

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

*CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

## TEMA

Plan Estratégico para la “Clínica Moderna” de la ciudad de Loja, año 2012

Tesis previa a la obtención del Grado de Ingeniería Comercial

## AUTOR:

Enver Gaona Ayabaca

## DIRECTOR:

Ing. Eduardo Vinicio Pulla Carrión

LOJA – ECUADOR

1859

# **CERTIFICACIÓN**

*Ing.*

*Eduardo Vinicio Pulla Carrión*

**CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA DE ADMNISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **I N F O R M O:**

Que he dirigido y revisado prolijamente el presente trabajo investigativo de tesis bajo el epígrafe: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLINICA MODERNA DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2012”**, presentado por el Señor: **Enver Gaona Ayabaca** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, el mismo que cumple con los requisitos de fondo y forma reglamentarios y de rigor académico, por lo que autorizo su presentación y sustentación.

Loja, 31 de julio del 2012

**Ing. Eduardo Pulla**

**DIRECTOR DE TESIS**

# **AUTORÍA**

Las ideas, criterios, conceptos, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de tesis realizado para la “CLINICA MODERNA”, son de exclusiva responsabilidad del autor.

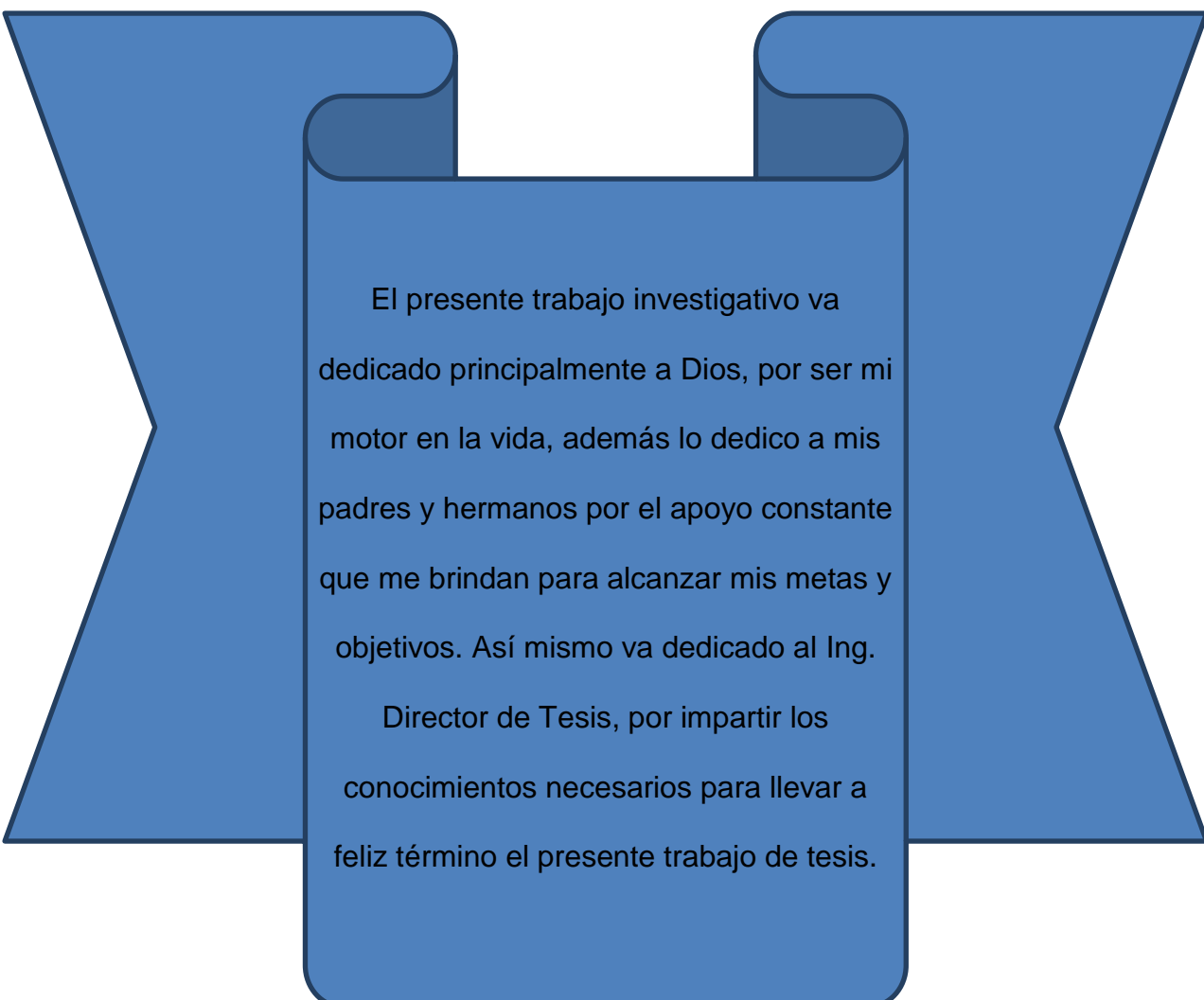
.....  
Enver Gaona

# AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por permitirme estar día a día construyendo y desarrollando mis conocimientos, por otro lado, agradezco a mis padres por brindarme el apoyo económico y moral, además hacer llegar el más sincero agradecimiento al Dr. Roberto Punín Larrea, Director de la Clínica Moderna, por brindarme la información necesaria en lo referente al tema de mi tesis.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, AL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, así mismo a su cuerpo docente y administrativo, de manera especial al Ing. Eduardo Vinicio Pulla, por su valiosa dirección para la culminación exitosa de la presente tesis.

