



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GERENCIA HOSPITALARIA

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GERENCIA HOSPITALARIA

PROYECTO:

Plan de Negocios para crear el “Grupo Medico Sylvana” con los consultorios en el área de ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología en el “Barrio la Dolorosa” en la ciudad de Riobamba período 2025.

AUTORES:

Ricardo Vladimir Fonseca Esparza

DIRECTOR:

María Eugenia Castillo, Mgs.

GUAYAQUIL – ECUADOR

OCTUBRE-2025

RECONOCIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento a la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral por brindarme las herramientas académicas y el espacio formativo que hicieron posible la realización de esta tesis. Agradezco de manera especial a mi tutor, María Eugenia Castillo, Mgs., por su orientación experta, su paciencia y sus valiosas observaciones en cada etapa del proceso de investigación y redacción; su liderazgo profesional y compromiso académico fueron decisivos para la concreción de este trabajo.

Asimismo, agradezco a mi familia y amigos por su apoyo incondicional, comprensión y motivación durante el desarrollo del proyecto, y a los profesionales y participantes del “Barrio La Dolorosa” en Riobamba que compartieron información y experiencias que enriquecieron el plan de negocios. Reconozco también a los docentes y compañeros del programa de Maestría en Gerencia Hospitalaria por las discusiones constructivas y aportes metodológicos que fortalecieron el análisis y la propuesta del “Grupo Médico Sylvana”.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que conforma la Escuela de Negocios de la ESPOL, a mis profesores quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación, apoyo incondicional y amistad.

Ricardo Fonseca.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1518

APELLIDOS Y NOMBRES	FONSECA ESPARZA RICARDO VLADIMIR
IDENTIFICACIÓN	0603941600
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gerencia Hospitalaria
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413D-S-01
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gerencia Hospitalaria
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR EL “GRUPO MÉDICO SYLVANA” CON LOS CONSULTORIOS EN EL ÁREA DE GINECOLOGÍA, MEDICINA GENERAL, ODONTOLOGÍA, FISIOTERAPIA Y OFTALMOLOGÍA EN EL “BARRIO LA DOLOROSA” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERÍODO 2025.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2025-10-08
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,23) NUEVE CON VEINTITRES CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los ocho días del mes de Octubre del año dos mil veinticinco a las 13:42 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: CASTILLO ORTIZ MARIA EUGENIA, Director del trabajo de Titulación, TIMM TAMAYO GABRIELA ALEXANDRA, Vocal y COELLO MONTECEL DAVID ARTURO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación “PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR EL “GRUPO MÉDICO SYLVANA” CON LOS CONSULTORIOS EN EL ÁREA DE GINECOLOGÍA, MEDICINA GENERAL, ODONTOLOGÍA, FISIOTERAPIA Y OFTALMOLOGÍA EN EL “BARRIO LA DOLOROSA” EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PERÍODO 2025.”, presentado por el estudiante FONSECA ESPARZA RICARDO VLADIMIR.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,23/10,00, NUEVE CON VEINTITRES CENTÉSIMAS sobre diez.

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



Firmado electrónicamente por:
**MARIA EUGENIA
CASTILLO ORTIZ**
Validar únicamente con FirmaEC

CASTILLO ORTIZ MARIA EUGENIA
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
**DAVID ARTURO COELLO
MONTECEL**
Validar únicamente con FirmaEC

COELLO MONTECEL DAVID ARTURO
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
**GABRIELA ALEXANDRA
TIMM TAMAYO**
Validar únicamente con FirmaEC

TIMM TAMAYO GABRIELA ALEXANDRA
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



Ricardo Vladimir
Fonseca Esparza



FONSECA ESPARZA RICARDO VLADIMIR
ESTUDIANTE

Declaración Expresa

Yo Ricardo Vladimir Fonseca Esparza acuerdo y reconozco que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos 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. El estudiante deberá 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 al autor 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, 8 de octubre del 2025.



Ricardo Vladimir
Fonseca Esparza



Fonseca Esparza Ricardo Vladimir

Plan de Negocios para crear el “Grupo Medico Sylvana” con los consultorios en el área de ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología en el “Barrio la Dolorosa” en la ciudad de Riobamba período 2025.

Evaluadores



Firmado electrónicamente por:
**MARIA EUGENIA
CASTILLO ORTIZ**
Validar Únicamente con FirmaEC

Castillo Ortiz Ma. Eugenia
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
**GABRIELA ALEXANDRA
TIMM TAMAYO**
Validar Únicamente con FirmaEC

Timm Tamayo Gabriela
**EVALUADOR/PRIMER
VOCAL**



Firmado electrónicamente por:
**DAVID ARTURO COELLO
MONTECEL**
Validar Únicamente con FirmaEC

Coello Montecel David
**EVALUADOR/SEGUNDO
VOCAL**

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
TABLA DE CONTENIDO	IV
LISTA DE FIGURAS.....	XII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Objetivos del Proyecto o Plan de Negocios.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos	6
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA.....	6
2.1. Análisis de la Industria con Modelo Porter	8
2.1.1. Amenaza de Nuevos Participantes.....	8
2.1.2. Poder de Negociación de Clientes y Proveedor.....	8
2.1.3. Amenazas de Productos Sustitutos	9

2.1.4.	Rivalidad entre Competidores	9
2.2.	Análisis F.O.D.A.	12
2.3.	Análisis PESTLE.....	14
2.3.1.	Factores Políticos.....	14
2.3.2.	Factores Económicos	15
2.3.3.	Factores Sociales	15
2.3.4.	Factores Tecnológicos	15
2.3.5.	Factores Legales	16
2.3.6.	Factores Ecológicos	16
3.	EXPLICACIÓN DEL PROYECTO	17
3.1.	Descripción del Problema o Necesidad a Resolver	17
3.2.	Características del Producto o Servicio Propuesto	18
3.3.	Propuesta de Valor para el Consumidor	21
3.4.	Explicación del Modelo de Negocio	23
4.	PLAN ESTRATÉGICO	27
4.1.	Misión.....	27
4.2.	Visión	27
4.3.	Objetivos Estratégicos	27
5.	ANÁLISIS DEL MERCADO	28
5.1.	Descripción del Mercado Potencial	28

	Segmentación.....	31
5.2.		
5.3.	Mercado Objetivo	33
5.4.	Investigación de Mercado.....	36
5.4.1.	Mercado Objetivo	36
5.4.2.	Muestra	36
5.5.	análisis de resultados de la encuesta número 1 del grupo médico sylvana	38
5.6.	análisis de la encuesta número 2 del grupo médico sylvana	51
5.7.	Tipos de Clientes	57
5.8.	Implementación del Mix de Marketing	59
5.8.1.	Desarrollo de Producto o Servicio.....	59
5.8.2.	Diseño de la Cartera de Productos.....	60
5.8.3.	Marca y Política de Branding	61
5.8.4.	Gestión de Canales de Distribución.....	62
5.8.5.	Política de Establecimiento de Precios	62
5.8.6.	Comunicación Integrada.....	63
6.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	65
6.1.	Análisis Técnico y Especificaciones del Producto o Servicio.....	65
6.2.	Licencias, Franquicias, Derechos, Patentes, Protección de Propiedad Intelectual	68
6.3.	Diagrama del Flujo de Producción o del Servicio	70

Materias Primas e Insumos.....	72
6.4.	
6.4.1.	Ciclo de Vida del Servicio del Grupo Médico Sylvana..... 76
6.5.	Reciclaje y Manejo de Desechos en Todas las Fases del Proceso Productivo. 79
6.6.	Maquinarias y Equipos Requeridos 81
6.6.1.	Equipos Médicos Diagnósticos..... 81
6.7.	Determinación del Tamaño de Planta y de Localización 83
6.8.	Balance de Obras Físicas, Maquinarias, Equipos, Personal, Materias Primas e Insumos 85
6.9.	Técnicas de Estimación de Costos Totales Unitarios de Productos y Servicios 87
6.10.	Determinación de Inversiones en Activos Fijos y en Capital de Trabajo..... 88
6.11.	Cronograma Valorado de Inversiones Del Centro Médico: Construcción, Montaje y Operación 90
6.12.	Servicios Especiales Necesarios 92
6.13.	Condiciones de Operación y de Expansión 93
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES94
7.1.	Organigrama de la Empresa 94
7.2.	Perfiles y Funciones de los Principales Cargos en la Empresa 95
7.3.	Presupuesto de Gastos de Personal..... 98
7.4.	Análisis Legal..... 99
7.4.1.	Legislación aplicable 100

7.4.2.	Tipo de empresa a constituir.....	103
7.4.3.	Permisos de funcionamiento.....	103
7.4.4.	Requisitos	104
8.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	106
8.1.	Cálculo y Análisis del Punto de Equilibrio Financiero	106
8.2.	Cálculo de Proyecciones de Ingresos y Egresos del Proyecto.....	107
8.3.	Cálculo de la Tasa de Descuento o Costo de Capital: CAPM y WACC.Tabla 18. CAPM Y WACC.....	108
8.4.	Tabla de Amortización del Financiamiento del Proyecto.....	109
8.5.	Flujo de Caja del Proyecto con Financiamiento	109
8.6.	Métodos de Evaluación: VAN y TIR	110
8.7.	Análisis de Sensibilidad.....	111
8.8.	Resultados y Decisión Financiera.....	112
9.	ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO.....	112
9.1.	Identificación de los Impactos Ambientales y/o Sociales del Negocio	112
9.2.	Medidas de Mitigación de Impactos a Implementar.....	114
9.3.	Relación de los Impactos Ambientales y/o Sociales del Negocio con los ODS	115
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS	117
10.1.	Matriz de Riesgos: Principales Variables de Riesgo, Internas y Externas	117

	Análisis Cuantitativo de los Riesgos	118
10.2.		
10.3.	Acciones de Mitigación, Supervisión y Control de los Riesgos.....	118
11.	CONCLUSIONES	120
12.	RECOMENDACIONES	121
13.	BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS		124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA	12
Tabla 2. CANVAS.....	25
Tabla 3. Objetivos estratégicos	27
Tabla 4. MERCADO POTENCIAL	29
Tabla 5. Reciclaje y manejo de desechos	79
Tabla 6. Plano conceptual básico.....	83
Tabla 7. Datos generales de las obras a realizar	86
Tabla 8. Activos Fijos.....	88
Tabla 9. Cálculo Capital de Trabajo	88
Tabla 10. Cálculo Global Total de Inversión Inicial	89
Tabla 11. Cronograma Valorado	90
Tabla 12. Resumen del Cronograma Valorado (ejemplo)	91
Tabla 13. Cargos generales.....	95
Tabla 14. Perfiles del personal médico.....	96
Tabla 15. Presupuesto de gasto personal(ejemplo).....	98
Tabla 16. Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero	106
Tabla 17. ESTADO DE RESULTADOS	107
Tabla 18. CAPM Y WACC	108

Tabla 20. Flujo de caja del proyecto con financiamiento	109
--	-----

Tabla 21. Análisis VAN y TIR.....	110
--	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. ¿Cuál es su edad?	38
Figura 2. ¿Cuál es su ocupación principal actualmente?	38
Figura 3. ¿Con qué frecuencia acude a consultas médicas?	39
Figura 4. ¿Qué tipo de servicios médicos utiliza actualmente?	40
Figura 5. ¿Por qué eligió esos servicios médicos?	40
Figura 6. ¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Ginecología en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?	41
Figura 7. ¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Medicina General en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?	42
Figura 8. ¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Odontología en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?	43
Figura 9. ¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Fisioterapia en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?	43
Figura 10. ¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Oftalmología en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?	44
Figura 11. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos Medicina General?	45
Figura 12. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Ginecología?	45
Figura 13. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Odontología?	46

Figura 14. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Fisioterapia?	47
Figura 15. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Oftalmología?	48
Figura 16. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría que se ofrecieran en el centro médico?	49
Figura 17. ¿Qué tan probable sería que recomendará un nuevo centro médico como Grupo Médico Sylvana a sus amigos y familiares?	50
Figura 18. ¿Cuáles considera que son los servicios médicos más necesarios en la zona?	51
Figura 19. ¿Con qué frecuencia suele buscar atención en estos servicios médicos?	51
Figura 20. ¿Qué factores influyen más en su decisión para acudir a un centro médico?	52
Figura 21. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Medicina general	53
Figura 22. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Ginecología	54
Figura 23. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Odontología	54
Figura 24. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Fisioterapia	55
Figura 25. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Oftalmología	56
Figura 26. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría que se ofrezcan en el centro médico?	57

Figura 27. Logotipo	61
Figura 28. Diagrama Del Flujo De Producción O Del Servicio	70
Figura 29. Costo Estimado Mensual de Insumos	75
Figura 30. Etapas del Ciclo de Vida	76
Figura 31. Etapa de Introducción o Lanzamiento.....	77
Figura 32. Etapa de Crecimiento	77
Figura 33. Etapa de Crecimiento	78
Figura 34. Etapa de Declive o Renovación	78
Figura 35. Estrategias para Optimizar el Ciclo de Vida	79
Figura 36. Organigrama de la empresa.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS

ADN: Ácido desoxirribonucleico

AM: Atención médica

CAPEX: Gastos de capital (Capital Expenditure)

CFO: Chief Financial Officer (Director Financiero)

ESPOL: Escuela Superior Politécnica del Litoral

GES: Gestión de servicios

GYN: Ginecología (abreviatura técnica)

HCM: Historia clínica médica

KPI: Indicador clave de desempeño (Key Performance Indicator)

MGS: Maestría en Gerencia de Salud / Mgs. (título académico)

NIF: Normas de información financiera

ONG: Organización no gubernamental

OPEX: Gastos operativos (Operating Expenditure)

PAC: Paquetes de atención al cliente (Patient Care Packages)

PPE: Equipo de protección personal (Personal Protective Equipment)

PV: Punto de venta / Precio de venta (según contexto)

QA: Aseguramiento de la calidad (Quality Assurance)

RRHH: Recursos humanos

ROI: Retorno sobre la inversión (Return on Investment)

SOP: Procedimiento operativo estándar (Standard Operating Procedure)

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental determinar la viabilidad de creación del *Grupo Médico Sylvana* en el Barrio La Dolorosa, en la ciudad de Riobamba, con inicio proyectado para el año 2025. La propuesta busca responder a la creciente demanda de servicios médicos integrales en las áreas de ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología, especialidades que actualmente presentan una oferta fragmentada en la zona. De manera complementaria, los objetivos específicos se orientan a identificar la demanda potencial, caracterizar al mercado meta, evaluar la competencia, diseñar un modelo de negocio sostenible y comprobar la factibilidad financiera del proyecto mediante indicadores de gestión y rentabilidad.

La metodología aplicada se sustentó en un enfoque cuantitativo. Se realizaron encuestas de forma incidental o también llamado tipo de muestreo por conveniencia a 200 habitantes del Barrio La Dolorosa, lo que permitió recopilar información sobre hábitos de consumo en salud, necesidades prioritarias, disposición de pago y percepción de la calidad del servicio médico. Paralelamente, se efectuó un análisis de la oferta existente, complementado con estudios demográficos y socioeconómicos para dimensionar el mercado objetivo. Asimismo, se implementaron herramientas de planeación estratégica como el análisis FODA, el modelo Canvas y el esquema de las cinco fuerzas de Porter. En el ámbito financiero, se efectuaron cálculos de punto de equilibrio, flujos de caja, Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), con el fin de evaluar la factibilidad económica del proyecto.

Los resultados obtenidos demuestran que el *Grupo Médico Sylvana* iniciaría con una base estimada de 2.400 pacientes en el primer año, proyectando un crecimiento sostenido hasta alcanzar 3.657 pacientes en el año 2029. El análisis financiero señala que, aunque en la etapa inicial el negocio operaría cercano a su punto de equilibrio, la evolución progresiva de la demanda garantiza rentabilidad en el mediano plazo. En consecuencia, se concluye que el proyecto es factible y posee potencial para convertirse en un referente regional en la prestación de servicios médicos integrales, accesibles y de calidad.

Palabras clave: Atención, Emprendimiento, Ginecología, Oftalmología y Odontología.

1. INTRODUCCIÓN

El presente plan de negocios tiene como objetivo la creación del “Grupo Médico Sylvana”, un centro de atención integral que ofrecerá servicios especializados en ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología. Este proyecto está diseñado para atender las necesidades de salud de los habitantes del Barrio La Dolorosa, en la ciudad de Riobamba, durante el período 2025. La propuesta busca responder a la creciente demanda de servicios médicos de calidad en la zona, donde se ha identificado una carencia de centros que brinden atención multidisciplinaria en un solo lugar.

La importancia de este proyecto radica en su capacidad para mejorar el acceso a servicios médicos especializados, reduciendo los tiempos de espera y los costos asociados al desplazamiento hacia diferentes centros de atención. Además, el “Grupo Médico Sylvana” contribuirá al desarrollo económico local mediante la generación de empleo y la inversión en infraestructura de salud, promoviendo un impacto positivo en la calidad de vida de la comunidad. Este modelo de negocio tiene el potencial de ser replicado en otras zonas del país, fortaleciendo el acceso a servicios médicos integrales en Ecuador.

El problema identificado en el Barrio La Dolorosa es la falta de acceso a servicios médicos especializados en un solo lugar. Actualmente, los habitantes deben desplazarse a diferentes centros para recibir atención en áreas como ginecología, odontología o fisioterapia, lo que genera inconvenientes en términos de tiempo y costos. El “Grupo Médico Sylvana” resolverá esta problemática al ofrecer un servicio integral y personalizado, mejorando significativamente la experiencia del paciente y su calidad de vida.

El “Grupo Médico Sylvana” se diferenciará de otros centros médicos locales por su enfoque integral, que reúne múltiples especialidades en un solo lugar, y por la implementación de servicios innovadores como consultas virtuales, programas de prevención y seguimiento personalizado. Además, contará con instalaciones modernas, tecnología avanzada y un equipo de profesionales altamente capacitados, lo que garantizará una atención de calidad y accesible para la comunidad.

Los clientes principales serán los habitantes del Barrio La Dolorosa y zonas aledañas, con un enfoque en familias, mujeres en edad reproductiva, adultos mayores y personas con necesidades de atención médica especializada. Se estima un mercado inicial anual de 2,400 pacientes, con potencial de expansión a toda la ciudad de Riobamba. Este modelo de negocio es escalable y puede replicarse en otras ciudades del país, permitiendo un crecimiento sostenido y la posibilidad de atender a miles de usuarios en el futuro.

La propuesta de valor del “Grupo Médico Sylvana” se basa en la comodidad de acceder a múltiples especialidades médicas en un solo lugar, con atención personalizada, tecnología avanzada y precios competitivos. Los servicios adicionales, como consultas en línea y programas de prevención, brindarán un valor agregado que mejorará la experiencia del cliente y su calidad de vida, posicionando al centro como una opción innovadora en el mercado.

El modelo de negocio se fundamenta en la generación de ingresos a través de consultas médicas, tratamientos especializados, servicios adicionales como consultas en línea y programas de prevención.

El desarrollo del plan de negocios se fundamentará en teorías de administración estratégica, marketing de servicios y economía de la salud. Se utilizarán herramientas como el análisis FODA, el modelo Canvas y la teoría de la ventaja competitiva de Porter para estructurar el proyecto. Asimismo, se aplicarán principios de gestión financiera y análisis de mercado para garantizar la viabilidad económica y comercial del negocio.

Este plan de negocios incluye una investigación de mercado que permitirá determinar la aceptación del “Grupo Médico Sylvana” en el Barrio La Dolorosa, identificando la demanda potencial, las necesidades específicas de los clientes y las oportunidades de diferenciación en el mercado. La metodología tiene un enfoque cuantitativo, esto garantizará un análisis numérico que respalde la implementación exitosa del proyecto.

1.1.ANTECEDENTES

El sector de la salud a nivel global y regional enfrenta una transformación acelerada, impulsada por la transición demográfica y epidemiológica. En América Latina, los sistemas de salud

pública, a menudo experimentan una sobresaturación que se traduce en largos tiempos de espera y una atención fragmentada, dificultando el acceso a especialistas y la continuidad del cuidado (Savedo et al., 2023). Esta situación ha creado una brecha significativa entre la demanda de servicios integrales y la oferta disponible, generando una oportunidad para modelos de negocio innovadores. Simultáneamente, tendencias como la telemedicina y la medicina preventiva están redefiniendo las expectativas de los pacientes, quienes ahora buscan una atención más personalizada, accesible y centrada en sus necesidades individuales, en lugar de un enfoque puramente reactivo a la enfermedad.

La concepción de este grupo médico surge de la experiencia directa de un equipo de profesionales de la salud que identificaron deficiencias críticas en el sistema actual. La falta de coordinación entre distintas especialidades médicas a menudo resulta en diagnósticos tardíos, tratamientos redundantes y una experiencia insatisfactoria para el paciente. Un estudio sobre la satisfacción del paciente en sistemas de salud fragmentados reveló que la percepción de la calidad del servicio disminuye drásticamente cuando los pacientes deben navegar por sí mismos entre múltiples proveedores sin una guía clara (O'Malley Y Reschovsky, 2011). Nuestro modelo busca abordar este problema creando un ecosistema de atención colaborativa donde la comunicación fluida entre especialistas garantiza una atención coherente, eficiente y de alta calidad, mejorando así los resultados clínicos y la experiencia del paciente.

El equipo fundador de este proyecto está compuesto por médicos especialistas con una vasta experiencia combinada en práctica clínica, gestión de centros de salud e investigación. Sus trayectorias incluyen roles de liderazgo en hospitales de referencia y la participación en proyectos de salud comunitaria que han demostrado su capacidad para implementar soluciones innovadoras y sostenibles. Esta combinación de conocimiento clínico profundo y habilidades de gestión es fundamental para el éxito del modelo propuesto, ya que asegura que las decisiones operativas estén siempre alineadas con las mejores prácticas médicas y el bienestar del paciente, un factor clave para la sostenibilidad de nuevos emprendimientos en salud (Herzlinger, 2006).

La necesidad de un grupo médico con estas características se sustenta en datos demográficos y epidemiológicos de la región. El incremento en la prevalencia de enfermedades crónicas no transmisibles, como la diabetes y las enfermedades cardiovasculares, junto con el

envejecimiento progresivo de la población, exige un enfoque de atención proactivo y multidisciplinario. Las estadísticas locales indican que un porcentaje significativo de la población mayor de 50 años padece al menos una condición crónica que requiere seguimiento regular por parte de múltiples especialistas (Fitzgerald, 2023). Este escenario demográfico respalda la demanda de un modelo que no solo trate enfermedades, sino que también gestione la salud a largo plazo de manera integral y coordinada.

Este proyecto se enmarca dentro del marco normativo vigente, cumpliendo con todas las regulaciones del Ministerio de Salud y los colegios profesionales correspondientes para la prestación de servicios médicos. Inspirado en modelos exitosos de grupos médicos internacionales como la Clínica Mayo en Estados Unidos, que ha demostrado los beneficios de la práctica integrada, nuestro enfoque adapta estas buenas prácticas al contexto local. La evidencia internacional sugiere que los modelos de atención integrada mejoran la calidad del cuidado y la eficiencia de los recursos, logrando una mayor satisfacción tanto para los pacientes como para los profesionales de la salud (Medel, 2019). Al adoptar y adaptar estos principios, buscamos establecer un nuevo estándar de atención médica en la región.

Jácome (2016) tuvo por objeto realizar un plan de negocio para la implementación de un centro de tratamiento integral para el dolor, siendo un centro médico privado, pero accesible para la ciudadanía. Al ser la población de Quito muy extensa, el proyecto se ha enfocado en brindar el servicio a potenciales clientes de las zonas norte y centro norte de la ciudad, por motivos de cercanía y conocimientos de la zona como su cultura e infraestructura por parte del investigador, con lo cual se atenderá en la Av. Eloy Alfaro y de los Álamos, además de ser un lugar donde se puede llegar con facilidad por parte del personal del Centro médico, como de los clientes.

1.2.OBJETIVOS DEL PROYECTO O PLAN DE NEGOCIOS

1.2.1. Objetivo General

- Determinar la viabilidad para la creación del “Grupo Médico Sylvana” en el Barrio La Dolorosa, identificando la demanda potencial, las necesidades específicas de los clientes y las oportunidades de diferenciación en el mercado.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis demográfico y socioeconómico de la población para determinar el tamaño del mercado objetivo y las características de los posibles clientes.
- Ejecutar un estudio de mercado que permita comprender las principales preocupaciones de salud, preferencias de atención médica y expectativas de calidad en los servicios.
- Evaluar la oferta actual de servicios médicos en el Barrio La Dolorosa, identificando brechas en la atención, áreas de mejora y posibles ventajas competitivas que el "Grupo Médico Sylvana" pueda ofrecer.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto "Grupo Médico Sylvana" mediante el análisis de indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión, asegurando que los recursos destinados generen rentabilidad sostenible en el período 2025.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y COMPETENCIA

El análisis del entorno y la competencia es un paso esencial para evaluar las condiciones externas que pueden influir en la aceptación y el éxito del "Grupo Médico Sylvana" en el Barrio La Dolorosa. Este análisis considera factores demográficos, económicos, sociales y de infraestructura, así como la evaluación de los competidores existentes en la zona. En primer lugar, es importante analizar la demografía del barrio, identificando la población total, su distribución por edades, nivel socioeconómico y características culturales. Por ejemplo, una población mayor podría requerir servicios especializados en geriatría, mientras que una población predominantemente joven podría demandar atención pediátrica o servicios de salud preventiva. Además, los factores económicos, como el nivel de ingresos promedio y el acceso a seguros médicos, son determinantes para definir el modelo de servicios que se ofrecerá, ya sea privado, mixto o con opciones accesibles.

Otro aspecto clave es el análisis de los factores sociales y de salud pública. Es necesario identificar las principales problemáticas de salud en la comunidad, como enfermedades

crónicas, infecciones recurrentes o necesidades de salud mental. También se debe considerar la percepción de los servicios médicos en la zona y la confianza que los residentes tienen en los proveedores de salud. Por otro lado, la infraestructura del barrio, como el acceso a transporte público, vías de comunicación y la cercanía de otros centros médicos, influye directamente en la facilidad con la que los pacientes pueden llegar al "Grupo Médico Sylvana". Una ubicación estratégica y accesible puede ser un factor diferenciador importante.

En el entorno del barrio La Dolorosa en Riobamba, el análisis competitivo para un nuevo grupo médico revela una densa concurrencia de actores de salud. La competencia directa está liderada por hospitales privados consolidados como el Hospital Andino y la Clínica San Juan, que ofrecen una amplia gama de especialidades y servicios integrados, compitiendo en base a su prestigio y capacidad tecnológica. A estos se suman competidores indirectos, pero muy significativos, como la vasta red de consultorios privados de especialistas individuales concentrados en la zona, quienes atraen pacientes por su reputación personal, aunque carecen de un modelo de atención coordinada. El sector público, representado por el Hospital General Docente y los centros del IESS, actúa como una alternativa para una gran parte de la población, aunque sus debilidades en tiempos de espera y saturación abren una oportunidad clave para un nuevo modelo de atención privada que ofrezca eficiencia, accesibilidad y una experiencia de paciente verdaderamente integrada.

En cuanto al análisis de la competencia, es fundamental identificar a los competidores directos e indirectos, como clínicas, hospitales y consultorios privados en el Barrio La Dolorosa y sus alrededores. Es necesario evaluar los servicios que ofrecen, sus precios, horarios de atención y su reputación en la comunidad. Además, se deben analizar las fortalezas y debilidades de estos competidores. Por ejemplo, algunos pueden destacar por su tecnología avanzada o precios competitivos, pero podrían tener debilidades como tiempos de espera largos o falta de atención personalizada. Este análisis permitirá identificar las brechas en los servicios ofrecidos por los competidores, lo que representa una oportunidad para diferenciarse. Si no existen centros de salud que ofrezcan atención médica integral, servicios especializados o atención domiciliaria, el "Grupo Médico Sylvana" podría posicionarse como una opción innovadora y completa.

