



“MÁSTER EXECUTIVE EN GESTIÓN HOSPITALARIA”

PROYECTO DE FIN DE MÁSTER

“GEKHO”



Plan de Empresa Gekho 2017-2018

ASESOR:

MANUEL DIEZ

INTEGRANTES:

CINTHYA SUAZO
JULISSA OZUNA
KIMERY MARTINEZ
VIERY FRANCO
SANDY BATISTA

TABLA DE CONTENIDO

1.	PRESENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.1	Propuesta De Valor	5
1.2	Misión	5
1.3	Visión	5
1.4	Valores.....	5
1.5	Servicios.....	6
1.6	Productos	6
1.7	Mercado Objetivo.....	6
1.8	Problema/Oportunidad	6
1.9	Ventajas Competitivas y Factores Claves de Éxito	7
1.10	Nivel Tecnológico.....	7
1.11	Financiación	7
1.12	Viabilidad Del Proyecto.....	7
1.13	Equipo Promotor	8
2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SOLUCIÓN PLANTEADA.....	8
2.1	El problema.....	8
2.2	Diseño Del Modelo De Negocio (Hipótesis).	9
3.	VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	9
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	10
4.1	Entorno Político-Jurídico	10
4.2	Entorno Económico	12
4.3	Entorno Socio-Demográfico	13
4.4	Entorno Cultural	14
4.5	Entorno Tecnológico	14
5.	ANÁLISIS DEL SECTOR-VALORACIÓN DEL MERCADO.....	15
5.1	Valoración del mercado	15
5.2	Análisis De La Competencia.....	17
5.3	Fuerzas De Porter.....	18
6.	PLAN ESTRATÉGICO - MODELO DE NEGOCIO	22
6.1	Análisis D.A.F.O.	22
6.1.1	Evaluación De Factores Internos (EFI) Y Factores Externos (EFE).....	24
6.1.2	Análisis Estratégico.....	28
6.2	Modelo de Negocios	30
6.3	Objetivos Estratégicos	30

7.	PLAN DE OPERACIONES	31
7.1	Análisis de actividades y tareas (mapa de procesos).....	31
7.2	Definición de los recursos físicos	43
7.2.1	Infraestructura física	43
7.2.2	Suministros y servicios externos	44
8.	PLAN DE MARKETING.....	45
8.1	Síntesis del plan de análisis de mercado	46
8.2	Público Objetivo	46
8.3	Planificación estratégica: Marketing mix.....	46
8.3.1	Producto/Servicio	46
8.3.2	Lienzo estratégico.....	48
8.3.3	Precio.....	48
8.3.4	Distribución.....	49
8.3.5	Comunicación	50
8.3.6	Logotipo de la empresa	51
8.3.7	Cronograma de acciones de marketing.....	52
9.	EQUIPO Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	56
9.1	Socios	56
9.2	Organigrama	56
9.3	Previsiones de plantillas.....	57
9.4	Descripción de puestos de trabajo	57
9.5	Política Retributiva.....	59
9.6	Políticas de Convenios de Asociaciones.....	61
9.7	Políticas de Seguridad Social	61
10.	Plan Legal Y Tributario	61
10.1	Tipo de sociedad y forma jurídica de la empresa	61
10.2	Procedimientos referentes a la constitución de una empresa.....	61
10.3	Estatutos Sociales	63
10.4	Impuestos	64
10.5	Firma Digital.....	64
10.6	Legislaciones vigentes	65
11.	PLAN FINANCIERO.....	65
11.1	Supuestos y Premisas	65
11.2	Inmovilizado o activo fijo	66
11.3	Plan de Financiación	68

11.4	Ingresos por ventas	69
11.5	Gastos	70
11.6	Cuenta de Resultados	71
11.7	Balance de Situación Previsional	72
11.8	Análisis económico-financiero.....	75
11.9	Análisis de Inversiones	76
12.	GESTIÓN DEL TIEMPO	78
13.	RESUMEN EJECUTIVO.....	80
14.	“ONE PAGE”	84
15.	BIBLIOGRAFÍA.....	85
16.	ANEXOS	88

1. PRESENTACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Propuesta De Valor

Gekho, alta gestión en salud, es la primera empresa dedicada a la asesoría en gestión y digitalización de servicios de manera exclusiva en el sector sanitario en República Dominicana basada en un modelo de negocios *Business intelligence*.

Nuestra empresa se edifica en la atención personalizada y enfocada en las necesidades y posibilidades de cada empresa, para garantizarles a nuestros clientes oportunidades de mejorar sus servicios y reforzar su sostenibilidad en un mercado tan competitivo y demandante.

1.2 Misión

La misión de Gekho es de detectar oportunidades de mejoría al sector sanitario dominicano, a través de la creación de estrategias, de la implementación de redes integradas de servicios, nuevas tecnologías, técnicas y estrategias de comunicación, formación, organización, y administración con un enfoque moderno y digital en los centros de salud del servicio metropolitano, y permitir que el sector salud de la República Dominicana pueda posicionarse a niveles internacionales como un país con un sistema sanitario modelo y equiparable con modelos vanguardistas y eficaces de países con recursos similares, siempre con la finalidad de que los dominicanos y dominicanas reciban las atenciones apropiadas y oportunas para sus problemas de salud y que la administración de estos centros sea más eficaz, simplificada y orientada a la mejoría constante.

1.3 Visión

La visión de esta empresa es convertirnos en la empresa número uno de apoyo en la asesoría en gestión en todos los centros de salud de República Dominicana con posibilidad de extensión a los sistemas de salud del caribe manteniendo nuestro enfoque actualizado y vanguardista velando siempre por satisfacer las necesidades de nuestros clientes y sus usuarios, para así mejorar el sistema sanitario dominicano, mientras nos posicionamos como la mejor empresa de asesoría en gestión y digitalización de servicios de salud en el mercado.

1.4 Valores

Nuestra empresa se sustenta en valores firmes que nos encaminan a alcanzar la eficacia y la eficiencia en cada uno de los proyectos que nos sean asignados, velando siempre por la satisfacción de nuestros clientes. Los valores que caracterizan nuestra a nuestra empresa son:

- Responsabilidad
- Calidad
- Integridad
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Innovación

1.5 Servicios

Los servicios ofertados por nuestra empresa son muy amplios y variables, para de esta manera poder ajustarnos a las peticiones de nuestros clientes y poder garantizarles un servicio de calidad y a la altura de sus necesidades.

Entre estos servicios podemos citar:

- **Asesoría de gestión:** Dentro de la cual ofertaremos los análisis, evaluación y diagnóstico del centro, la formulación de planes y estrategias de mejora, evaluación y seguimiento de proyectos, evaluación y formación del personal, diseño planes de negocios, seguimiento de estos procesos, subcontratación de servicios de externalización, asesoramiento y apoyo técnico en la gestión, creación de talleres, entre otros, que permitan el funcionamiento óptimo de la institución.
- **Digitalización de procesos:** consiste en la modernización o conversión de procesos administrativos, estratégicos, operacionales o de apoyo, que no solo mejoren el funcionamiento del centro, pero que además sirvan de soporte y apoyo a los servicios de asesoría.

1.6 Productos

Nuestros productos son el complemento de nuestros servicios, y estos incluyen la instalación de **CRM** (que constituye nuestro principal producto y que nos permitirá digitalizar los procesos cotidianos del centro, así como gestionar y analizar los datos de nuestros clientes para complementar nuestro servicio de asesoría), una **página Web** (para mantener a los administradores y directivos de los centros de salud informados sobre los procesos de vanguardia relacionados con la administración y mejora de los centros de salud), una **App móvil** (que será una versión de nuestra página web diseñada para dispositivos móviles, que permitirá al administrativo un acceso rápido, simple y en tiempo real a su plataforma), creación de **manuales de criterio** (para de esta forma reducir la resistencia al cambio y hacer que la empresa funcione como un solo engranaje).

1.7 Mercado Objetivo

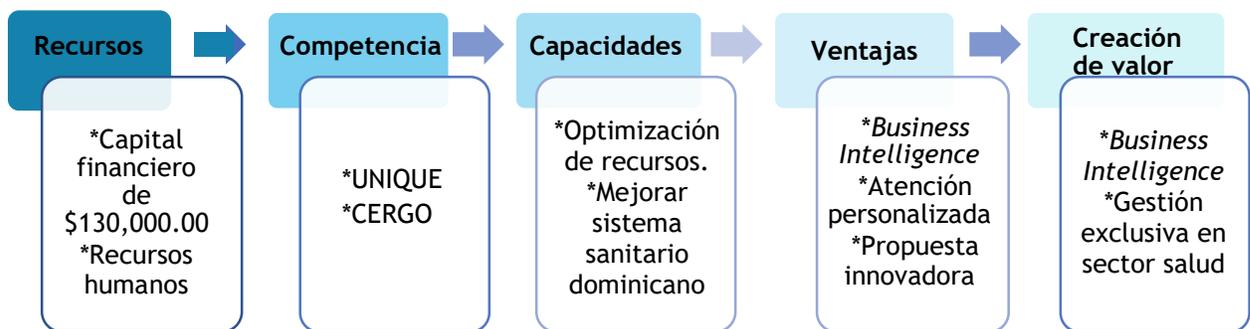
Nuestra empresa está destinada a suplir las necesidades administrativas de los centros de salud públicos y privados de la región metropolitana de la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana; la cartelera de clientes potenciales de Gekho estará conformada por directores y administrativos que tengan bajo su responsabilidad este tipo de centros y que precisen mejoras en su funcionamiento, digitalizar procesos de servicios asistenciales, subcontratar servicios no asistenciales o que ameriten capacitación de su personal. Y si bien el personal administrativo será beneficiado por nuestra propuesta, finalmente será el equipo médico y los pacientes los principales beneficiados por la implementación de este tipo de empresas que busca la mejoría de los centros de salud en base a sus necesidades reales, ya que al fin y al cabo la misión de estos es el bienestar de los pacientes y al mejorar la parte de la administración se reflejará en el servicio obtenido por sus usuarios.

1.8 Problema/Oportunidad

Esta empresa surge tras observar que la República Dominicana se caracteriza por una alta complejidad de organizaciones, actores e intereses no siempre convergentes, en el que no existe una empresa de asesoría en gestión que sea exclusiva para sector sanitario, en el que actualmente se observa una baja

implementación de estrategias de mejora, un inadecuado manejo de recursos, una financiación ineficiente, discrepancias en la coordinación y cooperación interinstitucional y una gran fragmentación y segmentación de los servicios, siendo una empresa de esta índole necesaria para la mejoría del sistema sanitario del país. Es por esto que surge Gekho, para tratar de suplir las necesidades administrativas de este sector y a través de la digitalización y del uso del *Business Intelligence* exclusivos para el ámbito sanitario tratar de unificar los sistemas hospitalarios y crear estrategias de mejora con la evaluación constante de la información obtenida, a diferencia de las empresas de gestión con un enfoque más tradicional, lo nos permitirá un buen posicionamiento en el mercado nacional.

1.9 Ventajas Competitivas y Factores Claves de Éxito



Esquema 1.1. Ventajas competitivas y factores claves. Fuente: Propia

1.10 Nivel Tecnológico

El principal atractivo tecnológico de Gekho será su CRM, su página web y su app móvil, que nos permitirán digitalizar los procesos habituales del centro, gestionar y analizar los datos de nuestros clientes para complementar los servicios de asesoría y mantenerlos informados sobre las actualidades referentes al sector salud.

1.11 Financiación

Para la creación de la empresa, necesitaremos un capital financiero de \$130,000.00, de los cuales el 88.46% serán aportando por los 5 socios principales en montos iguales (autofinanciación). Sin embargo, para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa se considera conveniente recurrir a un préstamo bancario, que constituirá el 11.54%, restante del monto requerido, el cual se solicitará en una entidad financiera de la República Dominicana; éste con una duración de 5 años.

1.12 Viabilidad Del Proyecto

Según el estado de resultados de las cuentas de la empresa, todo indica que será una inversión pecuaria, por lo cual se considera que es un negocio rentable en donde habrá retorno del capital invertido, con márgenes de ganancias favorables.

1.13 Equipo Promotor

Nuestro equipo estará conformado por un total de 10 empleados, que serán contratados durante los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa. Las posiciones que ocuparan estos funcionarios se corresponden con 5 puestos ejecutivos (1 Directora Ejecutiva (CEO), 1 Directora Comercial (CSO) y Marketing (CMO), 1 Directora Financiera (CFO), 1 Directora de Operaciones (COO) y 1 Directora de Gestión de Calidad y Capacitación), también contaremos con 3 Ingenieros que brindarán soporte técnico en las áreas tecnológicas (2 serán contratados desde el primer año de funcionamiento y el tercero a partir del 5to año de funcionamiento de la empresa) y 2 secretarías administrativas (iniciaremos el primer año con solo 1 oficinista y la otra será contratada a partir del 2do año).

2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y SOLUCIÓN PLANTEADA

2.1 El problema

En un estudio realizado en el 2011 por Rathe y Moliné sobre el Sistema de salud de la República Dominicana, se detalla “que el sistema actual del país carece de estudios que midan la magnitud y naturaleza de los problemas de calidad del sistema de salud nacional, siendo este uno de los grandes retos del sistema dominicano de salud. La baja calidad está relacionada con problemas de gestión clínica y administrativa de los proveedores de servicios de salud del sector público, la falta de control y supervisión del personal que está duplicado en varias nóminas y no cumple con los horarios de trabajo, la administración de éstos en base a crisis y, en general, con las debilidades institucionales que caracterizan al sistema de salud de República Dominicana.” En base a estas problemáticas a la que se enfrenta el sistema sanitario nuestra empresa es creada, con el afán de subsanar estas condiciones a través del manejo de los datos con estrategias y técnicas modernas, de una mejor organización y administración de los centros y de un mejor manejo de los recursos para el beneficio del administrativo, los clínicos, los pacientes y el sistema sanitario en general.



Figura 2.1. Mapa de Empatía Gekho.
Fuente propia.

2.2 Diseño Del Modelo De Negocio (Hipótesis).

Al plantearnos la creación de este proyecto, nos planteamos una serie de Hipótesis con relación a su implementación en el mercado de salud dominicano, siendo las principales Hipótesis planteadas:

1. El 80% de los hospitales y centros no tienen planes de gestión, monitoreo y evaluación definidos que respondan a sus necesidades.
2. La implementación de nuestro plan de gestión incrementará en un 70% la optimización de los recursos existentes asistidos por el proyecto.
3. El 50% de los clientes prefiere invertir en una herramienta digital que optimice la gestión de su centro frente a medios convencionales.
4. El 60% de los ingresos mensuales se obtendrían a través de la gestión de externalización de servicios.
5. El 80% de los usuarios invertirá y valorará el uso de una herramienta digital que permita el ahorro del tiempo y seguimiento de los procesos de mejora.
6. El 20% de nuestros clientes serían el sector público.
7. Captaríamos el 20% de los clientes de las empresas con procesos de gestión convencionales.
8. El 50% de la pérdida de clientes se debería a fallos con la plataforma digital.
9. Nuestro principal competidor serían las empresas dedicadas a la gestión de empresas.
10. El 50% de nuestros clientes serían captados a través de visitas concertadas.

3. VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

La fase de validación de nuestro proyecto se realizó mediante un cuestionario digital, basado en las preguntas de nuestras hipótesis, que fue enviado a 89 directores de centros de salud de la región metropolitana de salud (región 0) de la ciudad de Santo Domingo, de los cuales solo 51 directores dieron respuesta a la encuesta. Para ser parte de la muestra cada centro debía cumplir con nuestros criterios de inclusión (Centros de salud pertenecientes a la región metropolitana de salud, dentro del área geográfica de Santo Domingo, registrados en la base de datos del Servicio Nacional de Salud y que fueren centros especializados de segundo y tercer nivel de atención) y de exclusión (Centros de primer nivel de atención u Odontológicos y las ONG's).

Los resultados arrojados por la encuesta corroboraron alguna de nuestras hipótesis (2,3,5,9) y desmintieron otras (1,4,6,7,10), siendo los resultados obtenidos, incluso en las hipótesis refutadas, favorecedoras para la validación de nuestro proyecto, dejando muy en claro que existe un lugar privilegiado para este tipo de empresas en el sector salud de la República Dominicana.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 Entorno Político-Jurídico

Conocer el entorno político- jurídico aplicable juega un papel de gran importancia en el marco de la creación, mantenimiento y la toma de decisiones de cada tipo de empresa ya que de lo mismo dependerá el nivel de éxito que se tenga y la confiabilidad que los clientes, suplidores, proveedores y la sociedad en general depositen en el negocio. Esto, partiendo de que las sociedades se rigen y deben direccionar su accionar de acuerdo a las leyes.

En ese sentido, es menester destacar que en las decisiones ejecutivas que se tomen en una empresa de cara a la labor a realizar y a las demandas de los clientes deben hacerse en plena observancia de los mandatos de la ley ya que el sistema político- jurídico es el engranaje vital para poder operar en diferentes mercados por lo que las empresas deben entender cómo y dónde convergen y divergen los entornos de los negocios.

En el país actualmente existen diversas legislaciones, que inciden directa e indirectamente en el desarrollo de nuestro proyecto, las cuales mencionaremos a continuación, sin considerarse como una lista limitativa:

- **Constitución Dominicana.**

La Constitución de la República Dominicana es el primer marco político-legal que debe observarse para llevar a cabo cualquier tipo de negocio o empresa ya que del cumplimiento o no de sus disposiciones va a depender la legalidad y buen funcionamiento de la sociedad.

Considerando en específico el derecho a la libertad de empresa que está previsto de forma expresa en el artículo 50 de la carta magna, mediante el cual se dispone que el Estado garantiza la libertad de empresa, comercio e industria, otorgándole esta prerrogativa a los ciudadanos que deseen dedicarse de forma libre a la actividad económica de su preferencia.

La Constitución además establece en su artículo 47 el derecho a la libertad de asociación que permite a todos los ciudadanos asociarse con fines lícitos observando siempre los límites de la legalidad y lo permitido por las leyes de la República.

En el desarrollo de cualquier proyecto o emprendimiento en el ámbito económico es necesario observar también que la Constitución protege en su artículo 53 el derecho del consumidor, estableciendo que los consumidores tienen derecho a disponer de bienes y servicios de calidad y de que se les informe de manera correcta sobre las características de los productos y servicios que se les están ofreciendo.

- **Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada No. 479-08, modificada por la Ley 31-11.**

Esta Ley fue puesta en vigencia en el año 2008, con el objetivo de marcar el lineamiento jurídico por el cual deben regirse las sociedades comerciales en la República Dominicana en el contexto de una economía global que va en desarrollo constante y que amerita que contemos con una normativa legal que permita el posicionamiento de las empresas dominicanas en un contexto actualizado y que las personas físicas puedan asociarse y realizar actividades comerciales que sirvan de sustento y

enriquecimiento lícito de su patrimonio actuando a través de una sociedad que tendrá derechos y obligaciones cual si fuera una persona física.

Esta ley tiene como objetivo principal establecer los tipos de sociedades que pueden constituirse atendiendo a la cantidad de socios, el capital invertido y propósito buscado por las personas que las integran.

Dispone de los tipos corporativos que pueden constituirse como son: las Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L), las Sociedades Anónimas (S.A.), las sociedades Anónimas Simplificadas (S.A.S.) entre otros.

- **Ley No. 20-00, sobre Propiedad Industrial.**

La Ley sobre Propiedad Industrial es el marco jurídico que permite que las empresas adquieran el derecho de obtener el nombre comercial que usarán de frente a los terceros y para ser usado en su ámbito de comercio y además poder hacer uso de signos distintivos y símbolos que los distinguen de las demás sociedades.

Esta normativa dispone que en su artículo 116 que el titular de un nombre comercial debe registrarlo en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial y que a consecuencia de este registro adquiere el derecho del uso exclusivo del mismo.

- **Ley 126-02 sobre Comercio Electrónico, documentos y firmas digitales.**

De cara a una sociedad globalizada y en proceso de desarrollo, catalogada como la era digital, deben observarse las reglas y normativas relativas al comercio electrónico y las telecomunicaciones, considerando que la sociedad cada vez más apunta a los recursos electrónicos y tecnológicos a fines de desarrollarse en diversos ámbitos incluyendo, pero no limitándose al conocimiento y a los aspectos académicos en general.

La Ley sobre Comercio Electrónico tiene como objetivo fundamental, crear una relación e interconexión entre la empresa de que se trate y sus empleados, proveedores, suplidores y clientelas de forma eficaz, rápida y segura a fines de facilitar el acceso a los servicios brindados sin tener que recurrir a la tradicionalidad de tener que necesariamente desplazarse al espacio físico del negocio para poder obtener los servicios o productos, lo que permite que más personas puedan prevalecerse de dichos servicios sin tener que desligarse de sus quehaceres diarios o limitarse a obtener un producto o servicio.

- **Ley sobre Derecho de Autor 65-00.**

La Ley sobre Derecho de Autor, fue puesta en vigencia en el año 2000 con el objetivo de que la República Dominicana cuente con un marco jurídico que proteja las invenciones literarias, artísticas o científicas que las personas y que sea producto de su intelecto.

Entre las invenciones protegidas por esta Ley se encuentran los programas de computadoras, sean programas fuente o programas objeto, o por cualquier otra forma de expresión, incluidos la documentación técnica y los manuales de uso, así como los programas de software siempre y cuando el autor sea dominicano.

Es importante destacar, que según el artículo 12 de la presente Ley, las obras creadas en el marco de una relación laboral la titularidad de los derechos patrimoniales de la misma se registrará por la voluntad de las partes.

- **Código Laboral Dominicano, Ley 14-92.**

La Ley 14-92 instituye el Código Laboral Dominicano, con el objetivo de contar con una normativa jurídica que proteja los derechos y obligaciones en el ámbito laboral, partiendo del punto de que el derecho al trabajo es una prerrogativa constitucional que no puede negarse a ninguna persona. Así como también establecer los lineamientos y pautas por las cuales deben regirse las empresas, los empleadores y los empleados de la misma de cara a sus relaciones contractuales.

El Código Laboral Dominicano prevé todos los aspectos relativos a las obligaciones, derechos, prohibiciones y demás elementos que deben observar las empresas en el marco de la contratación de empleados para llevar a cabo su propósito comercial y la prestación del trabajo que requieren de estos últimos. Este Código dispone a la vez de la forma de la celebración de los contratos de trabajo, así como sus causales de suspensión y terminación y contempla las obligaciones que tiene que observar el empleador para con los empleados a fines de salvaguardar todos los derechos que le son conferidos por la Constitución de la República y los principios que prevé el mismo Código.

- **Ley de Seguridad Social 87-01.**

Con base en las transformaciones económicas, sociales y políticas fue creado el sistema dominicano de seguridad social para contribuir de manera efectiva al mejoramiento de la calidad de vida. Conforme a lo señalado por el artículo 186 de esta Ley, el Ministerio de Trabajo, se encargará de definir una política nacional de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, tomando en consideración la seguridad del trabajador, las posibilidades económicas de las empresas y los factores educativos y culturales predominantes, estando las empresas empleadoras en la obligación de poner en práctica las medidas básicas de prevención que establezca el ministerio.

4.2 Entorno Económico

La República Dominicana es un país de ingreso medio y en vías de desarrollo, con un producto interno bruto (PIB) de US\$ 28,700 per cápita a valores de paridad de poder adquisitivo (PPA). En el 2015, la economía dominicana registró un crecimiento real positivo de 7%, lo que se vio reflejado en el mercado laboral con la generación de 173,402 nuevos empleos, dentro de los cuales se destacaron las tasas de crecimiento de la construcción, los servicios, la manufactura local y las zonas francas. Casi el 80% de la población nacional perceptora de ingresos tiene un ingreso por su ocupación principal equivalente a menos de dos salarios mínimos. Se estima que la pobreza extrema disminuyó de 8,4% en el 2014 a 7,0% en el 2015. Ese año, el salario mínimo nacional para los trabajadores en distintas empresas del país osciló entre US\$174 y US\$287.

República Dominicana es la economía número 69 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 22.664 millones de euros, con una deuda del 34,99% del PIB. Su deuda per cápita es de 2.250 euros por habitantes.

La última tasa de variación anual del IPC publicada es de marzo del 2018 y fue de 3,9%.

Es preciso y oportuno mencionar que existe en el país la Ley 11-92 que aprueba el Código Tributario, en donde quedan establecidas las normas generales, procedimientos, sanciones tributarias y los impuestos los cuales constituyen una forma de contribuir como ente privado con el desarrollo de la economía del país, ya que el recaudo de impuestos es la forma que utiliza el estado para la creación y desarrollo de obras que benefician a la sociedad, inversiones en sectores desfavorecidos, capital humano y en consecuencia a la economía nacional, pues las empresas privadas para prestaciones de un servicio hospitalario, buscan fortalecer tanto el sector público como privado haciéndoles más admisibles.

4.3 Entorno Socio-Demográfico

República Dominicana, situada en América Central, comparte la isla la Española con la República de Haití. Es la segunda en tamaño del archipiélago de las Antillas Mayores, conformado además por Cuba, Jamaica y Puerto Rico. La isla tiene una extensión de 77,914 kilómetros cuadrados, de los cuales la República Dominicana ocupa 48,442 kilómetros cuadrados. Sus límites geográficos son: al norte el Océano Atlántico, al sur el Mar Caribe, al este el canal de la Mona y al oeste la República de Haití.

De acuerdo a los datos del IX Censo Nacional de Población y Vivienda de 2010, la población censada para ese año en la República Dominicana fue de 9.378,819. De ese total, 4.670,898 son mujeres y 4.707,921 son hombres. Este país presenta un índice de desarrollo humano alto de 0.715 (2014), que la sitúa en el rango de 101 entre 187 países del mundo, según el informe Mundial sobre Desarrollo Humano 2015 del PNUD.

La población estimada para el 2016 fue de 10.649,000, con 20% en las zonas rurales. La esperanza de vida al nacer fue de 71,7 años en el 2010 y de 73,8 años en el 2016. En el Censo del 2010, la densidad poblacional estimada fue de 196 habitantes por kilómetros cuadrados.

