

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. MENCIÓN
ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO MÉDICO EN
LA PARROQUIA CALDERÓN, BARRIO SAN JOSÉ**

AUTORA: MÓNICA GRACIELA FERNÁNDEZ BOLAÑOS

DIRECTOR DE TESIS: MGS. JOSÉ ANTONIO CHICAIZA AGUIRRE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLAN DE NEGOCIOS

QUITO, MAYO, 2025



PÁGINA DEL DIRECTOR Y LECTORES

Director

Mgtr. José Antonio Chicaiza Aguirre

Informantes

Mgtr. Rosas Salas Fernando Javier

Mgtr. Merchán Fosati Mariano



DEDICATORIA

Para mi esposo Carlos, mi compañero mi apoyo incondicional, mis hijos Sebastián y Luciana que son la alegría de mi vida.



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**

Seréis mis testigos

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, institución que, con su alto nivel académico y compromiso con la excelencia, contribuye significativamente a la formación de profesionales íntegros y altamente capacitados. Su dedicación a la educación superior ha sido un pilar fundamental en mi desarrollo académico y profesional.

Al cuerpo docente de la Maestría en Administración de Salud, quienes, con vocación, entrega y profundo conocimiento, han guiado nuestro aprendizaje con compromiso y pasión. Su enseñanza no solo ha enriquecido nuestro conocimiento, sino que también ha inspirado nuestra visión en el campo de la salud.

A mis compañeros de maestría, con quienes compartimos este desafiante camino académico en un contexto particularmente complejo, marcado por la pandemia de COVID-19. A pesar de las adversidades, logramos sobreponernos con esfuerzo, resiliencia y apoyo mutuo, fortaleciendo así nuestros lazos y nuestra determinación para culminar con éxito este importante proceso formativo.

Finalmente, y muy importante, a mi familia: Carlos, Sebastián y Luciana, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración y apoyo incondicional. Su paciencia, amor y comprensión han sido esenciales para que pudiera alcanzar esta meta, demostrando que los logros académicos también son el reflejo del esfuerzo conjunto de quienes nos rodean.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se ha realizado para elaborar un plan de negocios para la creación de un centro médico en la parroquia Calderón, barrio San José. En la actualidad la demanda por servicios médicos en esta parroquia es alta con relación a la oferta de centros de atención médica. Los centros médicos están a una distancia considerable del barrio San José por lo que se identificó la oportunidad de negocio, al crear un centro médico ubicado en este sitio.

La justificación, objetivos se desarrollan dentro de la introducción del presente trabajo de investigación. La metodología y el desarrollo metodológico se encuentran en los anexos.

Capítulo 1. Se desarrolló la oportunidad de la creación de un centro médico en el barrio San José, parroquia Calderón, sector conocido como Carapungo, debido a que no se encuentran centros médicos dentro de sus límites. Existe una demanda potencial debido a la necesidad de los moradores de trasladarse a otros sectores de la parroquia o de la ciudad en busca de atención médica.

Capítulo 2. Se desarrolló el plan estratégico, análisis del entorno, de la industria del sector. Se planteó la visión y la misión del negocio, los objetivos, el análisis FODA. Se planteó el diseño metodológico, se desarrollaron los instrumentos de recogida de datos y se plantearon conclusiones del análisis de datos obtenidos.

Capítulo 3. En esta sección, se presenta el presupuesto e inversión inicial para montar un centro médico en el barrio San José. Se proyectaron los ingresos y gastos para el primer año. Adicionalmente, se calculó la TIR y el VAN, para determinar la viabilidad económica de la inversión.

Capítulo 4. Se presenta el cronograma de desarrollo, montaje y puesta en marcha de un centro médico en el barrio de San José, parroquia Calderón, Cantón Quito, Ecuador.

Capítulo 5. Una vez, revisada la factibilidad de la oportunidad de negocio, se procede a formular conclusiones y recomendaciones.

Anexos. En los anexos se incluye el marco conceptual y el desarrollo metodológico.

ABSTRACT

This study was carried out to develop a business plan for the creation of a medical center in the Calderon parish, San José neighborhood. At present, the demand for medical services in this parish is high in relation to the supply of medical care centers. The medical centers are at a considerable distance from the San José neighborhood. The business opportunity was detected by creating a medical center located at this site.

The justification, objectives are developed within the introduction of this research work.

The methodology and methodological development have been developed in the annexes.

Chapter 1. The opportunity for the creation of a medical center in the San José neighborhood, Calderon parish, sector known as Carapungo, was developed due to the fact that there are no medical centers within its limits. There is a potential demand due to the need for residents to move to other sectors of the parish or the city in search of medical attention.

Chapter 2. The strategic plan, analysis of the environment and the sector's industry were developed. The vision and mission of the business, objectives, strategic, SWOT analysis. The methodological design was proposed, the data collection instruments were developed, and conclusions were drawn from the analysis of the data obtained.

Chapter 3. In this section of the work done, the budget and initial investment to set up a medical center in the San José neighborhood is presented. Income and expenses were projected for the first year. Additionally, the IRR and NPV were calculated to determine the economic viability of the investment.

Chapter 4. A schedule was developed for the development, assembly and start-up of a medical center in the San José neighborhood, Calderon parish, Quito, Ecuador.

Chapter 5. Once the feasibility of the business opportunity has been reviewed, conclusions and recommendations are formulated.

Annexes. The conceptual framework and methodological development are included in the annexes.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DEL DIRECTOR Y LECTORES	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
GLOSARIO	12
INTRODUCCIÓN.....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	3
Descripción de la idea de Negocio	4
2. PLAN ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO	4
2.1. Análisis del entorno	4
2.2. Ubicación geográfica del centro de salud propuesto	5
2.2.1 Límites.	5
2.2.2 Entorno político-legal.	6
2.2.3 Entorno económico.	7
2.1 Análisis de la industria o sector	7
2.3 Visión y misión del negocio	10
2.3.1 Visión.....	10
2.3.2 Misión.	10
2.3.3 Objetivos Estratégicos.	10
2.3.4 Análisis FODA	10
2.2 Estudio de mercado y técnica e instrumento de recolección de datos.....	12
2.4.1 Tamaño de la muestra.	13
2.3 Conclusión de Datos obtenidos.....	14
ESTUDIO TÉCNICO	23
4.1. Determinación del tamaño óptimo del proyecto.....	23
4.1.1. Monto de la inversión	23
4.1.2. Muebles y Equipos.....	24
4.1.3. Equipo y maquinaria	25
4.1.4. Equipo de computación	26



4.1.5. Mano de Obra	26
4.1.6. Capacidad Instalada	27
4.2. Distribución del Centro Médico	28
4.3. Constitución legal de la empresa	29
3. EVALUACIÓN FINANCIERA	34
3.1 Inversión inicial	34
3.2 Demanda	36
3.3 Costos fijos y variables	36
3.4 Ganancias netas y ganancias brutas	39
3.5 Retorno de inversión (VAN y TIR).	40
4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	42
4.1 Definición de objetivos	42
4.1.1 Objetivo principal.	42
4.1.2 Objetivos secundarios.	42
4.2 Estrategias de Marketing	42
4.2.1 Servicios y precios (Corresponde a Producto).....	43
4.2.2 Plaza.....	44
4.2.3 Promoción.....	45
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
5.1 Conclusiones	48
5.2 Recomendaciones	48
6. Referencias.....	50
Anexos	52
7.1 Anexo 1. Marco conceptual.	52
7.2 Anexo 2. Marco metodológico.	53
7.2.1 Diseño de investigación.	53
7.2.2 Herramienta de recopilación de datos.....	54
7.3 Anexo 3. Encuestas.....	54



Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de la parroquia de Calderón.....	6
Figura 2. Centro de salud Para Mi	8
Figura 3. Centro médico Vozandes, Carapungo	8
Figura 4. Subcentro de salud Carapungo	9
Figura 5. Análisis FODA	12
Figura 6. Cálculo del tamaño de la muestra	14
Figura 7. Edad de los encuestados	15
Figura 8. Género de los encuestados.....	17
Figura 9. Cantidad de personas en el hogar	18
Figura 10. ¿Padece de alguna enfermedad?	19
Figura 11. Visitas anuales al doctor	20
Figura 12. Gastos por consulta.....	21
Figura 13. Servicios médicos que más utilizan los encuestados	22
Figura 14. Plano de distribución	29
Figura 14. Organigrama estructural	33
Figura 15. Parroquia de Calderón, Quito	44
Figura 16. Cronograma en Visio	47



Lista de tablas

Tabla 1. Edad de los encuestados.....	15
Tabla 2. Género de los encuestados	16
Tabla 3. Cantidad de personas en el hogar.....	17
Tabla 4. Padece de enfermedades	18
Tabla 5. Visitas anuales al doctor	19
Tabla 6. Gastos por consulta	20
Tabla 7. Servicios médicos que más utilizan los encuestados	21
Tabla 8. Cuadro de financiamiento	24
Tabla 9. Muebles y Enseres	25
Tabla 10. Equipos y maquinaria.....	25
Tabla 11. Equipos y maquinaria.....	26
Tabla 12. Recurso humano requerido	27
Tabla 13. Capacidad instalada.....	27
Tabla 14. Inversión inicial.....	34
Tabla 15. Demanda e ingresos proyectados	36
Tabla 16. Sueldos y beneficios sociales	37
Tabla 17. Gastos administrativos	37
Tabla 18. Depreciación propiedad, planta y equipo.....	38
Tabla 19. Prestamos Tabla de amortización	38
Tabla 20. Presupuesto de gastos a 5 años	39
Tabla 21. Estado de resultados.....	40
Tabla 22. VAN, TIR, Razón Costo – Beneficio	41
Tabla 23. Servicios.....	44
Tabla 24. Promoción	45
Tabla 25. Cronograma propuesto	46

GLOSARIO

Análisis de mercado. Es una evaluación detallada del mercado objetivo, incluidas las necesidades de servicios médicos, las condiciones competitivas y las tendencias de atención médica (Neffa, 2023).

Inversión inicial. La cantidad de dinero necesario para abrir un centro médico, incluidos los costos iniciales, el equipo médico y las licencias (Arcentales Hidalgo, 2020).

Servicios. Listado de servicios médicos, tales como consultas, diagnósticos, tratamientos y terapias (Córdova Vizcaíno, 2021).

Competencia. Otras entidades médicas o centros de salud que ofrecen servicios similares en la misma zona geográfica.

Estrategia de marketing. Plan de adquisición y retención de pacientes, incluyendo publicidad, promociones y programas de fidelización (Neffa, 2023).

Investigación preliminar. Analizar y determinar si el proyecto del centro médico es viable desde el punto de vista económico, técnico y de mercado.

Financiamiento. Fuentes de financiación para proveer de recursos en la creación de la clínica, como préstamos, inversores o subvenciones.

Gestión de riesgos. Identificar y mitigar riesgos potenciales que puedan afectar el funcionamiento del centro médico (Espinoza, 2020)

Misión. Descripción del propósito y los valores fundamentales del centro médico.

Planificación financiera. Previsiones de ingresos, gastos y beneficios esperados, incluidos estados financieros y análisis de flujo de caja.

Plan operativo. Información detallada sobre la ubicación, organización del personal, proveedores de equipos y procesos de tratamiento de pacientes.



Recursos Humanos. Personal necesario, incluidos médicos, enfermeras, directivos y otros empleados.

Segmento de mercado. Grupo específico de pacientes a quienes el centro médico brindará servicios, como familias, adultos mayores o población pediátrica (Neffa, 2023).

Visión. Descripción de los objetivos a largo plazo y la dirección futura del centro médico.

Centro de salud de primer nivel. Proporcionan atención de primer contacto y prevención. Son el primer punto de contacto para los pacientes (Coloma Espinoza, 2020).

Centro de Salud de segundo nivel. Brindan atención altamente especializada y compleja. A menudo, estos centros están asociados con instituciones académicas y realizan investigación (Molina, 2022).

Centro de Salud de tercer nivel. Son centros de salud que prestan atención especializada o subespecialidad, de forma ambulatoria o con internación (Molina, 2022).

INTRODUCCIÓN.

El acceso a la salud es un derecho de todos los ecuatorianos, consagrado en la Constitución y la legislación vigente de la República del Ecuador que dice: “*Art. 32. - La salud es un derecho que garantiza el Estado, (...) otros que sustentan el buen vivir.* En la Parroquia de Calderón se han censado 86 centros de atención médica, de estos únicamente 3 son públicos uno de segundo nivel de complejidad de atención el Hospital Docente de Calderón y dos de primer nivel de atención el Centro de Salud Carapungo y Centro de Salud Calderón, se estima que 83 centros de salud de la Parroquia son privados.

Los centros de salud en el sector de Calderón se encuentran mayoritariamente ubicados en el barrio Sierra Hermosa, en las inmediaciones del Hospital Docente de Calderón. Este hospital es una de las instituciones médicas más importantes de la zona, lo que lo convierte en un punto de referencia para los habitantes del sector y de áreas circundantes. Debido a la limitada oferta de centros de salud en la parroquia y a la alta demanda de servicios médicos, muchas personas recurren a esta institución para recibir atención, por lo tanto, se genera una sobrecarga en su capacidad operativa.

El crecimiento poblacional en Calderón ha incrementado significativamente la necesidad de infraestructura sanitaria adecuada. Sin embargo, la capacidad instalada de los centros de salud es insuficiente para atender la creciente demanda de consultas médicas, emergencias y especialidades. Como consecuencia, se generan tiempos de espera prolongados y dificultades en la prestación de los servicios, afectando la calidad de la atención médica.