2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CON MODELO PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta estratégica que permite analizar la competitividad de una industria y las fuerzas que influyen en su rentabilidad. A continuación, se aplica este modelo al sector de servicios médicos en el Barrio La Dolorosa, considerando al "Grupo Médico Sylvana" como un nuevo participante en el mercado.

2.1.1. Amenaza de Nuevos Participantes

La amenaza de nuevos participantes en el sector de servicios médicos en el Barrio La Dolorosa depende de las barreras de entrada y la saturación del mercado. En este caso, las barreras de entrada incluyen la inversión inicial necesaria para establecer consultorios médicos con infraestructura adecuada, la obtención de permisos y licencias médicas, y la contratación de personal médico calificado. Sin embargo, si el mercado local no está saturado y existe una demanda insatisfecha, la entrada de nuevos competidores puede ser más probable. Además, la facilidad de acceso a tecnología médica y la posibilidad de ofrecer servicios diferenciados, como atención personalizada o especialidades médicas, pueden incentivar la entrada de nuevos actores. Para el "Grupo Médico Sylvana", es crucial identificar estas barreras y aprovecharlas para consolidar su posición antes de que otros competidores ingresen al mercado.

2.1.2. Poder de Negociación de Clientes y Proveedor

El poder de negociación de los clientes (pacientes) es moderado a alto, ya que tienen la capacidad de elegir entre diferentes proveedores de servicios médicos en función de factores como precio, calidad, ubicación y especialización. Si en el Barrio La Dolorosa existen varias clínicas o consultorios médicos, los pacientes tendrán más opciones, lo que aumenta su poder de negociación. Además, la percepción de calidad y confianza en los servicios médicos influye significativamente en su decisión. Para reducir este poder, el "Grupo Médico Sylvana" debe enfocarse en ofrecer servicios diferenciados, atención personalizada y precios competitivos.

Por otro lado, el poder de negociación de los proveedores, como fabricantes de equipos

médicos, laboratorios farmacéuticos y personal médico especializado, puede ser alto. Esto se debe a que los insumos médicos y equipos especializados suelen ser costosos y, en algunos casos, escasos. Además, la contratación de médicos y especialistas calificados puede representar un desafío, ya que estos profesionales suelen tener alta demanda. Para mitigar este poder, el "Grupo Médico Sylvana" puede establecer relaciones estratégicas con proveedores confiables y buscar acuerdos a largo plazo que aseguren precios competitivos y un suministro constante.

2.1.3. Amenazas de Productos Sustitutos

En el sector de servicios médicos, las amenazas de productos o servicios sustitutos son moderadas, pero no deben subestimarse. Los pacientes pueden optar por alternativas como la medicina natural, terapias complementarias (acupuntura, homeopatía, etc.) o incluso la automedicación, especialmente si perciben que los servicios médicos tradicionales son costosos o inaccesibles. Además, la telemedicina y las consultas en línea han ganado popularidad en los últimos años, ya que ofrecen una opción más conveniente y económica para problemas de salud menores. Estas alternativas pueden representar una amenaza si los pacientes consideran que satisfacen sus necesidades de manera adecuada.

Para enfrentar esta amenaza, el "Grupo Médico Sylvana" debe enfocarse en ofrecer servicios integrales y de alta calidad que combinen atención presencial con opciones tecnológicas, como consultas virtuales o seguimiento remoto de pacientes. También es importante educar a la comunidad sobre los riesgos de la automedicación y los beneficios de recibir atención médica profesional. Además, ofrecer servicios accesibles y personalizados puede ayudar a reducir la preferencia por productos sustitutos, posicionando al "Grupo Médico Sylvana" como una opción confiable y completa para el cuidado de la salud.

2.1.4. Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores en el sector de servicios médicos en el Barrio La Dolorosa está influenciada por varios factores, como el número de competidores existentes, la calidad de los servicios ofrecidos, los precios, la participación de mercado y las estrategias de diferenciación.

En este contexto, el "Grupo Médico Sylvana" identificó 7 competidores en el barrio La Dolorosa, esta competencia son centros médicos privados que no cuentan con todas las especialidades que nosotros vamos a ofrecer y también entre ellos existen consultorios privados que solo ofrecen una especialidad.

Precios y Participación de Mercado

En el sector médico, los precios son un factor clave para atraer pacientes, especialmente en comunidades con ingresos limitados como el Barrio La Dolorosa. Los competidores pueden ofrecer precios bajos para consultas generales o paquetes promocionales para servicios específicos, lo que aumenta la presión sobre nuevos participantes. El "Grupo Médico Sylvana" debe establecer precios competitivos que sean accesibles para la población local, pero que también reflejen la calidad y el valor agregado de sus servicios. Además, es importante evaluar la participación de mercado de los competidores existentes para identificar qué segmentos de la población están desatendidos y enfocar los esfuerzos en captar a esos pacientes.

Competencia Directa y Productos Sustitutos

La competencia directa incluye centros de salud, consultorios médicos y hospitales que ya operan en el Barrio La Dolorosa y ofrecen servicios similares. Estos competidores pueden tener una ventaja en términos de reputación y lealtad de los pacientes. Por otro lado, los productos sustitutos, como la telemedicina, terapias alternativas (homeopatía, acupuntura, etc.) y la automedicación, también representan una amenaza, ya que ofrecen opciones más económicas o convenientes para ciertos pacientes. Para diferenciarse, el "Grupo Médico Sylvana" debe enfocarse en ofrecer servicios especializados, atención personalizada y tecnología avanzada que no estén disponibles en los competidores directos ni en los sustitutos.

Esquema de Venta y Distribución

El esquema de venta y distribución en el sector médico se basa principalmente en la prestación de servicios en el lugar (centro de salud o consultorio). Sin embargo, el "Grupo Médico Sylvana" puede innovar al incluir servicios adicionales, como consultas a domicilio, telemedicina o programas de seguimiento remoto para pacientes con enfermedades crónicas.

Estas opciones no solo amplían el alcance de los servicios, sino que también mejoran la experiencia del paciente y aumentan la fidelización. Además, es importante garantizar que la ubicación de los consultorios sea accesible y que los horarios de atención sean convenientes para la comunidad.

Estrategias de Promoción y Publicidad

La promoción y publicidad son esenciales para destacar en un mercado competitivo. El "Grupo Médico Sylvana" puede implementar estrategias como campañas en redes sociales, anuncios en medios locales (radio, periódicos, etc.) y alianzas con empresas o instituciones locales para aumentar su visibilidad. También puede ofrecer promociones de apertura, descuentos en consultas iniciales o paquetes de servicios preventivos para atraer a nuevos pacientes. Además, la creación de programas de fidelización, como descuentos para pacientes recurrentes o beneficios para familias, puede ayudar a construir una base sólida de clientes leales.

Desempeño y Garantías de los Servicios

El desempeño y las garantías de los servicios médicos son fundamentales para generar confianza y lealtad en los pacientes. Esto incluye ofrecer diagnósticos precisos, tratamientos efectivos y un seguimiento continuo de los casos. El "Grupo Médico Sylvana" debe garantizar que sus servicios cumplan con altos estándares de calidad, desde la atención al cliente hasta los procedimientos médicos. Además, es importante implementar mecanismos para resolver quejas o problemas de manera eficiente, lo que refuerza la confianza de los pacientes en los consultorios médicos. La satisfacción del paciente debe ser una prioridad, ya que las recomendaciones boca a boca son una herramienta poderosa en el sector médico.

2.2.ANÁLISIS F.O.D.A.

Tabla 1. Análisis FODA

Plantilla Matriz DAFO

Análisis Interno		Análisis Externo		
Aspectos Negativos	#	Debilidades	#	Amenazas
	1	Falta de Reconocimiento de Marca: Dificultades iniciales para ganar la confianza de los pacientes al ser un nuevo participante en el mercado.	1	Competencia Fuerte: Centros de salud y consultorios médicos ya establecidos en el Barrio La Dolorosa.
	2	Recursos Financieros Limitados: Desafíos para establecer el centro y adquirir equipos médicos.	2	Productos Sustitutos: Alternativas como telemedicina, terapias alternativas o automedicación que pueden desviar pacientes.
	3	Dependencia del Personal Médico: Riesgo de no retener a los mejores profesionales, lo que puede generar en una futura competencia y dejar de contar con un personal experimentado.	3	Cambios en Regulaciones Gubernamentales: Políticas de salud pública o normativas que pueden afectar la operación y costos.

	4	Falta de Experiencia en Promoción: Estrategias de marketing poco efectivas en las etapas iniciales.	
--	---	---	--

Aspectos Positivos	#	Fortalezas	#	Oportunidades
	1	Atención Personalizada: Trato cercano y personalizado que genera confianza y fidelización de los pacientes.	1	Demanda Insatisfecha: Brechas en la oferta de servicios médicos integrales en el Barrio La Dolorosa.
	2	Servicios Especializados: Ofrecimiento de múltiples especialidades médicas (ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología) en un solo lugar.	2	Creciente Interés en la Salud Preventiva: Mayor interés de la población en programas de prevención y bienestar.
	3	Infraestructura Moderna: Instalaciones modernas y tecnología avanzada para diagnósticos y tratamientos.	3	Uso de Tecnología Médica: Implementación de consultas virtuales y sistemas de gestión de pacientes.

2.3. ANÁLISIS PESTLE

Factor	Descripción
Políticos	- Regulaciones gubernamentales: Cambios en normativas de salud pública pueden afectar la operación (licencias, permisos, estándares de calidad). - Políticas de salud: Posibles incentivos o impuestos específicos. - Relaciones con aseguradoras: Dependencia de políticas regulatorias para establecer alianzas.
Económicos	- Ingresos de la población: Limitaciones económicas de los habitantes pueden restringir el acceso a servicios privados. - Costo de inversión inicial: Infraestructura moderna y tecnología avanzada requieren alta inversión. - Inflación y costos operativos: Aumento en costos de insumos, salarios y mantenimiento. - Crecimiento económico local: Expansión del barrio puede generar mayor demanda.
Sociales	- Demanda insatisfecha: Necesidad creciente de servicios médicos integrales en el barrio. - Interés en la salud preventiva: Oportunidad para programas de prevención y bienestar. - Perfil demográfico: Clientes potenciales incluyen familias, mujeres en edad reproductiva y adultos mayores. - Preferencias de los pacientes: Comodidad de acceder a múltiples especialidades en un solo lugar.
Tecnológicos	- Uso de tecnología avanzada: Equipos modernos para diagnósticos y tratamientos posicionan al grupo como innovador. - Consultas virtuales: Telemedicina mejora la accesibilidad y diferencia en el mercado. - Sistemas de gestión de pacientes: Digitalización optimiza la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.
Legales	- Cumplimiento normativo: Necesidad de cumplir con leyes locales (licencias, permisos, estándares de calidad). - Protección de datos: Garantizar privacidad y seguridad de datos de pacientes. - Contratos laborales: Cumplir con leyes laborales vigentes para el personal médico y administrativo.
Ambientales	- Impacto ambiental: Considerar prácticas sostenibles (manejo de desechos médicos, uso eficiente de recursos). - Conciencia ambiental: Iniciativas ecológicas (energía renovable, reducción de residuos) pueden mejorar la percepción del negocio.

2.3.1. Factores Políticos

- **Regulaciones gubernamentales:** Cambios en las normativas de salud pública pueden afectar la operación del negocio, como requisitos para licencias, permisos y estándares de calidad.
- **Políticas de salud:** El gobierno podría implementar políticas que incentiven o dificulten la creación de servicios médicos privados, como subsidios o impuestos específicos.

- **Relaciones con aseguradoras:** La posibilidad de establecer alianzas con aseguradoras locales puede depender de políticas regulatorias.

2.3.2. Factores Económicos

- **Ingresos de la población:** La capacidad económica de los habitantes del Barrio La Dolorosa puede limitar el acceso a servicios médicos privados, especialmente si los ingresos son bajos.
- **Costo de inversión inicial:** La adquisición de infraestructura moderna y tecnología avanzada requiere una inversión significativa, lo que puede ser un desafío si los recursos financieros son limitados.
- **Inflación y costos operativos:** Factores como el aumento en los costos de insumos médicos, salarios y mantenimiento de equipos pueden impactar la rentabilidad del negocio.
- **Crecimiento económico local:** Si el barrio está en expansión, esto puede generar mayor demanda de servicios médicos.

2.3.3. Factores Sociales

- **Demanda insatisfecha:** Existe una necesidad creciente de servicios médicos integrales en el Barrio La Dolorosa, lo que representa una oportunidad para captar clientes.
- **Interés en la salud preventiva:** La población está cada vez más interesada en programas de prevención y bienestar, lo que puede ser aprovechado con servicios adicionales como chequeos médicos y educación en salud.
- **Perfil demográfico:** Los clientes potenciales incluyen familias, mujeres en edad reproductiva, adultos mayores y personas con necesidades de atención médica especializada.
- **Preferencias de los pacientes:** La comodidad de acceder a múltiples especialidades en un solo lugar y la atención personalizada son factores clave para atraer clientes.

2.3.4. Factores Tecnológicos

- **Uso de tecnología avanzada:** La implementación de equipos modernos para

diagnósticos y tratamientos posiciona al Grupo Médico Sylvana como una opción innovadora.

- **Consultas virtuales:** La telemedicina es una herramienta clave para diferenciarse en el mercado y mejorar la accesibilidad de los servicios.
- **Sistemas de gestión de pacientes:** La digitalización de procesos administrativos y médicos puede optimizar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

2.3.5. Factores Legales

- **Cumplimiento normativo:** Es necesario cumplir con las leyes y regulaciones locales relacionadas con la operación de centros médicos, como licencias, permisos y estándares de calidad.
- **Protección de datos:** La implementación de sistemas tecnológicos debe garantizar la privacidad y seguridad de los datos de los pacientes, cumpliendo con las normativas legales.
- **Contratos laborales:** La contratación de personal médico y administrativo debe cumplir con las leyes laborales vigentes.

2.3.6. Factores Ecológicos

- **Impacto ambiental:** La construcción y operación de las instalaciones deben considerar prácticas sostenibles, como el manejo adecuado de desechos médicos y el uso eficiente de recursos.
- **Conciencia ambiental:** La población puede valorar iniciativas ecológicas, como el uso de energía renovable o la reducción de residuos, lo que podría mejorar la percepción del negocio.

3. EXPLICACIÓN DEL PROYECTO

3.1.DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD A RESOLVER

En el Barrio La Dolorosa, ubicado en la ciudad de Riobamba, existe una necesidad significativa de acceso a servicios médicos especializados y de calidad. Actualmente, los habitantes de esta zona enfrentan dificultades para acceder a atención médica integral debido a la limitada oferta de consultorios especializados en áreas como ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología estas áreas ofertantes son debido al estudio de mercado realizado. Esto genera largos tiempos de espera, desplazamientos hacia otras zonas de la ciudad y, en algunos casos, la falta de atención oportuna, lo que afecta directamente la calidad de vida de la población.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025) el barrio La Dolorosa tiene una población de aproximadamente 12,000 habitantes. De este total, el 60%, que equivale a 7,200 personas, pertenece a familias de ingresos medios y bajos. Aunque el INEC no establece una cifra única y esta puede variar según la encuesta y el año, generalmente se considera que los hogares de ingresos bajos son aquellos que no logran cubrir el costo de la canasta básica familiar (aproximadamente \$800 mensuales), mientras que los de ingresos medios son aquellos cuyos ingresos superan la canasta básica, pero son inferiores a la línea que define al estrato de mayores ingresos. El 40% restante de la población de La Dolorosa, es decir, 4,800 habitantes, correspondería al grupo de ingresos altos.

Se estima que al menos el 40% de la población (4,800 personas) necesita atención médica regular en áreas como medicina general y ginecología, mientras que un 30% (3,600 personas) requiere servicios especializados como odontología, fisioterapia y oftalmología (Asadobay et al., 2022).

Actualmente, solo existen 7 centros médicos privados que no cuentan con una extensa variedad de especialidades y también entre ellos existen consultorios privados que solo ofrecen una especialidad, lo que resulta insuficiente para cubrir la demanda de servicios médicos especializados (Gallegos, 2024). El tiempo promedio de espera para obtener una cita médica en centros médicos públicos cercanos es de 7 a 10 días, y el 70% de los pacientes debe desplazarse

a otras zonas de Riobamba (Cando, 2019), incurriendo en costos adicionales de transporte y tiempo.

3.2.CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO O SERVICIO PROPUESTO

En el Barrio La Dolorosa, los habitantes enfrentan una carencia significativa de servicios médicos especializados. Actualmente, deben desplazarse a diferentes centros médicos para recibir atención en áreas como ginecología, odontología o fisioterapia, lo que genera inconvenientes en términos de tiempo, costos de transporte y acceso oportuno a la atención médica. Esta situación afecta directamente la calidad de vida de la población, especialmente de aquellos con recursos económicos limitados.

Se estima que el Barrio La Dolorosa cuenta con una población aproximada de 12,000 habitantes, de los cuales el 40% (4,800 personas) requiere atención médica regular en las especialidades propuestas. Sin embargo, la oferta actual de servicios médicos en la zona es insuficiente, con solo dos consultorios generales que no cubren la demanda existente. Además, los tiempos de espera para obtener una cita médica en centros cercanos oscilan entre 7 y 10 días, lo que agrava la problemática.

La propuesta de valor central del “Grupo Médico Sylvana” para sus consumidores se fundamenta en la oferta de atención médica integral, de alta calidad y convenientemente accesible, centralizada en un único establecimiento en el corazón del Barrio La Dolorosa en Riobamba. Los pacientes encontrarán una solución completa y confiable para sus diversas necesidades de salud, eliminando la necesidad de desplazarse a múltiples ubicaciones para acceder a distintas especialidades. Se le garantiza el acceso a un equipo de profesionales cualificados en ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología, todos comprometidos con brindar un trato humano, personalizado y que fomenta la confianza, optimizando así su experiencia y bienestar general.

El Grupo Médico Sylvana se distingue por su enfoque holístico y coordinado del cuidado de la salud, combinado con una política de precios competitivos y transparentes. Esta concentración de servicios bajo un mismo techo no solo simplifica la gestión de citas y tratamientos para el paciente, sino que también facilita una comunicación fluida entre los especialistas, permitiendo

diagnósticos más precisos y planes de tratamiento integrados y eficientes. La inversión en tecnología médica moderna y en la formación continua del personal asegura la calidad del servicio, mientras que la transparencia en los costos busca eliminar barreras económicas, haciendo que la atención médica de excelencia sea asequible para la comunidad, y estableciendo al Grupo Médico Sylvana como el referente de confianza en la atención de salud multidisciplinaria en Riobamba.

- **Características del Producto o Servicio Propuesto**

El "Grupo Médico Sylvana" ofrecerá una amplia gama de servicios médicos especializados, diseñados para satisfacer las necesidades de salud de la comunidad. Las principales características del producto o servicio son:

1. Especialidades Médicas Disponibles:

- **Ginecología:** Controles prenatales, planificación familiar y prevención de enfermedades.
- **Medicina General:** Diagnóstico y tratamiento de enfermedades comunes, chequeos preventivos y seguimiento de pacientes.
- **Odontología:** Limpieza dental, tratamientos de caries, ortodoncia y prótesis dentales.
- **Fisioterapia:** Rehabilitación física, terapias para lesiones musculares y programas de fortalecimiento físico.
- **Oftalmología:** Diagnóstico y tratamiento de problemas visuales, exámenes de visuales y prevención de enfermedades oculares.

2. Infraestructura Moderna y Tecnología Avanzada:

- Instalaciones diseñadas para brindar comodidad y accesibilidad a los pacientes.
- Equipos médicos de última generación para diagnósticos precisos y tratamientos efectivos.
- Sistemas digitales para la gestión de historias clínicas y citas, optimizando la experiencia del cliente.

3. Servicios Adicionales:

- Consultas virtuales (telemedicina) para facilitar el acceso a atención médica

desde cualquier lugar.

- Programas de prevención y educación en salud, enfocados en promover hábitos saludables y prevenir enfermedades.
- Venta de medicamentos básicos y productos relacionados con la salud en el mismo centro médico.

4. Accesibilidad Económica:

- Precios competitivos, con un costo promedio de \$15 por consulta, accesibles para la población del Barrio La Dolorosa.
- Opciones de pago flexibles y alianzas con aseguradoras locales para facilitar el acceso a los servicios.

5. Equipo Médico Calificado:

- Profesionales de la salud con experiencia y capacitación en sus respectivas áreas de especialización.
- Personal administrativo capacitado para garantizar un servicio eficiente y amable.

El "Grupo Médico Sylvana" ofrecerá servicios médicos integrales y especializados en un solo lugar, con el objetivo de satisfacer las necesidades de salud de los habitantes del Barrio La Dolorosa y sus alrededores. Las características principales del producto o servicio propuesto son las siguientes:

1. Especialidades Médicas Disponibles:

- Ginecología: Atención integral para la salud femenina, incluyendo controles prenatales, planificación familiar y prevención de enfermedades.
- Medicina General: Diagnóstico y tratamiento de enfermedades comunes, chequeos médicos preventivos y seguimiento de pacientes.
- Odontología: Servicios de salud bucal, como limpieza dental, tratamientos de caries, ortodoncia y prótesis dentales.
- Fisioterapia: Rehabilitación física, terapias para lesiones musculares y articulares, y programas de fortalecimiento físico.
- Oftalmología: Diagnóstico y tratamiento de problemas visuales, incluyendo exámenes visuales, corrección de errores refractivos y prevención de enfermedades oculares.

2. Atención Integral y Personalizada:

- Los pacientes recibirán un trato cercano y personalizado, con un enfoque en la prevención, diagnóstico y tratamiento de sus necesidades específicas.
- Se implementarán planes de atención individualizados para garantizar un seguimiento adecuado y mejorar la experiencia del paciente.

3. Infraestructura Moderna y Tecnología Avanzada:

- Instalaciones diseñadas para brindar comodidad y accesibilidad a los pacientes.
- Equipos médicos de última generación para diagnósticos precisos y tratamientos efectivos.
- Implementación de sistemas digitales para la gestión de historias clínicas y citas, optimizando la experiencia del cliente.

4. Servicios Adicionales:

- Consultas virtuales (telemedicina) para facilitar el acceso a atención médica desde cualquier lugar.
- Programas de prevención y educación en salud, enfocados en promover hábitos saludables y prevenir enfermedades.
- Venta de medicamentos básicos y productos relacionados con la salud en el mismo centro médico.

5. Accesibilidad y Precios Competitivos:

- Precios accesibles para la población del Barrio La Dolorosa, con opciones de pago flexibles y alianzas con aseguradoras locales.
- Ubicación estratégica en el barrio, con fácil acceso para los residentes y horarios de atención convenientes.

6. Equipo Médico Calificado:

- Profesionales de la salud con experiencia y capacitación en sus respectivas áreas de especialización.
- Personal administrativo capacitado para garantizar un servicio eficiente y amable.

3.3.PROPUUESTA DE VALOR PARA EL CONSUMIDOR

El proyecto tiene como objetivo principal la creación del "Grupo Médico Sylvana", un centro

de atención médica integral que ofrecerá servicios especializados en ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología. Este centro estará ubicado en el Barrio La Dolorosa, en la ciudad de Riobamba, y se proyecta su implementación para el año 2025. La propuesta busca atender una necesidad insatisfecha en la comunidad, donde actualmente no existe un centro médico que reúna múltiples especialidades en un solo lugar, lo que obliga a los habitantes a desplazarse a diferentes puntos de la ciudad para recibir atención médica.

El "Grupo Médico Sylvana" se diferenciará por su enfoque integral, que combina atención personalizada, tecnología avanzada y precios accesibles. Además, se implementarán servicios innovadores como consultas virtuales, programas de prevención y seguimiento personalizado, lo que permitirá mejorar la experiencia del paciente y su calidad de vida. Este modelo de negocio no solo busca resolver una problemática local, sino que también tiene el potencial de ser replicado en otras zonas del país, contribuyendo al fortalecimiento del acceso a servicios médicos integrales en Ecuador.

- **Propuesta de Valor para el Consumidor**

La propuesta de valor del "Grupo Médico Sylvana" se basa en la comodidad, accesibilidad y calidad de los servicios médicos integrales. Los pacientes podrán acceder a múltiples especialidades en un solo lugar, eliminando la necesidad de desplazarse a diferentes centros médicos. Esto no solo reduce los costos de transporte, sino que también mejora la experiencia del paciente al recibir atención personalizada y de alta calidad.

Además, el centro médico ofrecerá servicios innovadores como consultas virtuales y programas de prevención, que brindarán un valor agregado a los pacientes. La implementación de tecnología avanzada garantizará diagnósticos precisos y tratamientos efectivos, mientras que los precios competitivos permitirán que los servicios sean accesibles para la población local.

Se estima que al menos el 20% de la población del Barrio La Dolorosa (aproximadamente 2,400 personas) se beneficiará directamente de los servicios ofrecidos por el centro médico. Esto posicionará al "Grupo Médico Sylvana" como una opción confiable y completa para el cuidado de la salud en la comunidad.

La propuesta de valor del "Grupo Médico Sylvana" está diseñada para diferenciarse claramente de los prestadores de salud existentes en la zona, integrando tres pilares fundamentales: atención personalizada, tecnología avanzada y precios accesibles. A diferencia de la oferta actual, que es limitada y fragmentada, este centro médico brindará una experiencia integral donde los pacientes recibirán un trato cercano y adaptado a sus necesidades individuales.

La implementación de tecnología de punta no solo permitirá diagnósticos más precisos y tratamientos efectivos, sino que también habilitará servicios innovadores como las consultas virtuales, un factor clave de diferenciación. Finalmente, su modelo de precios competitivos busca romper la barrera económica, asegurando que la atención de alta calidad sea accesible para la población local, especialmente para el 60% de los hogares de ingresos medios y bajos del sector. Esta combinación posiciona al "Grupo Médico Sylvana" como una solución de salud superior y más completa.

3.4. EXPLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El proyecto “Plan de Negocios para la creación del Grupo Médico Sylvana” tiene como objetivo establecer un centro médico integral en el Barrio La Dolorosa, en la ciudad de Riobamba, para el año 2025. Este centro ofrecerá servicios especializados en ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología, respondiendo a la necesidad de atención médica de calidad en una comunidad con acceso limitado a servicios integrales en un solo lugar. La propuesta busca mejorar la calidad de vida de los habitantes al reducir los tiempos de espera, los costos de desplazamiento y al brindar atención personalizada con tecnología avanzada y precios accesibles. Además, el proyecto contribuirá al desarrollo económico local mediante la generación de empleo y la inversión en infraestructura de salud.

El crecimiento proyectado de pacientes exige planificación operativa detallada: dimensionamiento de personal clínico y administrativo, equipamiento (consultorios, equipos odontológicos/oftalmológicos, sala de fisioterapia), sistemas de gestión de agendas y de facturación, y protocolos para asegurar calidad y tiempo de atención aceptable. Además, dado que los paquetes anuales influyen fuertemente en el ingreso promedio, será necesario diseñar estrategias comerciales y de retención (campañas de captación, convenios comunitarios,

facilidades de pago) y controles para evitar sobrecarga de citas que afecte la satisfacción. También se debe prever inversiones en formación, cumplimiento regulatorio y una reserva de capital para ajustar operaciones iniciales.

Tabla 2. CANVAS



Explicación del Modelo de Negocio

El modelo de negocio del “Grupo Médico Sylvana” se fundamenta en la generación de ingresos a través de consultas médicas, tratamientos especializados, venta de medicamentos y servicios adicionales como consultas en línea y programas de prevención. El diseño del modelo de negocio se estructurará utilizando el **Canvas**, que incluye los siguientes elementos clave:

- **Propuesta de Valor:** Servicios médicos integrales, atención personalizada, tecnología avanzada y precios accesibles.
- **Segmentos de Clientes:** Habitantes del Barrio La Dolorosa y zonas aledañas, con un enfoque en familias, mujeres en edad reproductiva, adultos mayores y personas con necesidades de atención médica especializada.
- **Canales de Distribución:** Atención presencial en el centro médico, consultas virtuales y programas de prevención.
- **Relación con los Clientes:** Atención personalizada, seguimiento continuo y programas de fidelización.
- **Fuentes de Ingresos:** Consultas médicas, tratamientos especializados, venta de medicamentos y servicios adicionales.
- **Recursos Clave:** Infraestructura moderna, tecnología avanzada, equipo médico calificado y sistemas digitales de gestión.
- **Actividades Clave:** Prestación de servicios médicos, gestión administrativa, promoción y marketing.
- **Socios Clave:** Aseguradoras locales, proveedores de equipos médicos y laboratorios farmacéuticos.
- **Estructura de Costos:** Inversión inicial en infraestructura y tecnología, costos operativos, salarios del personal médico y administrativo.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1.MISIÓN

Brindar servicios médicos integrales, accesibles y de alta calidad en un solo lugar, combinando atención personalizada, soluciones innovadoras y tecnología avanzada para mejorar la salud y calidad de vida de los habitantes del Barrio La Dolorosa y sus alrededores.