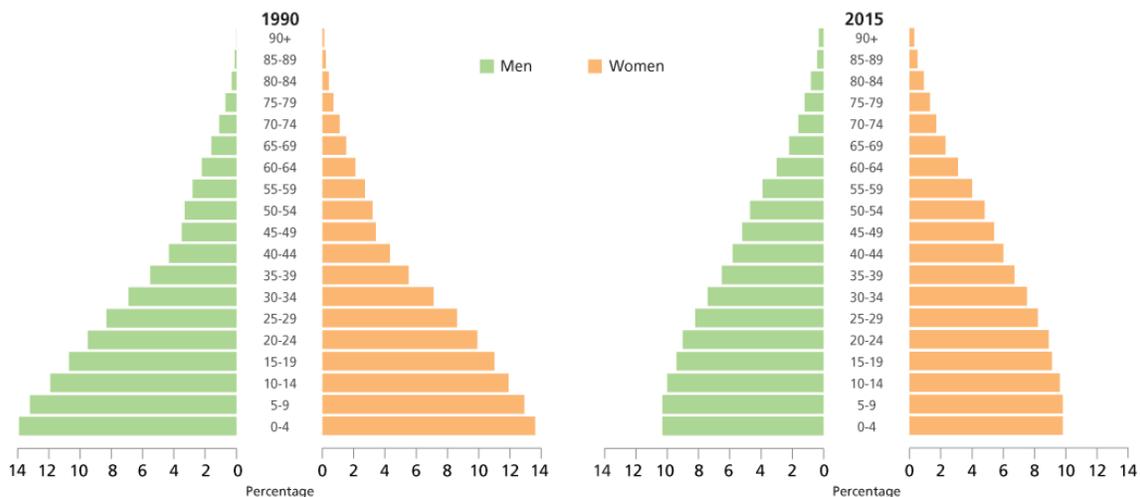


Figura 4.1. Estructura de población según edad y sexo, República Dominicana, 1990 y 2015.

Fuente: Organización Panamericana de la Salud, con base en datos del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. División de Población. Revisión 2015. Nueva York; 2015.

El 4,16% de la población son inmigrantes, según indican los últimos datos de inmigración publicados por la ONU, República Dominicana es el país número 89 del mundo por porcentaje de inmigración.

En lo que se refiere a nuestro sistema sanitario, con la finalidad de pretender integrar el mayor margen posible de acceso con equidad a servicios integrales de salud que puedan satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, la organización de los servicios de salud se realiza mediante la construcción de redes. Esta ocupa un territorio de 4038.42 km². Con una población de 3, 520,536 habitantes (CONAPOFA 2010). Comprende al Distrito Nacional, Provincia Santo Domingo y Monte Plata.

Este Servicio Regional de Salud Metropolitano está dividido en seis (6) Gerencias de Área de Red Salud:

1. Gerencia de Área de Red de Salud I (Santo Domingo Este)
2. Gerencia de Área de Red de Salud II (Santo Domingo Norte)
3. Gerencia de Área de Red de Salud III (Distrito Nacional Este)
4. Gerencia de Área de Red de Salud IV (Distrito Nacional Oeste)
5. Gerencia de Área de Red de Salud V (Santo Domingo Oeste)
6. Gerencia de Área de Red de Salud VI (Monte Plata) (esta última excluida de nuestro estudio por no encontrarse geográficamente en Santo Domingo)

4.4 Entorno Cultural

En la República Dominicana, el sistema nacional de salud padece importantes limitaciones en su modelo de gestión influyendo de manera significativa en la calidad y efectividad del mismo. Su rectoría le corresponde al Ministerio de Salud Pública junto a otras instituciones del Estado y organizaciones civiles cuyos actores e intereses no siempre son convergentes.

En nuestro país, la selección de directores para gestionar los centros de salud se lleva a cabo mediante concursos nacionales, donde las personas que aspiran a dicho cargo deben cumplir una serie de requisitos, sin embargo, en numerosas ocasiones por cuestiones de interés, son escogidos a conveniencia sin ser precisamente los más capacitados o idóneos para realizar una correcta labor. Esta carencia de una gestión profesionalizada limita la calidad de administración, además de que también carecemos de la aplicación de manera constante de procesos que permitan avanzar en la eficiencia de los centros, como los procesos de control y monitoreo, aprovechamiento de las economías de escala, las posibilidades de intercambio, de mejores experiencias, controles de calidad externos, entre otras técnicas contemporáneas de gerencia efectiva.

En los centros privados, en cambio, si hacen un mejor uso de los recursos de los cuales disponen, aunque estos tienden a deformar el funcionamiento de los servicios en función obtener la máxima ganancia y beneficio financiero posible, dejando a un lado los sectores sociales y los problemas y prestaciones de servicios de salud menos atractivos desde la perspectiva financiera, por lo tanto, sus gestores siempre están en la disposición de recurrir a ideas innovadoras que permitan fortalecer el buen funcionamiento del centro.

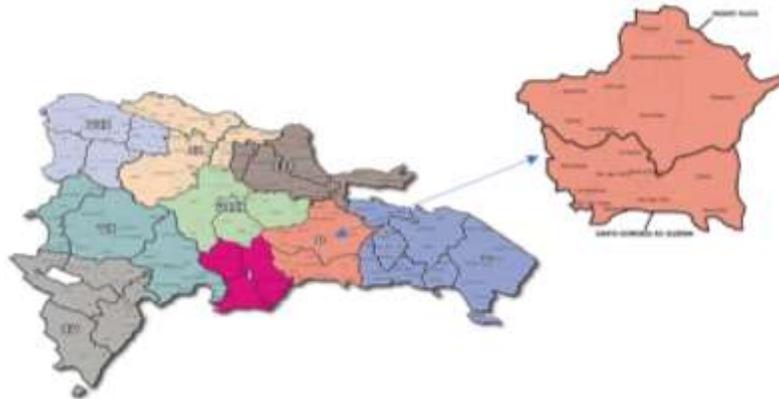
4.5 Entorno Tecnológico

La República Dominicana y sus ciudadanos han recibido siempre con entusiasmo los avances tecnológicos mundiales para implementarlos en la vida cotidiana y/o empresarial. El Estado entiende

que debe utilizar el poder de las nuevas tecnologías para avanzar y es tanto así que en el sector sanitario se ha implementado una nueva estrategia y un plan de acción de e-Salud liderada por el Ministerio de Salud y aprobada en Washington en la 51 sesión del Consejo Directivo de la OPS y de la Organización Mundial de la Salud.

Dicha estrategia consiste en el uso de las tecnologías de información (TIC) aplicadas a la gestión de salud, prestación de servicios, gestión de recursos y procesos, investigaciones, vigilancia epidemiológica, monitoreo de las desigualdades en salud y atención a la equidad, calidad y eficiencia de los servicios sanitarios y la supervisión del desempeño de las funciones en el sistema de salud.

Hemos podido ver en centros que implementan las TIC, las ventajas que han presentado, principalmente en términos de mejoras en la eficiencia de la gestión, logística y operación de los sistemas hospitalarios, gracias a la integración de procesos digitales que han sustituido a sistemas más ineficientes o convencionales. Esta digitalización de los procesos de la salud ha sido clave puesto que ha hecho posible la recolección de una enorme cantidad de datos y estadísticas de salud para un posterior análisis sirviendo de ayuda en la toma de decisiones.



Sin

Figura 5.1. Ciudad de Santo Domingo, mercado de Gekho.

Fuente: Imágenes tomadas de la página web del Ministerio de Salud Pública de República Dominicana. <http://www.sespas.gov.do/sec-dsrs>

embargo, en su gran mayoría, no todos los centros hacen uso de dichas tecnologías en las distintas áreas que lo componen, debiendo estar conscientes que la digitalización es un proceso en el que influyen múltiples factores para su desarrollo adecuado, sin embargo, el esfuerzo que se realiza para que esto sea posible es notable, ya que según la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación (OPTIC), República Dominicana avanzó de manera general y en la implementación de las TIC en el año 2017 basándose en un ponderado obtenido por 207 instituciones evaluadas, con 58.28 puntos sobre 100, superando años anteriores lo que nos demuestra el interés que tenemos de mejorar y el gran recorrido que aún nos queda por delante.

5. ANÁLISIS DEL SECTOR-VALORACIÓN DEL MERCADO

5.1 Valoración del mercado

Los servicios ofrecidos por Gekho están dirigidos a los centros de salud tanto públicos como privados de la región metropolitana de salud o región cero. El área fue fundada en 1978, inicialmente llamada Área Metropolitana de Salud, la que más adelante cambia su nombre a Dirección Municipal de Santo Domingo Centro, luego es llamada Dirección Regional de Salud y actualmente es llamado Servicio Regional de Salud Metropolitano (SRSM). Según los datos suministrados por el ministerio de salud en el listado actualizado de centros hasta enero del 2018, la región metropolitana cuenta con un total de 157 centros de salud públicos y privados, distribuidos en 55 privados, lo que corresponde a un 35% del total y 102 públicos, es decir 65% del total de centros.

Esta región cuenta con pocas empresas de servicio exclusivo de gestión sanitaria y ninguna basada en el modelo *Business Intelligence*, sin embargo, en base a las que actualmente ofrecen el servicio de asesoría, independientemente del origen de la misma, los hospitales de la región metropolitana de salud podrían apoyarse en servicios de gestión, digitalización de procesos e implementación de software por al menos 4 firmas consultoras. Estas firmas consultoras según sus reportes anuales prestan servicios en promedio a 5 hospitales de la red por mes. Cada servicio de asesoría o intervención en procesos de gestión por parte de estas tiene un costo estimado de USD\$3,000 por mes. El tiempo o periodo de contratación depende del tipo de proceso al que se esté asistiendo, pero oscila entre 6 meses y un año en especial cuando se refiere a la digitalización, apoyo en remozo de área o elaboraciones de planes de trabajo, por lo que cada compañía tendría un estimado de 60 servicios por año.

Tomando en cuenta que el SRSM cuenta con un total de 157 hospitales, que las empresas de gestión tienen un promedio estimado de 60 servicios por año y que cada servicio tiene un costo de USD\$3,000, podríamos determinar que:

$$\text{TAM: } 157 \times 60 \times 3,000 = \text{USD\$28,260,000}$$

Siendo así, Gekho tiene un mercado total o direccionable de USD\$28,260,000 en la región Metropolitana de Salud de República Dominicana.

Dado que las empresas consultoras que asisten al sector salud en la región trabajan en promedio para 5 hospitales por mes, lo que indica que alrededor de 20 centros por año requieren de un servicio de asesoría en gestión en el SRSM. 20 centros de salud representan el 13% del total de centros públicos y privados con los que contamos (157 centros de salud), por lo que el mercado al que podríamos servir, o el tamaño de mercado interesado en un servicio de asesoría en gestión sería el siguiente:

$$\text{SAM: } \text{USD\$28,260,000} \times 13\% = \text{USD\$3,674,840}$$

Los servicios de Gekho serán ofrecidos a través de una plataforma digital a la cual cualquier persona tendrá acceso, la página a su vez será promocionada a través de las principales redes sociales y servicio de información pública. La cartera de servicios será compartida a través de redes sociales y de visitas concertadas a las principales instancias de salud de la región, basando la presentación de contenido en un atractivo plan de marketing, de manera que la empresa sea identificada por la mayor parte de la red de servicios de salud de la Región Metropolitana. Basados en lo expuesto, entendemos que para el primer año podríamos captar el 3% del mercado y para el segundo año estaríamos posicionándonos en 7% del total del mercado actual, lo que indica que:

$$\text{SOM primer año: } \text{USD\$3,674,840} \times 3\% = \text{USD\$110,245}$$

$$\text{SOM segundo año: } \text{USD\$3,674,840} \times 7\% = \text{USD\$257,239}$$

5.2 Análisis De La Competencia

En la actualidad la República Dominicana cuenta con diversas empresas dedicadas a la consultoría y asesoría en gestión dirigida a diferentes sectores de la sociedad, no así de manera exclusiva ni con visión en el modelo *Business intelligence* para el sector salud. Nuestra competencia ha de estar dirigida a brindar un servicio de asesoría en gestión, que puede respaldarse en la implementación de nuestro software y en la digitalización de los procesos manteniendo a la vanguardia la empresa de salud.

Nuestra competencia en Santo Domingo, está constituida por las siguientes empresas:



Figura 5.2. Logotipo Fundación UNIQUE.

Fuente: <http://www.fundacionunique.org.do/>

UNIQUE: Es una empresa relacionada con el acceso a educación continuada, a Interventorías, Consultorías y auditorías en todas las áreas de salud, y también rotaciones y pasantías de profesionales de la salud a nivel internacional. Esta empresa sirve de enlace de conocimiento ante otras entidades de salud internacionales. No cuentan con una herramienta que

permita el seguimiento de los procesos, ni con el diseño e implementación de software o digitalización de los procesos.

Están enfocados en la mejora de las siguientes áreas: gestión hospitalaria, seguridad del paciente, bienestar y calidad de vida, ingeniería hospitalaria e innovación en salud y la educación continua por medio de la participación en congresos de diversas especialidades.



Figura 5.3 Logotipo Cerigo Consulting Group.

Fuente: <http://cergogc.com/index.htm>

CERGO: esta empresa de consultoría en salud, realiza el diagnóstico, diseño de propuesta, su implementación y el seguimiento, monitoreo y evaluación. Dirigida a organizaciones nacionales e internacionales. Cuentan con consultoría y asesoría en organización y gestión hospitalaria, desarrollo de planes de garantía de calidad, formulación y evaluación de planes estratégicos,

formulación, seguimiento y evaluación de proyectos, implementación de softwares, educación por medio de talleres y cursos de formación. CERGO no cuenta con una herramienta digital que dé seguimiento continuo a los procesos.

Sólo se dispone en el país de estas dos empresas dedicadas a brindar un servicio exclusivo en el ámbito de la salud, no tienen a la disposición en línea información acerca de su facturación y la generalidad del mercado que abarcan para realizar un análisis de los mismos.

- **Competidores Potenciales**

Las empresas de gestión empresarial en la República Dominicana han tenido un gran auge, enfocadas en potencializar los procesos organizacionales para garantizar una maximización de las empresas. A continuación, algunas de estas empresas que brindan sus servicios a todos los sectores incluyendo el sector salud: *Alpha Consulting*, *GRH consultores*, *Deloitte*, *CCury Consulting*, *Perfiles y competencias SRL*. Enfocados en mejorar los resultados a partir de soluciones innovadoras, en las áreas de finanzas, administración y educación. Dichas empresas no cuentan con una gama de servicios amplia para el sector salud, no constituyen una competencia directa, pero están en el mercado con una alta probabilidad de poder satisfacer alguna necesidad del cliente a partir de los productos que ofrecen.

Otras empresas de asesoría sólo se enfocan en un área en particular, ofertando servicios de interés, tales como, la digitalización de los procesos, la implementación del software, gestión de documentos, soluciones de tecnología de la información, gestión de calidad. Entre las empresas principales mencionamos: *SIMPAPEL*, *BUNKER*, *BOXIT*, *PKMds*, *Novosit*, *CSI*, *Papyrus technology*, *Infoservices*, *Vien*, *GSI*, entre otras. La tecnología de la información y comunicación se está haciendo eco, pues es parte de la globalización e innovación que muchas de las empresas quieren emprender.

- **Competidores sustitutos**

En el mercado nos encontramos con organizaciones dedicadas a la gestión financiera, administrativa y humana y al desarrollo de proyectos, con un enfoque distinto al nuestro, pero que en esas áreas se vuelven nuestros competidores, y a la vez podrían convertirse en nuestros asociados. Algunas por mencionar: *Lewest Quality Consulting & Services*, *GOR Business Solutions Srl*, *Ges Consultores SRL*, *RDA Consulting*, entre otros.

5.3 Fuerzas De Porter

Como herramienta para realizar la evaluación de este sector particular, realizamos el análisis de las 5 fuerzas competitivas desarrolladas por M- Porter:

Según Michael E. Porter existen diferentes estrategias competitivas estándares y flexibles que podemos valorar:

- **Alianzas estratégicas**

Al tratarnos de una empresa primordialmente basada en la asesoría, esta sería nuestra estrategia principal ya que, Gekho no cuenta con un personal ni los recursos económicos y físicos para la creación de nuestro Software, por lo que recurriremos a la alianza estratégica con una de las empresas de apoyo tecnológico más importante en Software para Pymes (SAP), empresa que nos aporta experiencia y conocimiento, y nos dará el apoyo tecnológico necesario para el despegue de nuestra compañía. Además, Gekho forjará alianzas estratégicas con empresas que presten servicios no asistenciales, para poder ofertarles a nuestros clientes todas las herramientas disponibles para mejorar el funcionamiento de sus centros.

- **Estrategia de Diferenciación**

Seremos la primera empresa que oferte un CRM, de rápido y fácil acceso para el seguimiento de los procesos y monitoreo de las acciones administrativas y de servicios de las empresas hospitalarias dominicanas. A diferencia de la competencia estaremos basando nuestros servicios en un modelo *Business Intelligence*, permitiéndonos convertir los datos recogidos en información y está en conocimiento, transformando la información disponible desestructurada en una más organizada y lista para su explotación directa a través de nuestros planes de gestión.

La opinión de nuestros clientes es prioridad por lo que el monitoreo de la calidad de nuestras acciones un estará en manos de nuestros usuarios a través de nuestra página web, nuestros clientes serán partícipes en tiempo real de la evaluación de la calidad de nuestro proyecto. Sumándole a esto la fidelización de nuestros usuarios gracias a un excelente trato, mostrando empatía ante sus necesidades y superando sus expectativas.

- **Liderazgo de costes**

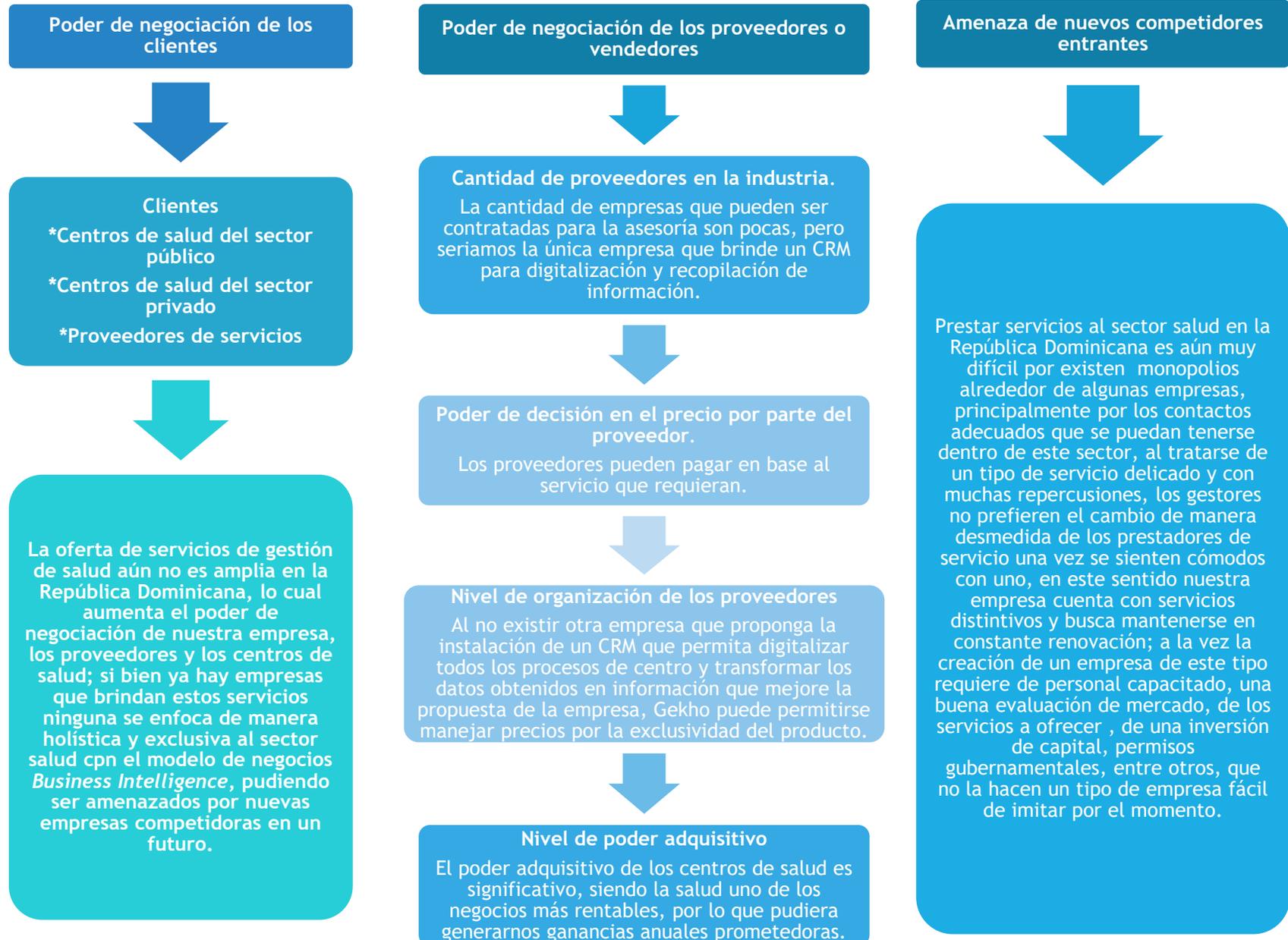
Se establecerán acuerdos con compañías de trayectoria conocida y expertas en la instalación y servicios de software, que sopesen la falta de experiencia de nuestra empresa, así como también de empresas que brinden servicios no asistenciales de renombre en el país, lo que nos permitirá manejo de precios adecuados por nuestros servicios, ya que nuestra empresa les ofertaría calidad y mejoras a corto, mediano y largo plazo. Las evaluaciones periódicas de los precios de la competencia nos permitirán reevaluar y reajustar nuestros precios, para siempre mantenernos como líderes en el mercado. Ofreceremos a nuestros clientes precios por servicios que sean equiparables con los de la competencia, pero que la relación costo beneficio supere sus expectativas.

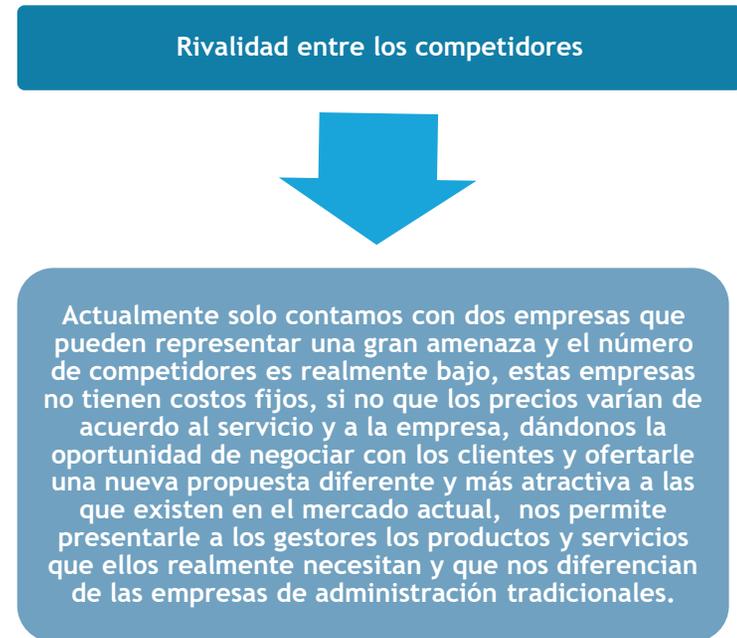
- **Estrategia de enfoque**

Gekho en sus inicios está orientada a ofrecer sus servicios a la región 0 del área metropolitana de la República Dominicana, zona que cuenta con los principales centros de salud del país y los hospitales públicos de referencia nacional; esto nos abre una gran brecha de poder dirigirnos al mercado más importante y lograr un alto nivel de posicionamiento que nos permita expandirnos hacia las demás regiones del país. Orientarnos a este mercado metropolitano, posibilita concentrarnos en un área que nos facilita los canales de distribución de nuestros servicios y ajustar los costes de los mismos, brindando mayor calidad, a un menor tiempo y costo.

- **Estrategia de diferenciación de bajo coste**

Nuestra página y la aplicación móvil, son las herramientas de bajo coste ofertadas a nuestros clientes que les permitirán tener al alcance de sus manos el monitoreo continuo de los procesos del centro de salud, y que actualmente ninguna otra empresa de gestión cuenta. Consultar desde cualquier lugar o zona geográfica el seguimiento del centro sin incurrir en algún coste adicional es un sistema innovador que nos lleva al liderazgo en el sector.





Esquema 5.4. Análisis de Porter.
Fuente: Propia.

