



**Escuela Superior Politécnica Del Litoral  
Escuela De Postgrado En Administración De Empresas  
Maestría En Gerencia Hospitalaria Mgh15**

**Trabajo De Titulación Previo A La Obtención Del Título De:  
Magister En Gerencia Hospitalaria**

**Tema:**

**Plan De Negocio: Implementación De Un Centro De Atención Médico  
Ambulatorio En El Cantón Isidro Ayora.**

**Autores:**

**Damián Cercado Solórzano**

**Ruddy Quinde Yépez**

**Director:**

**Phd. William Loyola**

**Guayaquil - Ecuador**

**2024**

## **Agradecimientos**

Mi eterno agradecimiento a Dios, a toda mi familia y amigos por el apoyo constante, a ESPAE por permitirme formar como profesional, a cada persona que estuvo siempre para apoyarme cuando lo necesitaba, a cada uno de los docentes que supieron brindar su enseñanza y poderla compartir en su totalidad, a todos quienes aportaron en mi formación académica, GRACIAS TOTALES.

**Jostyn Cercado**

Quedo gratamente agradecida con ESPAE por cambiar nuestra mentalidad, a los docentes quienes han sido una fuente de inspiración por cada clase impartida y por los nuevos conocimientos adquiridos, y un especial agradecimiento a nuestro estimado tutor el Dr. Loyola por ser una guía en nuestro proyecto de negocio y ser un excelente asesor, quedo agradecida.

**Ruddy Quinde**

## **Dedicatorias**

Dedico este proyecto a Dios principalmente y a mi familia, quienes han sido testigos de cada uno de los esfuerzos que se ha tenido que realizar para poder escalar hacia la meta, a ellos mis respetos y amor siempre.

**Jostyn Cercado**

Dedico nuestro proyecto a mi familia quienes han sido la principal fuente de apoyo y motivación para poder llegar a la meta establecida, después de todo el esfuerzo siempre estuvo con palabras de aliento.

**Ruddy Quinde**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1417**

APELLIDOS Y NOMBRES	QUINDE YEPEZ RUDDY GABRIELA
IDENTIFICACIÓN	0930497839
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413H01-S-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICO AMBULATORIO EN EL CANTÓN ISIDRO AYORA.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-11-20
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	( 9,70 ) NUEVE CON SETENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinte días del mes de Noviembre del año dos mil veinticuatro a las 16:06 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR, Director del trabajo de Titulación y CASSANELLO PANCHANA JERONIMO XAVIER, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICO AMBULATORIO EN EL CANTÓN ISIDRO AYORA.", presentado por la estudiante QUINDE YEPEZ RUDDY GABRIELA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,70/10,00, NUEVE CON SETENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.

William Vladimir  
Firmado digitalmente por  
William Vladimir Loyola Salcedo  
Loyola Salcedo  
Fecha: 2024.11.20 17:02:06  
-05'00'



LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR  
DIRECTOR

CASSANELLO PANCHANA JERONIMO XAVIER  
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



QUINDE YEPEZ RUDDY GABRIELA  
ESTUDIANTE



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1416**

APELLIDOS Y NOMBRES	CERCADO SOLORZANO JOSTYN DAMIAN
IDENTIFICACIÓN	0921856407
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413H01-S-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICO AMBULATORIO EN EL CANTÓN ISIDRO AYORA.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2024-11-20
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	( 9,70 ) NUEVE CON SETENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinte días del mes de Noviembre del año dos mil veinticuatro a las 16:06 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR, Director del trabajo de Titulación y CASSANELLO PANCHANA JERONIMO XAVIER, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE ATENCIÓN MÉDICO AMBULATORIO EN EL CANTÓN ISIDRO AYORA.", presentado por el estudiante CERCADO SOLORZANO JOSTYN DAMIAN.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,70/10,00, NUEVE CON SETENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.

William Vladimir  
Loyola Salcedo

Firmado digitalmente por William  
Vladimir Loyola Salcedo  
Fecha: 2024.11.20 17:03:12 -05'00'



Firmado electrónicamente por:  
JERONIMO XAVIER  
CASSANELLO PANCHANA

LOYOLA SALCEDO WILLIAM VLADIMIR  
DIRECTOR

CASSANELLO PANCHANA JERONIMO XAVIER  
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Firmado electrónicamente por:  
JOSTYN DAMIAN  
CERCADO SOLORZANO

CERCADO SOLORZANO JOSTYN DAMIAN  
ESTUDIANTE

## ÍNDICE GENERAL

<b>Portada.....</b>	<b>i</b>
Agradecimientos .....	ii
Dedicatorias.....	iii
ÍNDICE GENERAL .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
ABREVIATURAS .....	17
CAPÍTULO 1 .....	18
1. Resumen ejecutivo .....	18
CAPÍTULO 2 .....	21
2. Atención médica en Isidro Ayora.....	21
2.1. Reseña histórica del cantón Isidro Ayora .....	23
2.2. Época precolombina y la cultura huancavilca .....	24
2.3. La independencia y la batalla de Guayaquil.....	24
2.4. Creación del cantón Isidro Ayora .....	24
2.5. Desarrollo económico y desafíos actuales:.....	24
2.6. Desarrollo empresarial del cantón Isidro Ayora .....	25
2.7. Sistema público de salud del cantón Isidro Ayora (MSP) .....	26
2.8. Sistema de salud privado del cantón Isidro Ayora.....	27
2.9. Administración general en salud .....	28
2.10. Optimización de recursos con calidad avanzada .....	28
2.11. Fortalecimiento de relaciones internas del personal de salud.....	29
2.12. Formación continua y estándares de calidad.....	29
2.13. Componentes estructurales de un sistema de salud privado .....	30
2.13.1. Infraestructura.....	30

2.13.2.	Recursos humanos .....	31
2.13.3.	Financiamiento .....	31
2.13.4.	Tecnología .....	31
2.14.	Lineamientos administrativos de gestión empresarial en salud ...	32
2.14.1.	Materiales.....	32
2.14.2.	Métodos.....	32
2.14.3.	Mano de obra (talento humano).....	32
2.14.4.	Maquinaria .....	33
2.14.5.	Medio ambiente .....	33
2.14.6.	Medida.....	33
2.15.	Requisitos de un centro de salud para ser prestador de servicio del IESS	34
2.15.1.	Solicitud de inclusión.....	34
2.15.2.	Certificado de registro.....	34
2.15.3.	Permiso de funcionamiento.....	34
2.15.4.	Cartera de servicios .....	34
2.16.	Proceso de inscripción como prestador de servicios del IESS ....	34
2.16.1.	Solicitud de inscripción en el registro de prestadores de RPIS	34
2.16.2.	Certificado de miembro de la red pública integral.....	35
2.16.3.	Registro en línea .....	35
2.16.4.	Presentación de solicitud al IESS.....	35
2.17.	Atención medica integral .....	35
2.18.	Servicios de salud.....	37
2.19.	Entorno sociocultural .....	37
2.20.	Propuesta de solución, características del producto o servicio....	38

2.21.	Layout.....	39
2.22.	Oportunidad de negocio .....	40
2.23.	Modelo de negocio preliminar.....	41
2.23.1	Segmento de clientes .....	41
2.23.1	Propuesta de valor .....	42
2.23.3	Canales .....	42
2.23.4	Relación con los clientes .....	43
2.23.5	Fuentes de ingresos .....	43
2.23.6	Recursos clave .....	43
2.23.7	Actividades clave.....	44
2.23.8	Estructura de costos .....	44
2.23.9	Modelo Canvas preliminar.....	45
2.24.	Objetivo general .....	46
2.25.	Objetivos específicos.....	46
2.26.	Alcance de estudio.....	46
CAPÍTULO 3 .....		47
3.	Marco Metodológico .....	47
3.1	Enfoque de la investigación.....	48
3.2	Tipo de investigación.....	48
3.3	Método de investigación .....	48
3.4	Instrumentos y técnicas .....	49
3.4.1	Encuestas .....	49
3.4.2	Cuestionario de encuestas .....	49
3.5	Población y muestra.....	50
3.6	Encuestas.....	50
3.6.1	Diseño de encuesta .....	50

3.6.2. Diseño de la encuesta .....	51
3.6.3. Ejecución de encuestas.....	54
3.6.4. Resultados de las encuestas .....	54
3.7 Análisis de encuestas realizadas en Isidro Ayora del modelo preliminar de negocio.....	72
3.8 Interpretación de las encuestas .....	72
3.9 Impacto de las conclusiones de las encuestas en el modelo de negocios final.....	74
3.10 Modelo de negocio final.....	76
CAPÍTULO 4 .....	78
4 Impactos y riesgos del negocio .....	78
4.1 Impactos ambientales positivos: .....	78
4.1.1 Eficiencia energética .....	78
4.1.2 Gestión de residuos:.....	78
4.1.3 Diseño sostenible .....	78
4.1.4 Movilidad sostenible .....	78
4.2 Retos de los impactos ambientales .....	78
4.2.1 Consumo de recursos médicos.....	78
4.3 Impacto del desarrollo de infraestructura .....	78
4.4 Impactos sociales positivos .....	79
4.4.1 Mejora en la accesibilidad.....	79
4.4.2 Generación de empleo .....	79
4.4.3 Desarrollo comunitario .....	79
4.4.4 Educación para la salud.....	79
4.4.5 Reducción de desigualdades en la salud.....	79
4.4.6 Participación activa en salud .....	79

4.5	Retos de los impactos sociales.....	79
4.6	Adaptación cultural.....	79
4.7	Riesgos operativos:.....	80
4.8	Riesgos estratégicos:.....	80
4.9	Riesgos ambientales y sociales:.....	81
CAPÍTULO 5 .....		83
5	Estrategia .....	83
5.1	Fortalezas.....	83
5.1.1	Debilidades.....	83
5.1.2	Oportunidades .....	84
5.1.3	Amenazas .....	84
5.2	Síntesis del FODA.....	84
5.3	Alternativas estratégicas.....	85
5.3.1	Misión.....	86
5.3.2	Calidad de atención médica.....	86
5.3.3	Accesibilidad y asequibilidad .....	86
5.3.4	Prevención y educación .....	86
5.3.5	Alianzas estratégicas.....	87
5.3.6	Participación comunitaria .....	87
5.3.7	Ética y transparencia .....	87
5.3.8	Visión.....	87
CAPÍTULO 6 .....		88
6	Diseño organizacional.....	88
6.1	Estructura y perfiles.....	88
6.2	Diseño de Procesos:.....	113
6.3	Atención médica .....	113

6.4	Atención en laboratorio .....	115
6.5	Gestión de desechos: .....	116
6.6	Ubicación y Layout .....	116
CAPÍTULO 7 .....		119
7	Análisis Financiero .....	119
7.1	Gastos administrativos:.....	119
7.2	Remuneraciones: .....	120
7.3	Inversiones .....	121
7.4	Depreciaciones: .....	121
7.5	Ingresos:.....	122
7.6	Flujo de caja .....	124
7.7	Proyección futura.....	124
7.7.1	Asociación con IESS: .....	125
7.7.2	Análisis de la viabilidad .....	125
7.7.3	Cumplimiento normativo .....	125
7.7.4	Infraestructura y recursos: .....	125
7.7.5	Capacitación del personal .....	125
7.7.6	Sistemas de información.....	125
7.7.7	Negociación de contratos: .....	125
7.7.11	Reporte financiero .....	126
7.7.12	Cambio en la demanda.....	126
7.7.13	Cultura organizacional .....	126
7.7.14	Relaciones con la comunidad .....	126
7.7.15	Seguridad de la información.....	126
7.7.16	Flexibilidad financiera.....	126
7.7.17	Asociación con empresas privadas: .....	127

7.7.18	Identificación de socios potenciales: .....	127
7.7.19	Establecimiento de objetivos comunes .....	127
7.7.20	Negociación de términos y condiciones:.....	127
7.7.21	Integración de servicios: .....	127
7.7.22	Garantía de calidad .....	127
7.7.23	Intercambio de recursos y tecnología .....	128
7.7.24	Marco legal y regulatorio .....	128
7.7.25	Comunicación y marketing conjunto.....	128
7.7.26	Gestión de riesgos: .....	128
7.7.27	Evaluación continua .....	128
7.7.28	Confidencialidad y protección de datos: .....	128
7.7.29	Cultura organizacional .....	128
7.7.30	Flexibilidad y adaptabilidad .....	128
7.7.31	Beneficios mutuos a largo plazo .....	128
7.7.32	Responsabilidad social empresarial .....	129
CAPÍTULO 8	.....	130
Anexos	.....	132
Bibliografía	.....	136

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Modelo de negocio Canvas preliminar.....	45
Tabla 3.1 Diseño de Encuesta.....	51
Tabla 3.2 Género de Encuestados.....	54
Tabla 3.3 Edad de Encuestados .....	55
Tabla 3.4 Importancia de implementar un nuevo centro médico .....	56
Tabla 3.5 Disposición y frecuencia de uso de servicios de salud.....	57
Tabla 3.6 Satisfacción del usuario con servicios privados de salud utilizados .....	58
Tabla 3.7 Frecuencia de usos de servicios de salud fuera de su lugar de residencia.....	59
Tabla 3.8 Frecuencia de usos de servicios de salud por emergencia.....	60
Tabla 3.9 Satisfacción del usuario con la atención del seguro social utilizado .....	61
Tabla 3.10 Frecuencia de uso de servicios de salud con el seguro social .	63
Tabla 3.11 Deseo de accesibilidad a servicios de salud.....	64
Tabla 3.12 Experiencias del usuario con servicios de salud del seguro social .....	65
Tabla 3.13 Especialidades médicas de mayor demanda en el cantón Isidro Ayora .....	66
Tabla 3.14 Importancia de implementar un nuevo centro médico que tenga convenio con entidades sociales .....	67
Tabla 3.15 Acceso a los servicios de salud a personas con movilidad reducida .....	68
Tabla 3.16 Acceso a los servicios de salud a personas con movilidad reducida con dependencia de terceros .....	69
Tabla 3.17 Tiempo y frecuencia de movilización fuera de Isidro Ayora para recibir atención médica.....	70

Tabla 3.18 Modelo de negocio Canvas .....	76
Tabla 5.1 Tabla matriz síntesis FODA.....	85
Tabla 6.1 Descriptivo Gerente General .....	89
Tabla 6.2 Competencias y Personal a Cargo Gerente General.....	89
Tabla 6.3 Rol Gerente General .....	90
Tabla 6.4 Descriptivo Asistente Contable.....	91
Tabla 6.5 Competencias y Personal a Cargo Asistente Contable .....	92
Tabla 6.6 Rol Asistente Contable.....	92
Tabla 6.7 Descriptivo Recepcionista.....	93
Tabla 6.8 Competencias y Personal a Cargo Recepcionista .....	94
Tabla 6.9 Rol Recepcionista.....	94
Tabla 6.10 Descriptivo Conserje .....	95
Tabla 6.11 Competencias y Personal a Cargo Conserje.....	96
Tabla 6.12 Rol Conserje.....	96
Tabla 6.13 Descriptivo Médico General.....	97
Tabla 6.14 Competencias y Personal a Cargo Médico General .....	98
Tabla 6.15 Rol Médico General.....	99
Tabla 6.16 Descriptivo Odontólogo.....	99
Tabla 6.17 Competencias y Personal a Cargo Odontólogo .....	100
Tabla 6.18 Rol Odontólogo .....	101
Tabla 6.19 Descriptivo Asistente Dental.....	101
Tabla 6.20 Competencias y Personal a Cargo Asistente Dental .....	102
Tabla 6.21 Rol Asistente Dental.....	103
Tabla 6.22 Descriptivo Ginecología .....	104
Tabla 6.23 Competencias y Personal a Cargo Ginecología.....	105
Tabla 6.24 Rol Ginecología .....	105

Tabla 6.25 Descriptivo Ginecología .....	106
Tabla 6.26 Competencias y Personal a Cargo Ginecología.....	107
Tabla 6.27 Rol Ginecología .....	108
Tabla 6.28 Descriptivo Laboratorista .....	108
Tabla 6.29 Organigrama Laboratorista.....	109
Tabla 6.30 Competencias y Personal a Cargo .....	109
Tabla 6.31 Rol Laboratorista .....	110
Tabla 6.32 Descriptivo Enfermera.....	111
Tabla 6.33 Competencias y Personal a Cargo Enferma.....	112
Tabla 6.34 Rol Enfermera.....	112
Tabla 7.1 Listado de Gastos Administrativos.....	119
Tabla 7.2 Proyección Anual Gastos Administrativos.....	119
Tabla 7.3 Tabla de Remuneraciones.....	120
Tabla 7.4 Proyección Remuneraciones.....	120
Tabla 7.5 Listado de Inversiones .....	121
Tabla 7.6 Listado Depreciaciones.....	121
Tabla 7.7 Proyección Anual de Depreciaciones .....	122
Tabla 7.8 Estimación de Ingresos.....	122
Tabla 7.9 Costos de Operación.....	122
Tabla 7.10 Precios de Consultas .....	123
Tabla 7.11 Rango de Precios de Consultas.....	123
Tabla 7.12 Flujo de Caja Anual .....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Metodología de Investigación.....	49
Figura 3.2 Género de Encuestados .....	55
Figura 3.3 Edad de Encuestados .....	56
Figura 3.4 Importancia de implementar un nuevo centro médico .....	57
Figura 3.5 Disposición y frecuencia de uso de servicios de salud.....	58
Figura 3.6 Satisfacción del usuario con servicios privados de salud utilizados .....	59
Figura 3.7 Frecuencia de usos de servicios de salud fuera de su lugar de residencia.....	60
Figura 3.8 Frecuencia de usos de servicios de salud por emergencia.....	61
Figura 3.9 Satisfacción del usuario con la atención del seguro social utilizado .....	62
Figura 3.10 Frecuencia de uso de servicios de salud con el seguro social	63
Figura 3.11 Deseo de accesibilidad a servicios de salud .....	64
Figura 3.12 Experiencias del usuario con servicios de salud del seguro social .....	65
Figura 3.13 Especialidades médicas de mayor demanda en el cantón Isidro Ayora .....	67
Figura 3.14 Importancia de implementar un nuevo centro médico que tenga convenio con entidades sociales .....	68
Figura 3.15 Acceso a los servicios de salud a personas con movilidad reducida .....	69
Figura 3.16 Acceso a los servicios de salud a personas con movilidad reducida con dependencia de terceros .....	70
Figura 3.17 Tiempo y frecuencia de movilización fuera de Isidro Ayora para recibir atención médica.....	71
Figura 6.1 Organigrama Centro Medico .....	88

Figura 6.2 Organigrama Gerente General .....	89
Figura 6.3 Organigrama Asistente Contable.....	91
Figura 6.4 Organigrama Recepcionista.....	93
Figura 6.5 Organigrama Conserje.....	95
Figura 6.6 Organigrama Médico General .....	98
Figura 6.7 Organigrama Odontólogo .....	100
Figura 6.8 Organigrama Asistente Dental .....	102
Figura 6.9 Organigrama Ginecología.....	104
Figura 6.10 Organigrama Ginecología .....	107
Figura 6.11 Organigrama Enfermera .....	111
Figura 6.12 Proceso Atención Médica.....	114
Figura 6.13 Proceso Atención en Laboratorio.....	116
Figura 6.14 Layout Planta Baja .....	117
Figura 6.15 Layout primer piso.....	118

**ÍNDICE DE ECUACIONES**

Ecuación 3.1 Tamaño de Muestra .....	50
--------------------------------------	----

## **ABREVIATURAS**

**IESS:** Organización del Sector Público que describe Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social.

**MSP:** Ministerio de Salud Pública, vigila, controla y autoriza el funcionamiento de los establecimientos de salud públicos y privados

**OMS:** Corporación abreviada de Organización Mundial de la Salud.

**OPS:** Corporación dentro de OMS que en su término abreviado denota Organización Panamericana de la Salud.

# CAPÍTULO 1

## 1. Resumen ejecutivo

La creación de un centro médico ambulatorio responde a la necesidad de cubrir y ampliar la oferta de servicios de salud en el cantón Isidro Ayora, perteneciente a la provincia del Guayas. Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), este cantón cuenta con una población estimada de 14.582 habitantes (INEC, 2020), y con solo 2 dispensarios de salud públicos.

El proyecto se enfoca en el desarrollo de un centro médico ambulatorio que contará con servicios en las áreas de (1) medicina general, (2) odontología, (3) laboratorio clínico y en una primera etapa con las especialidades de (4) ginecología y (5) pediatría, que, con base al análisis de mercado, concentran la mayor demanda en la zona. El mercado potencial se extendió a aproximadamente 90.000 usuarios, para incluir a los habitantes de cantones vecinos como Pedro Carbo y Lomas de Sargentillo ubicados a una distancia aproximada de 14 km y 7 km respectivamente.

La metodología siguió un enfoque cuantitativo, donde se recurrió a la técnica de encuestas con el fin de conocer sobre los servicios médicos en el cantón Isidro Ayora durante el año 2024. Considerando un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%, se determinó que el tamaño de la muestra sea de 96 individuos, quienes fueron encuestados de manera aleatoria entre el 15 y el 29 de abril de 2024.

Los resultados de las encuestas evidenciaron la necesidad de establecer servicios médicos en el cantón y de establecer alianzas estratégicas con otras entidades de salud, con la finalidad de optimizar la capacidad de atención y sobre todo mejorar la satisfacción de los usuarios al utilizar los diversos canales de atención. Gracias a la retroalimentación obtenida de las encuestas, el modelo de negocio fue mejorado, especialmente en (1) aliados claves, (2) propuesta de valor y (3) flujo de ingreso.

Con el modelo de negocio final, se realizó un análisis del sector y un análisis interno, identificando 3 oportunidades, 3 amenazas, 3 fortalezas y 3 debilidades del proyecto. Además, descubriendo diversos factores de importancia tales como; (a) riesgos operativos, (b) impactos ambientales, (c) alta demanda en servicios de salud, entre otros, describiendo a detalle los impactos y riesgos del proyecto.

Dentro del análisis estratégico, se desarrolló un FODA ponderado. Lo cual facilitó la formulación estratégica, logrando así desarrollar estrategias de mitigación, como (1) planificación del recurso humano, (2) gestión financiera, (3) diversificación de alianzas, entre otras acciones que permitan responder de mejor manera a las amenazas y debilidades; de este modo, se busca cumplir con la misión de ofrecer atención médica integral y de alta calidad, enfocada en el paciente, priorizando lo preventivo y accesible, con el objetivo de reducir la brecha en la demanda de servicios de salud ambulatorios en esta región del país.

El equipo humano estará conformado por 13 colaboradores, distribuidos en 3 administrativos y 10 operativos. Los operativos estarán desglosados de la siguiente manera: odontología (2), medicina general (2), enfermería (2), laboratorio clínico (1), ginecología (1), pediatría (1) y limpieza (1). Los costos establecidos para las consultas variarán entre \$15,00 y \$33,00, dependiendo del servicio y la especialidad.

Con base en lo mencionado, se estimó la proyección de atenciones, calculada con un 65% de utilización para cada especialidad. En medicina general, con 3 médicos, el total teórico de 10,800 consultas se reduce a 7,020 atenciones anuales. Para odontología, con 2 especialistas, se proyectan 4,680 atenciones de un máximo teórico de 7,200. En ginecología, pediatría y laboratorio clínico, cada uno con un médico, el máximo de 3,600 consultas se ajusta a 2,340 atenciones anuales. En total, la proyección anual asciende a 18,720 atenciones para todas las especialidades.

El plan de marketing contempló la difusión a través de redes sociales, alianzas estratégicas y convenios con prestadores de salud, además de posicionarse mediante la experiencia de atención al usuario. La infraestructura proyectada abarcará aproximadamente 257 m<sup>2</sup> de terreno en el cantón Isidro Ayora, en las calles Juan Montalvo y Jaime Roldós mz14 s1. Contando con (1) mobiliario de oficina, (2) equipos de computación, (3) equipos médicos, (4) odontológicos y de (5) laboratorio, incluyendo un (6) ecógrafo para mejorar los diagnósticos.

El análisis financiero del proyecto reveló costos administrativos y de remuneración esenciales para su sostenibilidad. Los gastos administrativos, que incluían servicios básicos como (1) agua, (2) luz, (3) internet, (4) papelería y (5) gestión de desechos, se proyectaron en \$17,400 anuales para 2024, incrementándose a \$20,028 en 2028 debido a la inflación del 3.58% en Ecuador. Los costos de remuneración para el

personal fijo ascendieron a \$126,817 en 2023, con un aumento estimado a \$151,202 para 2028. La inversión inicial de \$205,770 cubrió infraestructura y equipos médicos. En conjunto, se previó una tasa interna de retorno (TIR) del 17%, superando la tasa de oportunidad del 10%, lo que confirmó la viabilidad financiera del proyecto.

En cuanto a los ingresos proyectados, se estimó que el centro de salud generaría \$393,120 en 2024, con un incremento hasta \$529,036 en 2028, impulsado por una ocupación del 65% y un precio promedio por consulta de \$15.92. A pesar de los costos operativos, el flujo neto proyectó una ganancia significativa a partir del tercer año, alcanzando una utilidad neta de \$103,046 en 2024. El valor actual neto (VAN) del proyecto se calculó en \$118,575, lo que confirmó su rentabilidad. Para garantizar la sostenibilidad, se plantearon alianzas con el IESS y empresas privadas, buscando aumentar la base de pacientes y asegurar ingresos estables.

## CAPÍTULO 2

### 2. Atención médica en Isidro Ayora

La atención médica de calidad es un derecho fundamental para todos los ciudadanos, y en los cantones de Isidro Ayora, Pedro Carbo y Lomas de Sargentillo, que en conjunto cuentan con una población promedio de 90,604 habitantes, este derecho se encuentra en una situación precaria. A pesar de la existencia de establecimientos de salud tanto públicos como privados en la región, la oferta de servicios médicos no logra satisfacer completamente la demanda, generando una serie de problemas que afectan la salud y la calidad de vida de los residentes.

En primer lugar, uno de los desafíos más evidentes es la falta de especialistas médicos en la zona. Los habitantes de estos cantones a menudo se ven obligados a desplazarse a otras ciudades en busca de atención especializada, lo que no solo resulta en gastos adicionales para las familias, sino también en la pérdida de tiempo y oportunidades laborales. La falta de acceso a especialistas adecuados puede tener un impacto negativo en la salud de las personas, ya que las condiciones médicas pueden agravarse debido a la demora en la atención adecuada.

Además, la capacidad resolutoria de los establecimientos de salud locales es limitada. Esto significa que no todos los problemas de salud pueden ser tratados de manera efectiva en la región, lo que conduce nuevamente a la necesidad de buscar atención médica fuera de la zona. La falta de un sistema de atención médica integral y completa en estos cantones impide que los residentes establezcan relaciones de atención médica continuada con un médico de cabecera, lo que es fundamental para el manejo de la salud a largo plazo y la prevención de enfermedades.

Otro factor preocupante es la alta rotación de profesionales de la salud en la región. Esta inestabilidad laboral en el sector de la salud dificulta aún más la creación de vínculos sólidos entre médicos y pacientes, lo que afecta negativamente la calidad de la atención médica. Los usuarios se ven obligados

a adaptarse constantemente a nuevos médicos y, a menudo, deben repetir sus historias clínicas en cada consulta.

Sumado a estos problemas, la experiencia del usuario en los establecimientos de salud locales a menudo no cumple con las expectativas de los pacientes. La falta de calidad en el servicio, largos tiempos de espera y la percepción de una atención médica deficiente son problemas comunes que los residentes de estos cantones enfrentan con regularidad.

Si bien algunos habitantes han logrado obtener seguros médicos, como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o seguros privados, la única opción disponible en la zona para recibir atención médica cubierta por estos seguros se encuentra en el cantón Daule, que suele colapsar debido a la gran demanda de usuarios afiliados que llegan de múltiples cantones. (IESS, 2023) Esta situación crea demoras en la atención y aumenta los costos indirectos para los pacientes.

En consecuencia, muchas personas se ven obligadas a buscar proveedores de atención médica externos en la ciudad de Guayaquil, lo que genera gastos adicionales y una mayor complejidad en la obtención de atención médica. Esta problemática ha creado una brecha significativa entre la disponibilidad de atención médica de calidad y los usuarios de esta zona, y es evidente que se necesita una solución integral que aborde estos problemas.