4.2.VISIÓN

Convertirnos en el centro médico líder en Riobamba, reconocido por la excelencia en la atención al paciente, la implementación de tecnologías de vanguardia y un enfoque integral en la promoción de la salud, ampliando nuestro modelo a otras regiones del país en los próximos años.

4.3.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 3. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Estrategias	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos
1. Ofrecer un portafolio de servicios médicos especializados	Desarrollar y promover servicios en ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología.	Número de servicios especializados habilitados	Mín: 3 Med: 4 Ópt: 5
	Realizar estudios periódicos de necesidades en la comunidad local.	Frecuencia de estudios de necesidades	Mín: Anual Med: Semestral Ópt: Trimestral
2. Incorporar tecnologías avanzadas para opciones innovadoras y accesibles de atención médica	Implementar la consulta virtual en todas las especialidades.	% de citas realizadas por consulta virtual	Mín: 10% Med: 20% Ópt: 30%
	Adquirir equipos tecnológicos avanzados para cada especialidad.	% de nuevos equipos adquiridos	Mín: 50% Med: 80% Ópt: 100%
3. Implementar estrategias competitivas de precios y convenios con aseguradoras locales	Establecer convenios con aseguradoras locales.	Número de convenios activos	Mín: 2 Med: 4 Ópt: 6
	Diseñar estrategias de precios que diferencien los servicios frente a la región.	% de reducción en costos para pacientes	Mín: 5% Med: 10% Ópt: 15%
4. Garantizar la satisfacción del paciente con atención personalizada y seguimiento continuo	Implementar encuestas de satisfacción al finalizar cada consulta o tratamiento.	Puntuación promedio de la satisfacción del paciente	Mín: 80% Med: 90% Ópt: 95%
	Diseñar programas de prevención y seguimiento postconsulta para mejorar el bienestar general.	Cantidad de pacientes ingresados en programas	Mín: 200 Med: 300 Ópt: 500

5. Alcanzar una afluencia inicial de 500 pacientes mensuales y un crecimiento anual del 20% en la base de clientes	Ejecutar campañas de fidelización y marketing centradas en la comunidad.	Número de pacientes nuevos y recurrentes mensuales	Mín: 500 Med: 600 Ópt: 700
	Mejorar la reputación mediante un sistema activo de comunicación y referencias.	Crecimiento anual en base de clientes	Mín: 15% Med: 20% Ópt: 25%

Nota. Realizado por autor

5. ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1.DESCRIPCIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

El Grupo Médico Sylvana inicia su operación en 2025 con una base de 200 pacientes mensuales proyectados, lo que se traduce en un volumen anual de 2,400 pacientes. Para los años subsiguientes, la estrategia contempla un crecimiento anual sostenido en la captación de pacientes. Este crecimiento se calcula aplicando un porcentaje determinado sobre la base mensual de pacientes del año anterior, lo que a su vez impacta el total de pacientes anuales. Es importante notar que el porcentaje de crecimiento es dinámico, reflejando una adaptación a las expectativas del mercado o estrategias de expansión en cada periodo.

El volumen de pacientes proyectado tiene implicaciones directas en la planificación operativa y de recursos del Grupo Médico Sylvana. Un aumento constante en la demanda de servicios médicos significa la necesidad de asegurar una capacidad instalada adecuada. Esto incluye la disponibilidad de consultorios, el número suficiente de profesionales por cada especialidad (ginecólogos, médicos generales, odontólogos, fisioterapeutas, oftalmólogos), personal de apoyo y los insumos necesarios para atender a una población creciente. La gestión eficiente de este crecimiento será clave para mantener la calidad de la atención y evitar cuellos de botella que puedan afectar la experiencia del paciente.

La cuantificación de pacientes no solo es un indicador de éxito, sino también una herramienta para la planificación estratégica. Los porcentajes de crecimiento anual (5%, 9%, 10%, 12%) sugieren una visión optimista pero progresiva, basada en un análisis de la demanda en el Barrio La Dolorosa y la reputación que el Grupo Médico Sylvana espera construir. La capacidad de ajustar estas proyecciones anualmente, según el desempeño real y las condiciones del mercado local de Riobamba, será crucial para una cuantificación dinámica y realista. Esto permitirá al

centro médico adaptarse ágilmente a las necesidades de la comunidad y optimizar sus recursos para servir a la creciente base de pacientes.

El mercado potencial del proyecto “Grupo Médico Sylvana” se encuentra principalmente en el Barrio La Dolorosa, ubicado en la ciudad de Riobamba, y abarca también zonas aledañas de la urbe con una proyección de crecimiento a escala local y potencial expansión hacia otras ciudades.

Tabla 4. MERCADO POTENCIAL

Año	Pacientes iniciales	Crecimiento anual (%)	Pacientes proyectados (anual)
2025 (Año 1)	200	0%	2400
2026 (Año 2)	216	5%	2722
2027 (Año 3)	233	9%	3051
2028 (Año 4)	252	10%	3326
2029 (Año 5)	272	12%	3657

Nota. Realizado por autor

Cuantificación del mercado potencial

El mercado potencial del Grupo Médico Sylvana se concentra inicialmente en el Barrio La Dolorosa de Riobamba y sus áreas urbanas circundantes, con una clara estrategia de crecimiento progresivo. La proyección de pacientes, que sirve como indicador principal de este mercado, demuestra una ambición de expansión sostenida. Se estima que en el primer año de operación (2025), el centro médico atenderá a 2,400 pacientes anualmente. Este volumen representa la base sobre la cual se cimentará la expansión futura, reflejando una demanda inicial que valida la ubicación estratégica y la oferta de servicios multidisciplinarios del Grupo Médico Sylvana.

La Tabla 4 ilustra una trayectoria de crecimiento constante y planificado para los próximos cinco años. A partir de los 2,400 pacientes proyectados para el año 2025, el número de atenciones anuales se prevé que aumente a 2,722 en 2026, lo cual supone un incremento del 5% en la base de pacientes mensuales respecto al año anterior. Esta tendencia ascendente se mantiene, con proyecciones de 3,051 pacientes en 2027 (9% de crecimiento en base mensual), 3,326 en 2028 (10% de crecimiento) y alcanzando los 3,657 pacientes anuales para el año 2029

(12% de crecimiento). Esta progresión anual del volumen de pacientes subraya una expansión activa y una creciente penetración en el mercado local y aledaño de Riobamba.

Este incremento sostenido en el número de pacientes proyectados es un reflejo directo del potencial de crecimiento del Grupo Médico Sylvana dentro de su mercado objetivo. La capacidad de atraer y retener a un número creciente de individuos demuestra una validación de la propuesta de valor y una expansión exitosa de su alcance. La cuantificación de este mercado potencial, medida por el volumen de pacientes atendidos, no solo justifica la inversión y el plan de negocios, sino que también sirve como un pilar fundamental para la planificación de recursos, la expansión de servicios y la potencial futura incursión en otras ciudades, consolidando al Grupo Médico Sylvana como un actor relevante en el sector de la salud en la región.

Mercado

El proyecto está dirigido a sectores con una combinación de necesidades de acceso a servicios médicos, que incluyen:

- **Género:** En mayor porcentaje mujeres, dadas las especialidades de ginecología y medicina general.
- **Edad:** Adultos mayores y personas económicamente activas (de 25 a 65 años), representando los segmentos con mayor demanda en servicios especializados.
- **Condición socioeconómica:** Enfocado en estratos medio y medio-bajo, con acceso limitado a servicios médicos privados o con tiempos de espera prolongados en atención pública.

Proyección y Expansión

El modelo plantea la posibilidad de replicar el negocio en otras zonas del cantón o alrededores, alcanzando eventualmente a decenas de miles de usuarios potenciales. Según el INEC, cada hogar ecuatoriano gasta un promedio del 7% de sus ingresos mensuales en salud, cifra que podría incrementarse al mejorar la accesibilidad y calidad del servicio.

Demanda Potencial

Al realizar un análisis basado en estadísticas de salud pública del INEC según Morales (2023), se identifica que:

- Un 40% de riobambeños busca atención primaria fuera de áreas cercanas debido a la falta de centros integrados.
- Más del 60% de las consultas médicas privadas en Ecuador se centran en especialidades como las ofrecidas por el Grupo Médico Sylvana: ginecología, medicina general, odontología y fisioterapia.

Si bien el mercado inicial se consolida en el Barrio La Dolorosa y las zonas aledañas de Riobamba, donde se espera captar los primeros 2,400 pacientes anuales en 2025, la estrategia de crecimiento del Grupo Médico Sylvana apunta a una expansión progresiva para atender un volumen de 3,657 pacientes anuales para 2029, extendiendo su influencia a escala local y con potencial de incursionar en otras ciudades (Morales, 2023).

5.2.SEGMENTACIÓN

1. Segmentación por actividad

Los potenciales clientes del Grupo Médico Sylvana estarán mayormente vinculados a:

- Familias que buscan atención médica integral y personalizada.
- Mujeres en edad reproductiva, especialmente para servicios de ginecología.
- Personas que realizan trabajos con esfuerzo físico y demandan atención en fisioterapia.
- Adultos mayores y personas con afecciones crónicas, que requieren atención continua.
- Trabajadores informales y formales de sectores cercanos que necesitan servicios accesibles y rápidos.

2. Segmentación por edad

El rango de edades segmentado incluye:

- **Niños y adolescentes (0-17 años):** Atención en odontología y medicina general.
- **Adultos jóvenes (18-35 años):** Focalizados en medicina general, fisioterapia, oftalmología y ginecología.
- **Adultos en edad productiva (36-60 años):** Principal demanda en todos los servicios ofrecidos, con énfasis en fisioterapia y odontología.
- **Adultos mayores (60+ años):** Segmento con necesidades en oftalmología, fisioterapia y medicina preventiva.

3. Segmentación por nivel socioeconómico

El enfoque principal estará en los siguientes grupos:

- Estrato socioeconómico medio y medio-bajo, que tiene acceso limitado a servicios médicos privados en instituciones de prestigio.
- Familias con ingresos moderados que priorizan servicios accesibles y de calidad.

4. Segmentación por ubicación

El público objetivo se encuentra mayoritariamente en:

- Barrio La Dolorosa, lugar en el cual estará ubicado el centro médico.
- Zonas aledañas en Riobamba: Áreas cercanas que encontrarán accesibilidad en transportes y costos al desplazarse al barrio La Dolorosa.
- Potencial expansión hacia otras ciudades fuertemente urbanas en el Ecuador.

5. Segmentación por ingresos

Basándose en estadísticas del INEC y del proyecto:

- Ingresos medios: Personas/ familias que destinan un porcentaje mensual al cuidado médico.

- Ingresos inferiores a sectores que buscan alternativas privadas debido a tiempos prolongados de espera en el sistema público de salud. Según el INEC, los hogares ecuatorianos destinan hasta un 7% de sus ingresos a salud.

6. Segmentación por hábitos y estilos de vida

- **Consumos regulares:** Personas que buscan atención periódica en medicina general, ginecología o fisioterapia.
- **Interés en el bienestar:** Clientes interesados en servicios complementarios como programas de prevención y seguimiento médico.
- **Clientes orientados a la tecnología:** Segmento que puede optar por consultas en línea.

7. Segmentación por volumen de compra y conductas de compra

- **Clientes recurrentes:** Familias que contratan con regularidad servicios médicos para miembros de diferentes edades.
- **Compras puntuales:** Personas que buscan atención médica para resolver problemas específicos como terapias o exámenes.
- **Conductas específicas de compra:**
 - Clientes que eligen centros médicos integrales por comodidad y ahorro de tiempo.
 - Preferencia por consultas y programas personalizados que combinen calidad con precios asequibles.
 - Alta posibilidad de captación mediante fidelización, gracias a la propuesta de combinaciones de servicios y precios.

5.3.MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo del Grupo Médico Sylvana está constituido por los habitantes del Barrio La Dolorosa y áreas cercanas en la ciudad de Riobamba, con un enfoque principal en los siguientes grupos demográficos:

1. Familias locales:

- Hogares que buscan una atención médica integral, especialmente aquellos con niños pequeños, mujeres en edad reproductiva y adultos mayores.

2. Adultos mayores:

- Personas mayores de 60 años que requieren atención médica continua y específica en fisioterapia, oftalmología y medicina general.

3. Mujeres en edad reproductiva:

- Este grupo demanda servicios de ginecología especializados y atención preventiva.

4. Trabajadores del sector formal e informal:

- Personas económicamente activas entre 18 y 60 años con necesidades de medicina general, odontología y tratamientos de fisioterapia.
-

5. Clientes con acceso limitado a servicios médicos especializados:

- Grupos que carecen de una oferta local accesible en términos de tiempo y costos, lo que representa una oportunidad crítica para el negocio.

Cuota de Mercado Cuantificada

De acuerdo con los datos del proyecto y estadísticas presentadas:

- **Población inicial estimada dentro del mercado objetivo:** Para dimensionar el mercado potencial del Grupo Médico Sylvana, se estima la población inicial dentro de su área de influencia principal. Concentrándose en el Barrio La Dolorosa y las zonas urbanas adyacentes de Riobamba, el proyecto tiene como objetivo una población accesible y directamente impactada. Aunque se requerirá un estudio demográfico más detallado para obtener cifras exactas, una estimación prudente de la población que reside y transita habitualmente por estas áreas podría situarse, por ejemplo, según el INEC el barrio La Dolorosa tiene 12000 habitantes. Este rango poblacional representa la base sobre la cual el Grupo Médico Sylvana buscará alcanzar y superar sus proyecciones de 2,400 pacientes en el primer año, a través de estrategias de marketing, oferta de servicios especializados y una propuesta de valor atractiva que responda a las necesidades de

salud de esta comunidad.

- **Demanda potencial en toda la ciudad de Riobamba:** Con una población de 225,000 habitantes (según datos del INEC), se proyecta que el negocio podría expandirse a un 20% del total urbano, es decir, captar un mercado de al menos 45,000 usuarios potenciales a mediano plazo.
- **Proyección de Captación de Mercado:** Como una cuota inicial, el negocio buscará captar, como una cuota inicial, el negocio buscará captar 2,400 pacientes anualmente para el año 2025, lo que representa aproximadamente entre el 4.8% y el 8% de la población inicial estimada dentro del mercado objetivo (considerando los 45,000 usuarios potenciales). Esta cifra inicial es el punto de partida para una estrategia de crecimiento que busca aumentar progresivamente la penetración de mercado en los años subsiguientes.

Características Claves del Mercado Objetivo

- **Ubicación:** Principalmente habitantes del Barrio La Dolorosa y áreas cercanas, con potencial de extenderse a otras zonas urbanas de Riobamba.
- **Nivel Socioeconómico:** Dirigido a familias y personas con ingresos medios y medio-bajos, quienes buscan alternativas atractivas por su calidad y costo accesible.
- **Comportamiento de compra:** Clientes sensibilizados sobre la importancia de la atención médica integral, que prefieren servicios combinados en un solo lugar por comodidad. Este público tiene altos niveles de fidelización cuando perciben calidad, accesibilidad y atención personalizada.

Cuota de Mercado Global: El Grupo Médico Sylvana apuesta a ser líder en el sector de atención médica local, integrando múltiples especialidades y ofreciendo servicios innovadores en el Barrio La Dolorosa, logrando destacar frente a su competencia. Con una cuota inicial del 5% de su mercado objetivo para el año 2026, proyectando atender 2,722 pacientes anuales, el proyecto aspira a establecerse rápidamente como un actor principal. Esta cuota se basa en una estrategia ambiciosa que busca no solo atender las necesidades de salud de la comunidad, sino también posicionarse como la opción preferente de cuidado médico integral en Riobamba y sus alrededores. A medida que las proyecciones de pacientes crecen en los años subsiguientes,

se espera que esta cuota de mercado también se expanda, reflejando una mayor penetración y consolidación de la marca en la región.

5.4.INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.4.1. Mercado Objetivo

El estudio se centra en el barrio La Dolorosa y zonas aledañas de la ciudad de Riobamba, identificando como mercado objetivo a:

1. Familias con niños pequeños y adolescentes.
2. Mujeres en edad reproductiva.
3. Adultos mayores que demandan servicios especializados como fisioterapia y oftalmología.
4. Trabajadores de sectores formales e informales, con necesidades de atención médica primaria y específica.

El objetivo de la investigación es validar la demanda potencial y los servicios necesarios, considerando factores como accesibilidad, nivel socioeconómico y hábitos de consumo de servicios médicos.

5.4.2. Muestra

El tamaño de la muestra se fundamenta en la población del Barrio La Dolorosa y datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Riobamba tiene aproximadamente 225,000 habitantes, de los cuales el 15%-20% reside en zonas de interés para este proyecto.

- **Para la Investigación Cuantitativa:**

- **Encuesta número 1:** Se aplicará un primer estudio de una encuesta dirigida a 200 personas, seleccionadas de forma incidental o también llamado tipo de muestreo por conveniencia entre los habitantes del Barrio La Dolorosa, asegurando representatividad de los grupos objetivo principales (familias, mujeres jóvenes, adultos mayores y trabajadores).

- **Encuesta número 2:** Se realizarán un segundo estudio de encuestas semiestructuradas a 64 participantes, que cumplen con las futuras características del mercado objetivo:
 - Mujeres en edad reproductiva.
 - Trabajadores que buscan servicios médicos regulares.
 - Adultos mayores con necesidades de atención médica continua.

- **Metodología de Investigación**

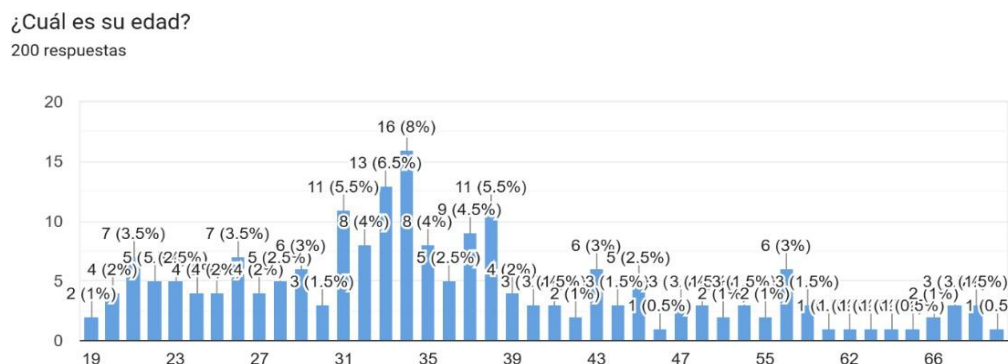
La investigación tiene enfoques cuantitativos, lo que permitirá obtener datos medibles sobre las necesidades del mercado.

- **Cuantitativa:**

- **Instrumento:** Encuestas directas utilizando cuestionarios estructurados distribuidos de manera física o digital en el Barrio La Dolorosa.
- **Variables clave a analizar:**
 - Frecuencia de uso de servicios médicos (demanda habitual).
 - Ingresos destinados mensualmente a servicios médicos.
 - Percepción de accesibilidad a los servicios médicos actuales.
- **Objetivo:** Obtener información estadística sólida que valide la demanda potencial de los servicios del Grupo Médico Sylvana.

5.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA NÚMERO 1 DEL GRUPO MÉDICO SYLVANA

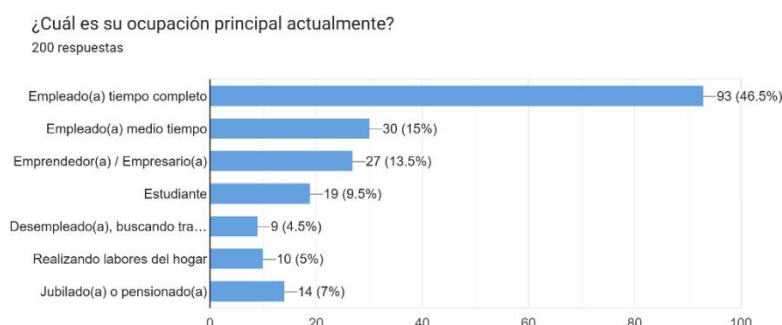
Figura 1. ¿Cuál es su edad?



Nota. Realizado por autor

La figura muestra la distribución de edades de 200 encuestados, donde la mayoría se concentra entre los 30 y 35 años, destacando los 34 años como la edad con más respuestas (8%). Se observa una clara concentración en este rango de edad, seguido por una disminución progresiva en la cantidad de respuestas conforme aumenta la edad. Las edades menores a 19 años y mayores a 66 años tienen muy poca representación, lo que indica que la muestra está compuesta mayormente por adultos jóvenes. Esta distribución sugiere que el grupo encuestado está formado principalmente por personas en la etapa media de la adultez.

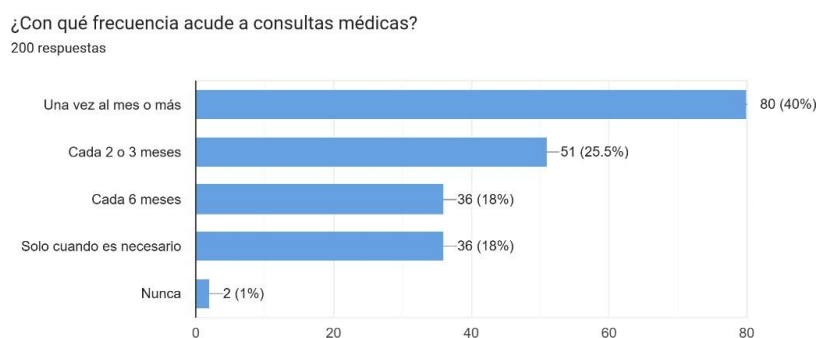
Figura 2. ¿Cuál es su ocupación principal actualmente?



Nota. Realizado por autor

El análisis de la ocupación principal entre los 200 encuestados revela que el 46.5% son empleados a tiempo completo, lo que refleja una fuerte estabilidad laboral en el grupo. Un 15% trabaja a medio tiempo, mientras que el 13.5% se identifica como emprendedores, indicando un interés significativo en el emprendimiento. La categoría de estudiantes representa el 9.5%, sugiriendo que una parte considerable ya está activa en el mercado laboral. La tasa de desempleo es baja, con solo un 4.5% buscando trabajo, y un 5% se dedica a labores del hogar. Además, el 7% son jubilados o pensionados, lo que muestra la presencia de personas mayores en la muestra. En resumen, la población encuestada muestra una tendencia hacia el empleo estable, con una representación moderada del emprendimiento y una tasa de desempleo baja.

Figura 3. ¿Con qué frecuencia acude a consultas médicas?

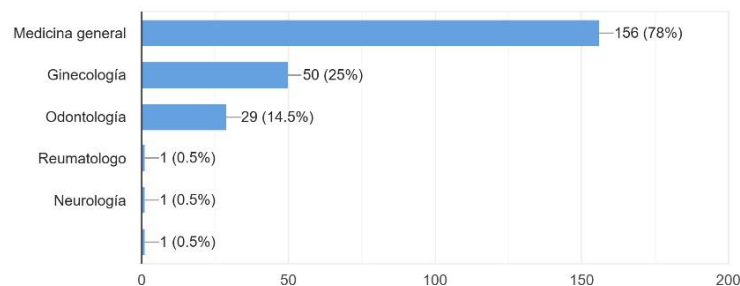


Nota. Realizado por autor

El análisis de la frecuencia con la que los encuestados acuden a consultas médicas muestra que el 40% (80 personas) asiste a consultas una vez al mes o más. Esta cifra indica una tendencia hacia el cuidado regular de la salud. Un 25.5% (51 personas) acude cada 2 o 3 meses, lo que también sugiere un interés en mantener el seguimiento médico. Por otro lado, el 18% (36 personas) asisten cada seis meses y el mismo porcentaje también acude solo cuando es necesario, indicando una variedad en los hábitos de salud y cuidado personal. Sorprendentemente, solo el 1% (2 personas) nunca busca atención médica, lo que refleja un compromiso generalizado con la salud entre los encuestados. En resumen, la mayoría de la población se muestra proactiva en la atención médica, lo que puede contribuir a un mejor bienestar general.

Figura 4. ¿Qué tipo de servicios médicos utiliza actualmente?

¿Qué tipo de servicios médicos utiliza actualmente?
200 respuestas

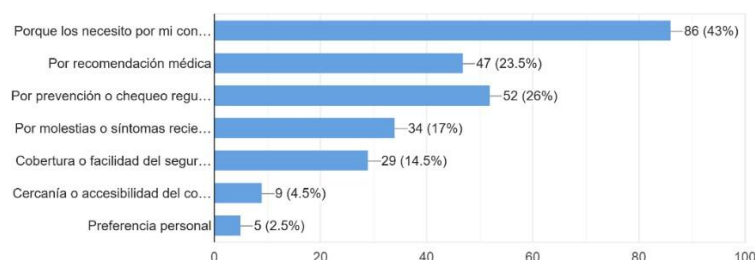


Nota. Realizado por autor

El análisis de los tipos de servicios médicos utilizados por los encuestados indica que la medicina general es la más común, con un 78% (156 personas) optando por ella, lo que subraya la importancia de la atención primaria en la población. La ginecología es el segundo servicio más requerido, con un 25% (50 personas), lo que enfatiza la necesidad de atención en salud reproductiva. Además, la odontología cuenta con un 14.5% (29 personas) de usuarios, destacando la relevancia de la salud dental. En contraste, servicios especializados como reumatología, neurología y otros solo son utilizados por un 0.5% cada uno, lo que sugiere un menor acceso o prevalencia de problemas asociados. En general, la población muestra una clara preferencia por la atención básica y preventiva.

Figura 5. ¿Por qué eligió esos servicios médicos?

¿Por qué eligió esos servicios médicos?
200 respuestas



Nota. Realizado por autor

El análisis de las razones por las cuales los encuestados eligieron ciertos servicios médicos muestra que el 43% (86 personas) busca atención porque la necesita por su condición de salud. Además, un 26% (52 personas) acude por motivos de prevención o chequeo regular, lo que refleja una orientación hacia el cuidado proactivo de la salud. Las recomendaciones médicas son una razón significativa para el 23.5% (47 personas), indicando la influencia de los profesionales de la salud en la toma de decisiones. Un 17% (34 personas) consulta por molestias o síntomas recientes, mientras que el 14.5% (29 personas) considera la cobertura o facilidad del seguro como un factor importante. Solo un 4.5% (9 personas) menciona la accesibilidad y un bajo 2.5% (5 personas) señala la preferencia personal como motivos para elegir sus servicios médicos. En general, se evidencia una fuerte motivación hacia la atención necesaria y preventiva entre los encuestados.

