	15,30%
Tasa mensual	1,19%
Tiempo	36
Cuota	\$ 412,01

PER	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	DEUDA
0				\$ 12.000
1	\$ 412,01	\$ 143,22	\$ 268,79	\$ 11.731,21
2	\$ 412,01	\$ 140,01	\$ 272,00	\$ 11.459,21
3	\$ 412,01	\$ 136,76	\$ 275,25	\$ 11.183,96
4	\$ 412,01	\$ 133,48	\$ 278,53	\$ 10.905,43
5	\$ 412,01	\$ 130,15	\$ 281,86	\$ 10.623,57
6	\$ 412,01	\$ 126,79	\$ 285,22	\$ 10.338,35
7	\$ 412,01	\$ 123,38	\$ 288,62	\$ 10.049,73
8	\$ 412,01	\$ 119,94	\$ 292,07	\$ 9.757,66
9	\$ 412,01	\$ 116,45	\$ 295,55	\$ 9.462,10
10	\$ 412,01	\$ 112,93	\$ 299,08	\$ 9.163,02
11	\$ 412,01	\$ 109,36	\$ 302,65	\$ 8.860,37
12	\$ 412,01	\$ 105,74	\$ 306,26	\$ 8.554,11
13	\$ 412,01	\$ 102,09	\$ 309,92	\$ 8.244,19
14	\$ 412,01	\$ 98,39	\$ 313,62	\$ 7.930,57
15	\$ 412,01	\$ 94,65	\$ 317,36	\$ 7.613,21
16	\$ 412,01	\$ 90,86	\$ 321,15	\$ 7.292,07
17	\$ 412,01	\$ 87,03	\$ 324,98	\$ 6.967,09
18	\$ 412,01	\$ 83,15	\$ 328,86	\$ 6.638,23
19	\$ 412,01	\$ 79,22	\$ 332,78	\$ 6.305,45
20	\$ 412,01	\$ 75,25	\$ 336,75	\$ 5.968,69
21	\$ 412,01	\$ 71,23	\$ 340,77	\$ 5.627,92
22	\$ 412,01	\$ 67,17	\$ 344,84	\$ 5.283,08
23	\$ 412,01	\$ 63,05	\$ 348,96	\$ 4.934,12
24	\$ 412,01	\$ 58,89	\$ 353,12	\$ 4.581,00
25	\$ 412,01	\$ 54,67	\$ 357,34	\$ 4.223,66
26	\$ 412,01	\$ 50,41	\$ 361,60	\$ 3.862,06
27	\$ 412,01	\$ 46,09	\$ 365,92	\$ 3.496,15
28	\$ 412,01	\$ 41,73	\$ 370,28	\$ 3.125,86
29	\$ 412,01	\$ 37,31	\$ 374,70	\$ 2.751,16
30	\$ 412,01	\$ 32,83	\$ 379,17	\$ 2.371,99
31	\$ 412,01	\$ 28,31	\$ 383,70	\$ 1.988,29
32	\$ 412,01	\$ 23,73	\$ 388,28	\$ 1.600,01
33	\$ 412,01	\$ 19,10	\$ 392,91	\$ 1.207,10
34	\$ 412,01	\$ 14,41	\$ 397,60	\$ 809,50
35	\$ 412,01	\$ 9,66	\$ 402,35	\$ 407,15
36	\$ 412,01	\$ 4,86	\$ 407,15	\$ 0,00
TOTAL	\$ 14.832,28	\$ 2.832,28	\$ 12.000,00	

ANEXO G: COTIZACIÓN SERVICIOS DE EDICIÓN



COTIZACIÓN DE SERVICIOS QBO

VIDEO

SERVICIO	PERIODICIDAD	VALOR USD
Alquiler de equipos de video (cámaras, sistema de luces, movilización)		0
Filmación de videos		0
Edición de cápsulas de videos (10 cápsulas)	Mensual	Unitario: USD 35
		Total: USD 350

DISEÑO GRÁFICO

SERVICIO	PERIODICIDAD	VALOR USD
Elaboración de piezas gráficas para contenidos digitales	Semanal (5 piezas)	USD 25
	Mensual (25 piezas)	Mensual: USD 100
Elaboración de piezas para materiales P.O.P.	Mensual (5 piezas)	USD 100