En este contexto, surge la necesidad imperante de implementar un establecimiento de salud que pueda satisfacer las demandas de atención médica de la población de Isidro Ayora, Pedro Carbo y Lomas de Sargentillo. Este nuevo centro de salud debe estar diseñado para brindar atención médica de alta calidad, con la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con seguros privados, empresas, el IESS y el Ministerio de Salud Pública (MSP) con el fin de garantizar una atención médica asequible y efectiva. La creación de este establecimiento de salud tiene el potencial de cerrar la brecha entre la salud y los usuarios en esta región y mejorar significativamente la calidad de vida de sus habitantes.

## **2.1. Reseña histórica del cantón Isidro Ayora**

La población fue fundada por Monseñor Xavier de Garaicoa, quien para entonces fue obispo segundo de guayaquil, con su iglesia denominada San Juan de Soledad. Siguiendo el nombre de la iglesia de quien fue su fundador, paso a ser conocida la parroquia con el nombre de "Soledad". Ya para el 25 de Diciembre de 1841, dio paso a un teniente corregidor con atribuciones de Pedáneo parroquial, considerado así como la primera autoridad civil dentro de la parroquia, esta elección fue realizada por la municipalidad del cantón Daule, en atención a una nota del Sr. Don Vicente Rocafuerte, gobernador de la provincia manifestando que "dispone que en las próximas elecciones municipales se elija un teniente corregidor para la parroquia San Juan de Soledad, con las atribuciones de Pedáneos Parroquiales", con fecha de 22 de Noviembre de 1841. (CRUZ, 2019)

El 23 de junio de 1928, se procede al cambio de nombre por el de ISIDRO AYORA, en honor al señor presidente de aquel año, Dr. Isidro Ayora Cueva. (CRUZ, 2019)

En el año 1992 la parroquia Lomas de Sargentillo fue cantonizada, pasando Isidro Ayora a formar parte del nuevo cantón. (CRUZ, 2019)

Con fecha 2 de febrero de 1991, se creó un comité para dar trámite a la cantonización de Isidro Ayora, por un grupo de ayorences que iniciaron dicho comité gestor, siendo así que, para el 2 de agosto de 1996, se publicó en el registro oficial #1002 la ley sancionada por el ministerio de ley, en el gobierno del Arq. Sixto Duran Ballén, donde Isidro Ayora cuenta como cantón de la provincia del Guayas. (CRUZ, 2019)

El cantón Isidro Ayora, ubicado en la provincia de Guayas, Ecuador, es un territorio de relevancia histórica que ha desempeñado un papel destacado en la construcción de la identidad regional y nacional. Según Pérez (2019), "Isidro Ayora se erige como un símbolo de autonomía y desarrollo local en el contexto de la conformación de la república ecuatoriana". Este enfoque refleja la importancia histórica y la influencia del cantón en el contexto más amplio de la historia ecuatoriana.

## **2.2. Época precolombina y la cultura huancavilca:**

Antes de la llegada de los colonizadores europeos, la región que hoy constituye el cantón Isidro Ayora albergaba diversas culturas indígenas, entre ellas los huancavilcas. Los huancavilcas, una civilización marítima altamente avanzada, mantuvieron una presencia arraigada en esta área y contribuyeron al desarrollo cultural y económico de la región. (Academia nacional de la historia del Ecuador, 2021) Este contacto temprano con los huancavilcas dejó una huella duradera en la cultura local y en las prácticas comerciales fluviales.

## **2.3. La independencia y la batalla de Guayaquil:**

La independencia de Ecuador se fraguó en el campo de batalla, y el cantón Isidro Ayora desempeñó un papel crucial en este proceso. La Batalla de Guayaquil en 1821, que culminó con la liberación de la ciudad, fue un evento determinante en la lucha por la independencia de Ecuador. (Lara, 2010) Esta batalla histórica influyó profundamente en la historia de Isidro Ayora, marcando el inicio de una nueva era de autonomía y desarrollo en la región.

## **2.4. Creación del cantón Isidro Ayora:**

El 26 de septiembre de 1989, el cantón Isidro Ayora adquirió su estatus como entidad autónoma, separándose oficialmente de Naranjito. Este acto de autonomía representó un punto de inflexión en la historia del cantón, otorgándole mayor capacidad para tomar decisiones locales y administrar sus propios recursos. Esta independencia administrativa proporcionó al cantón Isidro Ayora un mayor control sobre su desarrollo y una mayor atención a las necesidades de su comunidad. (GAD Isidro Ayora, 2009)

## **2.5. Desarrollo económico y desafíos actuales:**

A lo largo de su historia, la economía de Isidro Ayora ha estado estrechamente relacionada con la agricultura, especialmente con cultivos como el cacao y el banano, que han desempeñado un papel fundamental en su desarrollo económico. Se destaca que a pesar de sus logros, el cantón se enfrenta a desafíos significativos en términos de diversificación económica y

acceso a servicios básicos. (GAD Isidro Ayora, 2009) Estos retos actuales plantean interrogantes sobre el futuro desarrollo sostenible de la región.

## **2.6. Desarrollo empresarial del cantón Isidro Ayora.**

El cantón Isidro Ayora y sus vecinos, como Lomas de Sargentillo y Pedro Carbo, han experimentado un notorio crecimiento tanto poblacional como económico en las últimas décadas. Esta expansión ha sido un imán para empresas de renombre que han elegido establecer sus operaciones en esta región, convirtiéndola en un epicentro económico en la provincia de Guayas. El atractivo de Isidro Ayora y sus alrededores radica en su ubicación estratégica, acceso a infraestructura de transporte y mano de obra calificada, lo que ha impulsado su desarrollo empresarial.

La presencia de estas empresas ha generado empleo, inversión y riqueza para la comunidad local y los cantones circundantes. Esta inyección de recursos ha sido un motor importante para el desarrollo económico de la zona, mejorando la calidad de vida de sus habitantes. Se destaca que la actividad empresarial en la región de Isidro Ayora ha desempeñado un papel crucial en la generación de oportunidades de empleo y en el fortalecimiento de la economía local. Esto, a su vez, ha propiciado un incremento en la inversión destinada a la mejora de la infraestructura y la expansión de los servicios públicos en dicha localidad.

Al mencionar estas empresas, el propósito principal es resaltar el vasto potencial de desarrollo que se abriría con la implementación de un centro médico en el cantón Isidro Ayora. Este centro no solo busca proporcionar atención médica de alta calidad a los residentes locales y de los cantones cercanos, sino que también busca establecer alianzas estratégicas con el sector empresarial. La cooperación entre el ámbito de la atención médica y las empresas puede generar resultados beneficiosos para la eficiencia laboral y el bienestar de los trabajadores, lo cual, a su vez, repercute en ventajas tanto para las compañías como para la comunidad en su conjunto.

Entre las empresas privadas que se encuentran dentro del cantón Isidro Ayora y sus alrededores tenemos las siguientes.

- ✓ AVISID S.A

- ✓ CENTRO DE DISTRIBUCIÓN NACIONAL (TÍA)
- ✓ ESAIN S.A
- ✓ UNION DE COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS DEL  
GUAYAS
- ✓ ECUAPORK S.A
- ✓ ENI ECUADOR S.A
- ✓ CAFATELCOM S.A
- ✓ SUCESORES DE JACOBO PAREDES M. S.A.

El desarrollo empresarial en el cantón Isidro Ayora y sus alrededores ha sido un impulsor clave del crecimiento económico y la mejora de la calidad de vida de la población local. La presencia de empresas de renombre en la región subraya la importancia de establecer alianzas estratégicas entre el sector de la salud y el sector empresarial, lo que puede potenciar el desarrollo sostenible de la zona y beneficiar a empresas, empleados y la comunidad en general.

## **2.7. Sistema público de salud del cantón Isidro Ayora (MSP)**

En Isidro Ayora surgió el plan de medicina rural en el año 1970, iniciando en una vivienda de unos de los moradores de la parroquia en ese entonces, luego en el año 1972 esta fue trasladada a la casa parroquial, con el DR Cesar Cabezas Tamayo, en el mismo año, una vez inaugurada la casa comunal se realizaron adecuaciones para que se forme el subcentro de salud de la jefatura provincial. Con dicha referencia y con el pasar del tiempo, surgieron nuevas implementaciones, siendo así que el cantón Isidro ayora cuenta con 3 centros de salud que son direccionados por el Ministerio de salud pública, el principal se encuentra en la cabecera cantonal, cuya construcción inició el 15 de febrero del 2017 e inaugurado el 26 de abril del 2018. Este establecimiento pertenece al primer nivel de atención médica con tipología “A”, con una construcción de una planta de 658m<sup>2</sup>, cuenta con una residencia médica de 75m<sup>2</sup>, y zona de parqueo. (CRUZ, 2019)

Su cartera de servicios cuenta de las siguientes áreas:

- ✓ Medicina familiar
- ✓ Medicina general
- ✓ Odontología general
- ✓ Enfermería
- ✓ Obstetricia
- ✓ Psicología
- ✓ Emergencias (de menor complejidad)
- ✓ Vacunación y tamizaje neonatal
- ✓ Farmacia y calificación (MSP, 2018)

Dicho centro de salud es el referencial en el cantón por parte del MSP, donde también se encuentra el centro de salud Pueblo Nuevo y el centro de salud de Las Mercedes, los cuales son complementarios y ubicados en recintos donde existe una población mayor de habitantes en comparación a los otros recintos del cantón, estando a una distancia de la cabecera cantonal de 6km y 7km respectivamente.

## **2.8. Sistema de salud privado del cantón Isidro Ayora**

Dentro del cantón Isidro Ayora existen establecimientos de salud privado que complementan los servicios ofrecidos en salud por parte del MSP.

Existe gran cantidad de usuarios que se encuentran afiliados al seguro social, debido a que una cantidad de habitantes considerables del cantón, trabajan en las empresas antes descritas, lo que les permite contar con un seguro otorgado por el Instituto Ecuatoriano de seguridad Social, pero que para recibir atención médica deben movilizarse fuera del cantón, puesto que en la zona no existen prestadores del IESS o una entidad como tal, lo que lleva a los ciudadanos a movilizarse en busca de dicha atención médica.

Dentro del sistema privado de salud del cantón Isidro Ayora, tenemos las siguientes especialidades.

- ✓ 1 Centro médico municipal
- ✓ 2 consultorios odontológicos

- ✓ 1 consultorio de obstetricia
- ✓ 1 consultorio de medicina general
- ✓ 1 consultorio de pediatría

## **2.9. Administración general en salud**

La administración de servicios de salud es un componente fundamental para el desarrollo y desempeño organizacional de las instituciones de salud, ya que permite la implementación de estrategias que buscan optimizar los recursos disponibles sin comprometer la calidad de la atención. Esta optimización es esencial para mejorar el desempeño general de la institución y garantizar que los servicios de atención médica se brinden de manera eficaz y efectiva. (Cedeño Ugalde , y otros, 2018)

A su vez se deben inculcar también estrategias que fortalezcan las relaciones internas del personal de salud, pues además de los temas administrativos, la salud mental de los colaboradores tiene mucho que ver el éxito organizacional, para que de esta manera ellos puedan brindar lo mejor de si a los usuarios, puesto que conocen los padecimientos y por ende las posible soluciones a los problemas de salud de los pacientes, es por ello que su misión debe estar orientada a la satisfacción del usuario brindando un soporte de calidad y calidez. (Cedeño Ugalde , y otros, 2018)

Esto lleva a inculcar sobre todo al equipo de trabajo, una formación continua, donde los estándares de calidad superen las expectativas y sobre todo manteniendo rumbos fijos con reglamentos y normas institucionales. (Cedeño Ugalde , y otros, 2018)

## **2.10. Optimización de recursos con calidad avanzada**

La optimización de recursos es una preocupación central en la administración de servicios de salud. En un entorno en constante cambio y con recursos limitados, las instituciones de salud deben buscar formas de maximizar la eficiencia sin comprometer la calidad. Esta optimización implica el uso efectivo de los recursos financieros, humanos y tecnológicos disponibles para brindar servicios de salud de calidad avanzada. (Cedeño Ugalde , y otros, 2018)

Para lograr esta optimización, las instituciones de salud deben implementar estrategias de gestión que aborden cuestiones como la gestión de costos, la asignación eficiente de personal y la adquisición de tecnologías de vanguardia. Además, es importante que estas estrategias se basen en evidencia científica y en mejores prácticas de la industria para garantizar la efectividad.

### **2.11. Fortalecimiento de relaciones internas del personal de salud**

La salud mental y el bienestar del personal de salud son componentes esenciales para el éxito organizacional de las instituciones de salud. Los colaboradores en el ámbito de la salud se enfrentan a situaciones emocionalmente desafiantes a diario, y su bienestar influye en su capacidad para brindar una atención de calidad a los pacientes. Es vital que las instituciones promuevan estrategias que fomenten relaciones internas sólidas y un ambiente de trabajo saludable. (Cedeño Ugalde , y otros, 2018)

El trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el apoyo mutuo son elementos clave para fortalecer las relaciones internas del personal de salud. Además, es importante que las instituciones ofrezcan programas de apoyo psicológico y manejo del estrés para ayudar a los colaboradores a lidiar con las demandas emocionales de su trabajo. El objetivo es que los miembros del equipo estén en condiciones óptimas para brindar atención de alta calidad a los pacientes.

### **2.12. Formación continua y estándares de calidad:**

La formación continua es esencial para garantizar que el personal de salud esté actualizado en las últimas investigaciones y avances médicos. Esto es especialmente relevante en un entorno en constante evolución, donde las terapias y los protocolos de tratamiento pueden cambiar con frecuencia. Es importante La relevancia de fijar criterios de calidad que excedan las expectativas y que se adecúen a las regulaciones y pautas institucionales.

La formación continua no solo se refiere a la adquisición de nuevos conocimientos, sino también al desarrollo de habilidades de comunicación, empatía y trabajo en equipo. Los profesionales de la salud deben estar

preparados para adaptarse a las necesidades cambiantes de los pacientes y colaborar de manera efectiva en entornos multidisciplinarios.

En resumen, la administración de servicios de salud implica la optimización de recursos, el fortalecimiento de las relaciones internas del personal de salud y la formación continua para mantener estándares de calidad. Estos elementos son fundamentales para garantizar que las instituciones de salud puedan brindar atención médica eficaz y de alta calidad, al tiempo que promueven la satisfacción del usuario y el éxito organizacional.

### **2.13. Componentes estructurales de un sistema de salud privado**

Los componentes estructurales de un sistema de salud privado son fundamentales para entender cómo opera y cómo puede brindar atención médica a sus usuarios. Estos componentes, que incluyen infraestructura, recursos humanos, financiamiento y tecnología, desempeñan un papel crucial en la prestación de servicios de salud de calidad. A lo largo de este texto, exploraremos cada uno de estos componentes y su importancia en el contexto de un sistema de salud privado.

#### **2.13.1. Infraestructura**

La infraestructura de un sistema de salud privado abarca desde la construcción y mantenimiento de hospitales y clínicas hasta la disponibilidad de equipos médicos y tecnología avanzada. La infraestructura adecuada es esencial para proporcionar atención médica efectiva. Esto implica tener instalaciones modernas y bien equipadas que puedan satisfacer las necesidades de diagnóstico, tratamiento y cuidado de los pacientes. (Astorga, Dalaison, & Aleman, 2021)

Un aspecto clave de la infraestructura es la distribución geográfica de las instalaciones de salud privadas. Deben estar estratégicamente ubicadas para garantizar el acceso de los pacientes a servicios médicos de calidad sin importar su ubicación geográfica. Esto es especialmente importante en áreas rurales o remotas, donde la falta de acceso a la atención médica puede ser un problema significativo.

### **2.13.2. Recursos humanos**

El recurso humano en un sistema de salud privado es esencial. Este componente incluye médicos, enfermeras, técnicos de laboratorio, personal administrativo y otros profesionales de la salud. La calidad de la atención médica está estrechamente relacionada con la competencia y la disponibilidad de profesionales de la salud. (OPS O. P., 2017) Por lo tanto, es fundamental contar con un equipo médico bien capacitado y en número suficiente para atender las necesidades de los pacientes.

Además, la formación continua y el desarrollo profesional son aspectos cruciales para garantizar que los profesionales de la salud estén actualizados en las últimas prácticas médicas y tecnologías. Esto contribuye a la prestación de servicios de alta calidad y a la seguridad del paciente. (OPS O. P., 2017)

### **2.13.3. Financiamiento**

El financiamiento es otro componente esencial de un sistema de salud privado. Este se obtiene principalmente a través de las primas de seguros médicos pagadas por los usuarios y, en algunos casos, de acuerdos con empresas o entidades gubernamentales. El financiamiento adecuado es esencial para garantizar la sostenibilidad de un sistema de salud privado. Debe haber un equilibrio entre las primas cobradas y los costos operativos, de manera que el sistema sea financieramente viable sin dejar de ser accesible para los usuarios. (OMS, 2014)

### **2.13.4. Tecnología**

La tecnología desempeña un papel cada vez más importante en la atención médica moderna. Los avances tecnológicos permiten diagnósticos más precisos, tratamientos más efectivos y una gestión de la información más eficiente. La adopción de tecnología de vanguardia es esencial para mantener la calidad y la eficiencia en la atención médica privada. Esto incluye la implementación de registros médicos electrónicos, equipos médicos de última generación y sistemas de telemedicina para la atención a distancia. (Kuziemy, y otros, 2019)

Los componentes estructurales de un sistema de salud privado, que incluyen infraestructura, recursos humanos, financiamiento y tecnología, son fundamentales para brindar atención médica de calidad a los pacientes. La interacción efectiva de estos componentes garantiza que los usuarios reciban atención médica accesible y efectiva, lo que contribuye a la mejora de la salud y el bienestar de la población.

#### **2.14. Lineamientos administrativos de gestión empresarial en salud**

La gestión empresarial en el ámbito de la salud es un proceso crucial para garantizar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de las organizaciones de salud. La organización de las actividades en el Ministerio de Salud Pública se enfoca en desarrollar trabajos que agreguen valor a las diferentes entradas de un proceso, que pueden ser disposiciones normativas, solicitudes, información, reportes, materiales, entre otros. (Ministerio de salud pública, 2011)

Para lograr resultados de calidad en la gestión empresarial de la salud, es necesario considerar seis elementos constitutivos clave, conocidos como los "6M":

##### **2.14.1. Materiales**

Estos son los insumos sobre los cuales se trabaja en el proceso. Variaciones en la información y los materiales pueden afectar el resultado final.

##### **2.14.2. Métodos**

Corresponde a la forma en que se ejecuta el trabajo. Las variaciones en este aspecto pueden depender de si el método definido es la mejor manera de realizar el trabajo.

##### **2.14.3. Mano de obra (talento humano)**

Se refiere a las personas responsables de ejecutar el trabajo. Las diferencias en habilidades y entrenamiento entre el personal pueden influir en el resultado.

#### **2.14.4. Maquinaria**

Incluye las máquinas, equipos, herramientas y aplicativos utilizados para realizar el trabajo. La forma en que se mantienen y preparan estas herramientas puede afectar el resultado.

#### **2.14.5. Medio ambiente**

Hace referencia al contexto o lugar donde se realiza el trabajo. Condiciones ambientales como el clima, la humedad o la altitud pueden influir en el resultado del proceso.

#### **2.14.6. Medida**

Corresponde al control destinado a efectuar el trabajo. Se refiere a los procedimientos de medición de desempeño, resultados y estimación de alertas. La variación en los mecanismos de medición puede generar imprecisión en la información.

Estos elementos habilitan un proceso y definen los resultados que se obtendrán. Los indicadores miden o cuantifican los resultados y las especificaciones definen un nivel esperado sobre los indicadores para cumplir con los requisitos de las necesidades de los usuarios internos y externos. (Barreno & Troya, 2023)

La gestión de procesos en el ámbito de la salud debe ser cuantitativa y alineada con el cumplimiento de las metas establecidas en los objetivos de planes de mayor jerarquía en el Ministerio de Salud Pública. Todos los procesos deben contar con un indicador de gestión y ser evaluados periódicamente. Además, es esencial que los instrumentos de medición sean revisados regularmente para garantizar la precisión de los resultados. (Barreno & Troya, 2023)

En resumen, la gestión empresarial en salud se basa en la organización efectiva de procesos, considerando los elementos constitutivos y la medición constante de su desempeño. Esto asegura la calidad de los servicios de salud y contribuye a la mejora continua en el sector de la salud pública.

## **2.15. Requisitos de un centro de salud para ser prestador de servicio del IESS**

Los requisitos para que un centro de salud sea considerado prestador de servicios del IESS, de acuerdo con el Acuerdo Ministerial N° 0217-2018, (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2019) son los siguientes:

### **2.15.1. Solicitud de inclusión**

El centro de salud interesado debe presentar una solicitud formal para ser considerado como prestador de la Red Complementaria de Salud del IESS.

### **2.15.2. Certificado de registro**

Debe contar con un certificado otorgado por la autoridad sanitaria que confirme su inclusión en el "Registro de Prestadores de Servicios de Salud para la Selección y Adquisición de Servicios de Salud de la Red Pública Integral de Salud, RPIS". Esto demuestra que el centro cumple con los requisitos y está calificado por el Ministerio de Salud Pública.

### **2.15.3. Permiso de funcionamiento**

Debe poseer un permiso de funcionamiento actualizado emitido por la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada (ACCESS). Además, se debe demostrar que el trámite de renovación está en curso, si es necesario.

### **2.15.4. Cartera de servicios**

Se debe proporcionar un documento que describa la cartera de servicios que ofrece el centro de salud y que especifique su capacidad resolutive.

## **2.16. Proceso de inscripción como prestador de servicios del IESS**

Para llevar a cabo el proceso de inscripción como prestador de servicios del IESS, el centro de salud debe seguir estos pasos:

### **2.16.1. Solicitud de inscripción en el registro de prestadores de RPIS**

Realizar la solicitud de inscripción en el Registro de Prestadores de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) en la coordinación zonal del Ministerio de Salud Pública de la localidad donde se encuentra ubicado el centro de salud.

### **2.16.2. Certificado de miembro de la red pública integral**

Obtener un certificado que confirme que el centro es miembro de la Red Pública Integral en la coordinación zonal del Ministerio de Salud Pública de la misma localidad.

### **2.16.3. Registro en línea**

Realizar el registro en línea del centro de salud privado en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdu0ibfocQw0CVjAWvjHNeSKzqzV854CmQ7O8CrYUi-CRKFFA/viewform>

### **2.16.4. Presentación de solicitud al IESS**

Finalmente, presentar la solicitud oficial a la coordinación provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para formar parte de la Red del IESS.

Estos requisitos y pasos son esenciales para que un centro de salud pueda ofrecer sus servicios a través de la Red Complementaria de Salud del IESS y, de esta manera, atender a los afiliados de esta institución.

## **2.17. Atención médica integral.**

La atención médica integral es un enfoque fundamental en la prestación de cuidados de salud que busca abordar las necesidades de los pacientes de manera completa y holística. Este enfoque se centra en la consideración de múltiples aspectos que influyen en la salud y el bienestar de una persona, más allá de las enfermedades o síntomas específicos que puedan presentar. En este artículo, exploraremos la importancia de la atención médica integral y cómo beneficia a los pacientes.

La atención médica integral implica "tratar a la persona en su totalidad, no solo la enfermedad". Esto significa considerar factores emocionales, sociales y psicológicos en la atención de un paciente. Los profesionales de la salud reconocen que estos factores pueden tener un impacto significativo en la salud de un individuo y, por lo tanto, deben abordarse de manera integral. Esto implica

establecer una comunicación efectiva con el paciente para comprender sus preocupaciones y necesidades personales. (García, 2012)

Un aspecto crucial de la atención médica integral es la prevención. La prevención de enfermedades y problemas de salud es tan importante como su tratamiento. La atención médica integral pone un fuerte énfasis en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades". Esto incluye fomentar hábitos de vida saludables, como la actividad física regular, una alimentación equilibrada y la gestión del estrés, además de la realización de exámenes de detección temprana y vacunaciones. (OPS O. P., 2019)

La coordinación de la atención es otro aspecto esencial de la atención médica integral. Los pacientes a menudo reciben atención de múltiples profesionales de la salud, como médicos, enfermeras, terapeutas y especialistas. Para garantizar una atención efectiva y coherente, estos profesionales deben colaborar y coordinar sus esfuerzos. La coordinación de la atención es fundamental para evitar errores médicos y garantizar una atención de alta calidad. (Kroeger, 1997)

La atención centrada en el paciente es un principio clave de la atención médica integral. Esto implica que el paciente es un miembro activo del equipo de atención y participa en la toma de decisiones relacionadas con su salud. La Dra. Taylor (2017) explica que "la atención centrada en el paciente reconoce que cada individuo tiene metas y valores de salud únicos". Esto implica escuchar las preferencias del paciente, respetar su autonomía y tomar decisiones compartidas sobre su atención.

La atención médica integral también es fundamental en el manejo de enfermedades crónicas. Las personas con afecciones crónicas, como la diabetes o la hipertensión, requieren una atención continua y un seguimiento constante. La atención médica integral para enfermedades crónicas se enfoca en mejorar la calidad de vida del paciente y prevenir complicaciones a largo plazo. (Wagner, y otros, 2001)

La atención médica integral es esencial para proporcionar una atención de calidad y centrada en el paciente. Considera a la persona en su totalidad,

promueve la prevención de enfermedades, coordina la atención entre múltiples profesionales de la salud y enfatiza la participación activa del paciente en su propio cuidado. Al adoptar este enfoque, los profesionales de la salud pueden mejorar la salud y el bienestar de sus pacientes de manera significativa.

### **2.18. Servicios de salud**

En Isidro Ayora los habitantes manifiestan que el sistema de salud es deficiente para poder cubrir la cantidad de población que existe en el cantón además de los subcentros ubicados en las áreas rurales, indican que la atención brindada es irregular debido a que el personal médico es escaso; cuentan con 1 encargado para el área de ginecología, odontología y médico general, no existe disponibilidad prioritaria para atender las otras especialidades que ofrece. La infraestructura hospitalaria es decadente ya que no cuentan con espacios aptos para poder realizar los sistemas integrales médicos pertinentes donde las principales causas es que no dispone con insumos médicos adecuados, presentan carencia de equipamiento y el espacio es reducido por lo que dificulta la movilidad de los pacientes y los médicos del cantón. Según (SIISE, 2010) por cada 1000 habitantes posee 0.204 médicos en el cantón Isidro Ayora.

### **2.19. Entorno sociocultural**

El entorno sociocultural en Isidro Ayora, Ecuador, desempeña un papel crucial en la percepción y la realidad de los servicios de salud en la región. Los habitantes de la zona experimentan desafíos significativos debido a la falta de acceso a una atención médica adecuada y de calidad. Esto tiene implicaciones importantes desde una perspectiva sociocultural.

La población de Isidro Ayora se enfrenta a la dificultad de acceder a servicios de salud debido a la escasez de personal médico. Con solo un profesional de la salud para áreas clave como ginecología, odontología y medicina general, las especialidades médicas adicionales a menudo no están disponibles. Esto no solo limita las opciones de atención médica para los habitantes, sino que también puede influir en su percepción de la importancia de la atención médica especializada. (SIISE, 2010)

La infraestructura hospitalaria deficiente también es un problema significativo. La falta de insumos médicos adecuados, equipos y espacio suficiente para llevar a cabo exámenes médicos y tratamientos necesarios crea una barrera adicional para una atención médica efectiva. Esta falta de recursos afecta tanto a los pacientes como a los médicos, lo que puede dar lugar a una atención de menor calidad. (Jiménez, 2004)

Desde una perspectiva sociocultural, las creencias y prácticas tradicionales de salud pueden influir en cómo los habitantes de Isidro Ayora perciben y buscan atención médica. Es importante que los proveedores de atención médica comprendan y respeten estas creencias para brindar una atención culturalmente competente. (González Álvarez, 2012)

El entorno sociocultural en Isidro Ayora se entrelaza con los desafíos en el sistema de salud, influyendo en la percepción y la disponibilidad de servicios médicos. Abordar estas barreras socioculturales es esencial para mejorar la atención médica en la región y garantizar que la población tenga acceso a servicios de salud adecuados y de calidad.