Figura 6. *¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Ginecología en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?*

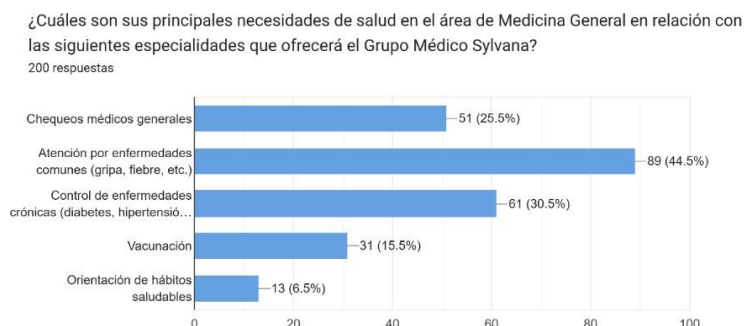


Nota. Realizado por autor

El análisis de las necesidades de salud en el área de ginecología entre los encuestados revela que el 45% (90 personas) considera que los métodos anticonceptivos y la planificación familiar son su principal requerimiento, lo que resalta la relevancia de la salud reproductiva en la población. Los controles o chequeos anuales son importantes para el 30.5% (61 personas), indicando un interés en la prevención y el monitoreo de la salud. En tercer lugar, el 25% (50 personas) menciona la atención prenatal o embarazo como una necesidad, lo que refleja un enfoque en la maternidad y la salud de la mujer. Los problemas menstruales o hormonales son relevantes para el 19.5% (39 personas), mostrando una preocupación significativa en esta área. Finalmente, solo un 6.5% (13 personas) se enfoca en la detección y tratamiento de infecciones,

lo que sugiere que este puede ser un aspecto menos prioritario. En conjunto, los datos indican un enfoque fuerte hacia la planificación familiar y el cuidado preventivo en salud ginecológica.

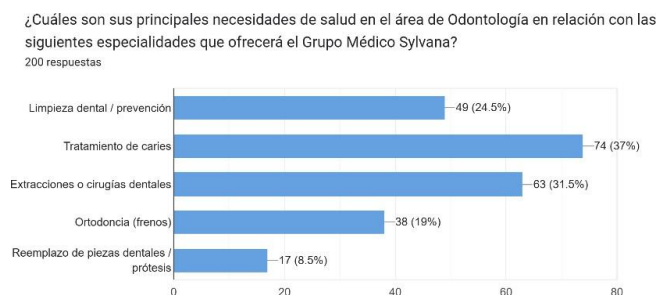
Figura 7. ¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Medicina General en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?



Nota. Realizado por autor

El análisis de las necesidades de salud en el área de Medicina General entre los encuestados indica que el 44.5% (89 personas) prioriza la atención por enfermedades comunes como gripe y fiebre, lo que refleja una alta demanda por atención inmediata ante afecciones frecuentes. Los controles de enfermedades crónicas son igualmente importantes para el 30.5% (61 personas), lo que muestra un enfoque en la gestión de condiciones de salud a largo plazo como diabetes e hipertensión. Además, el 25.5% (51 personas) requiere chequeos médicos generales, lo que sugiere una preocupación por la salud preventiva. La vacunación es considerada necesaria por el 15.5% (31 personas), y, por último, solo un 6.5% (13 personas) busca orientación sobre hábitos saludables, lo que puede indicar una menor prioridad en esta área. En general, los datos reflejan una fuerte orientación hacia la atención médica para enfermedades comunes y el control de enfermedades crónicas.

Figura 8. ¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Odontología en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?



Nota. Realizado por autor

El análisis de las necesidades de salud en el área de Odontología revela que el tratamiento de caries es la prioridad para el 37% (74 personas) de los encuestados, lo que indica una preocupación significativa por la salud dental. En segundo lugar, el 31.5% (63 personas) requiere extracciones o cirugías dentales, lo que sugiere la necesidad de intervenciones más invasivas en la salud bucal. Además, un 24.5% (49 personas) señala que la limpieza dental y prevención son esenciales, destacando la importancia del cuidado preventivo en la salud oral. La ortodoncia es relevante para el 19% (38 personas), lo que indica interés en tratamientos estéticos y funcionales. Finalmente, solo un 8.5% (17 personas) menciona la necesidad de reemplazo de piezas dentales o prótesis, lo que sugiere que estas intervenciones pueden ser menos prioritarias para la mayoría. En conjunto, los resultados subrayan un enfoque significativo en el tratamiento y la prevención de problemas dentales comunes.

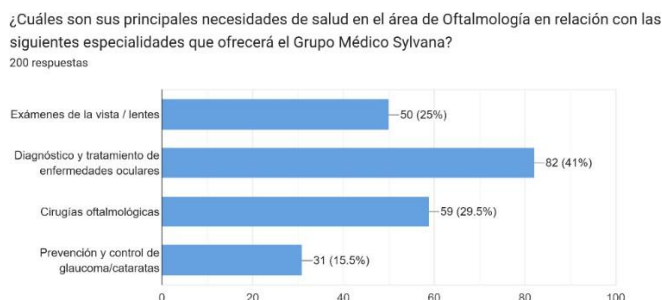
Figura 9. ¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Fisioterapia en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?



Nota. Realizado por autor

El análisis de las necesidades de salud en el área de Fisioterapia muestra que el 40% (80 personas) de los encuestados considera que la atención para dolor muscular o de columna es su principal requerimiento, reflejando una alta preocupación por problemas comunes relacionados con el sistema musculoesquelético. La rehabilitación postoperatoria es importante para el 27% (54 personas), lo que sugiere un enfoque en la recuperación tras procedimientos quirúrgicos. Además, un 23% (46 personas) necesita rehabilitación por lesiones deportivas, enfatizando el impacto de la actividad física en las lesiones. La terapia para movilidad o postura es relevante para el 22% (44 personas), lo que indica un interés en mejorar la calidad de vida mediante una mejor movilidad. Por último, solo el 10% (20 personas) menciona la prevención de lesiones, lo que podría sugerir que este aspecto es percibido como menos prioritario. En conjunto, los datos destacan la necesidad de atención integral para el manejo del dolor y la rehabilitación.

Figura 10. *¿Cuáles son sus principales necesidades de salud en el área de Oftalmología en relación con las siguientes especialidades que ofrecerá el Grupo Médico Sylvana?*

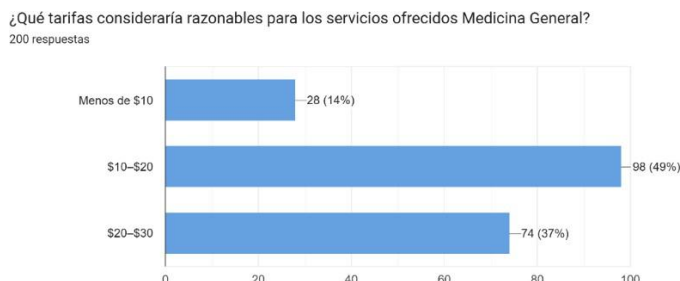


Nota. Realizado por autor

El análisis de las necesidades de salud en el área de Oftalmología destaca que el 41% (82 personas) de los encuestados prioriza el diagnóstico y tratamiento de enfermedades oculares, lo que indica una fuerte preocupación por la salud visual. Los exámenes visuales y lentes son importantes para el 25% (50 personas), reflejando la necesidad de atención preventiva y corrección visual. Además, un 29.5% (59 personas) menciona la necesidad de cirugías oftalmológicas, lo que sugiere que las intervenciones quirúrgicas son una parte relevante de la atención ocular requerida. Por último, el 15.5% (31 personas) se enfoca en la prevención y control de glaucoma y cataratas, indicando que, aunque esta área es importante, es menos prioritaria en comparación con los demás servicios. En general, los datos enfatizan la necesidad

de atención integral en salud visual, abarcando desde diagnósticos hasta tratamientos quirúrgicos.

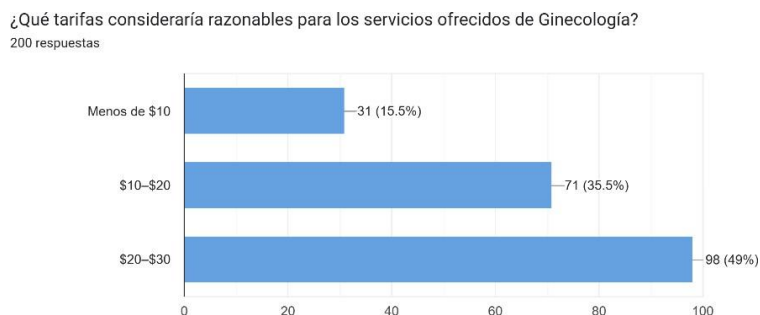
Figura 11. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos Medicina General?



Nota. Realizado por autor

El análisis de las tarifas que los encuestados consideran razonables para los servicios de Medicina General muestra que el 49% (98 personas) opina que una tarifa entre \10 y \20 es adecuada, destacando una preferencia clara por precios accesibles en atención médica. En segundo lugar, un 37% (74 personas) considera razonable pagar entre \20 y \30, lo que refleja una disposición a invertir un poco más por servicios de calidad. Solo el 14% (28 personas) aceptaría tarifas de menos de \$10, lo que podría indicar que, aunque aprecian el coste bajo, no es la norma en lo que se considera un servicio médico efectivo. Estos datos sugieren la importancia de establecer precios competitivos que puedan equilibrar el acceso a la atención médica con la sostenibilidad económica del servicio.

Figura 12. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Ginecología?

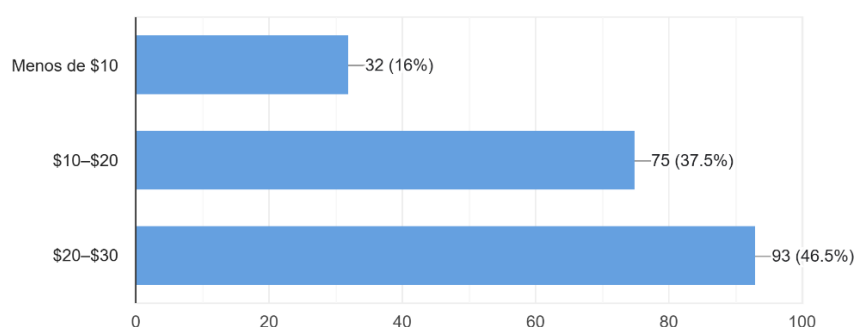


Nota. Realizado por autor

El análisis de las tarifas que los encuestados consideran razonables para los servicios de Ginecología revela que el 49% (98 personas) opina que una tarifa entre \20 y \30 es apropiada, indicando una disposición a pagar más por servicios ginecológicos, lo que puede reflejar la importancia y la sensibilidad de la atención en esta área. En segundo lugar, el 35.5% (71 personas) considera que una tarifa entre \10 y \20 es razonable, lo que sugiere que hay una expectativa de accesibilidad en la atención ginecológica. Solo el 15.5% (31 personas) se muestra dispuesto a aceptar tarifas de menos de \$10, lo que podría indicar que esta opción es percibida como poco realista para un servicio de calidad en ginecología. Estos resultados subrayan la necesidad de establecer tarifas que no solo sean competitivas, sino que también reflejen la calidad y la importancia de la atención ginecológica.

Figura 13. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Odontología?

¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Odontología?
200 respuestas



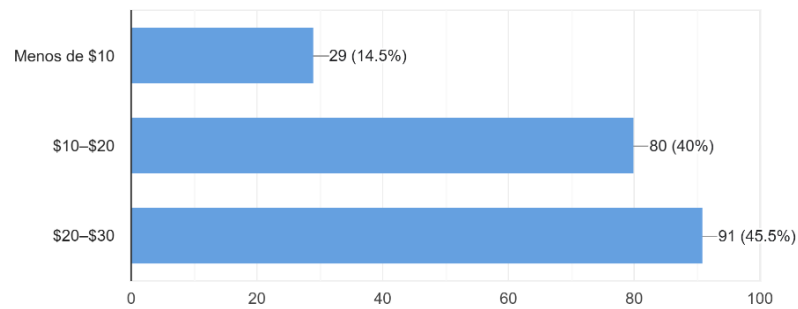
Nota. Realizado por autor

El análisis de las tarifas consideradas razonables para los servicios de Odontología muestra que el 46.5% (93 personas) de los encuestados opina que una tarifa entre \20 y \30 es adecuada, lo que refleja una disposición a pagar más por servicios dentales, lo que podría indicar la percepción de su importancia. En segundo lugar, el 37.5% (75 personas) considera razonable una tarifa entre \10 y \20, lo que sugiere que hay expectativas de accesibilidad en la atención dental. Solo el 16% (32 personas) aceptaría tarifas de menos de \$10, lo que podría indicar que este rango es considerado poco realista para la calidad esperada en los servicios odontológicos.

En conjunto, estos datos subrayan la necesidad de equilibrar la calidad del servicio dental con tarifas que sean vistas como justas por los pacientes.

Figura 14. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Fisioterapia?

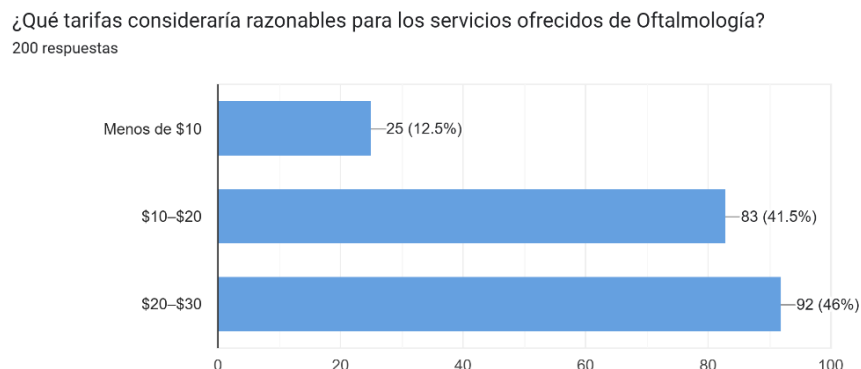
¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Fisioterapia?
200 respuestas



Nota. Realizado por autor

El análisis de las tarifas que los encuestados consideran razonables para los servicios de Fisioterapia indica que el 45.5% (91 personas) opina que una tarifa entre \$20 y \$30 es apropiada, lo que sugiere una disposición a invertir en atención de calidad para la recuperación y el bienestar físico. En segundo lugar, el 40% (80 personas) considera que una tarifa entre \$10 y \$20 es razonable, reflejando una expectativa de accesibilidad en la fisioterapia. Solo el 14.5% (29 personas) se muestra dispuesto a aceptar tarifas de menos de \$10, lo que indica que esta opción podría no ser vista como viable para obtener servicios de calidad. Estos resultados subrayan la necesidad de establecer precios que equilibran la accesibilidad con la calidad y efectividad de la atención fisioterapéutica.

Figura 15. ¿Qué tarifas consideraría razonables para los servicios ofrecidos de Oftalmología?



Nota. Realizado por autor

El análisis de las tarifas que los encuestados consideran razonables para los servicios de Oftalmología muestra que el 46% (92 personas) opina que una tarifa entre \$20 y \$30 es adecuada, sugiriendo una disposición general a invertir en calidad y atención en salud visual. Además, el 41.5% (83 personas) considera que una tarifa de \$10 a \$20 también es razonable, lo que refleja una búsqueda de accesibilidad en este tipo de servicios. Solo el 12.5% (25 personas) estaría dispuesto a aceptar tarifas de menos de \$10, indicando que este rango es considerado demasiado bajo para los estándares de atención oftalmológica. Estos datos destacan la necesidad de establecer tarifas que no solo sean competitivas, sino que también se alineen con la percepción de valor y calidad de los servicios ofrecidos en oftalmología.

Figura 16. *¿Qué otros servicios adicionales le gustaría que se ofrecieran en el centro médico?*



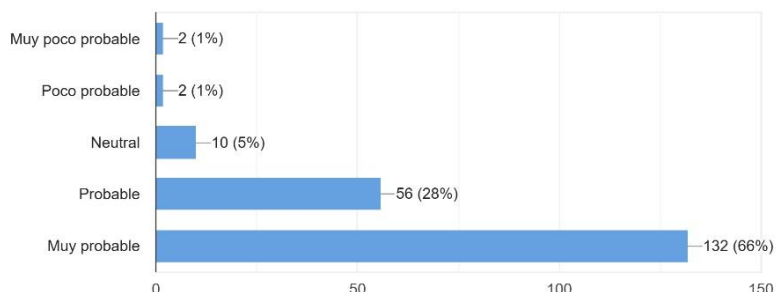
Nota. Realizado por autor

El análisis de los servicios adicionales que los encuestados desearían que se ofrecieran en el centro médico revela que los programas de prevención son los más solicitados, con el 35.5% (71 personas) expresando interés, lo que refleja una alta demanda por servicios que promuevan la salud proactiva. Las charlas informativas y talleres ocupan el segundo lugar, con un 29% (58 personas), indicando un interés en la educación y concienciación sobre temas de salud. La asesoría psicológica y emocional también es importante, con un 21.5% (43 personas) deseando este servicio, lo que sugiere una necesidad de atención integral. Otros servicios significativos incluyen consultas a domicilio (20.5%) y seguimiento vía telefónica (11.5%). Estos datos destacan la importancia de ofrecer una variedad de servicios que aborden diferentes aspectos de la salud y el bienestar, fomentando un enfoque más holístico en la atención médica.

Figura 17. ¿Qué tan probable sería que recomendará un nuevo centro médico como Grupo Médico Sylvana a sus amigos y familiares?

¿Qué tan probable sería que recomendará un nuevo centro médico como Grupo Médico Sylvana a sus amigos y familiares?

200 respuestas



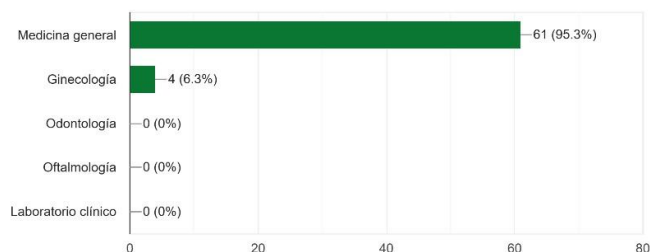
Nota. Realizado por autor

El análisis de la disposición de los encuestados a recomendar el nuevo centro médico, Grupo Médico Sylvana, muestra resultados muy positivos. Un 66% (132 personas) considera que sería muy probable que lo recomendaran a amigos y familiares, lo que indica una fuerte confianza en los servicios ofrecidos. Además, un 28% (56 personas) lo ve como probable, lo que sugiere una percepción favorable general del centro. Solo un 5% (10 personas) se muestra neutral, mientras que una mínima parte de los encuestados (2 personas cada uno) considera que sería muy poco probable o poco probable que lo recomienden. Estos datos reflejan un alto nivel de satisfacción y un potencial positivo para la promoción del centro en la comunidad, indicando que los usuarios tienen una alta disposición a referirlo, lo que es crucial para el crecimiento y la reputación del servicio.

5.6. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA NÚMERO 2 DEL GRUPO MÉDICO SYLVANA

Figura 18. ¿Cuáles considera que son los servicios médicos más necesarios en la zona?

1. ¿Cuáles considera que son los servicios médicos más necesarios en la zona? (Marque hasta 3 opciones)
64 respuestas

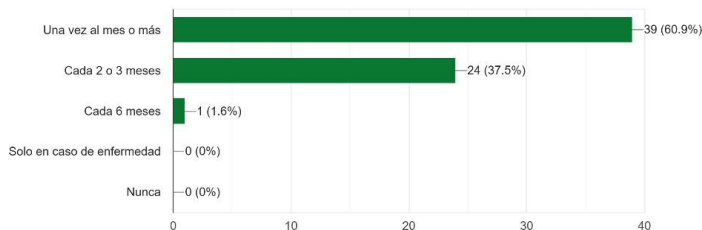


Nota. Realizado por autor

La figura muestra los resultados de una encuesta sobre los servicios médicos que se consideran más necesarios en una zona específica, con un total de 64 respuestas. La opción más seleccionada fue “Medicina general”, con un abrumador 95.3% (61 respuestas), lo que indica una clara prioridad por este servicio entre los encuestados. En contraste, “Ginecología” fue mencionada por solo 4 personas (6.3%), mientras que no se registraron respuestas para “Odontología”, “Oftalmología” y “Laboratorio clínico”. Estos resultados subrayan la necesidad urgente de contar con servicios de medicina general en la comunidad, reflejando posiblemente la falta de atención primaria adecuada en la zona.

Figura 19. ¿Con qué frecuencia suele buscar atención en estos servicios médicos?

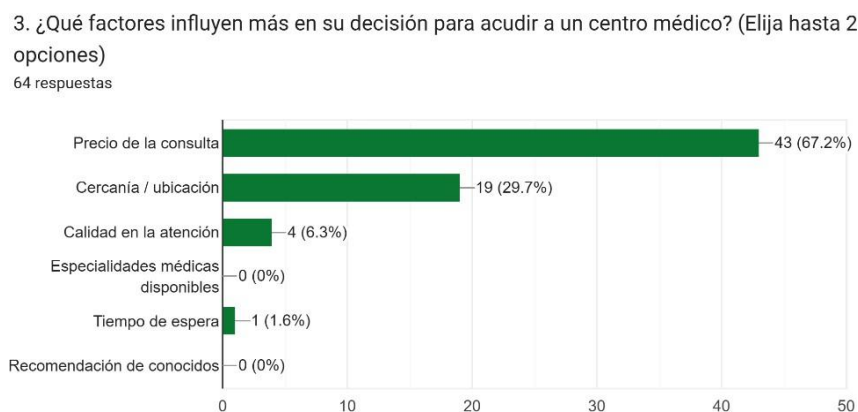
2. ¿Con qué frecuencia suele buscar atención en estos servicios médicos?
64 respuestas



Nota. Realizado por autor

La figura detalla la frecuencia con la que los encuestados buscan atención en servicios médicos, con un total de 64 respuestas. La mayoría, un 60.9% (39 respuestas), indicó que busca atención “una vez al mes o más”, lo que sugiere un acceso regular a servicios de salud. Un 37.5% (24 respuestas) busca atención “cada 2 o 3 meses”, lo que también indica una tendencia a utilizar servicios médicos con cierta frecuencia. Solo un 1.6% (1 respuesta) busca atención “cada 6 meses”, mientras que las opciones de buscar atención “solo en caso de enfermedad” y “nunca” no recibieron respuestas. Estos datos reflejan una comunidad que prioriza la atención médica, evidenciando una necesidad de acceso frecuente a servicios de salud.

Figura 20. *¿Qué factores influyen más en su decisión para acudir a un centro médico?*

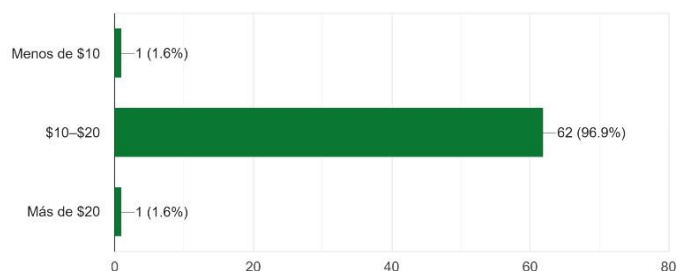


Nota. Realizado por autor

La figura presenta los factores que más influyen en la decisión de acudir a un centro médico, basándose en 64 respuestas. El factor más determinante es el “precio de la consulta”, seleccionado por el 67.2% (43 respuestas) de los encuestados, lo que destaca la importancia de la accesibilidad económica en la atención médica. En segundo lugar, la “cercanía/ubicación” fue elegida por el 29.7% (19 respuestas), indicando que la localización también es un criterio significativo. Otros factores, como la “calidad en la atención” (6.3%), “especialidades médicas disponibles” (0%), “tiempo de espera” (1.6%) y “recomendación de conocidos” (0%), tuvieron una influencia mínima. Estos resultados ponen de manifiesto que, en esta comunidad, el costo y la proximidad son prioritarios a la hora de elegir un centro médico, lo que podría reflejar restricciones económicas y la búsqueda de conveniencia.

Figura 21. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Medicina general

4. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Medicina general
64 respuestas

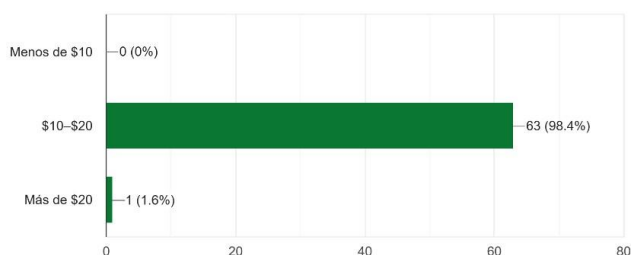


Nota. Realizado por autor

La gráfica muestra las expectativas de los encuestados sobre el precio adecuado que estarían dispuestos a pagar por una consulta de “medicina general”. De las 64 respuestas, un abrumador 96.9% (62 respuestas) considera que el rango de \$10 a \$20 es el adecuado. Solo un 1.6% (1 respuesta) se inclina por pagar menos de \$10. Estos resultados indican una clara preferencia por un costo accesible y razonable, lo que puede reflejar la realidad económica de la comunidad. La amplia mayoría sugiere que un precio en el rango especificado es percibido como justo y asequible, lo que podría ser un factor importante para los proveedores de servicios médicos al establecer tarifas.

Figura 22. *¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Ginecología*

5. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Ginecología
64 respuestas

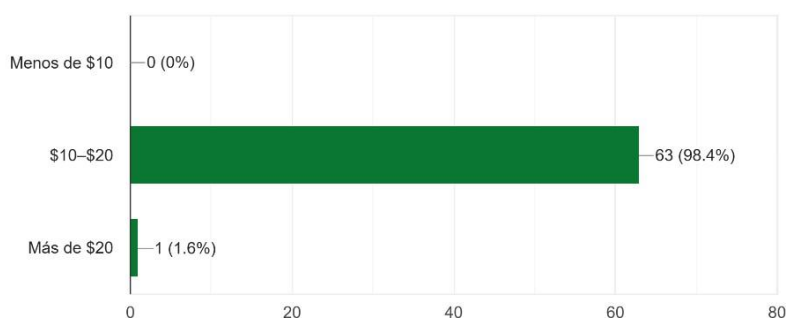


Nota. Realizado por autor

La figura muestra la percepción de los encuestados sobre el rango de precio adecuado para una consulta de ginecología. De un total de 64 respuestas, el 98.4% (63 personas) considera que un costo entre \$10 y \$20 es el adecuado, mientras que solo un 1.6% (1 persona) opina que debería ser más de \$20. No hubo respuestas que sugirieran un precio menor a \$10. Estos datos reflejan una clara preferencia por consultas de ginecología accesibles en términos económicos, lo que resalta la importancia de mantener tarifas moderadas para garantizar el acceso a este servicio médico en la comunidad.

Figura 23. *¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Odontología*

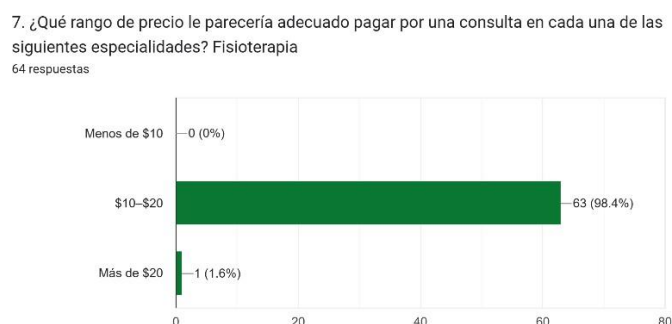
6. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Odontología
64 respuestas



Nota. Realizado por autor

La figura representa las respuestas de 64 participantes sobre el rango de precio considerado adecuado para una consulta de odontología. La mayoría absoluta, un 98.4% (63 personas), opina que el costo apropiado está entre \$10 y \$20. Solo un 1.6% (1 persona) piensa que debería ser más de \$20, y nadie seleccionó la opción de menos de \$10. Estos resultados indican que, al igual que con otras especialidades, los encuestados prefieren precios accesibles y moderados que faciliten el acceso a servicios odontológicos en la comunidad. Estos resultados indican que, para garantizar una buena aceptación y acceso a los servicios odontológicos, es fundamental mantener precios accesibles, en un rango equilibrado que permita a los proveedores cubrir costos sin que se conviertan en una barrera para la comunidad, lo cual es clave para promover la salud dental y prevenir problemas más graves.