Es fundamental fortalecer el sistema de salud en la zona mediante la ampliación de la infraestructura hospitalaria, la asignación de más profesionales de la salud y la creación de estrategias que permitan una distribución equitativa de los servicios médicos en toda la parroquia, garantizando así un acceso y oportuno a la atención sanitaria. (Rosero, 2022).

El Barrio San José, ubicado en un punto estratégico que conecta los barrios más grandes de la parroquia de Calderón y Carapungo, es una zona predominantemente residencial,

conformada en su mayoría por conjuntos habitacionales. A pesar de su crecimiento demográfico y su importancia dentro de la estructura urbana de la parroquia, el barrio carece de infraestructura sanitaria, ya que no cuenta con centros médicos, ni públicos ni privados, que brinden atención a sus habitantes. Esta ausencia de establecimientos de salud obliga a los residentes a desplazarse hacia barrios aledaños o incluso, fuera de la parroquia en busca de atención médica. Esto representa una dificultad significativa, especialmente para personas en situación de vulnerabilidad, como adultos mayores, niños y personas con movilidad reducida, quienes requieren acceso rápido y oportuno a servicios de salud. Además, la saturación de los centros médicos en zonas cercanas agrava el problema, generando tiempos de espera prolongados y limitando la calidad del servicio recibido. Ante esta situación, resulta fundamental promover la implementación de centros de salud dentro del barrio o, en su defecto, el fortalecimiento de las unidades médicas cercanas mediante la asignación de más recursos y personales, con el fin de garantizar el derecho a la salud de los habitantes de San José y su entorno. (Córdova Vizcaíno, 2021).

Se ha identificado una oportunidad estratégica para el desarrollo de un plan de negocios orientado a la creación de un centro médico en la parroquia de Calderón, barrio San José. Esta iniciativa busca responder a la creciente necesidad de acceso a servicios de salud en la zona, donde actualmente no existen centros médicos, ni públicos ni privados, lo que obliga a sus habitantes a desplazarse a otras localidades en busca de atención.

La implementación de este centro médico no solo garantizaría a la comunidad un lugar accesible y cercano para la atención médica ambulatoria, sino que también contribuiría a mejorar la calidad de vida de la población, asegurando una cobertura oportuna y efectiva en el ámbito de la salud. Además, se fomentaría una atención integral, abordando tanto la prevención de enfermedades como el tratamiento de afecciones comunes, con servicios que incluyen consulta general, pediatría, ginecología, medicina preventiva y diagnóstico básico.

El desarrollo de este plan de negocios representa una oportunidad para fortalecer la infraestructura sanitaria de la parroquia y generar un impacto positivo en el bienestar de los habitantes de San José y sectores aledaños, promoviendo un modelo de salud accesible, eficiente y sostenible en el tiempo.

La atención médica debe ser prestada en el lugar en el cual se necesite. En ese sentido el barrio San José carece de atención médica, sus habitantes deben buscar atención en centros de salud que están alejados de sus hogares, esto representa un problema adicional, ya que los enfermos deben ser trasladados en busca de cuidados médicos.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Se define a un centro médico como una instalación de atención médica que ofrecen una amplia gama de servicios de atención, desde prevención y diagnóstico de enfermedades y lesiones hasta tratamiento y rehabilitación. Estos centros varían en tamaño y especialización, pero su objetivo principal es brindar servicios de salud integrales y asequibles a la comunidad (Zurro, 2023).

En los centros médicos, un equipo multidisciplinario de profesionales de la salud, conformado por médicos, enfermeras, fisioterapeutas, laboratoristas, psicólogos, nutricionistas y otros especialistas, trabaja de manera coordinada con el objetivo de brindar una atención integral y de alta calidad a los pacientes.

Estos profesionales desempeñan un papel fundamental en la prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de diversas condiciones de salud, aplicando sus conocimientos y experiencia para garantizar el bienestar de la comunidad. A través de un enfoque centrado en el paciente, no solo buscan atender enfermedades, sino también promover hábitos saludables y mejorar la calidad de vida de las personas a lo largo del tiempo. El trabajo en equipo dentro de los centros médicos permite una atención más eficiente, ya que cada especialidad aporta una perspectiva única para el manejo integral de los pacientes. Además, la incorporación de tecnología médica avanzada, protocolos de seguridad y actualización continua en el conocimiento clínico refuerza la capacidad de respuesta del sistema de salud, asegurando que los servicios prestados sean oportunos, efectivos y accesibles para todos.

En este contexto, el compromiso, la ética y la vocación de servicio de los profesionales de la salud son clave para enfrentar los desafíos del sector y mejorar continuamente la

calidad de la atención sanitaria. (Álvarez Guerra, 2022.).

Descripción de la idea de Negocio

El barrio San José conecta a las comunidades más grandes de las parroquias de Calderón y está compuesta de zonas residenciales. sin embargo, en esta comunidad no existen centros médicos públicos o privados, por lo que sus habitantes se trasladan a los barrios aledaños y fuera de la parroquia para buscar atención médica.

Al ser un barrio importante por lo descrito anteriormente y además por su alta densidad poblacional que aún se encuentra en desarrollo, existe una gran oportunidad de negocio en la creación de un centro médico para atender las necesidades de sus pobladores. Esto permite a los pacientes que su atención sea en el mismo sector y aun en casos de emergencia disminuya el tiempo de atención de manera considerable.

La oportunidad nace de una población desatendida en asuntos de salud, que se ve obligada a buscar atención médica fuera de su comunidad. Los habitantes del sector están acostumbrados a pagar la tarifa por atención médica de centros privados.

2. PLAN ESTRATÉGICO Y ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis del entorno

La Parroquia de Calderón según el último censo poblacional realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2022 cuenta con 250.877 habitantes, 48.6% son hombres y 51.4% son mujeres; de los cuales el 84.1 % son mestizos, 6.8 % afroecuatorianos. En la parroquia hay un total de 77.196 hogares de estos el 24.6% conformado por 4 personas en promedio.

En este sector, predomina la población adulta entre 30-64 años, el 43.6 % son niños de hasta 11 años. El 17.8 % son adultos mayores de 65 años o más (INEC, 2022). En los

últimos 12 años, la Zona Metropolitana de Calderón ha tenido el más alto crecimiento poblacional del Distrito Metropolitano de Quito (Rosero Arboleda, 2022).

El Plan General de Desarrollo Territorial ha determinado que Calderón es una de las zonas metropolitanas con características esencialmente residenciales, que posee condiciones de constructibilidad del suelo y que soportará el crecimiento poblacional (Jaramillo, 2022). Se ha detectado como uno de los principales problemas de la comunidad, la falta de acceso a los servicios de salud pública y privada, por lo cual un centro médico de tipo ambulatorio representa una oportunidad de negocio (Rosero Arboleda, 2022).

2.2. Ubicación geográfica del centro de salud propuesto

La parroquia de Calderón, establecida el 18 de diciembre de 1823 en el área de Carapungo, tiene una superficie de 7.925,37 Hectáreas. La parroquia de Llano Chico, establecida por ordenanza del 5 de julio de 1944, tiene una superficie de 757,71 Hectáreas y la jurisdicción zonal total es de 8.683,09 hectáreas (Administración Municipal Zonal, 2009)

2.2.1 Límites.

Los límites de la Administración Zonal Metropolitana de Calderón son:

Norte: Hasta alcanzar las nacientes de la Quebrada Higuerillas aguas abajo hasta desembocar en el río Guayllabamba.

Este: Desde la afluencia de la Quebrada de Higuerillas en el río Guayllabamba; el río Guayllabamba aguas arriba hasta la desembocadura de la Quebrada de Guevara.

Sur: La Quebrada Guevara o Chaquishcahuaico aguas arriba, hasta el nacimiento de la misma quebrada en la Colina de Carretas.

Oeste: Desde el punto de nacimiento de la Quebrada de Chaquishcahuaico, sigue una línea de sur a norte hasta encontrar el origen de la Quebrada de Santo Domingo, aguas

abajo hasta su confluencia con la Quebrada de Carcelén, desde esta confluencia la línea imaginaria que pasa por la cumbre de la Loma de Pacto Chiquito y su extensión al noreste, hasta alcanzar las nacientes de la Quebrada Higuerilla aguas abajo hasta desembocar en el Río Guayllabamba.

Figura 1. Ubicación geográfica de la parroquia de Calderón



Fuente: Tomado de <https://educarplus.com/2022/09/lista-completa-de-parroquias-de-quito.html>

2.2.2 Entorno político-legal.

De acuerdo con González (2024) en esta parroquia reside el 7,8% de la población de Quito, seguida de El Condado con el 4,05%, Quitumbe con el 4,04% y Conocoto el 3,99%. Se puede analizar que aproximadamente 2 de cada 10 habitantes de Quito viven en estas 4 parroquias.

La movilización desde y hacia la parroquia se ha visto agilizada en los últimos años con la incorporación de nuevas líneas de servicio de transporte, los pobladores pueden tener una mayor facilidad de movilización hacia otras zonas de la ciudad esto implica que pueden tener un acceso más fácil a otros centros médicos, sin embargo, tratándose de asuntos de salud, es importante contar con un centro médico cerca del lugar de residencia

o del trabajo (Rivera Chachalo, 2020).

En la actualidad existe un sector comercial dinámico. En los últimos años se ha incorporado centros comerciales como el Portal Shopping y Coral Shopping, que tiene a las principales marcas comerciales del país.

2.2.3 *Entorno económico.*

El desarrollo del comercio se observa ampliamente en esta parroquia, principalmente en la calle Padre Luis Vaccari y también en la calle Rio Cayambe. Otra zona de amplio desarrollo comercial es la Plaza de Gallo en la calle Lasso, Parque Juan Montalvo.

2.1 Análisis de la industria o sector

El sector de Calderón se caracteriza por una alta densidad poblacional, sin embargo, no se cuenta con la suficiente oferta en servicios de salud para la población.

En la actualidad existe el Hospital Vozandes y el subcentro de salud de Carapungo, que prestan servicios para toda la comunidad (Rosero, 2022).

En la parroquia de Calderón existen varios centros de atención médica ambulatoria privada, además de pequeños consultorios médicos generales, pediatras y odontólogos. En el cantón de Quito, existe gran cantidad de clínica privadas y centros de salud municipales y del Ministerio de Salud. Esta oferta se complementó por los servicios del IEISS, el ISFA y otras entidades, que atienden a la población en general. Los habitantes del barrio San José, por motivos de distancia y de tiempo de traslado, necesitan un centro médico que se encuentre cerca a sus domicilios.

Debido a que existe una oportunidad real de negocio, una iniciativa privada, durante el periodo 2023, instaló un centro médico privado para atender a la población del sector. Este centro médico se denomina **Para Mi “Carapungo”** (Figura 2). Es un centro médico privado, de tipo ambulatorio, no se encuentra directamente en el sector de San José; sin embargo, presta servicios médicos a sus pobladores. Se estima que este centro médico de tipo ambulatorio, no tiene especialistas y que, en caso de ser necesario, deriva a sus

pacientes a clínicas y hospitales.

Figura 2. Centro de salud Para Mi



Fuente: Tomado de: <https://www.parami.com.ec/nosotros/>

En el sector de Carapungo se encuentra el Centro Médico Vozandes (Figura 3) en el cual se hace atención ambulatoria y se derivan casos más complejos a centros de salud de un nivel superior.

Figura 3. Centro médico Vozandes, Carapungo



Fuente: Tomado de: <https://fundacionvozandes.org/2020/07/06/historias-de-vida/>

El Centro de Salud Carapungo (Figura 4) es una institución de carácter estatal que brinda atención médica ambulatoria a pacientes de todas las edades, con un énfasis

especial en la asistencia a mujeres gestantes. Su labor es fundamental para la comunidad, ya que constituye un pilar en la prestación de servicios de salud primaria en el sector, ofreciendo consultas médicas, control prenatal, vacunación, programas de prevención y promoción de la salud, entre otros servicios esenciales.

Figura 4. Subcentro de salud Carapungo



Fuente: Tomado de: <https://www.facebook.com/gadprcalderon/>

Con varias décadas de trayectoria, estos centros han jugado un papel crucial en la cobertura sanitaria de los habitantes de Carapungo y zonas aledañas, facilitando el acceso a la salud pública y contribuyendo significativamente al bienestar de la población. Su presencia ha sido clave para la detección temprana y tratamiento oportuno de enfermedades, así como para la educación en hábitos saludables y la reducción de riesgos en salud materno-infantil.

Dada su relevancia dentro del sistema de salud local, es fundamental continuar fortaleciendo su infraestructura, equipamiento y personal médico, asegurando así la calidad y eficiencia en la atención a una comunidad en constante crecimiento y con necesidades sanitarias cada vez más complejas.

2.3 Visión y misión del negocio

2.3.1 Visión

Ser el centro médico de referencia en la Parroquia de Calderón Barrio San Jose, ofreciendo servicios de salud de alta calidad, con un enfoque en la atención personalizada y el bienestar integral.

De esta manera, se pretende desarrollar un proyecto que brinde a los habitantes del barrio de San José, un servicio médico de tipo ambulatorio adecuado en lo referente a calidad y servicio al cliente.

2.3.2 Misión.

Brindar atención médica de excelencia, mediante un equipo profesional altamente capacitado, tecnología avanzada y un enfoque centrado en los pacientes.

2.3.3 Objetivos Estratégicos.

Se plantearon los objetivos estratégicos para el presente proyecto.

1. Establecer los principales servicios médicos en el primer año.
2. Alcanzar una alta tasa de satisfacción del cliente.
3. Mantener una rentabilidad sostenible a fin del cierre del primer periodo contable.