## **2.20. Propuesta de solución, características del producto o servicio.**

Nuestra propuesta está enfocada en ofrecer servicios de salud, mediante una unidad de atención médica capacitada con los principales servicios de mayor requerimiento en el sector, los cuales, mediante una investigación de mercado, se pudo determinar que la cartera de servicios con mayor demanda, están específicamente determinadas en las siguientes áreas: Medicina general, odontología, laboratorio clínico y especialidades médicas como Ginecología. Servicios que serán implementados en primera instancia. Esta propuesta tiene un enfoque secundario, direccionado a establecer alianzas estratégicas con actores representativos de la población laboralmente activa que habitan en Isidro Ayora y cantones aledaños, como seguros médicos y la red pública integral de salud, para brindar atención a dichos usuarios de una forma ágil, responsable y sobre todo en igualdad de condiciones. Este centro médico estará ubicado en el cantón Isidro Ayora en la avenida principal y Jaime Roldós, una zona de afluencia económica y de fácil acceso. El modelo de ingreso económico, estará enfocado

en los costos asumidos por el paciente en la consulta privada en primera instancia, complementado con las alianzas estratégicas o de cooperación que se buscará establecer con entidades públicas y privadas (seguros médicos), que puedan suplir las necesidades de dichos usuarios que se encuentran dentro de la población activa y pasiva. Este enfoque está dirigido en poder implementar alianzas que ayuden a complementar el factor económico necesario para el equipamiento, potencialización e innovación mediante tecnología que ayude a contribuir con la salud de los usuarios. Los potenciales clientes están direccionados a la población en general, pero con mayor enfoque a los usuarios que habitan en isidro ayora y sus cantones vecinos. Los usuarios podrán acceder a la consulta médica para agendar su cita, acercándose al establecimiento o comunicándose vía telefónica, se buscará mantener a aquel cliente mediante un buen trato, atención médica de calidad, contando con un laboratorio para exámenes complementarios, así los usuarios no tendrán la necesidad de desplazarse lejos de su residencia, como de costumbre para poder realizar esta acción.

### **2.21. Layout**

El término "layout" se refiere a la disposición o diseño de elementos en un espacio o superficie específica, y tiene aplicaciones en una amplia variedad de campos, desde el diseño gráfico hasta la arquitectura y la planificación industrial. En este contexto, el layout es esencial para organizar eficazmente los elementos de un espacio o diseño para lograr un objetivo específico. A continuación, se explorarán diferentes aspectos y aplicaciones del layout.

En el diseño gráfico y la impresión, el layout es fundamental para la creación de material visualmente atractivo y fácil de entender. Como señala Tondreau (2018), "un buen layout es esencial para comunicar eficazmente un mensaje". Esto implica la disposición cuidadosa de imágenes, texto, gráficos y otros elementos en una página o pantalla para lograr un equilibrio visual y una legibilidad óptima. Un layout bien diseñado puede mejorar la claridad y la efectividad de una pieza de comunicación, ya sea un folleto, un sitio web o una presentación.

En arquitectura y diseño de interiores, el layout se refiere a la distribución de espacios y elementos dentro de un edificio o una habitación. Según Khan (2019), "el layout de un espacio arquitectónico tiene un impacto significativo en cómo se utiliza y percibe ese espacio". Un buen layout puede maximizar la funcionalidad y la comodidad de un entorno, considerando factores como el flujo de tráfico, la iluminación natural y la ergonomía. Por ejemplo, en una oficina, un layout eficiente puede promover la colaboración entre los empleados al tiempo que ofrece áreas de trabajo individuales.

En la fabricación y la logística, el layout se refiere a la disposición de maquinaria, estaciones de trabajo y rutas de flujo de materiales en una planta de producción o almacén. Un layout bien diseñado puede mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos de producción.

En el diseño de sitios web y aplicaciones móviles, el layout juega un papel esencial en la experiencia del usuario. Un layout intuitivo y bien organizado facilita la navegación y la interacción del usuario. Según Brown (2017), "un buen layout web se adapta a diferentes dispositivos y tamaños de pantalla, garantizando una experiencia consistente en toda la plataforma". Esto es esencial en la era digital, donde los usuarios acceden a contenido desde una variedad de dispositivos y pantallas.

En resumen, el concepto de layout es fundamental en una variedad de campos, desde el diseño gráfico y la arquitectura hasta la fabricación y el diseño web. Un buen layout puede mejorar la eficiencia, la estética y la experiencia del usuario en diferentes contextos. Es importante considerar cuidadosamente la disposición de elementos y espacios para lograr los objetivos deseados en cada aplicación específica.

## **2.22. Oportunidad de negocio**

Ante los antecedentes analizados surge la propuesta de ofrecer un centro médico con accesibilidad a los servicios médicos con cercanía a la residencia de los usuarios, esto involucraría que los usuarios puedan acceder con mayor comodidad, precios accesibles, buen trato, y sobre todo dejando las puertas abiertas para establecer alianzas estratégicas con entidades que permitan la

atención generalizada de usuarios que tengan algún tipo de seguro médico, sin dejar de lado la atención privada.

### **2.23. Modelo de negocio preliminar**

Después de analizar la oferta y demanda de los servicios médicos ofrecidos en el Cantón Isidro Ayora, se ofrece una propuesta de un centro médico integral, esto ligado a las combinaciones establecidas entre las alternativas estratégicas que resultaron de la combinación de fortalezas (1) y oportunidades (1) presentes en el sector a la que hemos denominado experiencia como ventaja inicial.

Esto nos proporciona una visión mucho más específica de las necesidades de salud asociadas al cantón Isidro Ayora y de este modo poder abordarlas y sobre todo adaptarlas a las condiciones que se presentan en dicha zona, tomando como oportunidad de negocio la falta de oferta médica que se evidencia en el cantón, a través del modelo Canvas, el cual es presentado en la figura ##, con el cual se busca proporcionar una visión mucho más amplia de cómo el centro médico planea operar y generar ingresos, a su vez el planteamiento de como generar valor y mantener relaciones efectivas con la propuesta ofrecida.

#### **2.23.1 Segmento de clientes**

Nuestro segmento de clientes/usuarios del modelo de negocio que se desea aplicar irá dirigido para el público en general que desee recibir atención médica rápida y oportuna, en todo el Cantón Isidro Ayora y los cantones que se encuentran aledaños a este.

- a) Población en general de aproximadamente 14.582 habitantes. (INEC, 2020)
- b) Población laboralmente activa 9.422 de acuerdo al porcentaje de personas laboralmente activas del Guayas.

### **2.23.1 Propuesta de valor**

La propuesta de valor que ofrece el centro médico es la de cubrir aquellas necesidades que se pudieron captar al inicio de la investigación, ofrecer servicios médicos especializados en el sector, con una estructura adecuada y reconfortable, estableciendo alianzas con empresas privadas, el sector público MSP, IESS, seguros privados y alianza de cooperación con empresas privadas locales, evitando así que la población de Isidro Ayora tenga que acudir a otros cantones/ciudades para recibir atención médica, y en este centro médico puedan recibir: a) accesibilidad a los servicios médicos con cercanía a su residencia, lo que generaría un agendamiento de citas médicas de forma ágil y oportuna, b) seguimiento continuo y control de citas posteriores o controles establecidos, c) otorgar la posibilidad de contar con un médico de cabecera que lleve sus tratamientos de una forma adecuada, donde su influencia genere confianza en el usuario y los suyos.

Enlazando cada uno de nuestros servicios, lograremos reducir la brecha existente entre los usuarios y el acceso a servicios de salud de calidad, mejorando su estilo de vida y ayudando a reducir costos que repercuten al usuario.

### **2.23.3 Canales**

El canal por el cual el cliente puede acceder a la consulta médica sería acercándose al centro médico para poder agendar cita o comunicándose vía telefónica, además de que el centro médico contará con página web donde se dé a conocer los servicios que ofrece, números telefónicos para que pueda ser accesible para conocimiento del paciente, Redes sociales que permita hacer conocer nuestro producto de forma masiva y que los potenciales clientes puedan conocer nuestra cartera de servicios y puedan atender sus necesidades que alivien los dolores que tienen de forma más oportuna. Además, se debe considerar que, a mediano plazo, se contará con las plataformas integradas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en donde el público podrá acceder a los servicios del centro de salud como prestador de servicios a través de las plataformas del IESS.

- a) Consulta presencial en el centro médico.
- b) Citas telefónicas.
- c) Plataforma digital propia y del IESS para agendar citas y acceder a información sobre servicios.

#### **2.23.4 Relación con los clientes**

La relación que se establecerá para mantener a aquel cliente será empezando por el buen trato, atención médica de calidad, contando con un laboratorio para exámenes complementarios, para que así los clientes no tengan que desplazarse lejos de su residencia para suplir su necesidad.

- a) Atención y trato personalizado.
- b) Mantenimiento de registros médicos precisos y confidenciales.
- c) Comunicación efectiva sobre servicios y promociones.

#### **2.23.5 Fuentes de ingresos**

La manera en la que se generaran ingresos estará enfocada en los precios asumidos por el usuario en los servicios de atención médica en una primera etapa, en la etapa secundaria, donde se buscará establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y seguros médicos, estará netamente ligada a una evaluación porcentual posterior para establecer flujos de ingresos combinados entre los costos asumidos por el paciente por atención y costos asumidos por seguros por cobertura realizada.

- a) Consultas privadas (pago directo de los pacientes)
- b) Ingresos provenientes de alianzas con seguros médicos y entidades de salud pública

#### **2.23.6 Recursos clave:**

Capacitación del personal técnico operativo con la finalidad de tener un personal capacitado y más competitivo, que puedan brindar la atención a los usuarios de forma eficaz garantizando que tengan una experiencia grata y confortable al visitar el centro médico.

Poder contar con un espacio físico que permita instalar todo el equipo que necesitamos, técnico, tecnológico y personal humano calificado para que atiendan las necesidades de los usuarios.

- a) Personal médico altamente capacitado.
- b) Equipo médico y tecnológico de vanguardia.
- c) Instalaciones modernas y bien equipadas.

### **2.23.7 Actividades clave**

Poder trabajar en los perfiles de los médicos que ofrecerán sus servicios médicos para que los usuarios conozcan de ellos, su trayectoria y sus estudios realizados para que tengan la seguridad sobre el profesional que lo está atendiendo o lo va a tratar.

Otra actividad fundamental es realizar publicidad a través de los diferentes canales de redes sociales que existen y se han convertido los principales medios de publicidad y difusión masiva.

- a) Consultas médicas y odontológicas.
- b) Realización de exámenes de laboratorio.
- c) Atención y seguimiento a pacientes con condiciones médicas especializadas.

### **2.23.8 Estructura de costos**

Para el modelo de negocio propuesto se proyectará de la siguiente manera los costos en diferentes mecanismos:

- a) Material de oficina
- b) Equipos médicos
- c) Insumos médicos
- d) Sueldos y Salarios
- e) Publicidad
- f) Infraestructura

### 2.23.9 Modelo Canvas preliminar

Tabla 2.1 Modelo de negocio Canvas preliminar

<p><b>Segmentos de cliente</b></p>	<p><b>Recursos claves</b></p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p>	<p><b>Socios claves</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Población en general.</li> <li>b) Usuarios de Isidro Ayora y cantones aledaños.</li> <li>c) Población laboralmente activa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Personal médico altamente capacitado</li> <li>b) Equipo médico y tecnológico de vanguardia</li> <li>c) Instalaciones modernas y bien equipadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Amplia gama de servicios de salud, incluyendo medicina general, odontología, laboratorio clínico y especialidades médicas como Ginecología.</li> <li>b) Atención médica de calidad</li> <li>c) Facilidad de acceso y conveniencia para los usuarios locales</li> <li>d) Alianzas estratégicas con seguros médicos y red pública integral de salud para garantizar atención asequible y de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atención y trato personalizado.</li> <li>b) Mantenimiento de registros médicos precisos y confidenciales.</li> <li>c) Comunicación efectiva sobre servicios y promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Seguros médicos y entidades de salud pública</li> <li>b) Proveedores de equipo médico y suministros</li> <li>c) Profesionales de la salud especializados (cardiólogos, dentistas, etc.)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Atención médica de calidad</li> <li>c) Facilidad de acceso y conveniencia para los usuarios locales</li> <li>d) Alianzas estratégicas con seguros médicos y red pública integral de salud para garantizar atención asequible y de calidad.</li> </ul>		
<p><b>Actividades claves</b></p>	<p><b>Fuentes de ingreso</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Alianzas estratégicas con seguros médicos y red pública integral de salud para garantizar atención asequible y de calidad.</li> </ul>	<p><b>Canales</b></p>	<p><b>Estructura de costos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consultas médicas y odontológicas</li> <li>b) Realización de exámenes de laboratorio</li> <li>c) Atención y seguimiento a pacientes con condiciones médicas especializadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consultas privadas (pago directo de los pacientes):                         <ul style="list-style-type: none"> <li>o Medicina General 1: \$15</li> <li>o Medicina General 2: \$15</li> <li>o Odontólogo 1: \$22</li> <li>o Odontólogo 2: \$22</li> <li>o Ginecología: \$22</li> <li>o Pediatría: \$22</li> <li>o Laboratorista: \$35</li> </ul> </li> <li>b) Ingresos provenientes de alianzas con seguros médicos y entidades de salud pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Alianzas estratégicas con seguros médicos y red pública integral de salud para garantizar atención asequible y de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consulta presencial en el centro médico.</li> <li>b) Citas telefónicas.</li> <li>c) Plataforma digital propia y del IESS para agendar citas y acceder a información sobre servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Material de oficina</li> <li>6. Equipos médicos</li> <li>7. Insumos médicos</li> <li>8. Sueldos y Salarios</li> <li>9. Publicidad</li> <li>10. Infraestructura</li> </ul>

Fuente: Propia de los autores

#### **2.24. Objetivo general**

Establecer un plan de negocios formal, que permita la implementación de un centro médico ambulatorio en el cantón Isidro Ayora.

#### **2.25. Objetivos específicos**

- Determinar mediante investigación de mercados, la factibilidad de implementación de un centro médico ambulatorio en el cantón Isidro Ayora.
- Realizar un diseño exhaustivo de los puntos estratégicos y operativos para el correcto funcionamiento del centro médico propuesto.
- Contrastar la viabilidad financiera para la ejecución del proyecto propuesto.

#### **2.26. Alcance de estudio**

El enfoque del presente estudio se caracterizó por su alcance descriptivo, cuyo propósito fundamental radica en la detallada descripción de situaciones y eventos. Esta metodología puede ser una herramienta efectiva para investigar situaciones complejas y proporcionar descripciones detalladas. (Yin, 2017)

La elección de este enfoque se fundamenta en su idoneidad para exponer en detalle cada una de las etapas que conformaron la ejecución del plan de negocio, en este caso se observaron y analizaron las entrevistas realizadas a la población del Cantón Isidro Ayora.

## CAPÍTULO 3

### 3. Marco Metodológico

En el Cantón Isidro Ayora de la provincia del Guayas, con una población promedio de 14.582 habitantes, durante los últimos años se ha presentado un incremento en el desarrollo económico, social y poblacional. De la misma forma sucede en cantones vecinos, como Lomas de Sargentillo y Pedro Carbo, que en conjunto con Isidro Ayora suman una población de 90.000 habitantes aproximadamente.

Este crecimiento exponencial trae consigo necesidades, entre ellas está el requerir servicios de salud para cubrir la demanda de la población, las empresas, empleados y sus familiares, debido a la influencia de una población activa donde existe una gran cantidad de personas afiliadas y no afiliadas al seguro social, que requieren atención médica cercana a su residencia, y dentro de la zona no se encuentra un establecimiento que cumpla con las características de cubrir dicha necesidad. Esto lleva a los usuarios a recurrir a prestadores externos en la ciudad de Guayaquil para poder ser atendidos, esto además de generar gastos adicionales en transportación y alimentación, genera también pérdidas de recursos para empresas donde sus empleadores deban ir por atención médica, generando así ausentismo laboral y pérdida de tiempo.

Es por ello que surge la oportunidad de desarrollar un modelo de negocio para implementar un centro médico ambulatorio que supla estas necesidades, siendo así que este modelo de atención sea rentable y en beneficio de la comunidad, dicho modelo está enfocado en ofrecer servicios médicos mediante una unidad de atención capacitada con una infraestructura adecuada y confortable para los usuarios, este proyecto busca fortalecer el sistema de salud en este cantón y que a su vez permita la incorporación de alianzas estratégicas o de cooperación con entidades públicas (IESS) o privadas (seguros médicos), que puedan suplir las necesidades de dichos usuarios que se encuentran dentro de la población activa y pasiva. Este enfoque está dirigido en poder implementar alianzas que ayuden a complementar el factor económico necesario para el equipamiento,

repotencialización e innovación mediante tecnología que ayude a contribuir con la salud de los usuarios.

Ante ello a nivel gerencial nos planteamos la siguiente pregunta: ¿Es viable la implementación de un centro médico ambulatorio en Isidro Ayora, considerando que ya existen entidades prestadoras de servicios de salud, pero que no cumplen con todas las expectativas y requerimiento de los usuarios?

### 3.1 Enfoque de la investigación

El presente estudio adoptará un enfoque cuantitativo debido a la naturaleza de los datos obtenidos a través de encuestas sobre servicios médicos en el cantón Isidro Ayora durante el año 2024.

El enfoque cuantitativo ha permitido recolectar datos estadísticos mediante el análisis y síntesis de encuestas ejecutadas a pobladores del cantón Isidro Ayora, con este enfoque permite validar nuestros supuestos referentes a las necesidades de servicios de salud presentes en dicho cantón y a su vez conocer las exigencias que surgen de los ciudadanos con los servicios de salud ya presentes y el tipo de atención que reciben los usuarios.

### 3.2 Tipo de investigación

Para el desarrollo de este trabajo se ha tomado en consideración un tipo de investigación de campo, debido que la información propuesta proviene de cuestionarios, encuestas y observaciones. Esta investigación busca recopilar información oportuna sobre las necesidades de la población en general del cantón Isidro Ayora con referencia en las necesidades de los servicios de salud, con la finalidad de establecer un plan de negocios acorde con la situación que se presente.

### 3.3 Método de investigación

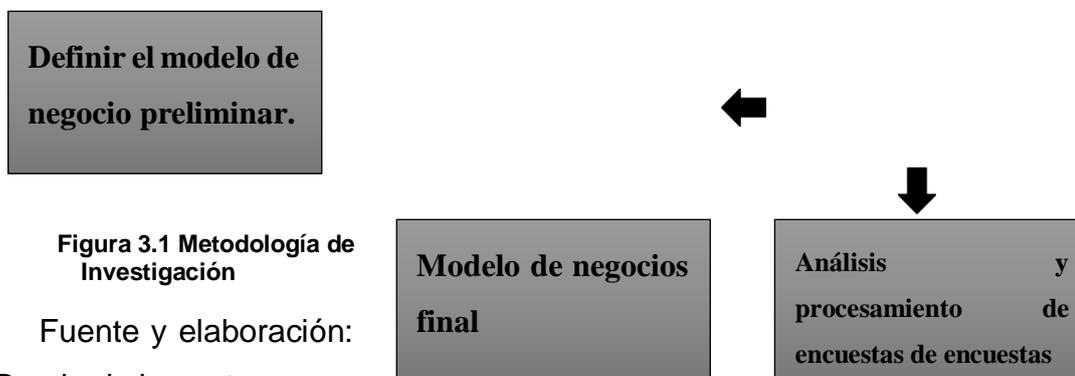
La metodología implementada para este proyecto consiste en un diseño cuantitativo no experimental. Este enfoque se emplea para recopilar datos de una población en un momento específico, sin requerir la manipulación

**Elaboración de encuestas**

**Aplicar encuestas a usuarios de Isidro Ayora.**



de variables o la intervención en el entorno natural. En este contexto, se llevará a cabo el análisis de datos previamente recolectados mediante encuestas relacionadas con los servicios médicos en el cantón Isidro Ayora en el año 2024.



**Figura 3.1 Metodología de Investigación**

Fuente y elaboración:  
Propia de los autores.

### 3.4 Instrumentos y técnicas

La técnica que se va a utilizar para el desarrollo de la investigación son encuestas.

#### 3.4.1 Encuestas

Según (VERACRUZANA, 2014) las encuestas son métodos que se utilizan para recabar información entre la población, este se encuentra ligado con el enfoque cuantitativo. Se utiliza para obtener datos a gran escala en una población determinada, antes de profundizar en un proyecto. En este caso se lo realizaría a la población del cantón Isidro Ayora para obtener datos importantes referente a sus necesidades y exigencias de los servicios de salud que perciben.

#### 3.4.2 Cuestionario de encuestas

Se elaboró de acuerdo a un análisis observacional de uno de los integrantes del proyecto, por su cercanía a la localidad y por la información obtenida de pacientes que acuden a su consulta privada. Donde se recopilaron datos no oficiales, para obtener una base de preguntas e implementarlas en la población de Isidro Ayora para conocer sus necesidades referentes a salud.

### 3.5 Población y muestra

Dentro del enfoque cuantitativo se toma la población total del cantón Isidro Ayora que de acuerdo con información proporcionada por la Prefectura del Guayas corresponde a 14582 habitantes.

A partir de esta información se utilizó la fórmula del tamaño de muestra para calcular la muestra objetivo sobre la cual se trabajaría:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

**Ecuación 3.1 Tamaño de Muestra**

En donde, tomando un error del 10% y un nivel de confianza del 95%, se obtuvo como resultado que el tamaño de muestra correspondía a 96 individuos habitantes del cantón Isidro Ayora que serían encuestados de manera aleatoria para el presente estudio.

### 3.6 Encuestas

#### 3.6.1 Diseño de encuesta

Esta sección de diseño de encuesta tiene como objetivo poder establecer bases importantes para recolectar datos necesarios y poder abordar los objetivos planteados en este proyecto. Se ha tomado en consideración la encuesta como una herramienta de interés para obtener información directa y relevante que nos permita entender a profundidad las necesidades de la población de Isidro Ayora sobre la atención en salud que reciben.

El diseño de esta encuesta es fundamentado teniendo en consideración diversos factores como la naturaleza de los datos requeridos, las limitaciones logísticas y necesidades específicas de la investigación, es por ello que se ha

elaborado un cuestionario que busca obtener diversas opiniones y experiencia de los encuestados sobre los servicios de salud recibidos en Isidro Ayora.

Es importante mencionar que la ejecución de esta encuesta es de carácter voluntario, realizado mediante un formulario digital, donde se especifica a los encuestados de manera verbal, que los datos recabados serán netamente informativos y servirán como elementos claves para orientarnos y comprobar nuestros supuestos referentes a las necesidades de nuestro proyecto.

Es importante mencionar que una vez definida la población y la muestra para realizar la encuesta, se procede a realizar un cuestionario dividido en seis secciones, de las cuales exponemos a continuación:

**Primera sección:** Datos sociodemográficos (2 preguntas)

**Segunda sección:** Frecuencia de uso de servicios de salud (4 preguntas)

**Tercera sección:** Satisfacción del usuario con servicios de salud utilizados (3 preguntas)

**Cuarta sección:** Tiempo y frecuencia de movilización fuera de Isidro Ayora para recibir atención médica. (1 pregunta)

**Quinta sección:** Especialidades médicas de mayor demanda en el cantón Isidro Ayora. (1 pregunta)

**Sexta sección;** Importancia de implementar un nuevo centro médico (2 preguntas)

**Séptima sección:** Acceso a los servicios de salud (3 preguntas)

### 3.6.2. Diseño de la encuesta:

Tabla 3.1 Diseño de Encuesta

Primera sección	Edad  Sexo
-----------------	------------------

<p>Segunda sección</p>	<p>¿Acudiría a un centro médico privado para recibir atención médica con su familia?</p> <p>Marque cuántas veces al año acude a una atención médica en la ciudad de Guayaquil.</p> <p>¿Cuántas veces ha tenido que acudir a un centro médico privado por atención de emergencia?</p> <p>Marque cuántas veces al año acude a una atención médica en el Seguro Social.</p>
<p>Tercera sección</p>	<p>¿Qué puntaje les daría a los servicios médicos que has recibido al acudir a centros médicos privados?</p> <p>¿Cómo es la calidad de atención médica y el servicio que brinda el Seguro Social?</p> <p>¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su última experiencia de atención médica con el seguro social?</p>
<p>Cuarta sección</p>	<p>¿Cuál es el tiempo que le toma en llegar desde su domicilio al lugar donde recibe atención médica?</p>
<p>Quinta sección</p>	<p>¿Cuál de las siguientes especialidades utiliza con más</p>

	frecuencia al acudir a un establecimiento de salud?
Sexta sección	<p>¿Estaría ud de acuerdo que se implemente un centro de atención médico privado en el cantón Isidro Ayora?</p> <p>¿Estaría de acuerdo que de implementarse un establecimiento de salud privado este tenga convenios con el seguro social para que los usuarios y usuarias puedan recibir atención en dicho establecimiento?</p>
Séptima sección	<p>¿Con qué frecuencia le gustaría asistir a usted a un chequeo médico para mantenerse informado sobre su salud?</p> <p>Dentro de su núcleo familiar existen personas con movilidad reducida que necesiten asistencia de personas adicionales para su movilización.</p> <p>En el caso de tener personas con movilidad reducida que necesiten asistencia de movilización para acudir a citas médicas. ¿Cuáles considera ud que son las principales dificultades para moverse?</p>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

### 3.6.3. Ejecución de encuestas

Durante el periodo comprendido entre el 15 de abril y el 29 de abril del 2024, se llevaron a cabo un total de 96 encuestas con el propósito de recopilar información relevante sobre datos relacionados a la implementación de un centro médico ambulatorio en el cantón Isidro Ayora, grado de satisfacción con los servicios de salud ya presentes, necesidades de la población, entre otras. Estas encuestas fueron diseñadas y distribuidas digitalmente utilizando Google Forms, un servicio de encuestas en línea. Cada encuesta constaba de 14 preguntas cuidadosamente seleccionadas para obtener datos precisos y significativos.

Para maximizar la participación y la eficiencia, las encuestas fueron enviadas a través de dos canales principales: WhatsApp y correo electrónico. Esta estrategia permitió alcanzar a una amplia audiencia y facilitó la recolección de respuestas de manera rápida y conveniente.

El uso de herramientas digitales para la realización y distribución de encuestas ha demostrado ser una forma efectiva y eficiente de recopilar datos en la era digital, permitiendo un análisis más detallado y una toma de decisiones informada

### 3.6.4. Resultados de las encuestas

Las respuestas que se recabaron para las 96 personas que fueron encuestas fueron tabuladas y analizadas, para lo cual, son mostradas en los siguientes gráficos teniendo como resultados las siguientes consideraciones:

#### a.- Género

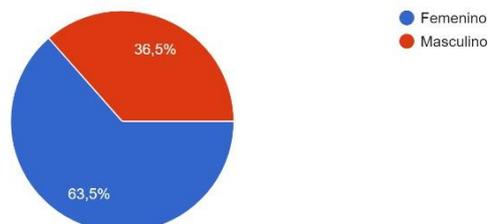
Tabla 3.2 Género de Encuestados

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	35	36.5%
Femenino	61	63.5%

<b>Total</b>	96	100%
--------------	----	------

Fuente y elaboración: Propia de los autores

Indique su Género.  
96 respuestas



**Figura 3.2 Género de Encuestados**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Los encuestados para este proyecto corresponden a un 63.5% del género femenino y un 36.5% del género masculino, correspondiente a pobladores del cantón Isidro Ayora.

## b.- Edad

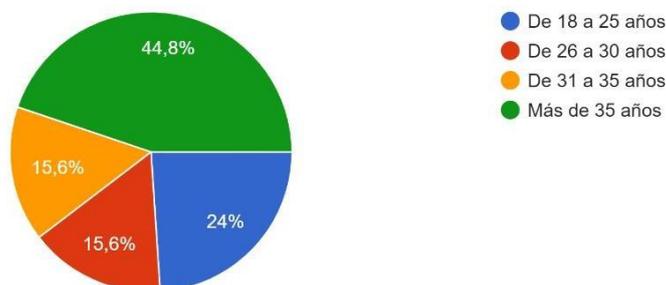
**Tabla 3.3 Edad de Encuestados**

	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
De 18 a 25 años	23	24%
De 26 a 30 años	15	15.6%
De 31 a 35 años	15	15.6%
Mas de 35 años	43	44.8%
<b>Total</b>	96	100%

Fuente y elaboración: Propia de los autores

Indique en que rango de edad se encuentra.

