



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“PLAN DE FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA
UNIDAD DE NEGOCIO EN EL CENTRO MÉDICO ODONTO ASIST
COMPAÑÍA LIMITADA”**

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presentado por:

**ALDO JOSE AYALA LOPEZ
ERIKA NOEMI BRAVO ASPIAZU**

Guayaquil – Ecuador

2025

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres y hermano. Su apoyo incondicional, amor y motivación han sido fundamentales en cada paso de este camino. A mis padres, gracias por enseñarme la importancia del esfuerzo y la perseverancia. Su confianza en mí y sus valiosas sabidurías me han inspirado a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. A mi hermano, gracias por ser mi compañero de vida y por siempre estar ahí para escucharme y ofrecerme su ayuda, tu apoyo ha hecho que este proceso sea mucho más llevadero y significativo; este logro es tanto mío como de ustedes. Estoy profundamente agradecido por tenerlos en mi vida. Con todo mi cariño Aldo.

AYALA ALDO

A Dios, porque sin el nada de esto fuero posible. A mis padres por enseñarme valores y responsabilidad para poder vivir cada área de mi vida. A cada amigo(a) que estuvo recordándome y apoyándome a no desistir y finalizar este proyecto. Al universo y su divinidad que es perfecto.

BRAVO ERIKA

DEDICATORIA

A mis seres queridos, que han sido mi fuente de inspiración y motivación a lo largo de este viaje académico. A mis padres, Jose y Patricia, por su amor y apoyo incondicional. Y a mi hermano Xavier, por ser un compañero de estudios y amigo leal.

AYALA ALDO

El presente proyecto se lo dedico a Dios quien es proveedor de la inteligencia y sabiduría en cada uno. Y a mí por no desistir y persistir en la culminación de este proceso.

BRAVO ERIKA

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Mgs. Christian Vera Alcívar

Tutor del Proyecto

Ivonne Martin Moreno

Revisor1

Mary Jovanna Rivadeneira Morales

Revisor 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotros, Aldo José Ayala López y Erika Noemí Bravo Aspiazu, reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, abril de 2025.

Aldo José Ayala López

Erika Noemí Bravo Aspiazu

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	v
DECLARACIÓN EXPRESA	vi
INDICE GENERAL	vii
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INDICE DE FIGURA.....	xii
INDICE DE TABLAS	xiii
ABREVIATURAS.....	xv
CAPITULO I	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición del problema	1
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	2
CAPÍTULO II	4
2. Revisión de Literatura.....	4
2.1. Factibilidad.....	4
2.2. Estudio de Factibilidad.....	5
2.3. Fuentes Secundarias.....	6
2.4. Valor Actual Neto (VAN).....	6
2.5. Tasa de utilidad interna o tasa interna de retorno (TIR).....	6
2.6. Elementos del Estudio de Factibilidad.....	7
2.7. Estudio de Factibilidad.....	7
2.8. Implementación.....	8
2.9. Fases de implementación	8
2.10. Unidad de Negocio.....	8
2.11. Ventajas y Desventajas de Unidad de Negocio.....	8
2.12. Clasificación de la Unidad de Negocio.....	9
2.13. Unidad de Negocio por Producto.....	9

2.14. Unidad de Negocio por Segmentación.....	10
2.15. Unidad de Negocio por Servicio.....	10
2.16. Análisis en los servicios de la salud.....	10
2.17. Sistema de Salud	10
2.18. Ofertas de Servicios y productos en la salud.....	11
2.19. Empleo generado en la salud.....	12
2.20. Leyes en el Sistema de Salud.....	12
CAPÍTULO III.....	13
3. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Descripción de la Empresa	13
3.2. Misión.....	13
3.3. Visión	13
3.4. Valores corporativos.....	13
3.5. Propuesta de Valor.....	13
3.6. Funcionamiento del Negocio	13
3.7. Volumen de Negocio de la Empresa (Ingresos)	17
3.8. Línea de Negocio.....	17
3.9. Tamaño del Mercado	18
3.10. Segmentación del Mercado.....	18
3.11. ANÁLISIS FINANCIERO	34
3.11.1. Estado de Situación Financiera	34
3.12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	38
3.12.1. Distribución del Espacio Físico de la Nueva Línea de Negocio	38
3.12.2. Análisis de Estadístico de las Especialidades	39
3.12.3. Viabilidad de Implementar Nueva Línea de Negocio en Odontopediatría	42
3.12.4. Propuesta de Planeación Estratégica de la Nueva Línea de Negocio.....	63
Clientes	63
Servicios	66

Recursos físicos	66
3.13 Recursos financieros.....	69
3.13.1 Índices Financieros de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.	80
3.13.2 Presentación de los Resultados de los Índices Financieros de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda..	
.....	84
Tabla 3.46 - Análisis indicadores de estado financieros y estado de resultados proyectados con la implementación de la nueva línea.....	80
CAPÍTULO IV.....	81
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
4.1 Conclusiones.....	81
4.2 Recomendaciones.....	83
Bibliografía	84

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objeto evaluar la implementación de una nueva línea de negocio de Odontopediatría en la “Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.”, en la que permite maximizar su capacidad instalada mediante un análisis de una inversión. Debido a que mantiene recursos ociosos considerando que más del 50 % de sus ingresos depende de derivaciones del sector público, el mismo que se encuentra en una recesión en los pagos a los prestadores externos. La empresa es conocida por el servicio odontológico por más de diez años contando con una cartera de pacientes del sector privado y de las derivaciones por parte del IESS. En primera instancia se describe el sector objeto de estudio, exponiendo acerca de las reglamentaciones que sigue la empresa para formar parte del sistema de privatización, además se describe la situación inicial de la compañía su misión, visión, objetivos y políticas una segunda instancia se revisan los estados financieros , estados de resultados y principales ratios financieros; todo lo antes expuesto ayudó a los directivos a tomar la decisión de implementar una nueva línea de negocio como es el servicio de odontopediatría; esta decisión fue basada en la experiencia significativa en la línea de odontología y mediante las encuestas que se realizaron a los pacientes que demandaban el servicio dentro del mismo lugar. Para finalizar, se realizó una proyección de sus ingresos en cinco años con la implementación de esta área y se pudo observar cómo su carga operativa se hizo eficiente aprovechando al máximo su capacidad instalada.

Palabras claves: Implementación, prestadores externos, servicios prestados, IESS.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to evaluate the implementation of a new line of business for the Asist Dental Medical Center Cía. Ltda., that allows you to maximize your installed capacity through an investment analysis. Because it maintains idle resources considering that more than 50% of its income depends on derivations from the state sector, which is in a recession in payments to external providers. The company has been known for its dental service for more than ten years, with a portfolio of patients from the private sector and referrals from the IESS. In the first instance, the sector under study will be described, explaining the regulations that the company followed to be part of the privatization system. In addition, the initial situation of the company, its mission, vision, objectives and policies, was discovered. As a second part, the reviewed the financial part through the review of financial ratios and income statements, everything previously explained helped us make the decision to implement the new line of business such as the pediatric service through the surveys that were carried out on patients who demanded the service within the same place. Finally, a projection of its income in five years was made with the implementation of a new line of business and it was also possible to observe how its operational load became efficient, making the most of its installed capacity.

Keywords: Implementation, external providers, services provided, IESS.

INDICE DE FIGURA

Figura 2.1 - Estructura Organizacional de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.....	7
Figura 2.2 - Categorías de los Servicios Mejores Remunerados en dólares mensuales	9
Figura 2.3 - Niveles de Distribución del Servicio Salud	11
Figura 3.1 - Estructura Organizacional de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.....	15
Figura 3.2 - Género.....	19
Figura 3.3 - Edad	20
Figura 3.4 - Estado Civil.....	21
Figura 3.5 - Nivel de Ingreso Mensual.....	22
Figura 3.6 - Acuden al Médico por Alguna Enfermedad	22
Figura 3.7 - Lugar que Asiste cuando se Enferma	23
Figura 3.8 - Motivo por el que asiste a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.....	24
Figura 3.9 - Actividad Económica de los Encuestados	24
Figura 3.10 - Los Pacientes que Asisten a la Clínica tienen Hijos Menores de Edad.....	25
Figura 3.11 - Edad de hijos de los Encuestados	26
Figura 3.12 - Tipo de Especialista que Necesita su Hijo	26
Figura 3.13 - Valor que canceló de forma particular por una consulta de su hijo.....	27
Figura 3.14 - Valor que Canceló en la última receta de su hijo.....	28
Figura 3.15 - Conoce la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.....	29
Figura 3.16 - Como obtuvo información de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.	29
Figura 3.17 - Recomendaciones que le daría a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.....	30
Figura 3.18 - Le Gustaría que Exista el Área de Odontología Pediátrica	31
Figura 3.19 - Se atendería en la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.. si hubiera hay el Área de Odontología Pediátrica?.....	32
Figura 3.20 - Valor Dispuesto a Pagar por el Servicio Recibido de Odontología Pediátrica en Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.	32
Figura 3.21 - Recomendaría a Familiares y Amistades a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. .	33
Figura 3.22 - Distribución del espacio físico para la Nueva Línea de Negocio.....	39
Figura 3.23 - Análisis del Registro y Actividades de Salud RAS según Regiones del Ecuador de Odontólogos Periodos 2022, 2023 y 2024	40
Figura 3.24 - Análisis Registro y Actividades de Salud (RAS) de Profesionales en la Especialidades Odontológicas Guayaquil.....	41
Figura 3.25 - Análisis de la Especialidad Odontopediatría en Guayaquil	42
Figura 3.26 - Estructura Porcentual del Activo y Pasivo de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.	84
Figura 3.27 - Estructura Porcentual de los Activos de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.	85
Figura 3.28 - Estructura del Financiamiento Total de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.	85
Figura 3.29 - Razón Corriente.....	86
Figura 3.30 - Prueba Ácida	86
Figura 3.31 - Capital de Trabajo	87
Figura 3.32 - Razón de Deuda	87
Figura 3.33 - Índice de Solvencia	88
Figura 3.34 – Margen de Utilidad Bruta	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 - Análisis FODA de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.....	14
Tabla 3.2 - Ingreso por Actividades Ordinarias Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.Periodo: 2022-2023 y 2024	17
Tabla 3.3 - Ingreso en % por Cada Actividad que Realiza la Empresa Año 2024 y 2023.....	17
Tabla 3.4 - Género	19
Tabla 3.5 - Edad.....	19
Tabla 3.6 - Estado Civil	20
Tabla 3.7 - Nivel de Ingreso Mensual (en dólares)	21
Tabla 3.8 - Acuden a médico por alguna enfermedad	22
Tabla 3.9 - Lugar que asiste cuando se enferma.....	23
Tabla 3.10 - Motivo por el que asiste a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.	23
Tabla 3.11 - Actividad económica de los encuestados	24
Tabla 3.12 - Los Pacientes que Asisten a la Clínica tienen Hijos Menores de Edad	25
Tabla 3.13 - Edad de Hijos de los Encuestados.....	25
Tabla 3.14 - Tipo de Especialista que Necesita su Hijo	26
Tabla 3.15 - Valor que canceló de forma particular por una consulta de su hijo.....	27
Tabla 3.16 - Valor que Canceló en la Última Receta de su Hijo	28
Tabla 3.17 - Conoce la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.....	28
Tabla 3.18 - Como obtuvo información de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda..	29
Tabla 3.19 - Recomendaciones que le daría a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda..	30
Tabla 3.20 - Le Gustaría que Exista el Área de Odontología Pediátrica	31
Tabla 3.21 - Se atendería en la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.. si hubiera el Área de Odontología Pediátrica?.....	31
Tabla 3.22 - Valor dispuesto a pagar por el Servicio recibido de Odontología Pediátrica en la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda..	32
Tabla 3.23 - Recomendaría a Familiares y Amistades a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda....	33
Tabla 3.24 - Estado de Situación Financiero Expresado en U.S. dólares al Finalizar	35
Tabla 3.25 - Estado de Resultado Integral Expresado en U.S. dólares al Finalizar el Año 2024.....	36
Tabla 3.26 - Ratios Financieros de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.....	37
Tabla 3.27 - Análisis de la Competencia.....	38
Tabla 3.28 - Análisis del Registro y Actividades de Salud (RAS) según Regiones del Ecuador de Odontólogos Periodos 2022, 2023 y 2024	40
Tabla 3.29 - Análisis del Registro y Actividades de Salud (RAS) de Profesionales en la Especialidades Odontológicas Guayaquil	41
Tabla 3.30 - Ingresos Semana por Consulta Externa.....	43
Tabla 3.31 - Ingreso Mensual / Valores de Clínica & Honorarios	43
Tabla 3.32 - Proyección de flujo de Caja Incorporado el Servicio de Odontopediatría.....	56
Tabla 3.33 - Proyección de Flujo de Caja Incorporado el Servicio de Odontopediatría detallando gastos individuales.....	57
Tabla 3.34 - Estado Financiero Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.. de los años 2022, 2023 y 2024 – 1de 2	63
Tabla 3.35 - Estado Financiero Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.. de los años 2022, 2023 y 2024 – 2 de 2	64

Tabla 3.36 - Estado de Resultado de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.. de los años 2022, 2023 y 2024	65
Tabla 3.37 - Estado de Resultado de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.. de los años 2022, 2023 y 2024	80
Tabla 3.38 - Cálculo de la Prueba Ácida años 2022, 2023 Y 2024	80
Tabla 3.39 - Cálculo del Capital de Trabajo años 2022, 2023 y 2024.....	81
Tabla 3.40 - Cálculo de la Razón de Deuda a Capital de los años 2022, 2023 y 2024	81
Tabla 3.41 - Cálculo de Índice de Solvencia de los años 2022, 2023 y 2024	82
Tabla 3.42 - Cálculo de Rentabilidad en Relación con las Ventas año 2022 ,2023 y 2024	82
Tabla 3.43 - Cálculo del Rendimiento sobre la Inversión de los Años 2022, 2023 y 2024	83
Tabla 3.44 - Cálculo del Rendimiento sobre el Patrimonio de los años Año 2022, 2023 Y 2024	83
Tabla 3.45 - Cálculo de la Rentabilidad de la Inversión de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda..	84
Tabla 3.46 - Análisis indicadores de estado financieros y estado de resultados proyectados con la implementación de la nueva línea:	80
Tabla 3.47 -Estado de Situación Financiera 1 de 2	81
Tabla 3.48 - Estado de Situación Financiera - 2 de 2	82
Tabla 3.49 - Indicadores Financieros principales tras proyección (Años proyectados).....	80

ABREVIATURAS

FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
INEN	Instituto Ecuatoriano de Normalización.
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
ISSFA	Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.
ISSPOL	Instituto de Seguridad Social de la Policía
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social.
OMS	Organización Mundial de la Salud.
PEA	población económicamente activa.
RESS	Registro de Empleo en la Seguridad Social.
SRB	Síndrome de Respiración Bucal.
VAN	Valor Actual Neto.
TIR	Tasa Interna de Retorno.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Para la sociedad en general el área de la salud es muy importante, la alta demanda de este servicio es constante por lo que va en ascenso en relación al crecimiento de la población; como lo refleja el análisis de la página del Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC, en el que se encuentra el Registro de Empleo en la Seguridad Social, (RESS, 2023); en la misma existe información exhaustiva y detallada de la afiliación en relación de dependencia, afiliación de trabajadores dependientes, afiliación de empleados domésticos y finalmente afiliaciones de los jefes de hogar del seguro social campesino. Así mismo, en la página registra un análisis del número total de ecuatorianos al finalizar el año 2022 de aproximadamente 18,18 millones, contando con una población económicamente activa de (PEA) de 8.36 millones de los cuales 3.2 millones de empleo registrado que representó el 38.49 % de la población económicamente activa (Consejo de Educación Superior, 2022).

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) se reconoce como una entidad que organiza y funciona bajo principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, entre otras. La institución se encarga de aplicar el Sistema de Seguro General Obligatorio, el cual forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social (GOB, 2021). Esta atiende a tres tipos de usuarios: afiliados, jubilados y pensionistas, los cuales tienen la libre elección de quien los atienda entre los más de 300 prestadores médicos oficiales del IESS a nivel nacional (Coordinación General de Asesoría Jurídica, 2021). Dentro del portal oficial del IESS se puede visualizar el listado de los prestadores externos con los cuales se mantienen convenios en diferentes cantones del territorio ecuatoriano (IESS, 2023).

1.2. Definición del problema

Debido al incremento de pacientes en el sistema de seguridad social y la falta de capacidad para cubrir la demanda, el Estado optó por implementar el servicio de prestadores externos para poder solventar la necesidad que surge por el aumento de afiliados dentro del país; muchas empresas de ente privado se han sumado a brindar sus servicios como prestadores externos del sistema de salud para los afiliados; como es la empresa Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda., que se ha establecido como prestador externo del IESS ; sin embargo, se ha visto expuesta a una baja ocupación de la capacidad instalada en las sucursales al 10% de la

empresa debido a que sus pacientes provienen principalmente de la derivación del Call Center del IESS.

En los últimos años, la cantidad de prestadores externos del IESS ha experimentado un aumento significativo, para el año 2017 se estima que existían 212 prestadores externos y esa cifra creció a 417 en 2023 lo que equivale un 97% de incremento del 97% (IESS, 2023)

Por tal motivo, la empresa se ve en la necesidad de implementar otras líneas de negocio que ocupen esa capacidad desaprovechada y así transformar ese gasto operativo en un ingreso. A través de la creación de una nueva área odontopediatría, tendrá a disposición todos los recursos de la empresa como son consultorios y equipos odontológicos; adicional se necesitará contratar un jefe departamental de profesión odontólogo con especialidad en pediatría.

Para realizar la estimación de la demanda, se ha considerado niños menores de 14 años, que cuentan con seguro privado o IESS y que residen en las zonas de centro sur, norte oeste de la ciudad de Guayaquil. De esta cantidad, se consideró solo el porcentaje que asistiría al Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. (según resultados de las encuestas) y algunos indicadores epidemiológicos importantes para el cálculo de la demanda.

Con relación a lo planteado, se desarrollarán los estudios de tipo cuantitativo, por lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación. ¿Es viable implementar una nueva línea de negocio en el Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Evaluar la factibilidad de la implementación de la nueva línea de negocio odontopediatría, mediante un análisis de inversión que permita la maximización del uso de capacidad instalada en la empresa Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Estudiar el entorno de las líneas de negocios y servicios que brinda en la actualidad el centro de asistencia.
- Analizar la viabilidad de implementación de la línea de negocio odontopediatría en el centro de asistencia.
- Elaborar una proyección de la línea de negocio odontopediatría en el centro de asistencia.

- Realizar la evaluación financiera del proyecto que permita determinar la inversión y rentabilidad en el centro de asistencia.
- Proponer un plan de factibilidad para implementar la nueva línea de negocio de odontopediatría en el Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. mediante el análisis de los indicadores financieros

CAPÍTULO II

2. Revisión de Literatura

El Síndrome de Respiración Bucal (SRB) se refiere a la serie de indicadores característicos de un trastorno patológico en la función respiratoria nasal, causando una gran preocupación entre los ortodontistas a nivel global. Según Finn (1976), el SRB se constituye como un elemento crucial en la mal oclusión de las deformidades dentales, esqueléticas y faciales, además de causar daños fisiológicos y mentales.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2023), el SRB afecta con mayor énfasis a los lactantes de tres a cinco años, porque ocasionan daños fisiológicos y mentales provocando la insuficiencia respiratoria mediante un ataque microbiano. A pesar de que los tratamientos se han recargado a los profesionales, se requiere una mayor atención interdisciplinaria en el ámbito de las ciencias médicas.

Las revisiones odontológicas periódicas en la infancia son fundamentales para la prevención del SRB, ya que permiten identificar signos tempranos como paladar ojival, maloclusiones o sequedad bucal. Una detección precoz por parte del odontopediatra favorece la intervención interdisciplinaria y la derivación oportuna a especialistas como otorrinolaringólogos y fonoaudiólogos, evitando así complicaciones en el desarrollo craneofacial y la función respiratoria. Por ello, el propósito de este estudio es analizar la viabilidad de instaurar una línea de atención odontológica especializada en pediatría, como parte de una estrategia integral de prevención.

2.1. Factibilidad

En el campo de la organización se define como el evento de llegar a obtener las metas y los objetivos de todo negocio, para ello requieren contar con un plan de posibilidad en la inversión que se quiere desarrollar, sumado a ello los resultados, incluyendo a los clientes, el lugar y los procesos (Varela, 2014).

Factibilidad es el nivel al que se puede alcanzar algo o las oportunidades que existen para conseguirlo. Antes de comenzar el análisis de factibilidad, es crucial considerar que cualquier proyecto, ya sea individual o grupal, constituye una empresa. Entender e incorporar esto en la idea del proyecto es crucial para el desarrollo de criterios y conductas, especialmente si se busca fomentar transformaciones culturales y mentales. Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles (Luna & Chaves, 2001).

Asimismo, se refiere a una valoración técnica, financiera, legal y administrativa de un proyecto, con el objetivo de que pueda materializarse de manera viable, es decir, que cumpla

con las condiciones requeridas para su puesta en marcha y alcance los objetivos propuestos dentro de los límites de costo, calidad, tiempo y riesgo previamente fijados. Además, se lo define como la capacidad de una idea para ser transformada en realidad, utilizando los recursos existentes y considerando los obstáculos y limitaciones que se puedan presentar (Burdiles et al., 2019).