2.3.4 Análisis FODA

Se desarrolló el análisis FODA para el presente proyecto tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA o DAFO o SWOT es una herramienta de planificación estratégica utilizada para identificar y evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización, proyecto o individuo. (Huilcapi, 2020).

Fortalezas (Strengths). Son las características internas y positivas que otorgan una ventaja sobre otros. Pueden incluir aspectos como una sólida reputación de marca, recursos financieros, personal capacitado, tecnología avanzada, etc. (Rodríguez, 2025)

Debilidades (Weaknesses). Son las características internas que representan desventajas o áreas de mejora. Esto puede incluir limitaciones en recursos, falta de experiencia, procesos ineficientes, entre otros. (Rodríguez, 2025)

Oportunidades (Opportunities). Son los factores externos que pueden ser aprovechados para obtener beneficios. Estas pueden surgir de tendencias de mercado, cambios en la regulación, avances tecnológicos, etc.

Amenazas (Threats). Son los factores externos que pueden representar riesgos o desafíos. Pueden incluir competencia creciente, cambios en la legislación, crisis económicas, entre otros. (Rodríguez, 2025)

El análisis DAFO se realiza generalmente en una matriz cuadrada con cuatro secciones. La idea es reunir información relevante para cada uno de los cuatro aspectos y luego utilizar esta información para formular estrategias que maximicen las fortalezas y oportunidades, y minimicen las debilidades y amenazas.

El análisis FODA para el presente proyecto se presenta como una gráfica (Figura 5).

Figura 5. Análisis FODA



Nota: Elaboración propia

2.2 Estudio de mercado y técnica e instrumento de recolección de datos

Debido a que es necesario realizar un estudio de mercado con la intención de determinar de manera clara cuales son las necesidades actuales de la población del barrio San José en materia de salud, es necesario emplear una herramienta que permita tomar la información de manera práctica y económica.

Una vez comparadas las ventajas de diversas herramientas de recolección de datos, se determinó que la encuesta es la opción más adecuada. La encuesta tiene como ventaja, dar una idea clara de las características de una población sobre la base de una muestra

representativa (Avila, 2020).

Para la realización de esta encuesta, es fundamental determinar una muestra representativa que garantice la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Para ello, se debe aplicar un muestreo estadístico adecuado, que permita recopilar información relevante sin la necesidad de encuestar a la totalidad de la población. En este caso, la población del sector se ha establecido en 250.887 habitantes, por lo que se utiliza la fórmula para el cálculo de muestras con población finita, asegurando que el tamaño de la muestra sea estadísticamente significativo y permita realizar inferencias precisas sobre el conjunto de la población.

Actualmente, el cálculo de la muestra se ha simplificado gracias al uso de herramientas digitales especializadas, como calculadoras estadísticas en línea y software de análisis de datos. Estas herramientas permiten determinar el número óptimo de encuestados considerando, variables como el nivel de confianza, el margen de error y la variabilidad de la población, lo que optimiza el proceso y mejora la precisión de los resultados.

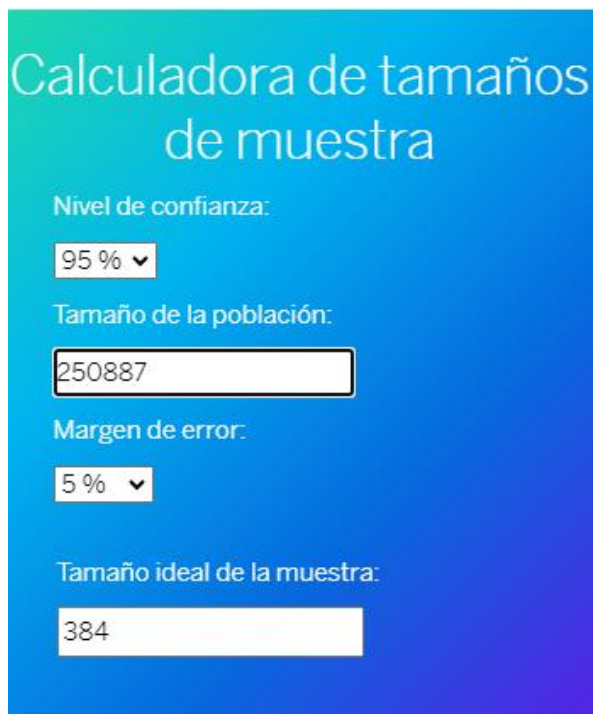
Una muestra correctamente calculada no solo facilita la aplicación eficiente de las encuestas, sino que también garantiza la calidad de la investigación, proporcionando datos confiables que pueden ser utilizados en la toma de decisiones y el desarrollo de políticas basadas en evidencia.

En este caso, se escogió la calculadora de muestras de Qualtrics, para lo cual se toma un nivel de confianza del 95%, con un nivel de error del 5%.

2.4.1 Tamaño de la muestra.

Se procedió a realizar el cálculo de la muestra, por medio del reemplazo de los campos de la calculadora de muestras. La calculadora pide como datos de entrada: la población, el margen de error y el nivel de confianza.

Figura 6. Cálculo del tamaño de la muestra



Calculadora de tamaños de muestra

Nivel de confianza:
95 % ▾

Tamaño de la población:
250887

Margen de error:
5 % ▾

Tamaño ideal de la muestra:
384

Fuente: <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/calcular-tomano-muestra/>

Por medio del uso de la calculadora de muestras, se ha determinado que la muestra representativa de una población de 250.887 habitantes, con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, es de **384** individuos.

Por este motivo, se establece que para poder llevar a cabo un estudio estadístico representativo es necesario encuestar a 384 individuos. Se descartan las encuestas fallidas, o lo que es lo mismo, los intentos de tomas de datos que los individuos no aceptan contestar.

2.3 Conclusión de Datos obtenidos

Se realizó una encuesta, en el barrio San José, parroquia de Calderón, Cantón Quito, a 384 personas, al azar, las cuales contestaron la encuesta diseñada para esta investigación. La encuesta buscó determinar un perfil socioeconómico de los habitantes del sector y al mismo tiempo determinar el nivel de consumo de servicios médicos, frecuencia de uso

de servicios de salud y nivel de gasto por consulta.

La encuesta consistió en un formulario con siete preguntas, las mismas que se detallan a continuación.

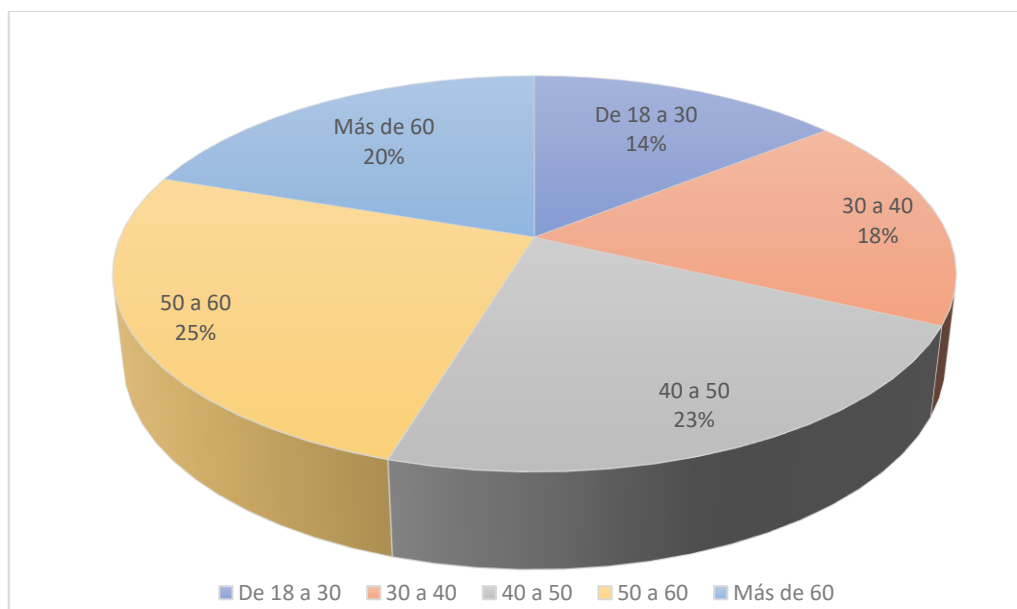
Pregunta 1

Tabla 1. Edad de los encuestados

Edad	#	%
De 18 a 30	55	14,32%
30 a 40	68	17,71%
40 a 50	87	22,66%
50 a 60	98	25,52%
Más de 60	76	19,79%
Total	384	100,00%

Nota. Elaboración propia

Figura 7. Edad de los encuestados



Fuente. Elaboración propia

El análisis de la muestra recopilada permite evidenciar que la población del barrio San José presenta una composición diversa en términos de edad, reflejando una distribución

relativamente homogénea entre los diferentes grupos etarios. De acuerdo con la escala propuesta para la clasificación de edades, no se observan diferencias estadísticamente significativas entre las categorías establecidas, lo que indica que la población del sector no está dominada por un solo grupo etario en particular. Este equilibrio en la distribución etaria sugiere que el barrio cuenta con una presencia proporcional de niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, lo que tiene implicaciones importantes para el diseño de políticas y servicios comunitarios, especialmente en áreas como salud, educación, infraestructura y bienestar social.

La diversidad etaria del barrio San José también resalta la necesidad de desarrollar estrategias inclusivas que atiendan las distintas demandas de cada segmento poblacional. Por ejemplo, es clave considerar la oferta de servicios médicos accesibles para adultos mayores, programas de educación y recreación para jóvenes, así como espacios seguros y adecuados para la infancia. En términos metodológicos, estos resultados subrayan la importancia de contar con una muestra representativa y de aplicar técnicas estadísticas adecuadas para garantizar conclusiones precisas y fundamentadas sobre la composición demográfica del sector. (ver Figura 7; Tabla 1).

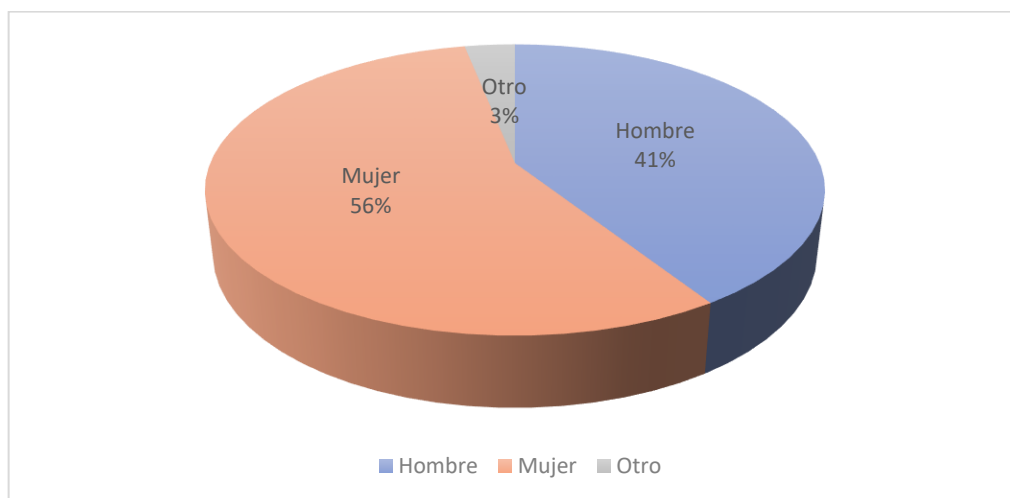
Pregunta 2

Tabla 2. Género de los encuestados

Género	#	%
Hombre	157	40,89%
Mujer	215	55,99%
Otro	12	3,13%
Total	384	100,00%

Nota: Elaboración propia

Figura 8. Género de los encuestados



Nota. Elaboración propia

El 56% del total de encuestados son mujeres, el 41% hombres y solo el 3% no se identifica con ninguno de los géneros. Esta pregunta es importante, ya que con los resultados de la pregunta #1 sirve para elaborar un perfil de los pacientes del sector del barrio San José de Calderón.

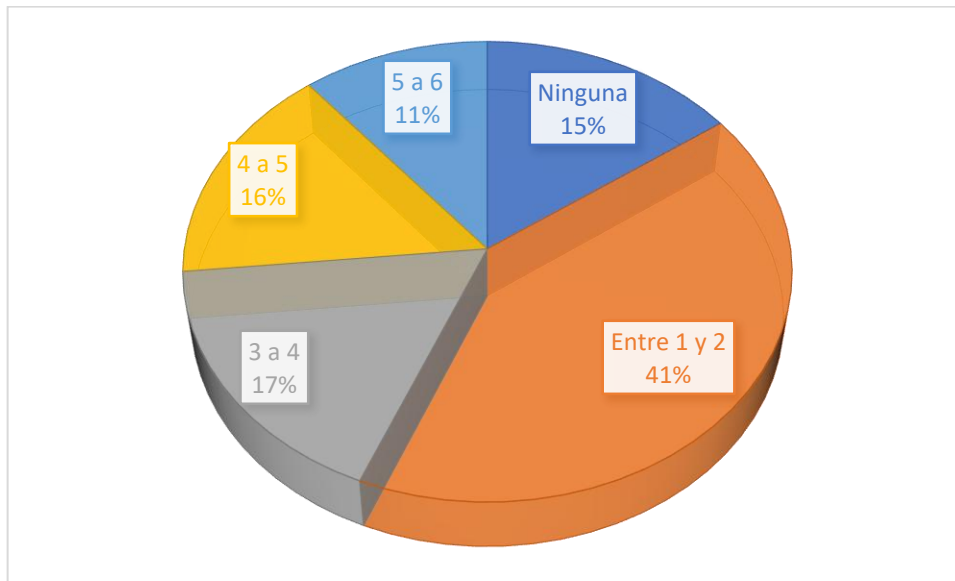
Pregunta 3

Tabla 3. Cantidad de personas en el hogar

¿Cuántas personas viven con usted?	#	%
Ninguna	58	15,10%
Entre 1 y 2	158	41,15%
3 a 4	66	17,19%
4 a 5	60	15,63%
5 a 6	42	10,94%
más de 6	0	0,00%
Total	384	100,00%

Nota: Elaboración propia

Figura 9. Cantidad de personas en el hogar



Nota: Elaboración propia

Se puede determinar, de acuerdo con los datos de la encuesta, que los individuos que respondieron al formulario viven mayoritariamente con una o dos personas, esto es el 41 %. Este grupo es seguido por los que viven con 3 o 4 personas, 17% del total. Los valores corresponden al reflejo de la situación general a nivel global que se caracteriza por la reducción de los grupos familiares y también, por la tendencia de vivir en compañía de 1 o 2 compañeros o amigos.