96 respuestas



**Figura 3.3 Edad de Encuestados**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Dentro de los encuestados se muestra un 44.8% correspondiente a usuarios mayores de 35 años, el 15% de 31 a 35 años, el 15% de 26 a 30 años y el 24% de 18 a 25 años. Esto corresponde a las edades de los usuarios que de una u otra forma han requerido de servicios de salud.

**Pregunta #1:** ¿Estaría ud de acuerdo en que se implemente un centro de atención médico privado en el cantón Isidro Ayora?

**Tabla 3.4 Importancia de implementar un nuevo centro médico**

		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Extremadamente de acuerdo	de	36	37.5%
Muy de acuerdo.		55	57.3%
Moderadamente de acuerdo	de	5	5.2%
<b>Total</b>		<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas

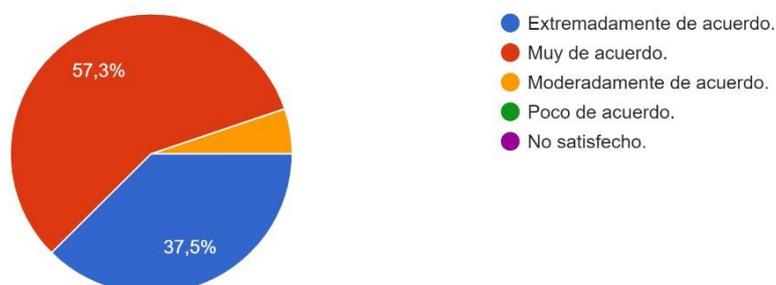


Figura 3.4 Importancia de implementar un nuevo centro médico

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Se puede observar que el 57.3% están muy de acuerdo con que se implemente un centro de atención médico privado, mientras que el 37.5% y el 5.2% están extremadamente de acuerdo y moderadamente de acuerdo respectivamente con la implementación del proyecto. Esto muestra el positivismo con el que los pobladores de Isidro Ayora ven esta iniciativa, probablemente porque sienten la necesidad de dichos servicios, más allá de que la salud siempre va a ser de suma importancia en todo ámbito.

**Pregunta #2:** ¿Acudiría a un centro médico privado para recibir atención médica con su familia?

Tabla 3.5 Disposición y frecuencia de uso de servicios de salud

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	94	97.9%
No	2	2.1%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas



**Figura 3.5 Disposición y frecuencia de uso de servicios de salud**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Para la segunda pregunta se pudo observar que el 97.9% de los encuestados si acudiría a un centro médico privado para recibir atención médica para sí mismo o su familia, mientras que el 2.1% de encuestados no le gustaría utilizar dichos servicios.

**Pregunta #3: ¿Qué puntaje les daría a los servicios médicos que ha recibido al acudir a centros médicos privados?**

**Tabla 3.6 Satisfacción del usuario con servicios privados de salud utilizados**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
+3	66	66.8%
+2	21	21.9%
+1	5	5.2%
-1	4	4.2%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas



**Figura 3.6 Satisfacción del usuario con servicios privados de salud utilizados**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** En la tercera pregunta se pudo observar que el mayor volumen de respuestas estuvo en la puntuación de +3, considerado en un 66.8%, teniendo como consideraciones algunos comentarios en los que se hacía énfasis de qué en la mayoría de los casos para las personas que han podido recibir ambos tipos de atención médica siendo estos servicios médicos privados y servicios médicos públicos se considera que el servicio médico privado les ha brindado una mejor experiencia como clientes.

**Pregunta #4: Marque cuántas veces al año acude a una atención médica en la ciudad de Guayaquil.**

**Tabla 3.7 Frecuencia de usos de servicios de salud fuera de su lugar de residencia**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	13	13.5%
2	28	29.2%
3	26	27.1%
4	8	8.3%
+5	21	21.9%

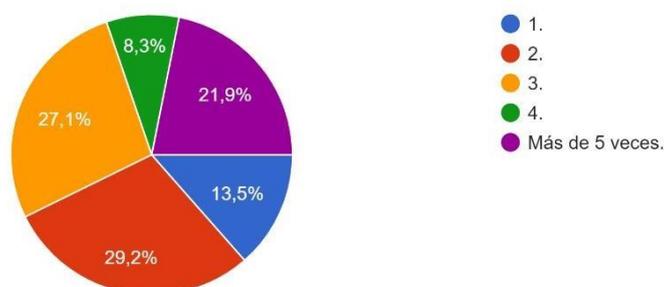
**Total**

96

100%

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas

**Figura 3.7 Frecuencia de usos de servicios de salud fuera de su lugar de residencia**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Para la cuarta pregunta la mayor parte de encuestados siendo estos el 29.2% dieron una respuesta de qué acuden al menos 2 veces al año por atención médica en la ciudad de Guayaquil y en un porcentaje también considerable, un 21.9% manifiesta acudir más de 5 veces por año, en promedio los usuarios viajan 2,96 veces haciendo énfasis en lo dificultoso que es el traslado y los contratiempos que pueden presentarse al momento de movilizarse de una ciudad a otra.

**Pregunta #5: ¿Cuántas veces ha tenido que acudir a un centro médico privado por atención de emergencia?**

**Tabla 3.8 Frecuencia de usos de servicios de salud por emergencia**

	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Una vez al año	25	26%
Dos veces al año	17	17.7%
Tres veces al año	15	15.6%

Mas de 4 veces al año	17	17.7%
Nunca he acudido por emergencia	22	22.9%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas

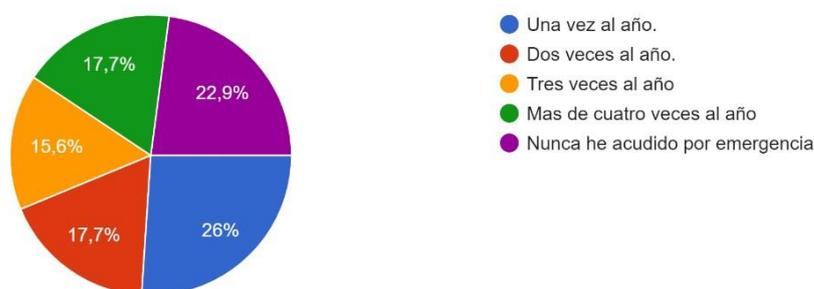


Figura 3.8 Frecuencia de usos de servicios de salud por emergencia

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Para esta pregunta el 26,9% de los encuestados indicaron que acuden a centros médicos privados al menos una vez al año por atenciones de emergencia, en promedio corresponde a 1.4 veces por año. Si bien es cierto la frecuencia es baja y al considerar que nuestra propuesta no incluye servicio de emergencia ni hospitalización en primera instancia, estas respuestas nos sirven de análisis para estudios posteriores de servicios a implementar.

**Pregunta #6: ¿Cómo es la calidad de atención médica y el servicio que brinda el Seguro Social?**

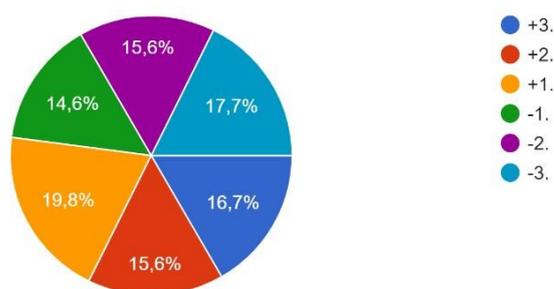
Tabla 3.9 Satisfacción del usuario con la atención del seguro social utilizado

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
+3	16	16.7%

+2	15	15.6%
+1	19	19.8%
-1	14	14.6%
-2	15	15.6%
-3	17	17.7%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas



**Figura 3.9 Satisfacción del usuario con la atención del seguro social utilizado**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Para la presente pregunta se pudo observar que la mayor cantidad de respuestas se situaron entre + 1 y -3, en un 19.8% y 17.7% respectivamente. Esto nos muestra un gran descontento ante la calidad de atención que reciben por parte del seguro social, y los usuarios que no brindan una mala calificación, indican que en ciertos casos en prestadores del seguro social, si sienten una leve mejoría en la calidad de atención, atribuyendo que en algunos casos si pueden suplir sus necesidades.

**Pregunta #7: Marque cuántas veces al año acude a una atención médica en el Seguro Social.**

Tabla 3.10 Frecuencia de uso de servicios de salud con el seguro social

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1	15	15.6%
2	18	18.8%
3	13	13.5%
4	7	7.3%
Mas de 5 veces	13	13.5%
No recibo atención por parte del seguro social	30	31.3%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas

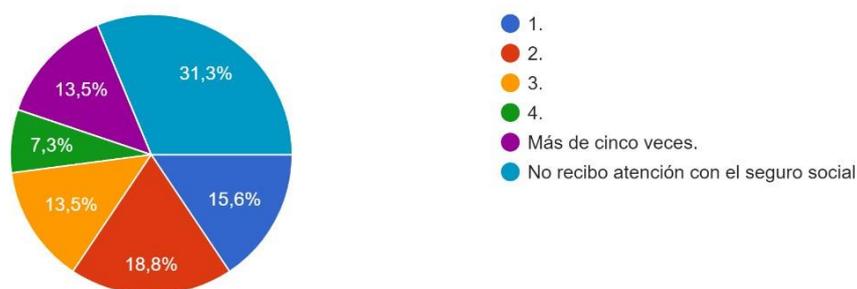


Figura 3.10 Frecuencia de uso de servicios de salud con el seguro social

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** De los afiliados al seguro social, en promedio acuden a consultas 3 veces por año, esto considerando que el 31.3% de los encuestados no se encuentra afiliado al seguro social. Si bien es cierto nuestra propuesta se basa

en un modelo de negocio privado, estos resultados nos muestran promedios aceptables para buscar establecer alianzas estratégicas con estas entidades de salud para poder brindarles coberturas como prestadores externos del mismo.

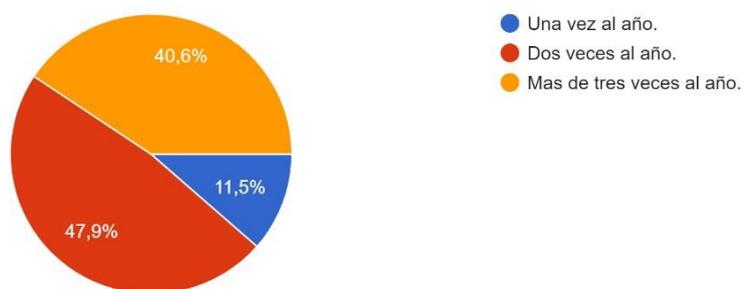
**Pregunta #8: ¿Con qué frecuencia le gustaría asistir a usted a un chequeo médico para mantenerse informado sobre su salud?**

**Tabla 3.11 Deseo de accesibilidad a servicios de salud**

	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Una vez al año	11	11.5%
Dos veces al año	46	47.9%
Mas de tres veces al año	39	40.6%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas



**Figura 3.11 Deseo de accesibilidad a servicios de salud**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** En Promedios generales de pudo observar que el 47.9% de los encuestados les gustaría asistir en promedio 2 veces al año por un chequeo médico para mantenerse informado sobre su salud o la de sus familiares.

**Pregunta #9: ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su última experiencia de atención médica con el seguro social?**

Tabla 3.12 Experiencias del usuario con servicios de salud del seguro social

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy agradable	16	16.7%
Un poco agradable	39	40.6%
Un poco desagradable	31	32.3%
Muy desagradable	10	10.4%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas

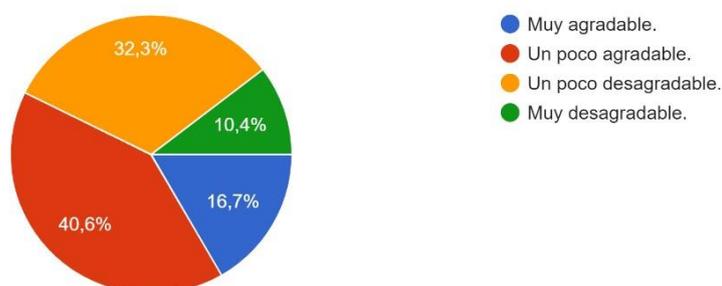


Figura 3.12 Experiencias del usuario con servicios de salud del seguro social

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Con respecto a la última experiencia que tuvieron los encuestados con la atención médica en el seguro social se puede observar que el 40.6% de los encuestados consideran que la atención fue un poco agradable, el 32.3% consideran que atención fue un poco desagradable, el 16.7% muy agradable y el 10.4% considera que fue muy desagradable. Este análisis deja muchas preocupaciones referentes a como las personas son atendidas para que en un gran porcentaje sientan que su atención no es lo que esperaban o que sintieran incomodidad.

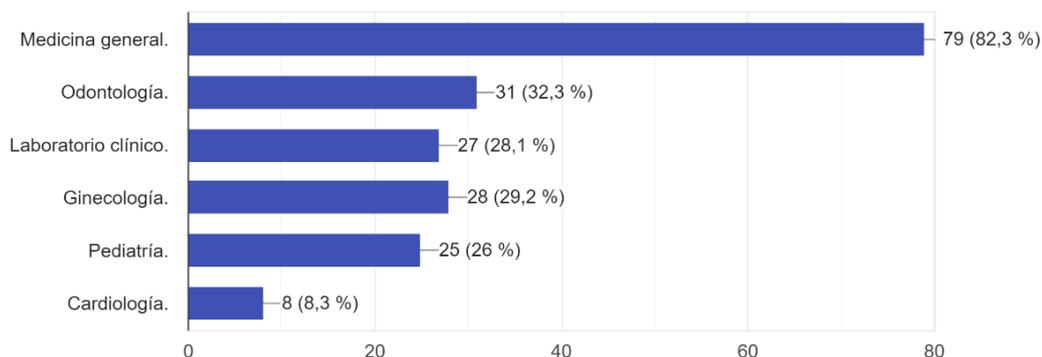
**Pregunta #10:** ¿Cuál de las siguientes especialidades utiliza con más frecuencia al acudir a un establecimiento de salud?

Tabla 3.13 Especialidades médicas de mayor demanda en el cantón Isidro Ayora

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Medicina general	79	82.3%
OONTOLOGÍA	31	32.3%
Laboratorio clínico	27	28.1%
Ginecología	28	29.2%
Pediatría	25	26%
Cardiología	8	8.3%

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas



**Figura 3.13 Especialidades médicas de mayor demanda en el cantón Isidro Ayora**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Para la pregunta número 11 en donde se evaluaron las especialidades o servicios que se utilizan con mayor frecuencia al acudir a un establecimiento de salud se pudo observar que el 82.3% de encuestados utilizan el servicio de medicina general y de acuerdo con el orden de mayor a menor el 8.3% de encuestados utilizan el servicio de Ginecología.

**Pregunta #11:** ¿Estaría de acuerdo que de implementarse un establecimiento de salud privado este tenga convenios con el seguro social para que los usuarios y usuarias puedan recibir atención en dicho establecimiento?

**Tabla 3.14 Importancia de implementar un nuevo centro médico que tenga convenio con entidades sociales**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	94	97.9%
No	2	2.1%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas



**Figura 3.14** Importancia de implementar un nuevo centro médico que tenga convenio con entidades sociales

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** En la siguiente pregunta se pudo observar que el 97,9% de los encuestados estaría de acuerdo con que la implementación de un establecimiento de salud privado esté de acuerdo con los convenios que se requieren para que la atención pueda realizarse por medio del seguro social y de esta forma de acuerdo con los comentarios recibidos se podría devengar los valores o hacer uso de las aportaciones al Instituto ecuatoriano de Seguridad Social y al mismo tiempo poder recibir una atención de mejor calidad y que esté a un alcance más accesible para los habitantes del cantón Isidro Ayora.

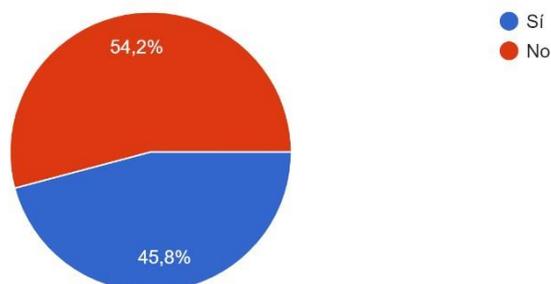
**Pregunta #12:** Dentro de su núcleo familiar existen personas con movilidad reducida que necesiten asistencia de personas adicionales para su movilización.

**Tabla 3.15** Acceso a los servicios de salud a personas con movilidad reducida

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	44	45.8%
No	52	54.2%
<b>Total</b>	96	100%

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas



**Figura 3.15 Acceso a los servicios de salud a personas con movilidad reducida**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** El 45.8% de encuestados mencionaron que dentro de su núcleo familiar existen personas con movilidad reducida y que de alguna forma necesitaría ayuda adicional para su movilización o traslado.

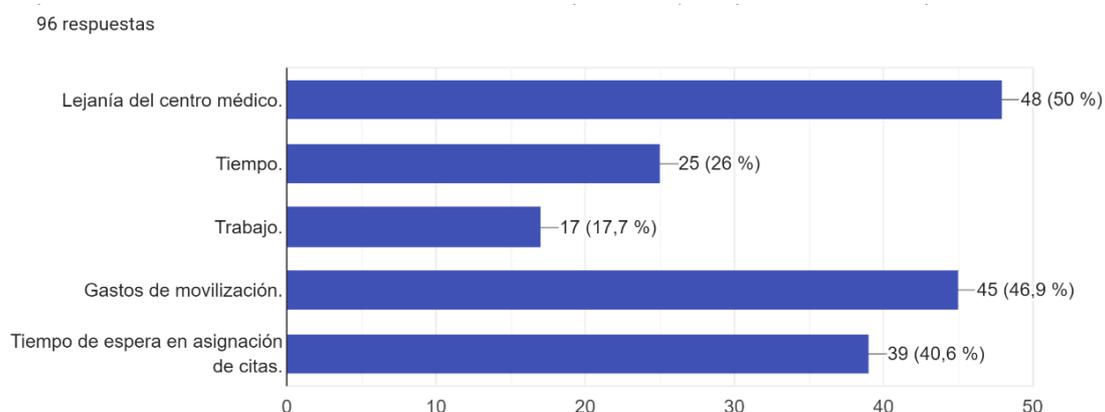
**Pregunta #13:** En caso de tener personas con movilidad reducida que necesiten asistencia de movilización para acudir a citas médicas. ¿Cuáles considera ud que son las principales dificultades para movilizarse?

**Tabla 3.16 Acceso a los servicios de salud a personas con movilidad reducida con dependencia de terceros**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Lejanía del centro medico	48	50%
Tiempo	25	26%
Trabajo	17	17.7%
Gastos de movilización	45	46.9%

Tiempo de espera en asignación de citas	39	40.6%
---	----	-------

Fuente y elaboración: Propia de los autores



**Figura 3.16 Acceso a los servicios de salud a personas con movilidad reducida con dependencia de terceros**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** Dentro de los encuestados al consultarse sobre los factores que consideran dificulta la movilización para acudir a una cita médica se pudo observar que el 50% de los encuestados consideran que esta dificultad se debe a la lejanía del centro médico y el 46,9% considera que esta dificultad se debe a los gastos de movilización.

**Pregunta #14: ¿Cuál es el tiempo que le toma en llegar desde su domicilio hasta el lugar donde recibe atención médica?**

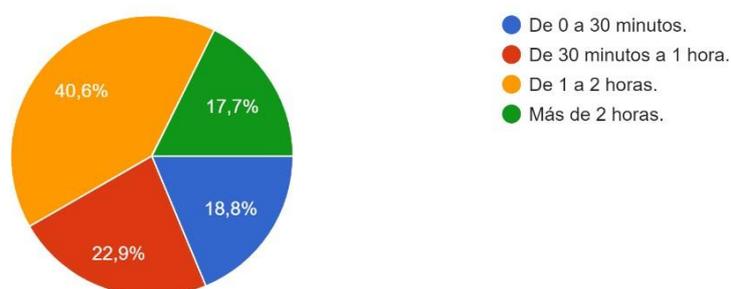
**Tabla 3.17 Tiempo y frecuencia de movilización fuera de Isidro Ayora para recibir atención médica**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 0 a 30 min	18	18.8%
De 30 min a 1 hora	22	22.9%

D 1 a 2 horas	39	40.6%
Mas de 2 horas	17	17.7%
<b>Total</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Fuente y elaboración: Propia de los autores

96 respuestas



**Figura 3.17 Tiempo y frecuencia de movilización fuera de Isidro Ayora para recibir atención médica**

Fuente y elaboración: Propia de los autores

**Análisis:** En promedios correspondiente al tiempo de movilización, se obtuvieron 86.88 minutos de tiempo de movilización, esto correspondiente a 1 hora con 27 minutos de tiempo en promedio que el usuario tarda en llegar desde su domicilio al establecimiento de salud donde recibe atención médica. Entre los comentarios adicionales que se hacían para estas respuestas destacaba mayormente la dificultad de traslado que se traduce en tiempos perdidos al momento de tener que tomar en su mayoría transporte público ya sean buses o personas que brindan este servicio además que la posibilidad de tomar un transporte privado o propio iba en contra de sus condiciones socio económicas lo cual representa un gasto adicional.

### **3.7 Análisis de encuestas realizadas en Isidro Ayora del modelo preliminar de negocio**

Cómo conclusiones generales a la encuesta realizada se puede observar que los resultados afianzan la necesidad y la problemática planteada en este trabajo en el que los habitantes del cantón Isidro Ayora necesitan de la implementación de un centro médico privado así mismo, como en el mediano o largo plazo la afiliación de este centro médico a los servicios del Instituto ecuatoriano de Seguridad Social para que de esta forma los trabajadores afiliados a esta institución pueden hacer uso de este centro médico y que los gastos sean compensados con el servicio del IESS, además, se puede evidenciar las molestias que sufren los habitantes del cantón Isidro Ayora para poder movilizarse del lugar en donde se encuentran o de su domicilio hacia las localidades en donde reciben usualmente su atención médica, y adicional a las dificultades en movilización se hace énfasis en que el tiempo invertido en movilización y así como los recursos invertidos, son una pérdida para ellos ya que el tiempo puede ser invertido en otras actividades diarias así como estos recursos de movilización podrían ser invertidos en otras necesidades, o, en todo caso hacer una compensación entre los gastos y recursos de movilización y el pago necesario de una atención médica privada a la altura de las necesidades.

### **3.8 Interpretación de las encuestas**

De acuerdo al resultado de los análisis, podemos concluir lo siguiente:

- a) El predominio de los encuestados corresponde al 65% del género femenino, relevante para las determinaciones y decisiones del proyecto.
- b) El grupo etario con mayor relevancia en las encuestas, son de personas mayores de 35 años, esto indica el grado de necesidad de servicios de salud en usuarios de este grupo de edad.

**Pregunta 1.** Existe gran necesidad de servicios de salud especializados, donde su relevancia repercute en las complicaciones que tienen los usuarios de Isidro Ayora para el acceso de dichos servicios médicos.

**Pregunta 2.** El mercado no tiene fidelidad hacia ningún centro médico. Los usuarios deciden acudir al que mejor servicio les brinde tanto en precios como en atención.

**Pregunta 3.** Preferencia de usuarios en servicios médicos privados, debido a la satisfacción del usuario por atención recibida.

**Pregunta 4.** Los pacientes realizan traslados fuera de su cantón de origen para realizar consultas médicas debido a la falta de estos servicios en su cantón.

**Pregunta 5.** Un 26% de los encuestados acuden al menos una vez al año a servicios médicos privados por alguna emergencia.

**Pregunta 6.** Usuarios que utilizan el seguro social, indican poca satisfacción en los servicios recibidos, aseguran que reciben mejor atención en los prestadores de salud externos.

**Pregunta 7.** Poco más del 32% de los encuestados acuden mas de dos veces al año por atención médica al seguro social.

**Pregunta 8.** Todos los usuarios encuestados manifiestan acudir al menos una vez al año a recibir atención médica.

**Pregunta 9.** Usuarios insatisfechos con la atención que brinda el seguro social.

**Pregunta 10.** Las personas encuestadas indican que utilizan mucho los servicios de medicina general y laboratorio clínico, tanto en entidades públicas y privadas.

**Pregunta 11.** Los usuarios están de acuerdo con la implementación de un centro médico privado, y que exista la posibilidad de alianzas con otras entidades de salud.

**Pregunta 12.** Consideran que un establecimiento medico cercano, sería muy pertinente para los pacientes con movilidad reducida.

**Pregunta 13.** Las principales complicaciones de pacientes con movilidad reducida para acudir a un centro médico, es el traslado, gastos de alimentación y movilización.

**Pregunta 14.** A los usuarios les toma de 45min a 1:30h llegar al lugar más cercano para que puedan recibir atención médica especializada o para realizar exámenes clínicos de mayor complejidad y confiabilidad.

### **3.9 Impacto de las conclusiones de las encuestas en el modelo de negocios final.**

- a) Mayor porcentaje de encuestados corresponde al sexo femenino, afecta componente: Segmento de clientes.
- b) El rango etario de los encuestados corresponde a mayores de 35 años, afecta a componente: Segmento de clientes.

**Pregunta 1.** Alta demanda en servicios de salud, afecta a componente: Segmento de clientes.

**Pregunta 2.** Mercado no fidelizado, afecta a componente: Segmento de clientes.

**Pregunta 3.** Preferencia de usuarios hacia servicios de salud privados de bajo costo, afecta a componente: Propuesta de valor.

**Pregunta 4.** Movilización de los usuarios fuera de su residencia para el acceso a servicios de salud, afecta a componente: Canales.

**Pregunta 5.** Elección de servicios de salud privados ante presencia de emergencias en el hogar, afecta a componente: Relaciones con clientes.

**Pregunta 6.** Preferencia de los usuarios por prestadores externos del seguro social, afecta a componente: Socios claves.

**Pregunta 7.** Los usuarios del seguro social si acuden a sus citas médicas, afecta a componente: Segmento de clientes.

**Pregunta 8.** Atención médica, al menos una vez por año, afecta a componente: Actividades claves.

**Pregunta 9.** Insatisfacción de usuarios ante atención del seguro social, afecta a componente: Socios claves.

**Pregunta 10.** Medicina general y laboratorio clínico, son los servicios mas utilizados por usuarios, afecta a componente: Actividades claves.

**Pregunta 11.** Gran aceptación de usuarios a la implementación de un centro médico, afecta a componente: Propuesta de valor.

**Pregunta 12.** Preferencia de usuarios de un establecimiento de salud cercanos a su residencia, afecta a componente: Propuesta de valor.

**Pregunta 13.** Las principales complicaciones de acudir a centros médicos son gastos en movilización y alimentación, afecta a componente: Canales.

**Pregunta 14.** Tiempo considerable en llegar a establecimientos de salud especializados, afecta a componente: Canales, propuesta de valor y actividades claves.