6. PLAN ESTRATÉGICO - MODELO DE NEGOCIO

6.1 Análisis D.A.F.O.

Es ineludible establecer la realidad actual de la empresa Gekho, por lo cual se desarrolló un análisis de los factores con lo que cuenta la empresa, aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas, factores críticos negativos que debemos eliminar o reducir y los aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos. Después de haber realizado el análisis de las variables más importantes internas y externas que repercutirán de manera negativa o positiva en la empresa, fueron determinadas las siguientes:

Tabla 6.1. Análisis D.A.F.O

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D1. Personal joven con poca experiencia en gerencia hospitalaria.	A1. Resistencia al cambio por parte de la administración y los empleados	F1. Busca implementar una cultura de consulta, a largo plazo, de gestión integral para los clientes.	O1. Posibilidad para contratar personal con habilidades en gestión, economía de la salud, y política social o capacitarlo.
D2. La empresa no cuenta con contactos políticos que faciliten su inserción.	A2. Influencias políticas y personales que intervengan en el crecimiento de la empresa	F2. Somos una empresa de gestión dedicada exclusivamente al sector salud	O2. Posibilidad de formar alianzas estratégicas con fines específicos.
D3. Bajo capital inicial Fuente: Propia	A3. Monopolios de proveedores de	F3. Promueve la eficiencia en la administración con los recursos existentes.	O3. Contratación de servicios privados, menos costos y dirigir los recursos económicos a otras áreas prioritarias.
D4. Solo abarcamos la región metropolitana.	A4. Directivos que se sientan amenazados por la aplicación de nuestros servicios, produciendo roces que perjudiquen el proceso.	F4. Permite el monitoreo de los procesos de gestión a través de un CRM y una aplicación móvil.	O4. Crecimiento de la empresa hacia otras regiones de salud y otros países.
D5. Pocos mecanismos de estímulo para que los centros decidan contratarnos	A5. Insatisfacción del usuario.	F5. Garantiza un servicio personalizado al usuario y a su organización.	O5. Ampliación de los servicios ofertados.
D6. Exceso de burocracia e inflexibilidad presupuestaria.	A6. Manipulación por parte de centros de salud que quieran entrometerse o	F6. Registra todas las actividades y los datos pre-consulta, de consulta y post consulta.	O6. Reubicación de personal de acuerdo a sus habilidades y las necesidades del centro.

	desvirtuar nuestros procesos.		
D7. Limitaciones de implementación de acuerdo al nivel de salud.	A7. Mala orientación de los objetivos del compromiso de gestión, que perjudique a los centros en vez de mejorarlos.	F7. Toma de decisiones de acuerdo a los objetivos de cada centro	O7. Mejorar el servicio del centro de manera global al eficientizar cada área descentralizada y hacerlas trabajar con un propósito.
D8. Dependemos de alianzas en las áreas tecnológicas.	A8. Otras empresas con servicios similares nacionales e internacionales.	F8. Promueve la digitalización de los procesos de gestión.	O8. Mejorar los procesos manejo de gestión en salud en la República Dominicana.
D9. Dependemos del desempeño que den las empresas de externalización para dar fe de nuestro buen trabajo	A9. Los proveedores de salud pueden tratar de negociar por fuera de nuestra empresa.	F9. Sirve de puente entre las empresas prestadoras de servicio y los centros de salud, para garantizar un servicio de calidad adecuado a las necesidades y demandas de los implicados.	O9. Posibilidad de monitorear mejor la eficiencia y la gestión de los centros.

Tabla 6.2. Matriz Análisis D.A.F.O

		OPORTUNIDADES									AMENAZAS									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
O R T A L E Z A	F1	2	2	0	0	1	2	2	2	2	-2	-2	-1	-1	-2	-1	-2	-1	0	1
	F2	2	2	0	2	2	0	1	2	2	-2	-2	-1	0	-1	0	-2	-2	0	3
	F3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	-2	-1	0	0	-2	0	-2	0	0	10
	F4	0	1	0	0	1	0	1	1	2	-2	0	0	0	-2	0	0	-1	0	1
	F5	2	2	0	0	1	2	2	2	2	0	0	0	0	-2	0	-1	0	0	10
	F6	0	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	F7	2	2	2	0	1	2	2	2	2	-2	-1	0	0	0	0	0	0	0	12
	F8	0	2	0	2	2	0	2	2	2	-2	0	0	0	-1	0	-1	-1	0	7
	F9	0	2	2	1	1	0	1	1	0	-2	-1	-2	0	-1	-1	-1	-1	-2	-3
B I L I D A D E S	D1	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-2	-1	-1	-1	0	-2	-1	-1	-18
	D2	0	-1	0	-2	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	-5
	D3	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	-4
	D4	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	-2
	D5	0	-1	-2	0	0	0	-2	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-6
	D6	-2	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	-4
	D7	-1	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	-3
	D8	1	2	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	-3
	D9	0	-1	0	0	0	0	-1	1	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	-3
		6	13	4	3	8	6	10	12	15	-17	-13	-9	-2	-13	-2	-11	-8	-4	

Fuente: Propia

Conforme a estas distinciones de los factores internos y externos claves de la empresa, se pusieron de manifiesto las más representativas dando lugar a las siguientes:

Las fortalezas que debemos mantener para poder proseguir con esas ventajas competitivas fueron:

1. Toma de decisiones de acuerdo a los objetivos de cada centro.
2. Promover la eficiencia en la administración con los recursos existentes.
3. Garantizar un servicio personalizado al usuario y a su organización.
4. Promover la digitalización de los procesos de gestión.

Las debilidades que se necesitan corregir ya sean minimizándolas o eliminándolas:

1. Personal joven con poca experiencia en gerencia hospitalaria.
2. Pocos mecanismos de estímulo para que los centros decidan contratarnos.
3. La empresa no cuenta con contactos políticos que faciliten su inserción.

Las amenazas que se debemos afrontar para minimizar su impacto, que no nos afecte o evitar que se convierta en una debilidad:

1. Resistencia al cambio por parte de la administración y los empleados.
2. Influencias políticas y personales que intervengan en el crecimiento de la empresa.
3. Insatisfacción del usuario.
4. Mala orientación de los objetivos del compromiso de gestión, que perjudique a los centros en vez de mejorarlos.

Las oportunidades que debemos explotar para así lograr convertirlas en fortalezas son:

1. Posibilidad de monitorear mejor la eficiencia y la gestión de los centros.
2. Posibilidad de formar alianzas estratégicas con fines específicos.
3. Mejorar los procesos de manejo de gestión en salud en la República Dominicana.
4. Mejorar el servicio del centro de manera global al eficientizar cada área descentralizada y hacerlas trabajar con un propósito.

6.1.1 Evaluación De Factores Internos (EFI) Y Factores Externos (EFE)

Para mejorar cualquier proceso y no solo cumplir los objetivos de la empresa, sino superarlos, es necesario primero establecer los puntos de partida: admitir las ventajas como los puntos débiles y descubrir oportunidades de mejora de tal manera que es posible establecer estrategias más asertivas que lleven al logro de las metas. Sin embargo, lograr una comprensión a fondo de todos los factores que inciden en la actividad diaria del negocio no es tarea fácil, es por eso que nos hemos apoyado en las distintas matrices para evaluación de factores internos y externos, para conocer la situación actual.

• Tabla 6.3. Matriz EFI

FACTORES	CALIFIC.	PESO	CALIFIC. PONDERADA
DEBILIDADES			
D1. Personal joven con poca experiencia en gerencia hospitalaria.	2	0.10	0.20
D2. La empresa no cuenta con contactos políticos que faciliten su inserción.	2	0.09	0.18
D3. Bajo capital inicial.	1	0.04	0.04
D4. Solo abarcamos la región metropolitana.	2	0.05	0.10
D5. Pocos mecanismos de estímulo para que los centros decidan contratarnos.	2	0.05	0.10
D6. Exceso de burocracia e inflexibilidad presupuestaria.	1	0.01	0.01
D7. Limitaciones de implementación de acuerdo al nivel de salud.	1	0.03	0.03
D8. Dependemos de alianzas en las áreas tecnológicas.	2	0.04	0.08
D9. Dependemos del desempeño que den las empresas de externalización para dar fe de nuestro buen trabajo.	1	0.02	0.02
FORTALEZAS			
F1. Busca implementar una cultura de consulta, a largo plazo, de gestión integral para los clientes.	3	0.03	0.09
F2. Somos una empresa de gestión dedicada exclusivamente al sector salud.	3	0.04	0.12
F3. Promueve la eficiencia en la administración con los recursos existentes.	4	0.06	0.24
F4. Permite el monitoreo de los procesos de gestión a través de un CRM y una aplicación móvil.	4	0.07	0.28
F5. Garantiza un servicio personalizado al usuario y a su organización.	4	0.05	0.20
F6. Registra todas las actividades y los datos pre-consulta, de consulta y post consulta.	3	0.04	0.12
F7. Toma de decisiones de acuerdo a los objetivos de cada centro.	4	0.10	0.40

F8. Promueve la digitalización de los procesos de gestión.	4	0.15	0.60
F9. Sirve de puente entre las empresas prestadoras de servicio y los centros de salud, para garantizar un servicio de calidad adecuado a las necesidades y demandas de los implicados.	3	0.03	0.09
TOTAL VALOR PONDERADO	2.90		

Fuente: Propia

Tabla 6.4. Guía de calificación Matriz EFI

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza mayor
	3	Fortaleza menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad menor
Peso	0.0	Menos relevante
	1.0	Más relevante
Calificación ponderada	1.0	Marca débil
	2.5	Promedio
	4.0	Señala fortaleza

Fuente: <http://planeacionestrategica.blogspot.es>

Cabe señalar que, según los resultados arrojados, el valor total de las debilidades fue de 0.76, siendo el de las fortalezas de 2.14, con lo cual determinamos que las fuerzas internas de la empresa son favorables.

- **Tabla 6.5. Matriz EFE**

FACTORES	CALIFIC.	PESO	CALIFIC. PONDERADA
AMENAZAS			
A1. Resistencia al cambio por parte de la administración y los empleados	4	0.08	0.32
A2. Influencias políticas y personales que intervengan en el crecimiento de la empresa.	4	0.09	0.36
A3. Monopolios de proveedores de servicios privados.	2	0.03	0.06

A4. Directivos que se sientan amenazados por la aplicación de nuestros servicios, produciendo roces que perjudiquen el proceso.	2	0.02	0.04
A5. Insatisfacción del usuario.	3	0.06	0.18
A6. Manipulación por parte de centros de salud que quieran entrometerse o desvirtuar nuestros procesos.	2	0.04	0.08
A7. Mala orientación de los objetivos del compromiso de gestión, que perjudique a los centros en vez de mejorarlos.	3	0.05	0.15
A8. Otras empresas con servicios similares nacionales e internacionales.	2	0.05	0.10
A9. Los proveedores de salud pueden tratar de negociar por fuera de nuestra empresa.	1	0.01	0.01
OPORTUNIDADES			
O1. Posibilidad para contratar personal con habilidades en gestión, economía de la salud, y política social o capacitarlo.	2	0.03	0.06
O2. Posibilidad de formar alianzas estratégicas con fines específicos.	4	0.09	0.36
O3. Contratación de servicios privados, menos costos y dirigir los recursos económicos a otras áreas prioritarias.	2	0.04	0.08
O4. Crecimiento de la empresa hacia otras regiones de salud y otros países.	3	0.05	0.15
O5. Ampliación de los servicios ofertados.	3	0.05	0.15
O6. Reubicación de personal de acuerdo a sus habilidades y las necesidades del centro.	2	0.02	0.04
O7. Mejorar el servicio del centro de manera global al eficientizar cada área descentralizada y hacerlas trabajar con un propósito.	3	0.06	0.18
O8. Mejorar los procesos manejo de gestión en salud en la República Dominicana.	4	0.14	0.56
O9. Posibilidad de monitorear mejor la eficiencia y la gestión de los centros.	4	0.09	0.36
TOTAL VALOR PONDERADO	3.24		

Fuente propia

Tabla 6.6. Guía de Calificación Matriz EFE

Calificar entre 1 y 4	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada importante
Peso	0.0	Menos relevante
	1.0	Más relevante
Calificación ponderada	1.0	Marca débil
	2.5	Promedio
	4.0	Señala fortaleza

Fuente: <http://planeacionestrategica.blogspot.es>

En este caso el valor ponderado total de las amenazas fue de 1.30 y el de las oportunidades fue de 1.94, lo cual establece que es favorable a la empresa, siendo un total ponderado de 3.24, lo cual indica que la empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

6.1.2 Análisis Estratégico

Luego de analizar los riesgos y ventajas que puede presentar este proyecto, se hace necesario proponer acciones que estratégicamente faciliten el mantenimiento de las que representan nuestras fortalezas y que impulsen los aspectos que impactan de manera negativa nuestras labores. Se identificaron las siguientes estrategias del análisis externo/interno:

Estrategias ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)

- F3-08: Fortalecer los conocimientos en gestión para garantizar mejoras en los procesos de asesoría.
- F8-09: Fomentar actualizaciones permanentes en los servicios digitales que permitan mantener al centro a la vanguardia aprovechando los avances de las nuevas tecnologías.
- F3-02: Mantener la búsqueda continua con diversos proveedores de servicios tanto nacionales como internacionales para garantizar calidad y eficiencia a nuestros clientes.
- F5-07: Crear un manual de procedimientos que permita modelar los procesos que se realizarán en los diferentes centros que sean asistidos.

Estrategias de reorientación (Debilidades + Oportunidades)

- D1-08: Tomar como referencia las empresas competidoras, modificando a nuestro favor las mejoras que podrían realizarse en los centros de salud.
- D2-02: Perseguir colaborar con las organizaciones públicas para ser parte de sus proveedores.
- D5-07: Promover la eficiencia de los servicios brindados en los diferentes canales de contacto en conjunto con nuestros clientes, para aumentar la afiliación y fidelización de futuros usuarios.

Estrategias de supervivencia (Debilidades + Amenazas)

- D1-A1: Desarrollar habilidades que nos permitan una plena adaptación en el mercado laboral, de tal manera que nuestra inexperiencia pase desapercibida, enfocar de manera clara y precisa los proyectos para demostrar nuestras capacidades
- D2-A2: Presentar a dirigentes políticos nuestro plan y construir relaciones que nos ayuden a establecer buenos contactos y sacarles el mejor provecho a esos recursos.
- D7-A3 y A8: Concertar encuentros con el director del Servicio Nacional de Salud y entidades responsables a nivel privado para presentar nuestro plan de negocios con la finalidad de obtener un contrato en donde las partes acuerden que Gekho prestará sus servicios de forma exclusiva.
- D9-A9: Realizar una cláusula en el contrato en las alianzas con las empresas proveedoras de servicios no asistenciales, en donde quede prohibido realizar negociaciones con los centros de salud que estén en procesos con nuestra empresa.

Estrategias defensivas (Fortalezas + Amenazas)

- A5-O7: Garantizar suplir las necesidades de nuestros clientes en tiempo y calidad, organizando de manera minuciosa el plan de acción a las soluciones de sus requerimientos.
- A1-O9: Promover una cultura digital mediante los beneficios y mejoras que se adquieren por medio de su implementación, haciendo pruebas que motiven la solicitud y uso de las mismas.
- A2-O8: Crear alianzas con organizaciones gubernamentales, proporcionándoles beneficios en los servicios y que susciten nuestra inserción y crecimiento

6.2 Modelo de Negocios

Una vez realizado el análisis D.A.F.O. fue definida de manera concreta el modelo de negocios de nuestra empresa, el cual se detalla a continuación:



Figura 6.8. Modelo de Negocios Gekho
Fuente: Propia

6.3 Objetivos Estratégicos

Tras el análisis de todo lo planteado anteriormente, desarrollamos los objetivos que direccionarán el horizonte de nuestra empresa:

- Posicionarnos como una de las empresas líderes de gestión del sector salud en el mercado nacional que opera con un modelo *Business intelligence*.
- Implementar estrategias de marketing atractivas a través de canales de contacto tradicionales y de vanguardia tecnológica que favorezcan el interés por los servicios de nuestra empresa para insertarnos en el mercado con la mayor rapidez posible.
- Captar en un año el 30% de los clientes que se encuentran en el mercado para garantizar el mantenimiento de las operaciones y procesos de nuestra empresa.
- Establecer durante nuestro primer año en el mercado vínculos y alianzas estratégicas con empresas, organismos públicos y privados y proveedores que faciliten nuestro acceso al mercado e incrementen nuestras oportunidades, en materia de aprovechamiento de los recursos, adquisición de nuevos conocimientos, servicios no asistenciales, entre otros, que permitan brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Contribuir en la mejora de la gestión hospitalaria en los centros de salud de la zona metropolitana del país, que precisen de nuestros servicios.
- Implementar estrategias de diferenciación y mejora continua anualmente para destacarnos entre la competencia.

- Monitorear de manera permanente, a través de nuestra aplicación, la satisfacción del cliente, para implementar medidas que favorezcan este estado.
- Promover de manera constante, a través de nuestra página web, la importancia y beneficios de las TICs en la gestión hospitalaria.
- Realizar de manera cuatrimestral una comparación de costes con las empresas que prestan servicios similares, para mantenernos bien posicionados en relación costo-beneficio sobre la competencia.
- Proyectar estrategias para los próximos 5 años que incentiven a la evolución de nuestra propuesta de negocio, revisándolas de manera constante para pivotearlas de ser necesario y mantenernos bien posicionados en el mercado.

7. PLAN DE OPERACIONES

Nos hemos propuesto crear una estructura operativa asequible y de vanguardia con capacidad de adecuación al mercado competitivo y a la altura de nuestros clientes, que pueda dar respuesta de manera eficaz y acorde con los tiempos a sus procesos de mejora.

Los servicios de Gekho estarán basados en la oferta de servicios de asesoría en gestión en el que se diseñarán planes de mejora, se asistirá en procesos de capacitación y formación continua, se dará seguimiento y monitorización a través de técnicas actualizadas a diferentes procesos. Se asistirá también en la digitalización de procesos a través de la instalación de un software basado en *customer Relationship Management* (CRM), lo que permitirá a cada centro de salud registrar sus procesos, los cambios aplicados y los resultados obtenidos en una base de datos permanente que podrá ser usada posteriormente para generar no solo información sino también soluciones en el área intervenida y en otras áreas del hospital fortaleciendo así calidad de la gestión del mismo. Dichos servicios llegarán a nuestros clientes principalmente a través de una plataforma virtual que les permitirá registrarse, obtener un pre diagnóstico referencial de la situación de su hospital, contactarnos y posteriormente dar seguimiento a las acciones puestas en marcha por el equipo de Gekho en su centro de salud.

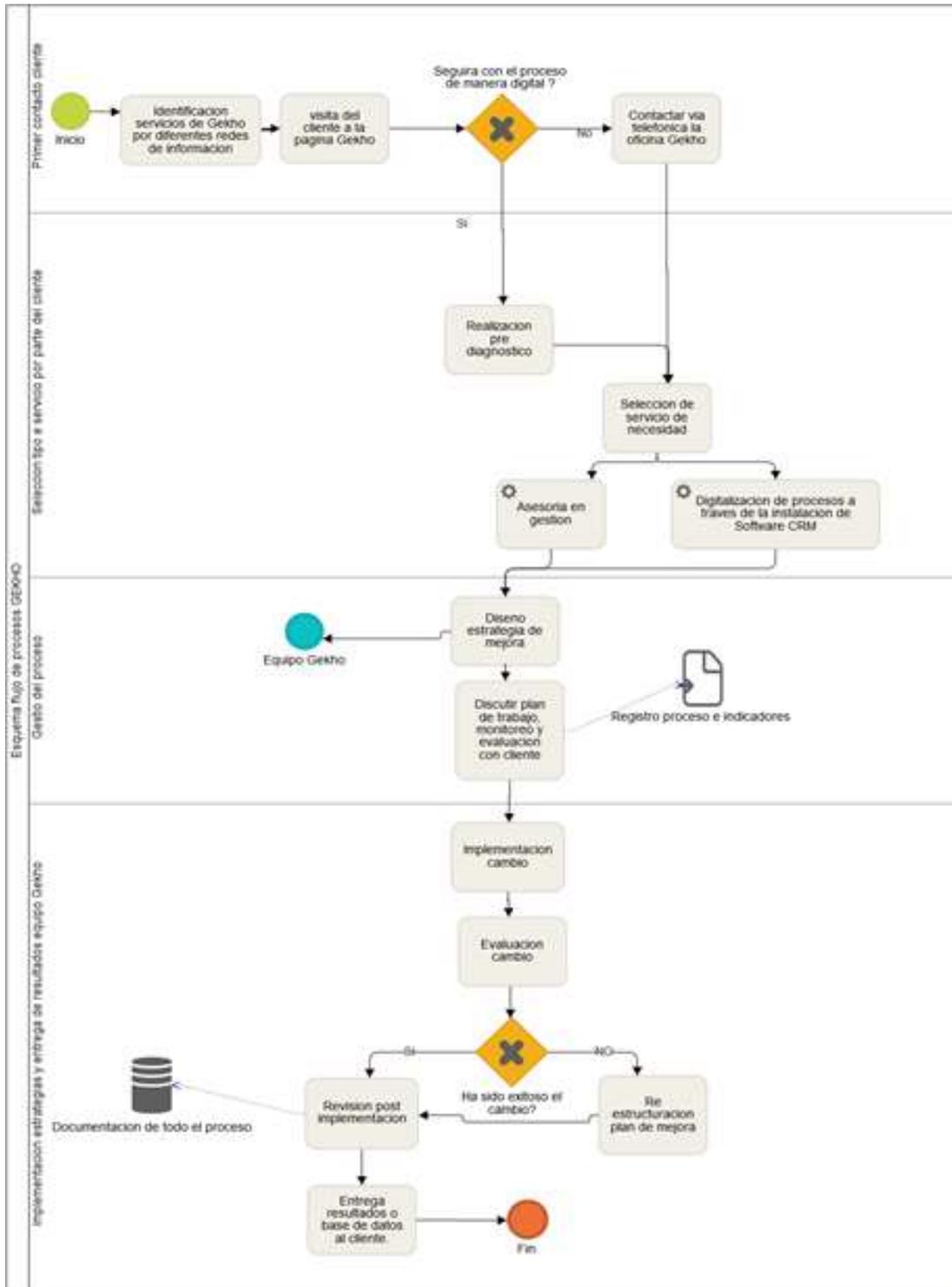
7.1 Análisis de actividades y tareas (mapa de procesos)

Nuestra empresa ofrece servicios de asesoría en gestión de salud, buscando edificar cada proyecto de manera personalizada a través de esta. Nuestros clientes con el área de interés previamente identificada podrán tener acceso a este servicio donde se realizará un diagnóstico de la situación, se diseñarán estrategias de mejora y se pondrán en práctica basadas en un cuidadoso plan de trabajo, monitorización y evaluación.

Nuestra cartera de servicio estará disponible y hábil para solicitud a través de una plataforma virtual que incluye el acceso a nuestra página web www.gekho.com.do y a partir de la suscripción a la misma permite el seguimiento en tiempo real de los procesos. Este sitio virtual dispone de un apartado de contacto donde nuestros clientes disponen de toda la información de la empresa, a manera que tienen la opción de obtener nuestros servicios a través de la página o bien a través de citas concertadas previamente.

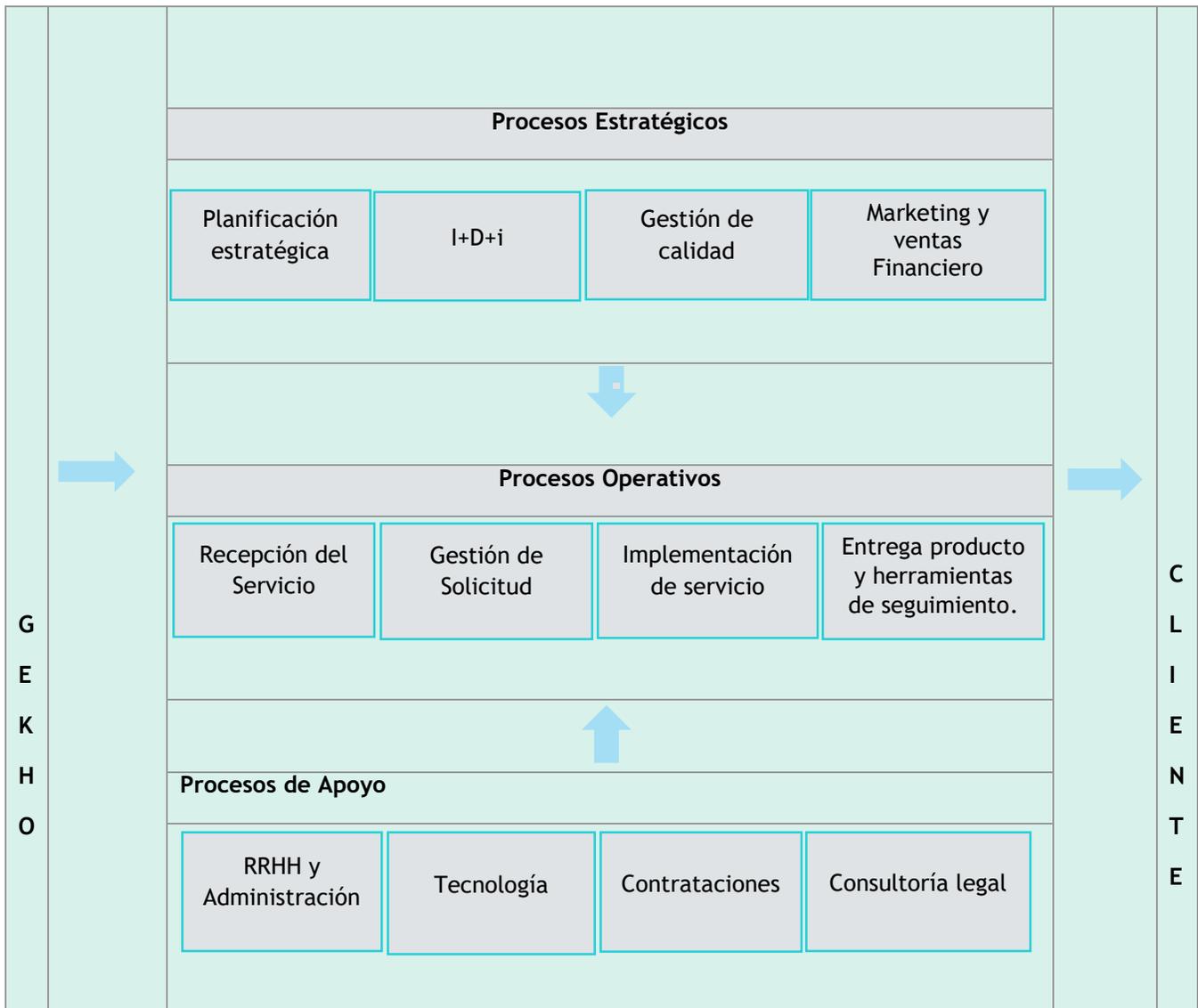
Gekho es una empresa comprometida con la calidad y la innovación donde ofrecemos a cada cliente la posibilidad de obtener excelentes resultados en lo que podría considerarse el producto de un equipo de profesionales capacitados y dedicados a brindar atención personalizada y en respuesta a las necesidades particulares de cada hospital.