Figura 24. *¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Fisioterapia*

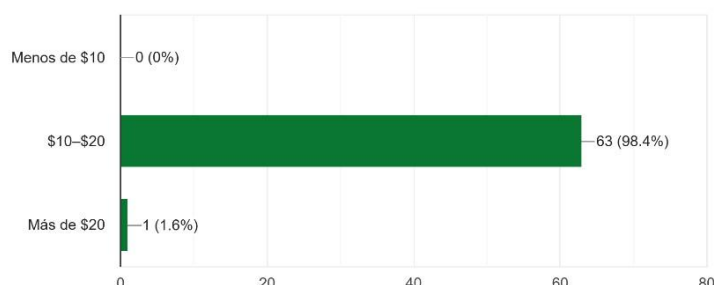


Nota. Realizado por autor

La figura muestra las respuestas de 64 participantes respecto al rango de precio que consideran adecuado para una consulta de fisioterapia. Una mayoría abrumadora, el 98.4% (63 personas), opinó que un costo entre \$10 y \$20 es el adecuado para este tipo de servicio. Solo una persona (1.6%) consideró apropiado pagar más de \$20, mientras que ninguna seleccionó la opción de menos de \$10. Estos resultados reflejan una tendencia clara hacia la preferencia por precios accesibles y moderados, lo que indica que la comunidad valora la fisioterapia, pero espera que los costos permanezcan dentro de un rango económico que facilite el acceso frecuente a esta especialidad. Este patrón es consistente con las respuestas de otras especialidades médicas, destacando la importancia de mantener tarifas asequibles para asegurar la utilización continua de servicios de salud en la población.

Figura 25. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Oftalmología

8. ¿Qué rango de precio le parecería adecuado pagar por una consulta en cada una de las siguientes especialidades? Oftalmología
64 respuestas

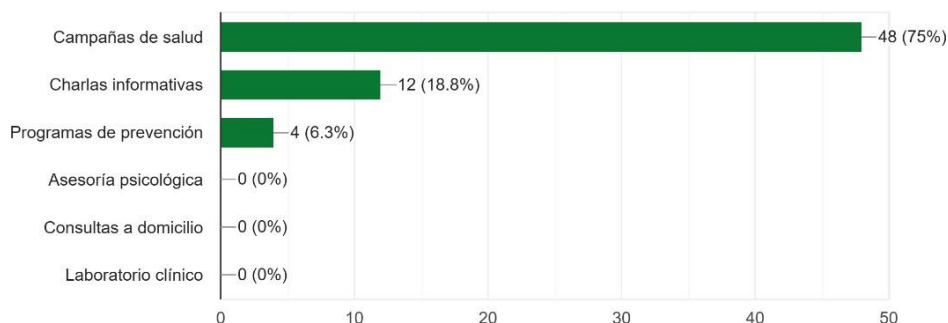


Nota. Realizado por autor

La figura refleja las respuestas de 64 personas acerca del rango de precio considerado adecuado para una consulta de oftalmología. La gran mayoría, 98.4% (63 participantes), opina que el costo justo debería estar entre \$10 y \$20. Solo una persona (1.6%) considera que un precio por encima de \$20 es adecuado, y nadie seleccionó opciones por debajo de \$10. Estos resultados indican una clara preferencia por mantener precios accesibles para consultas oftalmológicas, lo que sugiere que la comunidad busca servicios médicos especializados a un costo moderado que permita un acceso amplio y constante. Esta tendencia coincide con la percepción expresada para otras especialidades, evidenciando la importancia de la estabilidad y accesibilidad económica en los servicios de salud ofrecidos.

Figura 26. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría que se ofrezcan en el centro médico?

9. ¿Qué otros servicios adicionales le gustaría que se ofrezcan en el centro médico?
64 respuestas



Nota. Realizado por autor

La figura presenta las preferencias de 64 encuestados sobre los servicios adicionales que les gustaría que se ofrecieran en el centro médico. La opción más solicitada, con un 75% (48 respuestas), son las campañas de salud, lo que indica un interés fuerte en actividades que promuevan la prevención y el bienestar comunitario. En segundo lugar, las charlas informativas obtuvieron un 18.8% (12 respuestas), reflejando la demanda por educación y sensibilización en temas de salud. Un 6.3% (4 personas) manifestó interés en programas de prevención, mientras que no se registraron solicitudes para asesoría psicológica, consultas a domicilio o laboratorio clínico. Estos resultados sugieren que, además de las consultas médicas, la comunidad valora especialmente los servicios que contribuyen a la educación y prevención en salud, lo que podría orientar la oferta del centro médico hacia estas actividades para responder mejor a las necesidades y expectativas de los usuarios.

5.7.TIPOS DE CLIENTES

En el caso del Grupo Médico Sylvana, el modelo de negocio se centra principalmente en brindar servicios médicos y no en la venta directa de bienes físicos o productos para mayoristas o minoristas. Sin embargo, considerando la naturaleza del mercado, los clientes pueden clasificarse en:

Consumidores directos (clientes principales)

Son el grupo más importante del proyecto, constituyendo el núcleo del modelo de negocio. Los consumidores directos serán:

- Familias residentes del Barrio La Dolorosa y zonas aledañas.
- Individuos con necesidades específicas de atención médica, incluyendo:
 - Mujeres en edad reproductiva (ginecología y medicina preventiva).
 - Adultos mayores con requerimientos frecuentes de atención médica y fisioterapia.
 - Niños y adolescentes que buscan servicios odontológicos y de medicina general.
 - Trabajadores de estrato medio y medio-bajo que buscan accesibilidad en costos y tiempo.

Los consumidores directos representan el 100% de la demanda inicial del mercado objetivo, ya que son quienes acceden de manera directa al portafolio de servicios del Grupo Médico Sylvana.

Proveedores (clientes indirectos potenciales)

Aunque el modelo está centrado en la prestación de servicios y no en productos físicos, se puede identificar a proveedores estratégicos como potenciales aliados dentro del ecosistema sanitario. Estos incluyen:

- **Proveedores de equipos médicos:** Distribuidores de insumos médicos, equipos odontológicos, maquinaria de fisioterapia y otros recursos necesarios para el funcionamiento del grupo médico.

Estas relaciones se consideran necesarias para garantizar la calidad de los servicios y mantener costos accesibles para el mercado objetivo.

5.8.IMPLEMENTACIÓN DEL MIX DE MARKETING

A continuación, se completa y desarrolla cada una de las secciones de la implementación del Mix de Marketing (5.6) con base en la propuesta del Grupo Médico Sylvana, adaptando los conceptos clave en torno a la industria de servicios médicos y las características del proyecto:

5.8.1. Desarrollo de Producto o Servicio

El Grupo Médico Sylvana ofrecerá servicios médicos integrales enfocados en cubrir las necesidades de salud de su mercado objetivo. Su portafolio de servicios está diseñado para atender tanto necesidades inmediatas como preventivas, destacándose por la calidad, accesibilidad y personalización del servicio.

1. Accesibilidad y calidad:

- Servicios fácilmente accesibles en el Barrio La Dolorosa y zonas cercanas.
- Enfoque en ofrecer un servicio médico confiable, con consultas ágiles y especialidades integradas.

2. Servicios especializados:

- Ginecología, fisioterapia, odontología, oftalmología y medicina general.
- Complemento de servicios menores, como controles preventivos, cuidados terapéuticos y chequeos médicos regulares.
- Ofrecer paquetes médicos preventivos diseñados para familias, adultos mayores y trabajadores.

3. Personalización:

- Atención personalizada según las necesidades de cada segmento, con un enfoque humano y cálido, superando las barreras de tiempo y calidad percibidas en los servicios públicos de salud.
- El desarrollo de estos servicios busca garantizar que los clientes perciban valor agregado en el cuidado de su salud, promoviendo fidelización y preferencia frente a la competencia.

5.8.2. Diseño de la Cartera de Productos

El **Grupo Médico Sylvana** brindará diversos servicios médicos divididos en varios segmentos, con el objetivo de cubrir las necesidades específicas de sus clientes y adaptarse a las particularidades del mercado. La cartera de servicios se puede estructurar de la siguiente forma:

1. Servicios de Medicina General:

- Consultas médicas primarias.
- Diagnósticos iniciales y tratamientos básicos.
- Chequeos generales y controles preventivos.

2. Ginecología y Salud Femenina:

- Controles regulares y atención a mujeres en edad reproductiva.
- Diagnósticos preventivos (Papanicolaou, controles periódicos).

3. Odontología:

- Limpiezas dentales, carillas y tratamientos básicos.
- Tratamiento pediátrico.

4. Fisioterapia:

- Recuperación física para adultos mayores y trabajadores.
- Atención de lesiones físicas deportivas o ergonómicas.

5. Oftalmología:

- Consultas oftalmológicas.
- Diagnósticos de patologías visuales comunes y derivaciones necesarias.

Se diseñarán ofertas combinadas de servicios, por ejemplo:

- Paquete Familiar: Medicina general y odontología para el grupo familiar.

- Paquete Salud de la Mujer: Combinación de ginecología y odontología para el grupo familiar.

Esto incentivará el uso recurrente de los servicios y mejorará la captación de clientes.

5.8.3. Marca y Política de Branding

El branding del **Grupo Médico Sylvana** se enfocará en transmitir confianza, accesibilidad y un enfoque humano en la atención médica.

1. Identidad de la Marca:

Figura 27. Logotipo



- El nombre “Grupo Médico Sylvana” evoca profesionalismo y calidez, atributos clave para captar la atención de los clientes.
 - El logotipo será sencillo y profesional, con colores suaves asociados a la salud (azul y blanco) que representen calma y confianza.
2. **Valor de la Marca:** La marca estará posicionada como un centro médico integral de accesibilidad inmediata, confiable y dirigido a la comunidad, enfatizando la cercanía y el trato personalizado.
3. **Estrategia de Branding:**
- Marketing local enfatizado en el Barrio La Dolorosa.
 - Promoción del eslogan: “**Tu salud, nuestra prioridad**”, reforzando un compromiso directo con los pacientes.

5.8.4. Gestión de Canales de Distribución

La prestación de servicios se ofrecerá en modalidades offline (presencial) y online, para asegurar una amplia accesibilidad al mercado objetivo.

1. Canales Offline:

- Función principal: La atención médica se realizará en las instalaciones físicas del Barrio La Dolorosa, mediante consultas y servicios especializados.
- Horarios accesibles para adaptarse a las necesidades de trabajadores y familias.
- Generación de convenios con empresas locales para ofrecer servicios a sus empleados.

2. Canales Online:

- Implementación de un sistema de reservas y consultas en línea, permitiendo a los usuarios agendar citas fácilmente.
- Atención médica virtual para consultas simples o seguimientos, especialmente en medicina general.
- Uso de redes sociales y aplicaciones de mensajería (WhatsApp) para responder dudas e interactuar con los pacientes.

5.8.5. Política de Establecimiento de Precios

La política de precios apunta a ser competitiva y accesible, adecuada al mercado medio y medio-bajo identificado en el Barrio La Dolorosa, al tiempo que garantice la rentabilidad del negocio.

1. Método de fijación de precios:

- Fijación basada en el análisis de precios ofrecidos por competidores (clínicas privadas, médicos particulares).
- Inclusión de paquetes con descuentos para familias o atenciones grupales, incentivando la adopción de servicios frecuentes.

2. Precios estimados por servicio (referenciales):

- Consulta médica general: **\$10 - \$15.**
- Consulta ginecológica básica: **\$15 - \$20.**
- Consulta odontológica básica: **\$15 - \$20**
- Terapia de fisioterapia: **\$15** por sesión, con opción a paquetes de descuento.

3. Paquetes Promocionales:

Para asegurar su viabilidad financiera, la estrategia de ingresos del "Grupo Médico Sylvana" incluirá paquetes de servicios preventivos. Se ha diseñado un "Paquete Familiar Básico" de \$600,00 y un "Paquete Mujer Saludable" de \$480,00. Se estima que cada uno de estos paquetes atraerá al 10% de la cartera de pacientes, traduciéndose en un ingreso promedio ponderado anual de \$60,00 y \$48,00 por paciente, respectivamente, lo que contribuye a un flujo de ingresos estable y predecible. El objetivo es ofrecer precios que se perciban como razonables, asequibles, y adecuados al público objetivo.

5.8.6. Comunicación Integrada

La estrategia de comunicación buscará educar, informar y atraer clientes a través de múltiples medios, alcanzando tanto a quienes prefieren métodos tradicionales como digitales.

1. Publicidad Offline:

- Distribución de volantes y panfletos en los alrededores del Barrio La Dolorosa.
- Uso de perifoneo local para captar la atención de los vecinos del barrio y zonas cercanas.
- Participación en eventos de salud comunitarios para promover la marca.

2. Publicidad Online:

- Campañas de redes sociales (Facebook, Instagram) para promocionar servicios y paquetes.
- Página web corporativa con información clara, donde se permitan reservas

de citas.

- Publicidad digital dirigida a habitantes de Riobamba mediante Google Ads, segmentando áreas específicas.

3. Programas de Fidelización:

- Ofertas de descuento para clientes recurrentes (p. ej., la quinta consulta gratuita).
- Sorteos de consultas gratuitas o descuentos para atraer nuevos clientes.

4. Relaciones Públicas:

- Alianzas con instituciones locales para realizar campañas de prevención y brigadas médicas gratuitas o de bajo costo, aumentando la visibilidad del centro.

6. ANÁLISIS TÉCNICO

6.1. ANÁLISIS TÉCNICO Y ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO

El Grupo Médico Sylvana tiene como objetivo ofrecer servicios médicos especializados de alta calidad, enfocados en satisfacer las necesidades de salud de la comunidad local. Este análisis técnico detalla las características del servicio, sus especificaciones técnicas y los recursos necesarios para garantizar su viabilidad y competitividad.

Especificaciones del Producto/Servicio

Tipo de Servicios Médicos Ofrecidos:

- Medicina General: Consultas médicas primarias para diagnóstico y tratamiento de enfermedades comunes.
- Ginecología: Atención especializada en salud femenina, incluyendo control prenatal, trastornos hormonales y otros servicios asociados.
- Odontología: Tratamientos dentales integrales, desde limpiezas y extracciones hasta ortodoncia y estética dental.
- Oftalmología: Diagnóstico y tratamiento de afecciones visuales, así como pruebas y adaptación de lentes.
- Fisioterapia: Tratamiento y rehabilitación de problemas musculares, óseos y neurológicos a través de técnicas terapéuticas.
- Servicios Complementarios: Talleres educativos sobre prevención y campañas de salud pública.

Especificaciones Técnicas de las Instalaciones:

Consultorios Médicos: Las áreas para cada especialidad estarán equipadas siguiendo estándares mínimos de bioseguridad e incluyen:

- Camillas de consulta.
- Equipos de diagnóstico básico (tensiómetros, estetoscopios, otoscopios).
- Lavabos médicos con dispensadores de jabón y papel para desinfección.

- Zona de Fisioterapia: Área habilitada con equipos de rehabilitación tales como: Ultrasonidos terapéuticos, aparatos de electroestimulación muscular, bandas elásticas y pesas ligeras.
- Área Odontológica: Consultorio con sillón dental y herramientas esenciales como turbinas, lámparas de fotocurado y compresores.
- Sala de Espera: Amplia, cómoda, climatizada, con acceso a Wi-Fi y áreas separadas para adultos y niños.

Equipamiento Necesario:

- Medicina General/Ginecología:
 - ❖ Camillas gineco-obstétricas con pierneras, doppler fetal, y ultrasonido portátil.
 - ❖ Equipo básico para control prenatal y esterilización de material.
- Odontología:
 - ❖ Sillones odontológicos completos con lámparas LED.
 - ❖ Kits de higiene y equipo básico para tratamientos de conducto.
- Fisioterapia:
 - ❖ Camillas de masaje, pesas ligeras, equipo de ultrasonido y barras de ejercicios.
- Oftalmología:
 - ❖ Autorrefractómetro, proyector de optotipos, lámpara de hendidura, tonómetro, oftalmoscopio, montura de pruebas y caja de lentes, sillón del paciente.
- **Mobiliario Común:**
 - ❖ Escritorios, sillas ergonómicas, archivadores para historial clínico físico, y software médico para gestión administrativa.

Bioseguridad y Normativas:

- ❖ Cumplimiento de estándares de bioseguridad, como uso obligatorio de guantes, mascarillas y desinfección periódica de instalaciones.
- ❖ Disponibilidad de salidas de emergencia, extintores y señalización adecuada según las regulaciones locales.
- ❖ Provisión de equipos de protección personal (EPP) para el personal médico y administrativo.
- ❖ Manejo responsable de desechos biológicos siguiendo las normas del Ministerio de Salud Pública (MSP).

- **Requerimientos Técnicos Operativos:**

Personal Calificado:

- ❖ Médicos generales, especialistas (ginecólogos, oftalmólogos y fisioterapeutas), odontólogos, asistentes de enfermería y personal administrativo. Cada profesional debe estar certificado por el MSP.
- ❖ Software Médico: Un sistema de historial clínico electrónico que permita digitalizar y gestionar las consultas médicas y el seguimiento de los pacientes anuales.
- ❖ Horario de Atención: Atención de lunes a sábado en horarios accesibles, priorizando consultas agendadas y emergencias.

- **Infraestructura:**

- ❖ Espacio mínimo proyectado: 200 m² de construcción para cubrir las áreas de consulta y recepción adecuadas.
- ❖ Conexión eléctrica trifásica para los equipos médicos que lo requieran.

- **Mantenimiento Operativo:**

- ❖ Mantenimiento Periódico: Revisión de equipos médicos y odontológicos cada seis meses.
- ❖ Capacitación del personal: Programas continuos de actualización en atención al cliente, emergencias y el uso de nuevas tecnologías.
- ❖ Publicidad: Campañas digitales y físicas para captar pacientes y posicionar al Grupo

Médico Sylvana como un centro médico líder en la región.

- **Ventajas Competitivas**

- ❖ Servicios médicos integrales en un solo lugar, reduciendo la necesidad de los pacientes de trasladarse a distintas locaciones.
- ❖ Modernización de procesos mediante el uso de tecnología para agendar citas y facilitar la atención médica en línea.
- ❖ Énfasis en la atención de calidad centrada en el paciente y en precios competitivos, accesibles principalmente a los estratos medio y medio-bajo.
- ❖ Firme cumplimiento de normativas de salud pública y estándares de bioseguridad.

6.2.LICENCIAS, FRANQUICIAS, DERECHOS, PATENTES, PROTECCIÓN DE PROPIEDAD INTELECTUAL

En Ecuador, el registro y la protección de licencias, franquicias, derechos, patentes y propiedad intelectual requieren procesos específicos y están asociados a distintos costos dependiendo de la naturaleza del proyecto. A continuación, se detalla cada uno de los elementos relacionados con el Grupo Médico Sylvana:

Licencias de funcionamiento: Para operar un centro médico, es necesario obtener una licencia de funcionamiento expedida por el municipio correspondiente (en este caso, el Municipio de Riobamba). El costo de esta licencia varía según el tipo de actividad económica y el tamaño de la empresa, oscilando entre \$50 y \$150 anuales. Este proceso requiere la presentación de los documentos legales de la empresa, como el RUC (Registro Único de Contribuyentes), y el cumplimiento de las normativas locales de salud y zonificación.

Franquicias: En caso de que el proyecto contemple la expansión a través de franquicias, es esencial registrar la marca y proteger los derechos de reproducción y uso. Este proceso se realiza a través del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), donde el costo por registrar una marca es de \$219, incluido el IVA, válido por 10 años. Además, para estructurar contratos de franquicia y manuales de operación, se recomienda contratar asesoría legal especializada, cuyo costo puede oscilar entre \$1,000 y \$1,500.

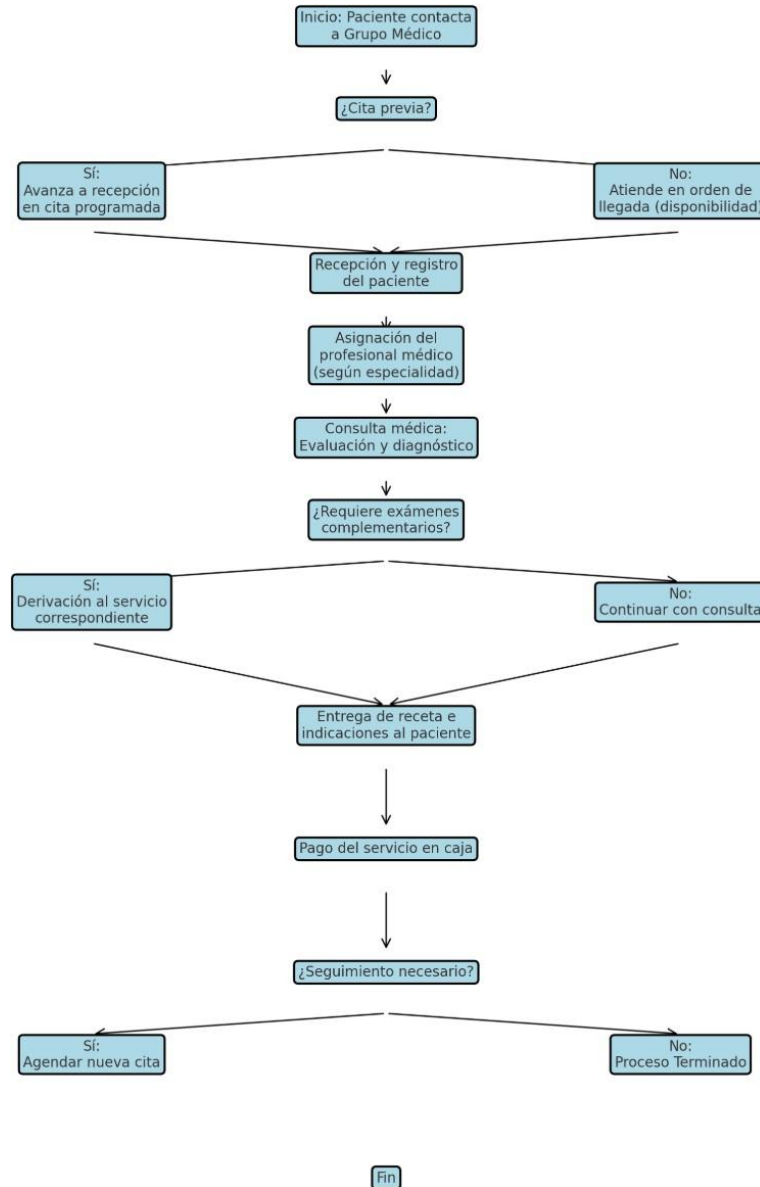
Derechos de autor: Si el proyecto incluye la creación de recursos exclusivos como software médico, logotipos, o materiales informativos, estos deben ser registrados también en el SENADI. Los derechos de autor tienen costos accesibles, desde \$20 hasta \$50 por obra registrada. Este registro asegura la protección legal frente al uso no autorizado por terceros.

Patentes: En caso de desarrollar innovaciones tecnológicas relacionadas con nuevos equipos médicos o software especializado, se deberá registrar una patente. Este proceso también se realiza en el SENADI, y conlleva ciertos costos, como la búsqueda preliminar de patentes (costo aproximado de \$60) y la tasa oficial de registro, que tiene un valor aproximado de \$1,136. Este registro es esencial para proyectos con tecnologías innovadoras.

Protección de propiedad intelectual: La protección de activos intangibles como logotipos, nombres comerciales y marcas del Grupo Médico Sylvana es clave para establecer una identidad y una ventaja competitiva en el mercado. El registro de marcas o nombres comerciales requiere presentarlos ante el SENADI, donde el costo es de \$219 (IVA incluido). Además, es aconsejable contratar asesoría legal para garantizar que el registro cumpla con todas las normativas y cubrir cualquier trámite adicional, lo que puede tener un costo adicional de \$300 a \$500.

6.3.DIAGRAMA DEL FLUJO DE PRODUCCIÓN O DEL SERVICIO

Figura 28. Diagrama Del Flujo De Producción O Del Servicio



Nota. Realizado por autor

Descripción del flujo paso a paso

1. Inicio del proceso:

El paciente inicia contacto con el grupo médico, ya sea agendando una cita de manera

anticipada (en línea o vía telefónica) o visitando el centro médico directamente.

2. Recepción y registro:

- El personal en recepción saluda al paciente y realiza el registro de sus datos personales y médicos.
- Si el paciente es recurrente, se accede a su historial clínico electrónico. En el caso de nuevos pacientes, se abre su ficha médica.

3. Asignación de profesional médico:

Según la naturaleza de la consulta, el personal de recepción asigna la consulta al especialista correspondiente (medicina general, ginecología, odontología, fisioterapia, etc.).

4. Atención médica:

- El médico evalúa al paciente, realiza el diagnóstico y, si es necesario, solicita exámenes complementarios (se los deriva al servicio que requiera por fuera del centro médico) o realiza procedimientos primarios.
- Durante la consulta, utiliza equipos médicos adecuados al diagnóstico del paciente.

5. Exámenes complementarios (se los realiza por fuera del centro médico):

- Si el paciente necesita realizarse análisis de laboratorio, imágenes u otros procedimientos, es derivado al área correspondiente de un laboratorio o centro de imágenes que tenga convenio con el grupo.
- Los resultados de los exámenes se integran al diagnóstico final.

6. Finalización de la consulta:

- El médico entrega las recomendaciones, recetas médicas y planes a seguir (si aplica).
- El paciente es derivado a la caja para proceder con el pago del servicio.

7. Seguimiento post-consulta:

- Si el médico indicó la necesidad de un control a futuro, se agenda una nueva cita.
- En caso de emergencias o terapias prolongadas, se proporciona un plan de seguimiento.

8. Fin del proceso:

- Una vez realizado el pago y entregadas las indicaciones finales, el servicio al paciente finaliza.

Ventajas del flujo de servicio

- **Rapidez:** Evita tiempos de espera largos gracias al agendamiento previo.
- **Orden:** Permite coordinar a pacientes por especialidad y garantizar una atención eficiente.
- **Comodidad:** La inclusión del historial médico electrónico agiliza tanto el diagnóstico como el seguimiento.
- **Integralidad:** Los servicios complementarios (como el laboratorio, centro de imágenes, o farmacia) se encuentran fuera de las instalaciones, se realiza convenios con empresas que cubran y garanticen estos servicios a los pacientes, esto con la finalidad que reciban una atención completa.

6.4.MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

El Grupo Médico Sylvana requiere de diversas materias primas e insumos relacionados con la prestación de servicios médicos y el funcionamiento del centro médico. Estos elementos permiten ofrecer atención eficiente, completa y bajo estándares de calidad. A continuación, se detallan los insumos principales clasificados por las áreas de trabajo:

Insumos Médicos Generales:

Estos insumos son necesarios para todas las especialidades y consultas del grupo médico.

Material de diagnóstico:

- Tensiómetros manuales y digitales.
- Estetoscopios.
- Termómetros infrarrojos.
- Oxímetros de pulso.
- Glucómetros y tiras reactivas.

Elementos de examinado y revisión:

- Guantes de látex o nitrilo (desechables).
- Mascarillas quirúrgicas y respiradores N95.
- Alcohol isopropílico al 70% y desinfectantes.
- Campos quirúrgicos desechables.

Material de curación:

- Gasas estériles y no estériles.
- Venda elástica, vendas adhesivas y esparadrapo.
- Soluciones antisépticas (yodo, clorhexidina).
- Jeringas y agujas de diferentes calibres.
- Catéteres y sondas.

Insumos Específicos por Especialidad:

a)Ginecología:

- Espéculos vaginales estériles (desechables o metálicos).
- Gel conductor (para ultrasonidos).
- Pruebas rápidas de embarazo.
- Kit de papanicolaou y cepillos endocervicales.

b) Odontología:

- Material de restauración dental (resinas, amalgamas, cementos).
- Instrumental: fresas, excavadores, espejos dentales.

- Agujas y anestesia odontológica.
- Protector dental y materiales para ortodoncia.
- Algodones dentales y succionadores desechables.

c) Oftalmología:

- Caja de prueba de lentes.
- Soluciones para pruebas oculares.
- Gotas anestésicas y dilatadoras.

d) Fisioterapia:

- Bandas elásticas de resistencia.
- Masajeadores eléctricos.
- Electroestimuladores y parches conductores.
- Gel conductor para ultrasonidos.

Material de Bioseguridad:

La bioseguridad es esencial en el funcionamiento del Grupo Médico Sylvana. Por ello, se incluyen los siguientes insumos:

- Batas quirúrgicas desechables.
- Protector facial y gorros quirúrgicos.
- Cajas rígidas para desechos biológicos y agujas.
- Bolsas rojas, verdes y negras (clasificación de desechos según normativas).
- Paños desechables absorbentes.