### 3.10 Modelo de negocio final

Tabla 3.18 Modelo de negocio Canvas

 <b>Segmentos de cliente</b>	 <b>Recursos claves</b>	 <b>Propuesta de valor</b>	 <b>Relaciones con clientes</b>	 <b>Socios claves</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Población en general.</li> <li>e) Usuarios de Isidro Ayora y cantones aledaños.</li> <li>f) Población laboralmente activa. Cantón: Isidro Ayora Padecimiento: Déficit de centros de atención médicos. <b>Expertos:</b></li> <li>g) Población en general.</li> <li>h) Usuarios de Isidro Ayora y cantones aledaños.</li> <li>i) Población laboralmente activa.  Cantón: Isidro Ayora, Pedro Carbo y Lomas de Sargentillo. Padecimiento: Requerir servicios de salud para cubrir la demanda de la población, las empresas, empleados y sus familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Personal médico altamente capacitado</li> <li>e) Equipo médico y tecnológico de vanguardia</li> <li>f) Instalaciones modernas y bien equipadas Expertos recomiendan:</li> <li>g) Conocer el target con el que se va a trabajar</li> <li>h) Expertos recomiendan conocer costos y gastos con claridad para determinar la inversión.</li> <li>i) Evaluar a la competencia para ingresar con valores competitivos en el mercado.</li> <li>j) Espacios modernos y actualizados de acuerdo a las necesidades de los usuarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>e) Amplia gama de servicios de salud, incluyendo medicina general, odontología, laboratorio clínico y especialidades médicas como Ginecología.</li> <li>f) Atención médica de calidad</li> <li>g) Facilidad de acceso y conveniencia para los usuarios locales</li> <li>h) Alianzas estratégicas con seguros médicos y red pública integral de salud para garantizar atención asequible y de calidad. Expertos: Presentar un servicio que los usuarios y pacientes requieran conociendo sus necesidades mediante la investigación de mercado, acompañado de tecnología de vanguardia para cada servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Atención y trato personalizado.</li> <li>e) Mantenimiento de registros médicos precisos y confidenciales.</li> <li>f) Comunicación efectiva sobre servicios y promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Seguros médicos y entidades de salud pública</li> <li>e) Proveedores de equipo médico y suministros</li> <li>f) Profesionales de la salud especializados (cardiólogos, dentistas, etc.)</li> </ul>



### Actividades claves

- d) Consultas médicas y odontológicas
- e) Realización de exámenes de laboratorio
- f) Atención y seguimiento a pacientes con condiciones médicas especializadas  
Expertos:
- g) Servicio con personal calificado.
- h) Calidad en la atención médica y administrativa.



### Fuentes de ingreso

- c) Consultas privadas (pago directo de los pacientes)
- d) Ingresos provenientes de alianzas con seguros médicos y entidades de salud pública
- e) Médico general 1: \$20
- f) Médico general 2: \$20
- g) Odontólogo 1: \$25
- h) Odontólogo 2: \$25
- i) Cardiólogo: \$40
- j) Pediatría: \$30
- k) Laboratorista: \$35

Además de actividades y servicios a cubrir:

- l) Pago de sueldos
- m) Arriendo local
- n) Servicios básicos
- o) Publicidad
- p) Inversión inicial
- q) Expertos: se requiere de evaluar el primer mes de producción de los servicios médicos para poder realizar ajustes en los precios, y poder solventar de manera correcta los gastos que se presenten.



### Canales

- d) Consulta presencial en el centro médico.
- e) Citas telefónicas.
- f) Plataforma digital propia y del IESS para agendar citas y acceder a información sobre servicios.  
Expertos:
- g) Requiere el manejo de redes sociales, por expertos en el tema que puedan atraer la atención del cliente,



### Estructura de costos

- a) Material de oficina
- b) Equipos médicos
- c) Insumos médicos
- d) Sueldos y Salarios
- e) Publicidad
- f) Infraestructura

**Fuente: Propia de los autores**

## **CAPÍTULO 4**

### **4 Impactos y riesgos del negocio:**

#### **4.1 Impactos ambientales positivos:**

##### **4.1.1 Eficiencia energética:**

Implementación de prácticas y tecnologías que mejoren la eficiencia energética en las instalaciones del centro de salud, contribuyendo a la reducción del consumo de energía y las emisiones de carbono.

##### **4.1.2 Gestión de residuos:**

Desarrollo de programas de gestión de residuos adecuados, incluyendo la disposición segura y responsable de desechos médicos y la promoción de la reducción de residuos.

##### **4.1.3 Diseño sostenible:**

Construcción y mantenimiento de instalaciones utilizando prácticas de diseño sostenible, incorporando elementos como iluminación natural, sistemas de climatización eficientes y uso de materiales ecológicos.

##### **4.1.4 Movilidad sostenible:**

Incentivo al uso de transporte sostenible para el personal médico y pacientes, reduciendo así la huella de carbono asociada con desplazamientos.

#### **4.2 Retos de los impactos ambientales**

##### **4.2.1 Consumo de recursos médicos**

El uso intensivo de recursos médicos, como equipos y suministros desechables, puede generar residuos y contribuir a la huella ambiental.

##### **4.3 Impacto del desarrollo de infraestructura:**

La construcción y expansión del centro de salud pueden tener impactos temporales en el entorno natural, como la pérdida de áreas verdes o cambios en el paisaje.

#### **4.4 Impactos sociales positivos**

##### **4.4.1 Mejora en la accesibilidad:**

La presencia del centro de salud mejora la accesibilidad a servicios médicos de calidad, beneficiando a la población y reduciendo las barreras geográficas.

##### **4.4.2 Generación de empleo**

La creación y operación del centro de salud generará empleo local, contribuyendo al desarrollo económico de la región.

##### **4.4.3 Desarrollo comunitario**

El centro de salud puede convertirse en un punto focal para actividades comunitarias, educación para la salud y programas de participación, fortaleciendo así los lazos comunitarios.

##### **4.4.4 Educación para la salud**

Programas educativos y de concienciación en salud beneficiarán a la comunidad, empoderando a los residentes con conocimientos sobre prácticas de salud preventiva.

##### **4.4.5 Reducción de desigualdades en la salud**

Al ofrecer servicios de atención médica asequibles y de calidad, el centro puede contribuir a la reducción de desigualdades en la salud dentro de la población.

##### **4.4.6 Participación activa en salud**

Involucramiento activo de la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con la salud, promoviendo un enfoque participativo y democrático.

#### **4.5 Retos de los impactos sociales**

##### **4.6 Adaptación cultural**

La introducción de nuevos métodos de atención médica puede requerir una adaptación cultural y una comunicación efectiva para garantizar la aceptación y participación de la comunidad.

#### 4.6.1 Desafíos en el acceso

A pesar de mejorar la accesibilidad, algunos grupos vulnerables pueden enfrentar desafíos en el acceso debido a factores económicos o sociales.

#### 4.6.2 Gestión de expectativas

Gestionar las expectativas de la comunidad sobre los servicios médicos y los resultados, asegurando una comunicación clara y transparente.

#### 4.7 Riesgos operativos:

**Escasez de recursos financieros:** Riesgo de enfrentar dificultades financieras debido a la insuficiencia de fondos para la operación del centro de salud y la prestación de servicios asequibles.

**Problemas de personal y capacitación:** Riesgo de escasez de personal calificado, así como desafíos en la capacitación continua del personal, lo que podría afectar la calidad de la atención médica.

**Interrupciones en la cadena de suministro:** Riesgo de interrupciones en la cadena de suministro de medicamentos y equipos médicos, lo que podría afectar la disponibilidad de servicios y tratamientos.

**Problemas tecnológicos:** Riesgo de fallas en los sistemas tecnológicos utilizados para la gestión de registros médicos, programación de citas y servicios de telemedicina, lo que podría afectar la eficiencia operativa.

**Desafíos en la gestión de residuos médicos:** Riesgo de problemas en la gestión de residuos médicos, lo que podría resultar en impactos ambientales negativos y problemas de salud pública.

#### 4.8 Riesgos estratégicos:

**Dependencia de alianzas:** Riesgo de depender demasiado de las alianzas estratégicas con seguros privados, empresas, el IESS y el MSP, lo que podría resultar en vulnerabilidad ante cambios en estas relaciones.

**Cambios en la legislación y regulación:** Riesgo de enfrentar cambios en la legislación y regulación de la salud que podrían afectar la forma en que el centro opera y se financia.

**Competencia en el mercado de la salud:** Riesgo de enfrentar una competencia intensa en el mercado de la salud, lo que podría afectar la capacidad del centro para atraer y retener pacientes.

**Riesgos de reputación y relaciones públicas:**

**Problemas de comunicación:** Riesgo de enfrentar problemas de comunicación con la comunidad, lo que podría afectar la percepción pública del centro de salud y su aceptación.

**Incidentes de seguridad del paciente:** Riesgo de incidentes de seguridad del paciente, como errores médicos, que podrían tener un impacto negativo en la reputación del centro.

**4.9 Riesgos ambientales y sociales:**

**Impactos ambientales no previstos:** Riesgo de impactos ambientales no previstos, como la contaminación del agua o del suelo, que podrían surgir de prácticas operativas.

**Rechazo o resistencia comunitaria:** Riesgo de enfrentar resistencia o rechazo por parte de la comunidad, especialmente si no se logra una adaptación cultural adecuada o si hay malentendidos sobre los servicios proporcionados.

**Estrategias de mitigación:**

**Diversificación de fuentes de financiamiento:** Diversificar las fuentes de financiamiento y desarrollar planes de contingencia financiera para mitigar los riesgos de escasez de recursos.

**Planificación de recursos humanos:** Implementar estrategias de planificación de recursos humanos, como programas de capacitación continua y atracción de talento, para mitigar los riesgos relacionados con el personal.

**Gestión de la cadena de suministro:** Establecer relaciones sólidas con proveedores y desarrollar planes de contingencia para abordar posibles interrupciones en la cadena de suministro.

**Respaldo tecnológico:** Mantener sistemas tecnológicos robustos y contar con planes de respaldo para mitigar los riesgos asociados con problemas tecnológicos.

**Cumplimiento normativo y ambiental:** Implementar y mantener rigurosos estándares de cumplimiento normativo y ambiental para reducir los riesgos relacionados con regulaciones y gestión de residuos.

**Diversificación de alianzas:** Diversificar las alianzas estratégicas y establecer contratos y acuerdos sólidos para mitigar la dependencia de socios específicos.

**Gestión de la comunicación y relaciones públicas:** Desarrollar estrategias de comunicación efectivas y programas de relaciones públicas para abordar los riesgos asociados con problemas de comunicación y reputación.

## CAPÍTULO 5

### 5 Estrategia

Las fortalezas y debilidades son evaluadas en el contexto de nuestra experiencia profesional en calidad de emprendedores.

#### 5.1 Fortalezas

**F1. Amplia experiencia con pacientes rurales** El equipo detrás del centro médico cuenta con experiencia en el sector de la salud, lo que facilita la comprensión de las necesidades del mercado y la prestación de servicios de calidad.

**F2. Empresas grandes cercanas conocidas con potencial para alianzas.** La disposición a formar alianzas estratégicas con empresas privadas, el IESS y el Ministerio de Salud Pública puede mejorar la cobertura y accesibilidad de los servicios médicos.

**F3. Alta complementariedad de experiencia de fundadores.** El conocimiento previo en distintas áreas de la salud permitiría tener enfoques distintos en beneficio de la organización.

#### 5.1.1 Debilidades

**D1. Escasez de especialistas médicos en Isidro Ayora:** La falta de especialistas médicos en la zona puede afectar la capacidad del centro para ofrecer una variedad completa de servicios médicos especializados.

**D2. Limitada capacidad resolutive de procedimiento médicos:** La capacidad limitada para resolver diversos problemas de salud localmente puede requerir derivaciones a otras ubicaciones, afectando la conveniencia para los usuarios.

**D3. Posible resistencia al cambio en la adaptación de un nuevo médico tratante:** La falta de una relación continua con un médico de cabecera puede generar resistencia al cambio en la población.

### 5.1.2 Oportunidades

**O1. Alta demanda de servicios de salud:** El crecimiento poblacional y económico en la región genera una creciente demanda de servicios de salud, proporcionando una oportunidad para el centro médico.

**O2. Oportunidad de realizar alianzas estratégicas con empresas cercanas al sector:** La disposición de las empresas privadas para formar alianzas estratégicas puede abrir nuevas vías de financiamiento y expansión.

**O3. Alta posibilidad de contribución de empresas aliadas para repotenciación en tecnología médica:** La inversión en tecnología de punta puede mejorar los diagnósticos y tratamientos, brindando servicios de salud más efectivos y de alta calidad; al contar con contactos, proveedores y aliados cercanos, las oportunidades de inversión y tecnificación son más realizables.

### 5.1.3 Amenazas

**A1. Alta competencia de centros médicos existentes:** La presencia de otros centros médicos en la región podría generar competencia por la captación de pacientes y recursos.

**A2. Constante cambios en regulaciones sanitarias:** Cambios en las regulaciones sanitarias podrían requerir adaptaciones y aumentar los costos operativos.

**A3. Dependencia de financiamiento externo:** La dependencia de alianzas externas y financiamiento puede exponer al centro a posibles cambios en políticas gubernamentales u otras condiciones externas.

## 5.2 Síntesis del FODA

Después de identificar las variables del FODA, se busca aprovechar las fortalezas para explotar las oportunidades y mitigar las amenazas, mientras que las debilidades pueden limitar el aprovechamiento de oportunidades o acentuar amenazas. A continuación, se presenta una matriz de síntesis FODA, en donde, a través del análisis de los puntos planteados anteriormente se realiza la asociación de cada una de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas:

Tabla 5.1 Tabla matriz síntesis FODA

		EXTERNO					
INTERNO		O1	O2	O3	A1	A2	A3
	F1	X		X			
	F2		X	X			
	F3				X		
	D1						X
	D2	X					
	D3		X				

### 5.3 Alternativas estratégicas

**F1.01 - Experiencia como ventaja inicial:** Utilizar la experiencia para ofrecer servicios médicos adaptados a las necesidades específicas de la población.

**F1.03 - Experiencia con oportunidades de tecnificación:** Utilizar los conocimientos y experiencia en el sistema rural para la identificación de necesidades para ofrecer servicios de punta a través de la tecnología.

**F2.02 - Cartera de clientes consolidado:** Establecer convenios con empresas para ofrecer servicios de salud a sus empleados, aprovechando la red consolidada de clientes.

**F2.03 - Ofrecer servicios médicos especializados:** Colaborar con especialistas para abordar la escasez y ofrecer servicios médicos que actualmente no están disponibles en la región.

**D1.A3 - Capacitación del personal técnico:** Invertir en la formación de personal técnico para cumplir con regulaciones ambientales y adoptar nueva tecnología médica.

**D2.01 - Planificación de operaciones:** Es primordial realizar una correcta planificación y proyección de recursos, tanto humanos como a nivel de

insumos, con el objetivo de siempre contar con todo lo necesario para cubrir la demanda de los pacientes.

**D3.O2 - Estrategia de marketing digital:** Desarrollar una presencia en línea para llegar a nuevos clientes potenciales generados por el crecimiento poblacional y la inmigración.

### **5.3.1 Misión**

La misión del centro de salud es proporcionar atención médica integral y de alta calidad, centrada en el paciente, con un enfoque preventivo y accesible para toda la población. Estamos dedicados a cerrar la brecha entre la salud y los usuarios, mejorando significativamente la calidad de vida de nuestros residentes.

Se busca lograr nuestra misión a través de los siguientes principios fundamentales:

### **5.3.2 Calidad de atención médica**

Brindar servicios médicos de alta calidad con estándares rigurosos y enfoque en las mejores prácticas de atención.

Fomentar una cultura de mejora continua para adaptarnos a las necesidades cambiantes de la población y las tendencias en la atención médica.

### **5.3.3 Accesibilidad y asequibilidad**

Garantizar la accesibilidad geográfica y financiera de nuestros servicios para todos los residentes.

Establecer alianzas estratégicas con seguros privados, empresas, el IESS y el MSP para ofrecer opciones de atención médica asequible y accesible.

### **5.3.4 Prevención y educación**

Desarrollar programas de prevención y educación para empoderar a la comunidad y fomentar un estilo de vida saludable.

Implementar campañas de concienciación sobre enfermedades específicas y prácticas de salud preventiva.

### **5.3.5 Alianzas estratégicas**

Colaborar estrechamente con seguros privados, empresas, el IESS y el Ministerio de Salud Pública para garantizar una atención médica integral y sostenible.

Trabajar en conjunto con otras instituciones y organizaciones de la comunidad para fortalecer nuestra red de apoyo y recursos.

### **5.3.6 Participación comunitaria**

Involucrar activamente a la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con la salud.

Organizar eventos y programas que respondan a las necesidades específicas de cada comunidad.

### **5.3.7 Ética y transparencia**

Actuar con integridad y ética en todas nuestras interacciones y prácticas médicas.

Mantener una comunicación transparente con los pacientes, sus familias y la comunidad en general.

### **5.3.8 Visión**

Visualizamos al centro de salud como un referente regional en la prestación de servicios de salud integral, reconocidos por nuestra excelencia médica, compromiso con la comunidad y liderazgo en la innovación de prácticas de atención médica. Buscamos ser un faro de esperanza y bienestar, transformando la salud de las comunidades que servimos.

## CAPÍTULO 6

### 6 Diseño organizacional

#### 6.1 Estructura y perfiles

A continuación, se hizo una esquematización del organigrama que se debería utilizar para el correcto funcionamiento de la empresa, esto se construyó a partir del modelo de funcionamiento y procesos definidos, así como teniendo en cuenta todos los servicios a los que se apunta brindar:

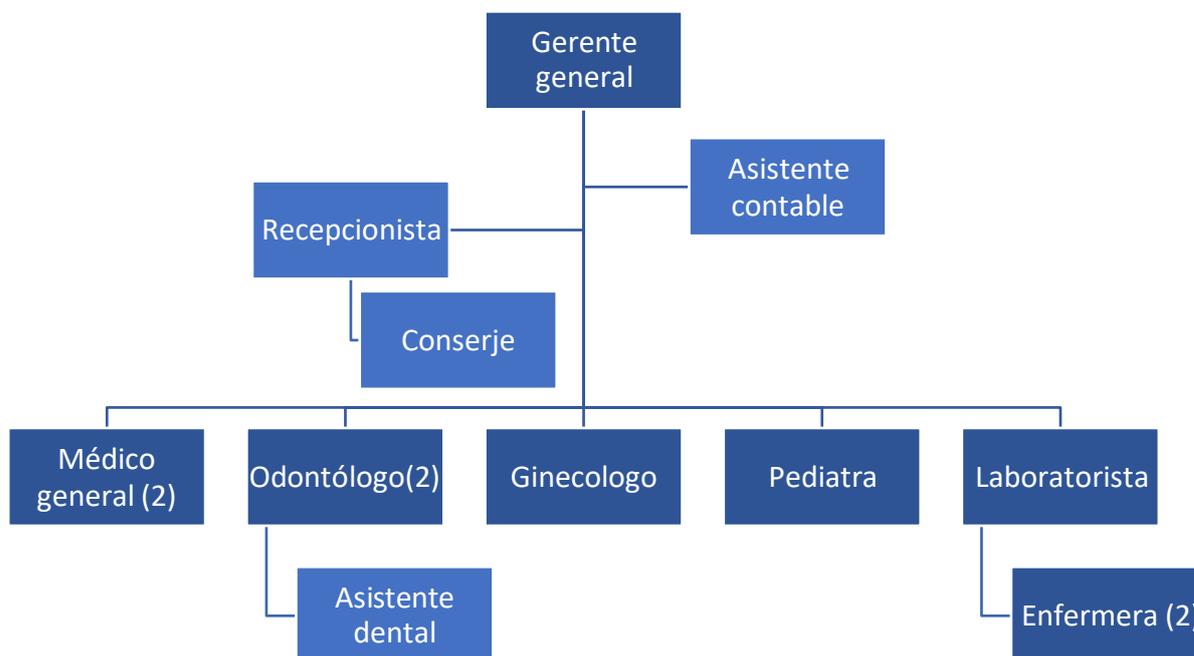


Figura 6.1 Organigrama Centro Medico

En donde, se puede observar que todo el cuerpo médico se encuentra organizacionalmente bajo una estructura administrativa para el correcto funcionamiento del establecimiento.

Además, se construyó el detallaron los descriptivos de cada uno de los perfiles mencionados en el organigrama, con el objetivo de que el talento humano con el que se labore sea elegido de acuerdo con estándares definidos:

#### **Gerente general:**

Tabla 6.1 Descriptivo Gerente General

<b>Nombre del cargo</b>	Gerente general
<b>Área a la que pertenece</b>	Gerencia
<b>A qué cargo reporta</b>	Directiva
<b>Cargos que le reportan</b>	Asistente contable, ginecólogo, médico general, odontólogo, laboratorista.
<b>Misión del cargo</b>	Asegurar el crecimiento y la eficiencia del centro, estableciendo buenas relaciones interdepartamentales y enfrentando desafíos en busca de oportunidades de mejora.
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Médico general, odontólogo, con maestría en gerencia hospitalaria o MBA
<b>Experiencia requerida</b>	5 años en cargos similares

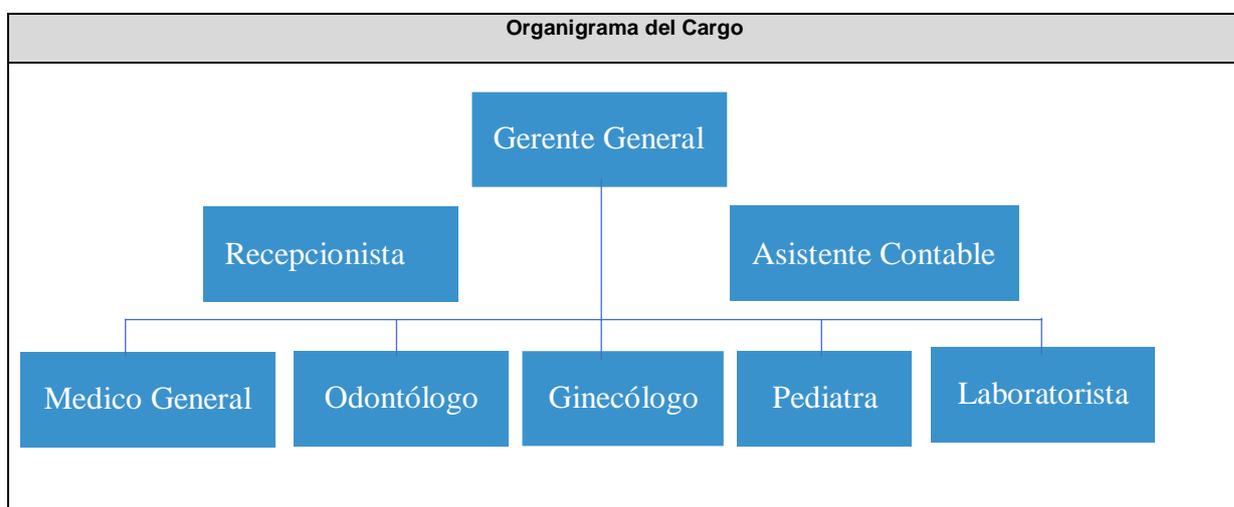


Figura 6.2 Organigrama Gerente General

Tabla 6.2 Competencias y Personal a Cargo Gerente General

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
Médico general	2	2			
Odontólogo	2	2			
Ginecólogo	2	1			
Pediatra	2	1			
Laboratorista	2	1			
Asistente contable	3	1			

Recepcionista	4	1			
Conserje	5	1			
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Capacidad para expresar ideas y información de manera clara y efectiva a todos los niveles del centro.				a) desarrollado
Trabajo en equipo	Habilidad para fomentar la colaboración y la sinergia entre los diferentes departamentos.				a) desarrollado
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y estratégicas que beneficien al centro.				b) medio alto
Gestión del cambio	Capacidad para liderar y gestionar cambios efectivos dentro de la organización.				c) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en alcanzar metas y objetivos organizacionales, buscando constantemente mejoras.				a) desarrollado

Tabla 6.3 Rol Gerente General

Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Liderar de forma estratégica	- desarrollar e implementar la visión estratégica del centro.	HVA	Trimestral
Dar gestión de recursos humanos	- fomentar un ambiente laboral positivo y productivo.	H	Mensual
Tener eficiencia operativa	- supervisar las operaciones diarias para garantizar eficiencia.	V	Semanal
Relaciones interdepartamentales	- establecer buenas relaciones entre los diferentes departamentos.	HV	Mensual
Identificar oportunidades de mejora	- buscar continuamente oportunidades para mejorar los servicios.	PVHA	Trimestral
Desempeñar competencias técnicas específicas	- aplicar conocimientos médicos y de gestión.	HAV	Continua
Realizar polivalencia	- ser capaz de desempeñar múltiples roles y funciones.	HPAV	Continua

**Asistente contable:****Tabla 6.4 Descriptivo Asistente Contable**

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo</b>	Asistente contable
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración
<b>A qué cargo reporta</b>	Gerente general
<b>Cargos que le reportan</b>	N/a
<b>Misión del cargo</b>	Contribuir al correcto registro y manejo de la información financiera del centro de atención médico ambulatorio en el cantón isidro ayora.
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Graduados en: administración de empresas, CPA, ingeniero comercial, etc.
<b>Experiencia requerida</b>	1 año en cargos similares

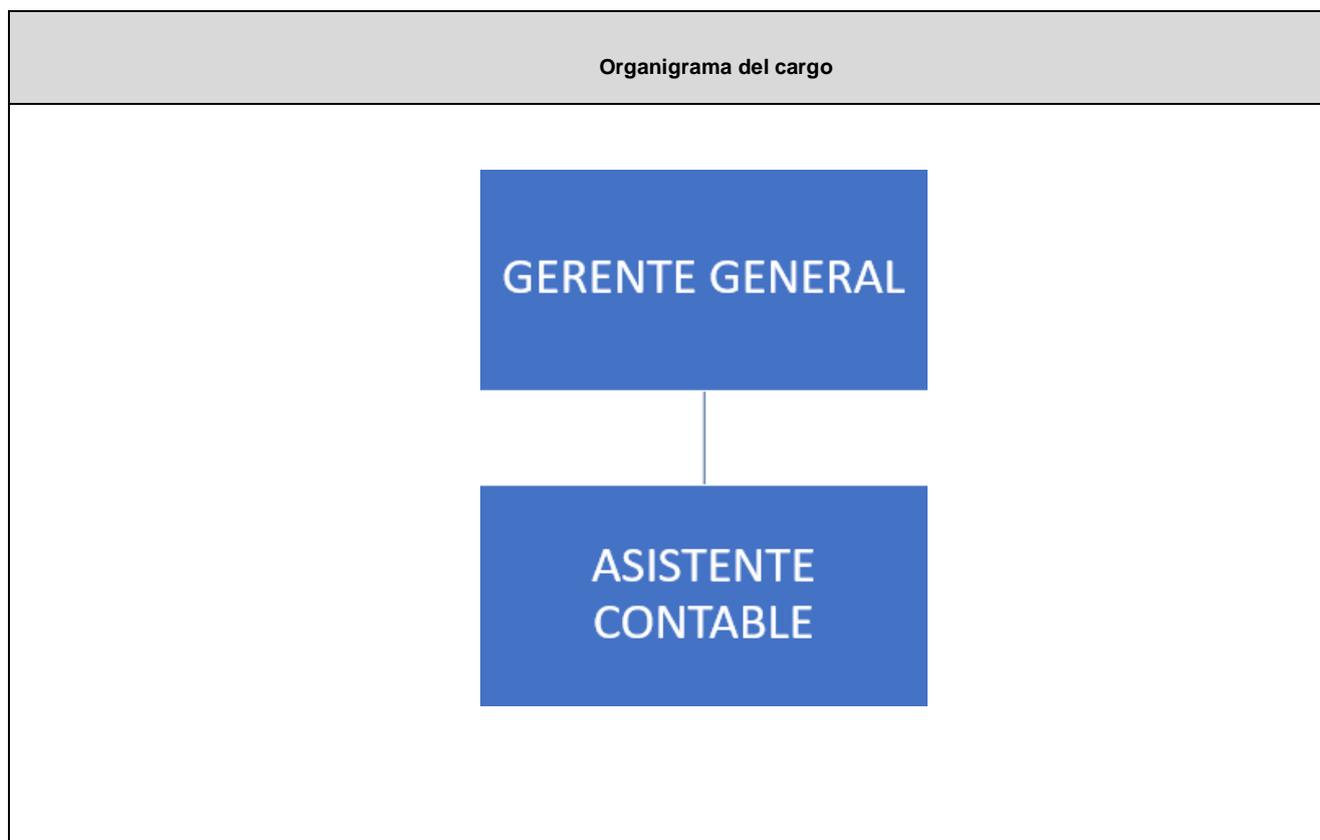
**Figura 6.3 Organigrama Asistente Contable**

Tabla 6.5 Competencias y Personal a Cargo Asistente Contable

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo médico y con los pacientes.				b) medio alto
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con enfermeras y otros profesionales de la salud.				c) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.				b) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en el logro de metas y objetivos.				a) desarrollado