• Flujo de Servicios



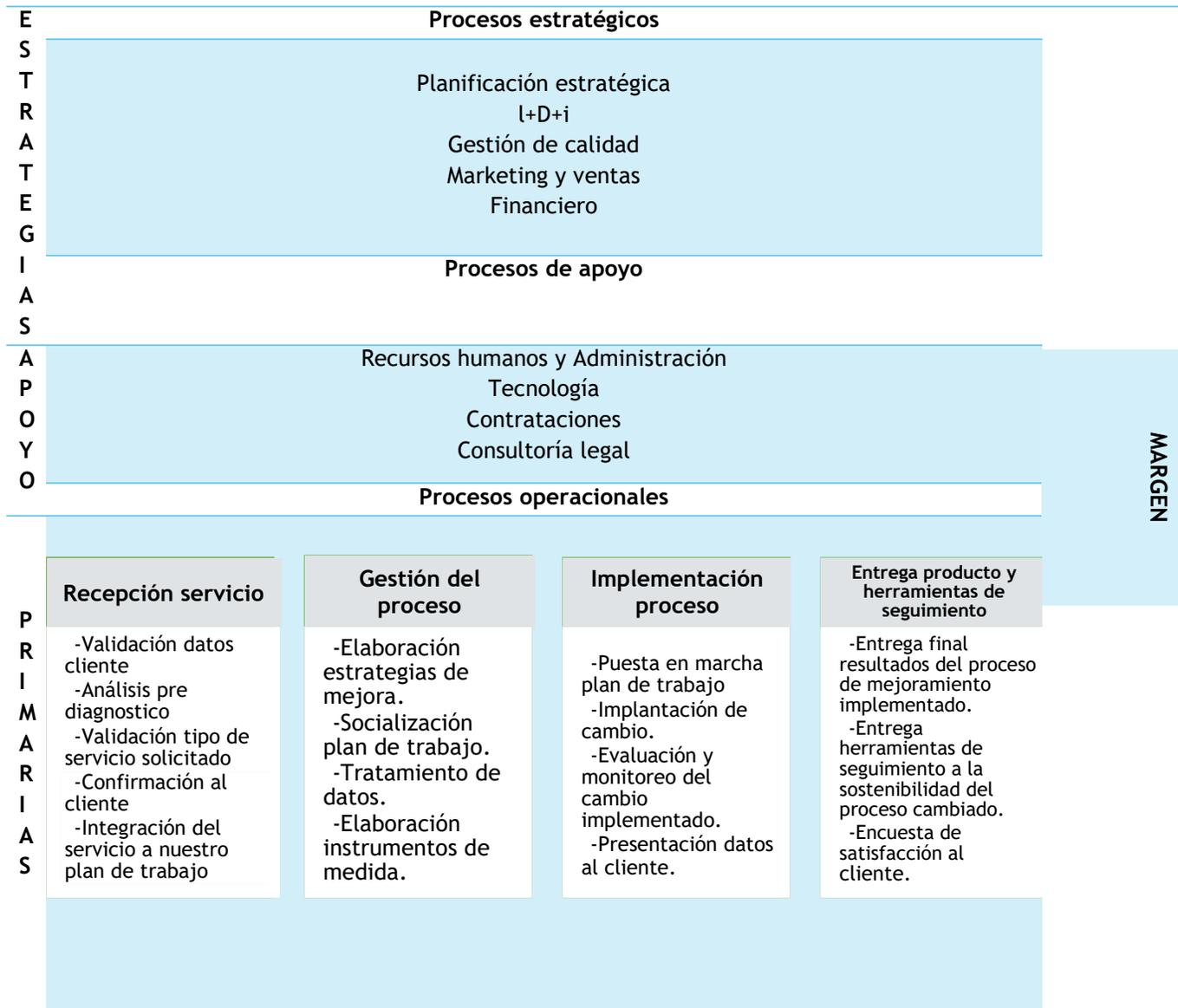
Esquema 7.1. Flujo de Servicios Gekho
Fuente: Propia

- Mapa de procesos y actividades genéricas



Esquema 7.2. Mapa de Procesos y Actividades Genéricas
Fuente: Propia

- **Procesos para asignación a la cadena de valor**



Esquema 7.3. Diagrama de procesos Gekho

Fuente: Propia

- **Procesos estratégicos**

Nuestro plan operativo se basa en un conjunto de procesos que representan la columna vertebral del proyecto, con relación a la planificación estratégica es la herramienta que utilizaremos para manejar nuestros objetivos en plazos alcanzables de acuerdo con las necesidades planteadas.

Dado que somos una empresa que busca mejoría e innovación de procesos, nos apoyaremos en la herramienta I+D+i para proporcionar sostenibilidad, renovación e innovación de nuestras técnicas con lo que garantizamos a nuestros clientes una oferta de vanguardia completamente actualizada.

La calidad de nuestros servicios es una de las características que identificaran nuestra marca como empresa, ofrecerá al cliente la garantía de que sus resultados serán óptimos y nos posiciona a nosotros como empresa líder en el área. Este proceso estará planteado y seguido a través de la gestión de calidad.

Manejaremos un proceso de marketing y ventas que nos permitirá elaborar y modificar en diferentes períodos nuestro plan de mercadeo y promoción de servicios, así como también tener control de las estrategias de venta de la empresa.

Las finanzas de la empresa estarán integradas en las operaciones estratégicas, de tal manera Gekho contará con un sistema de gestión y seguimiento en el aspecto económico que nos permitirá control de las entradas, gastos, préstamos y salidas para la puesta en marcha de nuestras actividades.

- **Procesos de apoyo**

La planificación y el manejo de los recursos humanos estarán apoyados en un proceso de administración y RRHH que darán soporte a las actividades primarias de la empresa.

Gekho es una empresa con una oferta altamente digital por lo que la tecnología es nuestra gran aliada, los procesos ligados a esta garantizarán que las herramientas puestas al alcance de nuestros clientes se mantengan en perfecto estado, en constante mejoramiento de acceso, además extenderá las oportunidades de obtención y mantenimiento de clientes.

Las contrataciones, así como las consultorías legales son procesos que fortalecen el fin principal de la empresa, en especial aquellos relacionados con la obtención de proveedores o socios para los servicios de externalización que nos proponemos facilitar, del equipo de trabajo que llevará a cabo las operaciones de Gekho y de los colaboradores que tendremos en los diferentes escenarios. Garantizan claridad, establecen lineamientos empresariales y legales basados en la política de la empresa y acorde con las leyes del país y del sector en que emprendemos.

- **Procesos operativos**

Son los procesos que aportan valor a nuestra empresa, estos están organizados desde la solicitud de nuestros servicios por parte de los clientes, mismo que es completamente personalizado, hasta la entrega de nuestro producto y de herramientas de seguimiento a la sostenibilidad del mismo. Gekho es una empresa cuyo producto es un servicio, eficaz y funcional cuya sostenibilidad en el tiempo ha de ser medida por la gestión propia de los centros de salud donde prestamos asistencia por lo que no solo se documenta y entrega al cliente su proceso de mejora funcionando, sino que se proveen herramientas para registro y seguimiento del cambio implantado garantizando la transferencia del manejo de tales cambios, fortalecimiento de las capacidades en el contexto calidad y dejando una capacidad instalada. La manera personalizada de prestar servicio a cada cliente y la posibilidad de dejar una capacidad instalada en los centros son los elementos que aportan mayor valor a nuestra empresa que no solo contribuye a la mejoría de un área de un centro de salud, sino que también que fortalece y aporta calidad a las labores de la red de servicios nacionales donde laboramos y la que pertenecen los centros incididos por Gekho.

Para determinar las actividades principales de estos procesos operativos hemos utilizado un mapa de procesos, que nos lleva a un diagrama de valor. Los procesos serán detallados y seccionados en sub procesos que a su vez identificarán las actividades que se realizarán por parte de la empresa para cumplir con nuestros objetivos. Estos procesos y subprocesos, así como su forma de operación están definidos en las tablas a continuación:

Tabla 7.4. Procesos Estratégicos de Gekho

PROCESOS ESTRATÉGICOS							
Proceso	Objetivo de proceso	Entrada o recursos	Ciclo evaluación de proceso	Subproceso	Tiempo de realización del sub proceso	Responsable	Salida o Resultado
Planificación estratégica	Articular y coordinar el plan de trabajo de manera general para la empresa y de manera particular en la planificación de cada servicio para nuestros clientes.	Ordenadores Material gastable de oficina.	Trimestral	-Análisis situacional de la empresa. -Elaboración objetivos y establecimiento plazos de cumplimiento. -Elaboración cronograma de actividades. -Creación herramientas medición de objetivos propuestos	10 días	Equipo gerencial Gekho.	Plan estratégico empresarial y de servicios efectivo, alcanzable y medible.
I+D+i	Investigar e implementar las tendencias más recientes sobre gestión y ventas de nuestros servicios,	Acceso a internet. Ordenadores Asignación presupuestaria	Anual	-Exploración y análisis del mercado actual y competidores activos. -Análisis herramientas	30 días en concordancia con cierre de año fiscal	Equipo tecnología y ventas	Actualización oferta de ofertas y servicios.

	facilidades de contacto, aplicación de nueva tecnología y beneficios para los clientes.			innovadoras y nueva tecnología. -Elaboración de informe sobre actualizaciones encontradas y propuesta de implementación de las mismas.			Implementación nuevas tecnologías.
Gestión de calidad	Impulsar el apego a normativas de calidad en cada uno de los procesos tanto internamente en empresa como de los servicios que prestamos	Plan de trabajo. Herramientas de medición de indicadores. ordenadores	Para la empresa: semestral Para el centro donde que recibe el servicio: mensual.	-Articulación y propuesta planes de mejora de calidad. -Implementación técnica de promoción de calidad. Evaluación apego a normas de calidad de los procesos.	Mensual	Encargado control de calidad Un colaborador de cada departamento	Garantía de calidad de los servicios a nuestros clientes basados en normas actuales.
Marketing y ventas	Promocionar activamente los servicios de la empresa y proponer estrategias que satisfagan las necesidades de nuestros clientes al mejor precio del mercado en	Asignación presupuestaria. Material oficina.	Anual	-Evaluación y actualización continúa de recursos mercadotécnicos recientes. -Implementación de benchmarking para comparación de precios y	Semestral	Equipo marketing y ventas Finanzas	Atractivo Plan de marketing y ventas.

	relación costo-beneficio			estrategias de venta. -Análisis plataformas de marketing			
Financieros	Establecer y dar seguimiento a al presupuesto financiero con la finalidad de cumplir con las actividades propuestas sin exceder el mismo.	Plantillas financieras Facturas Documentos contrataciones Tablas de valores fiscales Calculadoras	Trimestral	-Mantener al día todos los pagos de la empresa. -Asignación de recursos económicos a empleados y servicios de la empresa. -Análisis financieros y de factibilidad. -Establecer medidas de cumplimiento al presupuesto anual de la empresa. -Gestión procesos de cobros a clientes y socios.	Mensual	Equipo financiero Representación equipos marketing, gerencial, RRHH	Eficiencia de los resultados alcanzados en relación con los recursos invertidos del plan financiero.

Fuente: Propia

Tabla 7.5. Procesos de apoyo Gekho

PROCESOS DE APOYO							
Proceso	Objetivo de proceso	Entrada o recursos	Ciclo evaluación de proceso	Subproceso	Tiempo de realización del sub proceso	Responsable	Salida o Resultado
RRHH y ADM	Dirigir los procesos relacionados a los recursos humanos de la empresa y gestión de procesos internos de la misma	Materiales de oficina. Asignación presupuestaria	Continuo	Reclutamiento y evaluación de personal. -Aplicación encuestas de satisfacción laboral. -Trabajo de nómina -Administración recursos de la empresa	Anual	Equipo RRHH	Planeación administrativa y de RRHH
					Mensual		
					Mensual.	Equipo administración	

Tecnología	Valorar las nuevas tendencias tecnológicas para mantener a la vanguardia la oferta y servicios de la empresa de manera digital	Materiales de oficina.	Anual	-Análisis y mantenimiento tecnologías implementadas. -Investigación nuevas tecnologías. -Actualización procesos y herramientas digitales	Trimestral	Dpto. tecnología	Disponibilidad de herramientas de innovación y actualización continua.
Contrataciones	Establecer condiciones y especificaciones para los acuerdos de contratación, colaboración y negociación entre diferentes socios.	Material de oficina Disponibilidad de espacio físico para reuniones. Asignación presupuestaria	Continuo	-Gestión y publicación de concurso a licitación para socios y colaboradores. -Selección de ganadores en licitación.	Continuo	RRHH Finanzas Consultor legal.	Estandarización del proceso de licitación y contratación de colaboradores y socios.
Consultoría legal	Análisis y regularización de procesos en base al marco legal correspondiente y vigente, sobre todo.	Asignación presupuestaria	Continuo	-Registros y normativas legales de la empresa. -Apoyo en procesos de marco legal, contrataciones, negociaciones y acuerdos. -Orientación jurídica en caso de ser necesario.	Semestral	Consultor legal.	Plan de apoyo en consultoría legal.

Fuente: Propia

Tabla 7.6. Procesos Operativos de Valor, Gekho.

PROCESOS OPERATIVOS QUE APORTAN VALOR							
Proceso	Objetivo de proceso	Entrada o recursos	Ciclo evaluación de proceso	Subproceso	Tiempo de realización del subproceso	Responsable	Salida o Resultado
Recepción servicio	Recibir, registrar e integrar los datos del cliente, de su problemática y del servicio seleccionado por el mismo para integración al plan de trabajo de la empresa.	Ordenadores Material gastable oficina.	Continuo	-Validación datos clientes. -Análisis pre diagnóstico -Validación tipo de servicio solicitado -Confirmación al cliente -Integración del servicio a nuestro plan de trabajo.	3 días	Secretaria Administrativa	Recepción y confirmación eficaz a los clientes del servicio solicitado. Organización en nuestro esquema de articulación del plan de trabajo.
Gestión proceso	Definir el plan de mejora a implementar basado en las necesidades externadas por el cliente, así como establecer tiempos y herramientas de medición del	Ordenadores Material gastable oficina	Continuo	-Elaboración estrategias de mejora. -Socialización plan de trabajo. -Tratamiento de datos. -Elaboración instrumentos de medida.	10 días	Equipo gerencial	Eficacia del proceso a implementar, lo que garantiza el éxito y satisfacción del cliente.

	cambio con la finalidad de obtener los resultados esperados.						
Implementación proceso	Practicar las actividades de mejora propuestas que darán respuesta a las necesidades del cliente en el tiempo establecido	Ordenadores Material gastable oficina Asignación de presupuesto	Continuo	-Puesta en marcha plan de trabajo Implantación de cambio. -Evaluación y monitoreo del cambio implementado. -Presentación datos al cliente.	Ordenadores Material gastable oficina.	Equipo técnico	Garantía de eficacia y calidad del servicio prestado
Entrega producto/servicio y herramientas de seguimiento	Hacer entrega formal de los resultados del servicio seleccionado por el cliente, así como de las herramientas necesarias para que el cliente de seguimiento al cambio implementado.	Herramientas de seguimiento impresas. Memorias USB con toda la data del proceso grabada para el cliente.	Periódico	-Entrega final resultados del proceso de mejoramiento implementado. -Entrega herramientas de seguimiento a la sostenibilidad del proceso cambiado. -Encuesta de satisfacción al cliente.	Varía dependiendo del tipo de servicio	Dirección hace entrega formal de resultados.	Entrega de un servicio de calidad, efectivo y sostenible para los clientes, respondiendo oportunamente a la necesidad planteada.

Fuente: Propia.

7.2 Definición de los recursos físicos

7.2.1 Infraestructura física



Figura 7.1. Plaza Royal, sede Gekho.

Fuente: <http://www.ajeinmobiliaria.com>

Gekho iniciará sus operaciones en la Plaza Royal, ubicada en la Av. Máximo Gómez esq. José Contreras, Gázcue, Santo Domingo. La oficina se encuentra en el cuarto nivel, suite 402. Geográficamente es una zona sumamente céntrica de la ciudad capital, que permite fácil acceso hacia y desde los diferentes centros de salud de la región metropolitana facilitando contacto presencial con clientes y socios.

El local con piso de mármol y decoración en caoba tiene 72 mt² y consta de: una sala de estar, salón de conferencias, tres cubículos de oficina, un baño privado, cocina, baño común de la plaza, un parqueo techado, planta full, agua permanente, ascensores, escalera de emergencia y aire central. Como parte del equipamiento de la oficina que faciliten las labores de todo el equipo que conforma Gekho y de los colaboradores, clientes o socios que puedan visitarnos contaremos con un mobiliario y conjunto de equipos que incluyen: asientos para sala de espera, teléfonos, ordenadores, acceso a internet, bebedero, proyector, pantalla, pizarra, entre otros. Nuestra oficina estará abierta de 8:00 am a 5:00 pm.



Figuras 7.2. Interiores Instalación Gekho.

Fuente: <http://www.ajeinmobiliaria.com>

7.2.2 Suministros y servicios externos

Para la puesta en marcha de los procesos descritos en este plan se hace necesario cumplir con las leyes y normas de registro legal de la empresa, alquiler y equipamiento de la oficina y la obtención de algunos elementos para apoyar nuestras actividades diarias, estos elementos se desglosan a continuación:

Tabla 7.3. Recursos de apertura

Requerimiento	Costo	Costo total mes de apertura	Costo anual
▪ Alquiler local de oficina	USD\$ 600	USD\$ 600	USD\$ 7,200
▪ Depósito inicial	USD\$ 1,800	USD\$1,800	Pago único
▪ Registro y trámites legales	USD\$ 600	USD\$ 600	Pago único
▪ Estructura y creación de plataforma digital (Dominio y host).	USD\$ 500	USD\$ 500	Pago único
▪ Creación página web	USD\$ 1,400	USD\$ 1,400	Pago único
▪ Mantenimiento	USD\$ 60	USD\$ 60	USD\$ 720
▪ Consultoría legal	USD\$ 200	USD\$ 200	Pago único
Total		USD\$ 5,160	USD\$ 7,920

Fuente: Propia

Tabla 7.4. Equipos y mobiliarios necesarios

Equipo necesario	Precio estándar mercado	Cantidad necesaria	Costo total.
Ordenador	USD\$ 400.00	5	USD\$ 2,000.00
Escritorio	USD\$ 80.00	5	USD\$ 400.00
Teléfono	USD\$ 12.00	3	USD\$ 36.00
Bebedero	USD\$ 83.00	1	USD\$ 83.00
Estufa eléctrica	USD\$ 40.00	1	USD\$ 40.00
Cafetera	USD\$ 14.00	1	USD\$ 14.00
Juego de vasos	USD\$ 8.4	1	USD\$ 8.40
Juego de tazas	USD\$ 6.6	1	USD\$ 6.60
Lapiceros	USD\$ 2.6	10	USD\$ 26.00
Resma de papel	USD\$ 4.00	10	USD\$ 40.00
Caja Folders amarillos	USD\$ 4.76	5	USD\$ 23.80
Impresora laser	USD\$ 1,000.0	1	USD\$ 1,000.0
Papeleras	USD\$ 8.00	6	USD\$ 48.00
Calculadora mini escritorio	USD\$ 20.00	1	USD\$ 20.00
Calculadoras manuales	USD\$ 6.00	5	USD\$ 30.00
Tóner tinto para impresora	USD\$ 50.00	1	USD\$ 50.00
Paquete Papel de baño	USD\$ 10	1	USD\$ 10.00
Proyector	USD\$ 150.00	1	USD\$ 150.00
Pantalla para proyección	USD\$ 35.00	1	USD\$ 35.00
Proformas timbradas	USD\$ 200.00	2	USD\$ 400.00
Otros	USD\$ 100.00		USD\$ 100.00
Total			USD\$ 4,540.4

Tabla 7.5 Inversión de equipos y mobiliarios

Fuente: Propia

Requerimientos/ Equipos e mobiliario	Inversión
Requerimientos	USD\$ 5,710.0
Equipos y mobiliario	USD\$ 4,640.4
Total gastos de apertura	USD\$ 10,350.4
Total gastos de primer año	USD\$ 12,560.4

Fuente: Propia



Figuras 7.6. Materiales de oficina.

8. PLAN DE MARKETING

Nuestro plan de marketing busca dar a conocer el abanico de servicios que podemos ofertar a nuestros posibles clientes y lograr conseguir un buen posicionamiento en ventas dentro el mercado de los servicios de gestión del área de la salud de la República Dominicana.

Este plan de marketing ha sido elaborado con base en los resultados obtenidos en nuestro análisis D.A.F.O. y en las respuestas suministradas por los entrevistados en la fase de validación de nuestro proyecto, las cuales nos han permitido diseñar estrategias de marketing de acuerdo a las necesidades e intereses del público para el cual nos hemos enfocado.

El enfoque estratégico de nuestro plan de marketing consta de dos vertientes, una dirigida a nuestro consumidor final que a su vez se subdivide en dos mercados y otra a los proveedores socios.

Nuestros consumidores finales consistirían en los centros públicos y privados, divididos debido a la diferencia en el manejo administrativo, en la toma de decisiones y en las herramientas que normalmente utilizan, por lo que implementaremos estrategias de campaña promocionales, diferentes en su concepción pero que convergen en muchos de sus aspectos, con la finalidad de atraer la atención de ambos sectores y así darnos a conocer e introducirnos en el mercado. Estas campanas consistirán esencialmente en dar a conocer nuestra propuesta de negocio resaltando lo que nos hace únicos en el mercado con relación a la competencia e incentivando la contratación

de nuestros servicios a través de las diversas vías de comunicación disponibles para nuestro tipo de empresa.

8.1 Síntesis del plan de análisis de mercado

Tras realizar las investigaciones pertinentes hemos podido comprobar que en la República Dominicana el área dedicada a los servicios de salud públicos y privados carece de herramientas que faciliten y ayuden a mejorar los procesos de gestión y al manejo adecuado y estratégico de la información de sus centros, lo que sirve de plataforma para el despegue de nuestra empresa Gekho, la cual busca suplir este vacío que existe actualmente en el sistema de salud nacional de nuestro país.

En sus inicios, nuestra empresa se enfoca principalmente en la región metropolitana del país, o Región 0 del Servicio Nacional de Salud dominicano, siendo esta la región con mayor potencial para el crecimiento, la expansión y el desarrollo de nuestra empresa y nuestro *target* publicitario principal, ya que esta es la región de salud que posee la mayor cantidad de centros de salud públicos y privados.

Es nuestra aspiración que nuestra empresa Gekho pueda expandirse, en un futuro, a empresas de salud de todo el país y por lo pronto a empresas de salud de la región del caribe que carezcan o que ameriten este tipo de servicios para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen en sus centros y de su capacidad administrativa.

8.2 Público Objetivo

- Centros de salud públicos de 2do. Y 3er nivel
- Centros de salud privados de 2do. Y 3er nivel
- Empresas prestadoras de servicios no asistenciales

¿Quiénes son nuestros clientes?

Tras realizada una fase de validación en la que se encuestaron a 51 directores de centros de salud públicos y privados, determinamos que nuestros posibles clientes se corresponden con aproximadamente más del 50% de los directores de los centros de salud de toda la región metropolitana, ya que estos carecen de empresas que presten servicios de asesoría y de digitalización de procesos y de acuerdo con las entrevistas de validación les gustaría contar con las herramientas que les brinda nuestra empresa. Estas empresas, serán hospitales públicos y clínicas privadas que ameriten mejorar el funcionamiento de sus centros, a través de una reorganización de lo que ya tienen, mediante la asesoría de gestión y/o de la digitalización de los procesos administrativos y de servicio.