Productos de Limpieza y Mantenimiento:

Estos materiales son necesarios para garantizar el cumplimiento de estándares de salud y desinfección:

- Detergentes hospitalarios y desinfectantes.

- Cloro y amonio cuaternario para pisos.
- Trapeadores, atomizadores y pañuelos desechables.
- Aceites y lubricantes para instrumental médico.
- Kits de limpieza para dispositivos electrónicos y ópticos.

Equipos de Oficina y Material Administrativos:

- Computadoras, tablets o laptops (para gestión clínica).
- Papel bond para impresoras, folders, marcadores y bolígrafos.
- Impresoras para recetas y resultados.

Proveedores y Adquisición:

Los insumos médicos pueden adquirirse a proveedores nacionales especializados en abastecimiento clínico, quienes ofrecen productos registrados y aprobados por las autoridades de salud ecuatorianas, como el Ministerio de Salud Pública (MSP). Los insumos específicos de tecnologías avanzadas, como máquinas odontológicas o equipos oftalmológicos, pueden ser importados mediante contratos con empresas internacionales.

Figura 29. Costo Estimado Mensual de Insumos

Categoría	Descripción	Costo Mensual Estimado (USD)
Insumos médicos generales	Material de diagnóstico, curación y desechables	\$1,500 – \$2,000
Insumos especializados	Ginecología, odontología, oftalmología y otros	\$800 – \$1,200
Bioseguridad	Guantes, batas, mascarillas, material EPP	\$500 – \$800
Limpieza y mantenimiento	Desinfectantes, detergentes, material de limpieza	\$300 – \$500
Equipos de oficina	Computadoras, papelería y materiales administrativos	\$150 – \$300

Medicamentos y vacunas	Medicamentos comunes y vacunas requeridas	\$500 – \$700
Otros costos	Mantenimiento de equipo médico	\$300 – \$500

Nota. Realizado por autor

6.4.1. Ciclo de Vida del Servicio del Grupo Médico Sylvana

El ciclo de vida del servicio describe el proceso completo desde la planificación inicial hasta la consolidación, crecimiento y renovación del servicio ofrecido por el Grupo Médico Sylvana, tomando en cuenta sus distintas etapas de desarrollo. Este modelo se utiliza para definir el progreso del servicio médico y mantener su competitividad en el mercado.

Etapas del Ciclo de Vida

Figura 30. Etapas del Ciclo de Vida



Nota. Realizado por autor

Nota. En el ciclo de vida del servicio del Grupo Médico Sylvana, los ingresos comienzan siendo bajos durante la etapa de introducción, debido a la alta inversión inicial y el tiempo necesario para captar clientes, siendo fundamental enfocarse en la promoción, la construcción de una reputación sólida y la atracción de pacientes. En la etapa de crecimiento, los ingresos aumentan rápidamente a medida que más pacientes acuden a la clínica, lo que permite la expansión de los servicios para satisfacer la creciente demanda. Posteriormente, en la etapa de madurez, los ingresos se estabilizan al alcanzar el máximo reconocimiento en el mercado, enfocándose en mantener la fidelidad de los pacientes y en optimizar los servicios prestados. Finalmente, en la etapa de declive o renovación, si no se realizan innovaciones, los ingresos pueden disminuir debido a los cambios en el mercado o la competencia; sin embargo, la renovación a través de la implementación de nuevos servicios, la innovación tecnológica o estrategias adaptativas puede reiniciar el crecimiento y ganar relevancia nuevamente.

1. Etapa de Introducción o Lanzamiento:

Figura 31. Etapa de Introducción o Lanzamiento

Características	• Inicio de operaciones, después de completar la planificación y definición de los servicios médicos. • Inversión significativa en instalaciones, personal, equipos médicos y estrategias de promoción. • Bajos ingresos iniciales, ya que el servicio está en proceso de posicionarse en el mercado.
Objetivos	• Captar clientes mediante estrategias de marketing agresivas (publicidad digital, ofertas promocionales, campañas de salud pública). • Crear confianza en la comunidad mediante un servicio de alta calidad.
Desafíos	• Alta inversión inicial sin retorno inmediato. • Competencia de otros centros médicos establecidos.

Nota. Realizado por autor

2. Etapa de Crecimiento:

Figura 32. Etapa de Crecimiento

Características	• Aumento progresivo de la clientela y reconocimiento en la comunidad. • Incremento en los ingresos debido a la aceptación del servicio.
Objetivos	• Consolidar la clientela fija y fidelizar pacientes mediante programas de seguimiento y atención personalizada. • Optimizar los procesos internos mediante el uso de sistemas digitales (historiales médicos electrónicos y mejor gestión administrativa).
Desafíos	• Gestión de un mayor volumen de pacientes. • Competencia que puede reaccionar con descuentos u otros incentivos.

Nota. Realizado por autor

3. Etapa de Madurez:

Figura 33. Etapa de Crecimiento

Características	• El grupo médico se establece firmemente en el mercado y se posiciona como un centro médico de referencia en la región.
Objetivos	• Mantener la fidelidad de los pacientes actuales ofreciendo servicios diferenciados, como consultas especializadas o atención personalizada.
Desafíos	• Mantener el liderazgo en el sector sin que los servicios se perciban como rutinarios.

Nota. Realizado por autor

4. Etapa de Declive o Renovación:

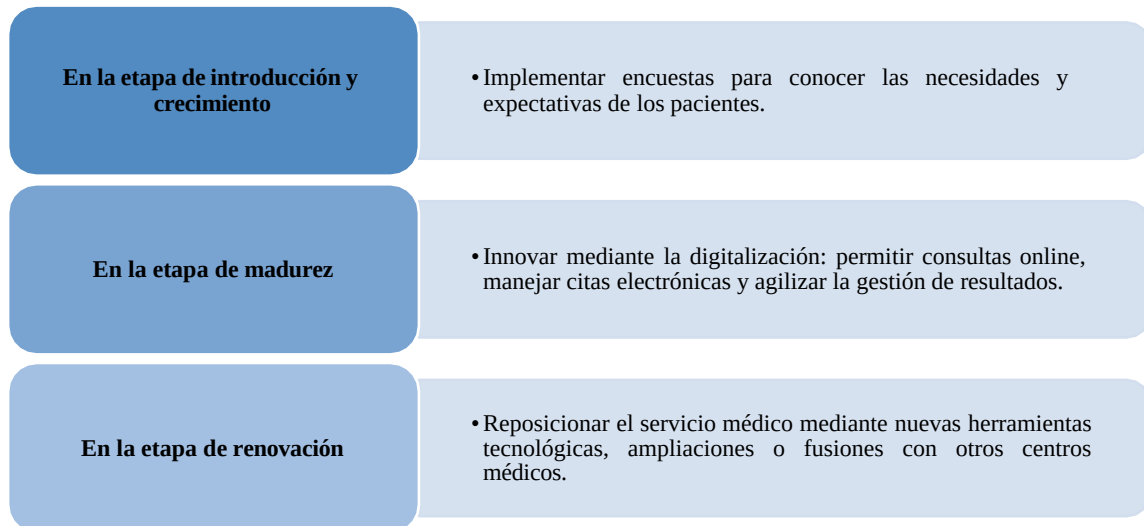
Figura 34. Etapa de Declive o Renovación

Características	• Puede aparecer después de varios años si no hay innovación constante o si nuevos competidores ganan terreno.
Objetivos	• Incluir nuevos servicios (como telemedicina o paquetes especializados).
Desafíos	• Si no se toman acciones a tiempo, es posible que el servicio pierda su relevancia en el mercado.

Nota. Realizado por autor

5. Estrategias para Optimizar el Ciclo de Vida

Figura 35. Estrategias para Optimizar el Ciclo de Vida



Nota. Realizado por autor

6.5. RECICLAJE Y MANEJO DE DESECHOS EN TODAS LAS FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO

El manejo de desechos y reciclaje en todas las fases del proceso productivo del Grupo Médico Sylvana es esencial para garantizar la protección de la salud pública y el medio ambiente. Los desechos generados se clasifican en cuatro tipos principales: los residuos peligrosos o biológicos, como agujas, jeringas, gasas contaminadas y fluidos corporales; los residuos no peligrosos, como papel, cartón y plásticos de embalaje; los residuos químicos y farmacéuticos, que incluyen alcohol, productos desinfectantes para instrumental o equipos médicos y productos de limpieza; y los residuos electrónicos, como computadoras, equipos médicos obsoletos o baterías. Cada tipo de residuo requiere un tratamiento específico en función de su impacto en el medio ambiente y los riesgos asociados.

Tabla 5. Reciclaje y manejo de desechos

Reciclaje y Manejo de Desechos	
Tipos de Desechos Generados y su Manejo	
Categoría	Contenido

Residuos Peligrosos	- Agujas, jeringas, catéteres. - Material contaminado con fluidos. - Bolsas rojas, contenedores específicos.
Residuos No Peligrosos	- Papel, cartón, plásticos comunes.
Fases del Proceso Productivo y Manejo de Residuos	
1. Recepción de Pacientes	- Desechos comunes como papel y botellas. - Clasificación en reciclables y no reciclables.
2. Consulta y Diagnóstico	- Guantes, jeringas, mascarillas.
Normativas y Medidas Implementadas	1. Clasificación de desechos: Uso de bolsas y contenedores diferenciados. 2. Almacenamiento temporal seguro para residuos peligrosos. 3. Contratación de gestores externos autorizados. 4. Capacitación del personal en manejo responsable de residuos. 5. Digitalización y optimización para reducir generación de desechos. 6. Procedimientos Médicos: Desechos biológicos contaminados. → Bolsas rojas y rígidos para punzantes, gestión externa.
Impacto Ambiental y Beneficios	• Limpieza y Mantenimiento: • Prevención de riesgos sanitarios. • Reducción del impacto ambiental. • Cumplimiento con normativas legales. • Promoción del reciclaje. • Contribución a la sostenibilidad y economía circular.
3. Actividades Administrativas	- Papel, cartón, residuos electrónicos. → Separación para reciclaje y disposición segura.

Nota. Realizado por autor

En la recepción de pacientes, se generan desechos no peligrosos como botellas plásticas y mascarillas desechables, los cuales son clasificados en contenedores para reciclables y no reciclables. Durante las consultas y diagnósticos, los principales desechos son guantes, mascarillas y jeringas, que se manejan mediante contenedores diferenciados para residuos

infecciosos y reciclables. En los procedimientos médicos e intervenciones, que producen altos volúmenes de desechos biológicos como agujas, materiales contaminados y elementos punzantes, estos residuos son recolectados en contenedores rígidos o bolsas rojas, y entregados a empresas gestoras autorizadas para su disposición segura. Las actividades de limpieza y mantenimiento generan productos químicos y paños desechables que no pueden desecharse en sistemas de alcantarillado, por lo que se almacenan temporalmente y son procesados por gestores especializados. Las actividades administrativas, por otro lado, producen residuos como papel, cartón y electrónicos, que se separan para reciclaje y disposición responsable.

El Grupo Médico Sylvana adopta medidas específicas para garantizar un manejo adecuado de los residuos. Los desechos se clasifican en bolsas de diferentes colores: rojas para infecciosos, negras para desechos comunes, verdes para reciclables y amarillos para desechos cortopunzantes. Los residuos peligrosos se almacenan en áreas designadas y señalizadas antes de su recolección por empresas certificadas. Asimismo, el personal recibe formación continua sobre prácticas correctas de manejo de desechos y los procesos internos se alinean con normativas locales, como el Código Orgánico del Ambiente (COA) y el Reglamento de Manejo de Desechos Sanitarios. Además, el Grupo Médico Sylvana fomenta la sostenibilidad a través de la digitalización, reduciendo el uso de papel, y la promoción del reciclaje en todas las áreas posibles. Estas acciones no solo disminuyen el impacto ambiental, sino que también previenen riesgos sanitarios asociados con la disposición inadecuada de residuos biológicos. En conjunto, este enfoque permite a la clínica operar de manera segura, eficiente y en cumplimiento con las normativas legales, contribuyendo a la sostenibilidad y cuidado del entorno.

6.6.MAQUINARIAS Y EQUIPOS REQUERIDOS

6.6.1. Equipos Médicos Diagnósticos

- **Doppler fetal:** Para chequeos básicos
- **Set de diagnóstico hospitalario fijo:** Para toma de signos y diagnósticos preliminares.
- **Electrocardiógrafos (ECG):** Para registrar la actividad eléctrica del corazón.
- **Monitores de signos vitales:** Para evaluar presión arterial, oxígeno, frecuencia cardíaca y temperatura.
- **Colposcopio:** Para exámenes ginecológicos especializados.

2. Equipos Clínicos y Quirúrgicos

- **Mesas mayo:** Para colocar instrumental básico quirúrgico.
- **Autoclaves:** Para la esterilización de herramientas y equipos médicos.
- **Lámparas cuello ganso:** Para iluminación adecuada durante procedimientos.
- **Electrobisturí:** Para cirugías y procedimientos que requieren corte o coagulación.

3. Equipos de Terapia y Tratamientos

- **Equipos de fisioterapia:** Electro estimuladores, ultrasonido terapéutico y equipos de onda corta.
- **Máquinas de oxígeno concentrado:** Para terapia de oxígeno en pacientes con insuficiencia respiratoria.
- **Bombas de infusión médica:** Para la administración controlada de medicamentos.

4. Mobiliario Médico y Equipamiento Básico

- **Camillas regulables:** Para exámenes físicos o transporte de pacientes.
- **Sillas de ruedas:** Para la movilidad de pacientes.
- **Carros de curación y emergencia (opcional):** Equipados con equipo y medicamentos necesarios para atención inmediata.
- **Escaleras de dos peldaños:** Para accesibilidad en camillas o equipos.

5. Equipamiento Administrativo y de Soporte

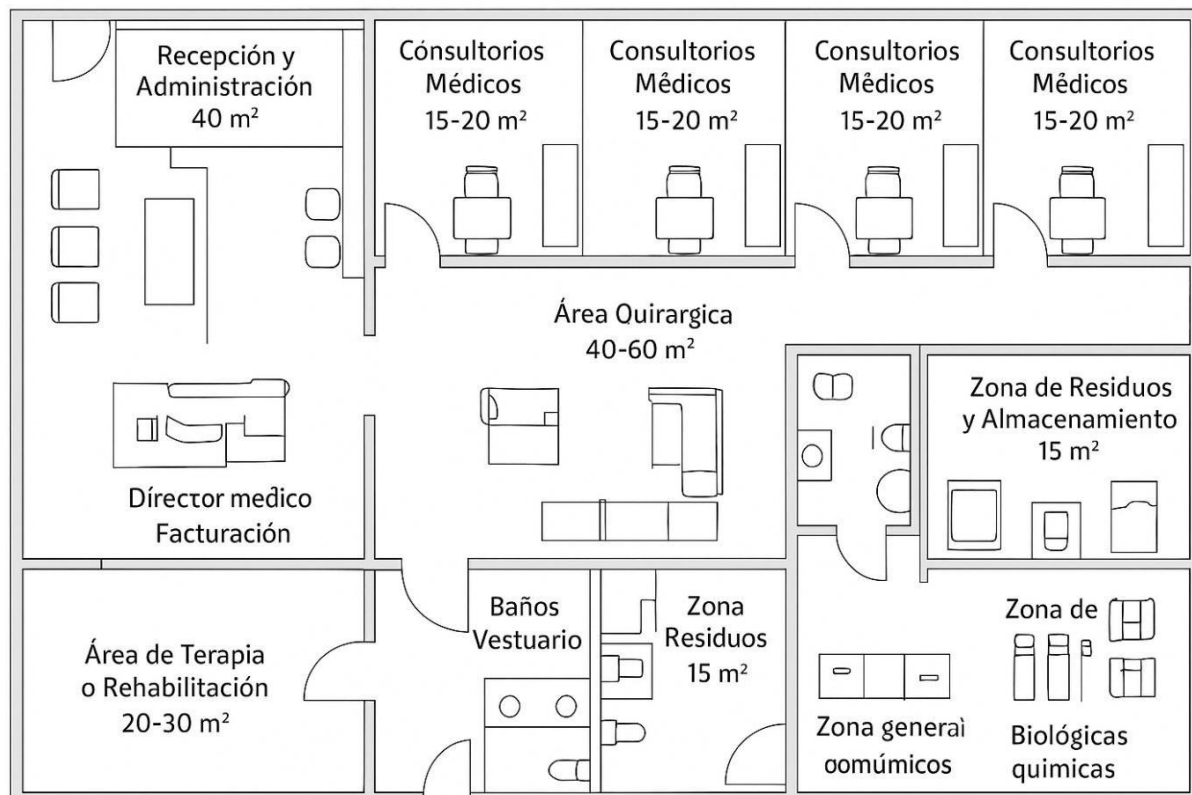
- **Computadoras y software médico:** Para la gestión de pacientes (historias clínicas electrónicas).
- **Impresoras y digitalizadores:** Para emisión de reportes y digitalización de información.
- **Refrigeradores médicos:** Para almacenar medicamentos, vacunas y sangre.
- **Generadores eléctricos:** Para respaldo en caso de interrupción de energía.

6. Otros Equipos Requeridos para Seguridad y Manejo de Residuos

- **Contenedores de residuos tóxicos y biológicos:** Para un manejo adecuado de desechos infecciosos.

6.7.DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE PLANTA Y DE LOCALIZACIÓN

Tabla 6. Plano conceptual básico



Nota. Realizado por autor

7. Recepción y Administración

- **Ubicación:** Cerca de la entrada.
- Espacio para:
 - Recepción.
 - Sala de espera con buena ventilación e iluminación.
 - Oficinas administrativas (director médico, facturación, etc.).

8. Consultorios Médicos

- **Cantidad y ubicación:** Al menos 3-5 consultorios ubicados en una zona accesible.
Espacio promedio por consultorio: **15-20 m²**.
- Equipados con:
 - Camilla ajustable.
 - Mostrador para equipo médico.
 - Basureros separados para manejo de residuos.

9. Área de Diagnóstico (de ser necesario)

- **Tamaño promedio:** Entre **20-30 m²**, dependiendo de los equipos que se utiliza por cada especialidad.

10. Área Quirúrgica (procedimientos menores)

- **Espacio:** Entre **20-30 m²** diseñado teniendo en cuenta flujos de aire para evitar infecciones:
 - Sala de procedimientos menores.
 - Estación de lavado quirúrgico.
 - Área de esterilización (autoclaves).

11. Área de Terapia o Rehabilitación

- **Tamaño:** Entre **20-30 m²**.
- Espacio con:
 - Camillas para fisioterapia.
 - Equipos de terapia (electroterapia, ultrasonido).

12. Baños y Vestuarios

- Para pacientes y personal médico, en diferentes áreas.
- Baños adaptados para personas con discapacidad.

13. Zona de Residuos y Almacenamiento

- Espacio separado para recolección de residuos hospitalarios (biológicos, químicos,

comunes).

- Almacén para equipos e insumos.

6.8.BALANCE DE OBRAS FÍSICAS, MAQUINARIAS, EQUIPOS, PERSONAL, MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

14. Obras Físicas

Se refiere a la infraestructura y construcción requerida para operar:

- Terreno:
 - Superficie: **220 m²** (Ejemplo).
 - Edificaciones: **Área total construida** de 200 m².
- Construcciones Internas:
 - Recepción y sala de espera: **40 m²**.
 - Consultorios médicos (3 unidades): **15-20 m² por consultorio**.
 - Sala de procedimientos y área quirúrgica: **20 m²**.
 - Cuartos de baño (pacientes y personal): **10 m²**.
 - Área de fisioterapia/rehabilitación: **25 m²**.
 - Almacén y área de residuos: **15 m²**.
- Instalaciones:
 - Tuberías de agua, electricidad, aire acondicionado, red de gases médicos (si aplica).

15. Maquinarias y Equipos

Se refiere al equipo técnico necesario para el funcionamiento, según el tipo de servicios médicos ofrecidos:

- **Diagnóstico:**
 - Set de diagnóstico fijo: **1 unidad por consultorio**.
 - Tensiómetro hospitalario móvil: **1 unidad**.
 - Electrocardiógrafo: **1 unidad**.
- **Consultorios Médicos:**
 - Camillas ajustables: **3 unidades** (1 por consultorio).
 - Mobiliario médico (escritorios, sillas, vitrinas): **3 juegos**.
- **Área Quirúrgica:**
 - Lámparas quirúrgicas: **1 unidad**.
 - Autoclave para esterilización: **1 unidad**.
 - Mesa mayo: **1 unidad**.

- **Fisioterapia/Rehabilitación:**
 - Camillas de fisioterapia: **2 unidades.**
 - Equipos de electroterapia: **1 unidad.**
 - Aparatos de ultrasonido portátil: **1 unidad.**
- **General:**
 - Aire acondicionado en áreas principales.
 - Basureros diferenciados para residuos biológicos, químicos y comunes.
 - Equipos informáticos (computadoras y software médico): **3-4 unidades.**
 - Equipo básico de limpieza.

16. Personal

Estimar el personal necesario según áreas operativas:

La estructura del personal de la entidad está compuesta por un total de 8 empleados, liderados por una figura única que ejerce como Director Médico, Médico General y Gerente. El núcleo clínico se compone de 2 Médicos Especialistas, complementados por un profesional de Enfermería, un Odontólogo y un licenciado de Fisioterapia, lo que indica una oferta de servicios diversificada. Finalmente, 2 miembros del Personal Operativo se encargan del soporte funcional de la organización.

17. Materias Primas

Recursos consumibles necesarios para realizar los servicios médicos:

- Material básico en consultorios:
 - Guantes desechables.
 - Gasas, jeringas, vendas.
 - Alcohol antiséptico.

18. Insumos

Elementos necesarios para el funcionamiento diario del centro médico:

- Insumos generales:
 - Papel (hojas para recetas, registros médicos).
 - Tóner o tinta para impresoras.
 - Material de limpieza (cloro, detergentes, desinfectantes).
- Residuos:
 - Bolsas y contenedores para desechos biológicos y comunes.

Tabla 7. Datos generales de las obras a realizar

Categoría	Necesidades	Cantidad Aproximada
Obras Físicas	Recepción, consultorios, diagnóstico, baños, almacén, entre otros	200 m² construidos
Maquinarias y Equipos	Diagnóstico, quirúrgico, fisioterapia, computadoras	10 unidades
Personal	Médicos, técnicos, personal auxiliar	8 personas
Materias Primas	Guantes, gasas, insumos médicos	Reposición mensual
Insumos	Limpieza, papelería, equipos informáticos	Reposición mensual

Nota. Realizado por autor

6.9. TÉCNICAS DE ESTIMACIÓN DE COSTOS TOTALES UNITARIOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

A partir de la lista de precios, se observa que la entidad ofrece una combinación de servicios individuales a precios accesibles y paquetes de salud con un valor significativamente mayor. Las consultas médicas generales, ginecológicas, las terapias de fisioterapia y los exámenes básicos se sitúan en un rango de precios bajo (\$15 a \$20), diseñados probablemente para atraer un alto volumen de pacientes para atenciones puntuales. En contraste, los "Paquete Familiar Básico" y "Paquete Mujer Saludable", con costos de \$600 y \$480 respectivamente, representan una estrategia para asegurar ingresos más sustanciales y fomentar una relación a largo plazo con los pacientes a través de una cobertura de servicios más integral y programada.

6.10. DETERMINACIÓN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS Y EN CAPITAL DE TRABAJO

Activos Fijos

Tabla 8. *Activos Fijos*

Concepto	Año 0
ACTIVOS	
Efectivo y Equivalentes	\$100.000,00
Inversión Inicial (Act. Fijos)	\$100.000,00
Depreciación Acumulada	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$200.000,00
PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 24.000,00
Porción Corto Plazo Deuda	\$ -
Deuda a Largo Plazo	\$ 24.000,00
Capital Social	\$ -
Utilidades Retenidas	\$ -
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$224.000,00

Nota. Realizado por autor

La empresa ha realizado una inversión inicial de \$100,000 en Activos Fijos, lo que constituye el 50% de sus activos totales. Esta cifra representa el valor de los bienes tangibles y duraderos que son esenciales para el funcionamiento del negocio, tales como el equipamiento médico, el mobiliario, los sistemas informáticos y cualquier otra infraestructura necesaria para prestar los servicios de salud. Al ser el "Año 0", estos activos se registran a su costo de adquisición y aún no han sufrido depreciación, reflejando su valor total y su capacidad productiva intacta al momento de iniciar las operaciones. Esta significativa inversión subraya la naturaleza intensiva en capital del sector salud y la base fundamental sobre la cual la empresa generará sus ingresos futuros.

Inversiones en Capital de Trabajo

Tabla 9. *Cálculo Capital de Trabajo*

Categoría	Número de Empleados	Salario Mensual por Empleado (USD)	Total, Mensual (USD)	Total, Anual (USD)
Director Médico/Medico General / Gerente	1	\$ 3.500,00	\$2.618.455,00	\$31.421.460,00
Médicos Especialistas	2	\$ 2.500,00	\$2.671.900,00	\$32.062.800,00

Enfermería (Lic.)	1	\$ 950,00	\$ 192.023,50	\$ 2.304.282,00
Odontólogos	1	\$ 1.800,00	\$ 692.550,00	\$ 8.310.600,00
Técnicos de Fisioterapia	1	\$ 700,00	\$ 104.125,00	\$ 1.249.500,00
Personal Operativo	2	\$ 650,00	\$ 179.569,00	\$ 2.154.828,00
Total	8		\$ 29.306,27	\$ 351.675,24

Nota. Realizado por autor

El análisis de la inversión en capital de trabajo revela que la mayor parte del presupuesto se destina a los salarios del personal médico de alta jerarquía. El Director Médico/Gerente General y los Médicos Especialistas representan más de la mitad del costo total de la nómina, lo que indica su importancia estratégica y el alto valor de su especialización en el mercado. Esta concentración de la inversión en talento de alto nivel sugiere un enfoque en la calidad y la experiencia para liderar el centro médico.

Por otro lado, se observa una marcada diferencia salarial entre los puestos directivos/especializados y el resto del personal, como enfermería, técnicos y personal operativo. Aunque estos roles son esenciales para el funcionamiento diario de la clínica, su remuneración representa una fracción mucho menor del total. Esto podría indicar una estructura jerárquica tradicional, pero también plantea la necesidad de asegurar que la compensación para todos los niveles sea competitiva y justa para mantener la motivación y retener al personal de apoyo, que es crucial para la calidad del servicio.

Inversión Total

Tabla 10. Cálculo Global Total de Inversión Inicial

Inversión	\$200.000,00
------------------	---------------------

Nota. Realizado por autor

Con una inversión inicial de 200,000.00, el proyecto se financia de una estructura equilibrada de capital y deuda. La mitad de los fondos, 1 00,000.00, proviene de un préstamo bancario, lo que indica la confianza de una institución financiera en la viabilidad y el potencial de rentabilidad del plan de negocio. Este apalancamiento financiero permite a los fundadores ampliar el alcance de su inversión inicial sin diluir completamente su participación.

La otra mitad del capital, \$100,000.00, es aportada por dos accionistas, quienes asumen un riesgo directo en el éxito de la empresa. Esta dualidad en las fuentes de financiamiento

diversifica el riesgo: mientras la deuda bancaria implica una obligación de pago con intereses, el capital de los accionistas está directamente ligado a los resultados del proyecto. Esta estructura mixta es común en nuevas empresas, ya que combina la validación externa del banco con el compromiso y la visión de los socios fundadores.

6.11. CRONOGRAMA VALORADO DE INVERSIONES DEL CENTRO MÉDICO: CONSTRUCCIÓN, MONTAJE Y OPERACIÓN

Un cronograma valorado de inversiones en una planta detalla las actividades, costos e inversiones necesarias para completar las fases de construcción, montaje y operación de la planta. En el caso de un proyecto médico o cualquier otra planta de producción, este cronograma debe incluir las tareas principales asociadas a la puesta en marcha, los tiempos estimados y los valores asignados a cada actividad.