Tabla 6.6 Rol Asistente Contable

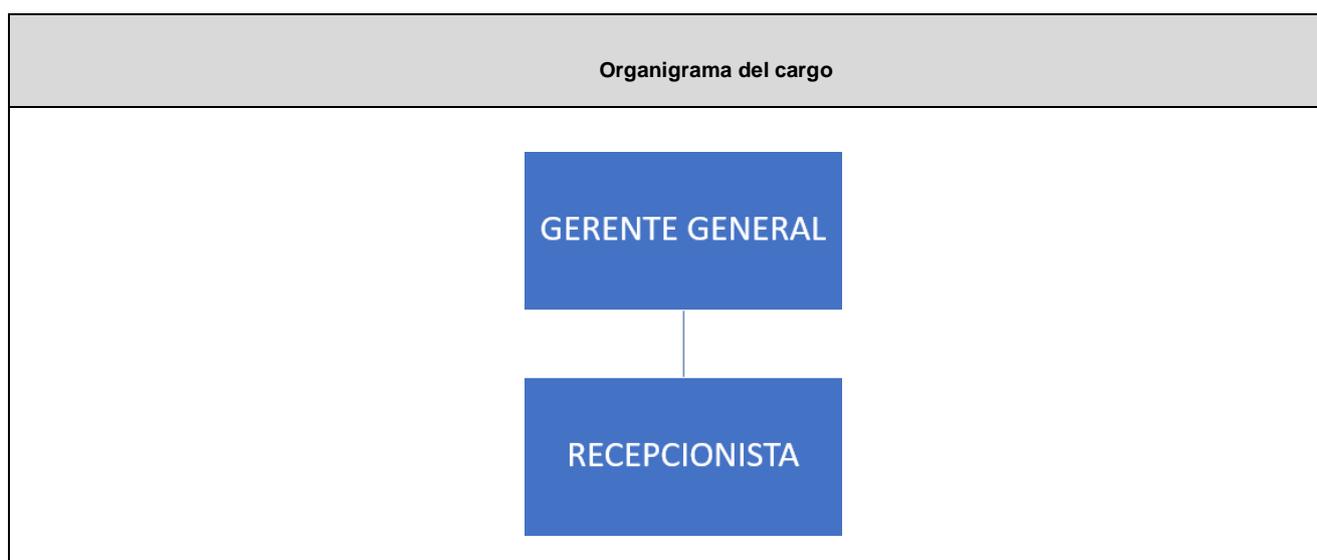
Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Registro contable	Registrar las transacciones financieras y contables del centro médico.	PHV	Diaria
Conciliación bancaria	Realizar conciliaciones bancarias para garantizar la exactitud de los registros.	VHA	Mensual
Elaboración de informes	Generar informes financieros para la toma de decisiones gerenciales.	VHA	Mensual
Coordinación con proveedores	Colaborar en la gestión de pagos y coordinar con proveedores.	PHVA	Semanal

Seguimiento de presupuesto	Monitorear y evaluar el cumplimiento del presupuesto asignado.	PHV	Trimestral
Elaborar pagos	Elaborar la nómina y gestionar los pagos a los colaboradores del centro médico.	PHVA	Mensual
Formación y actualización	Participar en programas de formación continua para mantenerse actualizado en normativas contables.	HA	Continua

### Recepcionista:

**Tabla 6.7 Descriptivo Recepcionista**

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo</b>	Recepcionista
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración
<b>A qué cargo reporta</b>	Gerente general
<b>Cargos que le reportan</b>	Conserje
<b>Misión del cargo</b>	Contribuir al correcto registro y manejo de la información financiera del centro de atención médico ambulatorio en el cantón isidro ayora.
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Graduadas en carreras de administración.
<b>Experiencia requerida</b>	1 año en cargos similares



**Figura 6.4 Organigrama Recepcionista**

Tabla 6.8 Competencias y Personal a Cargo Recepcionista

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
Conserje		1	N/a	N/a	N/a
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo médico y con los pacientes.				b) medio alto
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con enfermeras y otros profesionales de la salud.				c) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.				c) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en el logro de metas y objetivos.				a) desarrollado

Tabla 6.9 Rol Recepcionista

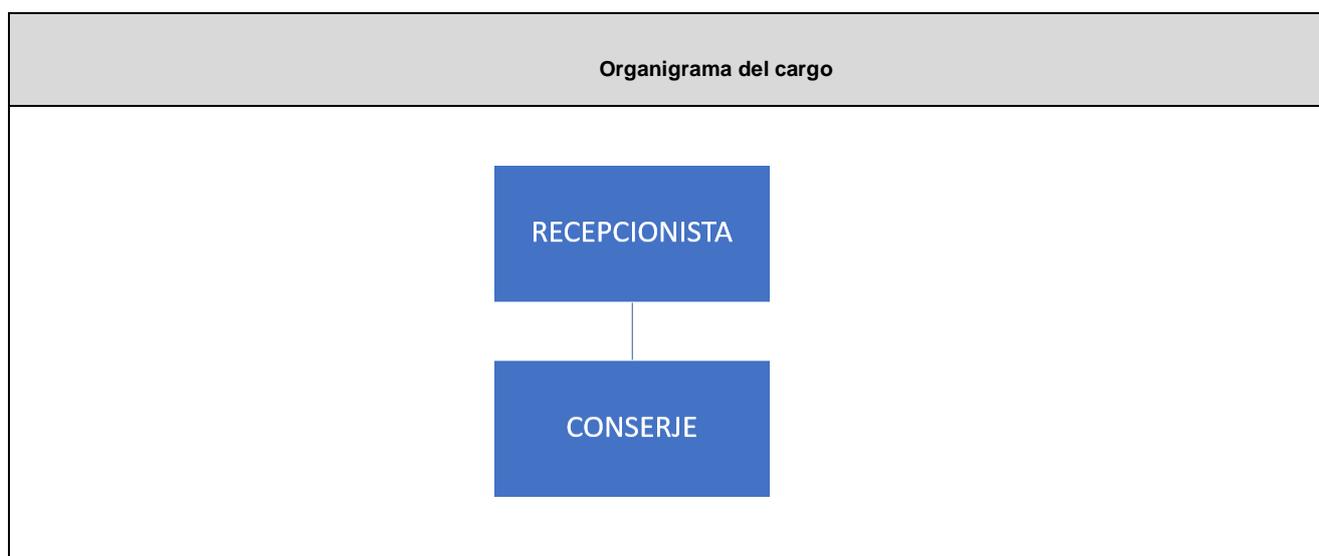
Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Recepción de visitantes	Atender y recibir a pacientes y visitantes de manera cordial y proactiva.	HA	Diaria
Gestión de citas	Coordinar y gestionar citas para pacientes con el personal médico.	PVHA	Diaria
Atención telefónica	Contestar llamadas telefónicas y proporcionar información requerida.	HA	Diaria
Registro de información	Registrar datos relevantes de pacientes y visitantes en el sistema.	VHA	Diaria

Coordinación con conserje	Coordinar las actividades del conserje para asegurar un ambiente limpio y ordenado en la recepción.	PVA	Diaria
Manejo de correspondencia	Gestionar y distribuir la correspondencia entrante y saliente.	VHA	Diaria
Colaboración en mejora continua	Participar en iniciativas para mejorar la eficiencia y calidad en la atención en recepción.	HA	Mensual

### Conserje:

**Tabla 6.10 Descriptivo Conserje**

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo</b>	Conserje
<b>Área a la que pertenece</b>	Administración
<b>A qué cargo reporta</b>	Recepcionista
<b>Cargos que le reportan</b>	N/a
<b>Misión del cargo</b>	Mantener el orden, limpieza y seguridad en las instalaciones del centro de atención médico ambulatorio en el cantón isidro ayora, contribuyendo a un ambiente acogedor y seguro.
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Bachiller
<b>Experiencia requerida</b>	1 año en cargos similares



**Figura 6.5 Organigrama Conserje**

Tabla 6.11 Competencias y Personal a Cargo Conserje

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Proactividad	Capacidad para anticiparse y abordar necesidades de limpieza y orden sin requerir supervisión constante.				b) medio alto
Trabajo en equipo	Habilidad para colaborar con el personal de recepción y otros departamentos para mantener la armonía en el ambiente de trabajo.				c) medio alto
Responsabilidad	Compromiso con las tareas asignadas, especialmente en la seguridad y limpieza de las instalaciones.				a) desarrollado
Atención al detalle	Cuidado y atención meticulosa a los detalles, especialmente en áreas de limpieza y mantenimiento.				b) medio alto

Tabla 6.12 Rol Conserje

Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Limpieza de instalaciones	Realizar tareas de limpieza en áreas comunes y espacios asignados.	HA	Diaria
Mantenimiento de áreas externas	Cuidar y mantener las áreas exteriores del centro, incluyendo jardines y accesos.	VHA	Diaria
Control de acceso	Velar por el control de acceso, asegurándose de que solo personal autorizado ingrese a las instalaciones.	HA	Diaria

Atención a indicaciones	Cumplir con indicaciones específicas para la disposición de residuos y productos de limpieza.	HA	Diaria
Colaboración con recepcionista	Colaborar con la recepcionista para mantener el orden y limpieza en el área de recepción.	VHA	Diaria
Reporte de incidentes	Informar a la recepcionista sobre cualquier incidente o anomalía detectada en las instalaciones.	HA	Diaria
Colaboración en mejora continua	Participar en iniciativas para mejorar la eficiencia y calidad en las tareas asignadas.	HA	Mensual

### Médico general:

**Tabla 6.13 Descriptivo Médico General**

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo</b>	Médico general
<b>Área a la que pertenece</b>	Medicina
<b>A qué cargo reporta</b>	Gerente general
<b>Cargos que le reportan</b>	Enfermeras
<b>Misión del cargo</b>	Proporcionar atención médica integral a los pacientes del centro de atención médico ambulatorio en el cantón isidro ayora.
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Médico general
<b>Experiencia requerida</b>	3 años en cargos similares

**Organigrama del cargo**

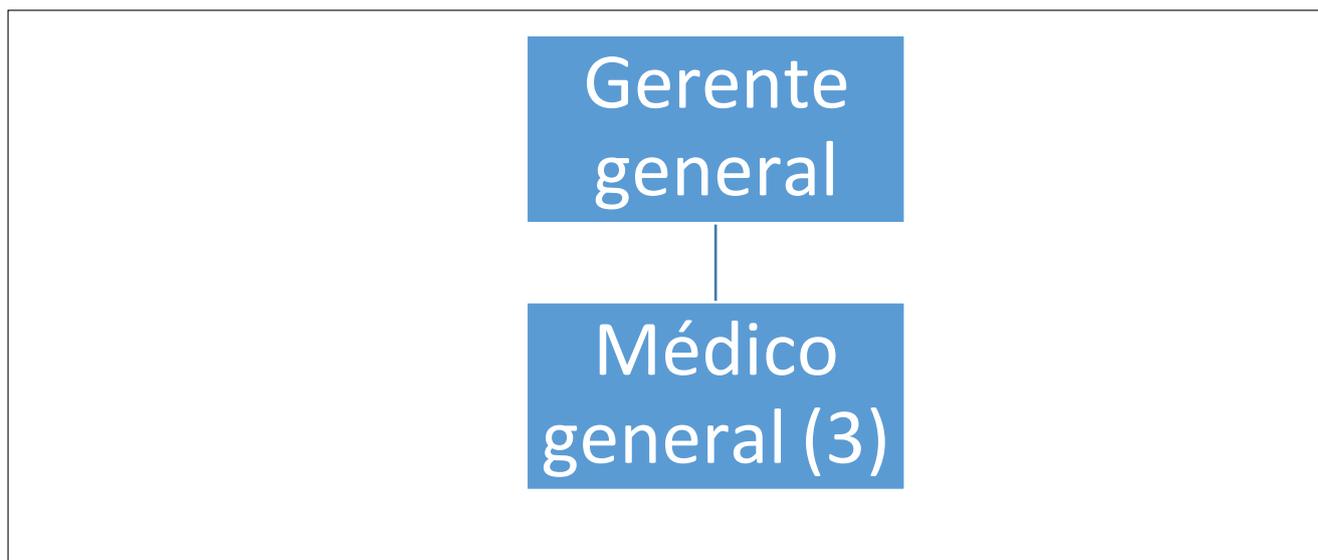


Figura 6.6 Organigrama Médico General

Tabla 6.14 Competencias y Personal a Cargo Médico General

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
			Enfermeras	3	2
			Laboratorista	2	1
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo de salud y con los pacientes.				c) medio alto
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con otros profesionales de la salud en la atención integral de los pacientes.				r) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.				c) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en el logro de metas y objetivos, garantizando la eficacia y eficiencia en la atención médica.				a) desarrollado

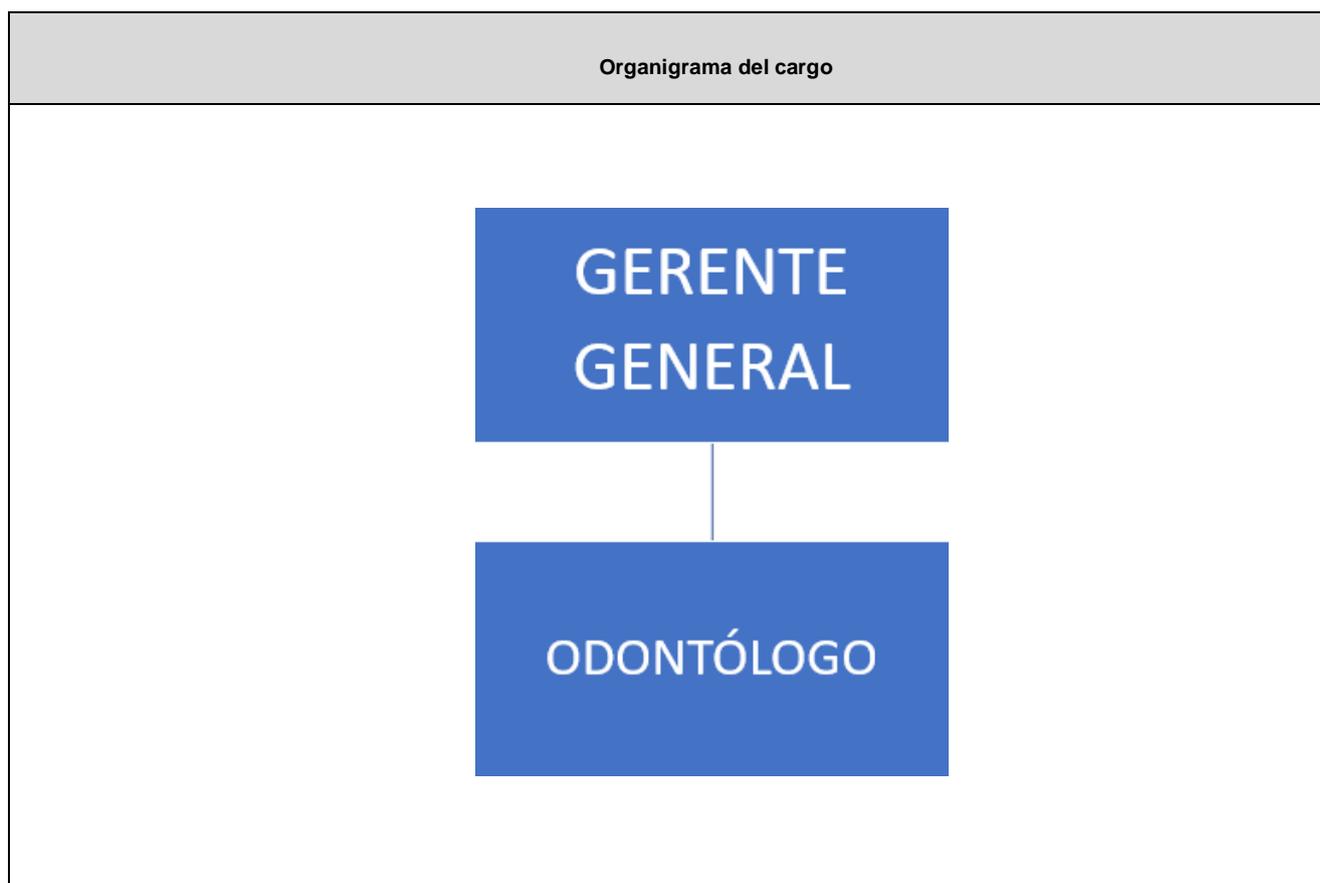
Tabla 6.15 Rol Médico General

<b>Función</b>	<b>Actividades</b>	<b>Phva:</b>	<b>Periodicidad</b>
Atender citas medicas	Realizar consultas médicas a pacientes del centro.	PHVA	Diario
Dar diagnóstico y tratamiento	Diagnosticar y prescribir tratamientos médicos.	HVA	Diario
Coordinar con equipos	Colaborar con otros profesionales de la salud en casos específicos.	PHA	Semanal
Participar en reuniones	Asistir a reuniones de revisión de casos y coordinación.	HA	Mensual
Dar seguimiento de protocolos	Garantizar el cumplimiento de protocolos médicos y normativas.	VA	Diario
Colaborar en la mejora continua	Participar en iniciativas para mejorar la calidad de los servicios.	PHA	Trimestral
Fomentar la formación y desarrollo profesional	Mantenerse actualizado en avances médicos y participar en programas de formación.	PHA	Diario

**Odontólogo:**

Tabla 6.16 Descriptivo Odontólogo

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo</b>	Odontólogo
<b>Área a la que pertenece</b>	Odontología
<b>A qué cargo reporta</b>	Gerente general
<b>Cargos que le reportan</b>	Asistente dental
<b>Misión del cargo</b>	Proporcionar atención odontológica de calidad, contribuyendo al cuidado de la salud bucal de los pacientes del centro de atención médico ambulatorio en el cantón isidro ayora
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Odontólogo
<b>Experiencia requerida</b>	3 años en cargos similares



**Figura 6.7 Organigrama Odontólogo**

**Tabla 6.17 Competencias y Personal a Cargo Odontólogo**

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
Asistente dental		1			
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo médico y con los pacientes.				b) medio alto

Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con enfermeras y otros profesionales de la salud.	c) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.	b) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en el logro de metas y objetivos, garantizando la eficacia y eficiencia en la atención odontológica.	a) desarrollado

**Tabla 6.18 Rol Odontólogo**

Función	Actividades	PHVA:	Periodicidad
Exámenes y diagnóstico	- realizar exámenes y diagnósticos bucales.	HVA	Diaria
Tratamientos dentales	- realizar tratamientos odontológicos como limpiezas, empastes, extracciones, entre otros.	HVA	Diaria
Coordinación con asistente dental	- colaborar con el asistente dental para el apoyo en procedimientos y cuidado de los pacientes.	PHVA	Semanal
Registro de información	- registrar de manera precisa los tratamientos y evolución de los pacientes en historias clínicas.	HVA	Diaria
Seguimiento de protocolos	- garantizar el cumplimiento de protocolos odontológicos y normativas vigentes.	VHA	Continua
Colaboración en mejora continua	- participar en iniciativas para mejorar la calidad de la atención odontológica.	PHA	Mensual
Formación y actualización	- participar en programas de formación continua para mantenerse actualizado en avances odontológicos.	PVH	Continua

### Asistente dental:

**Tabla 6.19 Descriptivo Asistente Dental**

Identificación del cargo



Competencias organizacionales		
Competencia	Definición de la competencia	Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo médico y con los pacientes.	b) medio alto
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con enfermeras y otros profesionales de la salud.	c) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.	c) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en el logro de metas y objetivos, garantizando la eficacia y eficiencia en su colaboración en el área odontológica.	a) desarrollado

**Tabla 6.21 Rol Asistente Dental**

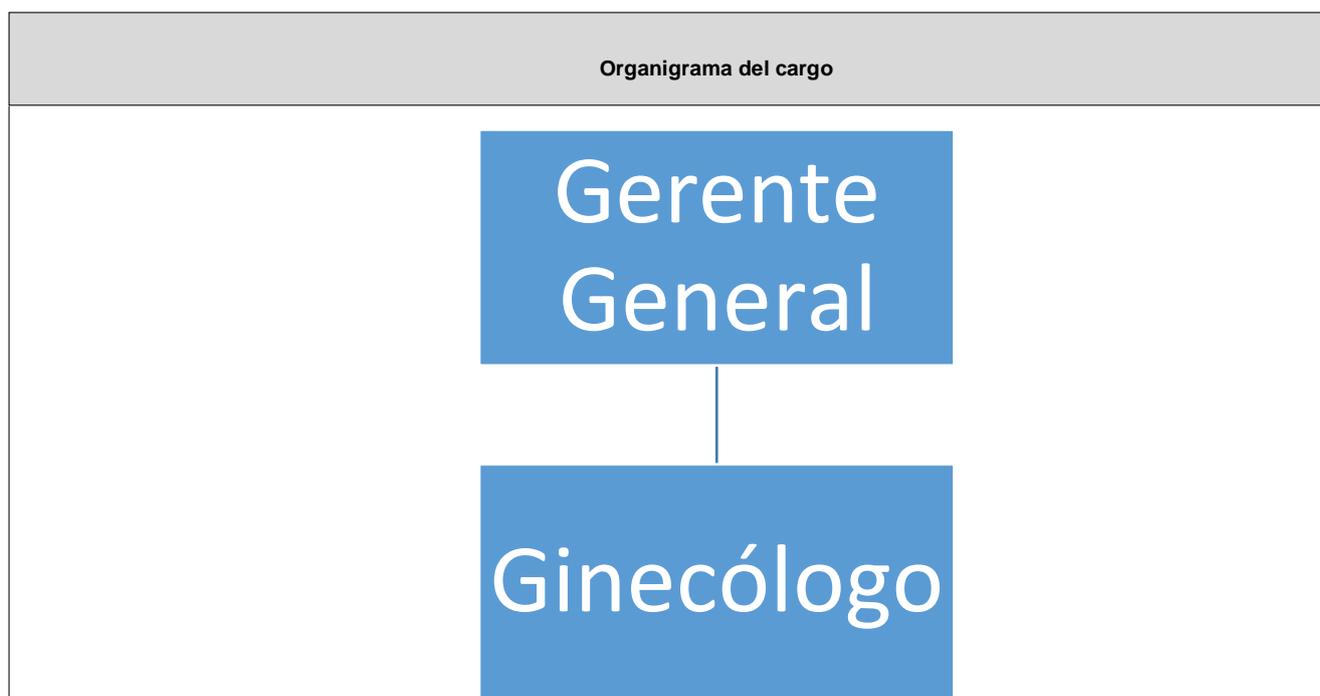
Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Asistencia en procedimientos dentales	asistir al odontólogo durante los procedimientos, proporcionando instrumentación y apoyo necesario.	VHA	Diaria
Preparación del consultorio	preparar el consultorio para los procedimientos, asegurando la disponibilidad de instrumentos y materiales necesarios.	HA	Diaria
Atención al paciente	brindar atención al paciente antes, durante y después de los procedimientos, proporcionando información y cuidados.	HA	Diaria
Registro de información	registrar información relevante de los procedimientos y evolución de los pacientes en historias clínicas.	VHA	Diaria
Mantenimiento de equipos	colaborar en el mantenimiento y esterilización de equipos e instrumentos odontológicos.	HA	Semanal
Colaboración en mejora continua	participar en iniciativas para mejorar la calidad de la atención odontológica.	PHA	Mensual

Formación y actualización	participar en programas de formación continua para mejorar habilidades y conocimientos.	VHA	Continua
---------------------------	---	-----	----------

## Ginecología:

**Tabla 6.22 Descriptivo Ginecología**

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo</b>	Ginecólogo
<b>Área a la que pertenece</b>	Medicina
<b>A qué cargo reporta</b>	Gerente general
<b>Cargos que le reportan</b>	Enfermeras
<b>Misión del cargo</b>	Proporcionar atención especializada en Ginecología, contribuyendo al bienestar de las mujeres y embarazadas del centro de atención médico ambulatorio en el cantón Isidro Ayora.
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Médico general, con especialidad en Ginecología
<b>Experiencia requerida</b>	3 años en cargos similares



**Figura 6.9 Organigrama Ginecología**

Tabla 6.23 Competencias y Personal a Cargo Ginecología

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
			Enfermeras	3	2
			Laboratorista	2	1
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo médico y con los pacientes.				b) medio alto
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con enfermeras y otros profesionales de la salud.				c) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.				b) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en el logro de metas y objetivos, garantizando la eficacia y eficiencia en la atención Ginecología.				a) desarrollado

Tabla 6.24 Rol Ginecología

Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Evaluar patologías de Ginecología	realizar evaluaciones ginecológicas a pacientes derivados y ambulatorios.	PHVA	Diario
Dar diagnóstico y tratamiento	diagnosticar y prescribir tratamientos ginecológicos.	VHA	Diario
Coordinar con enfermeras	colaborar con enfermeras para el seguimiento y cuidado de los pacientes.	HA	Semanal
Participar en reuniones	asistir a reuniones de revisión de casos y coordinación médica.	PHA	Mensual

Dar seguimiento de protocolos	garantizar el cumplimiento de protocolos médicos y normativas en Ginecología.	VA	Diario
Colaborar en mejora continua	participar en iniciativas para mejorar la calidad de los servicios ginecológicos.	HA	Trimestral
Fomentar la formación y desarrollo profesional	mantenerse actualizado en avances médicos y participar en programas de formación en Ginecología.	PHA	Diario

## Pediatra:

**Tabla 6.25 Descriptivo Ginecología**

Identificación del cargo	
<b>Nombre del cargo</b>	Pediatra
<b>Área a la que pertenece</b>	Medicina
<b>A qué cargo reporta</b>	Gerente general
<b>Cargos que le reportan</b>	Enfermeras
<b>Misión del cargo</b>	Brindar atención médica especializada en pediatría, contribuyendo al bienestar de los pacientes pediátricos del centro de atención médico ambulatorio en el cantón isidro ayora.
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Médico general, con especialidad en pediatría
<b>Experiencia requerida</b>	3 años en cargos similares

**Organigrama del cargo**

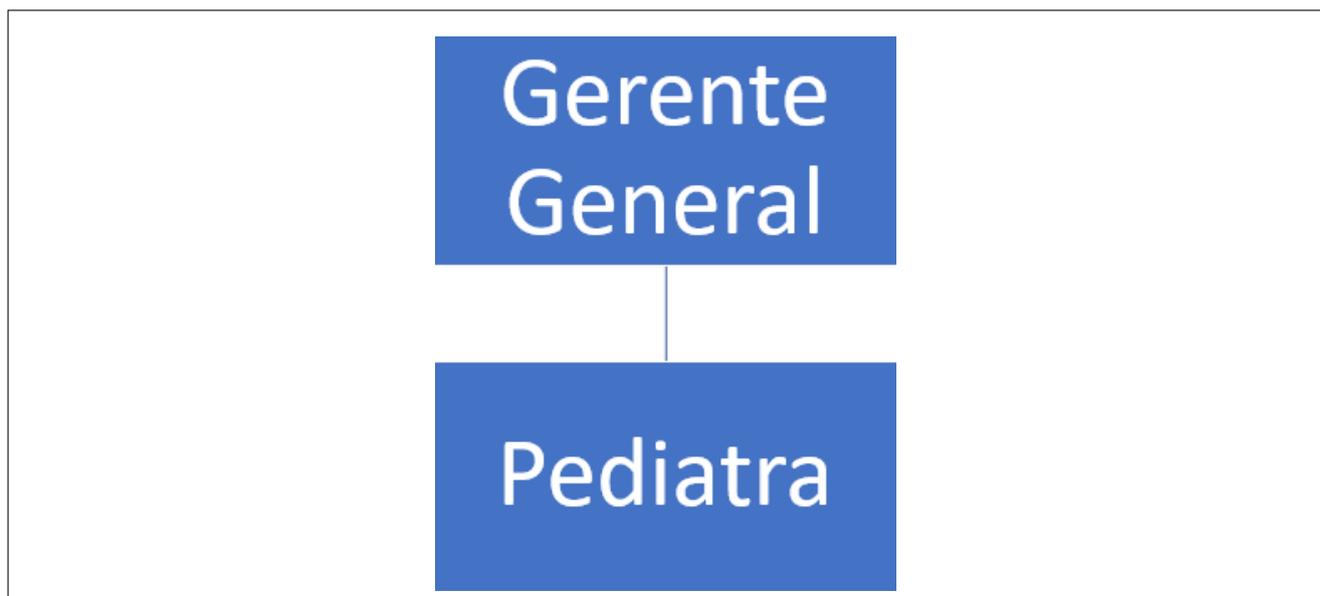


Figura 6.10 Organigrama Ginecología

Tabla 6.26 Competencias y Personal a Cargo Ginecología

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
			Enfermeras	3	2
			Laboratorista	2	1
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo médico y con los pacientes.				b) -medio alto
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con enfermeras y otros profesionales de la salud.				c) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.				b) medio alto