8.3 Planificación estratégica: Marketing mix

8.3.1 Producto/Servicio

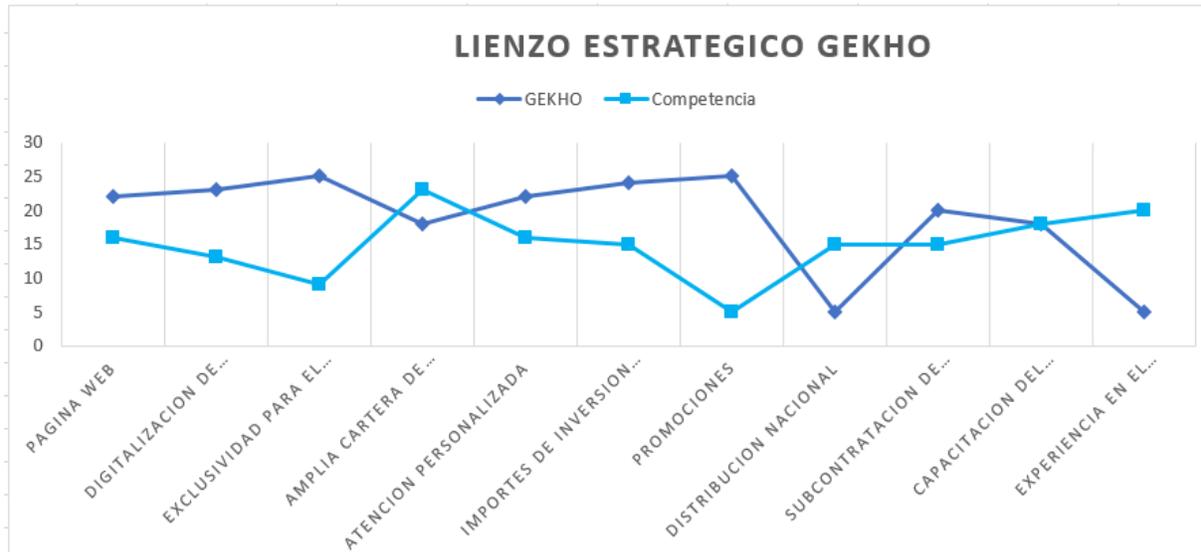
Los servicios ofertados por nuestra empresa son muy amplios y variables, enfocados en la atención personalizada y enfocada en las necesidades y posibilidades de cada cliente, para garantizarles a mejoras en sus servicios y reforzar su sostenibilidad en un mercado tan competitivo y demandante como el actual. Los principales productos ofertados por nuestra empresa son:

- **CRM:** El principal producto de nuestra empresa sería un software tipo *Customer relationship management* (CRM), que nos permitirá gestionar la interacción de nuestra empresa con los clientes actuales y potenciales. Esta herramienta nos permitirá, tanto a nosotros como a los clientes, el análisis de datos sobre la historia de su empresa para así mejorar las relaciones comerciales con sus clientes, centrándose específicamente en la retención de clientes y, en última instancia, impulsando el crecimiento de las ventas. Nuestro CRM nos permitirá recopilar datos de una variedad de canales de comunicación diferentes, incluidos el sitio web, el teléfono, el correo electrónico, el chat en vivo, los materiales de marketing y, más recientemente, las redes sociales de la compañía, además permitirá registrar acciones críticas del centro de salud como registros de cambio de turno estructurado, mantenimiento de registros adecuado, horas de servicio, control de suministros, caja, control de turnos, tiempos de espera y fichas electrónicas de los pacientes, recordatorios de citas, simplificación del proceso de auditoría y de RRHH, control de procedimientos por área, cuadros de mando sobre los estados de cada área, todo esto en tiempo real para garantizar que los operadores tengan acceso a los informes personalizados requeridos y de esta forma nos ayude a aprender más sobre las necesidades de nuestros clientes y permitirnos la adaptación constante en el mercado. En caso de que el centro cuente con un CRM, nuestro propósito será realizar una evaluación del mismo para adaptar su potencia a la casuística y operativa y de esta forma poder suplir sus requerimientos garantizando una mejora en su funcionamiento.
- **Página Web:** Nuestra página web pretende mantener al tanto a los administradores y directivos de los centros de salud informados sobre los procesos de vanguardia relacionados con la administración y mejora de los centros de salud. Además, nuestra página contará con un servicio de suscripción en el que los clientes podrán acceder a una plataforma personalizada en la que podrán realizar un autodiagnóstico del estado de su centro, dar seguimiento a los proyectos empleados a través de cuadros de mando, solicitar nuevos servicios, contactar al personal de la empresa, emitir sus sugerencias, consejos y quejas, entre otros.
- **APP móvil:** La aplicación móvil es una versión de nuestra página web diseñada para dispositivos móviles, que permitirá al administrativo un acceso rápido y simple a su plataforma, en la que tendrá a solo un clic de distancia toda la información y cuadros de mando sobre los proyectos que esté desarrollando con nuestra empresa, de forma tal que esta información siempre la tendrá a mano, no importa donde esté, de una manera sencilla y eficaz.
- **Asesoría de Gestión:** Nuestro servicio de asesoría incluiría la evaluación y el diagnóstico del centro, en el que el cliente también tendrá la opción de realizar una evaluación superficial del centro a través de la página web o de la aplicación móvil, sin embargo, si el centro requiriese de un diagnóstico más profundo y personalizado, nuestra empresa destinará un grupo de profesionales capacitados para de manera presencial realizar un levantamiento de información que nos permita suministrar un diagnóstico más exacto y detallado de las necesidades del centro. Luego de realizadas las evaluaciones pertinentes y de determinado el diagnóstico, nuestra empresa elaborará un plan de acción a través del cual el cliente se encaminará y de ser necesario se reestructura, con la finalidad de llegar a un fin positivo y de acuerdo a los deseos de nuestros clientes de forma organizada y sistematizada. Nuestra empresa también busca educar, capacitar e instruir a los empleados y administrativos en las áreas que sean necesarias para que el desarrollo positivo de la empresa sea posible y se mantenga en el tiempo, creando también talleres y manuales de criterio para de esta forma reducir la resistencia al cambio, y hacer que la empresa funcione como un solo engranaje, por lo que

contaríamos con personal altamente capacitado que permita incluso la ampliación de la malla curricular de nuestros clientes. Otro de nuestros servicios sería la subcontratación de servicios no asistenciales (lavandería, jardinería, cafetería, limpieza, seguridad, entre otras), siempre y cuando sea necesaria para la mejora del centro, a través de la cual buscamos agilizar el proceso de externalización, proveyendo a nuestros clientes de opciones que cumplan y se adapten a sus necesidades y así servir de puente entre ambas empresas y reducir la carga en el departamento administrativo de la empresa.

8.3.2 Lienzo estratégico

Figura 8.1. Lienzo estratégico Gekho



Fuente: Propia

A través de un análisis comparativo entre Gekho y la competencia actual, con respecto a lo que estas compañías ofertan, podemos percibir cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles ante nuestros rivales en el mercado. Entendemos que nuestros atributos positivos pueden ser interesantes para los clientes lo que nos facilitará nuestra entrada en el mercado y nuestras estrategias irán corrigiendo aquellas desventajas que tiene la empresa.

8.3.3 Precio

Nuestra empresa cuenta con diferentes fuentes de ingreso para consolidar su base económica debido a la amplia gama de producto que posee; el costo de estos servicios puede variar de acuerdo al servicio específico que el cliente solicite y a sus necesidades, resultando cada cotización presupuestaria personalizada. Sin embargo, existirán precios establecidos, que bien pueden variar de acuerdo a la demanda de los servicios. Entre estos productos y servicios podemos citar:

Tabla 8.2. Descripción financiera de los Productos de Gekho.

Productos	Costo por servicio
CRM	USD\$ 120,000.00 adquisición USD\$ 80,000 reinstalación (18% de impuestos incluidos)
Página Web	USD\$ 0.00
App Móvil	USD\$ 39.99
Asesoría de Gestión	USD\$ 5,000.00 (18% de impuestos incluidos)
Subcontratación	10% contratos entre partes Estimación: USD\$ 1000 por contrato.
Programas de capacitación	USD\$ 500.00 (18% de impuestos incluidos)
Incremento anual de precios	5% inflación % tasa de crecimiento anual según ingreso de ventas.

Fuente: Propia.

Nuestra alianza con SAP consistirá en la conexión de la empresa tecnológica con nuestros clientes a través de nuestra empresa, al convertirnos en los distribuidores exclusivos de los CRM (basados en el modelo *Business Intelligence*) para el sector salud de su compañía en la República Dominicana. Siendo Gekho el intermediario entre la empresa de Software y la empresa de salud, nuestra empresa de manera inicial realizará una inversión del 70% del costo para la adquisición del CRM, y más adelante, en futuras negociaciones, adquiriría un porcentaje neto correspondiente al 20% (USD\$24,000.00) de cada venta e instalación del producto de SAP y un 20% de las reinstalaciones anuales (USD\$ 16,000.00).

En cuanto a la subcontratación de servicios no asistenciales, de estas alianzas recibiríamos un 10% del contrato elaborado entre ambas entidades.

Los canales y condiciones de pago de nuestra empresa principalmente serán los depósitos directos a cuentas bancarias y vía *Paypal* o tarjetas de crédito en las suscripciones de servicios *On line*. Las condiciones de pago serán mensuales o anuales para los canales electrónicos y para los proyectos empresariales se acordará el pago de un 60% del costo del proyecto al inicio, un 20% cuando se encuentre a mitad del proyecto y un 20% al finalizar el contrato.

8.3.4 Distribución

Nuestros canales de distribución dependerán de la comodidad y preferencia de nuestros clientes, ya que a pesar de que la información sobre nuestros productos estará expuesta principalmente en nuestra página web y aplicación móvil, el cliente también puede concertar visitas donde se le detallará y explicará el propósito de nuestra empresa y que pretendemos lograr en su centro de ser contratados. También, contaremos con las referencias que nos sean hechas por nuestros

clientes proveedores, ya sea por las empresas de servicios no asistenciales o la empresa de software con la que estaremos actuado como intermediarios para con el consumidor final.

Los clientes podrán contactarnos y aprender más sobre nosotros a través de las redes sociales y nuestra plataforma digital; www.Gekho.com.do, @Gekhogestionsalud, de nuestro Facebook Gekho Alta Gestión en salud, también puede acudir en horarios de oficina a nuestras oficinas, localizadas en la Avenida Máximo Gómez, esquina José Contreras, Plaza Royal, Suite 402 y a los números de teléfono 809-000-0000 y 809-111-1111.

En este mismo aspecto, y una vez introducidos en el mercado, debemos lograr que los clientes se conviertan en habituales, frecuentes y fieles a nuestra empresa y que estos mismos nos ayuden a crecer mediante recomendaciones.

8.3.5 Comunicación

Los canales de comunicación utilizados por Gekho fueron seleccionados en base a nuestros tipos de clientes, debido a que estamos trabajando con un público limitado y exclusivo, estos canales serán descritos en breve:

- **Promoción *online*:**

Redes sociales

Basándonos en la encuesta realizada en la validación de nuestro proyecto, más del 50% de los entrevistados confiesa que las redes sociales resultan más atractivas para ellos como elemento de publicidad a la hora de contratar a una empresa ante las visitas concertadas que obtuvieron el segundo lugar con un 43%, por lo tanto, el uso de las redes sociales es fundamental aparte de ser la más asentada en la actualidad debido principalmente a su bajo coste y su facilidad de uso.

Expuesto lo anterior, realizaremos publicaciones de manera constante sobre la temática de nuestra empresa, resaltando nuestras mejores cualidades mediante nuestra cuenta empresarial de Facebook, Instagram y Twitter, así como publicidad en páginas web reconocidas dentro del área de la salud. Dicho perfil empresarial, nos da la ventaja de que nos permite ver estadísticas de visitas, *likes*, la mejor hora para publicar y otras ventajas como los anuncios que llega a un gran número de usuarios. Con estos anuncios es más fácil llegar a nuestro *target*, ya que podemos segmentar por edades, intereses y localización permitiendo así mayor seguridad de alcance y éxito. Es bueno destacar que nuestra campaña publicitaria recibirá apoyo de estos medios, pero estos no constituirán nuestra principal vía para la captación de clientes, ya que nuestros clientes pertenecen a un mercado muy selecto obligándonos a utilizar medios más específicos de captación.

-Página web y aplicación móvil

Nuestra página y app conformarán nuestra principal plataforma digital como medio de promoción por lo tanto contarán con un diseño innovador acorde a la filosofía de nuestra empresa en la cual crearemos una pestaña donde describiremos nuestra empresa, los servicios ofertados, las ventajas de contratarnos y otras informaciones que puedan resultar de interés a nuestros clientes potenciales por lo tanto estará en constante actualización. Nos enfocaremos en esta plataforma ya que entendemos es una de las vías a través de la cual podemos llegar a un mayor número de directores que hagan búsquedas relacionadas a través de Google. También, servirá para resolver dudas de quienes naveguen en nuestra web como la forma de localizarnos (teléfono, dirección, email, perfil en redes sociales), disposición del cliente para la programación de su cita o reserva con la empresa, entre otras.

-Email marketing

A través del email de nuestros clientes potenciales enviaremos una invitación personalizada a visitar nuestra página web y puedan conocernos, así como la aportación de información sobre los servicios ofertados y otras informaciones de su interés que serán remitidos de manera periódica para mantener al cliente informado sobre las novedades de la empresa.

- **Promociones *offline***

En el caso de los centros públicos, realizaremos reuniones concertadas con ministros y dirigentes de organismos de la salud pública con la finalidad de llevar a cabo una presentación atractiva haciendo énfasis en los beneficios de una gestión con técnicas innovadoras, como éstas mejorarían el sector salud de nuestro país a corto, mediano y largo plazo y como nuestro papel como empresa contribuirá a ello de manera personalizada para cada centro con importes de inversión atractivos. En el caso de los centros privados estas reuniones serán con los directivos de los respectivos centros.

A su vez, identificaremos los eventos, convenciones y revistas más relevantes en el área de la salud buscando aumentar la notoriedad y popularidad de nuestra empresa y poder tener presencia en un lugar donde estará nuestro público objetivo.

Haremos publicidad a través de la radio y periódico en fechas específicas como el mes de la salud y, por último, pero no menos importante, distribuiremos tarjetas de negocios.

- **Evento de apertura de la empresa.**

Realizaremos un pequeño cóctel en nuestro local comercial ya que podría generar conexiones más cercanas con los clientes potenciales además de ser una oportunidad para llamar la atención de estos. Aprovecharemos la ocasión para enviar nota de prensa a periódicos locales y revistas de salud para mayor difusión.

Para nuestro primer mes operando, ofreceremos para los primeros 2 meses un 30% de descuento a aquellos clientes que decidan contratar nuestros servicios. Dicha promoción será comunicada a través de nuestras redes, página web, email y de manera personal a través de los eventos y las visitas concertadas.

8.3.6 Logotipo de la empresa



Figura 8.3. Logo Gekho
Fuente: Propia

El logotipo de nuestra empresa contiene una Gekkota, comúnmente conocidos como Geckos o Geco.

La elección de este animal para nuestra empresa se debe en primer lugar al juego de palabras que hemos adaptado al nombre, Gek- (gestión) -Ho (Hospitalaria), y en segundo lugar a que este reptil proviene principalmente de zonas cálidas y tropicales (como nuestra empresa en el caribe) pero



Figura 8.4 Jaragua Sphaero
Fuente: <http://animaladay.blogspot.com>

han tenido la habilidad de distribuirse por todo el mundo (excepto la Antártida); este lagarto se caracteriza por su adaptación, agilidad, valentía, instintos de supervivencia y resistencia a pesar de su pequeño tamaño, y la habilidad de mudar completamente sus escamas cuando las situaciones son difíciles para él y transformarse; las cualidades que posee este saurópido son precisamente por la que nuestra empresa busca destacar en el mercado.

El Gecko que representa la “G” en el nombre de nuestra empresa representa específicamente a la especie jaragua sphaero es una especie de salamanguera perteneciente al género *Sphaerodactylus*, endémica de la República Dominicana.

Nuestro logo es de color azul y gris, que buscan transmitir modernidad, conocimiento, confianza, calma, tranquilidad y seguridad, además de que el sector de los servicios de salud confía más en el azul más que ningún otro color de acuerdo con la empresa de diseño 99desings.

En el estresante entorno médico, donde el sentirse bien y la parte económica son vulnerables, el azul es un color comprobado para mostrar la capacidad de nuestro proyecto. El azul se percibe mayoritariamente como serio y maduro, así que concuerda con las necesidades de las empresas del sector para el que está diseñada nuestra empresa.

8.3.7 Cronograma de acciones de marketing

En base a la estrategia de marketing propuesta, fue desarrollada una proyección a 5 años en la que se detallan las acciones que tomaremos divididas en tres etapas, una etapa inicial, una de finalización y una de crecimiento y desarrollo, a continuación, se describirán las mismas:

Tabla 8.5. Cronograma acción de Marketing Gekho

Actividades	ETAPA INICIAL (4 meses del 1er año)				FIDELIZACIÓN (años 1, 2 y 3)												CRECIMIENTO Y DESARROLLO (años 4 y 5)												
	Ene	Feb	Mar	Abr	Ene	Feb	Ma	Ab	Ma	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	Ene	Feb	Mar	Ab	May	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	
	CONSUMIDOR FINAL																												
Publicidad Online	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicidad Offline	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																		
Eventos				■												■													■
Promociones				■	■			■				■					■				■				■				
Marketing Relacional				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Bench Marketing				■	■							■	■					■	■					■	■				
PROVEEDORES																													
Reuniones periódicas	■				■			■				■				■				■				■					
“En la unión esta la fuerza”	■	■	■	■	■	■	■	■									■	■	■	■									
Bench marketing								■				■					■				■				■				

Fuente: Propia

- **Etapa Inicial**

Iniciaríamos esta etapa con la creación de las páginas web y la app móvil, y la captación de clientes y seguidores en nuestras redes para fomentar y difundir nuestros objetivos como empresa, e iniciaríamos con un coctel de inauguración, donde buscaríamos establecer lazos estratégicos y dar a conocer mejor nuestros productos.

Es importante destacar que los proveedores jugaran un papel importante en los resultados de nuestros servicios por lo tanto debemos crear y mantener una buena relación con estos fomentado siempre la buena comunicación. Dicho lo anterior, estableceremos una estrategia de comunicación mediante correo electrónico, vía telefónica y visitas o reuniones periódicas de monitoreo donde desarrollaremos la campaña “en la unión está la fuerza” en la cual haremos una presentación sobre nuestra misión, visión y valores como empresa, nos daremos a conocer frente a los posibles proveedores y expondremos los beneficios de trabajar con nosotros resaltando lo que sería un aumento de sus ingresos y el crecimiento de su negocio para de esta manera establecer acuerdos con los que serían nuestros proveedores socios.

- **Etapa de fidelización**

Para reafianzar la fidelidad de nuestros clientes, es de magna importancia establecer estrategias efectivas para ello, puesto que son más económicas que las estrategias de captación de clientes y aportan numerosos beneficios. Dichas estrategias estarán basadas en la implementación de un marketing relacional el cual es un proceso que integra el servicio al cliente con la calidad y el marketing enfocado en establecer una relación sólida con nuestros clientes y cuya clave será la lograr la satisfacción de los mismos.

Para ello es fundamental conocer nuestros clientes y una de las herramientas que será de gran ayuda es nuestro CRM puesto que mediante este identificaremos cuáles clientes nos aportan mayor valor o beneficios para poder enfocarnos en estos, lo cual no significa que no se implementaran estrategias de fidelización con los demás. También a través de la información obtenida en la base de datos del mismo, ofreceremos promociones que vayan de acuerdo con la necesidad y preferencia de cada uno, servicios complementarios o sustitutivos de los que normalmente utilizan y conoceremos al detalle sus necesidades para así anticiparnos a estas y brindarles un servicio de alta calidad.

Nos proporcionará un valor agregado una vez que hemos brindado nuestros servicios, la oferta de un soporte técnico y de seguimiento de los mismos ya que brinda una garantía y control de calidad de nuestro trabajo. A la vez, a través de nuestra página web y app móvil facilitaremos encuestas de satisfacción, mapas de empatías, paneles y buzón de sugerencias.

Con este propósito, elaboraremos distintos documentos claros y concisos para distintas situaciones comunes, que pueden incluir felicitaciones por progreso y/o de cumpleaños y aniversarios, navidad, agradecimientos e información de promociones de la manera más personalizada posible para que sean enviadas vía email, lo cual nos ayudará en el fortalecimiento de nuestra relación con los clientes.

Así mismo, premiaremos la fidelidad de nuestros clientes mediante un programa en el que los clientes obtendrán puntos por cada servicio que contraten de nuestra empresa los cuales pueden

canjearlos por futuros descuentos de los mismos cada tres meses. Esto podría ser una garantía de que nos elegirán antes que a la competencia.

En esta fase, también seguiremos dando movimiento nuestras redes sociales y actualizando nuestra página web para seguir promoviendo nuestro valor como empresa y seguiremos reforzando la relación comercial con los proveedores apegados a la buena comunicación, asegurando con esto la mantención de un objetivo común y la satisfacción de nuestros clientes.

- **Etapas de crecimiento y desarrollo**

Nuestras estrategias en esta etapa estarán enfocadas en pequeñas modificaciones en base a el *feedback* de nuestros clientes con el fin de mejorar cada vez más y realizar estudios de mercado de manera periódica con la finalidad de mantenernos con los precios atractivos en relación a la competencia; todo ello para abarcar una mayor cuota de mercado.

Asociaremos nuestra marca a servicios avanzados e innovadores a través de nuestros proveedores, con el objetivo de estar siempre a la vanguardia y adaptarnos al mercado en sus avances cumpliendo así con los estándares y objetivos establecidos, por lo que una buena relación con proveedores traerá consigo ventajas competitivas.

En esta etapa también realizaremos estudios de mercado que contribuyan con la promoción de nuestros servicios y la posible creación y oferta de productos nuevos y la mejora de los actuales, para siempre brindarle a nuestros clientes una propuesta innovadora y acorde a la identidad de nuestros socios manteniéndonos por encima de la competencia.

- **Presupuesto**

Nuestra empresa cuenta con un capital financiero actual de US\$ 180,000.00, del cual un 7.27% del presupuesto anual estará destinado a canales de publicidad y a este departamento, que actualmente asciende a unos US\$ 13,100.00 por año, la distribución de este capital será destinada de la siguiente forma:

Costos anuales por canal de distribución de marketing

a) Soporte para ventas y actividades

Publicidad On line-----US\$2,400.00

Publicidad Off line-----US\$100.00

Elaboración y patrocinio de eventos----- US\$10,000.00

b) RR.PP. comunicación estratégica

Reuniones con los proveedores -----US\$600.00

c) Exploración de mercado

Encuestas de satisfacción-----US\$0.00

Evaluaciones estadísticas-----US\$0.00

9. EQUIPO Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para Gekho, el plan de recursos humanos es un aliado imprescindible, siendo conscientes del peso de su capital humano en la consecución de los objetivos estratégicos trazados. El objetivo del mismo, ha sido que la empresa pueda contar con el mejor capital humano que pueda tener, para adaptarlo a las necesidades de la misma y así conseguir mayor productividad en la organización.

9.1 Socios

Los socios constituyen la parte activa de una empresa por medio de la sociedad que establezcan, en Gekho nos regimos por una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), en la que existen cinco (5) socios, los cuales son los encargados de gestionar la sociedad, aportando capital y trabajo.

9.2 Organigrama

En la siguiente representación visual de Gekho, quedarán definidos de manera precisa y objetiva los roles y responsabilidades de cada miembro de la empresa, a sabiendas que Gekho es una empresa flexible que cuenta con un personal profesional altamente competente para desenvolverse en cualquier área. Es oportuno resaltar que inicialmente la empresa básicamente contará con los servicios de los socios, más dos áreas laborales indispensables en el desarrollo de la empresa, y ya una vez establecida y consolidada la misma se integrarán en su estructura los demás puestos de trabajo según las necesidades y demanda de los servicios de la empresa.



Figura 9.1. Organigrama Gekho.

Fuente: Propia.

9.3 Previsiones de plantillas

En consideración a las necesidades de personal planteadas anteriormente, se realizó una estimación de la demanda de carácter flexible y dinámico permitiendo afrontar el entorno.

Tabla 9.2. Plantillas de Gekho.

Posición	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Directora Ejecutiva (CEO)	1	1	1	1	1
Directora Comercial (CSO) y Marketing (CMO)	1	1	1	1	1
Directora Financiera (CFO)	1	1	1	1	1
Directora de Operaciones (COO)	1	1	1	1	1
Directora de Gestión de Calidad y Capacitación	1	1	1	1	1
Soporte Técnico	2	2	2	2	3
Secretaria Administrativa	1	2	2	2	2
TOTAL	8	9	9	9	10

Fuente: Propia.

Con relación a las necesidades de limpieza y seguridad, estos servicios estarían incluidos en los ofrecidos por la plaza comercial en donde estará la empresa.

9.4 Descripción de puestos de trabajo

Previo un análisis de las necesidades de Gekho, relacionado con las diferentes aptitudes, competencias y conocimientos requeridos por el personal para el pleno desarrollo de la empresa y posterior a la identificación de los procesos fundamentales que permiten que se lleven a cabo las diferentes actividades; hemos descrito los diversos puestos de trabajo definiendo el perfil, habilidades, roles y responsabilidades a desempeñar en Gekho, con pleno conocimiento de que cada uno recibirá capacitación de todas las áreas independientemente la función que desempeñará, y de manera continua e intensiva del área en particular.

Viery Franco, Directora Ejecutiva (CEO)

Doctora en Medicina con especialización en Nutrición Clínica, Máster en Salud Pública mención Epidemiología y Máster en Gestión Hospitalaria, cuenta con 3 años de experiencia siendo Oficial de Programas en la Región Metropolitana, planificando y coordinando planes de mejoras en los hospitales.

Es la máxima responsable de la gestión y dirección administrativa de la empresa. Dentro de las funciones y responsabilidades se destacan las siguientes: coordinar todas las direcciones de la empresa y supervisar que los objetivos y metas planteadas por la misma se cumplan sirviendo de soporte, organizar los recursos, vigilar y controlar la actividad de la empresa, designar las funciones de cada puesto de trabajo. Las principales competencias que ha de tener como directora es

liderazgo, ser analítico, conocimiento de técnicas de clima organizacional, ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocada en resultados, de igual forma con visión de negocio.

Cinthya Suazo, Directora Comercial (CSO) y Marketing (CMO)

Doctora en Odontología, Máster Executive en Gestión Hospitalaria y Técnico en operaciones de ventas, cuenta con 8 meses de experiencia en venta y publicidad.

Como encargado tanto de planes comerciales como de marketing, se encargará de mejorar y crear nuevos métodos y estrategias de marketing con el objetivo de favorecer el crecimiento de la empresa, además de llevar a cabo la implementación de nuevos canales de distribución del servicio, así como también implementar planes de ventas que estén alineados a las metas y visión del planteamiento estratégico.

Kimery Martínez, Directora Financiera (CFO)

Doctora en Odontología, con especialidad en Periodoncia e Implantes dentales y Estética Dentística, Máster en Gestión Hospitalaria, cuenta con 3 años de experiencia en el área. Actualmente Embajadora del proyecto internacional *Turma Do Bem*.

Su objetivo ha de ser maximizar la rentabilidad de la empresa y el buen uso de los recursos financieros a utilizar. Dentro de las funciones y responsabilidades principales del puesto se sitúan: gestión de finanzas, siendo responsable de la planificación, ejecución e informaciones financieras dentro de la empresa, tales como: elaborar los reportes financieros mensuales para ser presentados a los socios, revisar los estados financieros y realizar las debidas recomendaciones, elaborar y controlar el presupuesto anual de la compañía, control del flujo de caja y efectivo de la empresa, entre otras. Algunas de las competencias que debe tener es ser analítico, enfocado a números y resultados, debe ser agresivo-conservador, con capacidad para proyectar inversiones y mediciones de riesgo.

Sandy Batista, Directora de Operaciones (COO)

Doctora en Medicina, Auditora en Servicios de Salud y Máster en Gestión Hospitalaria, cuenta con 2 años de experiencia en Centros de Primer Nivel de Atención siendo encargada y representante de la red de salud.

Es el responsable de la parte operativa de la empresa, la misma debe velar porque estas operaciones se produzcan de forma efectiva. Es la encargada de implementar los planes estratégicos y asegurarse de que toda la operación de Gekho alcance sus metas en el tiempo y costo previsto, es decir, asegurar el desarrollo operacional, integrar los procesos internos de la empresa, administrar los recursos internos de producción y garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los procesos. Básicamente este es un cargo estratégico que tiene incidencia en toda la organización.

Julissa Ozuna, Directora Gestión de Calidad y Capacitación

Doctora en Medicina, Máster en Alimentación y Nutrición y Máster en Gestión Hospitalaria con 6 años de experiencia en el área de salud.