Los elementos fundamentales que respaldan la factibilidad se clasifican en tres áreas: la factibilidad operativa, técnica y económica. La operativa se refiere a los recursos a disposición de la organización para llevar a cabo el proyecto. Entre estos, el más importante es el recurso humano, ya que es el responsable de realizar las diversas tareas de la empresa. Por lo tanto, es imprescindible que este talento esté capacitado para realizar las tareas que se le confieran dentro del proyecto. La factibilidad técnica es aquella que verifica que la empresa cuente con la infraestructura, equipos, herramientas e insumos que son imprescindibles para el desarrollo del proyecto. En el caso de no contar con ello es importante que se efectúen adquisiciones, para con ello poder responder eficientemente al objetivo del proyecto (Molina et al., 2021).

2.2. Estudio de Factibilidad

Es la investigación que realiza una compañía para determinar la oportunidad de establecer un negocio o un proyecto que pretende llevar a cabo. Los estudios se amplían y se busca obtener la información de fuentes primarias. La investigación de factibilidad se registra completamente, optimizando el procesamiento y análisis de encuestas, estudios poblacionales, cotización de equipos, localización precisa con estudios de terrenos e implicaciones legales, proyectos detallados y sus costos, estudios de impacto ambiental, posibles fuentes de financiación y costos, estudios de impacto ambiental, posibles fuentes de financiación y costos. Constituirá el documento final que será sometido a consideración de las entidades financieras para su aprobación (Peña, 2017)

Existen una amplia variedad de herramientas gerenciales, entre las que sobresaltan: la matriz BCG, BSC, el modelo EFQM, ISO 9000, ISO 14000, Kaisen, KPI, Lean Management, análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter, Six Sigma, SMART y Análisis FODA entre otras.

Un análisis FODA permite determinar los factores internos (Fortalezas, Debilidades) y los externos (Oportunidades y amenazas) de la compañía. Este nos ayuda a entender de mejor manera la situación en que se encuentra la misma.

Dentro de la investigación es donde se determina como se obtendrá la información que debe ser confiable, valida y suficiente por lo que resulta imprescindible establecer las fuentes

y métodos apropiados para su recolección. Según lo que estipula (Bernal, 2011), los tipos de fuente de información se las clasifica en primaria y secundaria. Se refiere a información primaria cuando se observa los hechos, ejemplos: entrevistas, encuestas.

2.3. Fuentes secundarias:

Se refiere a todas las que proporcionan datos acerca del tema que se investigará, aunque no son de la fuente original, sino que son referenciales. Aquí se encuentran: libros, revistas, en general todo lo que se refiera de la empresa, pero documentado. Por lo cual, se realizará encuesta a pacientes de la clínica, donde se les consultará si desearían el servicio de odontología pediátrica dentro de la institución y si las respuestas son viables se realizará un análisis de las ratios financieros para ver su rentabilidad futuro.

En ese sentido, las herramientas de gestión ayudan a disminuir el riesgo e indecisión en la toma de decisiones, sin importar el nivel jerárquico de quién las emplea. (Pawliczek et al., 2015). Además, al estar frente a cambios tecnológicos continuamente crean nuevos retos y oportunidades para el desarrollo de nuevos productos, procesos, prácticas organizacionales y de diversificación industrial; se necesita que las oportunidades sean capturadas y convertidas en valor por medio de herramientas de gestión tecnológica. (Cetindamar et al., 2012)

Considerando que la planificación estratégica tiene como característica distintiva la formulación de objetivos a mediano y largo plazo, acompañados de los indicadores y metas, estableciendo los cursos de acción/estrategias, todo en forma de plan estratégico, resulta esencial que la institución de salud cuente con un acertado plan estratégico que establezca una herramienta para la toma de decisiones y figure las necesidades/objetivos de todos los grupos comprometidos. (Armijo, 2009)

2.4. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un parámetro que se incluye en el análisis de beneficio costo, en otras palabras, cuando se utiliza en situaciones donde los beneficios de una inversión superen a los gastos.

El VAN indica la ganancia extra que un proyecto obtiene tras cubrir todos sus gastos en un plazo específico, es decir, al evaluar una inversión, lo único que se debe conseguir es: cubrir sus costos. Adicionalmente, el VAN se utiliza como un indicador de rentabilidad en el estudio de las inversiones y su perspectiva es económica (Valencia, 2021).

2.5. Tasa de utilidad interna o tasa interna de retorno (TIR)

Se refiere al valor relativo que compara el valor presente de la corriente de ingresos con el valor presente de la corriente de egresos proyectados. Se trata de actualizar una corriente de

ingresos (flujos netos esperados) al momento cero o inicial de la inversión y compararla con el valor actual de una corriente de egresos (volumen de inversión en ese momento) a una tasa K o i denominada costo de capital o costo de oportunidad de la empresa, enmarcada en una estructura adecuada, previamente determinada (Altuve, 2004).

2.6. Elementos del Estudio de Factibilidad

Los elementos a considerar dentro de los estudios de factibilidad son:

Figura 2.1 - Estructura Organizacional de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: *Estudios de Factibilidad para la creación de una empresa que brinde el servicio en Guayaquil* (Moncayo, 2018)

2.7. Estudio de Factibilidad

Según Nassir (2008), en su libro Preparación y Evaluación de Proyectos reseña, “El estudio de factibilidad pretende contestar el interrogante de si es o no conveniente realizar una determinada inversión. Esta recomendación solo será posible si se dispone de todos los elementos de juicio necesarios para tomar la decisión”.

Así pues, la primera etapa de la factibilidad consiste en el análisis que se lleva a cabo para generar una opción con mayor beneficio, considerando los datos de los participantes del proyecto.

Bermúdez (2022), menciona que un estudio de factibilidad evalúa si una intervención es eficaz y efectiva, para mejorar la utilidad de un programa o servicio. Los estudios de factibilidad producen un conjunto de hallazgos que ayudan a determinar si una intervención debe recomendarse. Un estudio de factibilidad puede ayudar a los investigadores a prepararse para la investigación a gran escala que conduzca a la intervención. Estos estudios permiten identificar si lo que ya está instaurado necesita modificación y cómo pueden ocurrir los cambios.

Los estudios de factibilidad deben reflejar las realidades, para esto es necesaria la participación social tanto de los profesionales como de la comunidad (construcción de programas, planes y políticas públicas) (Bermúdez, 2022).

2.8. Implementación

De acuerdo a la Real Academia Española, implementar es poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo (RAE, 2024).

La implementación involucra la asignación de tareas y líneas de tiempo a las personas que formarán parte del nuevo negocio y que participarán en su formación y funcionamiento.

Para finalizar la implementación en algún caso se vuelve compleja por los contratiempos que pueden surgir al momento de la puesta en marcha. (Fernández, 2007)

Así pues, a mi criterio, la ejecución de un proyecto se refiere al procedimiento de implementar un plan de proyecto para generar los resultados esperados, tras la etapa de planificación del ciclo de vida del mismo.

2.9. Fases de implementación

Son el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto, cuando se deben gestionar los recursos en la forma y el tiempo adecuados, con una orientación a la consecución de los objetivos establecidos (López, 2023)

- Fase 1: Realizar capacitación, construcción de perfiles con roles, responsabilidades y requerimientos.
- Fase 2: procesos que serán impactados.
- Fase 3: proyectos piloto y medición con indicadores

2.10. Unidad de Negocio

Una unidad estratégica de negocio se refiere a un grupo de actividades o negocios uniforme desde una perspectiva estratégica, es decir, para el cual se puede diseñar una estrategia conjunta pero distinta a la estrategia apropiada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa (Menguzzato & Renau, 2000).

2.11. Ventajas y Desventajas de Unidad de Negocio

- Entre sus ventajas tenemos: oportunidades de expansión, posicionamiento de producto o servicio, decisiones autónomas, adaptación y mayor organización.

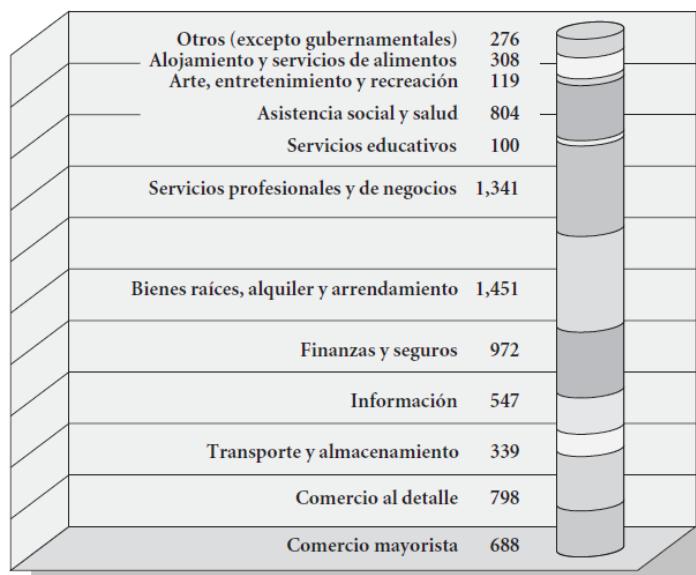
- Entre sus desventajas podemos encontrar larga planeación ya que se debe lograr que una parte de la empresa se vuelva independiente, creando una marca en la mente del consumidor, pero sin desconectarse de la matriz.

2.12. Clasificación de la Unidad de Negocio

Las unidades de negocio se pueden clasificar de la siguiente manera: Unidad de negocio por segmentación, unidad de negocio por producto y unidad de negocio por servicio (Torres, 2023).

Sin embargo, la mayoría de los nuevos empleos según datos obtenidos del *Bureau of Economic Analysis*, se predice que en Estados Unidos continuará disminuyendo el empleo en la manufactura y es probable que muchos nuevos empleos de servicios sean bien remunerados entre ellos los servicios profesionales y negocios, la educación y los de salud (Wirtz & Lovelock, 2009, pág. 10)

Figura 2.2 - Categorías de los Servicios Mejores Remunerados en dólares mensuales



Fuente: Tomado de la Bureau of Economic Analysis, Adaptado a Categorías de la Industria de Servicios al PIB estadounidense, Año 2024, <https://www.bea.gov/index.php/news/2024/us-international-trade-goods-and-services-december-and-annual-2023>

2.13. Unidad de Negocio por Producto

La unidad de negocio por producto es una estrategia organizacional que estructura una empresa en función de los productos o líneas de productos que ofrece. Este enfoque puede mejorar la eficiencia y la toma de decisiones dentro de la organización (Parra, 2020).

2.14. Unidad de Negocio por Segmentación

La unidad de negocio por segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos bien definidos de grupos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos (Kloter, 2019)

Otra teoría de la unidad de negocio por segmentación de mercados es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares (Association, 2006)

2.15. Unidad de Negocio por Servicio

Una empresa puede dividir sus unidades de negocio de acuerdo con los servicios que brindan. Las distintas partes pueden trabajar en conjunto o por separado; actúan de forma autónoma, pero dependen de la marca matriz (Hamermesh, 2022)

2.16. Análisis en los servicios de la salud

El análisis de la oferta de servicios de salud, comprende el conjunto de bienes y servicios que una organización oferta a un determinado valor en relación al mercado. Por ello, se establece que el servicio de salud, como profesión, es producto de una secuencia de actos, con duración y localización definida, resultado de la interacción entre diferentes tipos de recursos y del usuario ante las necesidades tanto individuales como colectivas (Javierana, 2020)

2.17. Sistema de Salud

La Constitución de la República de Ecuador en el artículo 32 establece que los servicios de salud se regirán bajo calidad, eficiencia y eficacia enfocado en género y generacional, siendo el ente regulador del sistema de salud el Ministerio de Salud Pública (MSP) quien controla y establece las directrices relacionadas a la salud siendo reconocido por todos el sector público y privado. Por su parte del sector público se encarga de brindar este servicio a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) para las personas que se encuentran bajo la modalidad no asegurada. Por otro lado, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y el Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL) cubren a todas las personas que se encuentran asalariadas. Para concluir se encuentra el sector privado que son entidades que obtiene lucro al brindar este servicio (Lamper, 2019)

Según Lamper (2019), en su estudio se refiere al sistema de salud privada como entidades con fines de lucro entre las cuales se encuentra: Hospitales, clínicas, dispensarios, consultorios, farmacias, y finalmente empresas de medicinas prepagadas. Estas se encuentran organizadas bajo Asociación Nacional de clínicas y hospitales de Ecuador.

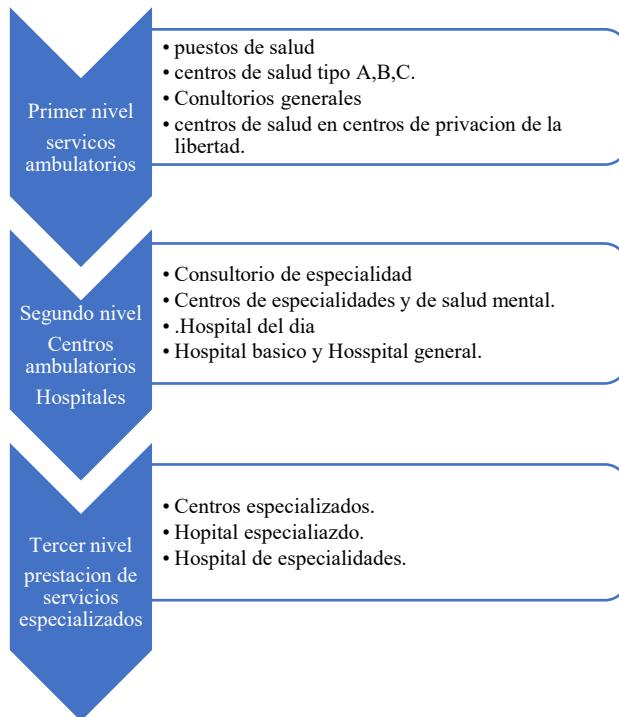
Las empresas son unidades organizadas que realizan actividad económica que tienen autonomía y toman decisiones estratégicas para su permanencia dentro del sector donde se desempeñan cuentan con el personal necesario para su correcto desempeño. Según lo que establece el (INEC) se clasifican según el sector económico: en primera instancia se encuentra las manufactureras, secundada por las de comercio y finalmente las de servicio en la que se encuentra la empresa objeto de estudio bajo la siguiente nomenclatura “actividades de atención de la salud humana y de asistencia social” código CIIU Q8620.02.

Los establecimientos de salud que se encuentran registrados en el territorio ecuatoriano en el año 2021 fueron 630 unidades de las cuales 182 públicos y 448 privados. Donde el 2021 se visualizó un incremento 17.58 % en el uso del servicio para empresas de carácter privado, pasando de 320.020 en el 2020 a 376.585 en el 2021 (INEC, 2021).

2.18. Ofertas de Servicios y productos en la salud

El objetivo primordial del sistema de salud es velar por las necesidades sanitarias de los pacientes enfocados desde los requerimientos más básicos hasta los especializados. Este sector se encuentra distribuido de la siguiente manera: a) Servicios Ambulatorios; b) Centros Ambulatorios Hospitalares; c) Prestación de Servicios Especializados.

Figura 2.3 - Niveles de Distribución del Servicio Salud



Fuente: INEC del Ecuador (*citado por INEC, 2024*)

En el año 2021 el sector público gasto \$ 1.130 millones de dólares para la prestación de servicio de salud en 44 establecimientos de tercer nivel de atención.

2.19. Empleo generado en la salud

En la actualidad este sector ha generado un incremento en los niveles de empleo, dejando en segundo lugar al sector de automotriz. Su aumento se registra en un 50 % superando en gran medida al sector textil y encontrándose solo por debajo del sector comercial (Quinde et al., 2021)

2.20. Leyes en el Sistema de Salud

El sistema de salud se rige bajo la Ley Orgánica del Sistema de Salud, a continuación, se revisará los artículos que nos ayudarán a sustentar este estudio.

Artículo 5.- Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el Sistema Nacional de Salud implementará el Plan Integral de Salud, el mismo que es garantizado por el Estado, como estrategia de Protección Social en Salud, será accesible y de cobertura obligatoria para toda la población, por medio de la red pública y privada de proveedores y mantendrá un enfoque pluricultural (SNS, 2024).

Artículo 6.- Modelo de Atención. - El Plan Integral de Salud, se desarrollará con base en un modelo de atención, con énfasis en la atención primaria y promoción de la salud, en procesos continuos y coordinados de atención a las personas y su entorno, con mecanismos de gestión descentralizada, descentralizada y participativa. Se desarrollará en los ambientes familiar, laboral y comunitario, promoviendo la interrelación con la medicina tradicional y medicinas alternativas (SNS, 2024).

Art. 7.- Integrantes del Sistema. - Forman parte del Sistema Nacional de Salud las siguientes entidades que actúan en el sector de la salud, o en campos directamente relacionados con ella: a) Entidades de Salud Privada sin Fines de Lucro; b) Organizaciones no Gubernamentales; y, c) Servicios Pastorales no Gubernamentales (SNS, 2024).

Adicional a esto, el sistema de seguridad social señala en su artículo 155 lo siguiente:

Lineamientos de Política. - El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral (SNS, 2024).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Descripción de la Empresa

La Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda., situada al norte de Guayaquil, se dedica a la atención dental general y especialidades, como: la restauración dental, endodoncia, ortodoncia, exodoncia de terceros molares, procedimientos que pueden llevarse a cabo por pacientes afiliados al IESS o de forma particular.

A partir del año 2015, la empresa ha brindado sus servicios como prestador externo del IESS; en los últimos años a consecuencia de la coyuntura económica, los pagos por parte del Estado han superado los 180 días a los proveedores externos. Este hecho ha mermado su flujo de liquidez debido a que un 50 % de sus ingresos por servicios provienen de las derivaciones de los pacientes por parte del IESS, por lo cual la empresa ha decidido implementar una nueva línea de negocio enfocada en odontología pediátrica, de esta manera complementará sus servicios y aprovechará su capacidad instalada.

3.2. Misión

El objetivo de la clínica dental es brindar servicios de odontología especializados a pacientes afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y a usuarios privados que están colaborando con problemas de salud oral, a través de una gestión eficiente del servicio.

3.3. Visión

Ser líder en el sector público y privado del Ecuador, disponiendo de tecnología de vanguardia y expertos que satisfagan los criterios de excelencia y profesionalidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los pacientes, forjando una relación perdurable con cada paciente a través de un cuidado personalizado.

3.4. Valores corporativos

Dentro de sus valores corporativos se puede visualizar que manejan: la transparencia, responsabilidad, humanismo, ética y finalmente el trato amable hacia los demás.

3.5. Propuesta de Valor

Dentro de su propuesta de valor se encontró una atención personalizada y enfocada a satisfacer problemas odontológicos, contando con tecnología de primera línea y un personal eficaz.

3.6. Funcionamiento del Negocio

En la actualidad ha sido reconocida alrededor de todos estos años por brindar servicios odontológicos especializados, entre los cuales destacan odontología clínica, y ortodoncia. Los pacientes particulares agendan su cita llamando al centro de atención telefónica que maneja la

clínica, por otra parte, la atención para los afiliados (IESS) se maneja dependiendo de la disponibilidad de los consultorios y el personal médico, siempre derivados por el *Call Center*, como se puede visualizar en la página empresarial, donde especifica que hay que separa su cita por medio de una herramienta electrónica.

Tabla 3.1 - Análisis FODA de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

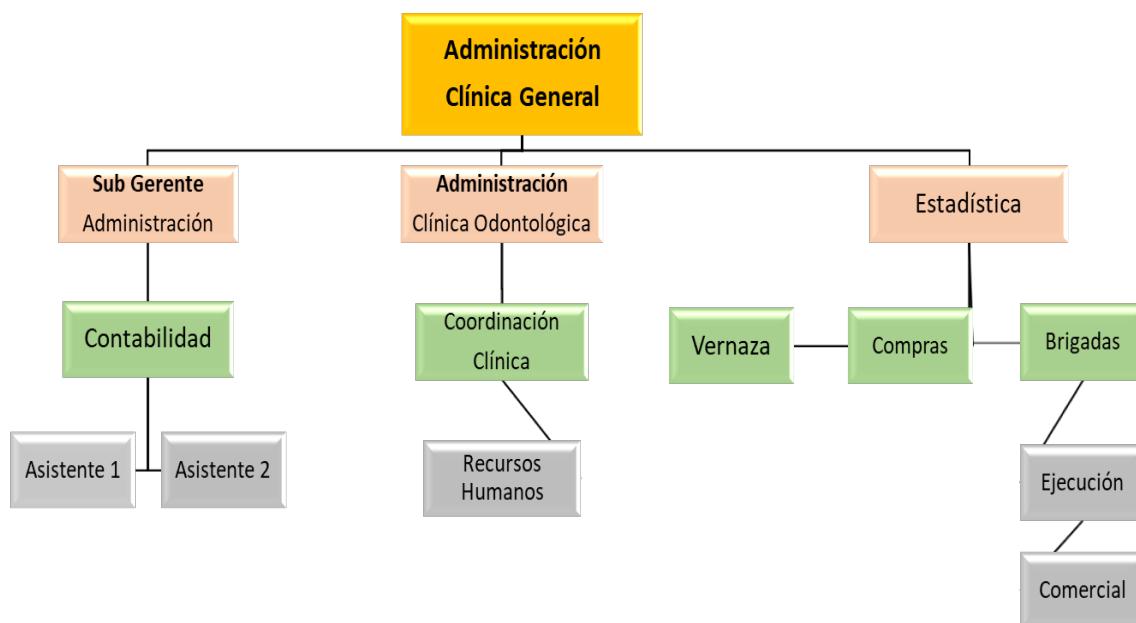
Fortalezas	Oportunidades
Especialización en el área odontológica.	Capacidad instalada no utilizada.
Precios acordes al mercado ofertado.	Desea diversificar sus servicios.
Adaptación al cambio	Profesionales reconocidos a nivel nacional.
Situación geográfica asequible.	Tiempo de espera óptimo para la atención de pacientes.
Debilidades	Amenazas
Página web no se encuentra actualizada.	Cuentas por cobrar mayor a 180 días, que genera liquidez en la clínica.
Poca o Nula publicidad.	
No cuenta con un plan de marketing y estrategias en captar a nuevos clientes.	Los establecimientos públicos cuentan con nuevas especialidades y se encuentran en constante modernización.
	Ingreso de nuevos competidores debido a pocas barreras de entradas al sector.