TOTAL COTIZACIÓN	USD 575
-------------------------	----------------

ANEXO H: FLUJOS ANÁLISIS DE ESCENARIOS

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO PESIMISTA

	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Ingresos por ventas		\$ 57.835	\$ 57.543	\$ 86.314	\$ 129.471	\$ 194.206
(-) Costo de Ventas		(\$ 2.246)	(\$ 2.798)	(\$ 3.615)	(\$ 4.830)	(\$ 6.640)
(-) Gastos Administrativos		(\$ 57.826)	(\$ 66.774)	(\$ 99.098)	(\$ 127.410)	(\$ 155.971)
(-) Depreciación		(\$ 850)	(\$ 960)	(\$ 960)	(\$ 960)	(\$ 960)
(+) Ganancias de Capital		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Interés		(\$ 1.498)	(\$ 971)	(\$ 363)	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(\$ 4.585)	(\$ 13.961)	(\$ 17.723)	(\$ 3.730)	\$ 30.636
Impuesto a las empresas		\$ 0	\$ 0	\$ 0	(\$ 2.010)	(\$ 12.073)
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		(\$ 4.585)	(\$ 13.961)	(\$ 17.723)	(\$ 5.740)	\$ 18.563
(+) Depreciación		\$ 850	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960
(-) Utilidades Trabajadores		\$ 0	\$ 3.101	\$ 1.309	\$ 1.481	(\$ 905)
FLUJO OPERACIONAL		(\$ 3.735)	(\$ 9.900)	(\$ 15.454)	(\$ 3.298)	\$ 18.618
(-) Inversión Fija	(\$ 4.300)					
(+) Valor Residual Activos						
(-) Capital de Trabajo	(\$ 18.816)					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						
(+) Préstamos	\$ 12.000					
(-) Amortizaciones		(\$ 3.446)	(\$ 3.973)	(\$ 4.581)	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAPITALES	(\$ 11.116)	(\$ 3.446)	(\$ 3.973)	(\$ 4.581)	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE EFECT.(F.O. + F.C.)	(\$ 11.116)	(\$ 7.181)	(\$ 13.873)	(\$ 20.035)	(\$ 3.298)	\$ 18.618
FLUJO ACUMULADO	(\$ 11.116)	(\$ 18.296)	(\$ 32.169)	(\$ 52.204)	(\$ 55.502)	(\$ 36.884)

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA ESCENARIO OPTIMISTA

	A0	A1	A2	A3	A4	A5
Ingresos por ventas		\$ 57.835	\$ 106.631	\$ 159.947	\$ 239.920	\$ 359.880
(-) Costo de Ventas		(\$ 2.246)	(\$ 2.798)	(\$ 3.615)	(\$ 4.830)	(\$ 6.640)
(-) Gastos Administrativos		(\$ 57.826)	(\$ 66.774)	(\$ 99.098)	(\$ 127.410)	(\$ 155.971)
(-) Depreciación		(\$ 850)	(\$ 960)	(\$ 960)	(\$ 960)	(\$ 960)
(+) Ganancias de Capital		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
(-) Interés		(\$ 1.498)	(\$ 971)	(\$ 363)	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(\$ 4.585)	\$ 35.128	\$ 55.910	\$ 106.720	\$ 196.310
Impuesto a las empresas		\$ 0	(\$ 11.205)	(\$ 17.613)	(\$ 32.133)	(\$ 57.257)
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		(\$ 4.585)	\$ 23.923	\$ 38.297	\$ 74.587	\$ 139.053
(+) Depreciación		\$ 850	\$ 960	\$ 960	\$ 960	\$ 960
(-) Utilidades Trabajadores		\$ 0	(\$ 2.255)	(\$ 5.042)	(\$ 7.926)	(\$ 14.460)
FLUJO OPERACIONAL		(\$ 3.735)	\$ 22.628	\$ 34.215	\$ 67.622	\$ 125.554
(-) Inversión Fija	(\$ 4.300)					
(+) Valor Residual Activos						
(-) Capital de Trabajo	(\$ 18.816)					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						
(+) Préstamos	\$ 12.000					
(-) Amortizaciones		(\$ 3.446)	(\$ 3.973)	(\$ 4.581)	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAPITALES	(\$ 11.116)	(\$ 3.446)	(\$ 3.973)	(\$ 4.581)	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE EFECT.(F.O. + F.C.)	(\$ 11.116)	(\$ 7.181)	\$ 18.655	\$ 29.634	\$ 67.622	\$ 125.554
FLUJO ACUMULADO	(\$ 11.116)	(\$ 18.296)	\$ 359	\$ 29.993	\$ 97.614	\$ 223.168