Tiene el objetivo principal de vigilar el cumplimiento de las políticas de calidad de la empresa. A su cargo radican las siguientes responsabilidades: verificar la aplicación de las normativas de calidad, diseñar e implantar los índices de calidad en la evaluación y control de los procesos, evaluación de los proveedores, realización de auditorías de calidad, elaboración del manual de

calidad de la empresa y sus respectivas actualizaciones. Así como también velar por la formación continua del personal. Es un personal que ha de contar con conocimientos en calidad y tecnología de productos y las normativas ISO.

Soporte Técnico (vacante)

Tiene la responsabilidad de diseñar, desarrollar y evaluar aplicaciones y sistemas informáticos, proporcionando el mantenimiento continuo a la plataforma Web y APP; con el objetivo de optimizar los sistemas tecnológicos según las necesidades, solucionando a la vez las distintas problemáticas que puedan surgir en el área. Ha de ser un personal graduado de la carrera de Ingeniería en Informática, que cuente con al menos 5 años de experiencia en el área. Con las siguientes competencias: resolución de problemas, capacidad de análisis, creatividad, liderazgo y cultura de trabajo empresarial. Tenemos 1 puesto de trabajo para este profesional y la contratación de una empresa que brinde servicio técnico informático para la creación del sistema de software interno y externo.

Secretaria Administrativa (vacante)

Este personal tiene la función de gestionar los documentos relacionados con la empresa, procurando una organización de los archivos físicos y en línea, mantener registro de los datos de la empresa con un manejo eficiente de información; administrar a la vez los recursos materiales y brindar atención al usuario. La formación de este personal, es Técnico superior en secretariado ejecutivo, con una experiencia mínima de 2 años. Dentro de las competencias requeridas que exige este puesto, podemos mencionar: organización, proactividad, buena comunicación oral y escrita, liderazgo y resolución de problemas.

Asesor Legal

Es la persona que representará a la empresa, en orientación y asesoría legal, para el cumplimiento de los objetivos y obligaciones. La misma será contratada por servicios. Ha de poseer estudio profesional en Derecho civil.

Asesor Contable

Es quién controlará el plan general contable de la empresa para una correcta gestión, conocerá las obligaciones legales relativas a la contabilidad, control de los libros contables y legalización de los mismos. Este puesto será contratado por servicios. Profesional con estudios superiores en contabilidad y finanzas.

9.5 Política Retributiva

Gekho garantizará un principio de igualdad en las retribuciones, compensando una retribución según el trabajo realizado. Es por tanto necesario la realización de una valoración equitativa de los puestos de trabajo para garantizar una estructura salarial motivadora. Cabe destacar que las socias de la empresa contarán con igual remuneración que se hará efectiva posterior a los 6 meses de trabajo.

La retribución es importante para atraer y motivar la permanencia de buenos trabajadores. Por lo que constituye una herramienta esencial y que su componente no solamente es el monetario, también incluimos el desarrollo personal y profesional del empleado.

A continuación, la valoración de los puestos, que nos permitirán la retribución salarial, en los puestos valorando los factores y experiencias siguientes:

Tabla 9.3 Factores de puestos laborales.

Factores	
Experiencia	Responsabilidad del puesto
Conocimiento	Responsabilidad por el trabajo de otros
Dificultad	Relaciones

Tabla 9.4. Valoración de puestos de trabajo por Método de Factores.

Experiencia			Conocimiento			Dificultad		
Grados	Descripción	Puntos	Grado	Descripción	Puntos	Grado	Descripción	Puntos
1	0-2 años	80	1	Bachiller	80	1	Baja	80
2	3-5 años	160	2	Técnico	160	2	Media	160
3	Más de 5 años	240	3	Licenciatura	240	3	Alta	240
			4	Máster	320			

Fuente:file:///C:/Users/cinth/AppData/Local/Packages/microsoft.windowscommunicationsapps_8wekyb3d8bbwe/LocalState/Files/S0/162/Recursos_Humanos_y_responsabilidad_social_corporat..._----_(Pg_91--106)[1897].pdf

Tabla 9.5. Salarios propuestos, según nivel de valoración de diferentes puestos.

PUESTO	JERARQUÍA	PUNTOS	SALARIO BRUTO ANUAL
Directora Ejecutiva (CEO)	1	720	USD\$ 9,600.00
Directora Comercial y Marketing	1	720	USD\$ 9,600.00
Directora Operativa	1	720	USD\$ 9,600.00
Directora Financiera	1	720	USD\$ 9,600.00
Directora Gestión de calidad y capacitación	1	720	USD\$ 9,600.00
Soporte Técnico	2	560	USD\$ 7392.00
Secretaria Administrativa	3	400	USD\$ 5,280.00

Fuente: Propia.

9.6 Políticas de Convenios de Asociaciones

Las alianzas estratégicas en la empresa Gekho, proveen la alternativa de proporcionar servicios a nuestros usuarios en busca de mejorar y dar solución oportuna a sus problemáticas. Los proveedores concernientes serán elegidos previa licitación pública, en la que se convoca la oferta de propuesta de diferentes compañías, seleccionando las primeras 5 que cumplan con los requisitos requeridos para una segunda evaluación que permita realizar la selección final; a excepción de SAP.

Para la realización de este convenio, contaremos con un acuerdo legal que estipule las condiciones del desempeño de las empresas contratadas, con los beneficios a recibir por ambas partes.

9.7 Políticas de Seguridad Social

A fin de regular la protección del personal de Gekho ante los riesgos laborales y enfermedad; garantizando la protección general y el bienestar. Por medio de la afiliación a una Administradora de riesgo de salud (ARS) se pretende otorgar el plan básico de salud y complementario de manera exclusiva a todos los trabajadores y sus dependientes; y la afiliación a una Administradora de Fondo de Pensiones (AFP), necesaria para prevenir los riesgos laborales, como lo estipula el Estado Dominicano, según las leyes concernientes.

10. Plan Legal Y Tributario

La constitución de la República Dominicana nos otorga derechos intrínsecos a la hora de emprender una empresa, tales como el derecho a la libertad de empresa, derecho a la libertad de asociación y el derecho del consumidor.

10.1 Tipo de sociedad y forma jurídica de la empresa

La identidad que asumirá legalmente la empresa teniendo en cuenta, a su titularidad y la responsabilidad de los propietarios en términos legales, es lo que definirá la forma jurídica de la misma, valorando para ello los instrumentos y alternativas que nos proporciona la disciplina del Derecho.

En base a la Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada No. 479-08, modificada por la Ley 31-11, se reconocen y se regulan distintos tipos de sociedades, siendo la de Gekho una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), dotada de una libertad contractual y constituida por cinco (5) socios, con un capital social de USD\$ 180,000.00. La administración de la misma residirá en un Consejo de Administración.

10.2 Procedimientos referentes a la constitución de una empresa

Pasos esenciales para el registro de empresas en República Dominicana

1. Para incorporar la sociedad en el país, lo primero es registrar el nombre comercial ante la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI), en el departamento de signos distintivos previo cumplimiento de los requisitos exigidos por dicha entidad.

Requerimientos o requisitos:

Formulario electrónico aprobado por la ONAPI, conteniendo los siguientes datos:

- Denominación solicitada.
- Indicar el tipo de signo (nombre comercial).
- Breve descripción de la actividad comercial.
- Nombre(s) y apellido(s) del solicitante.
- Domicilio para fines de notificación.
- Teléfono y/o correo electrónico.
- Número y copia de documento de identidad.
- Si posee representante, los datos generales y Poder de Representación.
- Firma del solicitante o representante.
- Pago de la tasa correspondiente.

El horario de prestación de servicios es de 8:00 a.m. a 3:30 p.m., ya sea presencial o vía electrónica, tiene un costo de USD\$ 96,11 y conlleva un tiempo de realización de 5 días laborables, obteniendo luego un Certificado de Registro.

1. Luego en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), pagar el impuesto por constitución de compañía, vía departamento de Sociedades Comerciales. El pago del mismo dependerá del capital social autorizado (equivale al 1% del Capital Social Autorizado), el cual al ser efectivo genera una autorización.

2. Prosiguiendo con el depósito de los documentos corporativos ante la Cámara de Comercio y Producción de la provincia o ciudad en donde estará ubicada la empresa para solicitar el Registro Mercantil.

Requisitos:

- Depositar los documentos legales y originales y tres copias.
- Llenar formulario de solicitud de Registro Mercantil.
- Copia de cédulas y/o pasaportes de los accionistas de la compañía.
- Copia del registro de Nombre Comercial.
- Copia del recibo de pago de impuesto por Constitución de Compañía.

3. Por último, se debe solicitar el Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) ante la Dirección General de Impuestos Interno (DGII), vía el departamento de Sociedades Comerciales, y es un servicio gratuito.

Requisitos:

- Formulario de Registro Nacional de Contribuyente (RNC).
- Copia de registro de Nombre Comercial.
- Copia del Registro Mercantil.

Tabla 9.6. Costo y duración para la constitución de la compañía.

Procedimiento	Duración	Costo
Solicitar el registro del Nombre Comercial en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI).	Cinco (5) días laborales.	USD\$ 96.11
Pagar el impuesto de constitución en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).	Un (1) día (simultáneo con el trámite anterior).	USD\$ 600.00
Registrar la empresa en el registro mercantil de la Cámara de Comercio y Producción.	Cinco (5) días laborables, o en 24 horas si es servicio VIP.	USD\$ 81.00 (Virtual) USD\$ 162.00 (Presencial)
Solicitar la inscripción en el Registro Nacional de Contribuyente (RNC) a la Dirección de Impuestos Internos (DGII) y solicitar comprobantes fiscales.	Siete (7) días laborales.	Gratuito
Honorarios del Abogado	17 días laborables. 13 días laborables (si se opta por servicio vip para el registro mercantil).	USD\$ 200.00

Fuente: DGII, ONAPI y Cámara de Comercio y Producción.

10.3 Estatutos Sociales

Según la perspectiva del Derecho Mercantil, las sociedades comerciales existirán, se firmarán y se probarán por escritura pública o privada debidamente inscrita en el registro mercantil, y los contratos de estas deben de contener:

1. Los nombres, las demás generales y los documentos legales de identidad de quienes los celebren, si fuesen personas físicas o la denominación social, su domicilio y números del Registro Mercantil y del Registro Nacional de Contribuyentes, así como las generales de sus representantes o apoderados, si se tratase de una persona jurídica.
2. Denominación o razón social: “Gekho, S.A.S”
3. Tipo social adoptado: Sociedad Anónima Simplificada (SAS).
4. Domicilio social previsto: Distrito Nacional, República Dominicana.
5. Objeto: Gekho, alta gestión en salud, es la primera empresa dedicada a la asesoría en gestión y subcontratación de servicios no asistenciales de manera exclusiva en el sector sanitario en República Dominicana basada en un modelo de negocios de *Business intelligence*, con la finalidad de detectar deficiencias y brindar posibilidades de mejoría al sector sanitario dominicano.
6. Duración de la sociedad: Tiempo Indefinido.
7. El monto del capital social y la forma en que estará dividido, así como los requisitos cumplidos o que deberán ser cumplidos respecto del mismo para la constitución de la sociedad, incluyendo la proporción que deba ser suscrita y pagado.

8. La forma de emisión de las acciones, el valor nominal de las mismas; las diferentes categorías de las acciones, si las hubiere, con las estipulaciones de sus diferentes derechos; las condiciones particulares de su transferencia, así como las cláusulas restrictivas a la libre negociación de las mismas, en aquellas sociedades que así proceda.
9. Los aportes en naturaleza, sus descripciones, sus evaluaciones y la indicación de las personas jurídicas o físicas que las realicen, salvo que estas informaciones estén recogidas en otro documento conforme a las reglas específicas del tipo societario.
10. Forma de administración: Consejo de Administración conforme a lo establecido en el artículo No. 369-3.
11. Designación, nombres y generales de los miembros del Consejo de Administración, con constancia de aceptación.
12. Designación de quien o quienes prepararán y conservarán los registros contables y de certificados o títulos de partes sociales de la sociedad.
13. Designación de Comisario de Cuenta, los estatutos determinaran si la administración será supervisada por uno o varios comisarios de cuentas.
14. Reglas para las convocatorias, fecha de celebración, forma de celebración y quorum y alcance de la Asamblea General Ordinaria Anual, Especial y Extraordinaria.
15. Fecha de cierre del ejercicio social y la forma de repartir los beneficios y las pérdidas, la constitución de reservas, legales o facultativas, las causales de disolución y el proceso de liquidación.

10.4 Impuestos

Existen actividades que generan obligaciones tributarias dispuestas en las leyes correspondientes, cuyo cumplimiento es de vital importancia y como empresa nos confiere más que una responsabilidad, un compromiso. Como sociedad con personalidad jurídica, en la estructura del código tributario se establecen los siguientes impuestos:

- Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Impuesto Sobre Activos
- Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)
- Impuestos Sobre Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS)

10.5 Firma Digital

Para la autorización de la firma digital, El Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (INDOTEL) ha certificado a la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo.

Requisitos solicitud certificado de Firma Digital:

- Copia del documento de identidad del solicitante.
- Copia del Registro Nacional del Contribuyente de la organización solicitante.
- Copia del Registro Mercantil de la organización solicitante.
- Formulario de solicitud.
- Autorización de la organización solicitante a la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo, para tramitar la solicitud y emitir el certificado de firma digital a favor del solicitante.

10.6 Legislaciones vigentes

Son diversas las que han de emplearse relativas a la empresa lo que la misma conlleva y demanda, ya que de alguna u otra manera podrían incidir en tal proceso, las mismas están contenidas en:

- Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada No. 479-08, modificada por la Ley 31-11.
- Ley No. 20-00, sobre Propiedad Industrial.
- Ley 126-02 sobre Comercio Electrónico, documentos y firmas digitales.
- Ley sobre Derecho de Autor 65-00.
- Código Laboral Dominicano, Ley 14-92.
- Ley de Seguridad Social 87-01.
- Código Tributario, Ley 16-92.

11. PLAN FINANCIERO

Una vez expuestos los detalles que conforman nuestro plan de negocio, donde establecimos los costes empresariales imprescindibles para dar inicio al funcionamiento de Gekho, procedemos a detallar toda la información económica y financiera necesaria para calcular nuestros posibles ingresos y egresos, permitiéndonos conocer la viabilidad y rentabilidad de nuestra empresa.

11.1 Supuestos y Premisas

De acuerdo con lo planteado en nuestro plan legal, Gekho iniciará sus operaciones internas en el primer trimestre del 2019, partiendo con nuestro plan de marketing a partir de enero del 2019. De esta forma el plan financiero se ha supuesto para dicha fecha. La República Dominicana actualmente atraviesa un periodo de crecimiento económico positivo y muy fluctuante, de acuerdo con los datos ofrecidos por el Banco Central de La República Dominicana, por lo que es necesario estimar nuestro plan financiero en base a las cifras actuales, tomando en cuenta las políticas fiscal, monetaria y cambiaria, establecidas por el Banco Central de la República Dominicana y el gobierno dominicano. Los cálculos se realizaron base al cambio nominal (RD\$/US\$) del peso dominicano con respecto al dólar estadounidense, el monto actual en 49.79 con una variación general de precios de un 4,5%, por lo que los cálculos se realizaron basados en RD\$/US\$ 50.00 para estimar las posibles fluctuaciones de la moneda en los años subsiguientes.

Tabla 9.7. Valor promedio supuestos macroeconómicos.

Premisas macroeconómicas y supuestos	Valor promedio
Tipo de cambio nominal (RD\$/US\$)	50.00
Inflación	5%
Impuesto sobre la renta	27%
Impuesto sobre valor agregado	18%
Crecimiento Económico (Valor porcentual anual)	6.4%

Fuente: Banco Central de la Republica Dominicana, DGII

Las tasas de impuestos fueron calculadas en base con lo establecido en los párrafos I y II del art. 23 de la Ley 253-12, donde se informa a los contribuyentes que la tasa del ITBIS a aplicar a las transferencias de bienes gravadas y/o prestación de servicios a partir del 2016 será del 18% y que el impuesto sobre la renta actualmente es de 27%. La tasa de interés de los préstamos bancarios se ha supuesto en 8.59%. El crecimiento económico se ha supuesto en un valor de 6.4% anual según los datos obtenidos del Banco Central del país.

11.2 Inmovilizado o activo fijo

Los bienes y derechos adquiridos por Gekho y que permanecerán de manera duradera en nuestras instalaciones están descritos a continuación, subdivididos por tipo de inmovilizado. Hemos determinado un horizonte temporal de mediano plazo, específicamente de 5 años en los que se han enmarcado nuestras inversiones y serán incluidos también en lo adelante los gastos y adquisiciones de la empresa. Los costos no registrados en la tabla pertenecen a pagos únicos o que no corresponden ser vueltos a pagar dentro de este plazo de tiempo. A continuación, se detallan los datos correspondientes a este Inmovilizado:

Tabla 9.8. Inmovilizado ficticio o gastos de imputación plurianual.

Inversión Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Registro y trámites legales por constitución	USD\$ 600.00	-	-	-	-
Consultoría legal	USD\$ 200.00	-	-	-	-
Total	USD\$ 800.00	-	-	-	-

Fuente: Propia.

Tabla 9.9. Inmovilizado inmaterial.

Inversión anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de I+D	-	-	-	-	-
Registro nombre comercial	USD\$ 96.11	-	-	-	-
Registro mercantil	USD\$ 81.00	-	-	-	-
Estructura y creación de plataforma digital (Dominio y host).	USD\$500.00	-	-	-	-
Creación página web	USD\$1,400.00	-	-	-	-
Mantenimiento	USD\$720.00	USD\$720.0	USD\$720.0	USD\$720.0	USD\$720.0
Adquisición CRM	USD\$84,000.00	-	-	-	-
Total	USD\$86,797.11	USD\$720.0	USD\$720.0	USD\$720.0	USD\$720.0

Fuente: Propia.

1. Inmovilizado Material

Corresponden al conjunto de elementos que forman parte de la estructura de la empresa y que le son necesarios para desarrollar su actividad con normalidad. Según el Código Tributario Ley 11-92 los bienes depreciables deberán ser clasificados en 3 categorías que son las siguientes:

-Categoría 1: Contemplan las edificaciones y componentes estructurales de las mismas cuyo porcentaje de depreciación para dicho grupo es de un 5%

-Categoría 2: Incluye automóviles y camiones de uso común, equipos y muebles de oficina, computadoras, sistema de información y equipos de procesamiento de datos los cuales tienen un porcentaje de depreciación de un 25%.

-Categoría 3: Compuesta por cualquier otra propiedad depreciable que será de un 15%

Expuesto lo anterior, para el cálculo de nuestra siguiente tabla fue tomado en cuenta la categoría a la que pertenecen los materiales y el valor en que se deprecia.

Tabla 11.4. Inmovilizado material.

Equipo necesario (inversión)	Precio estándar de mercado	Cantidad necesaria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Vida útil (años)
Ordenador	USD\$400.0	5	USD\$ 2,000.00				USD\$632.81	5
Escritorio	USD\$80.00	5	USD\$400.0					10
Teléfono	USD\$12.00	3	USD\$36.00		USD\$26.01			3
Bebedero	USD\$83.00	1	USD\$83.00				USD\$45.47	5
Estufa elec.	USD\$40.00	1	USD\$40.00					9
Cafetera	USD\$14.00	1	USD\$14.00				USD\$7.30	5
Set de vasos	USD\$ 8.40	1	USD\$ 8.40		USD\$6.06		-	3
Set de tazas	USD\$ 6.60	1	USD\$ 6.60		USD\$4.76			3
Caja de Bolígrafos (5/u)	USD\$ 2.60	10	USD\$26.00		USD\$18.78		USD\$13.57	2
Resma de papel	USD\$ 4.00	20	USD\$80.00	USD\$68	USD\$57.80	USD\$49.13	USD\$41.76	1
Caja de Folders	USD\$ 4.76	5	USD\$23.80	USD\$20.23	USD\$17.19	USD\$14.61	USD\$12.42	1
Impresora laser	USD\$1,000.00	1	USD\$ 1,000.00					10

Papeleras	USD\$8.00	6	USD\$48.00				USD\$25.05	5
mini Calculadora	USD\$20.00	1	USD\$20.00				-	6
Calculadoras	USD\$6.00	5	USD\$30.00				USD\$15.66	5
Tóner de tinta para impresora	USD\$50.00	1	USD\$50.00				USD\$ 15.81	5
Insumos (baño/cocina)	USD\$150.0	1	USD\$150.0	USD\$127.50	USD\$ 105.00	USD\$82.50	USD\$60.00	1
Proyector	USD\$150.0	1	USD\$150.0				USD\$47.46	5
Pantalla para proyecciones	USD\$35.00	1	USD\$35.00				USD\$11.06	5
Proformas (artículos personalizados)	USD\$45.00	1	USD\$45.00		USD\$32.51			3
Total			USD\$ 4,245.80	USD\$ 215.73	USD\$ 268.11	USD\$ 146.24	USD\$ 928.37	

Fuente: Propia

4. Tabla 11.5. Inmovilizado Financiero.

Inversión anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depósito inicial alquiler	USD\$1,800.00	-	-	-	-
Alquiler oficina	USD\$7,200.00	USD\$7,920.00	USD\$8,712.00	USD\$9,583.20	USD\$ 10,541.50
Total	USD\$9,000.00	USD\$7,920.00	USD\$8,712.00	USD\$9,583.20	USD\$10,541.50

Fuente: Propia.

11.3 Plan de Financiación

Para la creación de la empresa, las contribuciones serán aportadas por los socios, siendo una parte de estas financiadas por cuenta propia. Sin embargo, para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa se considera conveniente recurrir a un préstamo bancario, el cual se solicitará en una entidad financiera de la República Dominicana. Luego se incurrirá en la autofinanciación de acuerdo con los beneficios generados por Gekho en su progreso.

Tabla 11.6. Datos sobre préstamo comercial Gekho.

Monto solicitado	USD\$ 15,000.00
Valor de las cuotas	USD\$ 308.40
Duración	5 años
Tipo de interés a aplicar	8.59%
Frecuencia de pago	Mensual

Fuente: Banco Banreservas, República Dominicana.

Tabla 11.7. Amortización.

Años	Monto Intereses	Monto Comisión	Capital	Saldo Insoluto
Año 1	USD\$ 1,191.2	USD\$ 0.00	USD\$ 2,509.6	USD\$ 12,490.4
Año 2	USD\$967.0	USD\$ 0.00	USD\$ 2,733.8	USD\$ 9,756.6
Año 3	USD\$ 722.7	USD\$ 0.00	USD\$ 2,978.1	USD\$ 6,778.5
Año 4	USD\$ 456.5	USD\$ 0.00	USD\$ 3,244.3	USD\$ 3,534.2
Año 5	USD\$ 166.6	USD\$ 0.00	USD\$ 3,534.2	USD\$ 0.0

Fuente: Propia

Esta tabla de amortización es una proyección, la cual puede variar por diversas razones tales como: atrasos de parte del solicitante, pagos incompletos, cambios en la fecha estipulada a solicitud del cliente, cambios imprevistos en los días laborables, que pudiera afectar la fecha efectiva de uno o más pagos, abonos extraordinarios a capital, entre otras.

11.4 Ingresos por ventas

Para estimar nuestros ingresos por ventas y proyectarlo en un periodo de 5 años, hemos tomado en cuenta el mercado en Santo Domingo y los precios a los que actualmente empresas similares ofrecen sus servicios, de acuerdo con cómo hemos expuesto en nuestro análisis de mercado. Se ha tomado en cuenta también las características de nuestros productos y la posibilidad de adquisición de estos para un año.

Los precios de los servicios abajo descritos incluyen el impuesto de bienes gravados (18%). Los precios de nuestros servicios incrementaran 5% cada año en respuesta a la inflación de la economía y a partir de esos ingresos anuales hemos calculado la tasa de crecimiento anual para nuestra empresa.

Tabla 11.8. Estimación ingresos por venta.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de ingresos con 5% inflación incluidos	USD\$ 151,479.90	USD\$ 227,219.80	USD\$ 340,829.70	USD\$ 426,037.20	USD\$ 468,640.90

Fuente: Propia.

Tabla 11.9. Estimación ingresos por venta

Servicio	Venta de servicios estimados en un año	Precio servicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implementación CRM en alianza con SAP	3	USD\$ 24,000.00	USD\$ 72,000.00	USD\$ 108,000.00	USD\$ 162,000.00	USD\$ 202,500.00	USD\$ 222,750.00
Renovación de licencia CRM	3	USD\$ 16,000.00	USD\$ 48,000.00	USD\$ 72,000.00	USD\$ 108,000.00	USD\$ 135,000.00	USD\$ 148,500.00
APP móvil	12	USD\$ 39.99	USD\$ 479.90	USD\$ 719.80	USD\$ 1,079.70	USD\$ 1,349.70	USD\$ 1,484.60
Asesoría en gestión	5	USD\$ 5,000.00	USD\$ 25,000.00	USD\$ 37,500.00	USD\$ 56,250.00	USD\$ 70,312.50	USD\$ 77,343.80
Programas de capacitación o talleres	8	USD\$ 500.00	USD\$ 4,000.00	USD\$ 6,000.00	USD\$ 9,000.00	USD\$ 11,250.00	USD\$ 12,375.00
Subcontratación de servicios no asistenciales.	2	USD\$ 1000.00	USD\$ 2,000.00	USD\$ 3,000.00	USD\$ 4,500.00	USD\$ 5,625.00	USD\$ 6,187.50

Fuente: Propia.