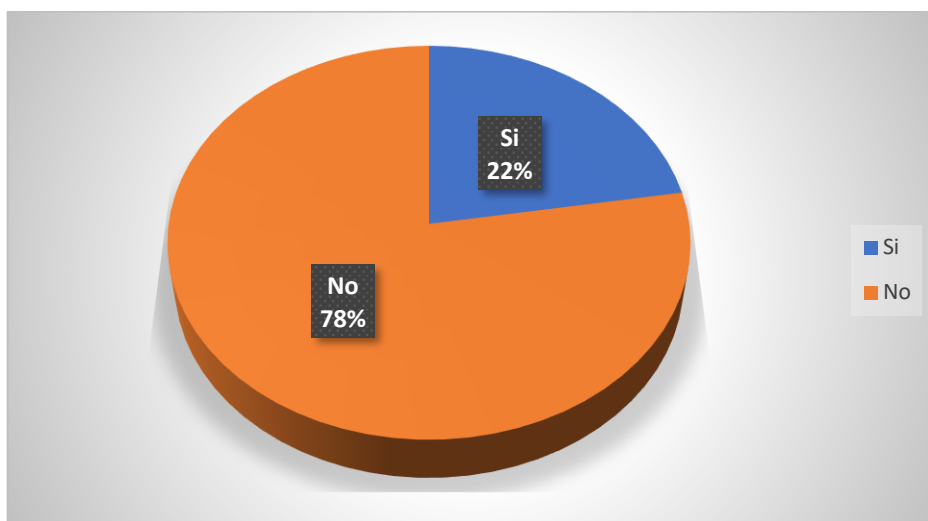
Pregunta 4

Tabla 4. Padece de enfermedades

¿Padece de alguna enfermedad?	#	%
Si	86	22,40%
No	298	77,60%
Total	384	100,00%

Nota: Elaboración propia

Figura 10. ¿Padece de alguna enfermedad?



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con la encuesta realizada, la población de San José mayoritariamente no padece de alguna enfermedad, 78 % del total. Sin embargo, es un dato importante para el presente proyecto, que el 22 % del total de encuestados, manifiesta estar enfermo. Este es un porcentaje importante de la muestra, que justifica el establecimiento de un centro médico en el sector.

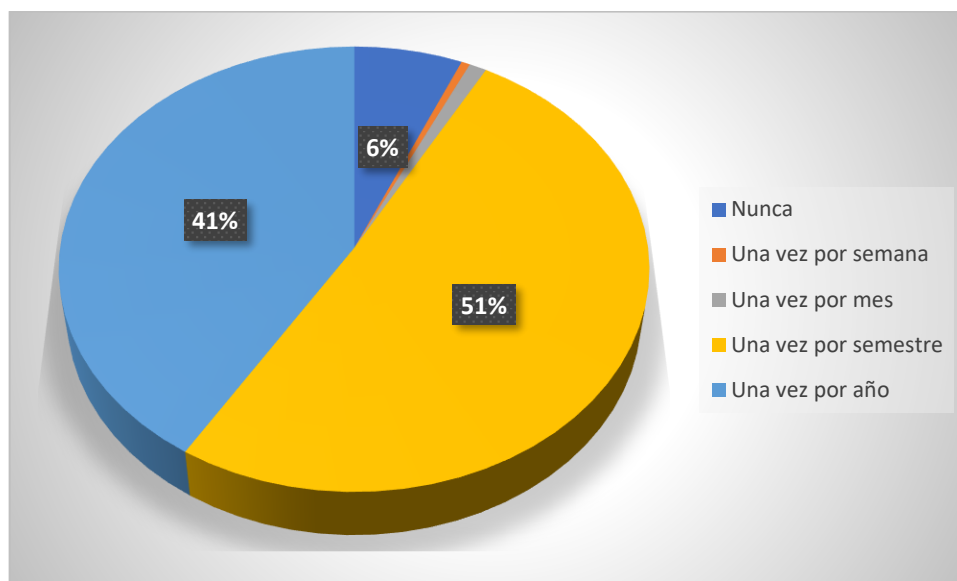
Pregunta 5

Tabla 5. Visitas anuales al doctor

¿Cuántas veces al año visita al Doctor?	#	%
Nunca	25	6,51%
Una vez por semana	2	0,52%
Una vez por mes	4	1,04%
Una vez por semestre	195	50,78%
Una vez por año	158	41,15%
Total	384	100,00%

Nota: Elaboración propia

Figura 11. Visitas anuales al doctor



Nota: Elaboración propia

Con respecto a la frecuencia con la que los habitantes del sector realizan visitas al doctor, se tiene que el 51 %, va al doctor una vez por semestre. En tanto que el 41% realiza visitas médicas una vez por año. El 6 % del total, manifiesta que nunca va al doctor. Y solo el 1 % está compuesto por personas que visitan al doctor una vez por semana o por mes.

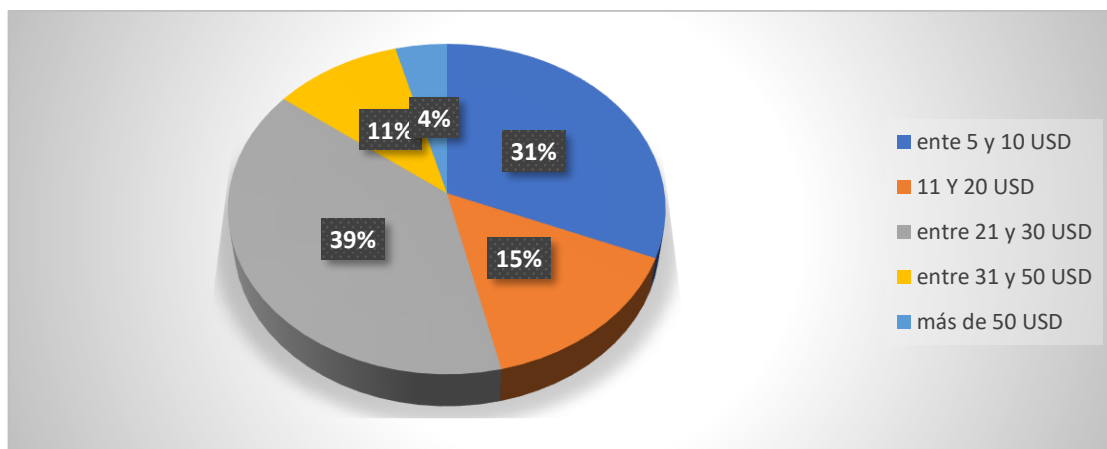
Pregunta 6

Tabla 6. Gastos por consulta

¿Cuánto gasta por consulta?	#	%
Ente 5 y 10 USD	120	31,25%
11 y 20 USD	58	15,10%
entre 21 y 30 USD	150	39,06%
entre 31 y 50 USD	40	10,42%
más de 50 USD	16	4,17%
Todo	384	100,00%

Nota: Elaboración propia

Figura 12. Gastos por consulta



Nota: Elaboración propia

Con respecto al gasto médico por consulta, se tiene que el 39 % gasta entre 21 a 30 USD por consulta, el 15 % gasta entre 11 y 20 USD por consulta. El 11 % del total de encuestados, gasta entre 31 a 40 USD por consulta y solo el 4 % gasta más de 50 USD por consulta. Sin embargo, el 31 % manifiesta que su nivel de gasto esta entre 5 y 10 USD.

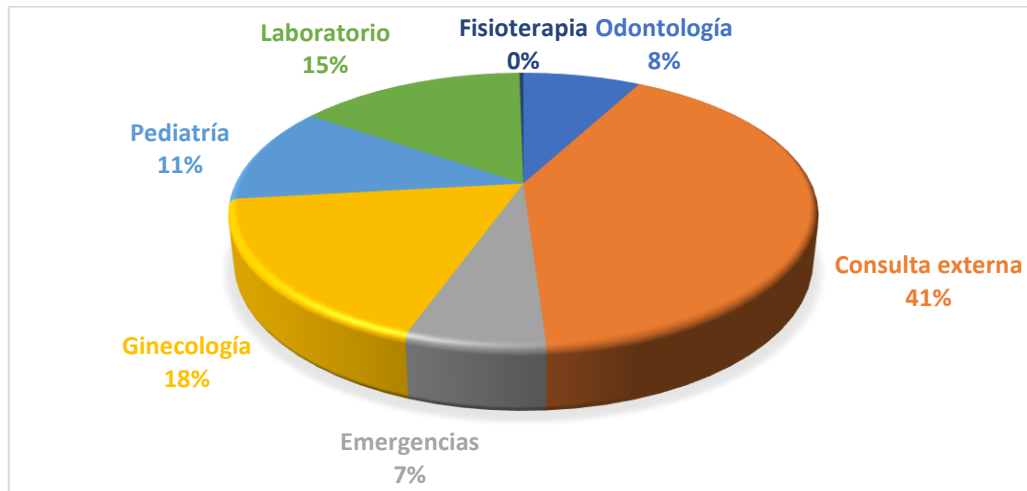
Pregunta 7

Tabla 7. Servicios médicos que más utilizan los encuestados

¿Qué servicios médicos requirió durante el último año?		
	#	%
Odontología	30	7,81%
Consulta externa	158	41,15%
Emergencias	25	6,51%
Ginecología	68	17,71%
Pediatría	44	11,46%
Laboratorio	58	15,10%
Fisioterapia	1	0,26%
Total	384	100,00%

Nota: Elaboración propia

Figura 13. Servicios médicos que más utilizan los encuestados



Nota: Elaboración propia

Como se puede evidenciar (ver Tabla 7) el servicio médico más demandado es el de consulta externa, con el 41% de total. Este servicio es seguido por el servicio de ginecología, con un 18 % del total. El servicio de laboratorio tiene una demanda del 15 % del total de los encuestados y el 11% corresponde a pediatría.

ESTUDIO TÉCNICO

El objetivo general del estudio técnico es determinar la función de servicio óptimo para la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Con este estudio se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuándo, cuánto y cómo prestar un servicio efectivo por lo que el aspecto técnico de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

El estudio técnico busca los siguientes objetivos específicos:

- Verificar la posibilidad técnica de la creación del centro médico.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos.

4.1. Determinación del tamaño óptimo del proyecto

El tamaño de un proyecto es determinado por su capacidad instalada expresada en el caso de un centro médico en número de pacientes y estudios complementarios de imagen y de laboratorio realizados por año, sin embargo, existen otros factores indirectos que determinan el tamaño como: el monto de la inversión.

4.1.1. Monto de la inversión

Si bien la demanda es un factor clave en la planificación y viabilidad de un proyecto, el financiamiento disponible juega un papel determinante y limitante en la definición de su alcance y tamaño. La disponibilidad de recursos económicos influye directamente en aspectos fundamentales como la infraestructura, la adquisición de equipo médico y tecnológico, el mobiliario necesario y la contratación de personal especializado, lo que a su vez impacta en la capacidad operativa y en la calidad de los servicios prestados.

En este sentido, la planificación financiera debe ser un proceso riguroso y estratégico, considerando no solo los costos iniciales de inversión, sino también los gastos operativos

y de mantenimiento a largo plazo. Un financiamiento limitado puede restringir la capacidad del proyecto para atender a un volumen alto de pacientes o brindar servicios especializados, por lo que es esencial evaluar fuentes alternativas de financiamiento, como inversiones privadas, alianzas estratégicas, fondos públicos o subsidios gubernamentales.

Además, la optimización de recursos y una gestión eficiente del presupuesto permitirán maximizar el impacto del proyecto, asegurando su sostenibilidad y crecimiento progresivo. De esta manera, se podrá garantizar que la oferta de servicios se ajuste tanto a la demanda existente como a la capacidad económica real del proyecto, evitando la subutilización de recursos o, por el contrario, una sobredemanda que comprometa la calidad de la atención.

Tabla 8. Cuadro de financiamiento

Descripción	Valores	Porcentaje
Financiamiento	22.500	45%
Capital Propio	27.500	55%
Inversión Total	50.000	100%

Nota: Elaboración propia

4.1.2. Muebles y Equipos

A continuación, se presenta el detalle del equipo necesario, cuya selección ha sido realizada en función del financiamiento disponible. La adquisición de estos insumos y dispositivos ha sido cuidadosamente planificada para optimizar los recursos y garantizar que el proyecto pueda operar de manera eficiente, cumpliendo con los estándares de calidad requeridos. El listado incluye tanto equipamiento esencial como mobiliario y tecnología necesarios para el adecuado funcionamiento del proyecto. La priorización de estos elementos responde a un análisis detallado de la demanda proyectada, la capacidad operativa y la disponibilidad presupuestaria, asegurando que cada recurso contribuya a la sostenibilidad y eficacia del servicio.