Fuente: Elaboración propia de autores

El análisis FODA demostró que la clínica se encuentra posicionada en el servicio odontológico pero debido a los nuevos competidores y las pocas barreras de entrada que posee el sector, se ha visto afectado su rendimiento financiero, por lo cual la compañía debe manejar nuevas alternativas de inversión para poder generar mayor ingreso entre las cuales esta proponer nuevos servicios.

A continuación, se detallará la estructura organizacional que maneja la empresa relacionando entre si las líneas de negocio que existe al momento de realizar el estudio.

Figura 3.1 - Estructura Organizacional de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

Administración General

- Supervisar la gestión global de la clínica, asegurando el cumplimiento de objetivos financieros y operativos.
- Desarrollar estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- Garantizar el cumplimiento de normativas sanitarias y administrativas.
- Coordinar con los diferentes departamentos para optimizar la eficiencia.
- Gestionar presupuestos y aprobar inversiones estratégicas.

Subgerente Administrativo

- Apoyar al Administrador General en la gestión operativa de la clínica.
- Coordinar los procesos administrativos y financieros.
- Supervisar el trabajo del área de contabilidad y administración.
- Asegurar la correcta administración de recursos humanos, financieros y materiales.

Contabilidad Administrativo

- Gestionar los estados financieros y reportes contables.
- Controlar los ingresos y egresos de la clínica.
- Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias.

Administración Clínica Odontológica

- Supervisar el correcto funcionamiento de la clínica y la atención al paciente.
- Asegurar que los protocolos de atención y bioseguridad sean cumplidos.
- Coordinar el abastecimiento de insumos odontológicos.

Coordinador de la Clínica

- Organizar y supervisar las actividades diarias de la clínica.
- Gestionar los horarios de los odontólogos y personal de salud.
- Controlar la calidad del servicio y atención al paciente.

Recursos Humanos (RRHH)

- Administrar la contratación, capacitación y evaluación del personal.
- Implementar estrategias para la motivación y retención del talento.
- Gestionar la nómina y beneficios laborales.

Estadísticas

- Recopilar y analizar datos sobre la productividad de la clínica.
- Generar informes sobre desempeño financiero y operativo.

Vernaza

- Supervisar la recolección de información estadística y su análisis.
- Presentar reportes sobre tendencias en la atención y satisfacción del paciente.

Compras

- Gestionar la adquisición de insumos odontológicos y administrativos.
- Negociar con proveedores para obtener mejores condiciones.
- Controlar inventarios y optimizar costos.

Brigadas

- Coordinar programas de atención odontológica comunitaria.
- Organizar campañas de salud bucal.

Ejecución

- Asegurar la implementación de brigadas odontológicas.
- Supervisar el equipo encargado de la logística.

Comercial

- Promover las brigadas a nivel institucional y con empresas.
- Buscar alianzas estratégicas para expandir el alcance de las campañas.
- Si necesitas más detalles o ajustes, dime y lo adapto a tus necesidades.

3.7. Volumen de Negocio de la Empresa (Ingresos)

Los ingresos durante los tres últimos años debido a la prestación de servicios se detallan en la siguiente **Tabla 3.2**:

Tabla 3.2 - Ingreso por Actividades Ordinarias Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.
Periodo: 2022-2023 y 2024

Ingresos por Actividades Ordinarias		
Año 2024	Año 2023	Año 2022
\$ 2.109.229	\$ 1.270.072	\$ 1.270.054

Fuente: Superintendencia de Compañías (Supercias, 2024)

Para el siguiente grafico se detalló todas las líneas de negocio vigentes en la clínica y la participación sobre el total de ingresos del año 2024 (año más reciente).

Tabla 3.3 - Ingreso en % por cada Actividad que Realiza la Empresa Año 2024 y 2023

Ingresos por Actividades	Diciembre 31, Año 2024	%	Diciembre 31, Año 2023
Odontología IESS	\$1.095.280	51,92%	\$1.025.767
Odontología Privada	\$468.250	22,20%	\$153.597
Medicina IESS	\$198.973	9,43%	\$55.008
Laboratorio	\$183.051	8,68%	\$28.511
Farmacia	\$88.833	4,21%	\$7.190
Kit pruebas rápidas COVID	\$11.211	0,53%	\$ -
Objeciones (IESS)	<u>\$63.630</u>	<u>3,03%</u>	<u>\$ -</u>
	\$2.109.230	100,00%	\$1.270.072

Fuente: Elaboración propia de autores

Analizando la información de los ingresos en porcentajes del centro clínico se puede comprobar que la empresa no maneja ninguna área de pediatría y por esta razón es que se desea incorporar la unidad de negocio odontopediatría.

3.8. Línea de Negocio

En cuanto a las líneas de negocio de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda., cuenta con medicina general, dental, laboratorio y farmacia, que trabajan directamente como

prestadores externos del IEES, brindando un servicio acorde con los estándares y exigencias del Ministerio de Salud.

3.9. Tamaño del Mercado

Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda., brinda sus servicios en la ciudad de Guayaquil contando con dos instalaciones, una se encuentra en el norte y la otra en el centro de la ciudad, dentro del segmento de mercado están los habitantes de la ciudad, de acuerdo al último censo de la población existe 2.723.665 millones de habitantes.

3.10. Segmentación del Mercado

De acuerdo con el servicio que brinda la clínica que es la atención sanitaria especializada en el área médica odontológica, siendo su mercado objetivo la ciudad de Guayaquil, considerando los factores de empresa privada y que brinda sus servicios como prestador externo, se tomará como referencia la Población Económicamente Activa (PEA), de la ciudad de Guayaquil que, según el último censo del año 2023 es de aproximadamente 1 millón de personas. La muestra será tomada utilizando por datos estadísticos de los pacientes atendidos en los 3 últimos años.

Revisando el listado de los pacientes de la clínica, fueron atendidos 31.100 pacientes aproximadamente. En el estudio de mercado, se establecerá el tamaño de la muestra utilizando la fórmula que se aplica a la población limitada, basándose en el último número de pacientes que la clínica ha atendido.

N= Población (31.100 pacientes)

Z= Nivel de confianza (1.95)

P= Probabilidad de éxito (0.5525)

q= Probabilidad de fracaso (0.5525)

n = Tamaño de la muestra de una población (31.100)

E = Error estimado (0.5525%)

$$n = \frac{N * Z^2 * q * p}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * q * p}$$

$$n = \frac{31100 * 1.95^2 * 0.5525 * 0.5525}{0.5525^2 * (778 - 1) + 1.95^2 * 0.5525 * 0.5525} =$$

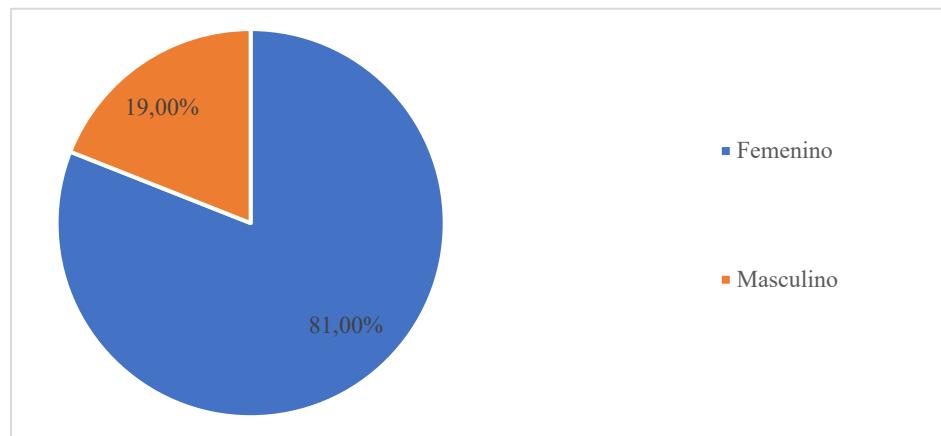
En la tabla 3 se presentará el estudio de las encuestas realizadas a un grupo de población con una muestra de los 3.645 pacientes en la ciudad de Guayaquil:

Tabla 3.4 - Género

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	2.952	81,00%
Masculino	693	19,00%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.2 - Género



Fuente: Elaboración propia de autores

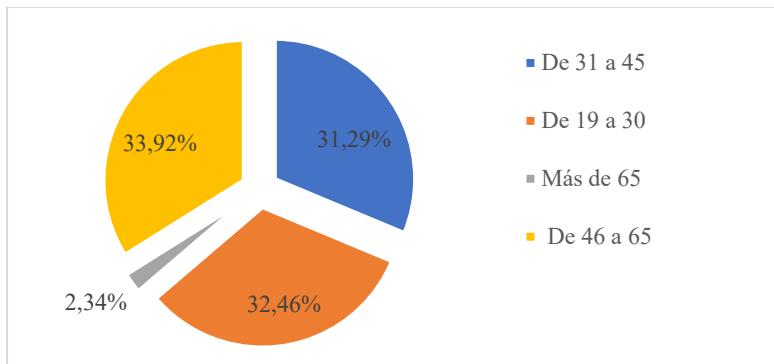
Se puede observar que la distribución por género de los participantes de la encuesta realizada, el género femenino representa el 81% con 2.952 individuos y del género masculino constituye el 19% con 693 individuos. Esta diferencia porcentual sugiere que el género femenino es más significativo en la muestra, lo cual conviene en nuestro análisis ya que es el género femenino quien principalmente asiste con sus hijos menores de edad.

Tabla 3.5 - Edad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
De 31 a 45	1.141	31,29%
De 19 a 30	1.183	32,46%
Más de 65	85	2,34%
De 46 a 65	1.236	33,92%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.3 - Edad



Fuente: Elaboración propia de autores

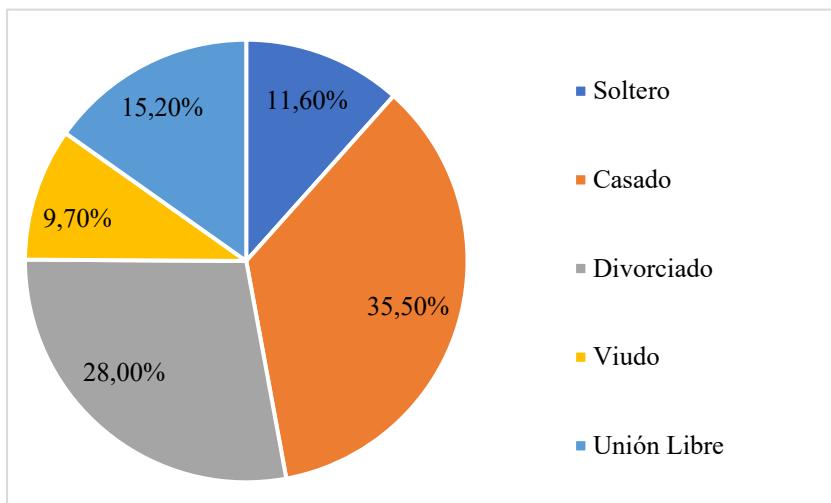
Como se puede observar en la Figura 6 se muestra una concentración significativa en el rango de 46 a 65 años, con cada uno de estos grupos de edad conteniendo más del 33,92% de los individuos, sumando en conjunto un 1.236 del total. Esta tendencia indica una población adulta. Luego continúa el grupo de los 31 a 45 años de edad con un 31,29% sumando un 1.141 de los individuos; le sigue el grupo de los 19 a 30 años de edad con un 32,46% sumando 1183 individuos; y para finalizar la presencia de adultos mayores disminuye drásticamente con un 2,34% mayores de 65 años de edad. Este perfil podría reflejar una población activa laboralmente con menor representación de edades avanzadas y podría tener implicaciones significativas en la planificación de servicios.

Tabla 3.6 - Estado Civil

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	423	11,60%
Casado	1.294	35,50%
Divorciado	1.021	28,00%
Viudo	354	9,70%
Unión Libre	554	15,20%
Total	3.645	100,00%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.4 - Estado Civil



Fuente: Elaboración propia de autores

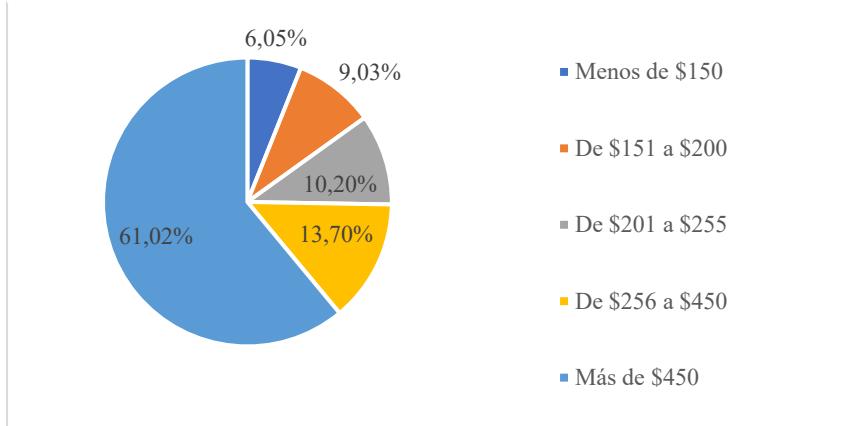
Se puede observar que la distribución por estado civil de los participantes de la encuesta realizada, el estado casado representa el 35,5% con 1.294 individuos, el estado divorciado representa el 28% con 1.021 individuos, el estado de soltero representado por el 11,60% con 423 individuos, el estado unión libre con un 15,20% con 554 individuos, siendo el más significativo el estado de casado; y, el estado de viudo representado por el 9,70% con 354 individuos.

Tabla 3.7 - Nivel de Ingreso Mensual (en dólares)

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$150	221	6,05%
De \$151 a \$200	329	9,03%
De \$201 a \$255	372	10,20%
De \$256 a \$450	499	13,70%
Más de \$450	2.224	61,02%
Total	3.645	100,00%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.5 - Nivel de Ingreso Mensual



Fuente: Elaboración propia de autores

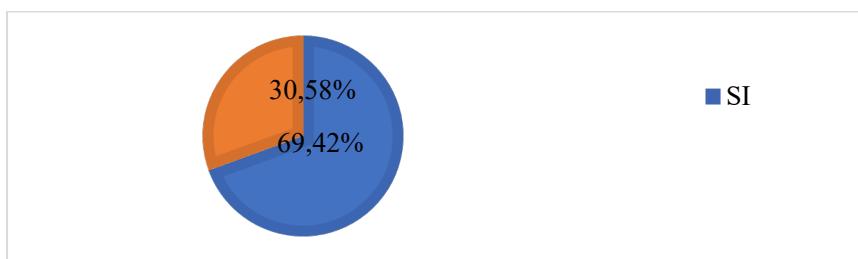
Del siguiente gráfico se puede evidenciar que la mayor proporción de pacientes atendidos (61,02% de la muestra), presentan un ingreso mayor al salario mínimo en el país, y su segunda mayor proporción, un ingreso entre \$256-\$450 con el 13,70%.

Tabla 3.8 - Acuden a médico por alguna enfermedad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2.530	69,42%
No	1.115	30,58%
Total	3.645	100,00%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.6 - Acuden al Médico por Alguna Enfermedad



Fuente: Elaboración propia de autores

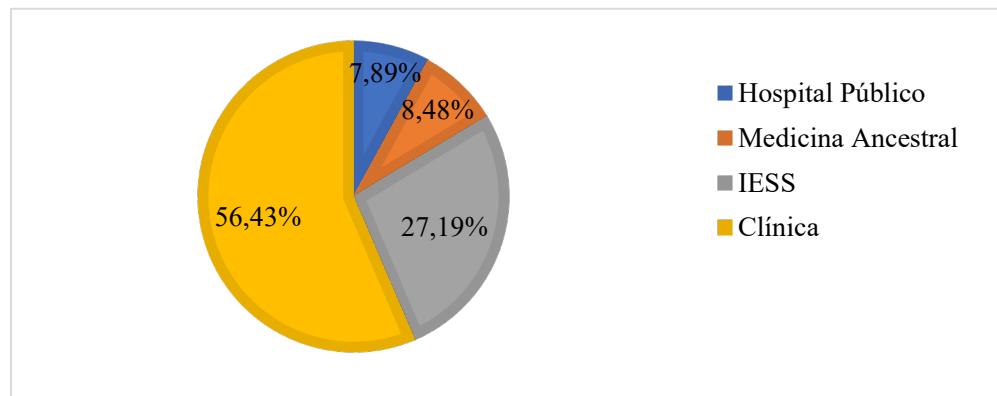
En base a la encuesta realizada, el 69.42%, de las personas encuestadas cada vez que tienen algún indicio de enfermedad asisten a un centro médico para ser revisados y atendidos.

Tabla 3.9 - Lugar que asiste cuando se enferma

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Hospital Público	288	7,89%
Medicina Ancestral	309	8,48%
IESS	991	27,19%
Clínica Privada	2.057	56,43%
Total	3.645	100,00%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.7 - Lugar que Asiste cuando se Enferma



Fuente: Elaboración propia de autores

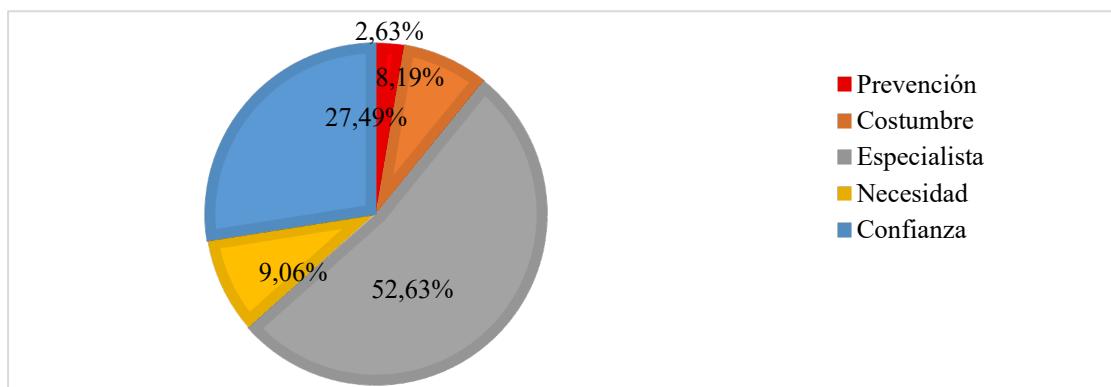
En base a la encuesta realizada, el 56,43% de la muestra se hace atender en una clínica cuando se enferma, el 27,19% se atiende en el IESS o sus derivados.

Tabla 3.10 - Motivo por el que asiste a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Prevención	96	2,63%
Costumbre	299	8,19%
Especialista	1.918	52,63%
Necesidad	330	9,06%
Confianza	1.002	27,49%
Total	3.645	100,00%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.8 - Motivo por el que asiste a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

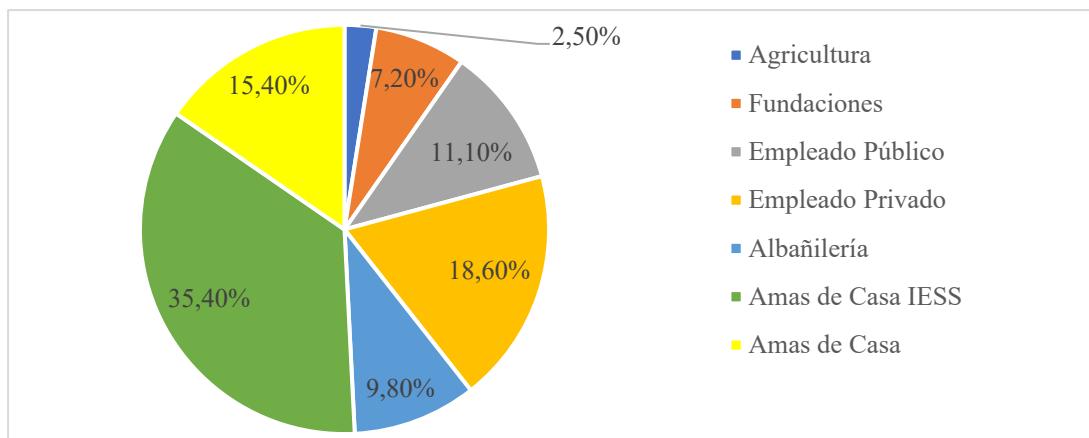
En base a la encuesta realizada, el 52,63% de la muestra acude a este centro médico por especialista; el 27,49% acude a este centro médico por confianza; el 9,06% acude a este centro médico por necesidad; el 8,19% acude a este centro médico por costumbre; y, el 2,63% por prevención.