Orientación resultados	a) Enfoque en el logro de metas y objetivos, garantizando la eficacia y eficiencia en la atención pediátrica.	a) desarrollado
------------------------	---	-----------------

Tabla 6.27 Rol Ginecología

Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Realizar evaluación pediátrica	Realizar evaluaciones médicas a pacientes pediátricos.	HA	Diario
Diagnóstico y tratamiento	Diagnosticar y prescribir tratamientos pediátricos.	HVA	Diario
Coordinación con enfermeras	Colaborar con enfermeras para el seguimiento y cuidado de los pacientes pediátricos.	SEMANTAL	Semanal
Participación en reuniones	Asistir a reuniones de revisión de casos y coordinación médica.	PHA	Mensual
Seguimiento de protocolos	Garantizar el cumplimiento de protocolos médicos y normativas en pediatría.	VA	Diario
Colaboración en mejora continua	Participar en iniciativas para mejorar la calidad de los servicios pediátricos.	HA	Trimestral
Formación y desarrollo profesional	Mantenerse actualizado en avances médicos y participar en programas de formación en pediatría.	PHA	Diario

**Laboratorista:**

Tabla 6.28 Descriptivo Laboratorista

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Laboratorista
Área a la que pertenece	Medicina
A qué cargo reporta	Gerente general
Cargos que le reportan	Enfermeras

<b>Misión del cargo</b>	Realizar análisis clínicos y contribuir al diagnóstico médico a través de la ejecución precisa de pruebas de laboratorio en el centro de atención médico ambulatorio en el cantón isidro ayora.
<b>Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo</b>	Licenciado en laboratorio clínico, bioquímico, químico
<b>Experiencia requerida</b>	3 años en cargos similares

Tabla 6.29 Organigrama Laboratorista

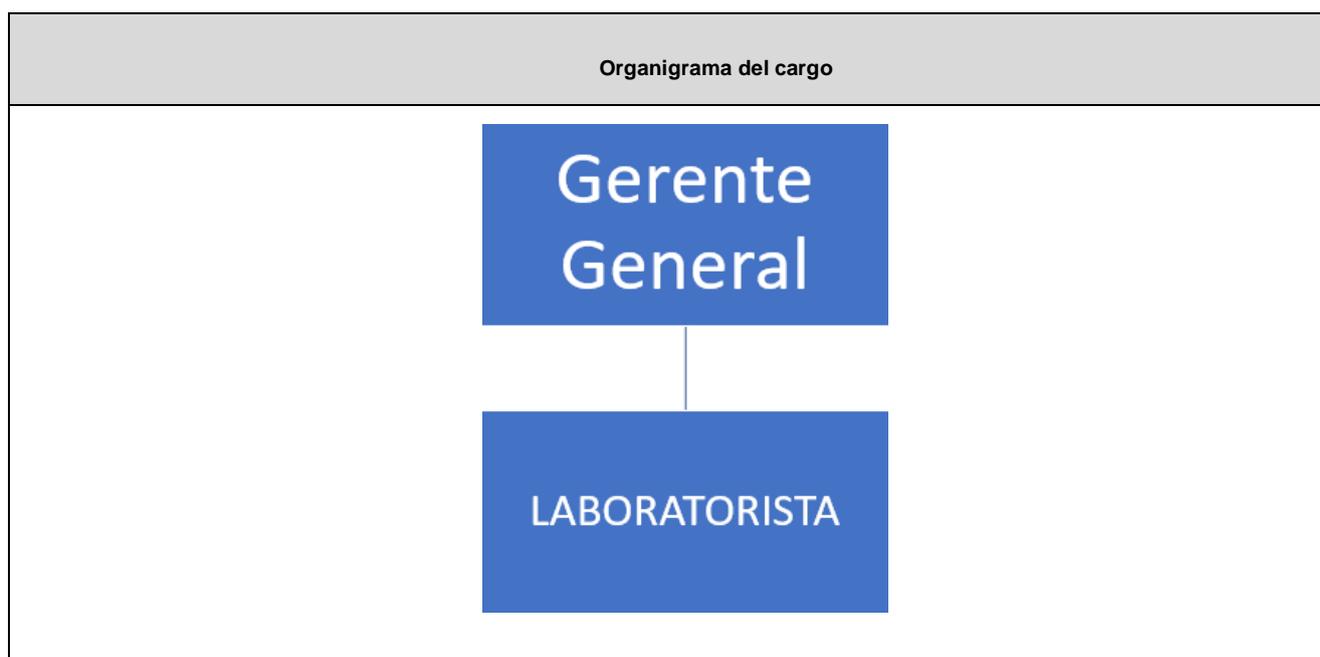


Tabla 6.30 Competencias y Personal a Cargo

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
			Enfermeras	3	2
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo

Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo médico y con los pacientes.	b) medio alto
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con enfermeras y otros profesionales de la salud.	c) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.	b) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en el logro de metas y objetivos, garantizando la eficacia y eficiencia en sus resultados de laboratorio.	a) desarrollado

**Tabla 6.31 Rol Laboratorista**

Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Toma y procesamiento de muestras	recopilar y procesar muestras de pacientes.	PHVA	Diaria
Análisis clínicos	realizar análisis clínicos y pruebas de laboratorio según las solicitudes médicas.	HVA	Diaria
Calibración de equipos	calibrar y mantener equipos de laboratorio en condiciones óptimas.	PHA	Semanal
Registro y reporte de resultados	registrar y reportar los resultados de las pruebas de laboratorio de manera precisa.	PHVA	Diaria
Colaboración con enfermeras	colaborar con enfermeras para asegurar la correcta identificación y manejo de las muestras.	HA	Semanal
Mantenimiento de inventario	gestionar el inventario de suministros y reactivos del laboratorio.	HVA	Mensual
Formación y actualización	participar en programas de formación continua y mantenerse al tanto de avances en el campo.	PHVA	Continua

**Enferma:****Tabla 6.32 Descriptivo Enfermera**

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Enfermera
Área a la que pertenece	Medicina
A qué cargo reporta	Laboratorista
Cargos que le reportan	N/a
Misión del cargo	Brindar atención integral a los pacientes del centro de atención médico ambulatorio en el cantón isidro ayora, colaborando estrechamente con el equipo médico.
Competencia profesional: estudios necesarios que debe tener el empleado que ocupa el cargo	Licenciado en enfermería
Experiencia requerida	2 años en cargos similares

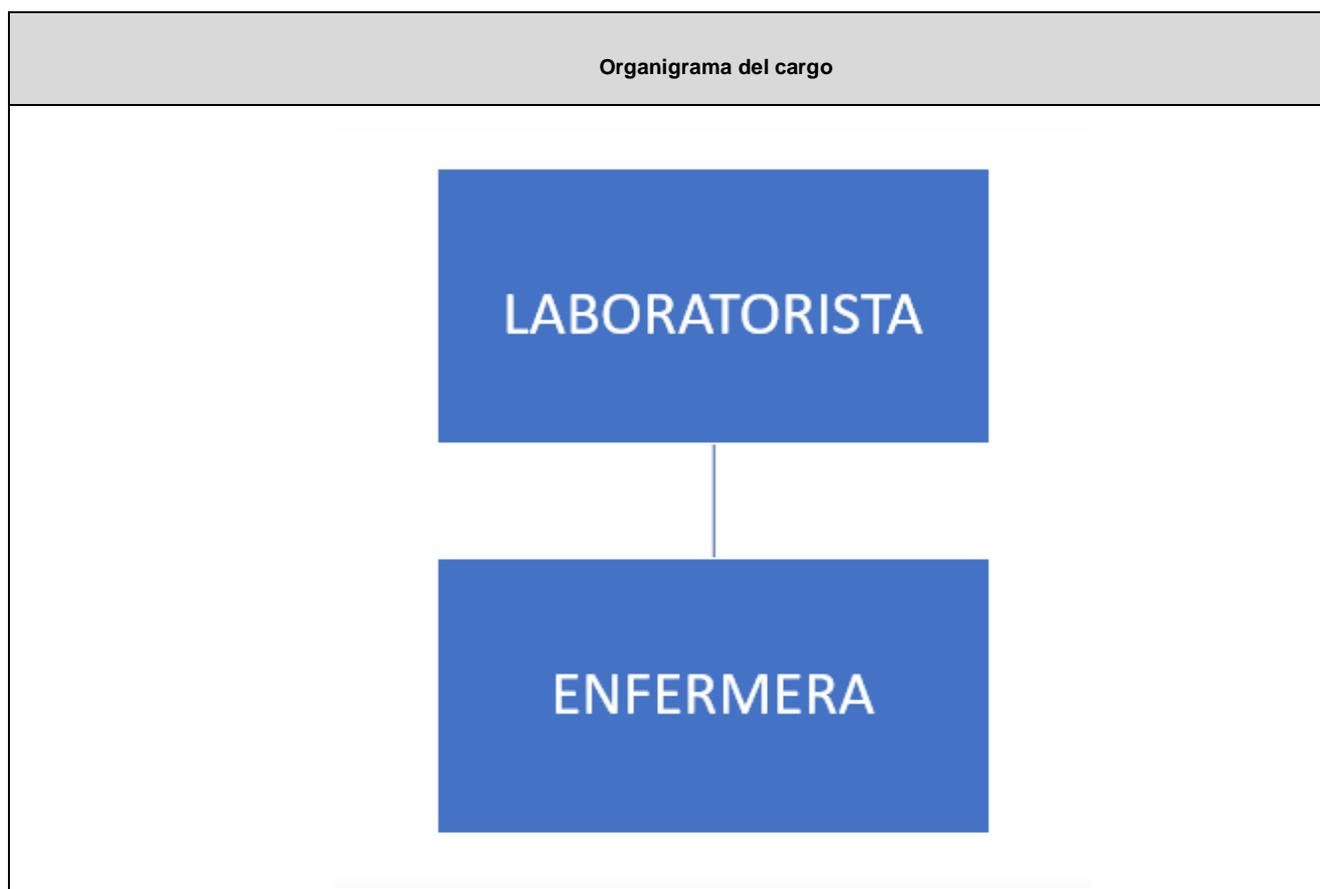
**Figura 6.11 Organigrama Enfermera**

Tabla 6.33 Competencias y Personal a Cargo Enferma

Personal a cargo					
Personal directo a cargo	Nivel	N° de personas	Personal indirecto a cargo	Nivel	N° de personas indirectas a cargo
N/a	/a	N/a			
Competencias organizacionales					
Competencia	Definición de la competencia				Nivel esperado a) desarrollado b) medio alto c) medio bajo d) bajo
Comunicación efectiva	Habilidad para expresar ideas y fomentar la colaboración en el equipo médico y con los pacientes.				b) medio alto
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar eficientemente con enfermeras y otros profesionales de la salud.				c) medio alto
Toma de decisiones	Habilidad para tomar decisiones informadas y adecuadas en situaciones clínicas y administrativas.				b) medio alto
Orientación a resultados	Enfoque en el logro de metas y objetivos, garantizando la eficacia y eficiencia en la atención en el área de enfermería.				a) desarrollado

Tabla 6.34 Rol Enfermera

Función	Actividades	Phva:	Periodicidad
Atención directa al paciente	Toma de signos vitales al recibimiento	HVA	Diaria
	Brindar cuidados directos a los pacientes, como administración de medicamentos, curas y seguimiento de tratamientos.		
Coordinación con el equipo	Colaborar con otros profesionales de la salud, comunicando de manera efectiva la evolución de los pacientes.	HA	Diaria

Educación al paciente	Proporcionar información y educación a los pacientes sobre cuidados, tratamientos y prevención de enfermedades.	PHA	Semanal
Registro de información	Registrar de manera precisa las intervenciones y evolución de los pacientes en la historia clínica.	VHA	Diaria
Seguimiento de protocolos	Garantizar el cumplimiento de los protocolos de atención médica y normativas vigentes.	PVH	Continua
Colaboración en mejora continua	Participar en iniciativas para mejorar la calidad de la atención y los procesos de enfermería.	HA	Mensual
Formación y actualización	Participar en programas de formación continua para mantenerse actualizada en conocimientos y técnicas.	HA	Continua

## 6.2 Diseño de Procesos:

Como parte del trabajo, se realiza una esquematización de los dos principales procesos de atención a prestar por el centro de salud privado:

### 6.3 Atención médica:

Agendar cita: El paciente agendará la cita para la cual desea realizar la atención, este agendamiento puede ser realizado de manera online validando horarios y disponibilidad, así como de manera presencial acercándose al centro de salud.

Anunciar llegada al centro: El paciente deberá acercarse a la recepción y anunciar su llegada e informar que cuenta con una cita agendada, o, en caso de que se requiera, agendar la cita en ese momento de acuerdo con las disponibilidades.

Validar información: El recepcionista validará la información del paciente y los turnos correspondientes que se requieran para su atención.

Recibir pago: El pago de la cita médica podrá realizarse de manera online al momento de agendar la cita o al momento de la llegada del paciente al centro de salud.

Valoración y toma de signos vitales: El paciente se acercará al área de valoración para que la enfermera de turno realice todas las validaciones necesarias de admisión, valoraciones y toma de signos vitales previo a la atención con el médico.

Atención médica: El médico realizará la consulta médica de acuerdo con los requerimientos del paciente.

Retirar receta/Orden de exámenes: En caso de que aplique, el paciente retirará en la recepción la receta emitida por el médico y las ordenes de los exámenes médicos correspondientes de ser necesario.

Realizar compra en farmacia: En caso de que se requiera, el paciente realizará la compra de sus medicamento de acuerdo con la disponibilidad de los mismos en la farmacia del centro de salud.

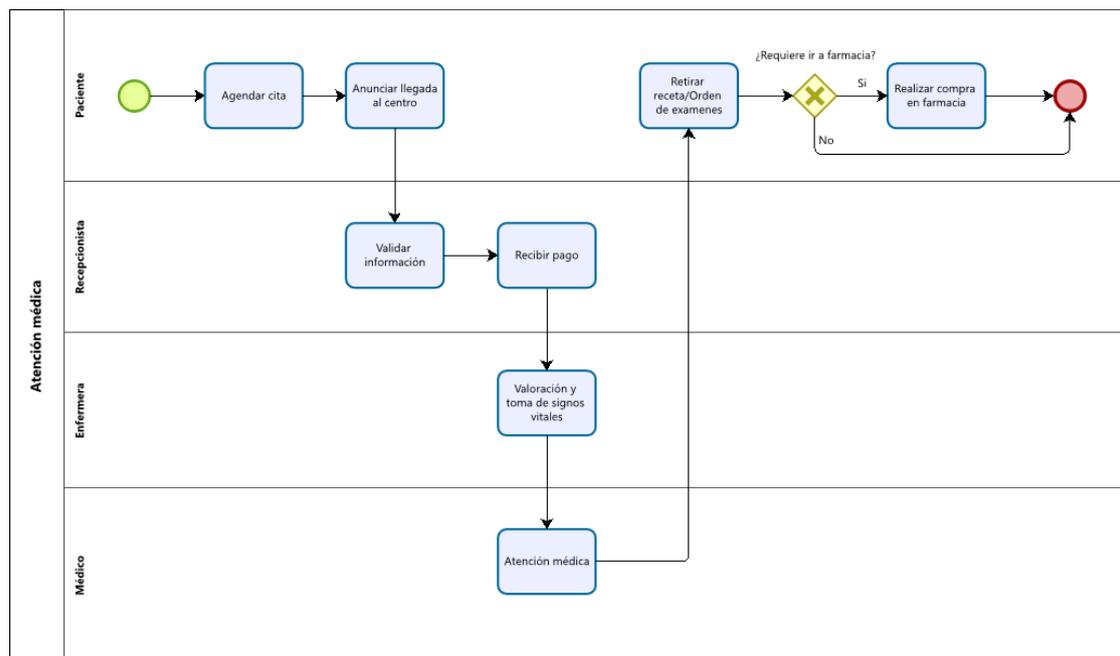


Figura 6.12 Proceso Atención Médica

#### **6.4 Atención en laboratorio:**

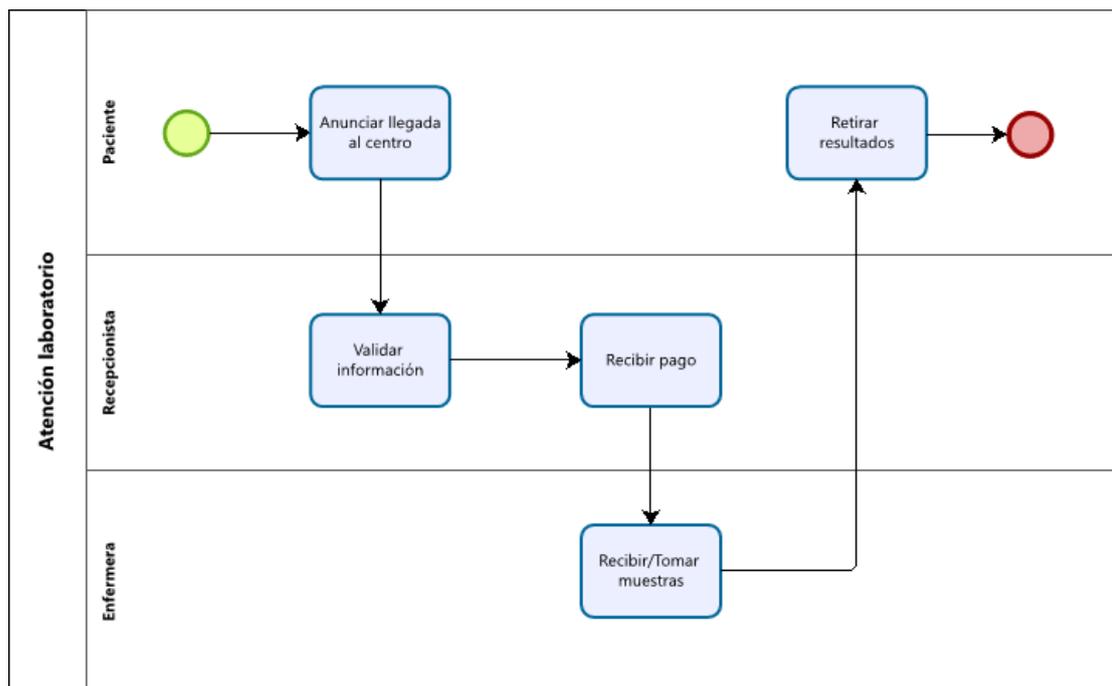
Anunciar llegada al centro de salud: El paciente anunciará en la recepción su llegada y motivo de visita al centro de salud.

Validar información: El recepcionista validará la información del paciente y los turnos correspondientes que se requieran para su atención.

Recibir pago: El pago de la cita médica podrá realizarse de manera online al momento de agendar la cita o al momento de la llegada del paciente al centro de salud.

Recibir/Tomar muestras: La enfermera de turno recibirá las muestras del paciente en caso de que las tenga, y de acuerdo con el caso, realizará la toma de muestras en ese momento.

Retirar resultados: Los resultados de los exámenes serán enviados mediante correo electrónico al paciente, sin embargo, en caso de que lo requiera, el paciente podrá retirarlos de forma física en el centro de salud.



Powered by  
bizagi  
Modeler

Figura 6.13 Proceso Atención en Laboratorio

### 6.5 Gestión de desechos:

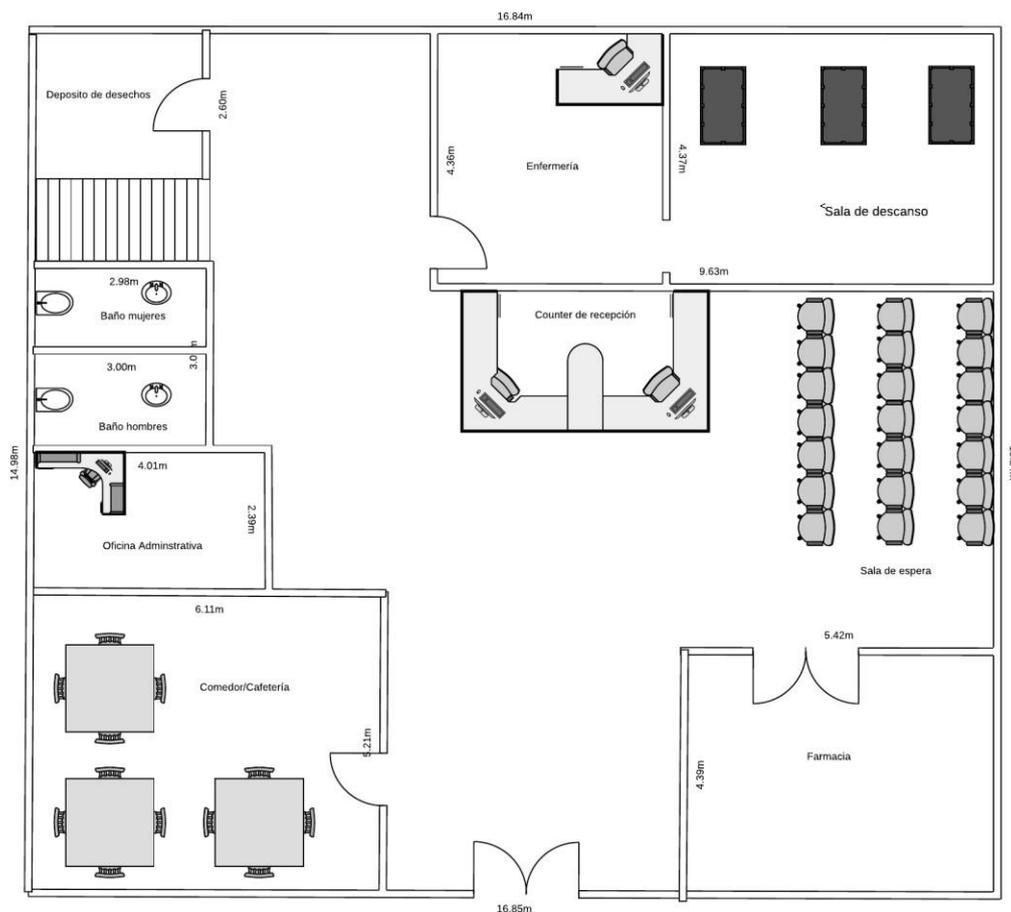
Toda la gestión de desechos peligros y basura será tercerizada mediante una empresa de gestión de desechos a la cual, que de acuerdo con información obtenida de bases de la empresa Gadere S.A. su servicio tiene un costo de en promedio \$2,00 el kilogramo, y se estima gestionar un promedio de 300 Kg. de desecho al mes.

### 6.6 Ubicación y Layout:

Para el planteamiento de la ubicación y el espacio en donde se construiría el centro médico privado planteado en el presente trabajo se utilizaría un terreno de propiedad privada de uno de los autores del presente trabajo cuyo terreno está **ubicado en las calles Juan Montalvo y Jaime Roldos mz14 s 1**. Además de que cuenta con un fácil y cercano acceso al corazón y centro del cantón Isidro

Ahora por lo que no se incurriría en un gasto o costo de inversión de un terreno y por lo contrario se haría la inversión y utilización del terreno en cuestión.

A continuación, se puede visualizar un plano detallado y que fue ilustrado en el software LucidChard, en el cual se muestran cada uno de los espacios y áreas que han sido mencionados en el presente trabajo:

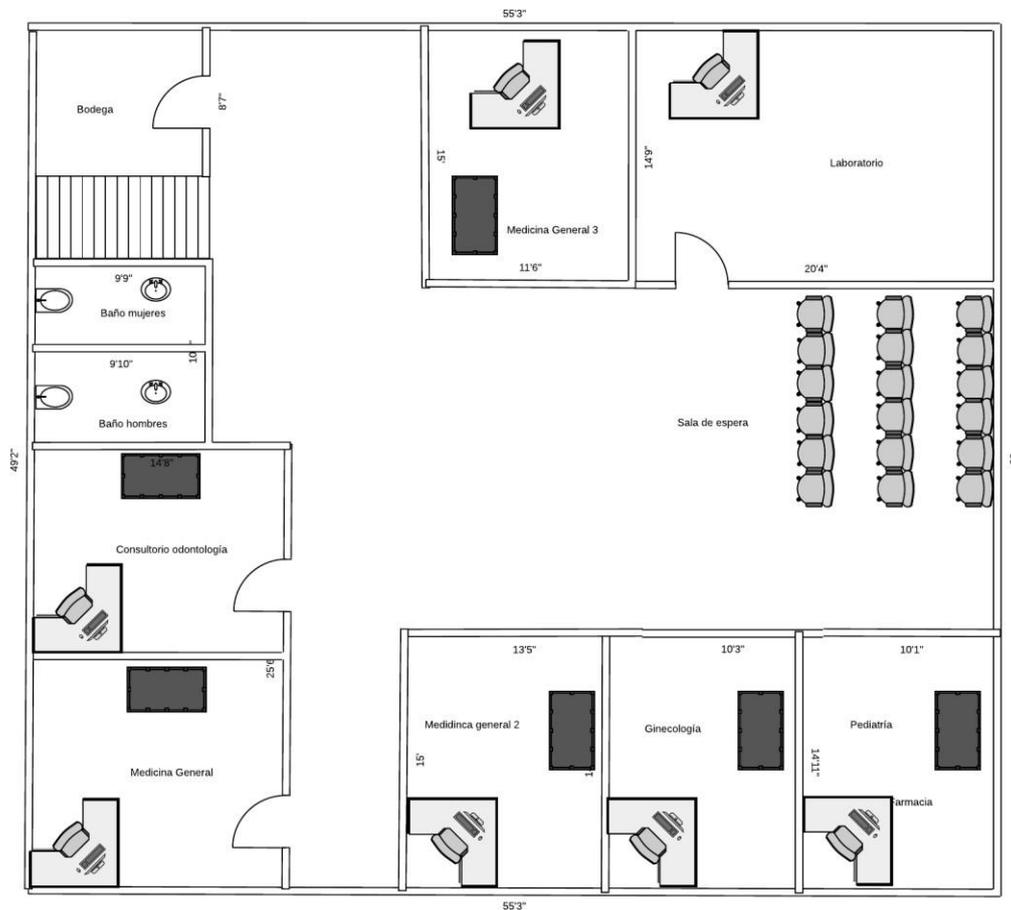


**Figura 6.14 Layout Planta Baja**

En la planta baja del edificio, se visualizan las siguientes áreas:

- Farmacia.
- Comedor/cafería.
- Oficina administrativa.
- Counter de recepción
- Sala de espera.
- Baños.

- Depósito de desechos.
- Enfermería.
- Sala de descanso.



**Figura 6.15 Layout primer piso**

En el segundo piso del edificio se puede encontrar:

- Consultorio de medicina general.
- Consultorio de medicina general 2.
- Consultorio de medicina general 3.
- Consultorio de Ginecología.
- Consultorio de pediatría.
- Consultorio de odontología.
- Laboratorio.
- Bodega.