Asimismo, se ha considerado la posibilidad de futuras ampliaciones y mejoras, en caso de que se acceda a nuevos fondos o se generen ingresos adicionales que permitan fortalecer la infraestructura y optimizar la prestación de servicios.

Tabla 9. Muebles y Enseres

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Camillas	unid.	4
Estanterías de madera	unid.	4
Archivadores	unid.	2
Escritorios	unid.	4
Gradillas	unid.	4
Basureros y testigos	unid.	10
Sillones para sala de espera	unid.	4
Sillones para consultorios	unid.	4
Sillones para pacientes	unid.	8

Nota. Elaboración propia

4.1.3. Equipo y maquinaria

Tabla 10. Equipos y maquinaria

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Set de diagnóstico	unid.	3
Fonendoscopio	unid.	2

Tabla 10. (Continuación)

Oxímetro	unid.	2
Tensiómetro	unid.	3
Tallímetro	unid.	2
Balanza Electrónica	unid.	1
Balanza Pediátrica	unid.	1
Ortopantógrafo	unid.	1

Descripción	Unidad de media	Cantidad
Rx convencional	unid.	1
Cafetera	unid.	1
Teléfonos	unid.	2
Datafast	unid.	1
Silla de ruedas	unid.	2

Nota. Elaboración propia

4.1.4. Equipo de computación

Tabla 11. Equipos y maquinaria

Descripción	Unidad de medida	Cantidad
Computadores	unid.	5

Nota. Elaboración propia

4.1.5. Mano de Obra

La selección del personal idóneo es un factor determinante para garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de servicios de salud. Un equipo de profesionales altamente capacitados no solo influye en la excelencia del servicio, sino que también impacta en la satisfacción y seguridad de los pacientes, asegurando diagnósticos precisos, tratamientos adecuados y una atención humanizada. Por esta razón, se pondrá un especial énfasis en la contratación de profesionales con amplia experiencia en el área de la salud, priorizando aquellos con formación especializada, trayectoria comprobada y habilidades tanto técnicas como interpersonales. Además, se promoverá la capacitación continua y el desarrollo profesional, permitiendo que el personal se mantenga actualizado en las últimas innovaciones médicas y en buenas prácticas asistenciales.

El proceso de selección incluye criterios rigurosos para evaluar no solo el conocimiento técnico, sino también la vocación de servicio, la capacidad de trabajo en equipo y el compromiso con la ética profesional. De esta manera, se garantizará que el equipo de

salud esté alineado con los estándares de calidad del proyecto, contribuyendo a la creación de un ambiente seguro, confiable y eficiente para los pacientes.

Tabla 12. Recurso humano requerido

Descripción	No. Empleados
Recepcionista	2
Personal de limpieza	1
Auxiliar de enfermería	2
Tabla 12. (Continuación)	
Técnico de imagen	2
Médicos	4
Contador	1

Fuente. Elaboración propia

4.1.6. Capacidad Instalada

La capacidad instalada del Centro Médico Calderón se ajustará progresivamente de acuerdo con el análisis del mercado y el crecimiento sostenido que se espera alcanzar año tras año.

Tabla 13. Capacidad instalada

Años	Demanda a Cubrir			Precio por Producto		Demanda por Precio Por Producto		
	Pacientes atendidos	Estudios complementarios	Total	Consulta externa	Rx, Laboratorio	Consulta	Rx Laboratorio	Total
2025	2.500	2.500	5.000	20,00	15,00	50.000	37.500	87.500
2026	2.782	2.782	5.564	20,00	18,00	55.640	50.076	105.716
2027	3.065	3.065	6.130	22,00	18,00	67.430	55.170	122.600
2028	3.348	3.348	6.696	22,00	20,00	73.656	66.960	140.616
2029	3.632	3.632	7.264	25,00	20,00	90.800	72.640	163.440

Fuente. Elaboración propia

4.2. Distribución del Centro Médico

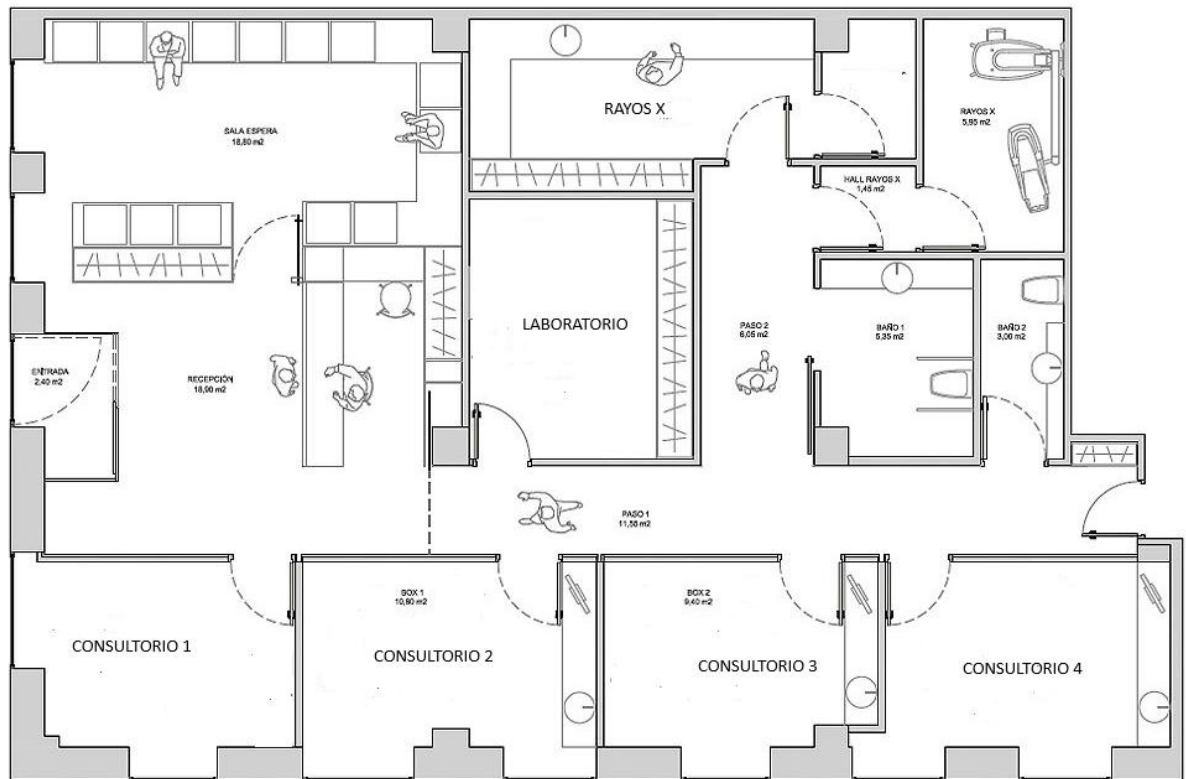
Para garantizar un funcionamiento eficiente con una atención integral a los pacientes, el centro médico debe contar con las siguientes áreas:

- *Área Administrativa:* Espacio destinado a la gestión contable, administrativa y de contratación de personal. Dentro de este espacio, se llevarán a cabo los procesos de facturación, archivo de historias clínicas, coordinación de citas y gestión de recursos humanos.
- *Área de Consultorios:* Contará con cuatro consultorios equipados para la atención de diversas especialidades médicas, espacios diseñados para garantizar la comodidad del paciente y la eficiencia en la prestación de los servicios.
- *Sala de Espera:* Espacio diseñado para ofrecer comodidad a los pacientes y acompañantes mientras guardan su turno, equipado con asientos suficientes, señalización clara y medidas de bioseguridad.
- *Área de Laboratorio:* una destinada a la toma de muestras y otra para su procesamiento y análisis, cumpliendo con las normativas de bioseguridad y equipos adecuados para la realización de pruebas diagnósticas.
- *Área de Imagenología:* Sección equipada con tecnología para la realización de estudios de diagnóstico por imágenes, como radiografías, ecografías o tomografías, según los servicios que el centro médico ofrece.
- *Área de Parqueadero:* Espacio de estacionamiento para pacientes, visitantes y personal del centro médico, garantizando accesibilidad y comodidad para todos los usuarios.

Cada una de estas áreas ha sido planificada con el objetivo de optimizar el flujo de atención, mejorar la experiencia del paciente y garantizar un servicio de calidad dentro del centro médico.

Plano de Distribución

Figura 14. Plano de distribución



Fuente: Elaboración propia

4.3. Constitución legal de la empresa

El Centro Médico se constituirá como una Sociedad Anónima y se regirá por las leyes que dicta la Superintendencia de Compañías de la República del Ecuador y el Ministerio de Salud Pública

Marco Legal para el funcionamiento

Para empezar el funcionamiento toda compañía necesita:

- **Escritura Pública de Constitución.** - Es un documento notariado donde se describe la creación de una empresa donde se detalla:
 - ✓ Estatutos de la Empresa
 - ✓ Objetivo de la empresa
 - ✓ Nombre de los socios
 - ✓ Número de socios
 - ✓ Valor suscrito y pendiente
 - ✓ Razón Social



- ✓ Tiempo de duración de la empresa

- ***Aprobación de la Superintendencia de Compañías.*** -Para obtener la aprobación se deberá presentar 3 copias de la Escritura de Constitución de la Compañía certificadas con una solicitud elaborada por el abogado donde se pida la aprobación.
- ***Inscripción en el Registro Mercantil.*** - Para la inscripción debe cumplir con los siguientes requisitos:
 - ✓ Tres fotocopias de la Escritura de Constitución de la Empresa
 - ✓ Tres fotocopias de la Aprobación de la Superintendencia de Compañías
 - ✓ Afiliación a la Cámara de Comercio
 - ✓ Certificado de exoneración de impuestos al Registro otorgado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
 - ✓ La publicación del mismo
 - ✓ Razones notariales, que indiquen que los notarios han actuado al margen de la constitución.

- ***Registro Único de Contribuyentes.*** - Es un documento indispensable que tiene como objetivo, registrar a las compañías que están obligadas a declarar y pagar Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta. Para obtener este documento es necesario cumplir con los siguientes requisitos:
 - ✓ Presentar el Formulario RUC – 01 – A y RUC – 01 – B por parte del Representante Legal
 - ✓ Original y copia de la Escritura Pública de Constitución inscrita en el Registro Mercantil
 - ✓ Original y copia de nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil
 - ✓ Original y copia del documento que identifique el domicilio en el que se desarrolla la actividad de la sociedad (contrato de arrendamiento o pago de luz, agua o teléfono)



- ✓ Identificación del representante legal original y copia (Cédula de identidad o pasaporte y visa para extranjeros)
- ✓ Papeleta de votación para ecuatorianos
- **Patente Municipal.** - Se debe pagar la Patente Municipal, para ello debe tener el RUC y el avalúo comercial de los activos con los que cuenta la empresa para el cálculo del cinco por mil que es el valor que se deberá cancelar anualmente.

Los pasos para obtener la Patente Municipal son los siguientes:

- ✓ Formulario de solicitud de patente
- ✓ Certificado de Normas Particulares
- ✓ Copia de Cédula de identidad (Propietario o Representante Legal)
 - ✓ Copia del RUC
 - ✓ Copia del Impuesto Predial del año anterior
 - ✓ Croquis de ubicación del local
 - ✓ Permiso del Cuerpo de Bomberos
 - ✓ Copia de la Escritura de Constitución
 - ✓ Resolución de la Superintendencia de Compañías
- **Permiso de Funcionamiento.** - Lo emite el Ministerio de Salud Pública por medio de la Dirección Provincial de la Salud y el Departamento de Control Sanitario de Pichincha. Se emite luego de realizada la inspección del establecimiento, según requisitos del Código de Salud, Debe ser renovado cada año.
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.** - El IESS asigna a las empresas un número patronal para asegurar los beneficios del trabajador (aportes obligatorios, sobresueldos, décimos, vacaciones, fondos de reserva, préstamos quirografarios)

Principios Corporativos

Son valores que guían a los integrantes de una organización para conseguir sus objetivos y deben ser institucionalizados y conocidos por todos sus directivos y colaboradores.

En el Centro Médico se implementarán los siguientes valores corporativos:

- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Lealtad
- ✓ Compromiso
- ✓ Solidaridad
- ✓ Competitividad
- ✓ Optimismo
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Ahorro
- ✓ Honestidad
- ✓ Excelencia en Servicio
- ✓ Calidad
- ✓ Comunicación abierta
- ✓ Integridad

Establecimiento de Objetivos

Los objetivos que se pretende lograr mediante el esfuerzo y perseverancia de todos y cada uno de sus miembros, para ello es necesario que éstos sean alcanzables, medibles, realizables en un período de tiempo y entendibles para divulgarlos a todos los niveles de la organización.

Los principales objetivos para el proyecto son:

- ✓ Obtener una rentabilidad del 25% al finalizar el año 5
- ✓ Conservar la fidelidad de los clientes en un 90% durante los 5 años del proyecto
- ✓ Implementar programas de medicina preventiva semestrales.
- ✓ Ocupar el 35% de posicionamiento en el mercado.