Tabla 3.11 - Actividad económica de los encuestados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Agricultura	91	2,63%
Fundaciones	262	7,31%
Empleado Público	405	11,11%
Empleado Privado	678	18,71%
Albañilería	357	9,94%
Amas de Casa IESS	1.290	50,29%
Total	3.645	100,00%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.9 - Actividad Económica de los Encuestados



Fuente: Elaboración propia de autores

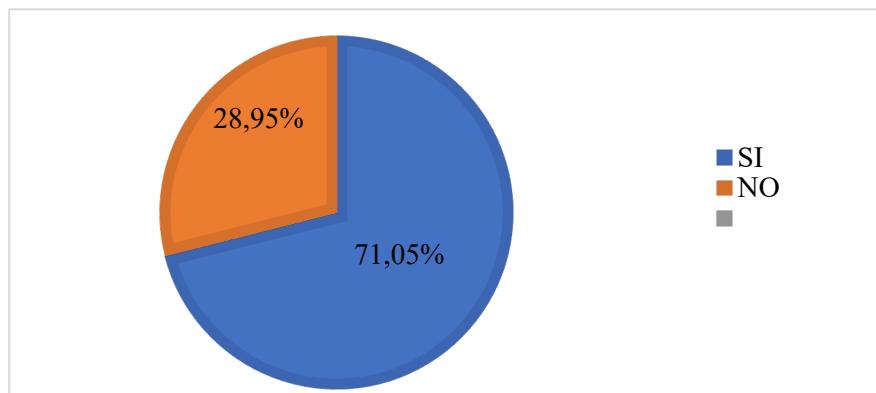
En base a la encuesta realizada, el 35.40% son amas de casa que aportan al IESS como afiliación de trabajo no remunerado del hogar; un 18.60% son empleados privados, aportan al IESS y tienen aportando adicional a su cónyuge e hijos menores de edad; el 11.10% son empleados públicos; un 9.80% son albañiles y no aportan al IESS; un 7.20% son trabajadores de fundaciones y aportan al IESS; y, el 2.50% son agricultores y que están afiliados al IESS bajo la figura de seguro campesino.

Tabla 3.12 - Los Pacientes que Asisten a la Clínica tienen Hijos Menores de Edad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2.590	71,05%
No	1.055	28,95%
Total	3.645	100,00%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.10 - Los Pacientes que Asisten a la Clínica tienen Hijos Menores de Edad



Fuente: Elaboración propia de autores

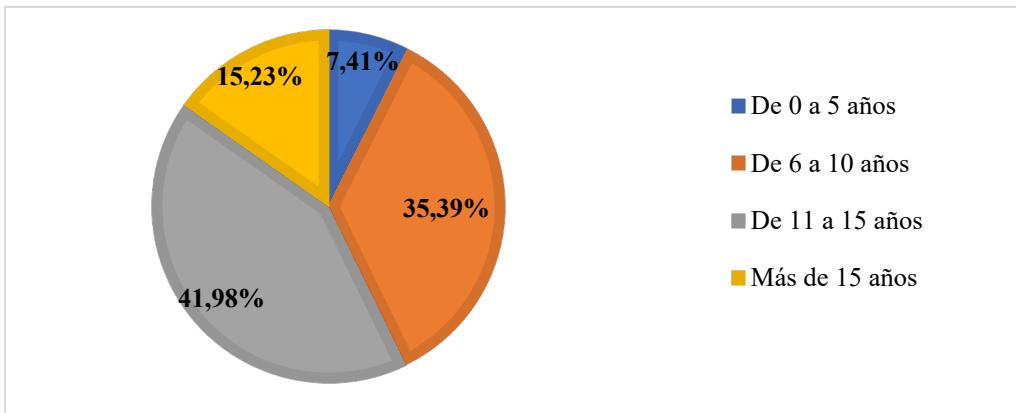
Con base en la encuesta realizada se puede evidenciar que el 71,05% de persona que asisten a la clínica tienen hijos menores de edad.

Tabla 3.13 - Edad de Hijos de los Encuestados

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5 años	270	7,41%
De 6 a 10 años	1.290	35,39%
De 11 a 15 años	1.530	41,98%
Más de 15 años	555	15,23%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.11 - Edad de hijos de los Encuestados



Fuente: Elaboración propia de autores

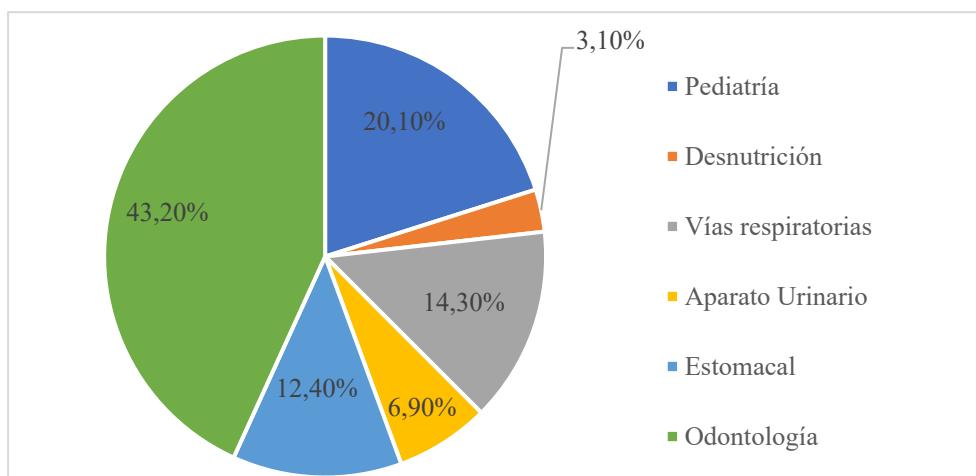
En base encuesta realizada, el 41,98% tienen hijos entre 11 a 15 años de edad; el 35,39% tienen hijos entre 6 a 10 años de edad; el 1,23% tienen hijos mayores de 15 años de edad; y, el 7,41% tienen hijos entre 0 a 5 años de edad.

Tabla 3.14 - Tipo de Especialista que Necesita su Hijo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Pediatria	733	20,10%
Desnutrición	113	3,10%
Vías respiratorias	521	14,30%
Aparato Urinario	252	6,90%
Estomacal	452	12,40%
Odontología	1.575	43,20%
Total	3.645	100%

Figura 3.12 - Tipo de Especialista que Necesita su Hijo

Fuente: Elaboración propia de autores



Fuente: Elaboración propia de autores

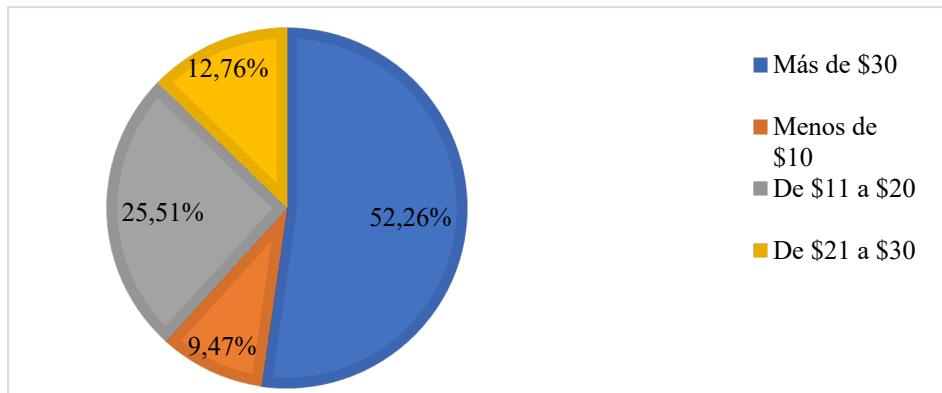
En base encuesta realizada, el 43,20% acuden por sus hijos con problemas odontológicos; el 20,10% acuden por sus hijos con problemas pediátricos; el 14,30% acuden por sus hijos con problemas de vías respiratorias; el 12,40% acuden por sus hijos con problemas estomacales; el 6,90% acuden por sus hijos con problemas urinarios; y, el 3.10% acuden por sus hijos con problemas de desnutrición.

Tabla 3.15 - Valor que canceló de forma particular por una consulta de su hijo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Más de \$30	1.905	52,26%
Menos de \$10	345	9,47%
De \$11 a \$20	930	25,51%
De \$21 a \$30	465	12,76%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.13 - Valor que canceló de forma particular por una consulta de su hijo



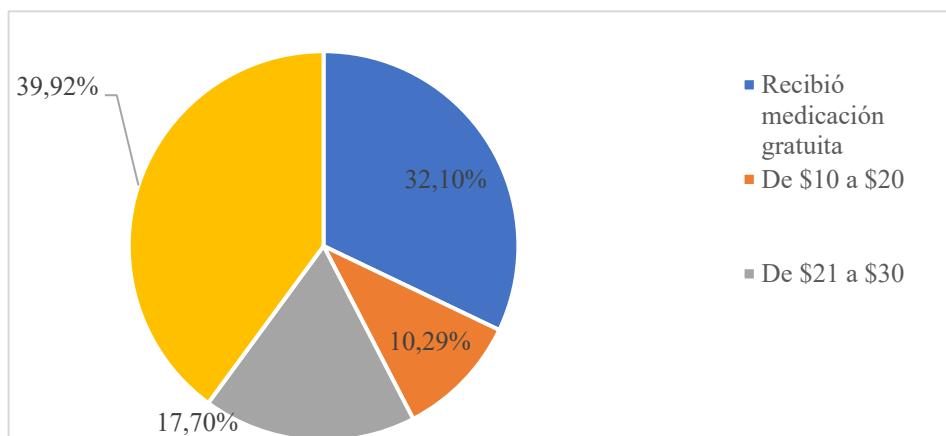
Fuente: Elaboración propia de autores

Con base en la encuesta realizada, se evidencia que más de la mitad, 52,26% de los encuestados en su última consulta particular con sus hijos gastaron más de \$30, el 12,76% gastó entre \$21 y \$30, el 25,51% entre \$11 y \$20 y solo un 9,47% gastó menos de \$10

Tabla 3.16 - Valor que Canceló en la Última Receta de su Hijo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Recibió medicación gratuita	1.170	32,10%
De \$10 a \$20	375	10,29%
De \$21 a \$30	645	17,70%
De \$31 o más	1.455	39,92%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.14 - *Valor que Canceló en la última receta de su hijo*

Fuente: Elaboración propia de autores

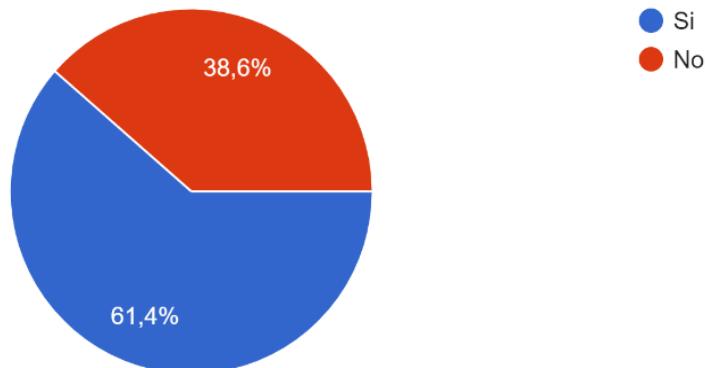
Con base en la encuesta realizada, un 39.92% cancelo más \$31 en recetas médicas; un 17.7 canceló un rango de \$21 a \$30 en recetas médicas; un 10.29% cancelaron un rango de \$10 a \$20 en las recetas médicas; y un 32.10% recibieron medicina gratuita.

Tabla 3.17 - Conoce la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2.238	61,40%
No	1.407	38,60%
Total	3645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.15 - Conoce la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

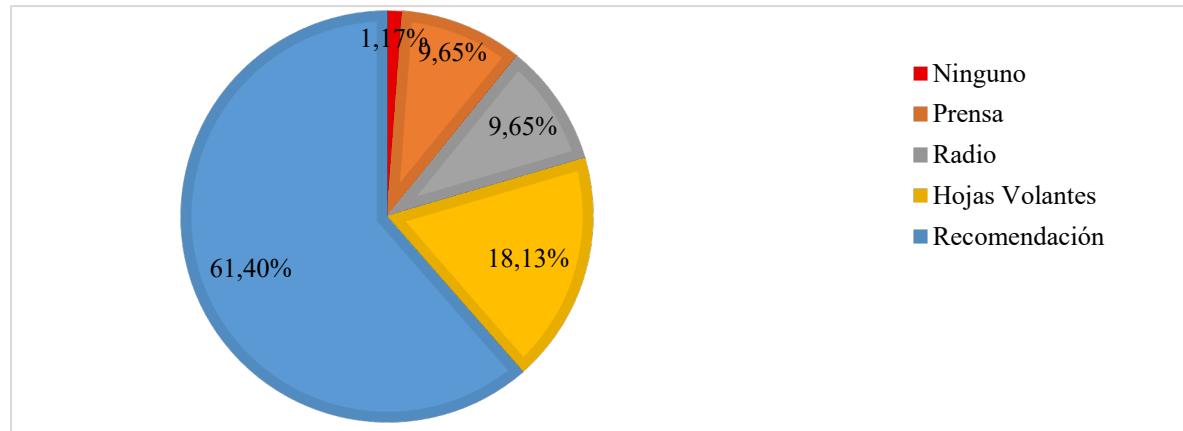
Los participantes de la encuesta realizada representan un 61,4% con 2.238 individuos que si conocen la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. y un 38,6% con un total de 1.407 individuos que no la conocen.

Tabla 3.18 - Como obtuvo información de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	43	1,17%
Prensa	352	9,65%
Radio	352	9,65%
Hojas Volantes	661	18,13%
Recomendación	2.238	61,40%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.16 - Como obtuvo información de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

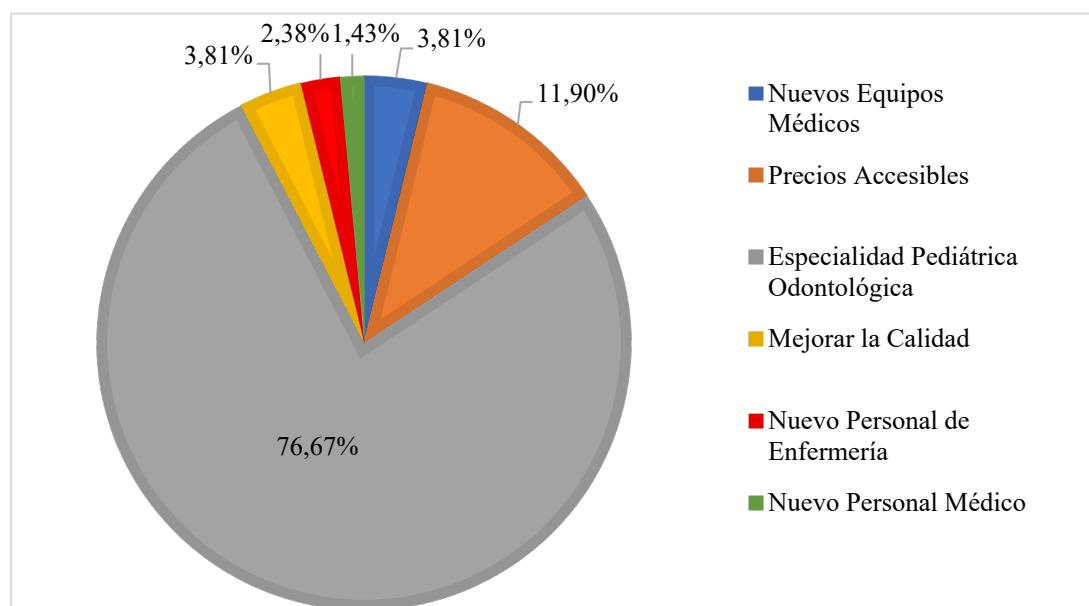
Con base en la encuesta realizada, un 61,40% conocieron a este establecimiento por medio de recomendaciones; un 18,13% conocieron del establecimiento por medio de hojas volantes; un 9,65% conocieron del establecimiento por medio de la radio; un 9,65% conocieron del establecimiento por medio de la prensa; y, un 1,17% por ningún medio.

Tabla 3.19 - Recomendaciones que le daría a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Nuevos Equipos Médicos	139	3,81%
Precios Accesibles	434	11,90%
Especialidad Pediátrica Odontológica	2.795	76,67%
Mejorar la Calidad	139	3,81%
Nuevo Personal de Enfermería	87	2,38%
Nuevo Personal Médico	52	1,43%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.17 - Recomendaciones que le daría a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

Con base en la encuesta realizada, representan un 7,67% de individuos les gustaría que tengan una nueva especialidad pediátrica en odontología; un 11,90% de individuos les gustaría que tengan precios accesibles; un 3,81% de individuos les gustaría que mejoren la calidad; un 2,38% de individuos les gustaría que contraten nuevo personal de enfermería; un 3,81% de

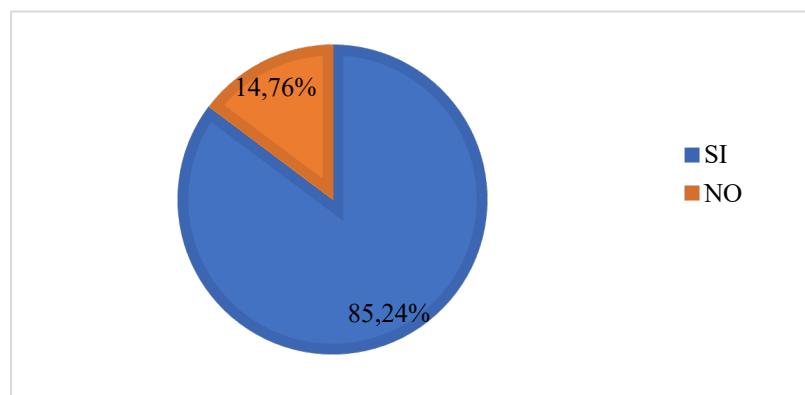
individuos les gustaría que tengan nuevos equipos médicos; y, un 1,43% de individuos les gustaría que tengan nuevos equipos médicos.

Tabla 3.20 - Le Gustaría que Exista el Área de Odontología Pediátrica

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3.107	85,24%
No	538	14,76%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.18 - Le Gustaría que Exista el Área de Odontología Pediátrica



Fuente: Elaboración propia de autores

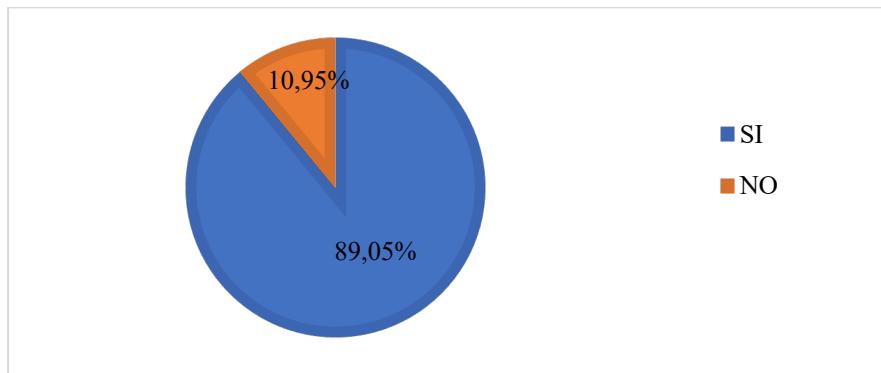
Con base en la encuesta realizada, representan un 85,24% de individuos les gustaría que haya la especialidad de odontología pediátrica; y, un 14,76% de individuos no les gustaría que haya la especialidad de odontología pediátrica.

Tabla 3.21 - Se atendería en la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. si hubiera el Área de Odontología Pediátrica?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3.246	89,05%
No	399	10,95%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.19 - Se atendería en la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.. si hubiera hay el Área de Odontología Pediátrica?



Fuente: Elaboración propia de autores

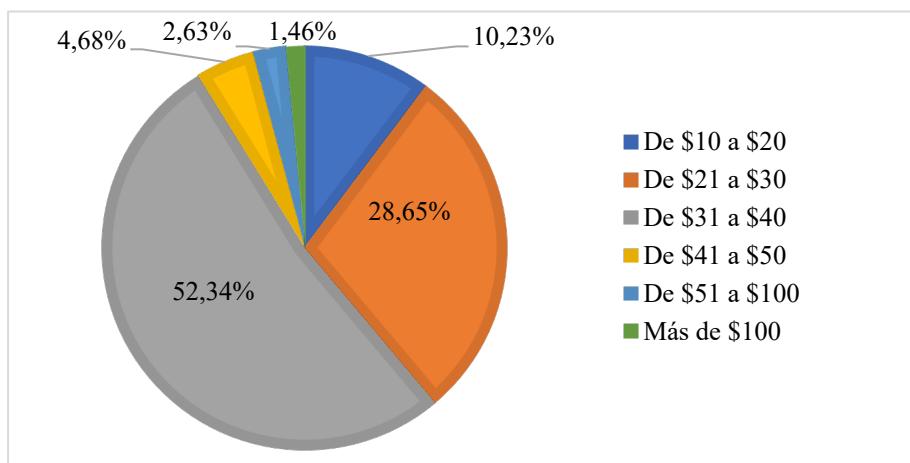
Con base en la encuesta realizada, un 89,05% si acudiesen a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. si existiera el servicio de odontología pediátrica; y, un 10,95% no acudirían.