11.5 Gastos

Los gastos de Gekho están constituidos por los siguientes registrados en la próxima tabla:

Tabla 11.10. Gastos

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Explotación o Fijos					
Gastos del personal					
Sueldos y salarios (socios y empleados)	USD\$47,104.0	USD\$76,384.0	USD\$76,384.0	USD\$76,384.0	USD\$83,776.0
Seguridad Social	USD\$3,087.80	USD\$3,900.40	USD\$3,900.40	USD\$ 3,900.40	USD\$5,038.10
Primas de Seguros	USD\$580.00	USD\$580.00	USD\$580.00	USD\$580.00	USD\$580.00
Trabajos realizados por otras empresas	USD\$0.00	USD\$0.00	USD\$0.00	USD\$0.00	USD\$0.00
Marketing	USD\$13,099.9	USD\$14,409.9	USD\$15,850.9	USD\$17,436.0	USD\$19,179.6
Asesorías	USD\$6,000.00	USD\$6,600.00	USD\$7,260.00	USD\$ 7,986.00	USD\$8,784.60
Suministros (energía eléctrica, teléfono y Telecable)	USD\$1,200.00	USD\$1,200.00	USD\$1,200.00	USD\$1,200.00	USD\$1,200.00

Arrendamiento y cánones	USD\$7,200.00	USD\$ 7,920.00	USD\$ 8,712.00	USD\$ 9,583.20	USD\$10,541.50
Material de Oficina	USD\$324.00	USD\$324.00	USD\$324.00	USD\$324.00	USD\$324.00
Gastos financieros (Intereses por préstamos bancarios)	USD\$ 1,191.20	USD\$967.00	USD\$722.70	USD\$456.50	USD\$166.60
Gastos excepcionales	USD\$,200.00	USD\$ 1,200.00	USD\$ 1,200.00	USD\$1,200.00	USD\$1,200.00

Fuente: Propia.

11.6 Cuenta de Resultados

El estado de gestión de la empresa como consecuencia de las operaciones diarias que realizan de manera continuada, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 11.11. Cuenta de resultados previsionales.

CUENTA DE RESULTADOS					
GEKHO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos (ventas)	USD\$ 151,479.90	USD\$ 227,219.80	USD\$ 340,829.70	USD\$ 426,037.20	USD\$ 468,640.90
Costes Variables	USD\$560.00	USD\$840.00	USD\$1,260.00	USD\$1,575.00	USD\$1,732.50
Margen directo	USD\$ 150,919.90	USD\$ 226,379.80	USD\$ 339,569.70	USD\$ 424,462.20	USD\$ 466,908.40
Total Gastos de Explotación	USD\$ 139,790.40	USD\$ 172,824.90	USD\$ 176,047.30	USD\$ 121,074.50	USD\$ 133,249.30
EBITDA	USD\$ 71,124.20	USD\$ 113,861.50	USD\$ 224,158.40	USD\$ 305,868.60	USD\$ 336,285.60
Amortizacion es	USD\$ 59,994.70	USD\$ 60,306.60	USD\$ 60,636.00	USD\$ 2,480.90	USD\$ 2,625.60
EBIT	USD\$ 11,129.40	USD\$ 53,554.90	USD\$ 163,522.40	USD\$ 303,387.70	USD\$ 333,659.00
Gastos financieros	USD\$ 1,191.20	USD\$ 967.00	USD\$ 722.70	USD\$ 456.50	USD\$166.60
Resultado Neto	USD\$ 7,254.90	USD\$ 38,389.20	USD\$ 119,959.80	USD\$ 218,051.80	USD\$ 239,444.70

Fuente: Propia.

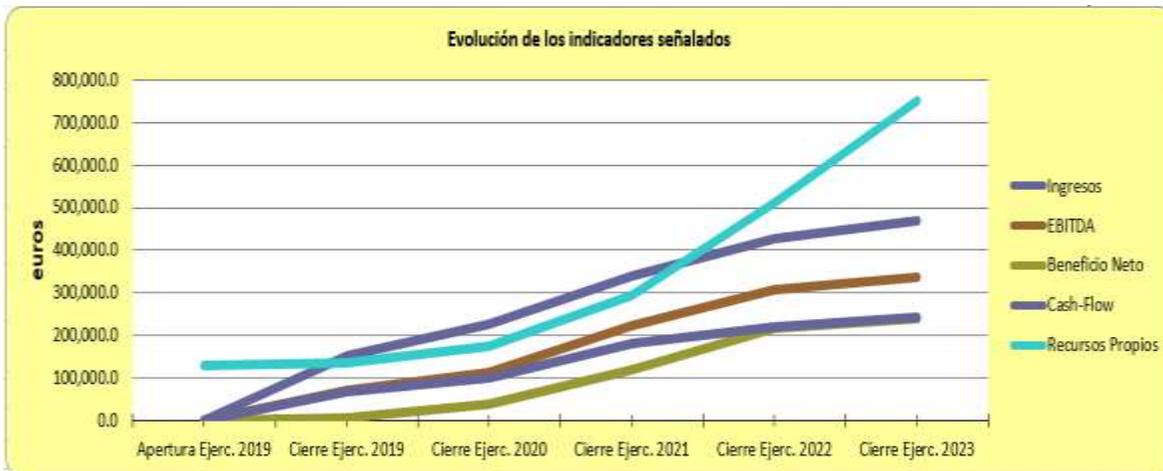


Figura 11.12. Tendencia Resultado Acumulado de la Cuenta de Resultados.

Fuente: Propia

11.7 Balance de Situación Previsional

La composición y valoración en términos monetarios de la situación patrimonial de la empresa en un momento dado, es lo que se pretende expresar en las siguientes informaciones, con la descripción del conjunto de bienes, derechos y obligaciones que posee Gekho, o desde otro punto, los elementos que la misma ha invertido los fondos puestos a su disposición y aquellos que reflejan el origen de dichos fondos.

- **Activo**

Nuestros **activos no corrientes (fijos)**, están constituidos esencialmente por el inmovilizado intangible o inmaterial, mediante la adquisición de aplicaciones informáticas tales como: software, páginas web y App móvil, siendo primordial la adquisición del software.

- **Patrimonio Neto más Pasivo**

Patrimonio neto

El valor patrimonial de la empresa está básicamente conformado por las aportaciones en forma de capital de los socios la de misma y por el resultado del ejercicio actual.

Pasivo no corriente (fijo)

Para iniciar de manera ininterrumpida sus operaciones, Gekho ha debido recurrir a que una parte de su financiación sea externa, disponiendo de un largo plazo para su liquidez.

Tabla 11.13. Balance previsional de Gekho.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO					
Activo no corriente (fijo)	USD\$123,091.10	USD\$63,720.20	USD\$ 4,072.30	USD\$ 2,457.70	USD\$ 1,480.50
Inmovilizado material	USD\$9,491.60	USD\$9,707.3	USD\$ 9,975.4	USD\$ 10,121.7	USD\$ 11,050.1
Inmovilizado Intangible	USD\$173,594.20	USD\$174,314.2	USD\$175,034.2	USD\$ 175,754.20	USD\$176,474.2
Activo corriente	USD\$120,580.50	USD\$ 221,876.30	USD\$427,147.1	USD\$ 685,608.70	USD\$931,664.8
Realizable (Clientes, Deudores y H.P. Deudora)	USD\$29,092.80	USD\$43,807.60	USD\$ 65,636.60	USD\$ 81,979.30	USD\$ 90,372.40
Tesorería (Disponible)	USD\$91,487.70	USD\$ 178,068.70	USD\$361,510.5	USD\$ 603,629.40	USD\$841,362.4
Total Activo	USD\$243,671.60	USD\$ 285,596.50	USD\$431,219.4	USD\$ 688,066.40	USD\$933,145.3
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
Patrimonio (Fondos Propios)	USD\$136,454.90	USD\$ 174,844.10	USD\$294,803.9	USD\$ 512,855.80	USD\$752,300.5
Capital	USD\$130,000.00	USD\$ 130,000.00	USD\$130,000.0	USD\$130,000.00	USD\$130,000.0
Reservas obligatorias	USD\$ -800.0	USD\$ -800.0	USD\$ -800.0	USD\$ -800.0	USD\$ -800.0
Remanente y resultado ejercicio anterior	USD\$0.00	USD\$7,254.90	USD\$ 45,644.10	USD\$ 165,603.90	USD\$383,655.8
Resultado del Ejercicio	USD\$ 7,254.90	USD\$ 38,389.20	USD\$119,959.8	USD\$218,051.80	USD\$239,444.7
Pasivo no corriente (a largo plazo)	USD\$96,553.70	USD\$ 93,575.606	USD\$90,331.30	USD\$86,797.10	USD\$86,797.10
Deudas a largo plazo (préstamo bancario)	USD\$9,756.6	USD\$6,778.5	USD\$3,534.2	USD\$0.00	USD\$0.00
Pasivo corriente (a corto plazo)	USD\$5,417.10	USD\$17,176.90	USD\$46,084.20	USD\$88,413.50	USD\$94,047.70
Total Patrimonio Neto y Pasivo	USD\$238,425.80	USD\$ 285,596.50	USD\$431,219.4	USD\$688,066.40	USD\$933,145.3

Fuente: Propia

11.8 Plan de tesorería

Tabla 11.14. Plan de tesorería.

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total, año
Saldo inicial	USD\$ 36,445.4	USD\$ 13,211.4	USD\$ 38,553.3	USD\$ 48,550.4	USD\$ 46,394.4	USD\$ 43,588.5	USD\$ 63,667.8	USD\$ 78,883.4	USD\$ 77,340.3	USD\$ 72,745.6	USD\$ 68,562.4	USD\$ 67,382.5	
Total de Entradas	USD\$ 547.2	USD\$ 32,817.8	USD\$ 17,390.5	USD\$ 7,044.3	USD\$ 4,587.5	USD\$ 31,472.6	USD\$ 16,415.8	USD\$ 10,015.5	USD\$ 2,798.6	USD\$ 4,851.8	USD\$ 6,296.1	USD\$ 31,498.6	USD\$ 165,736.5
Total de Salidas	USD\$ 23,781.1	USD\$ 7,476.0	USD\$ 7,393.4	USD\$ 7,558.6	USD\$ 7,393.4	USD\$ 7,393.4	USD\$ 7,558.6	USD\$ 7,558.6	USD\$ 7,393.4	USD\$ 7,393.4	USD\$ 7,476.0	USD\$ 7,393.4	USD\$ 105,769.3
Liquidación trimestral del ITBIS				USD\$ - 26,033.7			USD\$ - 18,890.6			USD\$ - 18,972.7			
Liquidación IRPF				USD\$ 1,641.6			USD\$ 1,641.6			1,641.6			
Tesorería del Periodo	USD\$ - 23,233.9	USD\$ 25,341.8	USD\$ 9,997.1	USD\$ -2,155.9	USD\$ -2,805.9	USD\$ 24,079.2	USD\$ 7,215.6	USD\$ 2,456.9	USD\$ -4,594.8	USD\$ -4,183.2	USD\$ -1,179.9	USD\$ 24,105.2	
Saldo Final	USD\$ 13,211.4	USD\$ 38,553.3	USD\$ 48,550.4	USD\$ 46,394.4	USD\$ 43,588.5	USD\$ 67,667.8	USD\$ 74,883.4	USD\$ 77,340.3	USD\$ 72,745.6	USD\$ 68,562.4	USD\$ 67,382.5	USD\$ 91,487.7	

Fuente: Propia

11.8 Análisis económico-financiero

Con fines de planificación y control interno primordialmente, serán analizados los siguientes aspectos de la empresa:

Tabla 11.15. Ratios de Rentabilidad.

RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Financiera (ROE)	5.32%	21.96%	40.69%	42.52%	31.83%
Rentabilidad Económica (ROI)	4.57%	18.75%	37.92%	44.09%	35.76%
EBITDA sobre Ventas	46.95%	50.11%	65.77%	71.79%	71.76%

Fuente: Propia

Inicialmente el equilibrio financiero no alcanza las expectativas de los socios, lo cual no ha causado desaliento, sabiendo que es una empresa que está en pleno crecimiento, en desarrollo, no obstante, a partir del tercer año empiezan a ser notorios los beneficios con un ROE de 40.69%.

La rentabilidad de la inversión de Gekho como empresa, en sus primeros años evidentemente no es significativa la eficacia de sus activos al margen de cómo están financiados, sin embargo, la misma cuenta con la capacidad efectiva para remunerar todos los recursos financieros puestos a su disposición con un incremento, situándose con un 37.92% en el tercer año, indicando que se obtendrá más productividad de sus activos.

El EBITDA sobre las ventas, arroja resultados fructíferos, indicando ganancias a favor de los intereses de los socios, iniciando con una valoración de un 46.95% logrando ascender a un 71.76%.

Tabla 11.16. Ratios Financiero.

RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Solvencia	2.39	2.58	3.16	3.93	5.16
Tesorería (prueba ácida)	22.26	12.92	9.27	7.75	9.91
Disponibilidad	16.89	10.37	7.84	6.83	8.95
Endeudamiento	42.77%	38.78%	31.63%	25.46%	19.38%
Capacidad de Devolución de Deuda	100%	100%	100%	100%	100%
Fondo de Maniobra	109,917.50	204,699.45	381,062.90	597,195.16	837,617.10
Umbral de Rentabilidad	141,504.79	174,436.76	177,425.87	121,981.93	133,910.99

Fuente: Propia

Tras visualizar los datos plasmados en la tabla en cuestión, es indiscutible que Gekho cuenta con la capacidad para hacer frente a sus compromisos inmediatos y a corto plazo, así como también sus deudas y obligaciones de manera general, a medida que vayan venciendo.

Básicamente, el endeudamiento viene dado por el financiamiento externo inicial obtenido, pero la misma cuenta cada año, con una capacidad de devolución del 100% para cubrir la deuda con acreedores financieros.

Teniendo en cuenta la dimensión de la empresa, estacionalidad de las ventas, sector y tipo de empresa, organización y tipo de la misma y a sabiendas de que el Fondo de Maniobra es un indicador dinámico, se evidencia que la empresa posee la capacidad para continuar con la operativa diaria de la misma a corto plazo.

11.9 Análisis de Inversiones

Tabla 11.17. Inversiones.

Liquidez (Pay-back)	2.41 años
Rentabilidad	
Tasa de Descuento	8.60%
Valor Actual Neto (VAN)	422,514.72
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	59.53%

Fuente: Propia

El Valor Actual Neto (VAN), arroja un valor mayor que cero lo cual se traduce a resultados positivos, significa que la empresa va a obtener beneficio, aportando valor.

Económicamente el proyecto es rentable, ya que tiene un Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) superior a la rentabilidad exigible en el mismo, siendo de 59.53%

Finalmente se considera que la inversión es aconsejable.

11.10 Escenarios y plan de contingencia.

Consideramos interesante valorar los cambios con relación al entorno económico y posibles daños técnicos del software dado que influirían de manera directa en la rentabilidad de nuestra empresa. En un escenario pesimista los clientes que tenemos contemplados para el primer año de nuestras funciones no harían adquisición de los servicios de mayores ganancias como son la instalación de CRM y servicios de asesoría, del mismo modo si las ventas no incrementaran en los siguientes años soportar la empresa no sería posible, en el caso del software (CRM), si no se dieran las condiciones que proporcionen sostenibilidad y protección de datos representaría una piedra de tropiezo para nuestro posicionamiento en la competencia. Por otro lado, en un escenario optimista superaríamos el número de clientes que solicitan nuestros servicios para el primer año y creceríamos potencialmente en los años venideros, las instalaciones de CRM y asesoría en gestión constituirían los servicios de mayor salida y los aspectos técnicos del software serán lo suficientemente sostenibles por lo que Gekho estaría disponible para traer innovación, fortalecimiento y mejora de la calidad del sistema de salud de la Republica Dominicana, convertiríamos lo análogo y plasmado en papel en un conjunto de datos digitales, de acceso fácil y seguro, facilitando los procesos de gestión en el sistema de salud dominicano.

Escenario pesimista y plan de contingencia

En el supuesto que se vean afectadas nuestras ventas y el crecimiento de los clientes con una disminución de 10% cada año y la seguridad del software se vea en juego, los datos de rentabilidad serían los expuestos a continuación:

Tabla 11.18. Escenario pesimista.

Rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	5.84%	19.77%	36.62%	38.26%	28.64%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	4.11%	16.87%	34.12%	39.68%	32.18%
3. EBITDA sobre Ventas	42.25%	45.09%	59.19%	64.61%	64.58%

Fuente propia

Por lo que hemos establecido las siguientes medidas de contingencia:

- Retirar el sueldo de los socios por el segundo semestre del primer año y utilizar ese dinero para los gastos necesarios.
- Contemplar un acápito de mantenimiento y seguridad de los datos del software con la compañía proveedora para mantener seguro la funcionalidad correcta de la herramienta.
- Reducir el horario de trabajo en la oficina a medio tiempo, de esa manera ajustaríamos los salarios de los empleados a la mitad.

Escenario optimista

Por su parte en un escenario optimista donde nuestras ventas y obtención de clientes tengan un aumento de al menos 10% por año, la solvencia y estabilidad de la empresa cambiaria de manera positiva. En ese sentido fortaleceríamos la oferta de los servicios por incremento de la demanda, reajustaríamos los salarios y fortaleceríamos nuestro personal. Dependiendo de esos incrementos desarrollaríamos un plan de extensión a la región I de salud, que es la más cercana a la que estamos iniciando, que no requeriría de nuevas inversiones de inmobiliario, solo de transporte en los casos que requirieran nuestra presencia física. En el caso optimista los datos de rentabilidad serian como sigue:

Tabla 11.18. Escenario optimista.

Rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023
1. ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	4.78%	24.15%	44.75%	46.77%	35.01%
2. ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	5.02%	20.62%	41.71%	48.49%	39.33%
3. EBITDA sobre Ventas	51.64%	55.12%	72.34%	78.96%	78.93%

Medidas de contingencia ante este escenario optimista

- Reajuste salarial.
- Fortalecimiento de servicios brindados (no se quizás brindar ofertas en las capacitaciones y así)
- Contrato de personal para completar el equipo.
- Extensión del proyecto a regios I de salud.

12. GESTIÓN DEL TIEMPO

Tabla 12.1. Actividades y fecha de realización Gekho.

Cronograma GEKHO		
Actividad	Inicio	Finalización
Validez del plan y formulación de la estructura de gastos	02-01-2019	04-01-2019
Constitución legal de la empresa y aportes financieros	11-01-2019	08-02-2019
Consolidación de alquiler de local	16-01-2019	18-01-2019
Tareas de Logística	18-01-2019	26-01-2019
Evaluación y contratación del personal	13-02-2019	22-02-2019
Capacitación del personal	22-02-2019	02-03-2019
Diseño y elaboración de la página web y app móvil	12-02-2019	12-06-2019
Negociación y Adquisición del Software	12-02-2019	12-06-2019
Captación de clientes	19-02-2010	
Gestión comercial e E-marketing	18-06-2019	
Coctel de Inauguración	21-06-2019	21-06-2019
Publicidad Off line	22-06-2019	01-07-2019

Fuente: Propia

Cronograma GEKHO

Actividad	Inicio	Finalización	Enero 19													
			Febrero 19	Marzo 19	Abril 19	Mayo 19	Junio 19	Julio 19	Agosto 19	Septiembre 19	Octubre 19	Noviembre 19	Diciembre 19			
Validez del plan y formulación de la estructura de gastos	2/1/2019	4/1/2019	█													
Constitución legal de la empresa y aporte financiero	11/1/2019	8/2/2019	█	█												
Consolidación de alquiler de local	16/1/2019	18/1/2019	█													
Tareas de Logística	18/1/2019	26/1/2019	█													
Evaluación y contratación del personal	13/2/2019	22/2/2019		█												
Capacitación del personal	22/2/2019	2/3/2019		█	█											
Diseño y elaboración de la pagina web y app móvil	12/2/2019	12/6/2019		█	█	█	█	█								
Negociación y Adquisición del Software	12/2/2019	12/6/2019		█	█	█	█	█								
Captación de clientes	19-02-2019			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Gestión comercial e E-marketing	18-06-2019							█	█	█	█	█	█	█	█	█
Cóctel de Inauguración	21-06-2019	21-06-2019						█								
Publicidad Off line	22-06-2019	1/7/2019						█	█							

Diagrama de Gantt 12.2. Actividades de Gekho

Fuente Propia.

13. RESUMEN EJECUTIVO

Gekho, alta gestión en salud, es una empresa de gestión y digitalización hospitalaria, cuyo propósito principal es el de mejorar el sistema sanitario dominicano, la misma iniciará sus operaciones en la zona metropolitana de la ciudad de Santo Domingo, facilitando el contacto con nuestros potenciales clientes y socios de los diferentes centros de salud de esta región.

Propuesta

Nuestra empresa se constituye como la primera empresa destinada a brindar servicios de asesoría en gestión y digitalización de procesos sanitarios de la República Dominicana basada en un modelo *Business Intelligence*. Nuestro propósito es posicionarnos como una de las empresas líderes de gestión del sector salud en el mercado nacional, que opera con un modelo de negocios más tradicional, y contribuir con el desarrollo positivo y vanguardista de este sector.

Los servicios ofrecidos por la empresa están dirigidos a los centros de salud, públicos y privados, de la región metropolitana, la cual cuenta con un total de 157 centros de salud, 55 privados y 102 públicos. La misma cuenta con pocas empresas de servicios exclusivos de gestión sanitaria.

El Equipo

Nuestro equipo estará conformado por un total de 10 empleados, que serán contratados durante los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa. Las posiciones que ocuparan estos funcionarios se corresponden con 5 puestos ejecutivos (1 Directora Ejecutiva (CEO), 1 Directora Comercial (CSO) y Marketing (CMO), 1 Directora Financiera (CFO), 1 Directora de Operaciones (COO) y 1 Directora de Gestión de Calidad y Capacitación), también contaremos con 3 Ingenieros que brindarán soporte técnico en las áreas tecnológicas (2 serán contratados desde el primer año de funcionamiento y el tercero a partir del 5to año de funcionamiento de la empresa) y 2 secretarías administrativas (iniciaremos el primer año con solo 1 oficinista y la otra será contratada a partir del 2do año).

Que nos motiva

Nuestro motor principal es impulsar el sector salud de la República Dominicana a niveles internacionales, y posicionarnos como un país con un sistema sanitario modelo y equiparable con modelos vanguardistas y eficaces de países con recursos similares, siempre con la finalidad de que los dominicanos y dominicanas reciban las atenciones apropiadas y oportunas para sus problemas de salud y que la administración de estos centros sea más eficaz, simplificada y orientada a la mejoría constante.

Esta empresa surge tras observar que la República Dominicana se caracteriza por una alta complejidad de organizaciones, actores e intereses no siempre convergentes, en el que no existe una empresa de asesoría en gestión que sea exclusiva para sector sanitario, en el que actualmente se observa una baja implementación de estrategias de mejora, un inadecuado manejo de recursos, una financiación ineficiente, discrepancias en la coordinación y cooperación interinstitucional y una gran fragmentación y segmentación de los servicios, siendo una empresa de esta índole necesaria para la mejoría del sistema sanitario del país.

Nuestros Clientes

Nuestra cartelera de clientes potenciales estará conformada por directores y administrativos de las áreas de la salud, que tengan bajo su responsabilidad centros de salud públicos y/o privados que

precisan de mejoras en su funcionamiento, digitalizar los procesos de servicios asistenciales, subcontratar servicios no asistenciales o que ameriten capacitación de su personal.

Gekho es una empresa comprometida con la calidad y la innovación donde ofrecemos a cada cliente la posibilidad de obtener excelentes resultados en respuesta a las necesidades particulares de cada hospital.

Productos y servicios

Nuestras fuentes de ingresos serán la venta de nuestro repertorio de productos y servicios incluye la instalación de CRM (que constituye nuestro principal producto y que nos permitirá digitalizar los procesos cotidianos del centro, así como gestionar y analizar los datos de nuestros clientes para complementar nuestro servicio de asesoría), una página Web (para mantener a los administradores y directivos de los centros de salud informados sobre los procesos de vanguardia relacionados con la administración y mejora de los centros de salud), una App móvil (que será una versión de nuestra página web diseñada para dispositivos móviles, que permitirá al administrativo un acceso rápido, simple y en tiempo real a su plataforma), asesoría de gestión (que incluiría la evaluación y el diagnóstico del centro, para la elaboración de plan de acción, en base a las necesidades arrojadas en la evaluación y por el CRM, que permitan el funcionamiento óptimo de la institución), creación de talleres y manuales de criterio (para de esta forma reducir la resistencia al cambio y hacer que la empresa funcione como un solo engranaje), y la subcontratación de servicios no asistenciales (a través de la cual buscamos agilizar el proceso de externalización, proveyendo a nuestros clientes de opciones que cumplan y se adapten a sus necesidades).

Beneficiarios

Si bien el personal administrativo será beneficiado por nuestra propuesta, finalmente será el equipo médico y los pacientes los principales beneficiados por la implementación de este tipo de empresas que busca la mejoría de los centros de salud en base a sus necesidades reales, ya que al fin y al cabo la misión de estos es el bienestar de los pacientes y al mejorar la parte de la administración se reflejará en el servicio obtenido por sus usuarios.

Estrategias y Plan de acción

El plan operativo de nuestra empresa es una de las herramientas que nos ayudará a lograr nuestros objetivos estratégicos. Brindar calidad en nuestros servicios guiados por un sistema de gestión que garantice el mejoramiento constante y personalización de nuestros servicios, proveerán una sostenibilidad en el tiempo, aportándonos más valor.

La estrategia de marketing de Gekho, busca dar a conocer la gama de servicios que ofrecemos, capaces de suplir las necesidades e intereses de nuestros clientes. Distinguirnos en el mercado con nuestros productos con una oferta de precios competitiva que impulse la contratación de nuestros servicios a través de los distintos medios de comunicación actuales. Con el plan de mercadeo y marketing estratégico establecidos daremos respuesta a los diferentes objetivos trazados.

La captación de clientes y su fidelización permitirán el crecimiento asiduo de nuestra empresa siendo fundamental satisfacer sus requerimientos e instaurar una sólida relación con los mismos. Por tanto, la relación que mantengamos con nuestros proveedores forma una parte importante de Gekho, se han de establecer estrategias de comunicación, para seguimiento y monitorización del desempeño.

Datos Financieros

Para la creación de la empresa, necesitaremos un capital financiero de \$130,000.00, de los cuales el 88.46% serán aportando por los 5 socios principales en montos iguales (autofinanciación). Sin embargo, para poder atender las inversiones y gastos imprescindibles para desarrollar la actividad de la empresa se considera conveniente recurrir a un préstamo bancario, que constituirá el 11.54%, restante del monto requerido, el cual se solicitará en una entidad financiera de la República Dominicana; éste con una duración de 5 años.

A continuación, una distinción de la situación económica financiera de la empresa desde distintos enfoques de liquidez, solvencia, estructura financiera.