19. Componentes del Cronograma Valorado

1. **Etapas de construcción:** Desarrollo de infraestructura, instalaciones eléctricas, hidráulicas, gas, entre otros.
2. **Etapas de montaje:** Instalación de equipos, maquinaria y mobiliario necesario para la operación.
3. **Etapas de operación inicial:** Preparación del arranque, pruebas de funcionamiento y ajustes finales.

20. Cronograma Valorado

Tabla 11. Cronograma Valorado

Concepto de Egreso	Valor (Año 1)	Actividad Principal Asociada	Descripción de la Actividad
COSTOS FIJOS			
Alquiler	\$22.800,00	Operación en un local físico	Utilizar un espacio físico arrendado, como una clínica o consultorio, para atender a los pacientes y centralizar las operaciones del negocio.

Salarios	\$72.000,00	Prestación de servicios profesionales	Contratar y remunerar a un equipo de personal (médico, administrativo, etc.) que se encargará de la atención directa y la gestión del centro.
Servicios Básicos	\$960,00	Mantenimiento de la operatividad	Asegurar el funcionamiento continuo del centro mediante el pago de servicios esenciales como electricidad, agua, internet y telefonía.
Marketing	\$6.000,00	Promoción y captación de clientes	Implementar estrategias de publicidad y promoción para dar a conocer el centro de salud, atraer nuevos pacientes y construir una marca en el mercado.
Adm. y Varios	\$22.800,00	Gestión y soporte administrativo	Realizar todas las tareas de gestión empresarial, incluyendo contabilidad, compra de útiles de oficina, pago de permisos y otros gastos operativos diversos.
Subtotal Costos Fijos	\$124.560,00		
COSTOS VARIABLES			
Suministros Médicos	\$48.000,00	Atención directa al paciente	Adquirir y utilizar los materiales, insumos y medicamentos necesarios para cada consulta o procedimiento médico, siendo un gasto ligado al volumen de pacientes.
TOTAL EGRESOS	\$172.560,00	Operación Total del Negocio	Suma de todos los recursos económicos destinados a mantener el centro en funcionamiento y prestar servicios durante el primer año.

Nota. Realizado por autor

21. Resumen del Cronograma Valorado (ejemplo)

La inversión total estaría distribuida de la siguiente manera:

Tabla 12. Resumen del Cronograma Valorado

Fase / Actividad Principal	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Total Valorado
Fase 1: Planificación y Constitución										
Constitución Legal y Permisos	\$2.500	\$1.500								\$4.000
Búsqueda y Firma de Contrato (Alquiler)		\$1.900								\$1.900
Fase 2: Adecuación e Implementación										
Adecuación y Remodelación del Local			\$15.000	\$10.000						\$25.000
Compra de Equipos Médicos y Mobiliario			\$25.000	\$20.000	\$5.000					\$50.000

Desarrollo de Marca y Marketing Inicial	\$1.000	\$1.500	\$1.500							\$4.000
Fase 3: Contratación e Inicio										
Proceso de Selección y Contratación				\$500	\$500					\$1.000
Compra de Suministros Médicos Iniciales					\$12.000					\$12.000
Fase 4: Operación y Lanzamiento										
Lanzamiento y Apertura al Público								(INICIO)		
Costos Operativos Mensuales										
- Alquiler						\$1.900	\$1.900	\$1.900		\$5.700
- Salarios (Nómina Completa)						\$6.000	\$6.000	\$6.000		\$18.000
- Servicios Básicos						\$80	\$80	\$80		\$240
- Marketing Continuo						\$500	\$500	\$500		\$1.500
- Adm. y Suministros (Variables)						\$6.000	\$6.000	\$6.000		\$18.000
TOTAL VALORADO MENSUAL	\$2.500	\$3.400	\$41.000	\$31.500	\$7.000	\$12.500	\$14.480	\$14.480	\$14.480	\$141.340

Nota. Realizado por autor

22. Detalles y Consideraciones

- **Tiempos:** Cada fase debe ser planificada cuidadosamente para evitar retrasos y cumplir con los tiempos estimados. Es importante considerar imprevistos, como demoras en permisos o entrega de materiales.
- **Costos:** Los valores asignados a cada etapa pueden variar según los precios del mercado, mano de obra y los estándares técnicos requeridos.
- **Integración:** Es crucial que el equipo encargado de la construcción, instalación y operación tenga una coordinación adecuada para evitar problemas entre etapas.
- **Supervisión:** Asegurarse de contar con supervisión constante en la construcción y montaje garantizará el cumplimiento de los cronogramas y el control de calidad.

6.12. SERVICIOS ESPECIALES NECESARIOS

Los servicios especiales necesarios para el funcionamiento de un centro médico incluyen sistemas especializados como gases médicos (oxígeno, aire comprimido, vacío quirúrgico), así como climatización adecuada en áreas críticas como centro quirúrgico menor. También es fundamental contar con una gestión segura y normada de residuos biológicos y peligrosos,

además de un sistema eléctrico con respaldo, que asegure un suministro constante para equipos de alta precisión. Los sistemas de comunicación e informática médica facilitan la conectividad entre consultorios áreas de diagnósticos y áreas administrativas, permitiendo una gestión eficiente de los datos.

Adicionalmente, es imprescindible implementar mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones para garantizar su buen funcionamiento y prolongar su vida útil. La capacitación continua del personal asegura el manejo adecuado de tecnologías especializadas, mientras que los sistemas de seguridad y vigilancia protegen tanto a pacientes como al personal. En conjunto, estos servicios especiales optimizan la operatividad, garantizan la calidad, la seguridad y el cumplimiento con normativas legales y técnicas en el centro médico.

6.13. CONDICIONES DE OPERACIÓN Y DE EXPANSIÓN

Las condiciones de operación del Grupo Médico Sylvana requieren contar con instalaciones adecuadas y equipadas conforme a normativas, incluyendo consultorios, áreas quirúrgicas menores, áreas de diagnósticos y recepción de pacientes, así como también el área administrativa, adicional los equipos médicos de alta tecnología y mantenimiento periódico. También es fundamental disponer de personal calificado y un sistema de gestión eficiente que garantice servicios de calidad y la coordinación integral del grupo.

Para la expansión, se debe implementar una estrategia planificada que contemple espacios escalables, inversión en tecnología y contratación de especialistas. La diversificación de servicios y la posible apertura de nuevas sucursales en zonas estratégicas, junto con alianzas con instituciones y proveedores, son clave para responder a la demanda y asegurar un crecimiento sostenible y consolidar al grupo como referente médico regional.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

7.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 36. Organigrama de la empresa



Nota. Realizado por autor

7.2. PERFILES Y FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES CARGOS EN LA EMPRESA

Tabla 13. Cargos generales

Cargo	Perfil	Funciones
Gerente General/ médico general/ Coordinador Administrativo	Profesional en administración o salud con experiencia en gestión de instituciones médicas.	- Definir y dirigir la estrategia general. - Supervisar todas las áreas operativas. - Tomar decisiones estratégicas. - Representar legalmente a la empresa.
Ginecología, Odontología, Fisioterapia, Oftalmología	Profesional titulado y especializado en el área respectiva con experiencia clínica y liderazgo.	- Supervisar la operación diaria del consultorio. - Asegurar cumplimiento de protocolos. - Coordinar agenda y atención al paciente. - Apoyar en formación y capacitación de personal.
Enfermería	Profesionales de salud y técnicos capacitados en sus áreas específicas.	- Brindar atención médica de calidad. - Realizar procedimientos y exámenes. - Atención y seguimiento a pacientes. - Colaborar en actividades de mejora continua.

Nota. Realizado por autor

Tabla 14. *Perfiles del personal médico*

Especialidad	Estudios	Especialización	Características	Experiencia
Ginecología	Médico con especialidad	Ginecología y Obstetricia, certificado y habilitado para ejercer	Comunicación empática, ética profesional, capacidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo multidisciplinario, actualización continua	Mínimo 3 años en atención integral femenina, control prenatal, procedimientos ginecológicos y emergencias obstétricas
Medicina General	Médico Cirujano titulado	Medicina General	Diagnóstico y tratamiento de enfermedades comunes, manejo de urgencias, buenas habilidades comunicativas y de empatía	Mínimo 2 años en atención clínica general de pacientes
Odontología	Odontólogo titulado	Odontología general y/o especializada	Excelentes habilidades manuales, comunicación efectiva, capacidad en entornos quirúrgicos	Mínimo 2 años en tratamientos odontológicos y manejo de pacientes
Fisioterapia	Fisioterapeuta titulado	Fisioterapia en rehabilitación física y deporte	Habilidades interpersonales, diagnóstico y evaluación, enfoque en el bienestar del paciente	Mínimo 2 años en rehabilitación y tratamiento de lesiones
Oftalmología	Médico con especialidad	Oftalmología, certificado y habilitado para ejercer	Atención al detalle, habilidades quirúrgicas menores, comunicación clara con pacientes	Mínimo 3 años en diagnóstico y tratamiento de enfermedades oculares
Enfermera	Título de Tercer Nivel: Licenciatura en Enfermería.	Enfoque en prevención, promoción de la salud y atención primaria en comunidades o empresas.	Capacidad para conectar con el paciente y su familia, mostrando compasión y un genuino interés por su bienestar	Toma de signos vitales e interpretación de resultados

Nota. *Realizado por autor*

Funciones del Personal Médico

- Atención clínica: Realizar exploraciones, diagnósticos y tratamientos a los pacientes según su especialidad.
- Evaluación y seguimiento: Controlar la evolución del paciente, ajustar tratamientos y programar revisiones.
- Prescripción: Indicar medicamentos, terapias o procedimientos necesarios para el tratamiento.
- Educación al paciente: Informar y asesorar sobre prevención, cuidados y manejo de enfermedades.
- Documentación médica: Registrar en la historia clínica los datos relevantes, procedimientos y evolución.
- Trabajo multidisciplinario: Coordinarse con enfermería, técnicos, administrativos y otros especialistas.
- Cumplimiento normativo: Seguir protocolos clínicos y regulaciones vigentes en salud.
- Participación en formación: Actualizar conocimientos y, en su caso, capacitar a otros profesionales.
- Manejo de emergencias: Atención y resolución inmediata de situaciones críticas según su ámbito.

7.3.PRESUPUESTO DE GASTOS DE PERSONAL

Tabla 15. Presupuesto de gasto personal(ejemplo)

Categoría	Número de Empleados	Salario Mensual por Empleado (USD)	Costo Mensual Total (USD)	Otros Costos Mensuales por Empleado (USD)*	Total, Mensual (USD)	Total, Anual (USD)
Director Médico/Medico General / Gerente	1	\$3.500,00	\$3.500,00	\$748,13	\$4.248,13	\$50.977,56
Médicos Especialistas	2	\$2.500,00	\$5.000,00	\$534,38	\$3.034,38	\$36.412,56
Enfermería (Lic.)	1	\$950,00	\$950,00	\$202,13	\$1.152,13	\$13.825,56
Odontólogos	1	\$1.800,00	\$1.800,00	\$384,75	\$2.184,75	\$26.217,00
Técnicos de Fisioterapia	1	\$700,00	\$700,00	\$148,75	\$848,75	\$10.185,00
Personal Operativo	2	\$650,00	\$1.300,00	\$138,13	\$788,13	\$9.457,56
Total	8		\$13.250,00		\$29.306,27	\$147.075,24

Nota. Realizado por autor información extraída de Ministerio del Trabajo de Ecuador (2024).

La estructura de personal de la organización se compone de 8 empleados distribuidos en seis categorías profesionales, lo que genera un costo salarial base de 13,250.00 mensuales. La mayor inversión se concentra en los roles de alta dirección y especialización: el Director Médico, con un salario de 13,250.00 *mensuales* y los dos Médicos Especialistas, cuyo costo combinado asciende a \$5,000.00. Estos tres puestos estratégicos representan, por sí solos, el 64% del gasto salarial mensual, subrayando su importancia crítica en la operación y el modelo de servicio de la entidad.

Al incorporar los costos mensuales adicionales por empleado, que ascienden a un total de \$15,056.27, el desembolso total mensual se eleva a \$29,306.27. Es notable que estos costos indirectos, que incluyen beneficios, impuestos y otras cargas, son directamente proporcionales al salario de cada categoría. Por ejemplo, el director Médico genera \$748.13 en costos adicionales, mientras que un miembro del personal operativo genera 138.13. Esta estructura de costos progresiva eleva la inversión anual total del año a 138.13.

En resumen, el análisis revela una estrategia de compensación jerarquizada, donde la inversión principal está destinada a atraer y retener talento médico especializado y de liderazgo. Mientras que los roles directivos y de especialistas constituyen el núcleo del costo operativo, el personal de soporte, como enfermería, técnicos y personal operativo, complementa el equipo con una inversión económica menor pero igualmente esencial para el funcionamiento integral de la organización. Esta distribución de costos es típica de entidades de salud donde la pericia y la experiencia clínica son los activos más valorados.

7.4. ANÁLISIS LEGAL

Para operar legalmente, el “Grupo Médico Sylvana” debe constituirse formalmente como una persona jurídica (por ejemplo, sociedad limitada o anónima) conforme a la legislación ecuatoriana, registrándose en la Superintendencia de Compañías y en el Servicio de Rentas Internas (SRI) para obtener el RUC (Registro Único de Contribuyentes). Además, debe cumplir con la normativa municipal en Riobamba para el uso de suelo y la licencia de funcionamiento.

Cada consultorio debe obtener la autorización y licencia sanitaria emitida por el Ministerio de Salud Pública (MSP) o la entidad reguladora correspondiente (en el caso de servicios

odontológicos, fisioterapia u oftalmología). Esto asegura que las instalaciones cumplen con las normas de infraestructura, bioseguridad, equipamiento e higiene exigidas para la atención médica segura y adecuada.

El personal médico y técnico debe estar debidamente registrado y contar con las certificaciones, títulos y habilitaciones vigentes ante los organismos correspondientes, como el Colegio de Médicos del Ecuador y los colegios profesionales respectivos. Además, se debe cumplir con el Código de Trabajo en cuanto a contratos laborales, horarios, remuneraciones y seguridad social para los empleados.

El Grupo Médico debe implementar políticas para el manejo confidencial de la historia clínica y datos personales de los pacientes, conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPDP) vigente en Ecuador. También se recomienda contar con un seguro de responsabilidad civil profesional para cubrir eventuales demandas derivadas de la atención médica.

7.4.1. Legislación aplicable

Constitución de la República del Ecuador (2008, reformas posteriores)

La Constitución de Ecuador reconoce la salud como un derecho fundamental de todas las personas, estableciendo la obligación del Estado de garantizar el acceso a servicios de salud de calidad y con respeto a la dignidad humana. Este marco constitucional sirve como base para la regulación y supervisión del sector salud en el país.

Cualquier establecimiento médico, como el Grupo Médico Sylvana, debe operar bajo los principios constitucionales que promueven la igualdad, el acceso universal y la calidad en la atención sanitaria. La Constitución también establece la necesidad de respeto a los derechos de los pacientes y al ejercicio profesional ético.

Código Orgánico de la Salud (COS) – aprobado en 2019

El Código Orgánico de la Salud es la norma principal que regula la organización, prestación y control de los servicios de salud en Ecuador. Este código establece los requisitos para que los

establecimientos médicos obtengan licencias sanitarias y mantengan estándares de calidad y seguridad para los pacientes. Además, el COS incluye disposiciones sobre la responsabilidad profesional, los derechos y deberes de los usuarios y profesionales, y sanciones en caso de incumplimientos. Es clave para el Grupo Médico Sylvana cumplir con todas las disposiciones de este código para operar legalmente.

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

Aunque esta ley está dirigida principalmente al personal del sector público, establece principios y normas que sirven como referencia para la gestión del talento humano en salud en general. Define aspectos relacionados con la carrera profesional, derechos y obligaciones de los trabajadores de salud, y procedimientos disciplinarios.

El Grupo Médico Sylvana, si bien puede ser un establecimiento privado, debe conocer esta ley para entender el marco regulatorio laboral en salud y aplicar buenas prácticas en la gestión del personal, fomentando un ambiente laboral adecuado y respetuoso.

Reglamento para la Autorización y Funcionamiento de Establecimientos de Salud (MSP)

Este reglamento detalla los requisitos técnicos y administrativos que los consultorios y clínicas deben cumplir para obtener la licencia de funcionamiento. Incluye especificaciones sobre la infraestructura, equipamiento, personal calificado, y procedimientos para mantener la licencia vigente.

Para el Grupo Médico Sylvana, cumplir con este reglamento es imprescindible para garantizar que sus instalaciones en ginecología, medicina general, odontología, fisioterapia y oftalmología estén certificadas y cumplan con las normativas de calidad y bioseguridad.

Ley de Ejercicio Profesional y Colegios Profesionales

Cada profesional en las áreas de salud debe estar inscrito y habilitado ante sus colegios respectivos, como el Colegio de Médicos, Odontólogos, Fisioterapeutas y Oftalmólogos. Esta ley regula el ejercicio profesional para asegurar que los servicios sean prestados por personal calificado y ético.

El Grupo Médico Sylvana debe verificar que todo su personal cuente con la certificación y habilitación vigentes, lo que garantiza legalidad y confianza en la atención brindada, además de cumplir con la normativa ética y disciplina profesional.

Código de Trabajo de Ecuador

El Código de Trabajo regula todos los aspectos de la relación laboral entre empleadores y empleados, incluyendo contratos, jornadas, remuneraciones, vacaciones y condiciones de seguridad laboral. La observancia de este código es obligatoria para evitar conflictos legales y garantizar derechos laborales.

Para el Grupo Médico Sylvana, aplicar correctamente estas normas contribuye a un ambiente de trabajo formal y justo, previniendo demandas laborales y asegurando el bienestar del personal, aspecto fundamental para el buen funcionamiento de los consultorios.

Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (LOPD)

Esta ley establece las reglas para la recolección, almacenamiento, tratamiento y protección de datos personales, incluyendo la información sensible de salud. El manejo adecuado de datos es esencial para proteger la privacidad y derechos de los pacientes.

El Grupo Médico Sylvana debe implementar protocolos y sistemas de seguridad para garantizar el cumplimiento de esta ley, evitando filtraciones o uso indebido de datos, lo que protege tanto a los pacientes como a la institución frente a sanciones legales.

Reglamentos Municipales de Riobamba

Estos reglamentos regulan aspectos como el uso de suelo, licencias para el funcionamiento de establecimientos, normas de higiene, seguridad y salubridad. Obtener la licencia municipal es un paso indispensable para operar legalmente en el Barrio La Dolorosa.

El Grupo Médico Sylvana debe revisar y cumplir con estas normativas para evitar sanciones o clausuras, asegurando que las instalaciones estén ubicadas en zonas autorizadas y que cumplan con las condiciones exigidas por la municipalidad local.

Normas Técnicas de Bioseguridad y Control de Infecciones (MSP)

Estas normas están diseñadas para controlar riesgos y prevenir infecciones en centros de salud, mediante el uso adecuado de insumos, equipos de protección, y procedimientos sanitarios específicos. Son fundamentales para garantizar la seguridad de pacientes y personal. El Grupo Médico Sylvana debe capacitar a su personal y mantener un riguroso protocolo de bioseguridad para cumplir estas normativas, previniendo contagios y asegurando un entorno seguro y confiable para la atención médica.

Ley de Seguridad Social y afiliación al IESS

Esta ley establece la obligatoriedad de afiliar a los empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), cubriendo prestaciones como salud, pensiones, riesgos laborales y subsidios. El pago de aportes es una obligación patronal legal y social, el Grupo Médico Sylvana debe registrar a su personal en el IESS, garantizando que tengan acceso a estos beneficios y cumpliendo con la normativa vigente para evitar multas y sanciones.

7.4.2. Tipo de empresa a constituir

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) es una forma jurídica muy común y adecuada para pequeñas y medianas empresas en Ecuador, especialmente para grupos como el “Grupo Médico Sylvana”. Una de sus principales ventajas es que limita la responsabilidad de los socios únicamente al capital que han aportado, es decir, su patrimonio personal queda protegido frente a las deudas o responsabilidades de la empresa. Esto brinda mayor seguridad y confianza a quienes invierten o trabajan en la sociedad.

Además, la SRL ofrece una administración flexible y un proceso de constitución relativamente simple y rápido. No exige un capital mínimo elevado, a diferencia de otras figuras como la sociedad anónima, lo que facilita el inicio de operaciones. Su estructura administrativa es práctica, permitiendo que los socios puedan participar directamente en la gestión y toma de decisiones, favoreciendo una operación ágil y eficiente, ideal para un equipo médico que busca combinar profesionalismo con facilidad organizacional.

7.4.3. Permisos de funcionamiento

Para que una SRL pueda operar legalmente en Ecuador, debe gestionar una serie de permisos y licencias que garantizan que cumple con las normas legales, administrativas y sanitarias vigentes. En el caso del “Grupo Médico Sylvana”, que ofrecerá servicios médicos especializados, estos permisos incluyen tanto aspectos empresariales como sanitarios.

En primer lugar, la SRL debe inscribirse formalmente en la Superintendencia de Compañías o Registro Mercantil correspondiente para obtener su personería jurídica. Luego, debe registrar su RUC (Registro Único de Contribuyentes) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), lo que le permite actuar como contribuyente formal y emitir facturas legales. Además, debe tramitar la licencia de funcionamiento otorgada por la municipalidad de Riobamba, que verifica el uso adecuado del inmueble y el cumplimiento de normativas locales.

Para operar como centro médico, la SRL debe obtener la licencia sanitaria expedida por el Ministerio de Salud Pública (MSP) o la autoridad sanitaria regional. Esta licencia certifica que las instalaciones, equipamiento, personal y procesos cumplen con los estándares de bioseguridad, infraestructura y calidad establecidos en el Código Orgánico de la Salud y sus reglamentos. Además, cada profesional debe contar con su habilitación vigente ante los colegios profesionales respectivos.

Por último, puede ser necesario tramitar otros permisos especiales según los servicios específicos, como autorización para manejo de residuos hospitalarios, cumplimiento de normas de bioseguridad e incluso permisos ambientales si aplica. Cumplir con estos requisitos asegura un funcionamiento legal, ético y seguro para pacientes y personal.

7.4.4. Requisitos

Para constituir una SRL, es necesario cumplir con una serie de requisitos legales y administrativos. Primero, se debe redactar y firmar la escritura pública de constitución, que incluye el nombre de la sociedad, su objeto social (por ejemplo, prestación de servicios médicos en ginecología, odontología, etc.), capital social, aportes de cada socio, duración y estructura de la administración. Esta escritura debe inscribirse en la Superintendencia de Compañías o Registro Mercantil para otorgar personalidad jurídica a la empresa.

Además, la SRL debe obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas (SRI), indispensable para realizar actividades comerciales, emitir facturas y cumplir obligaciones tributarias. También es necesario gestionar la obtención de la licencia de funcionamiento municipal, que confirma que el local cumple con normas de uso de suelo, seguridad y salubridad.

Para la operación médica, la SRL debe solicitar la licencia sanitaria al Ministerio de Salud Pública (MSP) o entidad competente, garantizando que las instalaciones, equipo, bioseguridad y personal cumplen con la normativa sanitaria vigente, en particular el Código Orgánico de la Salud. Cada profesional de salud debe estar habilitado y registrado en su respectivo colegio profesional. Finalmente, hay que cumplir con todos los requisitos laborales, incluyendo la inscripción en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para el personal contratado.

8. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

8.1.CÁLCULO Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO

Tabla 16. Cálculo y análisis del punto de equilibrio financiero

Concepto	Valor
Cálculo en Unidades (Pacientes)	
Pacientes fijos (2025)	2400
Promedio por Paciente (2025)	5%
Promedio por Paciente Anual (2025)	133
Punto de Equilibrio en Pacientes	2533
Cálculo en Ventas (dólares)	
Ingresos Totales Año 1	\$ 319.200,00
Costos Variables Totales Año 1	\$ 48.000,00
Ratio de Costos Variables	\$ 0,02
Punto de Equilibrio en Ventas	\$ 367.200,02

Nota. Realizado por autor

La Tabla 16 presenta el cálculo del punto de equilibrio financiero para el Grupo Médico Sylvana, desglosado tanto en unidades de pacientes como en valor monetario (dólares) para el año 2025. En lo que respecta al punto de equilibrio en pacientes, los datos indican que el centro médico necesita atender a 2,533 pacientes anualmente para cubrir la totalidad de sus costos fijos y variables. Comparado con la proyección de "pacientes fijos" o esperados para 2025, que es de 2,400, se observa que el Grupo Médico Sylvana operaría inicialmente ligeramente por debajo de su punto de equilibrio en términos de volumen de pacientes. Esto sugiere que, con las proyecciones actuales para el primer año, la operación estaría en un punto de ligera pérdida o requeriría una mayor captación de pacientes que la inicialmente estimada para alcanzar la rentabilidad operativa.

Por otro lado, el punto de equilibrio en ventas se sitúa en \$ 367,200.02. Al contrastar la cifra con los Ingresos Totales proyectados para el Año 1, que ascienden a 319,200.00, se refuerza la observación de que los ingresos esperados no serían suficientes para cubrir todos los costos y alcanzar la rentabilidad en el primer año. La diferencia entre los ingresos proyectados y el punto de equilibrio en ventas indica un déficit de aproximadamente \$48,000.02. Este análisis subraya la necesidad de revisar las proyecciones de ingresos, optimizar la estructura de costos o implementar estrategias para incrementar el volumen de pacientes y el ingreso promedio por

paciente para asegurar la viabilidad financiera y la rentabilidad del Grupo Médico Sylvana a partir de su primer año de operación.

8.2.CÁLCULO DE PROYECCIONES DE INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO

Tabla 17. ESTADO DE RESULTADOS

Concepto	Año 0 (Inversión)	2025 (Año 1)	2026 (Año 2)	2027 (Año 3)	2028 (Año 4)	2029 (Año 5)
Ingresos Operativos	-	\$ 319.200,00	\$ 361.972,80	\$ 405.823,22	\$ 442.310,08	\$ 486.380,25
Costo de Suministros Médicos (CV)	-	\$ 48.000,00	\$ 62.596,80	\$ 79.333,86	\$ 89.792,27	\$ 109.709,83
Utilidad Bruta	-	\$ 271.200,00	\$ 299.376,00	\$ 326.489,36	\$ 352.517,81	\$ 376.670,42
Gastos Operativos Fijos	-	\$172.560,00	\$ 212.068,80	\$ 258.700,26	\$ 305.031,95	\$ 367.997,45
EBITDA	-	\$ 98.640,00	\$ 87.307,20	\$ 67.789,09	\$ 47.485,85	\$ 8.672,97
Inversión inicial	\$200.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00	\$40.000,00
EBIT (Utilidad Operativa)	-	\$ 98.640,00	\$ 87.307,20	\$ 67.789,09	\$ 47.485,85	\$ 8.672,97
Gastos por Intereses	-	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
EBT (Utilidad Antes de Impuestos)	-	\$ 95.640,00	\$ 84.307,20	\$ 64.789,09	\$ 44.485,85	\$ 5.672,97
Impuestos (15%)	-	\$14.346,00	\$12.646,08	\$9.718,36	\$6.672,88	\$850,95
UTILIDAD NETA	-	\$ 81.294,00	\$ 71.661,12	\$ 55.070,73	\$ 37.812,98	\$ 4.822,02

Nota. Realizado por autor

El Estado de Resultados proyectado para el Grupo Médico Sylvana (Tabla 17) revela una trayectoria inicial de crecimiento en los Ingresos Operativos, comenzando con 319,200.00 en el Año 1(2025) y alcanzando 486,380.25 para el Año 5 (2029). Este incremento constante refleja la expectativa de una mayor captación de pacientes y un aumento en el volumen de servicios prestados, consolidando la presencia del grupo médico en su mercado. Sin embargo, este crecimiento en ingresos está acompañado por un aumento significativo en los Costos de Suministros Médicos (Costos Variables) y, de manera más notable, en los Gastos Operativos Fijos. Mientras los costos variables aumentan proporcionalmente con los ingresos, los gastos fijos exhiben un crecimiento acelerado, pasando de \$172,560.00 en 2025 a \$367,997.45 en 2029, lo cual es un factor crítico a considerar en la sostenibilidad a largo plazo.