Tabla 3.22 - Valor dispuesto a pagar por el Servicio recibido de Odontología Pediátrica en la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
De \$10 a \$20	373	10,23%
De \$21 a \$30	1.044	28,65%
De \$31 a \$40	1.908	52,34%
De \$41 a \$50	171	4,68%
De \$51 a \$100	96	2,63%
Más de \$100	53	1,46%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.20 - Valor Dispuesto a Pagar por el Servicio Recibido de Odontología Pediátrica en Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

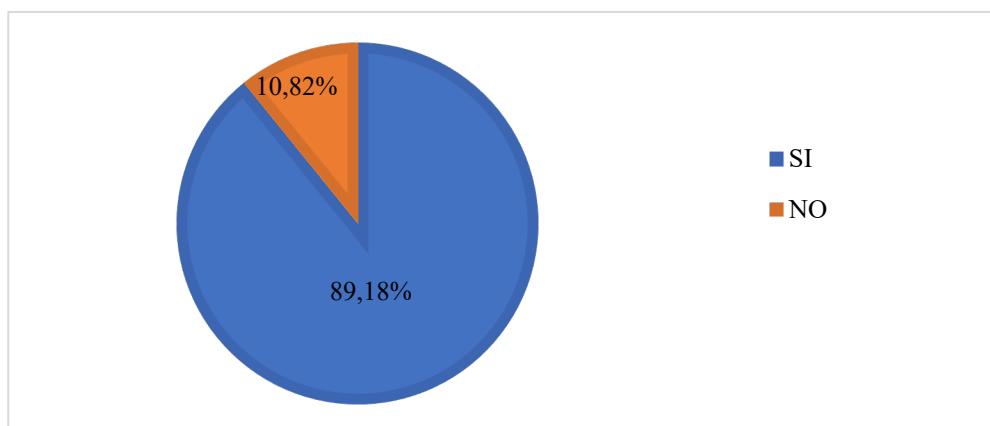
En base la encuesta realizada, un 52,34% estarían dispuestos a cancelar por el servicio de odontología pediátrica en un rango de \$31 a \$40; un 4,68% estarían dispuestos a cancelar por el servicio de odontología pediátrica en un rango de \$41 a \$50; un 28,65% estarían dispuestos a cancelar por el servicio de odontología pediátrica en un rango de \$21 a \$30; un 10,23% estarían dispuestos a cancelar por el servicio de odontología pediátrica en un rango de \$10 a \$20; un 2,63% estarían dispuestos a cancelar por el servicio de odontología pediátrica en un rango de \$51 a \$100; y, un 1,46% estarían dispuestos a cancelar por el servicio de odontología pediátrica en un rango superior a \$100.

Tabla 3.23 - Recomendaría a Familiares y Amistades a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	3.248	89,18%
No	397	10,82%
Total	3.645	100%

Fuente: Elaboración propia de autores

Figura 3.21 - Recomendaría a Familiares y Amistades a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

Con base en la encuesta realizada, representan un 89,18% recomendarían a familiares y amistades a la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.; y, un 10,82% no la recomendarían.

De acuerdo con las encuestas podemos concluir que el 89,18% de los pacientes recomendarían a familiares y amistades la atención médica de odontología; así como también, un 85,24% le gustaría que exista el área de odontopediatría; La Odontopediatría es la especialidad con más demanda, seguida por la Cirugía Maxilofacial, la Endodoncia y la

Periodoncia. La mayoría de los participantes en la encuesta busca horarios de atención flexibles, una ubicación conveniente, tratamientos especializados de alta calidad y, finalmente, el precio y el trato del personal. Y el 52,34% estaría preparado para desembolsar un poco más de lo habitual por un tratamiento dental profesional, que incluya garantía, materiales y equipo de alta calidad.

3.11. ANÁLISIS FINANCIERO

3.11.1. Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera demuestra el estado patrimonial de la clínica, compuesta por sus activos, equipos que ha venido adquiriendo a lo largo de su vida operacional además de sus obligaciones que están representadas por apalancamientos financieros que han otorgado los banco para que esta pueda cumplir con sus operaciones.

Tabla 3.24 - Estado de Situación Financiero Expresado en U.S. dólares al Finalizar el Año 2024

Cuentas	\$	AV%
ACTIVOS		Año 2024
ACTIVOS CORRIENTES:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3.438	0,26%
Cuentas por cobrar	\$ 968.992	72,17%
Impuestos corrientes	\$ 71.466	5,32%
Otros activos	\$ 187.004	13,93%
Total, Activos Corrientes	\$1.230.900	91,68%
ACTIVOS NO CORRIENTES:		
Propiedad Planta y Equipo		
Muebles y enseres	\$ 82.142	6,12%
Maquinarias y Equipo	\$ 94.992	7,07%
Equipo de Computación	\$ 41.417	3,08%
Depreciación	\$ (121.833)	(9,07)%
Total, Propiedad Planta y Equipo	\$ 96.718	7,20%
Otros Activos		
Otros Activos	\$ 15.000	1,12%
Total, Activos No Corrientes	\$ 111.718	8,32%
Total, Activos	\$1.342.618	100,00%
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
Obligaciones bancarias	\$ 77.134	5,75%
Cuentas por pagar	\$ 362.087	26,97%
Gastos acumulados	\$ 299.818	22,33%
Impuestos por Pagar	\$ 70.953	5,28%
Otras cuentas por Pagar	\$ 173.729	12,94%
Otros Pasivos Corrientes	\$ 80.333	5,98%
Total, Pasivos Corrientes	\$1.064.054	79,25%
PASIVOS NO CORRIENTES		
Cuentas por pagar	\$ 161.319	12,02%
Total, Pasivos No Corrientes	\$ 161.319	
Total, Pasivos	\$1.225.373	91,27%
Patrimonio		
Capital Social	\$ 800	0,06%
Apote FUTURA Capitalización	\$ 100.000	7,45%
Reserva	\$ 800	0,06%
Resultados Acumulados	\$ 12.242	0,91%
Resultado del Ejercicio	\$ 3.403	0,25%
Total, Patrimonio	\$ 117.245	8,73%
Total	\$1.342.618	100,00%

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.25 - Estado de Resultado Integral Expresado en U.S. dólares al Finalizar el Año 2024

Cuentas	\$	AV%
Ingresos		
Servicio Médico Odontológico	\$2.109.230	99,83%
Otros	\$ 3.780	0,17%
Total, Ingresos	\$2.113.010	100,00%
Costos		
Costos de Ventas	\$ (894.291)	42,32%
Utilidad Bruta	\$1.218.719	
Gastos		
Administrativos-ventas -Financiero	\$1.131.241	53,54%
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta y participación de trabajadores	\$ 87.478	4,14%
Participación a Trabajadores	\$ (13.122)	
Impuesto a la Renta	\$ (70.953)	
Utilidad o Perdida del Año y Resultado Integral	\$ 3.403	

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.26 - Ratios Financieros de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Razones de Liquidez	Fórmula	Año	Interpretación
		2024	
Razón de Liquidez Corrientes	Activo Corrientes/ Pasivo Corriente (Activo Corriente - Inventarios) /Pasivos Corrientes	1.16 1.13	La razón de Liquidez indica que la clínica cuenta con 1.16 dólares por cada dólar que se debe pagar la empresa puede invertir un 16 ctvs. de dólar. La prueba ácida, es igual a los activos corrientes menos inventarios dividido para los pasivos corrientes, pero la razón indica que la clínica no cuenta con inventario.
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total/Activo total	0.91	La razón de endeudamiento determina que la compañía posee un nivel alto de pasivos y esto hace que la compañía ponga en riesgos su patrimonio
Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	11.45	La razón indica que la empresa se encuentra del rango óptimo ya que representa menos del 50% y que puede cumplir con sus obligaciones financieras.
Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar	2.18	Esta razón indica que la empresa mantiene una mala recaudación de cartera. Dividiendo los $360/2.18=$ aproximadamente le toma a la empresa 165 días recuperar la cartera vencida.
ROE (Retorno sobre el capital)	Utilidad Total	Neta/Patrimonio	Esta razón indica que los accionistas están recibiendo menos dividendo de lo que han invertido
ROA (Rotación de Activos)	Utilidad Neta/ Activo Total	0	La empresa no está generando la suficiente rentabilidad y se Encuentra endeudada.

Fuente: Elaboración propia de autores

La información financiera de la empresa demuestra que la compañía está teniendo problemas en recaudación de su cartera y que se encuentra endeudada debido a los apalancamientos financieros con instituciones bancarias, a los que tuvo que recurrir para cumplir con sus obligaciones, es necesario que recurra a nuevas alternativas de inversión. La alternativa que se propone es realizar una nueva línea de negocio para así menguar un poco sus cuentas por pagar.

3.12. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En este sector, en la ciudad de Guayaquil, se hallan tres Clínicas Dentales consolidadas y con un enfoque parecido al que se busca gestionar.

Tabla 3.27 - Análisis de la Competencia

Nombre Competencia	Ubicación	Principal Ventaja	Antigüedad	Línea de Precio	Tipo de Competencia
Dentispro (2023)	Cuenca 1500 y Av. Quito	Odontología general, ortodoncia, implantología, estética dental	10 años	Media	Directa
Orthodontics City (2023)	Junto al City Mall	Ortodoncia tradicional y estética, Invisalign	5 años	Alta	Directa
REvClínica	Samborondón	Odontología preventiva,	15 años	Media	- Baja
Dental San Javier (2023)	Edificio Global Center	pediátrica y rehabilitación oral			Directa

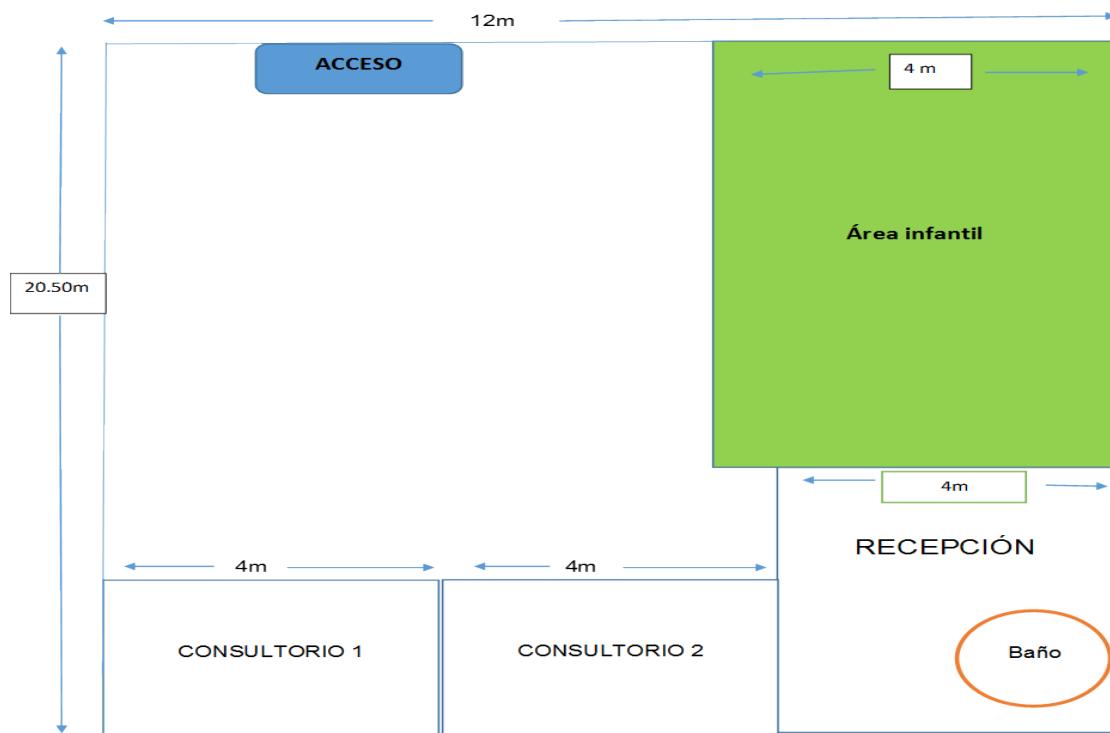
Fuente: Elaboración Propia de Autores

En esta **Tabla 3.27** se observan tres clínicas que representan nuestra competencia y con base en la información se puede desarrollar una ventaja competitiva.

3.12.1. Distribución del Espacio Físico de la Nueva Línea de Negocio

La distribución interna del espacio físico para esta nueva línea de negocio es muy importante para brindarles comodidad a los pacientes que lleguen con sus niños menores de 13 años para atención odontopediatría.

Figura 3.22 - Distribución del espacio físico para la Nueva Línea de Negocio



Fuente: Elaboración propia de los autores en base a la investigación de campo.

3.12.2. Análisis de Estadístico de las Especialidades

Según estudios realizados por el INEC mediante el registro Estadísticos de Recursos y Actividades de Salud, se analizó las especialidades por regiones y ciudades por lo que se obtuvo la siguiente información:

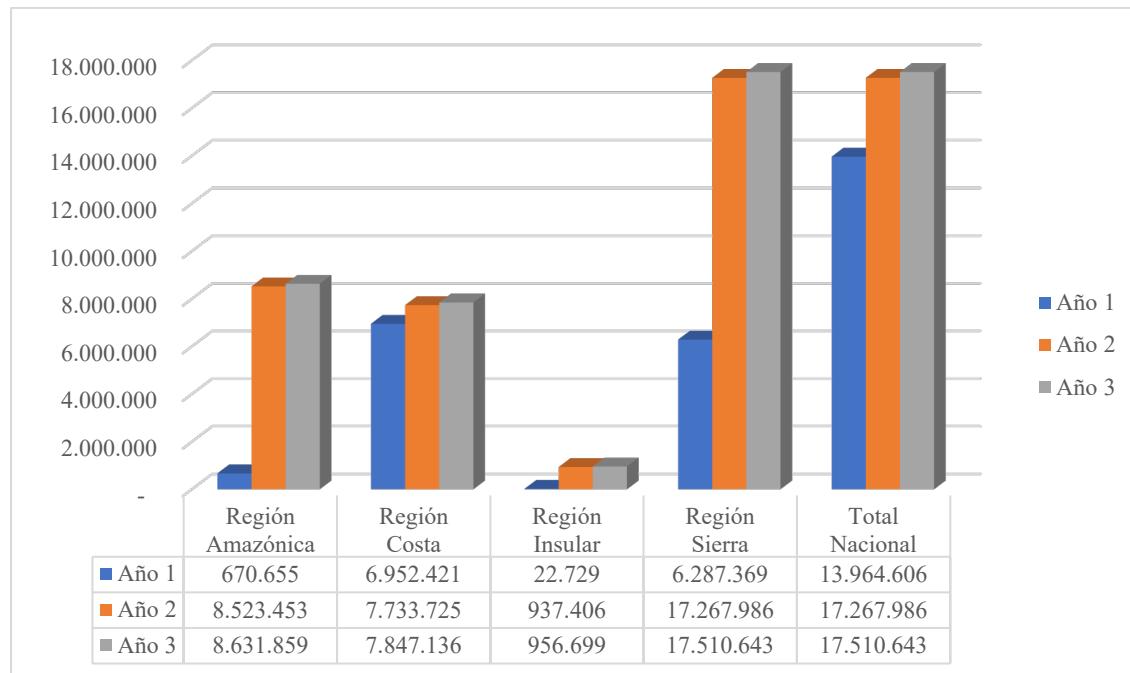
Tabla 3.28 - Análisis del Registro y Actividades de Salud (RAS) según Regiones del Ecuador de Odontólogos Periodos 2022, 2023 y 2024

Regiones	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Región Amazónica	670.655	8.523.453	8.631.859
Región Costa	6.952.421	7.733.725	7.847.136
Región Insular	22.729	937.406	956.699
Región Sierra	6.287.369	17.267.986	17.510.643
Total, Nacional	13.964.606	17.267.986	17.510.643
Total general	27.897.780	51.730.556	52.456.980

Fuente: Elaboración propia de autores

*Atenciones odontológicas de pacientes por regiones en el Ecuador

Figura 3.23 - Análisis del Registro y Actividades de Salud RAS según Regiones del Ecuador de Odontólogos Periodos 2022, 2023 y 2024



Fuente: INEC, <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>

El resultado de los análisis obtenidos fue de las Regiones: Amazónica, Costa, Insular y Sierra del territorio ecuatoriano, pero por motivos del estudio enfocado en la ciudad de Guayaquil que pertenece a la Región Costa los datos resaltantes durante el año 2022 en la costa hubo 670.655 odontólogos registrados, en el año 2022 en la costa hubieron 7'733.725 odontólogos registrados, y, en el año 2024 en la costa hubieron 7'847.136 odontólogos registrados.

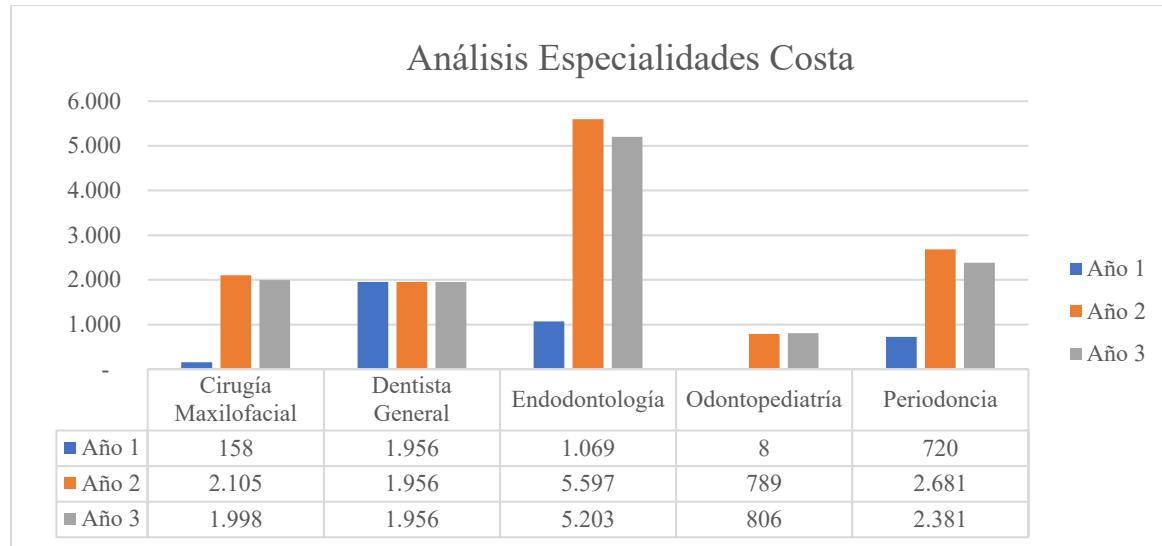
Al mismo tiempo con la información del RAS se analizó las especialidades de odontología en la ciudad de Guayaquil, de lo cual se obtuvo la siguiente información durante los años estudiados:

Tabla 3.29 - Análisis del Registro y Actividades de Salud (RAS) de Profesionales en la Especialidades Odontológicas Guayaquil

Especialidades	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Dentista General	1.956	1.956	1.956
Endodontología	1.069	5.597	5.203
Periodoncia	720	2.681	2.381
Cirugía Maxilofacial	158	2.105	1.998
Odontopediatría	8	789	806

Fuente: Elaboración propia de autores

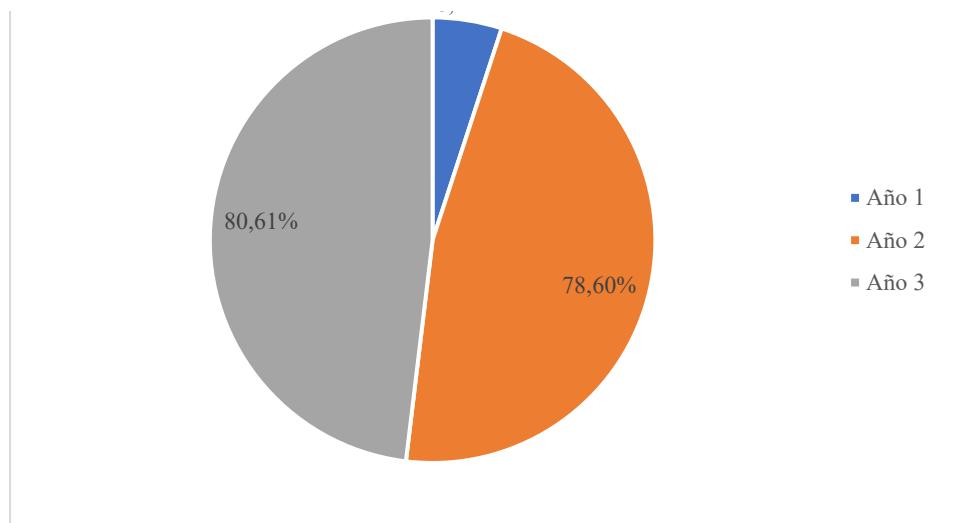
Figura 3.24 - Análisis Registro y Actividades de Salud (RAS) de Profesionales en la Especialidades Odontológicas Guayaquil



Fuente: INEC, https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadísticas_Sociales/Recursos_Actividades_de_Salud/RAS_2019/Bolet%C3%ADn_T%C3%A9cnico_RAS_2019.pdf

Del estudio realizado por profesionales en especialidades odontológicas en la ciudad de Guayaquil según el análisis RAS, se puede observar que durante el año 2022 el más significativo es Dentista General con 1.956; seguido por el Endodoncista con 1.069; luego le sigue Periodoncia con 720; el cirujano maxilofacial con 158 y al final el odontopediatra con 8,42%, se puede observar claramente que el año 2022 no había muchos especialistas de Odontopediatría.