Tabla 13.1. Situación económica de Gekho

Rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023
ROE (Return On Equity) - Rentabilidad Financiera	5.32%	21.96%	40.69%	42.52%	31.83%
ROI (Return On Investment) - Rentabilidad Económica	4.57%	18.75%	37.92%	44.09%	35.76%
EBITDA sobre Ventas	46.95%	50.11%	65.77%	71.79%	71.76%

Fuente: Propia.

Aquí se pone en manifiesto que la empresa cuenta con la capacidad para hacer frente a sus compromisos inmediatos y a cortos plazos, así como también a todos sus compromisos a medida que vayan venciendo.

Evidentemente, la empresa, desde su primer año y en sus previsiones de los años subsiguientes, cuenta con una solvencia por encima de 1, lo cual sugiere que el activo real de la misma supera los ajenos, garantizando que la solvencia de la empresa es mayor.

Por otro lado, si nos situamos en la realidad de la empresa como unidad económica, los activos en los dos primeros años no son significativos, sin embargo, a partir del tercer año se evidencia su capacidad para generar beneficios y su rentabilidad a lo largo de los años, así como también para la rentabilidad financiera de sus socios.

Según el estado de resultados de las cuentas de la empresa, todo indica que será una inversión pecuaria, por lo cual se considera que es un negocio rentable en donde habrá retorno del capital invertido.

Tabla 13.2. Estado de Cuenta de Resultados

VAN (Valor Actual Neto o Valor Capital)	4,222,414.4
Tasa de Descuento Apropiada	8.6%
TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)	59.53%

Fuente: Propia

14. "ONE PAGE"

La esencia de nuestro proyecto es resumida a continuación en el siguiente *One Page*:



Alta gestión en salud

PROPUESTA DE VALOR
Primera empresa dedicada a la asesoría en gestión y subcontratación de servicios no asistenciales de manera exclusiva en el sector sanitario basada en un modelo Business Intelligence en República Dominicana, destacando de la competencia que se rige por modelos tradicionales de gestión.

MISIÓN
Brindar mejoras mediante la implementación de redes integradas de servicios, nuevas tecnologías, técnicas y estrategias de comunicación, formación, organización, y administración con un enfoque moderno y digital.

VISIÓN
Convertirnos en la empresa #1 de apoyo en la asesoría en gestión en todos los centros de salud del país, con posibilidad de extensión a los sistemas de salud del Caribe manteniendo nuestro enfoque actualizado con los tiempos y ajustado con la tecnología, a la vanguardia y con una atractiva oferta que cubra las necesidades de nuestros usuarios

MERCADO OBJETIVO

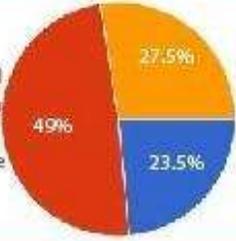


REGIÓN 0
Conformado por los centros de salud públicos y privados de la región Metropolitana

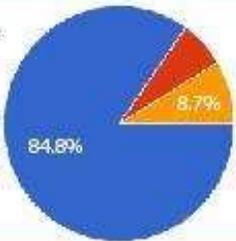
PERFIL DE EMPRESA

PROBLEMÁTICA

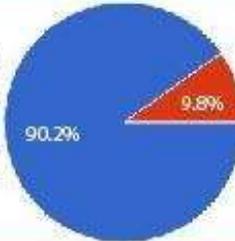
El 49% de los centros de salud entiende que su administración es poco eficiente



El 84.8% considera que sus deficiencias tienen un impacto negativo considerable por lo que requieren buscar soluciones.



El 90% prefiere el uso de métodos de gestión digitales ante los convencionales.



DATOS FINANCIEROS

INVERSIÓN TOTAL	VAN	TIR
\$130,000.00	422,514.72	59.53%

CONTACTO
MARKETING
EQUIPO DE TRABAJO

<ul style="list-style-type: none"> Avenida Máximo Gómez, Plaza Royal, Suite 402 809-000-0000 809-111-1111 gekhogestionsalud@gmail.com www.gekho.com.do Gekho Alta Gestion en Salud @Gekhogestionsalud 	<ul style="list-style-type: none"> -Lanzar nuestra propuesta de negocio resaltando lo que nos hace únicos en el mercado a través de nuestra página web, redes sociales y presencial. -Oferta de precios atractivos con relación a la competencia. -Marketing Relacional para fidelizar clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Viero Franco/Directora Ejecutiva Cinthy Suazo/Directora General y Marketing Kimery Martinez/Directora Financiera Sandy Batista/Directora de Operaciones Julissa Ozuna/Directora Gestion de Calidad Vacante/Soporte Técnico Vacante/Secretaria Administrativa
---	---	--

15. BIBLIOGRAFÍA

1. IX Censo Nacional de Población y Vivienda [en línea] República Dominicana: Oficina Nacional de Estadística; 2010 [fecha de acceso:] URL disponible en: http://censo2010.one.gob.do/volumenes_censo_2010/vol1.pdf
2. Calle, A. Calcular el tamaño del mercado al que te diriges [en línea] Streamline Project; 20 de Marzo de 2015 [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://slprojects.es/calcula-el-tam/>
3. CRM: lleno de funciones, lleno de contextos [en línea] Zoho [fecha de acceso:] URL disponible en: https://www.zoho.com/es-xl/crm/features.html?network=g&device=m&keyword=%2Bcrm&campaignid=1344656147&creative=262587075316&matchtype=b&adposition=1t1&placement=&adgroup=54715695100&gclid=EAlaIQoBChMI0obU5eCV3AIVR2SGCh1IgQaaEAYASABEgJP7fD_BwE
4. Chacón, N. ¿Cómo calculo el porcentaje de crecimiento en ventas? [en línea] Gerencia Retail; 21 de Abril de 2015 [fecha de acceso:] URL disponible en: <https://www.gerenciaretail.com/2015/04/21/como-calculo-un-porcentaje-de-crecimiento-en-ventas/>
2. Chévez, P. Estrategias de diferenciación [en línea] Todo marketing [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>
3. ¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter? [en línea] GestioPolis.com Experto: 22 de septiembre 2001. [fecha de acceso: Junio 2018] URL disponible en: <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
4. Compendio estadístico 2014 [en línea] Chile: Instituto Nacional de Estadística; 20 de Octubre de 2014 [fecha de acceso:] URL disponible: http://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2014/compendio_2014.pdf?sfvrsn=5
5. Cuáles son los principales tipos de estrategias competitivas [en línea] Informática para tu negocio.com [fecha de acceso: Junio 2018] URL disponible en: <https://www.informaticaparatunnegocio.com/blog/cuales-los-principales-tipos-estrategias-competitivas/>
7. Descuentos de nómina en República Dominicana: SFS, AFP e ISR [en línea] Top trabajos [fecha de acceso Junio 2018] URL disponible en: <https://www.toptrabajos.com/blog/do/descuentos-de-nomina-sfs-afp-isr/>
8. Díaz Olivera, AP, Matamoros Hernández, IB. El análisis DAFO y los objetivos estratégicos [en línea] España: Contribuciones a la economía; Marzo 2011 [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>
9. Diseño de logo [en línea] 99 Designs [fecha de acceso:] URL disponible en: https://es.99designs.com/logo-design?gclid=CjwKCAjwq57cBRBYEiwAdpx0vQsOu0YU3GLYFzC_B9U7u9SsYhQv-eioYuLEg14QYfWeTLMYSqjtzhoCtwkQAvD_BwE&utm_campaign=ROW+-+99designs+Branded&utm_content=99designs+logo+-+nonexact&utm_creative=108248396837&utm_device=c&utm_medium=cpc&utm_network=g&utm_placement=&utm_source=google&utm_term=%2B99+%2Bdesigns+%2Blogo
10. El perfil de un director de calidad [en línea] España: oficina empleo; 15 de Febrero de 2016 [fecha de acceso: Junio de 2018] URL disponible en: <https://www.oficinaempleo.com/blog/el-perfil-de-un-director-de-calidad/>
11. García, A. Vendo local comercial de oportunidad [en línea] Santo Domingo: la pulga; 10 de mayo de 2018 [fecha de acceso:] URL disponible en: <https://lapulga.com.do/?id=5925451>
12. Garrido González, M. Diseño de un sistema de planificación estratégica y aplicación de herramientas de control de gestión para Ab Mark sociedad de asesorías limitadas [tesis de grado] [en línea] Santiago: Economía y negocios, Universidad de Chile; 2014 [fecha de acceso: Junio 2018] URL disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117536/Garrido%20Gonzalez%20Michel.pdf?sequence=1>

13. Historia de la República Dominicana después del descubrimiento [en línea] Mi RD [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://www.mi-rd.com/Recuentos/Historia-Despues.htm>
14. Ingeniero de sistemas [en línea] España: educaweb [fecha de acceso: Junio 2018] URL disponible en: <https://www.educaweb.com/profesion/ingeniero-sistemas-103/>
15. Iglesias M, Lobato F, Tejedo J. Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.; 2010.
16. Created from bibliotecaeoi-ebooks on 2018-09-01 09:14:33.
17. Ingeniero informático [en línea] Colombia: Universia [fecha de acceso Junio de 2018] URL disponible en: <http://profesiones-ocupaciones.universia.net/profesion/ingeniero-informatico/118>
18. La isla de Santo Domingo en la región del caribe [en línea] Educando [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://www.educando.edu.do/articulos/estudiante/la-isla-de-santo-domingo-en-la-region-del-caribe/>
19. Ley Código de trabajo (16-92) [en línea] República Dominicana: Cámara de diputados Palacio del congreso nacional; 29 de Mayo de 1992 [fecha de acceso:] URL disponible en: http://mt.gob.do/images/docs/biblioteca/codigo_de_trabajo.pdf
20. Ley código tributario (11-92) [en línea] República Dominicana: Cámara de diputados Palacio del congreso nacional; 26 de marzo de 1992 [fecha de acceso:] URL disponible en: <https://www.dgii.gov.do/legislacion/leyesTributarias/Documents/11-92.pdf>
21. Ley de derecho de autor (65-00) [en línea] República Dominicana: Cámara de diputados Palacio del congreso nacional; 24 de Julio de 2002 [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://www.omg.com.do/files/Uploads/Documents/Ley%20No.%2065-00,%20De%20Derecho%20de%20Autor.pdf>
22. Ley general de las sociedades comerciales y empresas individuales de responsabilidad limitada (479-08) [en línea] República Dominicana: Cámara de diputados Palacio del congreso nacional; 25 de Noviembre de 2008 [fecha de acceso:] URL disponible en: <https://www.dgii.gov.do/legislacion/leyesTributarias/Documents/479-08.pdf>
23. Ley Sistema Dominicano de seguridad social (87-01) [en línea] República Dominicana: Cámara de diputados Palacio del congreso nacional; 9 de Mayo de 2001 [fecha de acceso:] URL disponible en: <https://www.dgii.gov.do/legislacion/leyesTributarias/Documents/87-01.pdf>
24. Ley sobre el comercio electrónico, documentos y firmas digitales (126-02) [en línea] República Dominicana: Cámara de diputados Palacio del congreso nacional; 4 de Septiembre de 2002 [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/do/do030es.pdf>
25. Manual de preguntas y respuestas sobre la Seguridad social [en línea] Dirección de información y defensa de los afiliados a la seguridad social [fecha de acceso Agosto 2018] URL disponible en: <http://www.sisalril.gov.do/pdf/FAQ.pdf>
26. Marco legal [en línea] República Dominicana: Oficina Nacional de la Propiedad Industrial [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://www.onapi.gov.do/index.php/marco-legal>
27. Martín, E. 12 habilidades indispensables para ser una secretaria top [en línea] España: Anécdotas de secretarías; 27 de Enero 2017 [fecha de acceso: Junio 2018] URL disponible en: <https://anecdotasdesecretarias.com/habilidades-indispensables-secretaria/>
28. Megías, J. Una estrategia para calcular el tamaño de mercado: tam, sam y som [en línea] javiermegias.com; 26 de marzo de 2014 [fecha de acceso:] URL disponible en: <https://javiermegias.com/blog/2014/03/calcular-tamano-mercado-tam-sam-som/>
29. Ministerio de salud pública Buscador centros de salud [en línea] Santo Domingo [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://www.msp.gob.do/cs01>
30. Ministerio de salud pública de República Dominicana. <http://www.sespas.gov.do/sec-dsrs>
31. Ministerio de salud pública. Listado de establecimientos habilitados al 31 de enero 2018 [en línea] 2018 [fecha de acceso:] URL disponible en: <http://190.167.104.68/web/dgha/wp-content/uploads/2018/02/listado-de-establecimientos-habilitados-31-01-2018.pdf>

32. Misol, L. La secretaria es el alma de la oficina. [en línea] Listín Diario: Santo Domingo; 26 de abril 2011 [fecha de acceso: Junio 2018] URL disponible en: <https://www.listindiario.com/la-vida/2011/04/26/185798/la-secretaria-es-el-alma-de-la-oficina>
33. Organización Panamericana de la Salud, con base en datos del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. División de Población. Revisión 2015. Nueva York; 2015.
34. Pellerano & Herrera. Sociedades anónimas simplificadas [en línea] Santo Domingo: Diario Libre; 4 de Marzo de 2011 [fecha de acceso Junio 2018] URL disponible en: <http://www.phlaw.com/es/publicacion/46/sociedades-anonimas-simplificadas-sas>
35. Pérez Báez, L. 6 Estrategias de diferenciación para que tu marca no pase inadvertida y deje de ser escogida por precio o conveniencia [en línea] España: MakingLovemarks.es; 2016 [fecha de acceso: Junio de 2018] URL disponible en: <http://www.makinglovemarks.es/blog/5-estrategias-diferenciacion/>
36. Pérez, C. Impuesto sobre la renta factor depreciación en RD [en línea] Santo Domingo: Hoy Digital; 25 de Septiembre de 2013 [fecha de acceso Junio 2018] URL disponible en: <http://hoy.com.do/impuesto-sobre-la-renta-factor-depreciacion-en-rd/>
37. ¿Qué es el Servicio regional de salud metropolitano? [en línea] República Dominicana: Servicio regional de salud metropolitano [fecha de acceso] URL disponible en: <http://www.srsm.gob.do/index.php/sobre-nosotros-m>
38. Qué es un diagrama de flujo - Gestión de procesos [en línea] Granada: Aiteco [fecha de acceso:] URL disponible en: <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
39. Rathe Magdalena, Moliné Alejandro. Sistema de salud de República Dominicana. Salud pública Méx [revista en la Internet]. 2011 Ene [citado 2018 Ago 22]; 53(Suppl 2): s255-s264. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800020&lng=es.
40. Rivas, C. Depreciación de activos fijos [en línea] 8 de abril de 2013 [fecha de acceso Agosto 2018] URL disponible en: <http://ladepreciaciondeactivofijos.blogspot.com/>
41. Salud en las Américas: República Dominicana [en línea] Estados Unidos: Organización Panamericana de la Salud; 2017 [fecha de acceso:] URL disponible en: https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_type=república-dominicana&lang=pt
42. Sánchez Galán, J. Estrategias de producto [en línea] Economipedia [fecha de acceso] URL disponible en: <http://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-producto.html>
43. Sobrado, JD. Análisis DAFO y creación de estrategias (CAME, DAFO cruzado) [en línea] España: Learning legendario; 4 de febrero de 2018 [fecha de acceso: Junio 2018] URL disponible en: https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#DAFO_cruzadocreando_estrategias_mas_alla_del_CAME
44. Villalona, N. Los objetivos y funciones de RRHH [en línea] Escuela de organización industrial: Máster executive en dirección de empresas tecnológicas e industriales; 22 de Abril 2014 [fecha de acceso Junio 2018] URL disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/22/los-objetivos-y-funciones-de-rrhh/>

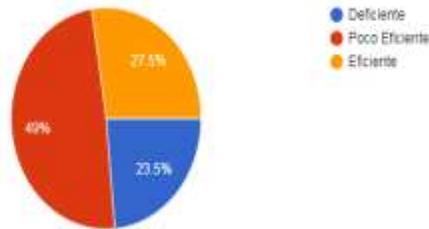
16. ANEXOS

RESULTADOS DE ENCUESTA DE VALIDACIÓN:

Pregunta 1

¿Cómo considera es el funcionamiento actualmente del proceso administrativo del centro?

51 respuestas

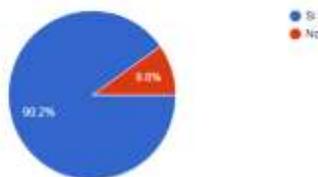


La primera pregunta se realizó con la finalidad de determinar en qué situación se encuentran actualmente la gestión administrativa de salud de acuerdo a la percepción de los encuestados. Lo que nos arrojó que el 49% de los encuestados entiende que en su centro la gestión es poco eficiente y el 23.5% entiende que es deficiente, por lo que 72.5% de los encuestados confirma que su proceso precisa de mejorías, lo que resulta valorable a la validez de nuestro proyecto.

Pregunta 2

¿Existe algún área o proceso en particular que requieran mayor atención y que se necesiten mejorar?

51 respuestas



Esta pregunta se realizó con la finalidad de determinar si los centros requieren de mejorías en sus servicios, a lo que el 90.2% de los encuestados respondió de manera afirmativa, lo que rectifica como favorable para la validez de nuestro proyecto.

Pregunta 2b

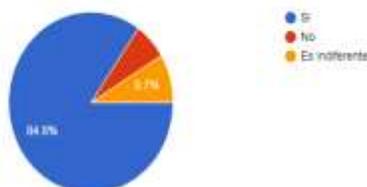
Enumere Las Más Importantes:

Esta pregunta de respuesta abierta fue creada como un complemento de la respuesta anterior, y tras analizar las 46 respuestas, las 5 más comunes correspondían a atención al usuario, contabilidad, gestión de recursos humanos, servicios clínicos y otros, respectivamente, permitiéndonos con estas respuestas moldear nuestra propuesta de negocios.

Pregunta 3

Con relación a las deficiencias ya mencionadas, ¿Tiene un impacto económico negativo considerable por la cual necesite buscar soluciones?

46 respuestas



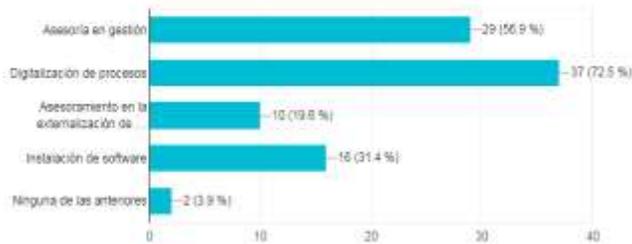
podría ser participe nuestra empresa.

Esta pregunta se realizó con la finalidad de confirmar si las problemáticas descritas por los encuestados producen consecuencias económicas perjudiciales para el centro, pero a la vez abre una brecha para confirmar nuestra hipótesis de que la implementación de nuestro plan de gestión podría incrementar en un 70% la optimización de los recursos existentes que necesiten mejoría. Con los resultados arrojados pudimos confirmar que más del 83% si precisa de mejorías en las que

Pregunta 4

¿Cuál de los siguientes servicios entiende necesita el centro y podría implementar?

51 respuestas



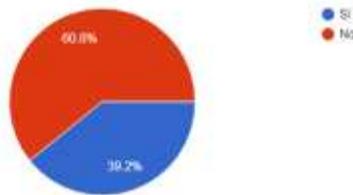
pretendíamos que el 60% de los ingresos mensuales se obtendrían a través de la gestión de externalización de servicios, podríamos en cambio recibir más beneficios de la digitalización. Aunque nuestras hipótesis fueron descartadas, las respuestas favorecen nuestra propuesta de negocios.

Con esta pregunta buscamos validar que el 80% de los usuarios invertiría y valoraría el uso de una herramienta digital que permita el ahorro del tiempo y seguimiento de los procesos de mejora. Sin embargo, aunque este resultado ser la mayor necesidad registrada por los gestores, solo el 39.4% eligió esta opción, seguida por un 30.8% que eligió la asesoría en gestión. Añadido a esto también comprobamos que, aunque

Pregunta 5

¿El centro emplea herramientas para llevar a cabo monitoreo y evaluaciones sobre la eficiencia de los procesos?

51 respuestas



El 60% de los usuarios confirmo no emplear ninguna herramienta de monitoreo, lo que objeta nuestra hipótesis de que el 80% de los hospitales y centros no tienen planes de gestión, monitoreo y evaluación definidos que respondan a sus necesidades. Sin embargo, la falta de monitoreo afecta a la mayoría de los centros, dando aun así oportunidad a nuestra idea de negocios de ser empleada.

Pregunta 6

¿Con qué frecuencia se emplean dichas herramientas?

20 respuestas

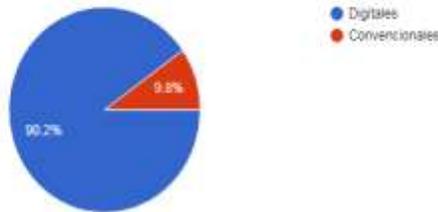


Dando continuidad a la hipótesis anterior del 39.2% de los centros que poseen herramientas de monitoreo solo el 60% lo realiza de manera constante, dando cabida al proyecto de brindar mejores herramientas de monitoreo y seguimiento al 40% restante.

Pregunta 7

Como herramientas para evaluación y seguimiento de procesos que le permitan gestionar el centro de una forma óptima, ¿qué tipo de método prefiere?

51 respuestas



Luego de realizar la encuesta confirmamos que el 90.2% de los encuestados prefiere los servicios digitales a los convencionales, favoreciendo nuestras hipótesis de que el 50% de los clientes prefiere invertir en una herramienta digital que optimice la gestión de su centro frente a medios convencionales y que podríamos captar al 20% de los clientes de las empresas con procesos de gestión convencionales.

Pregunta 7B

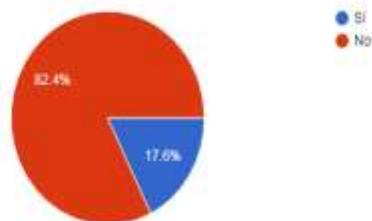
Justifique Su Respuesta:

Del 90% a favor de las herramientas digitales la mayoría coincidió en que este tipo de métodos economiza recursos, brinda mayor facilidad y agilidad de los procesos, brinda información más confiable y son más prácticos y eficientes, mientras que el 9.8% restante se resiste a estos cambios porque entiende que los costos serían muy altos.

Pregunta 8

¿Utiliza empresas que le ayuden con el manejo y asesoría de los procesos del centro?

51 respuestas



Tras los resultados arrojados confirmamos que existen empresas que asesoran a un 17.6% de los centros encuestados, confirmando nuestra hipótesis inicial de que nuestro principal competidor serían las empresas dedicadas a la gestión de empresas. Sin embargo, el porcentaje que no cuenta con ningún tipo de asesoramiento externo es significativamente mayor, correspondiéndose con el 82.4% de los encuestados, lo que nos indica que contamos con una gran cantidad de clientes potenciales.

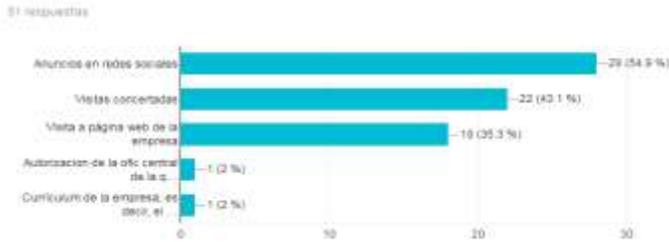
Pregunta 9

¿Cuáles servicios le brindan?

Del 17.6% que recibe asesoría, reportaron que los servicios que reciben de asesores externos se corresponden con asistencia de Software, auditoría, Gestión clínica, asesoría de gestión, externalización de servicios y educación continua.

Pregunta 10

¿Cuáles elementos de comunicación o publicidad tienen mayor influencia en usted a la hora de contratar el servicio de una compañía?

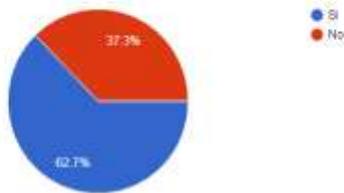


Siendo nuestra hipótesis inicial que el 50% de nuestros clientes serían captados a través de visitas concertadas, este resultado sería refutado, ya que más del 50% de los entrevistados confiesa que las redes sociales resultan más atractivas para ellos, que las visitas que obtuvieron el segundo lugar con un 43%.

Pregunta 11

¿A la hora de externalizar un servicio del centro, ha tenido dificultad de encontrar la compañía que se adapte a sus necesidades y posibilidades?

51 respuestas

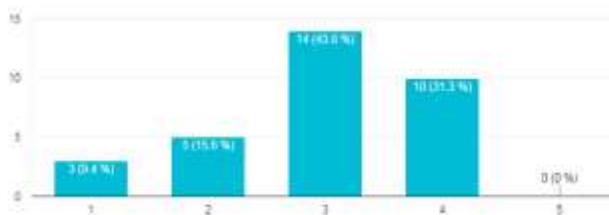


Tras analizar los resultados de esta pregunta, observamos que más del 60% de los centros tiene dificultad con los procesos de externalización, permitiendo que esta siga siendo una propuesta atractiva de nuestro proyecto.

Pregunta 11B

¿Cómo califica su experiencia?

32 respuestas



Pregunta 12

¿Cuál es su opinión sobre el proceso de gestión hospitalaria en el sector salud de la República Dominicana?

Luego de revisar todas las respuestas ofrecidas las más comunes se resumen en que el proceso de gestión hospitalario del país es aún deficiente, que se encuentra en un periodo de cambio, que precisa de dirigentes más capacitados, menos nepotismo, más recursos, de monitoreo más constantes y que precisa de más motivación por parte de los involucrados. El 100% de las respuestas refleja que el sistema precisa cambios y que actualmente es ineficaz, sobre todo a nivel público.

Pregunta 13

¿Con quién más nos recomendaría hablar sobre este tema?

Luego de completar la encuesta los entrevistados nos recomendaron aplicar esta encuesta y educar más al respecto a personal involucrado en el Servicio Nacional de Salud (SNS), con el Ministerio de Salud Pública, personal de los Servicios Regionales de Salud, Personal clínico de los centros, Personal de todos los departamentos administrativos del centro, con el comité de gestión de cambio, grupos comunitarios, entre otros.