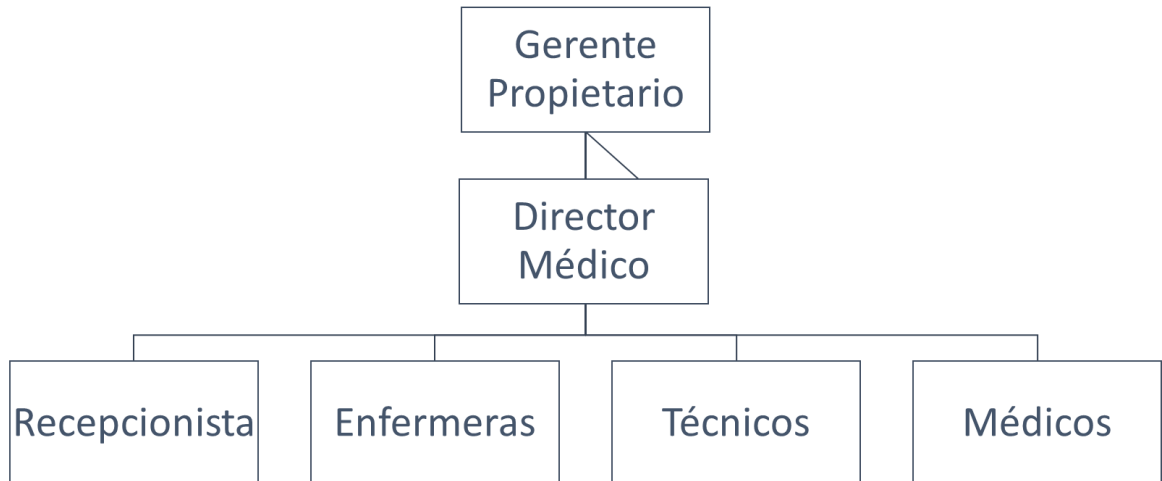
Organización

Está constituida por un grupo de personas que buscan el mismo objetivo y para lo cual cada uno cumplen funciones importantes, pero de manera responsable y utilizando los recursos disponibles, manejándose con una estructura organizacional definida.

Diseño Organizacional

El Centro Médico mantendrá una estructura organizacional vertical que detalla el nivel jerárquico y nivel de dependencia que tiene cada área.

Figura 14. Organigrama estructural



Nota. Elaboración propia

3. EVALUACIÓN FINANCIERA

3.1 Inversión inicial

Se define como inversión inicial, al monto total, expresado en unidades monetarias, de los valores correspondientes a los gastos necesarios para iniciar una actividad empresarial (Fernandez, 2020).

La inversión inicial para establecer un centro médico en el barrio de San José se puede estimar tomando en cuenta los elementos necesarios para prestar el servicio (ver Tabla 8).

Tabla 14. Inversión inicial

Descripción	Unid. Medida	Cant.	PVP Unit.	Total
Muebles y Enseres				
Camillas	unid.	4	160	640
Estanterías de madera	unid.	4	50	200
Archivadores	unid.	2	95	190
Escritorios	unid.	4	55	220
Gradillas	unid.	4	35	140
Basureros y testigos	unid.	10	5	50
Sillones para sala de espera	unid.	4	110	440
Sillones para consultorios	unid.	4	60	240
Sillones para pacientes	unid.	8	40	320
Total Muebles y Enseres				2.440
Equipos y Maquinaria				
Set de diagnostico	unid.	3	110	330
Fonendoscopio	unid.	2	80	160
Oxímetro	unid.	2	30	60
Tensiómetro	unid.	3	60	180
Tallímetro	unid.	2	220	440
Balanza Electronica	unid.	1	100	100
Balanza Pediatrica	unid.	1	180	180
Ortopantografo	unid.	1	2.500	2.500
Rx convencional	unid.	1	6.000	6.000
Cafetera	unid.	1	48	48
Teléfonos	unid.	2	60	120
Datafast	unid.	1	330	330
Silla de ruedas	unid.	2	77	154
Total Equipos y Maquinaria				10.602
Equipos de Computación				
Computadores	unid.	5	800	4.000
Total Equipos de Computación				4.000
Vehículos				
Spark	unid.	1	12.500	12.500
Total Vehículos				12.500

Tabla 14. (Continuación)

Accesorios de Oficina

Accesorios de Oficina	1.200
Total Accesorios de Oficina	1.200

Publicidad

Flyers full color papel couche 120gr.	unid.	1000	0	10
Adhesivos en vinil plastico para ventanas	unid.	1	100	100
Publicacion redes sociales	public.	10	100	1.000
Poster full color papel fotografico 60x30cm	unid.	1	30	30
Total Publicidad Anual				1.140

Gastos de Constitución

Estudio de Factabilidad	500
Constitución	550
Patente Municipal	90
Permiso Sanitario	60
Permisos (Bomberos y Otros)	150
Total Gastos de Constitución	1.350
Capital de Trabajo	8.000
Total INVERSION INICIAL	41.232

Nota: Elaboración propia

Se estimó un monto total de **41.232,00 USD**, como inversión inicial para establecer el centro médico en el barrio de San José. Esta inversión corresponde a la inversión física muebles y enseres, equipos y maquinaria, equipo informático, vehículos, accesorios de oficina, publicidad, gastos de constitución.

A continuación, se presentan la demanda y los ingresos proyectados a 5 años con la finalidad de poder estimar un flujo anual. Los ingresos se proyectaron con relación a valores de mercado y una demanda estimada.

3.2 Demanda

Tabla 15. Demanda e ingresos proyectados

Años	Demanda a Cubrir			Precio por Producto		Demanda por Precio Por Producto		
	Pacientes atendidos	Estudios complementarios	Total	Consulta externa	Rx, Laboratorio	Consulta	Rx Laboratorio	Total
2025	2.500	2.500	5.000	20,00	15,00	50.000	37.500	87.500
2026	2.782	2.782	5.564	20,00	18,00	55.640	50.076	105.716
2027	3.065	3.065	6.130	22,00	18,00	67.430	55.170	122.600
2028	3.348	3.348	6.696	22,00	20,00	73.656	66.960	140.616
2029	3.632	3.632	7.264	25,00	20,00	90.800	72.640	163.440

Nota: Elaboración propia

Los ingresos proyectados para las actividades empresariales del centro médico han quedado establecidos (ver Tabla 9). Se espera que los ingresos para el primer año sean de aproximadamente de 87 500 USD. Para esto se estableció un valor de consulta externa de USD. 20 y para los exámenes de imagen y laboratorio un promedio de 15 USD que se proyecta incrementar a partir del tercer año.

3.3 Costos fijos y variables

Los costos anuales han sido calculados sobre la base de personal, servicios básicos, suministros y otros, en el caso de un centro médico, la mayor parte de los gastos corresponden a los sueldos y salarios del personal, seguida por el uso de insumos y medicamentos.

Tabla 16. Sueldos y beneficios sociales

Centro Médico Calderon
PROVISION SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES MENSUALES
Expresado en USD

Descripción	No. Empleados	Sueldos				Provisión Beneficios Sociales					Aporte Patronal	
		Sueldo Mensual por Persona	Total Sueldos	9,35% Ap. Personal	Sueldos Mensual Totales a Pagar	Bono	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Fondos de Reserva	Vacaciones		Total Prov. Mensual
				9,35%				180				12,15%
						0% (1)						
Recepcionista	2	550	1.100	103	997	0	92	30	92	46	260	134
Personal de limpieza	1	470	470	44	426	0	39	15	39	20	113	57
Auxiliar de enfermería	2	470	940	88	852	0	78	30	78	39	226	114
Técnico de imagen	2	470	940	88	852	0	78	30	78	39	226	114
Total	7	1.960	3.450	323	3.127	0	288	105	288	144	825	419

Centro Médico Calderón
HONORARIOS PROFESIONALES MENSUALES
Expresado en USD

Descripción	No. Empleados	Valor a Pagar
Médicos	4	2.000
Contador	1	250
Total	10	2.250

Nota. Elaboración propia

Los sueldos y beneficios sociales de los siete empleados con los que se plantea iniciar la atención en el centro médico representan un gasto mensual de 3869 USD, los médicos y el contador recibirán sus sueldos por la modalidad de pago por honorarios profesionales y representan un valor a pagar mensual de 2250 USD.

Tabla 17. Gastos administrativos

DESCRIPCION	VALOR USD	OBSERVACIONES
Capacitación	150	Es el costo de la capacitación de un empleado por semestre.
Suministros de Oficina	50	Cada Trimestre.
Útiles de Limpieza	30	Cada Trimestre.
Uniformes	100	Para educadoras y auxiliares. Se comprarán uniformes semestralmente.
Combustible	100	Mensuales.
Servicios de Guardianía	20	Mensuales.
Luz	70	Mensuales. Se cancela el mes siguiente.
Agua	60	Mensuales. Se cancela el mes siguiente.
Teléfono	30	Mensuales. Se cancela el mes siguiente.

Nota: Elaboración propia

En relación a gastos administrativos se plantea gastos como capacitación a los empleados uniformes de forma semestral, suministros de oficina y útiles de limpieza trimestralmente, servicios básicos, guardianía combustible mensualmente.

Tabla 18. Depreciación propiedad, planta y equipo

Activos	% Deprec.	Fecha de Compra	Total Activos	Depreciación Anual
Muebles y Enseres	10%	ene-25	2.440	244
Equipos y Maquinaria	10%	ene-25	10.772	1.077
Equipos de Computación	33%	ene-25	4.800	1.600
Vehículos	20%	ene-25	18.000	3.600
Total Depreciación			36.012	6.521

Nota: Elaboración propia

Se estima una depreciación anual de la propiedad y equipo de 6521 USD.

Para el inicio del proyecto se cuenta con un capital propio de 27 500 USD que representa el 55% del total de la inversión y se plantea realizar un préstamo de 22 500 USD que representa el 45% de la inversión con un plazo a 5 años se presenta la tabla de amortización (ver tabla 13).

Tabla 19. Prestamos Tabla de amortización

Condiciones para Préstamo		
% de Endeudamiento	45%	del total de la Inv. Inicial
Valor Préstamo	22.500	dólares
Tasa de Interés	16%	anual
Plazo	5	años

Año	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Amortización	Saldo de Deuda
	a	b	c=a x i	d = b - c	e = a - d
2025	22.500	6.872	3.600	3.272	19.228
2026	19.228	6.872	3.077	3.795	15.433
2027	15.433	6.872	2.469	4.402	11.031
2028	11.031	6.872	1.765	5.107	5.924
2029	5.924	6.872	948	5.924	0

Nota: Elaboración propia



Tabla 20. Presupuesto de gastos a 5 años

Concepto	2025					2026	2027	2028	2029
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total				
GASTOS ADMINISTRATIVOS									
Sueldos	10.350	10.350	10.350	10.350	41.400	42.642	43.921	45.239	46.596
Prov. Beneficios Sociales	1.611	1.611	1.611	1.611	6.442	10.193	10.499	10.814	11.138
Aporte Patronal IESS	1.257	1.257	1.257	1.257	5.028	5.179	5.334	5.494	5.659
Honorarios Profesionales	6.750	6.750	6.750	6.750	27.000	27.810	28.644	29.504	30.389
Capacitación		500			500	1.030	1.061	1.093	1.126
Suministros de Oficina	50	50	50	50	200	206	212	219	225
Útiles de Limpieza	30	30	30	30	120	124	127	131	135
Uniformes		100			100	206	212	219	225
Servicios Básicos	480	480	480	480	1.920	1.978	2.037	2.098	2.161
Combustible	300	300	300	300	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Servicios de Guardiana	60	60	60	60	240	247	255	262	270
Depreciaciones	1.630	1.630	1.630	1.630	6.521	6.521	6.521	4.921	4.921
Amortizaciones Gto. Constitución	68	68	68	68	270	270	270	270	270
Total Gastos Administrativos	22.585	23.185	22.585	23.185	91.541	97.641	100.367	101.574	104.466
GASTOS DE VENTAS									
Publicidad						1.545	1.591	1.639	1.688
Amortización de Publicidad	154	154	154	154	615	615	615	615	615
Total Gastos de Ventas	154	154	154	154	615	2.160	2.206	2.254	2.303
GASTOS FINANCIEROS									
Intereses Bancarios				3.600	3.600	3.077	2.469	1.765	948
Total Gastos Financieros	0	0	0	3.600	3.600	3.077	2.469	1.765	948
TOTAL GASTOS	22.739	23.339	22.739	26.939	95.756	102.878	105.042	105.593	107.716

Nota: Elaboración propia

El total de gastos proyectados a 5 años es de 516 985 USD, en la tabla 14 se describe el primer año por trimestres y los siguientes 4 años.

3.4 Ganancias netas y ganancias brutas

Se procede a estimar un estado de resultados para los primeros 5 años del proyecto. Se ha tomado en cuenta los ingresos y gastos proyectados, en el primer año de forma trimestral y a partir del segundo de forma anual. Se calcula el impuesto a la renta esperado y la utilidad neta proyectada.