Figura 3.25 - Análisis de la Especialidad Odontopediatría en Guayaquil



Fuente: Elaboración propia de autores

A diferencia entre los años 2023 y 2024, enfocándonos con la especialidad de odontopediatría, incrementa a 78,60% y 80,61% respectivamente; resaltando que, aún sigue siendo muy baja esta especialidad por lo que, en conclusión, se puede decir que, en la ciudad de Guayaquil, se debería considerar la creación de una nueva línea de negocio en las clínicas odontológicas para brindar este servicio a la sociedad.

3.12.3. Viabilidad de Implementar Nueva Línea de Negocio en Odontopediatría

Luego de haber realizado los índices financieros de la empresa se realizará la proyección de ingreso y egresos que tendrá la compañía con la nueva línea de negocio que será el área de odontopediatría.

Como se pudo observar en los estados financieros la clínica ya cuenta con la capacidad instalada para poder adecuar esta nueva especialidad dentro de sus instalaciones.

En la tabla 28, está el cuadro con los nuevos ingresos que tendrá esta propuesta: Suponiendo que se atienda seis pacientes diarios según los registros que constan de los otros departamentos, siendo el valor de la consulta \$ 40.00 dólares (Cuarenta 00/100 dólares americanos) y el ingreso semanal sería de \$ 2,000. (Dos mil 00/100 dólares americanos).

Tabla 3.30 - Ingresos Semana por Consulta Externa

Atención Médica Semanal	Aceptación de Encuestas	Atención de Pacientes Semanales
50	\$40	\$ 2.000

Fuente: Elaboración propia de autores

A continuación, detallamos el valor del ingreso mensual descontado el valor de los honorarios profesionales que seria 40 % para el doctor de cabecera y el 60 % para la clínica, ya que asume todos los gastos fijos y administrativos propios del servicio que oferta.

Tabla 3.31 - Ingreso Mensual / Valores de Clínica & Honorarios

Ingreso Mensual	60 % clínica	40% Honorarios del Doctor
\$ 8.000	\$ 4.560	\$ 3.440

Fuente: Elaboración propia de autores

Se estima un crecimiento mensual de al menos 10% durante el primer año debido a la necesidad de los clientes en adquirir este servicio lo cual se reflejó en las encuestas realizadas, esto sumado a la publicidad que se dará del mismo. A su vez, se proyecta que, pasado el primer año, la demanda aumentará en 12 % anualmente por el histórico del crecimiento de la clínica. Esto se detalla en la siguiente manera el cuadro de ingreso.

Tabla 3.32 - Proyección de flujo de Caja Incorporado el Servicio de Odontopediatría

Detalle de Ingresos y Egresos	Año 2022P	Año 2023P	Año 2024P	Año 2025P	Año 2026P
Ingreso por servicios médicos y odontológicos	\$ 2.366.568	\$ 2.603.225	\$ 2.863.547	\$ 3.149.902	\$ 3.464.892
Nueva Línea de Negocio - pediatría	\$ 171.074	\$ 191.603	\$ 214.595	\$ 240.347	\$ 269.188
Ingresos Totales	\$ 2.537.642	\$ 2.794.828	\$ 3.078.142	\$ 3.390.249	\$ 3.734.080
Costos	\$ (1.264.619)	\$ (1.378.573)	\$ (1.502.800)	\$ (1.638.226)	\$ (1.785.861)
Gastos	\$ (1.012.587)	\$ (1.105.189)	\$ (1.206.347)	\$ 1.316.858	\$ (1.437.593)
Superávit/ Déficit	\$ 260.436	\$ 311.066	\$ 368.995	\$ 435.164	\$ 510.626

Descripción **Valores**

TIR 43%

Valor Inicial Inversión (\$85.000)

Cálculo Capital de Trabajo (Costos + Gastos)

Fuente: Elaboración propia de autores

Nota: La **Tabla 30** detalla el flujo de caja proyectado para los siguientes 5 años incorporando la nueva línea de negocio en la clínica.

Tabla 3.33 - Proyección de Flujo de Caja Incorporado el Servicio de Odontopediatría detallando gastos individuales

Detalle de Ingresos y Egresos	Año 0 (2024)	Año 2025P	Año 2026P	Año 2027P	Año 2028P	Año 2029P
Ingreso por servicios médicos y odontológicos	\$ 2.109.230	\$ 2.366.568	\$ 2.603.225	\$ 2.863.547	\$ 3.149.902	\$ 3.464.892
Ingresos Totales	\$ 2.109.230	\$ 2.537.642	\$ 2.794.828	\$ 3.078.143	\$ 3.390.249	\$ 3.734.081
Costos Actuales	\$ (894.291)	\$ (1.206.454)	\$ (1.313.428)	\$ (1.429.838)	\$ (1.631.737)	\$ (1.778.593)
Gastos Actuales	\$ (1.131.241)	\$ (937.314)	\$ (1.020.884)	\$ (1.111.925)	\$ (1.191.133)	\$ (1.336.485)
Superávit/ Déficit Actual	\$ 83.698	\$ 222.800	\$ 268.913	\$ 321.784	\$ 327.032	\$ 349.814
Nueva Línea de Negocio - pediatría		\$ 171.074	\$ 191.603	\$ 214.596	\$ 240.347	\$ 269.189
Costos / Insumos de nueva línea		\$ (17.107)	\$ (19.160)	\$ (21.460)	\$ (24.035)	\$ (26.919)
Honorarios por nueva línea		\$ (102.645)	\$ (114.962)	\$ (128.757)	\$ (144.208)	\$ (161.513)
Gasto Publicidad Nueva línea		\$ (13.686)	\$ (15.328)	\$ (17.168)	\$ (19.228)	\$ (21.535)
Utilidad Nueva Línea	\$ (85.000)	\$ 37.636	\$ 42.153	\$ 47.211	\$ 52.876	\$ 59.222
Utilidad Total		\$ 260.436	\$ 311.066	\$ 368.995	\$ 379.908	\$ 409.035
VAN	USD \$ 93.393					
TIR	43%					

Fuente: Elaboración propia de autores

Dentro de la proyección de ingresos / costos y gastos de la clínica se establece que cada año se incrementará un 10 % en la nueva línea de negocio en donde al año se estima unos 4.277 pacientes a \$40 la consulta ascendiendo a un total de \$171.074; así mismo, sus costos y gastos de \$5.132 con un incremento del 9 % respectivamente considerando que estos resultados podrían estar sujetos a cambio dependiendo de las nuevas medidas que tomen los futuros gobiernos o cambios en la parte tributaria.

Adicional a esto, se pudo visualizar que esta nueva línea de negocio aportará a la razón de liquidez de la empresa, ya que diversificaría su cartera de servicios y no solo dependería de las prestaciones, sino que se enfocaría en darse a conocer a sus clientes con este nuevo servicio.

3.12.4. Propuesta de Planeación Estratégica de la Nueva Línea de Negocio

La propuesta de planeación estratégica abarca los siguientes puntos:

- Clientes
- Estrategia de Marketing Digital
- Programa de Referidos y Fidelización
- Alianzas Estratégicas
- Experiencia del Paciente y Reputación Virtual
- Estrategias en Ferias y Eventos
- Servicios
- Recursos Físicos
- Optimización del Espacio
- Ampliación y Modernización
- Accesibilidad y Comodidad
- Equipamiento Odontológico
- Gestión de Seguridad e Higiene
- Digitalización y Optimización de Procesos

Clientes

Objetivo: Incrementar la cartera de pacientes y referidos para la clínica de especialidades dentales Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Plan de Acción

1. Estrategia de Marketing Digital

1.1 Página web optimizada

- Crear la página web www.clinicaasistenciadental.com con óptimo contenido para una pronta búsqueda en Google por los usuarios.
- Incluir información de los servicios de la clínica y testimonios de pacientes que hayan utilizado los servicios.
- Informar los servicios principales mediante formularios de contacto para facilidad de los futuros pacientes, así como también, incluir la dirección y ubicación.
- Tiempo: 2 meses
- Costo: \$2,500 - \$4,000 USD

1.2 Redes Sociales y Publicidad

- Crear contenido educativo dental para socializarlo en las redes sociales como Instagram, Facebook, Tik Tok.
- Implementar campañas segmentadas por ubicación e intereses.
- Publicar casos de éxito como es el antes y después previa autorización del paciente.
- Tiempo: Campañas continuas (inicial: 3 meses de configuración y prueba)
- Costo: \$500 - \$2,000 USD/mes

1.3 Marketing en Email y WhatsApp

- Diseñar mensajes recordatorios automáticos para citas, limpiezas y revisiones periódicas que tenga el cliente.
- Ofrecer promociones de exclusividad a aquellos clientes fieles a la clínica y los nuevos referidos.
- Tiempo: 1 mes para configuración inicial, envíos continuos
- Costo: \$300 - \$800 USD

2. Programa de Referidos y Fidelización

2.1 Incentivos para Pacientes Actuales

- Ofrecer descuentos y/o beneficios a aquellos pacientes que den referidos a nuevos clientes, con un 10% de descuento en su próxima consulta.
- Elaborar tarjetas de fidelización con regalos o premios en visitas recurrentes.
- Tiempo: Implementación en 1 mes
- Costo: \$500 - \$1,500 USD

2.2 Convenios con Empresas y Centros Educativos

- Ofrecer descuentos especiales para empleados de empresas cercanas a la clínica o centros educativos.
- Brindar charlas educativas para prevención de caries o cuidado de la salud bucal en los centros educativos y se entregará una tarjeta para descuento al que se acerque a la clínica para la atención médica.
- Tiempo: 3 meses para establecer convenios
- Costo: \$0 - \$2,000 USD (material publicitario y descuentos ofrecidos)

3. Alianzas Estratégicas

3.1 Colaboraciones con Profesionales de la Salud

- Mantener acuerdos con colegas, médicos generales, nutricionistas o entrenadores personales para recomendar la clínica a sus pacientes.
- Tiempo: 2-4 meses
- Costo: \$1,000 - \$3,000 USD (campañas y colaboraciones)

3.2 *Influencers* Locales y Testimonios Reales

- Contactar a micro *influencer* o figuras locales para que utilicen los servicios de la clínica y puedan compartir su experiencia.
- Tiempo: 3 meses
- Costo: \$1,000 - \$5,000 USD (pago a *influencers* y generación de contenido)

4. Experiencia del Paciente y Reputación Virtual

4.1 Atención al Cliente

- Mejorar los tiempos de espera y personalizar la atención de la clínica.
- Ofrecer facilidades de pago y financiamiento en los tratamientos que se realice en la clínica.
- Tiempo: Continuo (mejoras en 6 meses)
- Costo: \$2,000 - \$5,000 USD (capacitación y mejoras en experiencia del paciente)

4.2 Gestión de Reseñas con Testimonios de Clientes

- Solicitar a los pacientes satisfechos que compartan mediante redes sociales la experiencia recibida de la clínica.
- Responder eficientemente a los comentarios negativos con soluciones efectivas.
- Tiempo: Implementación en 2 meses
- Costo: \$500 - \$1,500 USD (estrategias de captación y respuesta)

5. Estrategias en Ferias y Eventos

5.1 Ferias de Salud y Eventos

- Ser presentes en los eventos de la comunidad ofreciendo revisiones dentales gratuitas o consultas dentales.
- Brindar capacitaciones sobre salud bucal e higiene dental mediante talleres en centros educativas y comunidad.
- Tiempo: Planificación en 4 meses
- Costo: \$2,000 - \$10,000 USD (participación y materiales)

Servicios

Plan de Acción

1. Garantizar que los servicios de la clínica especializada en odontología sean de alta calidad, al costo más bajo posible y alcanzando la total satisfacción del paciente.
2. Incorporar tratamientos innovadores como ortodoncia invisible, diseño de sonrisa y blanqueamiento dental avanzado.
3. Ofrecer descuentos familiares o descuentos por tratamiento grupal al realizarse más de tres personas para que obtengan un descuento especial.
4. Crear paquetes de servicios como limpieza, más revisión y más fluorización a un precio especial.
5. Disponer de una línea de atención de emergencia odontológica con disponibilidad inmediata.
6. Brindar consultas express para diagnósticos rápidos y emergentes sencillos.
7. Tiempo: 6-12 meses para implementación completa
8. Costo: \$10,000 - \$50,000 USD (equipos, personal y mejoras en los servicios)

Una vez concluida la investigación y modificación de los indicadores de costos de los servicios, se comunicará a todos los empleados y se llevará a cabo una campaña de promoción que sitúe a la clínica de especialidades dentales como una entidad que comprende las demandas de un cuidado de calidad a un costo justo.

Recursos físicos

Plan de Acción

- Tiempo: 6-12 meses para implementación completa
- Costo: \$10,000 - \$50,000 USD (equipos, personal y mejoras en los servicios)

1. Infraestructura y Espacios Físicos

- Tiempo: 6-12 meses
- Costo: \$20,000 - \$100,000 USD (ampliación, diseño y mobiliario)

1.2 Optimización del Espacio

- Diseñar consultorios ergonómicos con mobiliario cómodo y funcional.
- Establecer áreas de espera cómodas y agradables con acceso a WiFi, revistas y entretenimiento tanto para el niño como para el adulto.
- Establecer una sala de esterilización separada con flujo de trabajo eficiente.

1.3 Ampliación y Modernización

- Evaluar la posibilidad de expandir la clínica con más consultorios según la demanda.
- Incorporar una sala de emergencias odontológicas para atención inmediata.

1.4 Accesibilidad y Comodidad

- Asegurar rampas, ascensores y espacios adaptados para personas con movilidad reducida.
- Implementar estacionamiento propio o convenios con estacionamientos cercanos.

2. Equipamiento Odontológico y Tecnología

- Tiempo: 3-6 meses
- Costo: \$50,000 - \$200,000 USD (equipos avanzados y tecnología)

2.1 Renovación de Equipos

- Mantener actualizados los equipos de diagnóstico como radiografías digitales y escáneres intraorales.
- Invertir en tecnología avanzada como impresoras 3D para prótesis o sistemas CAD/CAM.

2.2 Mantenimiento Preventivo y Correctivo

- Establecer un plan de mantenimiento periódico para equipos y mobiliario.
- Contar con proveedores de servicio técnico para reparaciones rápidas.

2.3 Optimización de Materiales e Insumos

- Garantizar un stock adecuado de materiales odontológicos (anestesia, guantes, resinas, etc.).
- Digitalizar el control de inventario para evitar faltantes o desperdicios.

3. Gestión de la Seguridad e Higiene

- Tiempo: 3 meses
- Costo: \$5,000 - \$15,000 USD (bioseguridad y manejo de residuos)

3.1 Esterilización y Bioseguridad

- Implementar protocolos estrictos de desinfección y esterilización de instrumentos.
- Usar equipos de esterilización como autoclaves y ultrasonidos de limpieza.

3.2 Protección del Personal y los Pacientes

- Suministrar equipo de protección personal (EPP) como mascarillas, guantes y gafas de seguridad.
- Implementar sistemas de ventilación y purificación de aire para reducir riesgos biológicos.

3.3 Manejo de Residuos Biomédicos

- Separar y desechar correctamente residuos peligrosos según normativas sanitarias.
- Contratar una empresa certificada para la recolección y disposición de desechos odontológicos.

4. Digitalización y Optimización de Procesos

- Tiempo: 6 meses
- Costo: \$10,000 - \$30,000 USD (software, facturación digital y seguridad)

4.1 Implementación de Software de Gestión

- Usar un sistema de citas online y expediente clínico digital.
- Automatizar recordatorios de citas y pagos a través de WhatsApp o correo electrónico.

4.2 Sistemas de Facturación y Pagos

- Integrar opciones de pago digitales como tarjetas, transferencias y billeteras electrónicas.
- Ofrecer facturación electrónica para mejorar la experiencia del paciente.

4.3 Cámaras y Seguridad

- Instalar cámaras de vigilancia en zonas clave para garantizar la seguridad.
- Contar con sistemas de respaldo energético (planta eléctrica o UPS) para evitar interrupciones en los procedimientos.

3.13 Recursos financieros

Evaluación financiera de los tres últimos, revisión del capital de la compañía, capacidad de endeudamiento, probabilidad de inversión en nueva línea de negocio con recursos propios.

Tabla 3.34 - Estado Financiero Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. de los años 2022, 2023 y 2024 – 1de 2

Cuentas	\$	\$	\$
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES:			
	Año 2024	Año 2023	Año 2022
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 3.438	\$ 132	\$ 413.616
Cuentas por cobrar	\$ 968.992	\$ 811.264	\$ 495.030
Impuestos corrientes	\$ 71.466	\$ 43.684	\$ 34.806
Inventarios	\$ 30.350	\$ 6.291	\$ 2.309
Otros activos	\$ 156.654	\$ 97.222	\$ 27.657
Total, Activos Corrientes	\$ 1.230.900	\$ 958.593	\$ 973.418
Propiedades			
Muebles y enseres	\$ 82.142	\$ 83.339	\$ 83.339
Maquinarias y Equipo	\$ 94.992	\$ 104.157	\$ 104.157
Equipo de Computación	\$ 41.417	\$ 43.865	\$ 43.865
Depreciación	\$ (121.833)	\$ (139.397)	\$ (157.129)
Total, Propiedad Planta y Equipo	\$ 96.718	\$ 91.964	\$ 74.232
Otros Activos			
Otros Activos	\$ 15.000	\$ 530.566	\$ 546.703
Total	\$ 1.342.618	\$ 1.581.123	\$ 1.594.353

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.35 - Estado Financiero Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. de los años 2022, 2023 y 2024 – 2 de 2

PASIVOS					
PASIVO CORRIENTES					
Obligaciones Bancarias	\$ 77.134	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Pagar	\$ 362.087	\$ 780.856	\$ 815.549		
Gastos Acumulados	\$ 299.819	\$ 333.491	\$ 307.159		
Impuestos por Pagar	\$ 70.953	\$ 44.418	\$ -	\$ -	\$ -
Otras cuentas por Pagar	\$ 173.729	\$ 96.612	\$ 88.877		
Otros Pasivos Corrientes	\$ 80.333	\$ 65.333	\$ 92.288		
Total, Pasivos Corrientes	\$ 1.064.055	\$ 1.320.710	\$ 1.303.873		
 Pasivos a Largo Plazos					
Cuentas por pagar	\$ 161.319	\$ 143.030	\$ 264.580		
 Total					
PATRIMONIO					
Capital Social	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Aporte Futura Capitalización	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Resultados Acumulados	\$ 12.241	\$ 15.645	\$ 15.783		
Resultado del Ejercicio	\$ 3.403	\$ 138	\$ 8.517		
Total Patrimonio	\$ 117.244	\$ 117.383	\$ 25.900		
 Total	\$ 1.342.618	\$ 1.581.123	\$ 1.594.353		

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.36 - Estado de Resultado de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. de los años 2022, 2023 y 2024

Cuentas	AÑO 2024		AÑO 2023		Año 2022
	\$		\$		\$
Ingresos					
Servicio Médico Odontológico	\$ 2.109.230		\$ 1.930.730		\$ 1.332.566
Otros	\$ 3.780		\$ 47		\$ 3
Total. Ingresos	\$ 2.113.010		\$ 1.930.777		\$ 1.332.569
Costos					
Costos de Ventas	\$ (894.291)		\$ (980.149)		\$ (723.852)
Utilidad Bruta	\$ 1.218.719		\$ 950.628		\$ 608.717
Gastos					
Administrativos-ventas -Financiero	\$ (1.131.241)		\$ (898.209)		\$ (600.200)
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta y participación de trabajadores	\$ 87.478		\$ 52.419		\$ 8.517
Participación a Trabajadores	\$ (13.122)		\$ (7.863)		\$ -
Impuesto a la Renta	\$ (70.953)		\$ (44.418)		\$ -
Utilidad o Perdida del Año y Resultado Integral	\$ 3.403		\$ 138		\$ 8.517

Fuente: Elaboración propia de autores

3.13.1 Índices Financieros de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

Tabla 3.37 - Estado de Resultado de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda. de los años 2022, 2023 y 2024

Año 2024				
Razón Corriente	<u>Activo Corriente</u>	(=)	\$ 1.230.900	(=) 1,16
	Pasivo Corriente		\$ 1.064.055	
Año 2023				
Razón Corriente	<u>Activo Corriente</u>	(=)	\$ 958.593	(=) 0,73
	Pasivo Corriente		\$ 1.320.710	
Año 2022				
Razón Corriente	<u>Activo Corriente</u>	(=)	\$ 973.418	(=) 0,75
	Pasivo Corriente		\$ 1.303.873	

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.38 - Cálculo de la Prueba Ácida años 2022, 2023 Y 2024