## CAPÍTULO 7

### 7 Análisis Financiero

Realizando el análisis financiero del presente trabajo se podrá determinar el valor referencial en el cual se podrían realizar los distintos servicios que ofrecerá el centro de salud, además de determinar la factibilidad económica del presente proyecto. Para este apartado, se consideraron distintos puntos como los costos generales en los que se incurriría para la operación, con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto mediante el valor actual neto durante los 5 años iniciales de operación:

#### 7.1 Gastos administrativos:

Para este apartado se consideraron estimados del consumo de servicios básicos, papelería y gestión de desechos:

**Tabla 7.1 Listado de Gastos Administrativos**

Servicio	Valor Mensual
Agua	\$200.00
Luz	\$450.00
Teléfono	\$40.00
Internet	\$60.00
Papelería y utilitarios	\$100.00
Gestión de desechos	\$600.00
<b>Costo total por servicios</b>	<b>\$1,450.00</b>

Para este análisis se considera el gasto mensual de administrativo, que es representado en forma anual y una proyección de 5 años tomando como referencia la inflación ecuatoriana que corresponde al 3.58%:

**Tabla 7.2 Proyección Anual Gastos Administrativos**

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Costo total por servicio anual</b>	<b>\$ 17,400.00</b>	<b>\$ 18,022.92</b>	<b>\$ 18,668.14</b>	<b>\$ 19,336.46</b>	<b>\$ 20,028.71</b>

## 7.2 Remuneraciones:

Para el cálculo de los costos por remuneraciones de empleados se tomaron en cuenta todos los beneficios de ley, se consideró la base del salario básico unificado del año 2023 que corresponde a \$450 mensuales:

**Tabla 7.3 Tabla de Remuneraciones**

	Sueldo Anual	Aporte al IESS	Líquido a Pagar	Décimo tercer Sueldo	Décimo cuarto Sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal
Gerente general	\$48,000.00	\$ 4,536.00	\$43,464.00	\$ 4,000.00	\$ 450.00	\$ 3,278.13	\$ 4,846.24
Recepcionista	\$6,000.00	\$ 567.00	\$5,433.00	\$ 500.00	\$ 450.00	\$ 434.38	\$ 605.78
Conserje	\$5,400.00	\$ 510.30	\$4,889.70	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 393.75	\$ 545.20
Medico general 1	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -		\$ -	\$ -
Medico general 2	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -		\$ -	\$ -
Odontologo 1	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -		\$ -	\$ -
Odontologo 2	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -		\$ -	\$ -
Asistente dental	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -		\$ -	\$ -
Ginecólogo	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -		\$ -	\$ -
Pediatra	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -		\$ -	\$ -
Laboratorista	\$18,000.00	\$ 1,701.00	\$16,299.00	\$ 1,500.00	\$ 450.00	\$ 1,246.88	\$ 1,817.34
Enfermera 1	\$10,800.00	\$ 1,020.60	\$9,779.40	\$ 900.00	\$ 450.00	\$ 759.38	\$ 1,090.40
Enfermera 2	\$10,800.00	\$ 1,020.60	\$9,779.40	\$ 900.00	\$ 450.00	\$ 759.38	\$ 1,090.40
<b>Total anual</b>	<b>\$99,000.00</b>	<b>\$9,355.50</b>	<b>\$89,644.50</b>	<b>\$8,250.00</b>	<b>\$2,700.00</b>	<b>\$6,871.88</b>	<b>\$9,995.36</b>
<b>Total remuneraciones anual</b>						\$	126,817.24

En la tabla presentada, se puede observar, que no se contemplan valores salariales para médicos generales, odontólogos, ginecólogo ni pediatra, dado que, estas figuras prestaran sus servicios a través de la modalidad de facturación – servicios profesionales, cuyo ingreso a percibir será el proporcional del 40% del valor correspondiente a las citas médica que atiendan según la demanda que tenga el centro médico.

Para el caso de Gerente General, recepcionista, conserje, laboratorista y enfermeros, si se contempla una figura de contrato fijo, dado que, sus roles y/o actividades son primordiales para el correcto funcionamiento del establecimiento.

De igual manera, tomando como base el total anual de remuneraciones se tomó la proyección para los siguientes 5 años:

**Tabla 7.4 Proyección Remuneraciones**

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costo total remuneraciones	\$ 126,817.24	\$ 131,357.29	\$ 136,059.88	\$ 140,930.83	\$ 145,976.15	\$ 151,202.10

Al ser un servicio que se ofrece, estos costos de remuneración también son considerados como costos directos de operación.

### 7.3 Inversiones

Para el presente trabajo se consideraron las siguientes inversiones iniciales:

**Tabla 7.5 Listado de Inversiones**

Concepto	Valor
Construcción	\$150,000.00
Sillas giratorias	\$900.00
Escritorio	\$240.00
Muebles	\$500.00
Archivos	\$50.00
Mesas grandes	\$500.00
Mesas comedor	\$100.00
Sillas comedor	\$80.00
Computadoras	\$7,000.00
Teléfonos	\$1,000.00
Impresoras	\$2,000.00
Ecógrafo	\$1,200.00
Aires/C Central	\$9,000.00
Equipos de odontología	\$12,000.00
Equipos de ginecología	\$1,200.00
Equipos de laboratorio	\$10,000.00
Insumos de asistencia médica	\$2,000.00
Medicamentos	\$8,000.00
<b>Total</b>	<b>\$205,770.00</b>

### 7.4 Depreciaciones:

Para el cálculo de las depreciaciones del presente trabajo se utilizó el método denominado como método de depreciación lineal:

**Tabla 7.6 Listado Depreciaciones**

Activo	Vida Útil	Base depreciación	Depreciación anual
Infraestructura	40	\$150,000.00	\$ 3,750.00
Maquinaria médica	10	\$103,200.00	\$ 10,320.00
Insumos médicos	2	\$2,000.00	\$ 1,000.00
Equipos de oficina	5	\$21,370.00	\$ 4,274.00
<b>Total depreciaciones</b>			<b>\$ 19,344.00</b>

Teniendo los siguientes valores de proyección de depreciación anual:

Tabla 7.7 Proyección Anual de Depreciaciones

### 7.5 Ingresos:

Para la estimación de ingresos se tomó como valores referenciales las capacidades máximas de los médicos colaboradores, además, como referencias del ministerio de salud pública, las recomendaciones de la duración de los servicios por consulta, deben ser de un máximo de 30 minutos por paciente, por lo que, teniendo en cuenta una jornada de 8 horas diarias y 1 hora de ocio/almuerzo, un médico debe ser capaz de realizar en promedio un total de 15 consultas al día, además, por razones prácticas se tomará una ocupación anual del 65% de los médicos, que es un valor promedio de ocupación tomada del historial de un centro de salud de la ciudad de Guayaquil, teniendo así, los siguientes valores:

Tabla 7.8 Estimación de Ingresos

	Número de médicos	Máximo teórico de atenciones	Máximo teórico de atenciones	Máximo teórico de atenciones	Promedio de consultas anuales
Médico General	3	15	45	10800	7020
Odontólogo	2	15	30	7200	4680
Ginecólogo	1	15	15	3600	2340
Pediatra	1	15	15	3600	2340
Laboratorista	1	15	15	3600	2340
<b>Utilización</b>	65%				

Además, se toman como referencias los valores totales de costos de operación anual para el 2024:

Tabla 7.9 Costos de Operación

Costos remuneraciones	\$126,817.24
Gastos administrativos	\$ 17,400.00
Depreciación anual	\$ 21,368.00
<b>Costo total anual</b>	<b>\$165,585.24</b>

Dividiendo estos valores, se puede concluir que el costo promedio por consulta (indiferente de la especialidad) es de \$8.85, y, tomando una utilidad del 80% por consulta, el precio promedio por consulta (indiferente de la especialidad) es de \$15.92, definiendo así, los siguientes valores por consulta (cada uno dentro del rango del costo y precio promedio calculado):

**Tabla 7.10 Precios de Consultas**

Medicina general	\$ 15.00
Odontología	\$ 22.00
Ginecología	\$ 22.00
Pediatría	\$ 22.00
Laboratorio	\$ 35.00

De esta definición de precios, es importante recalcar que, realizando un benchmark de los precios de una consulta médica en la ciudad de Guayaquil, además que, de acuerdo con una publicación del Diario El Telégrafo en el 2022, se puede observar que los precios se encuentran distribuidos en promedio de la siguiente manera:

**Tabla 7.11 Rango de Precios de Consultas**

Medico general	\$25 - \$52
Odontología	\$25 - \$50
Ginecología	\$40 - \$90
Pediatría	\$25 - \$50
Laboratorio	\$35 - \$60

En donde se puede observar que los precios establecidos para el centro de salud privado de este trabajo se encuentran por debajo de los precios del mercado para la ciudad de Guayaquil, lo que es justificado hacia el mercado objetivo de acuerdo con los costos adicionales en los que los pacientes incurren en busca de consultas en otras localidades, principalmente Guayaquil, además, de ser un valor inferior acorde con la zona geográfica de atención.

## 7.6 Flujo de caja

A continuación, se presente el flujo de caja del presente proyecto:

**Tabla 7.12 Flujo de Caja Anual**

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Pronostico de Servicios Medicina General	7020	7371	7740	8127	8533
Precio Servicio	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00
Ingreso estimado	\$ 105,300.00	\$110,565.00	\$ 116,093.25	\$ 121,897.91	\$ 127,992.81
Costo Medicina general	\$ 42,120.00	\$ 44,226.00	\$ 46,437.30	\$ 48,759.17	\$ 51,197.12
Pronostico de Servicios Odontología	4680	4914	5160	5418	5689
Precio Servicio	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.00
Ingreso estimado	\$ 102,960.00	\$108,108.00	\$ 113,513.40	\$ 119,189.07	\$ 125,148.52
Costo Odontología	\$ 41,184.00	\$ 43,243.20	\$ 45,405.36	\$ 47,675.63	\$ 50,059.41
Pronostico de Servicios Ginecología	2340	2457	2580	2709	2844
Precio Servicio	\$ 22.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
Ingreso estimado	\$ 51,480.00	\$ 98,280.00	\$ 103,194.00	\$ 108,353.70	\$ 113,771.39
Costo Ginecología	\$ 20,592.00	\$ 39,312.00	\$ 41,277.60	\$ 43,341.48	\$ 45,508.55
Pronostico de Servicios Pediatría	2340	2457	2580	2709	2844
Precio Servicio	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.00	\$ 22.00
Ingreso estimado	\$ 51,480.00	\$ 54,054.00	\$ 56,756.70	\$ 59,594.54	\$ 62,574.26
Costo Pediatría	\$ 20,592.00	\$ 21,621.60	\$ 22,702.68	\$ 23,837.81	\$ 25,029.70
Pronostico de Servicios Laboratorio	2340	2457	2580	2709	2844
Precio Servicio	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00
Ingreso estimado	\$ 81,900.00	\$ 85,995.00	\$ 90,294.75	\$ 94,809.49	\$ 99,549.96
Ingreso total por venta	\$ 393,120.00	\$457,002.00	\$ 479,852.10	\$ 503,844.71	\$ 529,036.94
Costos remuneraciones	\$ 126,817.24	\$131,357.29	\$ 136,059.88	\$ 140,930.83	\$ 145,976.15
Costos consultas	\$ 124,488.00	\$148,402.80	\$ 155,822.94	\$ 163,614.09	\$ 171,794.79
Gastos administrativos	\$ 17,400.00	\$ 18,022.92	\$ 18,668.14	\$ 19,336.46	\$ 20,028.71
Depreciación anual	\$ 21,368.00	\$ 21,369.00	\$ 20,370.00	\$ 20,371.00	\$ 20,372.00
Utilidad después de impuestos	\$ 103,046.76	\$137,849.99	\$ 148,931.13	\$ 159,592.33	\$ 170,865.29
Inversión	\$205,770.00				
Capital de trabajo	\$63,408.62				
Flujo neto	-\$269,178.62	\$-166,131.86	\$ -28,281.87	\$ 120,649.27	\$ 280,241.59
<b>VAN</b>	<b>\$118,575.22</b>				
<b>TIR</b>	<b>17%</b>				

Analizando los resultados del flujo de caja del presente trabajo se puede observar que se tiene un valor actual neto de \$118,575.22 por lo que se puede concluir que el proyecto es sostenible, y en el flujo neto se puede visualizar que en el tercer año de inversión se obtiene ganancia, además, se obtiene una tasa interna de retorno del 17%, mayor al 10% de tasa de oportunidad, por lo que se puede concluir que el proyecto es rentable.

## 7.7 Proyección futura:

Con el objetivo de que el centro de salud privado sea sostenible en el tiempo, se ha planteado la búsqueda de opciones para que la demanda del establecimiento crezca de acuerdo con las necesidades de la comunidad de Isidro Ayora. Entre las principales iniciativas que se plantean a corto y mediano plazo están:

### **7.7.1 Asociación con IESS:**

La inclusión o asociación del centro de salud al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con el objetivo de convertirse en un prestador de servicios para esta institución, para lo cual es importante tener en consideración los siguientes puntos sobre los cuales se debe trabajar o sentar bases para cumplir con este objetivo.

### **7.7.2 Análisis de la viabilidad:**

Evaluar la viabilidad financiera y operativa de integrar la atención pública a través del IESS en el centro de salud privado. Considerar los beneficios potenciales en términos de aumento de la base de pacientes y flujo de ingresos.

### **7.7.3 Cumplimiento normativo:**

Asegurar el cumplimiento de todas las regulaciones y requisitos legales establecidos por el IESS y las autoridades de salud en Ecuador.

### **7.7.4 Infraestructura y recursos:**

Evaluar la capacidad de la infraestructura existente para manejar un mayor volumen de pacientes. Asegurar que haya suficientes recursos humanos y tecnológicos para satisfacer los estándares de calidad exigidos por el IESS.

### **7.7.5 Capacitación del personal:**

Proporcionar capacitación al personal sobre los procedimientos y requisitos específicos del IESS para garantizar un servicio eficiente y conforme.

### **7.7.6 Sistemas de información:**

Implementar sistemas de información compatibles con los requisitos del IESS para el manejo eficiente de registros médicos y facturación.

### **7.7.7 Negociación de contratos:**

Establecer negociaciones claras y transparentes con el IESS para acordar términos contractuales beneficiosos para ambas partes.

### **7.7.8 Comunicación con pacientes:**

Informar a los pacientes sobre la inclusión de la atención a través del IESS y proporcionar orientación sobre los procesos y beneficios.

#### **7.7.9 Monitoreo y evaluación continua:**

Establecer un sistema de monitoreo constante para evaluar el rendimiento del plan y realizar ajustes según sea necesario.

#### **7.7.10 Gestión de la calidad:**

Implementar protocolos de calidad que cumplan con los estándares del IESS para garantizar la prestación de servicios de alta calidad.

#### **7.7.11 Reporte financiero:**

Establecer un sistema de reporte financiero que permita la transparencia en la facturación y garantice la correcta contabilización de los ingresos provenientes de la atención a través del IESS.

#### **7.7.12 Cambio en la demanda:**

Anticipar y prepararse para posibles cambios en la demanda de servicios de salud debido a la inclusión de pacientes del IESS.

#### **7.7.13 Cultura organizacional:**

Asegurar que la cultura organizacional favorezca la colaboración y adaptabilidad al cambio.

#### **7.7.14 Relaciones con la comunidad:**

Mantener una comunicación abierta con la comunidad para abordar posibles preocupaciones y promover la aceptación del cambio.

#### **7.7.15 Seguridad de la información:**

Implementar medidas de seguridad de la información para proteger la privacidad y confidencialidad de los registros médicos de los pacientes.

#### **7.7.16 Flexibilidad financiera:**

Contar con una estrategia financiera que permita absorber posibles cambios en los flujos de ingresos durante la transición.

Este plan debe ser adaptado específicamente a la situación y características del centro de salud privado en cuestión, considerando la normativa vigente y las particularidades del sistema de salud en Ecuador.

#### **7.7.17 Asociación con empresas privadas:**

La segunda iniciativa de expansión está enfocada en la asociación del centro médico con empresas privadas del cantón, con el objetivo de cumplir con atenciones privadas de sus empleados o prestar el servicio de evaluaciones o exámenes ocupacionales, para lo cual, se plantea tener en consideración los siguientes puntos:

#### **7.7.18 Identificación de socios potenciales:**

Realizar un análisis de mercado para identificar empresas privadas con intereses alineados en el sector de la salud en Ecuador. Evaluar la reputación, valores y objetivos de posibles socios.

#### **7.7.19 Establecimiento de objetivos comunes:**

Definir claramente los objetivos compartidos entre el centro de salud y las empresas privadas para asegurar una asociación mutuamente beneficiosa.

#### **7.7.20 Negociación de términos y condiciones:**

Establecer acuerdos claros y transparentes que incluyan roles, responsabilidades, contribuciones financieras y beneficios para ambas partes.

#### **7.7.21 Integración de servicios:**

Explorar oportunidades para la integración de servicios, como programas de bienestar para empleados, servicios de salud ocupacional, o programas de prevención.

#### **7.7.22 Garantía de calidad:**

Asegurar que los estándares de calidad del centro de salud se mantengan o mejoren con la asociación, y que los servicios ofrecidos cumplan con las expectativas de ambas partes.

**7.7.23 Intercambio de recursos y tecnología:**

Facilitar el intercambio de recursos y tecnología para mejorar la eficiencia operativa y la calidad de la atención médica.

**7.7.24 Marco legal y regulatorio:**

Garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones y leyes relacionadas con asociaciones entre entidades privadas en el sector de la salud en Ecuador.

**7.7.25 Comunicación y marketing conjunto:**

Desarrollar estrategias de comunicación y marketing conjuntas para fortalecer la presencia de ambas entidades en el mercado.

**7.7.26 Gestión de riesgos:**

Identificar posibles riesgos asociados con la colaboración y desarrollar estrategias de mitigación.

**7.7.27 Evaluación continua:**

Establecer un sistema de evaluación continua para medir el rendimiento de la asociación y realizar ajustes según sea necesario.

**7.7.28 Confidencialidad y protección de datos:**

Implementar medidas de seguridad para proteger la confidencialidad de la información del paciente y cualquier otro dato sensible.

**7.7.29 Cultura organizacional:**

Evaluar la compatibilidad de las culturas organizacionales para garantizar una colaboración armoniosa.

**7.7.30 Flexibilidad y adaptabilidad:**

Mantener la flexibilidad para adaptarse a cambios en las necesidades del mercado o en los objetivos estratégicos de las partes involucradas.

**7.7.31 Beneficios mutuos a largo plazo:**

Buscar sinergias que permitan beneficios sostenibles a largo plazo para ambas partes.

**7.7.32 Responsabilidad social empresarial:**

Integrar prácticas socialmente responsables en la asociación para contribuir positivamente a la comunidad y mejorar la imagen corporativa.

## CAPÍTULO 8

### Conclusiones

- A partir de las encuestas realizadas para el presente trabajo, se puede evidenciar, que el 94,7% de los encuestados, están de acuerdo con la implementación de un centro médico privado en el cantón Isidro Ayora, esto como resultado de la falta de atención médica en el cantón, así como las dificultades que sufren los habitantes que invierten en promedio 1 hora con 27 minutos en promedio en llegar al centro médico de su preferencia fuera del cantón.
- A través de distintas herramientas, se pudo construir el modelo de funcionamiento de la empresa, desde su misión, visión, fuera laboral, procesos y esquematización de las áreas y su funcionamiento.
- Con el análisis financiero realizado, se pudo observar que el plan propuesto es viable económicamente, con una tasa interna de retorno del 38%, en donde, además, se pudo observar, que al segundo año de funcionamiento ya se habría recuperado la inversión y se empezaría a obtener ganancias de la empresa.
- Para el presente trabajo se construyó un plan de negocios para el funcionamiento de un centro médico privado ubicado en el cantón Isidro Ayora.

### Recomendaciones:

- Para proyecciones futuras, se recomienda realizar estudios adicionales, sobre todo en el plan de empresas privadas, para evaluar la factibilidad de la expansión propuesta, así como el interés de los empresarios en alianzas.
- Al ser un servicio de primera necesidad, se recomienda, al tercer año, invertir parte de las ganancias en actualizaciones de infraestructuras, equipos y capacitación constante del personal, para brindar un servicio de punta y con todos los conocimientos actualizados en cuestiones de salud.
- Como parte del plan de expansión, se recomienda utilizar estrategias como brigadas médicas en sectores y en empresas, con el objetivo de

acelerar el conocimiento que tenga el cantón sobre el funcionamiento del centro médico privado.

## Anexos

**a): Indique su género.**

- Masculino
- Femenino

**b): Indique en que rango de edad se encuentra.**

- De 18 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- Más de 35 años

**1: ¿Estaría ud de acuerdo que se implemente un centro de atención médico privado en el cantón Isidro Ayora?**

- Extremadamente de acuerdo.
- Muy de acuerdo.
- Moderadamente de acuerdo.
- Poco de acuerdo.
- No satisfecho.

**2: ¿Acudiría a un centro médico privado para recibir atención médica con su familia?**

- Sí.
- No

**3: ¿Qué puntaje les daría a los servicios médicos que ha recibido al acudir a centros médicos privados? Siendo +3 un puntaje de acuerdo o satisfactorio de acuerdo con el servicio recibido y -3 un puntaje para nada satisfactorio de acuerdo con el servicio recibido en centros médicos privados.**

- +3.

- +2.
- +1.
- -1.
- -2.
- -3.

**4: ¿Cuántas veces ha tenido que acudir a un centro médico privado por atención de emergencia?**

- Una vez cada tres años.
- Una vez cada dos años.
- Una vez al año.
- Dos veces al año.
- Cuatro veces al año.

**5: ¿Qué tan satisfecho está ud de acuerdo a su experiencia con la atención médica que ha recibido en el Seguro Social?**

- Extremadamente satisfecho.
- Muy satisfecho.
- Moderadamente satisfecho.
- Poco satisfecho.
- No satisfecho.

**6: ¿Cómo es la calidad de atención médica y el servicio que brinda el Seguro Social? Siendo +3 un servicio de alta calidad y -3 un servicio de muy baja calidad.**

- +3.
- +2.
- +1.
- -1.
- -2.
- -3.

**7: Marque cuántas veces al año acude a una atención médica en el Seguro Social.**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- Más de cinco veces.

**8: ¿Con qué frecuencia le gustaría asistir a usted a un chequeo médico para mantenerse informado sobre su salud?**

- Una vez cada cuatro años.
- Una vez cada dos años.
- Una vez al año.
- Dos veces al año.
- Cuatro veces al año.

**9: ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su última experiencia de atención médica con el seguro social?**

- Muy agradable.
- Un poco agradable.
- Un poco desagradable.
- Muy desagradable.

**10: ¿Cuál de las siguientes especialidades utiliza con más frecuencia al acudir a un establecimiento de salud?**

- Medicina general.
- Odontología.
- Laboratorio clínico.
- Ginecología.
- Pediatría.
- Ginecología.

**11: ¿Estaría de acuerdo que de implementarse un establecimiento de salud privado este tenga convenios con el seguro social para que los usuarios usuarias puedan recibir atención en dicho establecimiento?**

- Sí.
- No.

**12: Dentro de su núcleo familiar existen personas con movilidad reducida que necesiten ayuda de personas adicionales para su movilización.**

- Sí.
- No.

**13: En caso de tener personas con movilidad reducida que necesiten asistencia de movilización para acudir a citas médicas. ¿Cuáles considera ud que son las principales dificultades para moverse?**

- Lejanía del centro médico.
- Tiempo.
- Trabajo.
- Gastos de movilización.
- Tiempo de espera en asignación de citas.

**14: ¿Cuál es el tiempo que le toma en llegar desde su domicilio al lugar donde recibe atención médica?**

- De 0 a 30 minutos.
- De 30 minutos a 1 hora.
- De 1 a 2 horas.
- Más de 2 horas.

## Bibliografía

- Academia nacional de la historia del Ecuador. (2021). *Boletín de la academia nacional de la historia* (Vol. XCIX). Quito.
- Astorga, I., Dalaison, W., & Aleman, M. A. (9 de junio de 2021). *¿Cómo se construye un hospital? 4 claves para la infraestructura en salud*. Obtenido de Inter-American development bank: <https://blogs.iadb.org/salud/es/infraestructura-en-salud/>
- Barreno, L. A., & Troya, D. R. (marzo de 2023). *Lineamientos de gestión de información documentada de procesos*. Obtenido de Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, Dirección de Procesos, Servicios, Mejora Continua y Cultura Organizacional: [https://hospitalgeneralchone.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/lineamientos\\_de\\_gestion\\_de\\_procesos\\_final.pdf](https://hospitalgeneralchone.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/lineamientos_de_gestion_de_procesos_final.pdf)
- Cedeño Ugalde , M., Delgado López, D., García Quiroz, J., Muñiz Tóala, S., Pionce Sánchez, L., & Marcillo Quimis, T. (2018). Health management and quality performance for beneficiaries. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 160-188.
- CRUZ, E. M. (2019). *ISIDRO AYORA, UNA HISTORIA PARA RECORDAR*. ISIDRO AYORA.
- GAD Isidro Ayora. (16 de Abril de 2009). *Gobierno Autónomo Descentralizado*. Obtenido de <https://www.isidroayora.gob.ec/nh.html>
- García, J. Á. (2012). *The Emotional Intelligence, its importance in the learning process*. Obtenido de Revista educación: <https://www.redalyc.org/pdf/440/44023984007.pdf>
- González Álvarez, M. J. (9 de abril de 2012). *Percepción sobre consideraciones, valores en la atención y manejo médico en los servicios de salud de pacientes de diferentes grupos culturales que acuden a los hospitales:*

- Carlos Andrade Marín, Metropolitano y Eugenio Espejo. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7548>
- IESS, I. d. (septiembre de 2023). *IESS, en transformación*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/quienes-somos/>
- INEC. (2020). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2019). *Convocatoria prestadores externos de salud*. Obtenido de Información general para prestadores externos: <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/externos>
- Jiménez, R. P. (marzo de 2004). *Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios. Una mirada actual*. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662004000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662004000100004)
- Kroeger, A. (1997). *Atención primaria de salud principios y métodos*. Mexico: Editorial Pax México, Librería Carlos Césarman, SA. .
- Kuziemy, C., Maeder, A. J., John, O., Gogia, S. B., Basu, A., & Ito, S. M. (28 de agosto de 2019). *Role of artificial intelligence within the telehealth domain*. Obtenido de National library of medicine : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6697552/>
- Lara, J. S. (2010). *Breve historia contemporánea del Ecuador*. Quito: Ediciones Fondo de Cultura Económica Ltda.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico, Mexico: Pearson educación. Obtenido de <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>
- Ministerio de salud pública. (1 de noviembre de 2011). *Estatuto orgánico sustitutivo de gestión organizacional por procesos del Ministerio de salud*

*pública*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/ESTATUTO-SUSTITUTIVO-MSP-ALCANCE-REFORMA-ABRIL17.pdf>

MSP. (26 de ABRIL de 2018). *MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/centro-de-salud-isidro-ayora/>

OMS, O. m. (3 de octubre de 2014). *Financiamiento de los los sistemas de salud*. Obtenido de Estrategia para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud: <https://www3.paho.org/hq/dmdocuments/2014/CD53-5-s.pdf>

OPS, O. P. (29 de septiembre de 2017). *Estrategia de recursos humanos para el acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud*. Obtenido de Conferencia sanitaria panamericana: [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=29-es-9250&alias=41533-csp29-10-s-533&Itemid=270&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=29-es-9250&alias=41533-csp29-10-s-533&Itemid=270&lang=es)

OPS, O. P. (2019). *Hábitos y estilos de vida saludables: asesoramiento para los pacientes*. Obtenido de healthy-lifestyle counselling: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/50805/OPSNMH19001\\_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/50805/OPSNMH19001_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Las funciones esenciales de la salud pública en las Américas*. Obtenido de Una renovación para el siglo XXI. Marco conceptual y descripción: [https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/53125/9789275322659\\_spa.pdf](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/53125/9789275322659_spa.pdf)

Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Ampliación de acceso equitativo a los servicios de salud*. Obtenido de Recomendaciones para la transformación de los sistemas de salud hacia la salud universal: <https://doi.org/10.37774/9789275324264>.

Porter, M., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care*. Harvard business review press. Obtenido de

<https://www.perlego.com/book/836840/redefining-health-care-creating-valuebased-competition-on-results-pdf>

SIISE. (2010).

VERACRUZANA, U. (2014). *BIBLIOTECA DIGITAL DE HUMANIDADES UNIVERSIDAD VERACRUZANA*. Obtenido de <https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/encuesta.html>

Wagner, E., Glasgow, R., Davis, C., Bonomi, A., Provost, L., & Carver, P. M. (27 de febrero de 2001). *Manejo integrado de las enfermedades crónicas y sus factores de riesgo*. Obtenido de Organización Panamericana de la Salud:

[https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1543:2012-integrated-disease-management&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=1543:2012-integrated-disease-management&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0)

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Sixth edition. ed.). Los Angeles, SAGE: CMC Quigley Library.