Tabla 21. Estado de resultados

CONCEPTO	REFERENCIA	2025					2026	2027	2028	2029
		I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total				
INGRESOS										
Total Ingresos por consulta	Presup. Ingresos	12.500	12.500	12.500	12.500	50.000	55.640	67.430	73.656	90.800
Total Ingresos por exámenes complementarios	Presup. Ingresos	8.625	8.625	8.625	8.625	34.500	46.062	50.742	61.600	66.820
TOTAL INGRESOS		21.125	21.125	21.125	21.125	84.500	101.702	118.172	135.256	157.620
Costos de Venta										
		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Administrativos										
Sueldos	Presup. Gastos	10.050	10.050	10.050	10.050	40.200	41.406	42.648	43.928	45.245
Prov. Beneficios Sociales	Presup. Gastos	1.577	1.577	1.577	1.577	6.306	9.950	10.248	10.556	10.872
Aporte Patronal IESS	Presup. Gastos	1.221	1.221	1.221	1.221	4.884	5.031	5.181	5.337	5.497
Honorarios Profesionales	Presup. Gastos	6.750	6.750	6.750	6.750	27.000	27.810	28.644	29.504	30.389
Capacitación	Presup. Gastos	0	500	0	500	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
Suministros de Oficina	Presup. Gastos	50	50	50	50	200	206	212	219	225
Útiles de Limpieza	Presup. Gastos	30	30	30	30	120	124	127	131	135
Uniformes	Presup. Gastos	0	100	0	100	200	206	212	219	225
Servicios Básicos	Presup. Gastos	480	480	480	480	1.920	1.978	2.037	2.098	2.161
Combustible	Presup. Gastos	300	300	300	300	1.200	1.236	1.273	1.311	1.351
Servicios de Guardianía	Presup. Gastos	60	60	60	60	240	247	255	262	270
Depreciaciones	Presup. Gastos	1.630	1.630	1.630	1.630	6.521	6.521	6.521	4.921	4.921
Amortizaciones Gto. Constitución	Presup. Gastos	68	68	68	68	270	270	270	270	270
Total Gastos Administrativos		22.215	22.815	22.215	22.815	90.061	96.014	98.691	99.848	102.687
Gastos de Ventas										
Publicidad	Presup. Gastos	0	0	0	0	0	1.545	1.591	1.639	1.688
Amortización Gto. Publicidad	Presup. Gastos	154	154	154	154	615	615	615	615	615
Total Gastos de Ventas		154	154	154	154	615	2.160	2.206	2.254	2.303
Total Gastos Administrativos y de Ventas		22.369	22.969	22.369	22.969	90.676	98.174	100.897	102.102	104.990
Utilidad en Operación		-1.244	-1.844	-1.244	-1.844	-6.176	3.528	17.275	33.154	52.630
Gastos Financieros										
Intereses Bancarios	Presup. Gastos	0	0	0	3.600	3.600	3.077	2.469	1.765	948
Total Gastos Financieros		0	0	0	3.600	3.600	3.077	2.469	1.765	948
Otros Ingresos										
Intereses en Inversiones	Flujo de Caja	0	0	0	0	0	0	230	1.326	3.344
Total Otros Ingresos		0	0	0	0	0	0	230	1.326	3.344
Utilidad antes de Participación Empleados		-1.244	-1.844	-1.244	-5.444	-9.776	452	15.036	32.715	55.026
15% Participación Empleados						0	68	2.255	4.907	8.254
Utilidad antes de Impuestos						-9.776	384	12.781	27.808	46.772
25% Impuesto a la Renta						0	58	1.917	4.171	7.016
UTILIDAD NETA						-9.776	326	10.864	23.637	39.757

Nota: Elaboración propia

3.5 Retorno de inversión (VAN y TIR).

De los datos de ingresos y gastos, se procedió a hacer una estimación del VAN y la TIR, con la intención de hacer una estimación de rentabilidad de la opción de inversión.

Para hacer el cálculo de la TIR, se utilizó la función de Excel TIR (Tasa interna de retorno), en cambio, para el cálculo del VAN se utilizó la función de Excel, VAN.

Para los dos cálculos se incluye la tasa de 10% como referencial, ya que es la tasa que asigna Excel como predeterminada. El valor de la inversión está con signo negativo, ya que las fórmulas de Excel deben reconocerlo como una salida de dinero. En los casos en los que se incluye el valor de la inversión inicial con signo positivo, en Excel, la respuesta es incorrecta.

Tanto el VAN como la TIR son métodos alternativos para determinar el grado de rentabilidad de una inversión. Sin embargo, cuando son usados en conjunto, permiten visualizar el valor monetario que se va a generar en el tiempo y por otro lado el porcentaje de rentabilidad de la inversión. Es preferible usar estos dos indicadores en conjunto que por separado (Arcentales Hidalgo, 2020).

Tabla 22. VAN, TIR, Razón Costo – Beneficio

VAN	48.592
TIR	66%
Razón Costo - Beneficio	2,18

Nota. Elaboración propia

De los datos procesados en Excel se tiene que la tasa interna de retorno es del 66 %, lo que equivale a un 13.2 % anual, frente a una tasa referencial del 11 % del BCE, es una opción de inversión conveniente.

El valor actual neto de la inversión sería de 48 592 USD, lo que supera ampliamente a la inversión inicial de 41.232,00 USD. Por lo cual, se puede concluir que este proyecto es viable, tanto desde el punto de vista económico-financiero, así como, desde el punto de vista social y salud.

4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 Definición de objetivos

4.1.1 *Objetivo principal.*

Crear un centro de atención médica integral en el Barrio de San José, ubicado en la parroquia de Calderón, cantón Quito, provincia de Pichincha, Ecuador, dirigido a atender las necesidades de salud de los habitantes del sector.

4.1.2 *Objetivos secundarios.*

- a) Elaborar una estrategia de marketing para generar los ingresos presupuestados y superiores y garantizar la continuidad del negocio.
- b) Elaborar un cronograma de actividades para el establecimiento y puesta en marcha del centro médico.

4.2 Estrategias de Marketing

Para el desarrollo de la estrategia de marketing, se ha tomado como referencia el modelo de las 4P, el cual comprende los elementos fundamentales del marketing mix, como: Producto, Plaza, Precio y Promoción, este modelo ha sido ampliamente utilizado en la planificación comercial debido a su enfoque integral, permitiendo diseñar estrategias alineadas con las necesidades del mercado y los objetivos organizacionales.

El modelo de las 4P resulta particularmente adecuado para la implementación de esta estrategia, ya que permite estructurar de manera efectiva la oferta de servicios del centro médico. A continuación, se describe la aplicación de cada uno de sus componentes:

- *Producto:* Hace referencia a los servicios médicos ofrecidos, incluyendo consultas especializadas, exámenes de laboratorio, diagnóstico por imágenes y otros

tratamientos. La calidad y variedad de estos servicios son esenciales para satisfacer la demanda del público objetivo.

- *Plaza:* Define la ubicación y accesibilidad del centro médico, en este caso, se ha considerado la parroquia de Calderón, barrio San José, una zona con alta demanda de servicios de salud y oferta médica limitada.
- *Precio:* nos permite establecer una estrategia de precios competitivos, considerando factores como el costo operativo, la inversión en infraestructura y la accesibilidad económica para la población; Se busca ofrecer tarifas justas que permitan un equilibrio entre sostenibilidad financiera y accesibilidad para los pacientes.
- *Promoción:* Comprende las estrategias de comunicación y publicidad utilizadas para dar a conocer el centro médico y sus servicios. Se incluyen campañas en medios digitales, alianzas con organizaciones comunitarias y acciones de mercadeo directo para captar y fidelizar pacientes.

La implementación de este modelo permitirá establecer una estrategia de marketing coherente y efectiva, asegurando la adecuada inserción del centro médico en el mercado y garantizando su crecimiento sostenido a lo largo del tiempo. (Soledispa, 2020).

4.2.1 Servicios y precios (Corresponde a Producto).

Los servicios que se propone mantener para este proyecto son el resultado de las encuestas realizadas en el sector, con las cuales se determinó los servicios más solicitados por la población.

Los precios propuestos para las consultas son el resultado de los datos proporcionados por los encuestados. De esta manera se busca brindar los servicios más solicitados a un precio competitivo y que permitirá hacer descuentos o plantear estrategias de mercado posteriormente.

Tabla 23. Servicios

Servicio	Costo USD
Consulta externa	
Medicina general	15
Ginecología	20
Pediatría	20
Laboratorio	15
Imagen	15

Nota: Elaboración propia

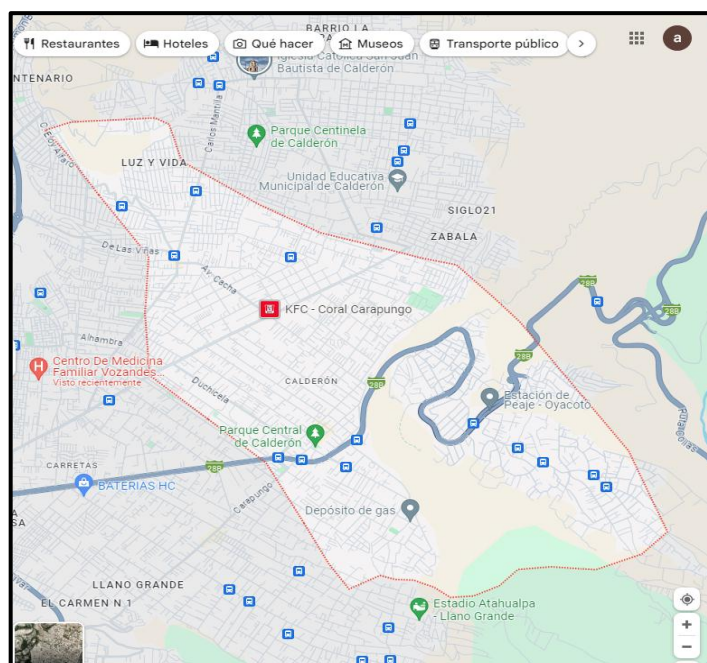
4.2.2 Plaza.

El sector, en el cual se va a realizar a cabo el proyecto es el que corresponde al barrio San José, parroquia Calderón, cantón Quito, provincia de Pichincha, Ecuador.

Según los datos tomados en la encuesta realizada, los habitantes del sector realizan gastos mensuales en salud, que bien pueden sustentar un nuevo centro médico.

El servicio médico también puede ser prestado a los moradores de los barrios aledaños y a la parroquia Calderón, por proximidad y calidad de los servicios.

Figura 15. Parroquia de Calderón, Quito



Nota: Tomado de Google.com/maps

4.2.3 Promoción.

Para garantizar las ventas necesarias para cubrir los costos y gastos, y generar utilidades, es necesario mantener una promoción adecuada.

Se ha realizado una mezcla de actividades de marketing y publicidad haciendo uso de los medios tradicionales como de redes sociales. A continuación, se presenta la estrategia de marketing (ver Tabla 14).

Tabla 24. Promoción

Opciones de promoción propuestas	Detalle
10 % de descuentos por pago en efectivo	Descuentos por pagos en efectivo.
Tarjetas de débito y crédito	Uso de tarjetas de crédito, diferido sin intereses.
Tarjeta de descuentos en consultas y tratamientos	Plan para clientes frecuentes, con descuentos. Servicio gratuito, para análisis solicitados por los doctores del centro médico.
Lectura de análisis sin costo	
Atención de 7:00 a 19:00 en horario ininterrumpido	Horario continuo.
Plan de posicionamiento en redes sociales	TikTok, Instagram y Facebook.
Plan de posicionamiento en medios tradicionales	Periódico, Radio
Volantes publicitarios, con cupones de descuento	Entrega de volantes publicitarios en los domicilios del sector de San José. Contrato con empresas, del sector San José, para la prestación de servicios de salud para sus empleados
Planes para centros de trabajo	Seguro médico prepago para los servicios que presta el centro médico,
Plan de seguros médicos	

Opciones de promoción propuestas	Detalle
Planes referidos	con un valor mensual de 30 USD y una cobertura de hasta 3.000 USD. Consultas gratuitas por cada 10

Nota. Elaboración propia

Esta estrategia de promoción responde a una propuesta. Una vez implementada, es necesario evaluarla para de esta manera ir mejorándola, eliminar lo que no aporte en ventas e implementar nuevas y mejores opciones.

4.3 Cronograma

Se elaboró un cronograma de trabajo para la implementación y puesta en marcha del centro médico en el barrio San José.

En este cronograma se han incluido todas las actividades necesarias, incluyendo las relacionadas con los trámites legales de funcionamiento, contratación de personal y de marketing y publicidad.

Se consideró los tiempos necesarios para cada actividad, por lo cual se espera que el proyecto esté terminado de acuerdo con el cronograma.

Tabla 25. Cronograma propuesto

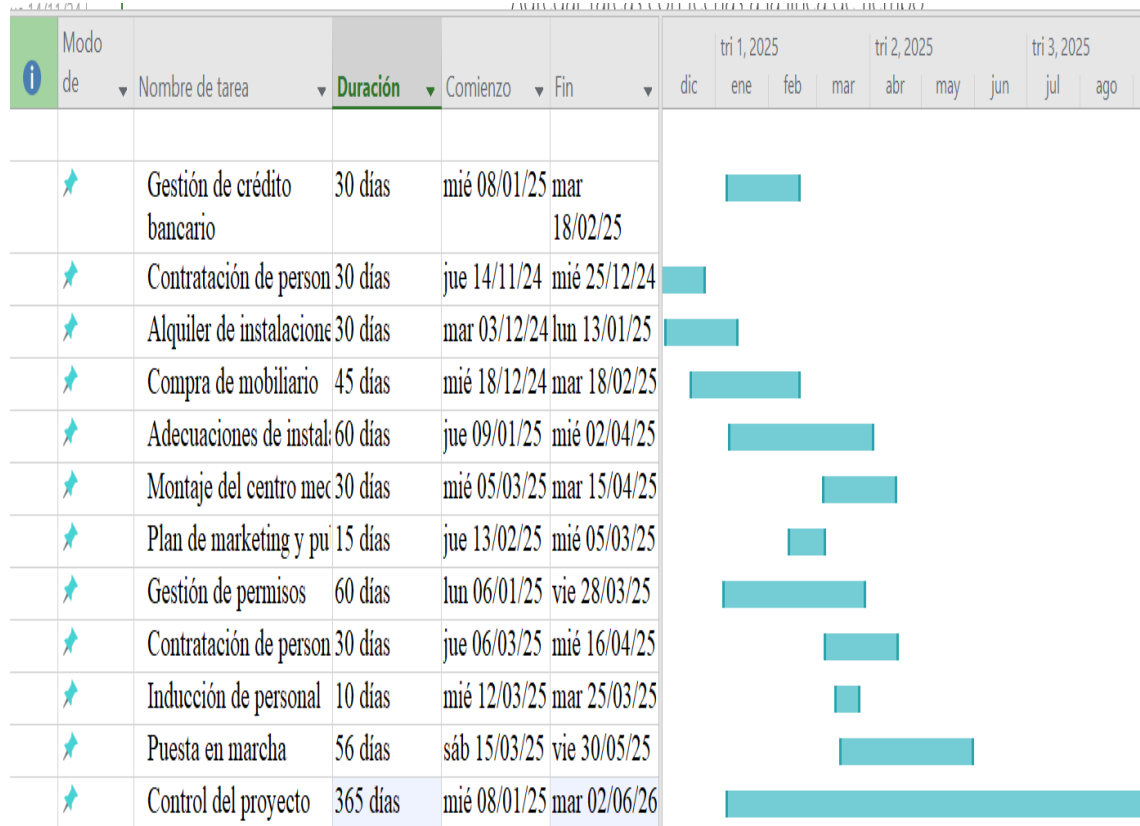
Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Gestión de crédito bancario	30 días	mié 8/1/25	mar 18/2/25
Contratación de personal inicial	30 días	jue 14/11/24	mié 25/12/24
Alquiler de instalaciones	30 días	mar 3/12/24	lun 13/1/25
Compra de mobiliario	45 días	mié 18/12/24	mar 18/2/25
Adecuaciones de instalaciones	60 días	jue 9/1/25	mié 2/4/25
Montaje del centro medico	30 días	mié 5/3/25	mar 15/4/25
Plan de marketing y publicidad	15 días	jue 13/2/25	mié 5/3/25
Gestión de permisos	60 días	lun 6/1/25	vie 28/3/25
Contratación de personal	30 días	jue 6/3/25	mié 16/4/25



Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Inducción de personal	10 días	mié 12/3/25	mar 25/3/25
Puesta en marcha	10 días	sáb 15/3/25	jue 05/5/25
Control del proyecto	Permanente	mié 8/1/25	jue 05/5/25

Nota: Elaboración propia

Figura 16. Cronograma en Programa Visio



Nota: Elaboración propia

Se elaboró el cronograma de trabajo en Visio, en la opción gráfica de Pareto. De esta manera se puede tener una imagen clara del estado del avance del proyecto. Cada una de las barras puede mostrar el grado de avance en la tarea, esto es, 10%, 20%, 50%, etc.

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez, realizado análisis de las encuestas y revisadas las proyecciones financieras para el presente plan de negocios, se concluye que se ha logrado los objetivos. Las conclusiones se presentan por separado, a continuación.

- Se concluyó que el plan de negocios para un centro médico en el barrio San José de Calderón es viable, debido a que una vez realizado el análisis de la inversión se tiene que la tasa interna de retorno (TIR) del 66% supera la tasa bancaria del BCE, tomada como costo de oportunidad, al igual que se tiene un valor actual neto (VAN) del USD. 48 592 positivo. Se concluye que la inversión es viable económicamente.
- Se concluyó que el plan de marketing es viable para el centro médico, ya que toma en cuenta los componentes del proyecto analizados bajo el enfoque de la 4p: producto (servicios médicos), plaza (resultado de la información de encuestas), precio (resultado de encuestas) y promoción (adecuada a las nuevas tecnologías y a las acciones locales territoriales de promoción).
- Se concluyó que la creación de un centro médico en el barrio San José de Calderón, es un proyecto socialmente responsable debido a que está enfocado a satisfacer las necesidades de salud de los moradores del sector. Evita que las personas que requieren atención médica tengan que trasladarse a otras parroquias en busca de atención médica.

5.2 Recomendaciones

Una vez, planteadas las conclusiones, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda crear un centro médico ambulatorio en el sector de San José de Calderón debido a que los resultados son favorables (VAN y TIR) en el análisis



de viabilidad financiera. Se estima, que es una inversión rentable en comparación con los costos de oportunidad (Inversiones a plazos), tomando como referencia la tasa del BCE.

- Se recomienda la implementación del plan de marketing propuesto en este estudio con el objetivo de incrementar los ingresos y asegurar la viabilidad financiera del proyecto. La correcta aplicación de esta estrategia permitirá optimizar la captación de pacientes, fortalecer la presencia en el mercado y mejorar el posicionamiento del centro médico. Asimismo, una estrategia de marketing bien estructurada contribuirá a la fidelización de pacientes y la diferenciación frente a la competencia, consolidando así un modelo de negocio eficiente y rentable.
- Enfocar todas las acciones de marketing enfocadas a incrementar un gran número de clientes de acuerdo con la capacidad del centro médico y de esta forma mantener la fidelización de los clientes.
- Atender la demanda social de salud de los habitantes del barrio San José y otros barrios aledaños, brindando facilidades en la atención a los enfermos y personas que requieran primeros auxilios, evitándoles traslados innecesarios a otros centros médicos que estén a distancias considerables.

6. Referencias

- Administración Municipal Zonal, 9. (2009).
- Álvarez Guerra, S. (2022.). La norma ISO 9001, las buenas prácticas clínicas y de laboratorio en los ensayos clínicos. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 51(3).
- Arcentales Hidalgo, C. L. (2020). Valuación de un proyecto a través del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).
- Avila, H. F. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica?. Didasc@ lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79.
- Coloma Espinoza, S. (2020). *Gestión administrativa y satisfacción de pacientes en una unidad médica de primer nivel, Ecuador*.
- Córdova Vizcaíno, M. E. (2021). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la atención de enfermería en el servicio de atención centro clínico quirúrgico ambulatorio (Master's thesis, Quito: Universidad de las Americas, 2021)*.
- Espinoza, A. M. (2020). Estrategias financieras sostenibles aplicadas ante situaciones de riesgo empresarial: un análisis bibliográfico. *Revista de Investigación Valor Contable*, 7(1), 79-90.
- Estivill Alberich, J. (2022). El rol de enfermería en los servicios de emergencias médicas. *EL ROL DE ENFERMERÍA EN LOS SERVICIOS DE EMERGENCIAS MÉDICAS*, 156(156), 1-156.
- Fernandez. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica?. Didasc@ lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79.
- Gaytán Cortés, J. (2022). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y negocios*, 21(42), 143-156.
- Gerónimo-Carrillo, R. G.-C.-O.-R. (2022). Calidad de servicio en la consulta externa de un centro de salud urbano de Tabasco. *Salud quintana roo*, 9(35), 11-15.
- González Cano, C. G. (2024). *Expansión urbana y transformaciones territoriales, en la Parroquia Rural de Calderón, DMQ, período 1990–2019 (Master's thesis, Quito, Ecuador: Flacso Ecuador)*.
- Huilcapi, S. I. (2020). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. Revista ESPACIOS. ISSN, 798, 1015*.
- INEC. (2022). QUITO.
- Jaramillo, C. G. (2022). *MODELO DE DESARROLLO TERRITORIAL: ¿ CÓMO*

REVERTIR LA EXPANSIÓN Y SEGREGACIÓN?. QUITO, 141.

- Loza, C. A. (2021). . Estudio cualitativo sobre los adultos mayores y la accesibilidad a los servicios de salud durante el confinamiento por COVID-19 en Buenos Air.
- Molina, A. S. (2022). *Molina, A. S. H., Herrera, P. M. M., Tierra, V. R. T., Tierra, E. M. CEI profesional de enfermería en la promoción de salud en el segundo nivel de atención. Revista Eugenio Espejo, 16(1), 98-111.*
- Neffa, J. C. (2023). teorías de la segmentación del mercado de trabajo. RBEST Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho, 5, e023012-e023012. *Teorías de la segmentación del mercado de trabajo. RBEST Revista Brasileira de Economia Social e do Trabalho, 5, e023012-e023012.*
- Rivera Chachalo, A. A. (2020). Estudio comparativo del grado de satisfacción laboral (de los factores intrínsecos y extrínsecos) en la práctica profesional del terapeuta físico en el centro de salud público Hospital General Docente de Calderón frente a ce.
- Rodriguez, E. (2025). *canal innova*. Obtenido de <https://canalinnova.com/estrategia/foda/>
- Rosero Arboleda, C. K. (2022). *Plan de Gestión Gerencial para la implementación de una Unidad Materno-Infantil en el Centro Médico Carapungo de la Fundación Vozandes (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2022).*
- Rosero, A. C. (2022). *Plan de Gestión Gerencial para la implementación de una Unidad Materno-Infantil en el Centro Médico Carapungo de la Fundación Vozandes (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2022).*
- Soledispa, M. L. (2020). . *El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional, 5(12), 309-324.*
- Zurro, A. M. (2023). *Atención familiar y salud comunitaria: conceptos y materiales para docentes y estudiantes. Elsevier Health Sciences.*

Anexos

7.1 Anexo 1. Marco conceptual.

7.1.1 Centros de salud.

Se considera como un centro de salud a las instituciones diseñadas para brindar servicios médicos de tipo primarios a una población. Estos centros son brindan servicios de medicina primaria y preventiva (Gerónimo-Carrillo, 2022).

7.1.2 Atención Primaria.

Es la atención de tipo médica que incluye consultas médicas, vacunación y programas de prevención y promoción de la salud.

Los centros de salud cuentan con médicos de familia, pediatras, enfermeras y, en algunos casos, trabajadores sociales y psicólogos (Rosero, 2022).

7.1.3 Servicios de emergencia.

La mayor parte de los centros de salud cuentan con el servicio de atención en emergencias, que brinda atención emergente a pacientes que han sufrido accidentes o daños a la salud y que requieren ayuda de manera urgente (Estivill Alberich, 2022)

7.1.4 Accesibilidad.

Los servicios de salud deben ser accesibles a los ciudadanos. Por este motivo es primordial su ubicación. El servicio médico debe estar localizado cerca de la población (Loza, 2021).

7.1.5 Plan de negocios.

Es un documento detallado, que define los objetivos de una empresa, las estrategias y los

recursos necesarios para su implementación (Gaytán Cortés, 2022).

Se revisó el trabajo de investigación titulado “Plan de Gestión Gerencial para la implementación de una Unidad Materno-Infantil en el Centro Médico Carapungo de la Fundación Vozandes” (Rosero Arboleda, 2022). Este trabajo analiza los factores que determinan la factibilidad de la implementación de una unidad materno infantil. Establece las necesidades de recursos para la creación de un centro de salud en el sector de Calderón, en el cuál se encuentra le barrio de San José.

De igual manera, se revisó el trabajo titulado: “Expansión urbana y transformaciones territoriales, en la Parroquia Rural de Calderón, DMQ, período 1990–2019” (González Cano, 2024). Este trabajo es importante ya que aporta una proyección del crecimiento de la zona de Carapungo, lo que incluye el barrio San José. Presenta un estudio de los centros de salud en el sector y los clasifica por tipo. Esta clasificación incluye tanto centros de salud pública como privada.

7.2 Anexo 2. Marco metodológico.

La creación de un marco metodológico para el centro de salud es fundamental para crear y gestionar el proceso de investigación y desarrollo del proyecto.

7.2.1 Diseño de investigación.

Para llevar a cabo el presente estudio se empleará una investigación de tipo cualitativa y cuantitativa, que se reforzará un con una investigación de tipo documental.

La investigación de tipo documental consistirá en la revisión de literatura y análisis de investigaciones previas sobre centros de salud en el sector de San José. Se contempló la revisión de otros trabajos de investigación acerca de los sistemas de salud en Carapungo. La investigación de campo se realizó por medio de encuestas desarrollada para este fin (ver Anexo 3). Se recopiló datos directamente en la comunidad a través de encuestas y observaciones. Se determinó el grupo objetivo. Este grupo está compuesto por los pobladores del barrio San José y otros aledaños.

Mediante la encuesta se determinó que existe una demanda insatisfecha en materia de salud, debido a que existen varios centros de salud en Calderón, pero que distan significativamente del barrio San José. Se procedió a determinar una muestra representativa. Esta muestra se determinó con la muestra de población finita.

Se consideró una población de 25.889 habitantes, según el último censo con una muestra estadísticamente significativa de 384 individuos.

7.2.2 Herramienta de recopilación de datos.

Se diseñó una encuesta para recolección de datos (ver Anexo 3) y una vez realizada, se procedió a tabular y a analizar.

Los datos de la encuesta se complementaron con un proceso de observación directa, que consistió en la visita al barrio San José, donde se realizó una búsqueda de centros de salud. Este marco metodológico proporciona una estructura clara y sistemática para el establecimiento de un centro de salud, asegurando que todas las fases del proyecto estén bien planificadas y ejecutadas.

7.3 Anexo 3. Encuestas

Pregunta 1		
Edad		
De 18 a 30		
30 a 40		
40 a 50		
50 a 60		
Más de 60		
Total		
Pregunta 2		
Género		
Hombre		
Mujer		



Otro		
Total		
Pregunta 3		
¿Cuántas personas viven con usted?		
Ninguna		
Entre 1 y 2		
3 a 4		
4 a 5		
5 a 6		
más de 6		
Total		
Pregunta 4		
¿Padece de alguna enfermedad?		
Si		
No		
Total		
Pregunta 5		
¿Cuántas veces al año visita al Doctor?		
Nunca		
Una vez por semana		
Una vez por mes		
Una vez por semestre		
Una vez por año		
Total		
Pregunta 6		
¿Cuánto gasta en el Doctor por cónsula?		
ente 5 y 10 USD		
11 y 20 USD		
entre 21 y 30 USD		
entre 31 y 50 USD		
más de 50 USD		
Total		



Pregunta 7		
¿Qué servicios médicos requirió durante el último año?		
Odontología		
Consulta externa		
Emergencias		
Ginecología		
Pediatría		
Laboratorio		
Fisioterapia		
Total		