Año 2024				
Prueba Ácida	<u>Activo Corriente - Inventarios</u>	(=)	\$ 1.200.550	(=) 1,13
	Pasivo Corriente		\$ 1.064.055	
Año 2023				
Prueba Ácida	<u>Activo Corriente - Inventarios</u>	(=)	\$ 952.302	(=) 0,72
	Pasivo Corriente		\$ 1.320.710	
Año 2022				
Prueba Ácida	<u>Activo Corriente - Inventarios</u>	(=)	\$ 971.109	(=) 0,74
	Pasivo Corriente		\$ 1.303.873	

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.39 - Cálculo del Capital de Trabajo años 2022, 2023 y 2024

Año 2024		
Capital de Trabajo	(=) Activo Corriente - Pasivo Corriente	(=) 166.845
Año 2023		
Capital de Trabajo	(=) Activo Corriente - Pasivo Corriente	(=) (362.117)
Año 2022		
Capital de Trabajo	(=) Activo Corriente - Pasivo Corriente	(=) (330.455)

Tabla 3.40 - Cálculo de la Razón de Deuda a Capital de los años 2022, 2023 y 2024

Año 2024		
Razón de Deuda	(=) $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$	(=) $\frac{\$ 1.225.373}{\$ 117.244}$ (=) 10,45
Año 2023		
Razón de Deuda	(=) $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$	(=) $\frac{\$ 1.463.740}{\$ 117.383}$ (=) 12,47
Año 2022		
Razón de Deuda	(=) $\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$	(=) $\frac{\$ 1.568.453}{\$ 25.900}$ (=) 60,56

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.41 - Cálculo de Índice de Solvencia de los años 2022, 2023 y 2024

Año 2024					
Índice de Solvencia	(=)	<u>Pasivo Total</u>	(=)	\$ 1.225.374	(=) 0,91
		Activo Total		\$ 1.342.618	
Año 2023					
Índice de Solvencia	(=)	<u>Pasivo Total</u>	(=)	\$ 1.463.740	(=) 0,93
		Activo Total		\$ 1.581.123	
Año 2022					
Índice de Solvencia	(=)	<u>Pasivo Total</u>	(=)	\$ 1.568.453	(=) 0,98
		Activo Total		\$ 1.594.353	

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.42 - Cálculo de Rentabilidad en Relación con las Ventas año 2022 ,2023 y 2024

Año 2024					
Margen de Utilidad Bruta		<u>Ventas Netas - Costo de Ventas</u>	(=)	\$ 1.218.719	(=) 0,58
		Ventas Netas		\$ 2.113.010	
Año 2023					
Margen de Utilidad Bruta		<u>Ventas Netas - Costo de Ventas</u>	(=)	\$ 950.628	(=) 0,49
		Ventas Netas		\$ 1.930.777	
Año 2022					
Margen de Utilidad Bruta		<u>Ventas Netas - Costo de Ventas</u>	(=)	\$ 608.717	(=) 0,46
		Ventas Netas		\$ 1.332.569	

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.43 - Cálculo del Rendimiento sobre la Inversión de los Años 2022, 2023 y 2024

Año 2024			
ROA	Utilidad neta después de impuestos	(=)	\$ 3.403 (=) 0,0025
Activo Total			
\$ 1.342.618			
Año 2023			
ROA	Utilidad neta después de impuestos	(=)	\$ 138 (=) 0,0001
Activo Total			
\$ 1.581.123			
Año 2022			
ROA	Utilidad neta después de impuestos	(=)	\$ 8.517 (=) 0,0053
Activo Total			
\$ 1.594.353			

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.44 - Cálculo del Rendimiento sobre el Patrimonio de los años Año 2022, 2023 Y 2024

Año 2024			
ROE	Utilidad neta después de impuestos	(=)	\$ 3.403 (=) 0,03
Patrimonio			
\$ 117.244			
Año 2023			
ROE	Utilidad neta después de impuestos	(=)	\$ 138 (=) 0,00
Patrimonio			
\$ 117.383			
Año 2022			
ROE	Utilidad neta después de impuestos	(=)	\$ 8.517 (=) 0,33
Patrimonio			
\$ 25.900			

Fuente: Elaboración propia de autores

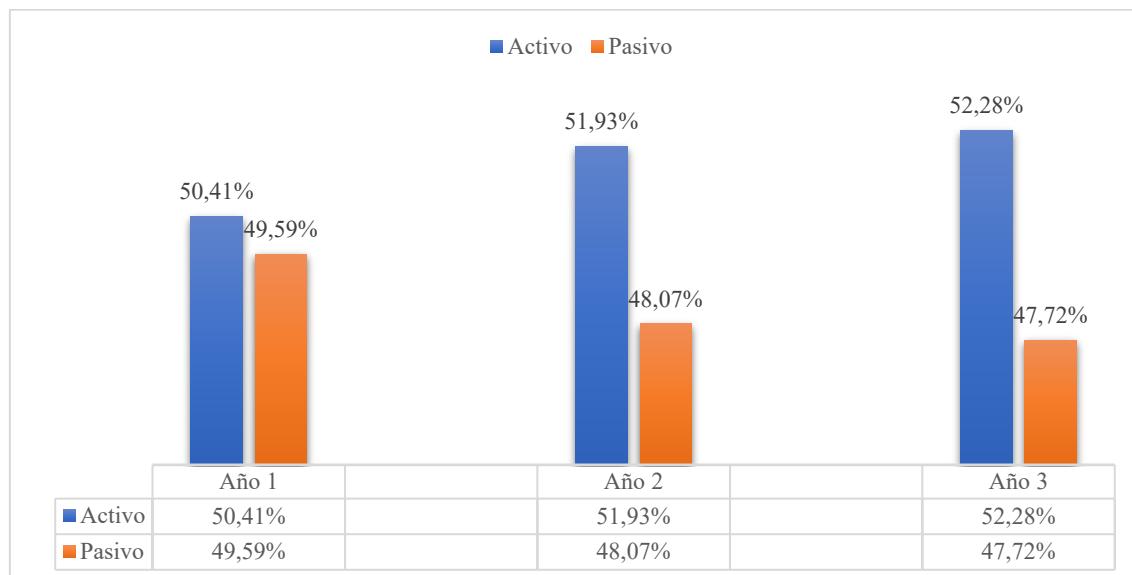
Tabla 3.45 - Cálculo de la Rentabilidad de la Inversión de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

	Año 2024	Año 2023	Año 2022
Tasa de Interés Anual Promedio del Pasivo (KD)	16,30%	16,30%	16,30%
Costo de Oportunidad de los Recursos Propios, incluido el Riesgo Previsto (KE)	18,00%	17,00%	16,00%
Rentabilidad Global (RG: (Utilidad Neta + Intereses) /Activo Total	27,59%	24,23%	25,98%
Costo Promedio Ponderado de Capital $K_p = W_e * K_e + W_d * k_d$	17,44%	16,76%	16,13%

Fuente: Elaboración propia de autores

3.13.2 Presentación de los Resultados de los Índices Financieros de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

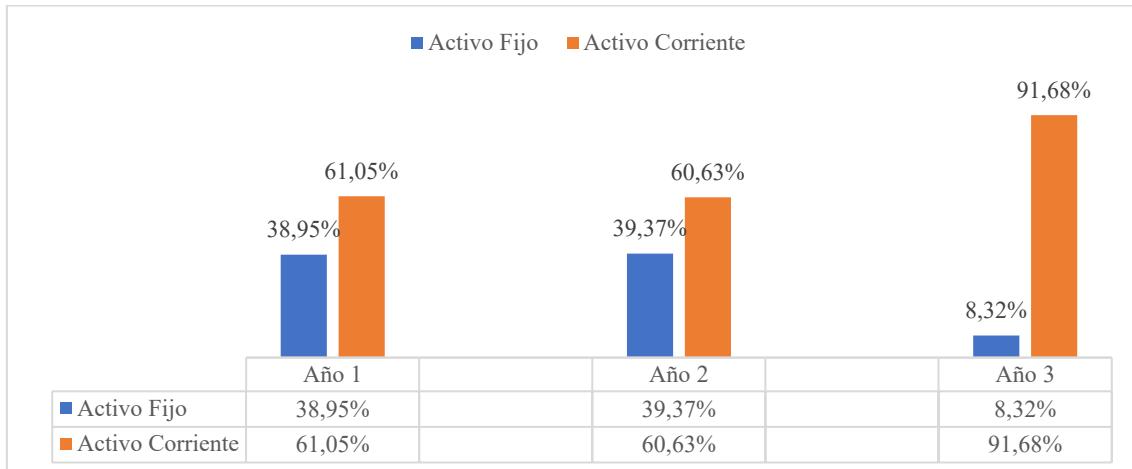
Figura 3.26 - Estructura Porcentual del Activo y Pasivo de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

La inversión está distribuida en los años 2022, 2023 y 2024 en los activos el 50,41%, 51,93% y 52,28% respectivamente; y, el pasivo representa en los años 2022, 2023 y 2024 el 49,59%, 48,07% y 47,72% respectivamente.

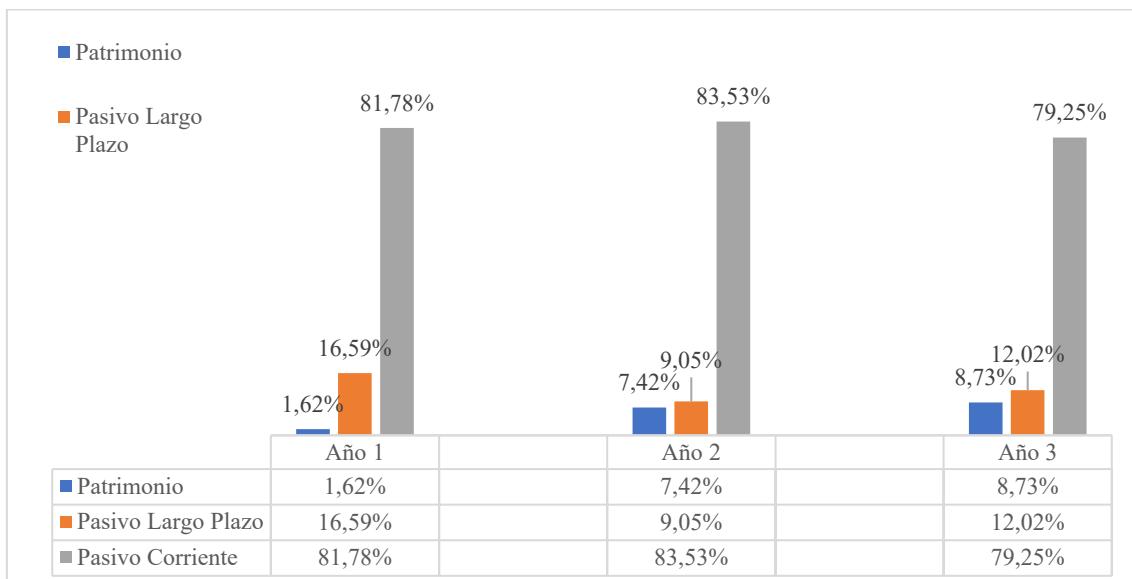
Figura 3.27 - Estructura Porcentual de los Activos de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

La inversión está distribuida en los años 2022, 2023 y 2024 en los activos fijos en el 38,95%, 39,37% y 8,32% respectivamente; y, el activo corriente o circulante representa en los años 1, 2 y 3 el 61,05%, 60,63% y 91,68% respectivamente. La empresa dispone de liquidez para operar y sus activos están vinculados con las operaciones de la clínica.

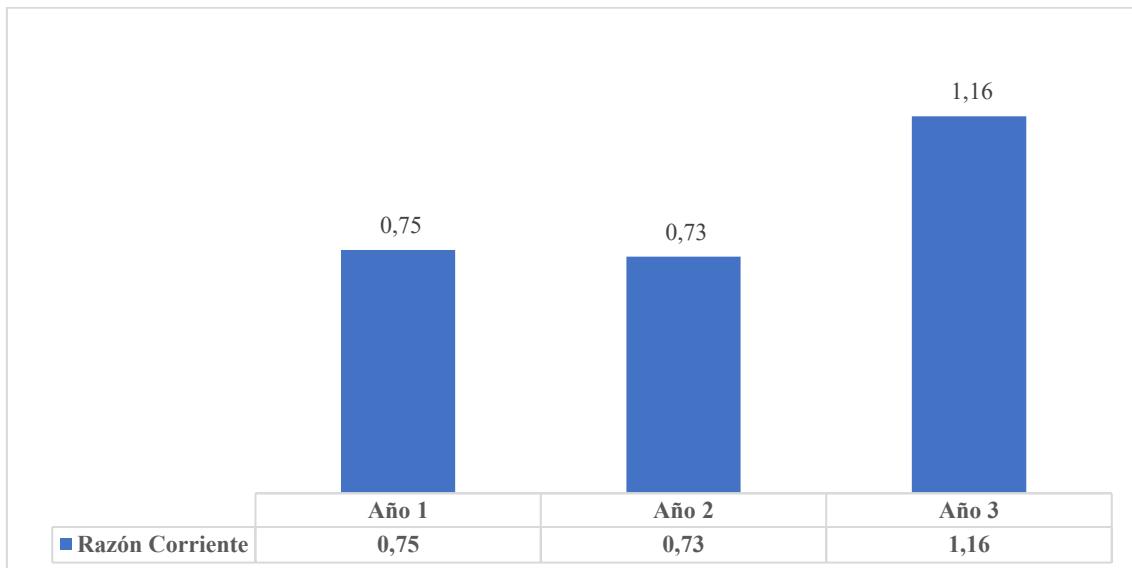
Figura 3.28 - Estructura del Financiamiento Total de la Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia de autores

Se puede evidenciar que la mayor composición se encuentra en los años 2022, 2023 y 2024 en el pasivo corriente con el 81,78%, 83,53% y 79,25% respectivamente.

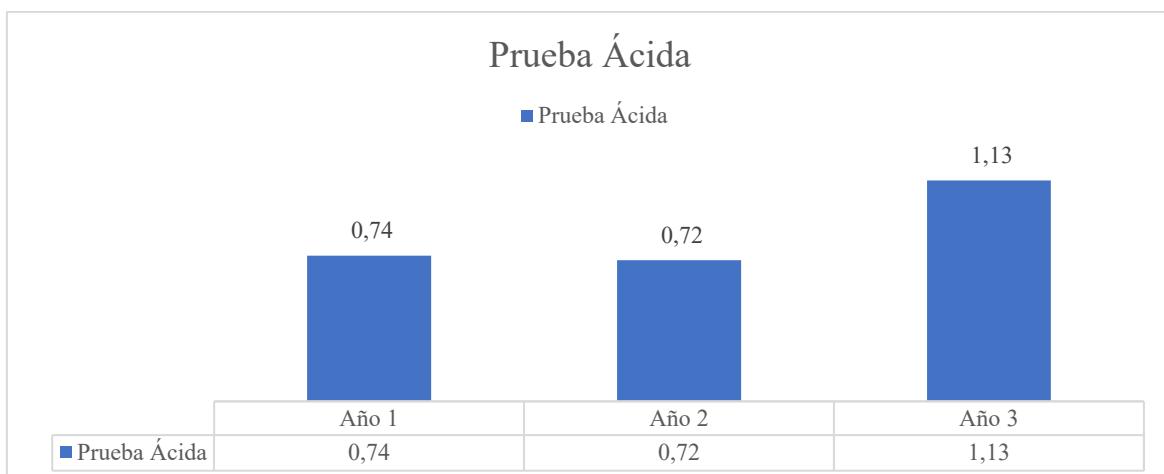
Figura 3.29 - Razón Corriente



Fuente: Elaboración propia de autores

La razón corriente o índice de solvencia durante los años 2022, 2023 y 2024 indican si la empresa tiene capacidad para cumplir con sus obligaciones corrientes, lo que significa que por cada \$1.00 de activo tiene que pagar \$0.75 en el año 2022, \$0.73 en el año 2023, y en el año 2024 el valor de \$1.16. Este índice no garantiza una coordinación entre las entradas y salidas de caja.

Figura 3.30 - Prueba Ácida



Fuente: Elaboración propia de autores

La prueba ácida durante los años 2022, 2023 y 2024 indican que la empresa tiene suficientes activos líquidos para así cubrir sus obligaciones a corto plazo sin tener que liquidar sus inventarios para hacerlo, al ser mayor a 1 en todos los años se consideran favorables.

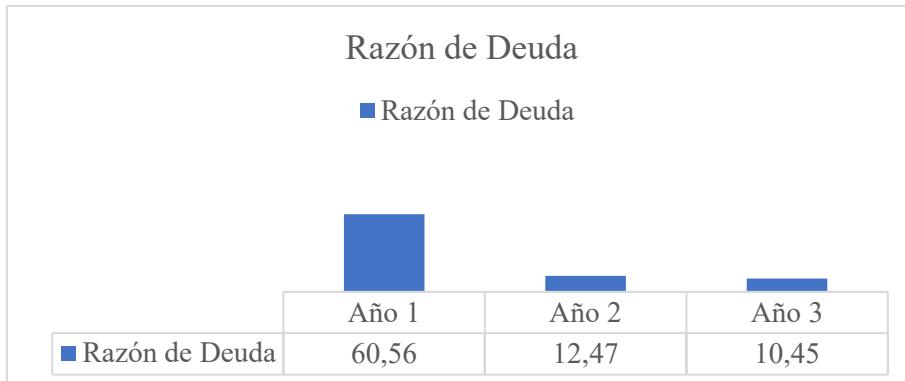
Figura 3.31 - Capital de Trabajo



Fuente: Elaboración propia de autores

El capital de trabajo nos indica que tan propenso está la empresa para enfrentar sus gastos y posibles planes de crecimiento. En caso del último año se la ve positiva por lo que genera buena expectativa de crecimiento.

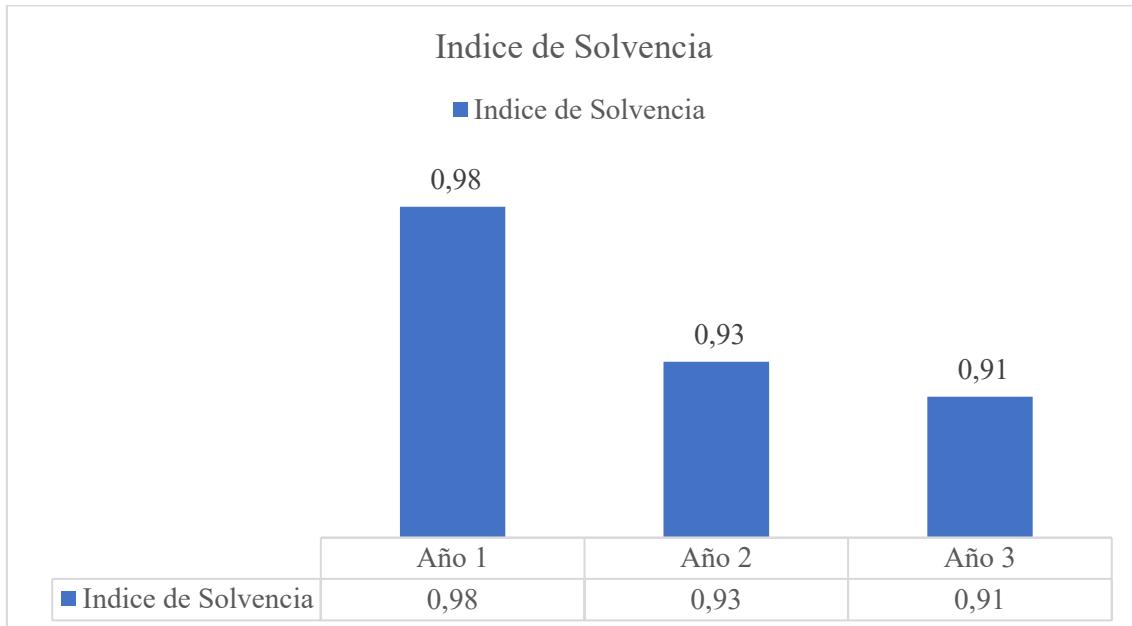
Figura 3.32 - Razón de Deuda



Fuente: Elaboración propia de autores

La razón de deuda de un negocio nos indica cuantas veces la empresa tiene deuda en relación con el patrimonio, se ve que no es para nada satisfactorio, pero en el último año empieza a reducir.

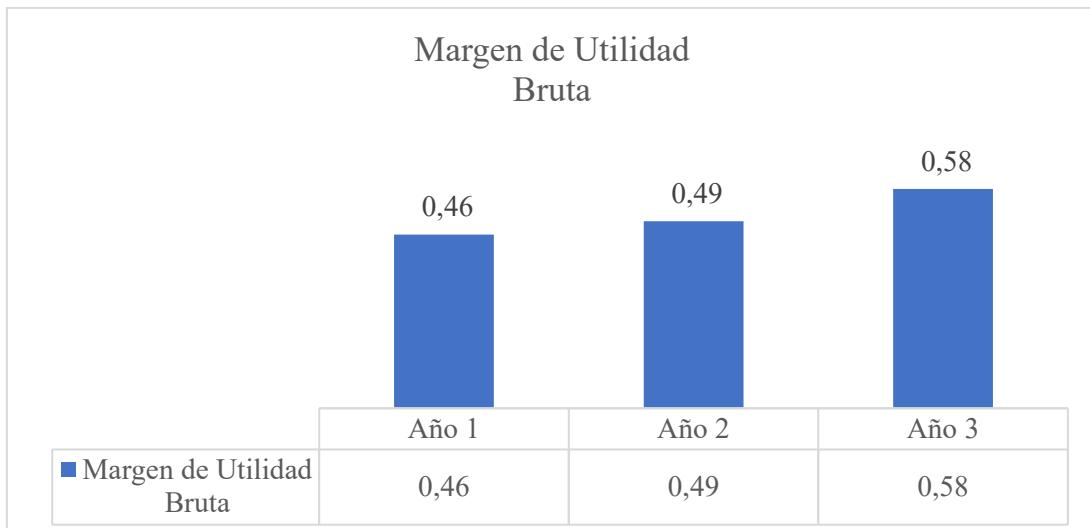
Figura 3.33 - Índice de Solvencia



Fuente: Elaboración propia de autores

El índice de solvencia de la empresa durante los tres años estudiado nos demuestra que existe problemas en el mismos, ya que se espera que estos sean mayores a dos, para los años estudiados se tienen valores de 0.98, 0.93 y 0.91 respectivamente.