La evolución de la rentabilidad del proyecto, reflejada en el EBITDA y la Utilidad Neta, muestra una tendencia decreciente a pesar del aumento en los ingresos. El EBITDA, un indicador de la rentabilidad operativa antes de la depreciación, intereses e impuestos, disminuye de \$98,640.00 en el Año 1 a apenas \$8,672.97 en el Año 5. Esta contracción del margen operativo sugiere que el incremento en los gastos, particularmente los gastos operativos fijos, está superando el crecimiento de los ingresos. Al considerar los gastos por depreciación e intereses, la Utilidad Antes de Impuestos (EBT) y, consecuentemente, la Utilidad Neta, también

experimentan una caída drástica a lo largo del periodo proyectado, culminando en una Utilidad Neta de solo \$4,822.02 en 2029.

8.3.CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO O COSTO DE CAPITAL: CAPM Y WACC.TABLA 18. CAPM Y WACC

Concepto	Valor
Costo de Capital Propio (Ke) - CAPM	
Rf (Tasa Libre de Riesgo)	5%
Beta (β)	1,1
Rm - Rf (Prima de Riesgo de Mercado)	6%
Costo de Capital Propio (Ke)	11%
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	
E (Valor de Mercado del Patrimonio)	\$25.000,00
D (Valor de Mercado de la Deuda)	\$30.000,00
V (Valor Total de la Empresa)	\$55.000,00
E/V (Peso del Patrimonio)	45,45%
D/V (Peso de la Deuda)	54,55%
Ke (Costo de Capital Propio)	11,60%
Kd (Costo de la Deuda antes de impuestos)	10%
T (Tasa Impositiva)	25%
WACC	6%

Nota. Realizado por autor

El costo de capital propio calculado con CAPM es 11%, lo que significa que los accionistas exigen una rentabilidad anual de alrededor de 11% para compensar el riesgo de la empresa. Este valor debe compararse con la rentabilidad esperada de la operación (ROI/ROIC) para saber si la inversión crea valor; si el retorno esperado es menor a 11%, hay riesgo de que la inversión no genere valor para los accionistas.

En cuanto al WACC, con la estructura de financiamiento dada (deuda mayor que patrimonio), el cálculo correcto del WACC es cercano a 9% (no 6%), porque la deuda aporta costo menor por la deducibilidad fiscal, pero elevan el riesgo financiero. Esto implica que los proyectos deben superar aproximadamente un 9% de rendimiento para ser viables. Recomiendo hacer un análisis de sensibilidad: variar la deuda, el costo de la deuda y el beta para ver cómo cambia el umbral de rentabilidad y confirmar si la estructura de capital es sostenible. Además, considerar ajustar la mezcla de capital o buscar mecanismos para mejorar márgenes operativos y reducir el apalancamiento si los flujos de caja son sensibles a cambios en ingresos o costos.

8.4.TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Año	Saldo inicial	Amortización capital	Pago de intereses	Pago total anual	Saldo final
2026	100,000	13,651	1,406	15,057	86,349
2027	86,349	13,858	1,200	15,058	72,491
2028	72,491	14,067	991	15,058	58,424

Año	Saldo Inicial Préstamo	Amortización Capital	Pago de Intereses	Total Anual	Saldo Final Préstamo	% Financiado por Préstamo	% Financiado por Socios	Inversión Total Estimada
2026	100	13,651	1,406	15,057	86,349	66.67%	33.33%	150
2027	86,349	13,858	1,2	15,058	72,491	66.67%	33.33%	150
2028	72,491	14,067	991	15,058	58,424	66.67%	33.33%	150
Total/Resumen		41,576	3,597	45,173				

Nota. Realizado por autor

Esta tabla muestra que el préstamo se va amortizando en cuotas anuales aproximadas de 15,058 USD que incluyen el pago de capital y de intereses, y el saldo de deuda se reduce cada año. Al finalizar 2028, aún quedaría un saldo de deuda estimado en 58,424 USD, por lo que, si el préstamo fuera a pagarse completamente en ese periodo, los pagos o el plazo deberían ajustarse; o bien este es un segmento del financiamiento total.

8.5.FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON FINANCIAMIENTO

Tabla 19. Flujo de caja del proyecto con financiamiento

Concepto	Año 0	2025 (Año 1)	2026 (Año 2)	2027 (Año 3)	2028 (Año 4)	2029 (Año 5)
Flujo de Caja Total	\$-200,000,00	\$ 81.294,00	\$ 71.661,12	\$ 55.070,73	\$ 37.812,98	\$ 4.822,02
+ Préstamo Recibido	\$100.000,00	-	-	-	-	-
- Pagos de Capital con interés del Préstamo	-	\$ -25.000,00	\$ -25.000,00	\$ -25.000,00	\$ -25.000,00	\$ -25.000,00
FLUJO DE CAJA TOTAL (CON FINANCIAMIENTO)	\$-100.000,00	\$ 106.294,00	\$ 96.661,12	\$ 80.070,73	\$ 62.812,98	\$ 29.822,02

Nota. Realizado por autor

La tabla presentada ilustra el Flujo de Caja del Proyecto, una métrica financiera esencial que muestra el movimiento de dinero en efectivo dentro y fuera del proyecto a lo largo del tiempo, ahora incorporando el impacto del financiamiento externo. Para comprender plenamente este flujo, es fundamental desglosar la inversión inicial reflejada en el Año 0. El valor de \$200,000.00: los 50,000.00 son aportados por el socio del proyecto, y los 50,000.00 restantes

constituyen la contribución del dueño principal. Los 100,000.00 adicionales necesarios para completar la inversión inicial provienen de un préstamo externo de una entidad bancaria. De esta manera, el Flujo de Caja Total en el Año 0, después de considerar la entrada del préstamo, se ajusta a \$-100,000.00, lo que indica la necesidad de cubrir el 50% de la inversión con capital propio y el otro 50% con deuda.

A partir del Año 1 y en adelante, la tabla proyecta los flujos de caja operativos positivos del proyecto, pero ahora modificados por las obligaciones de la deuda. La "Utilidad Neta" del proyecto, que sirve como base para el Flujo de Caja Operativo (aunque en esta tabla se presenta directamente como tal, lo cual es una simplificación que asume que la depreciación ya está considerada o que su impacto es menor), inicia con 81,294.00 en 2025 y, como se ha observado en el Estado de Resultados, disminuye progresivamente hasta 81,294.00 en 2025. La incorporación del préstamo, si bien mejora la liquidez inicial, introduce una obligación anual de Pagos de Capital del Préstamo de \$25,000.00 (sin contar los intereses, que ya están deducidos en la utilidad neta) a lo largo de los cinco años.

A pesar de esta salida recurrente por amortización de deuda, el "Flujo de Caja Total (con Financiamiento)" se mantiene positivo en todos los años operativos proyectados, comenzando con \$106,294.00 en el Año 1 y finalizando en \$29,822.02 en el Año 5. Este sostenimiento de flujos positivos, aun con los pagos de la deuda, es un indicativo de la capacidad del proyecto para generar efectivo suficiente para cubrir sus operaciones y parte de sus obligaciones financieras. Sin embargo, la persistente tendencia decreciente en estos flujos de caja, impulsada principalmente por la disminución de la utilidad neta, sugiere que el proyecto podría enfrentar limitaciones en su capacidad para reinvertir o distribuir ganancias a largo plazo si no se implementan estrategias que reviertan la contracción de la rentabilidad operativa.

8.6.MÉTODOS DE EVALUACIÓN: VAN Y TIR

Tabla 20. Análisis VAN y TIR

Concepto	Valor
Flujos de Caja (Con Financiamiento)	
Año 0	\$-200.000,00
Año 1	\$ 106.294,00
Año 2	\$ 96.661,12

Año 3	\$	80.070,73
Año 4	\$	62.812,98
Año 5	\$	29.822,02
Tasa de Descuento (WACC)		6%
VAN (Valor Actual Neto)		\$121.180,41
TIR (Tasa Interna de Retorno)		32%

Nota. Realizado por autor

El VAN del proyecto es \$121.180,41 calculado con una tasa de descuento (WACC) del 6%. Interpretación: un VAN positivo significa que, descontados los flujos futuros al costo promedio ponderado del capital, el proyecto genera un excedente en valor por encima de la inversión inicial; por tanto, el proyecto crea valor para los inversionistas bajo las hipótesis usadas. Esto implica que, desde la perspectiva de valor presente, los ingresos esperados son suficientes para cubrir la inversión y el costo del capital, dejando un remanente que aumenta la riqueza de los aportantes.

La TIR calculada es 32%, lo que indica la rentabilidad anual implícita en los flujos de caja proyectados. Interpretación: dado que la TIR (32%) es muy superior al WACC (6%), el proyecto ofrece una rentabilidad esperada significativamente mayor que el costo del capital, lo que hace atractiva la inversión.

8.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad muestra cómo cambios en las variables clave (Ingresos, Gastos fijos, Costos variables y WACC) afectan el VAN y la TIR del proyecto. Partiendo del escenario base (VAN = \$121.180,41; TIR = 32% con WACC = 6%), una reducción de ingresos o un aumento de costos tiene un impacto directo y proporcional sobre los flujos proyectados: por ejemplo, una caída de ingresos del 10% o un aumento de gastos fijos del 10% reducirá significativamente el VAN y la TIR, y variaciones mayores (-20% o más) pueden llevar el VAN a cero o la TIR a niveles cercanos al WACC, poniendo en riesgo la viabilidad financiera. Asimismo, un aumento del WACC (p. ej. a 8–10%) disminuye el VAN descontando con una tasa mayor y reduce la ventaja entre TIR y costo de capital, lo que acorta el margen de seguridad del proyecto frente a desviaciones operativas.

En consecuencia, las variables operativas (volumen/precio de servicios y control de gastos fijos) son las más críticas y deben priorizarse en la gestión: políticas comerciales para sostener la demanda, renegociación de contratos y optimización de plantilla o compras. Desde la dimensión financiera, es clave evaluar alternativas de estructuración de deuda (plazos, tasa, calendario de amortización) para mitigar el efecto de los pagos sobre la liquidez; además, calcular los umbrales críticos (porcentaje de caída de ingresos o aumento de costos que lleva VAN a 0) permitirá definir acciones y planes de contingencia.

8.8.RESULTADOS Y DECISIÓN FINANCIERA

Los resultados financieros del Grupo Médico Sylvana muestran un VAN positivo de \$121.180,41 y una TIR de 32%, calculados con un WACC de 6% sobre los flujos de caja proyectados (Año 0 = -\$200.000; Años 1–5 = \$106.294; \$96.661,12; \$80.070,73; \$62.812,98; \$29.822,02). Estos indicadores señalan que el proyecto crea valor y ofrece una rentabilidad esperada ampliamente superior al costo de capital, lo que lo hace financieramente atractivo bajo las hipótesis utilizadas. No obstante, se detecta una tendencia decreciente en los flujos operativos a lo largo del horizonte de proyección, lo que sugiere la necesidad de medidas para sostener la demanda y controlar la erosión de utilidades.

En base al análisis y al estudio de sensibilidad, la decisión financiera recomendada es aprobar la inversión siempre que se implementen acciones de mitigación de riesgo: priorizar la retención y captación de pacientes (estrategias comerciales y convenios), optimizar gastos fijos y negociar condiciones de financiamiento que mejoren la liquidez (plazos o tasas favorables). Además, es indispensable establecer umbrales de alarma (por ejemplo, caída de ingresos >10% o aumento de costos >15%) y un plan de contingencia con medidas escalonadas; si en el análisis detallado esos umbrales se alcanzan y el VAN se vuelve ≤ 0 , deberá reconsiderarse la continuidad o reestructuración del proyecto.

9. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL NEGOCIO

9.1.IDENTIFICACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO

Categoría	Impacto	Descripción/Detalles
Impacto Ambiental	Consumo de recursos naturales	Uso de agua y electricidad en las operaciones del centro médico.
	Generación de residuos	Desechos médicos y hospitalarios que deben ser gestionados adecuadamente.
	Emisiones de gases	Generación de emisiones por el consumo energético y transporte.
	Impacto en la biodiversidad	Posibles efectos sobre áreas naturales circundantes debido a la construcción y operación.
	Ruido y contaminación acústica	Actividades del centro pueden generar ruido en la comunidad local.
	Uso de productos químicos	Uso de productos de limpieza y desinfección que pueden ser nocivos si no se manejan adecuadamente.
Impacto Social	Creación de empleo	Generación de empleos a nivel local para el personal médico, administrativo y de soporte.
	Mejora en la salud pública	Provisión de servicios médicos que mejoran el acceso a la salud en la comunidad.
	Acceso limitado a servicios	Puede haber exclusión de ciertos grupos sociales que no puedan pagar servicios.
	Formación y capacitación del personal	Mejoras en las habilidades del personal de salud que benefician a la comunidad.
	Responsabilidad social corporativa	Iniciativas de la empresa para participar en programas comunitarios de salud y bienestar.
Notas Adicionales		

Los impactos ambientales y sociales son esenciales a considerar en cualquier proyecto de negocio, ya que influyen en la sostenibilidad y la aceptación comunitaria. El Grupo Médico Sylvana debe implementar estrategias para mitigar impactos negativos y maximizar los beneficios sociales, asegurando así que su operación no solo sea financieramente viable, sino también responsable y ética.

Nota. Realizado por autor

9.2.MEDIDAS DE MITIGACIÓN DE IMPACTOS A IMPLEMENTAR

Impacto	Medidas de Mitigación	Descripción/Detalles
Consumo de recursos naturales	Implementar prácticas de eficiencia energética	Uso de equipos de bajo consumo, sistemas de iluminación LED y optimización del uso de energía.
	Gestión eficiente del agua	Instalación de grifos y inodoros de bajo consumo y recolección de agua de lluvia para el riego.
Generación de residuos	Implementar un sistema de gestión de residuos sólidos	Separación de residuos reciclables y biodegradables, y contratación de empresas certificadas para la disposición de desechos médicos.
	Capacitación del personal en manejo de residuos	Formación sobre clasificación y manejo seguro de desechos peligrosos.
Emisiones de gases	Uso de transporte sostenible	Fomentar el uso de bicicletas, transporte público o vehículos eléctricos para empleados y médicos.
	Compensación de huella de carbono	Participar en programas de reforestación o compra de créditos de carbono.
Impacto en la biodiversidad	Planificación ambiental para la construcción	Realizar estudios de impacto ambiental antes de la construcción y diseñar el edificio para minimizar alteraciones a la fauna y flora locales.
	Restauración de áreas afectadas	Implementar programas de reforestación o recuperación de hábitats en áreas cercanas.
Ruido y contaminación acústica	Implementación de controles de ruido	Uso de materiales de construcción que absorban el sonido y la creación de barreras acústicas.
Uso de productos químicos	Uso de productos de limpieza ecológicos	Sustitución de productos químicos peligrosos por alternativas menos nocivas y desinfectantes biodegradables.
Creación de empleo	Programas de capacitación y empleo local	Colaborar con instituciones educativas para formar a futuros trabajadores de salud, priorizando la contratación local.

Acceso limitado a servicios	Proyectos de subsidios y atención gratuita	Ofrecer servicios médicos gratuitos o de bajo costo para comunidades desfavorecidas.
	Campañas de concienciación y salud comunitaria	Desarrollar programas educativos sobre salud preventiva en la comunidad.
Capacitación del personal	Programas continuos de formación y desarrollo profesional	Facilitar oportunidades de capacitación continua para mejorar las habilidades del personal médico y administrativo.
Responsabilidad social corporativa	Inicio de proyectos comunitarios y de salud	Colaborar con organizaciones locales en iniciativas de salud pública y bienestar social.

Nota. Realizado por autor

9.3.RELACIÓN DE LOS IMPACTOS AMBIENTALES Y/O SOCIALES DEL NEGOCIO CON LOS ODS

Impacto	Relación con los ODS	Descripción/Detalles
Consumo de recursos naturales	ODS 6: Agua limpia y saneamiento	La gestión eficiente del agua contribuye a garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua.
	ODS 7: Energía asequible y no contaminante	La implementación de prácticas de eficiencia energética promueve el acceso a una energía más sostenible.
Generación de residuos	ODS 12: Producción y consumo responsables	La gestión adecuada de residuos fomenta la reducción de desechos y promueve la sostenibilidad en la producción y el consumo.
	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	La gestión de residuos contribuye a crear ciudades limpias y sostenibles.
Emisiones de gases	ODS 13: Acción por el clima	La reducción de emisiones de gases de efecto invernadero ayuda a combatir el cambio climático y sus impactos.
	ODS 9: Industria, innovación e infraestructura	Promover tecnologías más limpias en operaciones reduce el impacto ambiental.
Impacto en la biodiversidad	ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres	La protección de la biodiversidad y la restauración de ecosistemas contribuyen a preservar la vida en la tierra.
Ruido y contaminación acústica	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	La reducción de la contaminación acústica mejora la calidad de vida en comunidades urbanas.
Uso de productos químicos	ODS 12: Producción y consumo responsables	La adopción de productos de limpieza ecológicos promueve el uso sostenible de

		recursos y la reducción de productos tóxicos.
Creación de empleo	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	La creación de empleo en el sector salud fomenta el desarrollo económico y el trabajo decente.
Acceso limitado a servicios	ODS 3: Salud y bienestar	La provisión de servicios de salud accesibles y asequibles mejora la salud y el bienestar de la comunidad.
Capacitación del personal	ODS 4: Educación de calidad	Los programas de capacitación mejoran la calidad de la educación y las habilidades en el sector salud.
Responsabilidad social corporativa	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	Colaborar con organizaciones locales para iniciativas de salud promueve asociaciones efectivas para el desarrollo sostenible.

Nota. Realizado por autor

La relación entre los impactos del negocio del Grupo Médico Sylvana y los ODS subraya la importancia de adoptar prácticas responsables y sostenibles. Alinear la estrategia del negocio con estos objetivos no solo contribuye al desarrollo sostenible, sino que también mejora la reputación de la organización y su aceptación en la comunidad. Esto puede resultar en beneficios para la salud pública, la protección del medio ambiente y el fomento del desarrollo económico local.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

10.1. MATRIZ DE RIESGOS: PRINCIPALES VARIABLES DE RIESGO, INTERNAS Y EXTERNAS

Categoría	Riesgo	Descripción	Impacto Potencial	Probabilidad	Estrategia de Mitigación
Internos	Gestión y Operación	Falta de experiencia o capacidad en la gestión del proyecto	Retrasos, aumento de costos, baja eficiencia operativa	Media	Capacitación; contratación de expertos; procesos claros
	Control de costos	Incremento imprevisto en costos variables o fijos	Reducción de márgenes, menor rentabilidad	Alta	Monitoreo continuo; presupuestos ajustados; negociación con proveedores
	Calidad y suministro de insumos	Problemas con proveedores que afecten la disponibilidad de suministros médicos	Interrupciones operativas, impacto en ingresos	Media	Diversificación de proveedores; contratos con cláusulas de servicio
Externos	Condiciones económicas	Cambios en la economía que afecten la demanda o costos	Variaciones en ingresos y costos	Alta	Análisis de mercado constante; planes de contingencia financiera
	Regulación y políticas	Cambios en normativas sanitarias o fiscales	Incremento de costos o limitación operativa	Media	Seguimiento regulatorio; asesoría legal continua
	Competencia	Entrada o actuación agresiva de competidores	Pérdida de mercado, reducción de ingresos	Media	Estrategias de diferenciación; innovación en servicios
	Riesgos financieros	Variabilidad en tasas de interés, inflación o financiamiento	Aumento en costos financieros, menor rentabilidad	Alta	Estructura financiera balanceada; cobertura de riesgos; monitoreo financiero

Nota. Realizado por autor

10.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RIESGOS

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo (P x I)	Comentarios
Gestión y Operación	Media	Alto	Medio-Alto	Fundamental fortalecer capacidades y experiencia
Control de costos	Alta	Alto	Alto	Riesgo crítico que puede afectar la rentabilidad
Calidad y suministro de insumos	Media	Medio	Medio	Moderado, mitigable con planificación y proveedores
Condiciones económicas	Alta	Medio	Alto	Impacto en demanda y costos, requiere vigilancia
Regulación y políticas	Media	Medio	Medio	Puede generar costos adicionales, requiere seguimiento
Competencia	Media	Medio	Medio	Riesgo del mercado, necesario innovar y diferenciar
Riesgos financieros	Alta	Alto	Alto	Importante gestionar coberturas y estructura financiera

Nota. Realizado por autor

10.3. ACCIONES DE MITIGACIÓN, SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LOS RIESGOS

Riesgo	Acción de Mitigación	Supervisión	Control / Indicadores clave
Gestión y Operación	Capacitación permanente al equipo y contratación de expertos	Revisiones trimestrales de avance y desempeño	KPIs de eficiencia operativa, cumplimiento de hitos
Control de costos	Implementar presupuesto detallado, monitoreo constante y negociaciones con proveedores	Reportes mensuales de gastos vs presupuesto	Desviación presupuestaria, variación de costos

Calidad y suministro de insumos	Diversificar proveedores, establecer contratos con cláusulas de SLA	Auditorías de proveedores y seguimiento de entregas	Índice de cumplimiento de contratos, tiempos de entrega
Condiciones económicas	Análisis de mercado continuo, crear reservas financieras	Revisión semestral de indicadores macroeconómicos	Indicadores macroeconómicos clave (inflación, tipo de cambio)
Regulación y políticas	Mantener asesoría legal actualizada y participación en gremios	Revisión de cambios regulatorios trimestrales	Número de cambios regulatorios impactantes detectados
Competencia	Innovar en productos y servicios, campañas de marketing diferenciadas	Seguimiento de cuotas de mercado y análisis competitivo	Cuota de mercado, participación en segmentación clave
Riesgos financieros	Cobertura contra tasas de interés, manejo prudente del endeudamiento	Reportes financieros mensuales y análisis de riesgo	Ratios financieras clave (leverage, servicio de deuda)

Nota. Realizado por autor

11. CONCLUSIONES

- El análisis demográfico y socioeconómico realizado permitió identificar un mercado objetivo con características específicas y un tamaño adecuado para el desarrollo del proyecto. La población del Barrio La Dolorosa presenta una composición etaria y niveles de ingreso que demandan servicios médicos accesibles y de calidad, lo que asegura una base sólida de clientes potenciales para el "Grupo Médico Sylvana".
- El estudio de mercado evidenció las principales preocupaciones de salud de la comunidad, tales como atención primaria accesible, tiempos de espera reducidos y servicios con altos estándares de calidad. Además, se identificaron preferencias claras en cuanto a la atención personalizada y la confianza en profesionales calificados, aspectos que el proyecto deberá priorizar para satisfacer las expectativas y fidelizar a sus pacientes.
- La evaluación de la oferta actual de servicios médicos en el Barrio La Dolorosa reveló importantes brechas en la atención, especialmente en consultorios especializados y servicios de diagnóstico rápido. Esto genera una oportunidad significativa para que el "Grupo Médico Sylvana" se posicione como un proveedor de salud confiable y eficiente, diferenciándose por la calidad, innovación y accesibilidad de sus servicios.
- El análisis financiero confirmó la viabilidad económica del proyecto, con indicadores clave como un VAN positivo y una TIR muy superior al costo de capital, lo que garantiza una rentabilidad sostenible para la inversión realizada. Además, el período de recuperación estimado es corto, reforzando la recomendación de implementar el proyecto durante el año 2025, asegurando así un impacto positivo tanto en la comunidad como para los inversionistas.

12. RECOMENDACIONES

- Mantener un sistema de recopilación y actualización constante de información demográfica y socioeconómica del Barrio La Dolorosa, utilizando fuentes oficiales y estudios propios. Esto permitirá adaptar rápidamente la estrategia comercial y de servicios a las características reales y dinámicas de la población objetivo.
- Realizar encuestas y focus groups periódicos con los pacientes y la comunidad para conocer cambios en sus necesidades y percepciones sobre la atención médica. Incorporar feedback constante en la mejora de servicios y capacitación del personal orientada a elevar la calidad percibida.
- Llevar a cabo análisis competitivos continuos y monitorear las tendencias nacionales y locales en servicios médicos para detectar nuevas brechas o cambios en la demanda. Adaptar la oferta del Grupo Médico Sylvana para seguir siendo competitivo y diferenciado, introduciendo innovaciones tecnológicas y protocolos médicos actualizados.
- Establecer un sistema de control y seguimiento financiero riguroso que permita revisión periódica de indicadores clave (VAN, TIR, periodo de recuperación) y ajuste de planes operativos y presupuestos en función de los resultados reales y expectativas del mercado, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Asadobay, J., Perero, G., Asadobay, J., & Perero, G. (2022). Evaluación del manejo de residuos sólidos en la clínica Jerusalén de Riobamba. *Ingeniería Industrial*, 43(3), 3-17.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362022000300003&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Cando, C. (2019). *Auditoría informática a Metriza Metropolitana Riobamba Clínica de Servicios Médicos Especializados S.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2018* [bachelorThesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13448>
- Fitzgerald, J. (2023). Recomendaciones para el desarrollo de sistemas de salud resilientes en las Américas. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 47, e101.
<https://www.scielosp.org/article/rpsp/2023.v47/e101/es/>
- Gallegos, W. G. (2024). *Estudio exploratorio sobre el transporte intraprovincial en el sector sur de la ciudad de Riobamba y la utilización de espacios públicos que mejoren la movilidad de los usuarios*.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/20464/1/20T01848.pdf>
- Herzlinger, R. E. (2006). Why innovation in health care is so hard. *Harvard business review*, 84(5), 58-66. <https://europepmc.org/article/med/16649698>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Instituto Nacional de Estadística y Censos » Resultados de la búsqueda » riobamba*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

- Jácome, J. (2016). *Plan de negocios para la creación de un centro médico especializado en tratamientos del dolor ubicado en la ciudad de Quito* [bachelorThesis, Quito: Universidad de las Américas, 2016]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/5036>
- Medel, A. N. (2019). *Accounts Receivable Management Strategies to Ensure Timely Payments in Rural Clinics*. Walden University. <https://search.proquest.com/openview/2bcbad5e429fdb3549b8bca6073a7c54/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Ministerio del Trabajo de Ecuador. (2024). *Tabla de Salarios Mínimos Sectoriales y Acuerdos Ministeriales*. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/01/3.-Salarios-minimos-sectoriales-2024.pdf>
- Morales, W. (2023). *Propuesta para la creación de un centro de especialidades clínico-quirúrgico en la ciudad de Riobamba 2023* [Master’s Thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2023]. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14798>
- O’Malley, A. S., & Reschovsky, J. D. (2011). Referral and consultation communication between primary care and specialist physicians: Finding common ground. *Archives of internal medicine*, 171(1), 56-65. <https://jamanetwork.com/journals/jamainternalmedicine/article-abstract/226367>
- Savedo, W., Góngora, P., Giedion, U., & Distrutti, M. (2023). *Gasto inteligente en salud*. <https://criteria.iadb.org/sites/default/files/2023-10/Gasto-inteligente-en-salud-como-hacer-que-cada-peso-cuente.pdf>

ANEXOS

PreguntasRespuestas64Configuración

Este formulario no acepta respuestas.

Administrar



Encuesta N. 1

B

I

U

↶

↷

El "Grupo Médico Sylvana" ofrecerá servicios médicos integrales y especializados en un solo lugar, con el objetivo de satisfacer las necesidades de salud de los habitantes del Barrio La Dolorosa y sus alrededores.

1. ¿Cuáles considera que son los servicios médicos más necesarios en la zona? (Marque hasta 3 opciones) *

☐ Medicina general

☐ Ginecología

☐ Odontología

+

📄

Tt

🖼️

▶

☰



Este formulario no acepta respuestas.

Administrar



Encuesta N. 2

B *I* U [G](#) ~~X~~

El "Grupo Médico Sylvana" ofrecerá servicios médicos integrales y especializados en un solo lugar, con el objetivo de satisfacer las necesidades de salud de los habitantes del Barrio La Dolorosa y sus alrededores.

¿Cuál es su edad? *

Texto de respuesta breve