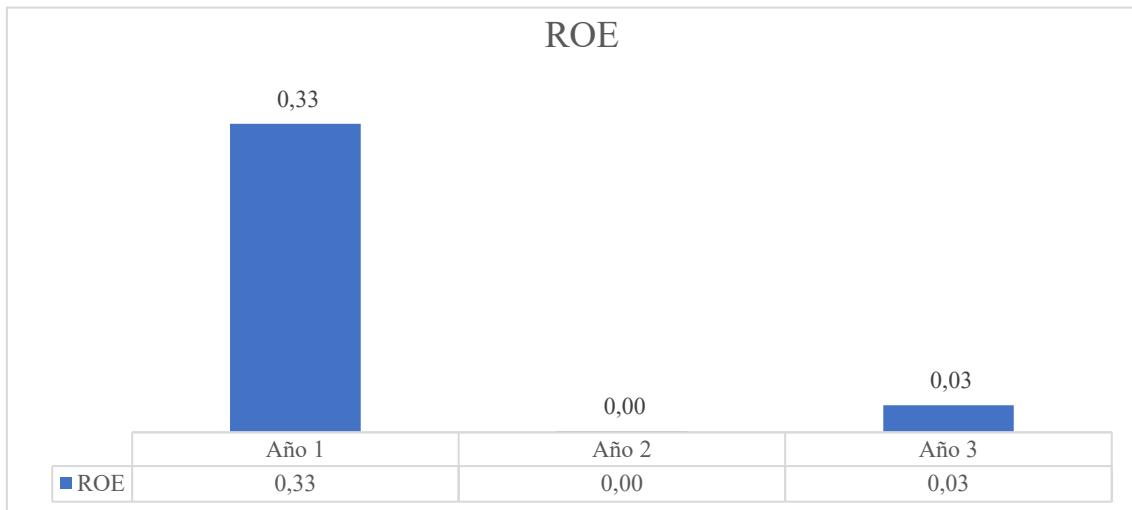
Figura 3.34 – Margen de Utilidad Bruta



Fuente: Elaboración propia de autores

El margen determina el porcentaje que corresponde la utilidad bruta en relación de las ventas totales, vemos que son relativamente bajos, pero en los años estudiados va creciendo

Figura 38 - ROE



Fuente: Elaboración propia de autores

El ROA y el ROE son cercanos a 0 lo que indican que el margen final de la utilidad en relación tanto del activo como del patrimonio es 0.

Tabla 3.46 - Análisis indicadores de Estado Financieros y Estado de Resultados proyectados con la implementación de la nueva línea:
Estado de Situación Financiera - 1 de 2

ACTIVOS	Año 2025		Año 2026		Año 2027	
ACTIVOS CORRIENTES:						
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$3.747	0,25%	\$4.103	0,24%	\$4.492	0,23%
Cuentas por cobrar	\$1.056.201	71,55%	\$1.219.701	72,62%	\$1.408.511	73,66%
Impuestos corrientes	\$77.898	5,28%	\$85.283	5,08%	\$93.367	4,88%
Inventario	\$45.750	3,10%	\$50.087	2,98%	\$54.835	2,87%
Otros activos	<u>\$170.753</u>	11,57%	<u>\$186.940</u>	11,13%	<u>\$204.662</u>	10,70%
Total, Activos Corrientes	\$1.354.350	91,75%	\$1.546.114	92,05%	\$1.765.868	92,34%
ACTIVOS NO CORRIENTES:						
Propiedad Planta y Equipo						
Muebles y enseres	\$89.535	6,07%	\$99.813	5,94%	\$111.272	5,82%
Maquinarias y Equipo	\$103.541	7,01%	\$113.357	6,75%	\$124.103	6,49%
Equipo de Computación	\$45.145	3,06%	\$50.327	3,00%	\$56.105	2,93%
Depreciación	<u>\$(132.798)</u>	-9,00%	<u>\$(148.043)</u>	-8,81%	<u>\$(165.039)</u>	-8,63%
Total, Propiedad Planta y Equipo	\$105.423	7,14%	\$115.454	6,87%	\$126.441	6,61%
Otros Activos						
Otros Activos	<u>\$16.350</u>	1,11%	<u>\$18.063</u>	1,08%	<u>\$19.957</u>	1,04%
Total, Activos No Corrientes	\$121.773	8,25%	\$133.518	7,95%	\$146.398	7,66%
Total, Activos	\$1.476.122		\$1.679.632		\$1.912.265	

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.47 -Estado de Situación Financiera 1 de 2

PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
Obligaciones Bancarias	\$84.076	5,70%	\$92.046	5,48%	\$100.772	5,27%
Cuentas Por Pagar	\$369.675	25,04%	\$334.630	19,92%	\$288.542	15,09%
Gastos Acumulados	\$176.017	11,92%	\$192.703	11,47%	\$210.971	11,03%
Impuestos por Pagar	\$69.038	4,68%	\$75.583	4,50%	\$82.748	4,33%
Otras cuentas por Pagar	\$189.365	12,83%	\$171.413	10,21%	\$155.163	8,11%
Otros Pasivos Corrientes	\$87.563	5,93%	\$95.864	5,71%	\$104.952	5,49%
Total, Pasivos Corrientes	\$975.733	66,10%	\$962.239	57,29%	\$943.148	49,32%
Pasivos a Largo Plazos						
Cuentas por pagar	\$208.816	14,15%	\$217.600	12,96%	\$222.328	11,63%
Total, Pasivos	\$1.184.549	80,25%	\$1.179.839	70,24%	\$1.165.476	60,95%
Patrimonio						
Capital Social	\$800	0,05%	\$800	0,05%	\$100.800	6,83%
Aporte Futura Capitalización	\$100.000	6,77%	\$100.000	6,77%	\$0	0,00%
Reserva	\$800	0,05%	\$800	0,05%	\$800	0,05%
Resultados Acumulados	\$15.644	1,06%	\$189.974	12,87%	\$398.193	26,98%
Resultado del Ejercicio	\$ 174.330	11,81%	\$ 208.219	14,11%	\$ 246.996	16,73%
Total, Patrimonio	\$291.574	19,75%	\$499.793	33,86%	\$746.789	50,59%
Total, Pasivo y Patrimonio	\$1.476.122		\$1.679.632		\$1.912.266	

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.48 - Estado de Situación Financiera - 2 de 2

	Proyección		Año 2026	Año 2027	
	Año 2025	\$			
Estado de Resultado Integral					
Ingresos					
Servicio Médico Odontológico	\$ 2.366.568	93,26%	\$ 2.603.225	93,14%	\$ 2.863.547 93,03%
Nueva línea	\$ 171.074	6,74%	\$ 191.603	6,86%	\$ 214.596 6,97%
Total, Ingresos	\$ 2.537.642		\$ 2.794.828		\$ 3.078.143
Costos					
Costos de Ventas	\$ (1.326.206)	52,26%	\$ (1.447.550)	51,79%	\$ (1.580.054) 51,33%
Utilidad Bruta	\$ 1.211.436	47,74%	\$ 1.347.278	48,21%	\$ 1.498.088 48,67%
Gastos					
Administrativos-ventas -Financiero	\$ (951.000)	37,48%	\$ (1.036.212)	37,08%	\$ (1.129.093) 36,68%
Utilidad Antes de Impuesto a la Renta y participación de trabajadores	\$ 260.436	10,26%	\$ 311.066	11,13%	\$ 368.995 11,99%
(-) Participación a Trabajadores	\$ (39.065)	1,54%	\$ (46.660)	1,67%	\$ (55.349) 1,80%
(-) Impuesto a la Renta	\$ (47.041)	1,85%	\$ (56.186)	2,01%	\$ (66.650) 2,17%
Utilidad o Perdida del Año y Resultado Integral	\$ 174.330	6,87%	\$ 208.219	7,45%	\$ 246.996 8,02%

Fuente: Elaboración propia de autores

Tabla 3.49 - Indicadores Financieros principales tras proyección (Años proyectados)

Indicador	Fórmula		Año Proyectado 2025		Año Proyectado 2026		Año Proyectado 2027	
Razón Corriente	<u>Activo Corriente</u> (=)	\$1.354.350	(=)	1,39	<u>\$1.546.114</u> (=)	1,61	<u>\$1.765.868</u> (=)	1,87
	Pasivo Corriente	\$ 975.732,95			\$962.239		\$943.148	
Prueba Ácida	<u>Activo Corriente - Inventarios</u> (=)	\$1.308.599,50	(=)	1,34	<u>\$1.496.027</u> (=)	1,55	<u>\$1.711.032</u> (=)	1,81
	Pasivo Corriente	\$ 975.732,95			\$962.239		\$943.148	
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	(=)	\$ 378.616,55		\$583.875		\$822.719	
Razón de Deuda	<u>Deuda Total</u> (=)	\$1.184.549	(=)	4,06	<u>\$1.179.839</u> (=)	2,36	<u>\$1.165.476</u> (=)	1,56
	Patrimonio	\$291.574			\$499.793		\$746.789	
Índice de Solvencia	<u>Pasivo Total</u> (=)	\$1.184.549	(=)	0,80	<u>\$1.179.839</u> (=)	0,70	<u>\$1.165.476</u> (=)	0,61
	Activo Total	\$1.476.122			\$1.679.632		\$1.912.265	
Margen de Utilidad Bruta	<u>Ventas Netas - Costo de Ventas</u> (=)	\$1.211.436,25	(=)	0,48	<u>\$2.603.224,80</u> (=)	0,93	<u>\$2.863.547,28</u> (=)	0,93
	Ventas Netas	\$2.537.642,00			\$2.794.827,98		\$3.078.142,84	
Margen de Utilidad Neta	<u>Utilidad neta después de impuestos</u> (=)	\$ 174.329,51	(=)	0,07	<u>\$ 208.219,50</u> (=)	0,07	<u>\$ 246.996,22</u> (=)	0,08
	Ventas Netas	\$2.537.642,00			\$2.794.827,98		\$3.078.142,84	
ROA	<u>Utilidad neta después de impuestos</u> (=)	\$ 174.329,51	(=)	0,12	<u>\$ 208.219,50</u> (=)	0,12	<u>\$ 246.996,22</u> (=)	0,13
	Activo Total	\$1.476.122			\$1.679.632		\$1.912.265	

Fuente: Elaboración propia de autores

ROE	Utilidad neta después de impuestos	(=)	\$174.329,51	(=)	0,60		\$208.219,50	(=)	0,42		\$246.996,22	(=)	0,33
	Patrimonio		\$291.574				\$499.793				\$746.789		

Razón Corriente

El indicador con los resultados proyectados nos entrega un valor de 1,39 al año y mantiene una tendencia al alza, lo cual a comparación del último año estudiado nos permite concluir que fue favorecido.

Prueba Ácida

El indicador nos da un valor de 1,34 en el año 2025 y llega 1,81 al tercer año proyectado por lo cual se considera satisfactorio ya que es mayor a 1, y ha aumentado en comparación al último año.

Capital de Trabajo

Se obtiene al año 1 un valor de 378k, al segundo año 583k y al tercer año 822k lo que permite concluir que hubo mejora continua

Razón de Deuda

Este indicador al ser mayor 1 se lo considera no favorable, en el presente análisis para el año proyectado es 4,06 y decrece hasta 1,56 al tercer año, lo cual en comparación al último año lo hace favorable.

Índice de Solvencia

El óptimo de este indicador debe estar cercano a 2, en el caso de los años proyectados sigue siendo bajo por lo que se considera satisfactorio.

Margen de utilidad

El indicador en los años estudiados fue cercano a 0, tras realizar la proyección con la nueva línea se evidencia un ligero incremento, pero igual es considerado bajo.

Margen de neta

El indicador en los años estudiados fue cercano a 0, tras realizar la proyección con la nueva línea se evidencia un ligero incremento, sin embargo, sigue teniendo dificultad de generar beneficios.

ROA y ROE

Para el escenario proyectado ambos casos siguen siendo cercano a 0 pero se evidencia un crecimiento en relación con los escenarios actuales.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Plan de Factibilidad para Implementar una Nueva Línea de Negocio en el Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda.

4.1 Conclusiones

Conforme al objetivo general del estudio, se debe indicar que la implementación de una nueva línea de negocio en el Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, que se estima iniciar en el año 2025, se sustenta principalmente en una inversión de capital propio ejecutado por los accionistas. Dentro de las valoraciones de factibilidad se comprueba la necesidad de proyectar para un periodo de cinco años, la viabilidad de la propuesta se demuestra en diversos aspectos como una recuperación de la inversión conseguida para el quinto año de proyección mediante ingresos por servicios médicos y odontológicos, siendo positivo para los accionistas, al permitir una recuperación dentro del ciclo de valoración.

Con respecto al primer objetivo específico se debe indicar que los estudios del entorno de las líneas de negocios y servicios que brinda en la actualidad el centro de asistencia, son vitales para determinar lo pertinente que es intervenir en un proyecto de inversión, en este sentido, dentro de los aspectos que se abarcan están los estudios de mercados, técnicos y administrativos, además de los aspectos económicos y financieros que faculta contar con una visión de los recursos y viabilidad de la propuesta.

Para cumplir con lo establecido en el segundo objetivo específico se ejecutó un estudio de mercado correspondiente a la realización de encuestas para personas que tienen familiares o amigos con problemas odontológicos pediátricos, dentro de los datos aportados por el estudio se debe destacar que existen problemas tanto para encontrar servicios para diagnósticos, como para brindar tratamientos infantiles, es decir, hay una necesidad que inicia desde la fase de diagnóstico al paciente.

Para realizar un análisis de la viabilidad del proyecto se debió intervenir en la utilización del TIR y VAN, en el primero se pudo verificar el rendimiento de los flujos operativos del negocio que superó el rendimiento mínimo del mercado que corresponde al 9,8%, el resultado expuesto equivale a un 43% (TIR). Por su parte, el valor actual reveló que se cumple con las obligaciones y la inversión del proyecto al reflejar un resultado de \$ 396.197. En base a esto datos los inversionistas tienen certeza de que el proyecto le genera rentabilidad y un rendimiento aceptable para poder intervenir en su ejecución.

Para cumplir con lo establecido en la propuesta del plan de factibilidad para implementar una nueva línea de negocio de odontopediatría en el Centro Médico Odonto Asist Cía. Ltda., mediante el análisis de los indicadores financieros se puede observar que mejoran notablemente.

4.2 Recomendaciones

Concluido el proyecto se recomienda que, conforme a cada periodo de ejecución de la propuesta, se apliquen indicadores financieros que le permita a los directivos y accionistas tener una noción de los movimientos operativos reflejados para poder generar correcciones o toma de decisiones oportunas a la realidad del negocio.

También se debe aplicar capacitaciones a la gerencia del centro clínico en temas de análisis financieros para mejorar sus aptitudes y capacidades en la realización de valoraciones de los movimientos económicos de la entidad, sirviendo para la formulación de controles y examinaciones concretas que facultarán un mejor desempeño administrativo del negocio.

Es pertinente la ejecución de estudios de mercados destinados a determinar la satisfacción de los pacientes con respecto al servicio, esto permitirá tener una visión del desempeño desde la parte cualitativa, recolectando datos del desenvolvimiento de los profesionales médicos y del personal en general. Con esta información se formularán correctivos para mantener una alta satisfacción del cliente (pacientes del centro clínico).

También es recomendable que los directivos busquen la aplicación de convenios con instituciones privadas, para aceptar pacientes procedentes de seguros u otras clases de afiliaciones que deriven a un servicio médico, esto permitiría incrementar la cartera de pacientes que tiene la unidad médica.

Bibliografía

- Altuve, J. (2004). *El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para la valoración de las decisiones de inversión.* <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700902.pdf>
- Association, A. M. (2006). *Unidad de Negocio por Segmentación.* http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/arroyo_g_dm/capitulo2.pdf
- Bermúdez, J. (2022). *Factibilidad de implementación del abordaje de ver y tratar basado en técnicas de inspección visual para la detección temprana de cáncer de cuello uterino en población de zona marginal urbana en Bogotá, Colombia* [Pontífica Universidad Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/52746>
- Burdiles, P., Castro, M., & Simian. (2019). *Planificacion y Factibilidad de un Proyecto de Investigacion Clínica.* https://www.researchgate.net/publication/330781923_Planificacion_y_factibilidad_de_un_proyecto_de_investigacion_clinica
- Consejo de Educación Superior. (2022). *Reglamento de Régimen Académico Vigente.* <https://www.ces.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/Reglamento-de-Re%CC%81gimen-Acade%CC%81mico-vigente-a-partir-del-16-de-septiembre-de-2022.pdf>
- Coordinación General de Asesoría Jurídica. (2021). *Subdirección de Aseguramiento y Control de Prestaciones-Unidad Jurídica.* <https://www.salud.gob.ec/coordinacion-general-de-asesoria-juridica/>
- Finn. (2022). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro especializado en pacientes pediátricos con síndrome de la respiración bucal, Guayaquil.* [Católica Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19022/1/T-UCSG-POS-MGSS-349.pdf>
- GOB. (2021). *Portal único de Trámites Ciudadanos.* <https://www.gob.ec/>
- Hamermesh, R. (2022). *Estrategia Empresarial.* <https://aulamarketing.net/concepto-de-uen-unidad-estrategica-de-negocio>
- IESS. (2023). *Red de Prestadores Externos.* https://www.iess.gob.ec/documents/10162/51880/prestadores_externos.pdf
- INEC. (2021). *Registro Estadístico de Salud.* https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Camas_Egresos_Hospitalarios/Cam_Egre_Hos_2021/Presentacion_ECEH_2021.pdf
- Javierana, P. (2020). *Estrategias de producción y mercado para los servicios de salud.* <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Z1Ur3M0tg2IC&oi=fnd&pg=PA31>

&dq=Javeriana,+P.+%(2018+Estrategias+de+producción+y+mercado+para+los+servicios+de+salud.&ots=DhaDI2UTC7&sig=3XAoD38n5aVc3s4wi6io65ooIT4#v=onepage&q&f=false

Kloter, P. (2019). *Posicionamiento y Plan de Posicionamiento.* http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/arroyo_g_dm/capitulo2.pdf

Lamper, M. P. (2019). *Sistemas Nacionales de Salud: Ecuador.* https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28082/1/BCN_Sistemas_de_salud_Ecuador_FINAL.pdf

López Martínez, M. J. (2023). https://www.researchgate.net/publication/376139898_Lopez_Martinez_M_J_y_Felices_de_la_Fuente_M_M_2023_Formacion_de_la_identidad_docente_durante_la_pandemia_Evaluacion_de_una_experiencia_Profesorado_Revista_de_curriculum_y_formacion_de_profesorado_273_

Menguzzato, M., & Renau, J. J. (2000). *Unidad Estratégica de Negocio.* <https://deposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13225/1/Del%20benchmarking%20al%20outsourcing%20estrategico.pdf>

Molina, K., Montero, P., & Jay Vanegas, W. (2021). *Metodología de investigación acción participativa: Una estrategia para el fortalecimiento de la calidad educativa.* <https://www.redalyc.org/journal/280/28068740018/28068740018.pdf>

Nassir. (2008). *El Estudio de Proyecto como clave del Éxito Organizacional.* <https://proyectosuntref.wixsite.com/proyectos/post/el-estudio-de-proyecto-como-clave-del-%C3%A9xito-organizacional>

OMS. (2023). *Organización Mundial de la Salud.* <https://www.who.int/es/about/governance/constitution>

Parra, A. (2020). *Modelo de Porter y Estrategias de Negocio de Operadores de Telecomunicaciones en España.* <https://core.ac.uk/download/pdf/41798455.pdf>

Quinde, V., Ordeñana, A., Vera, N., & Silvera, C. (2021). *El Sector Automotriz en Ecuador: Antecedentes, situación actual y perspectivas.* <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/download/443/854/>

RAE. (2024). *Implementación.* <https://es.wikipedia.org/wiki/Implementaci%C3%B3n>

RESS. (2023). *Registro de Empleo en la Seguridad Social.* <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/registro-empleo-seguridad-social/>

SNS. (2024). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud.* https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-08/Documento_Ley%20Org%C3%A1nica%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Salud.pdf

Torres, D. (2023). *Unidad de Negocio: Qué es, cómo se organiza y ejemplos.* <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-unidad-de-negocio>

Valencia, W. (2021). *Indicador de Rentabilidad de Proyectos: El Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA)* (p. 5). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582003.pdf>

Wirtz, J., & Lovelock, C. (2009). *Maketing de Servicios Personal, Tecnología y (Sexta).* PEARSON EDUCACIÓN. <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>