# DEDICATORIA



El presente trabajo investigativo va dedicado principalmente a Dios, por ser mi motor en la vida, además lo dedico a mis padres y hermanos por el apoyo constante que me brindan para alcanzar mis metas y objetivos. Así mismo va dedicado al Ing.

Director de Tesis, por impartir los conocimientos necesarios para llevar a feliz término el presente trabajo de tesis.

# **a. TEMA**

**Plan Estratégico  
para la “Clínica  
Moderna” de la  
Ciudad de Loja, año  
2012**

## **b. RESUMEN EJECUTIVO**

En la ciudad de Loja la gestión empresarial debe estar orientada hacia la satisfacción de necesidades de las familias, para ello las empresas deben hacer énfasis en la definición de su estructura administrativa, organizativa y funcional teniendo así mejor funcionamiento para servir a la comunidad.

Actualmente estamos viviendo una época de cambios, caracterizado por la globalización, el desarrollo de la tecnología y el manejo de la información; situaciones que hacen que el entorno evolucione más rápido y se torne altamente competitivo. En estas circunstancias, las organizaciones deben luchar para sobrevivir, mantenerse y mejorar su posición en el mercado frente a las demás.

El siguiente trabajo investigativo intitulado “Plan Estratégico para la Clínica Moderna de la ciudad de Loja, año 2012”, tiene el propósito de contribuir de alguna manera a la gestión que vienen realizando los directivos de la clínica que permitirá a largo plazo lograr un mejor desempeño de sus actividades y obtener mejores resultados en sus labores diarias. Dentro de este trabajo investigativo contamos con objetivos los cuales son: Elaborar un diagnóstico situacional de la empresa de servicios Clínica Moderna de la ciudad de Loja, con el propósito de conocer el estado actual de la empresa, Realizar un análisis FODA, Construir la matriz de alto impacto que permita analizar los puntos clave de la empresa, Determinar las estrategias que permitan lograr un mejor posicionamiento en el mercado y Fabricar una propuesta para la empresa de servicios Clínica Moderna con la finalidad de dar solución a los problemas existentes en la misma. El estudio de la planificación y gestión se

realizó dentro de los subtemas: conceptos, objetivos, importancia que constituyen la base bibliográfica del presente trabajo investigativo; dentro del proceso metodológico empleado en el desarrollo del presente trabajo de investigación requirió de una selección adecuada de los métodos, técnicas e instrumentos a emplear. Como base fundamental está el método científico con sus consecuentes derivados como son el método inductivo – deductivo, los cuales admitirán realizar cada una de las actividades planificadas para la realización del estudio con la intención de buscar el camino apropiado para su cumplimiento. Como técnicas utilizadas en el desarrollo del presente trabajo se emplearon la observación directa en las instalaciones de la clínica, la entrevista, la cual fue aplicada a los diferentes Gerentes de las casas de salud a las que se les considera como competencia (3 entrevistas) y las encuestas se las realizó al personal tanto médico como administrativo que labora en la misma dándonos un total de 17 encuestados; además se aplicó encuestas a una muestra de los clientes de la clínica las cuales fueron respondidas con total honestidad y veracidad, cantidad que se determinó mediante el desarrollo de la fórmula establecida obteniendo un total de 381 encuestas a realizar. Las técnicas utilizadas necesitaron de la previa formulación de los instrumentos correspondientes que permitieron su ejecución.

En lo referente a resultados obtenidos se puede evidenciar la viabilidad del proyecto ya que el ambiente en el que se desenvuelve la empresa es favorable, es por ello que tenemos el análisis externo en cual se establecieron los factores políticos, económicos, social y tecnológicos que



intervienen en la clínica, seguidamente se realizó el análisis interno con el fin de conocer la situación actual de la clínica; luego de haber realizado los análisis se procedió a identificar las fortalezas, oportunidades para aprovecharlas y debilidades, amenazas para contrarrestarlas.

Además se detalla la reseña histórica, filosofía empresarial, como los recursos materiales, económicos y humanos, base de la cual se genera la discusión de los resultados obtenidos y a su vez crear la propuesta que contribuirá a mejorar el funcionamiento de Clínica Moderna, misma que consiste en ampliar los clientes a través de un plan de publicidad y promociones estratégicas, determinar la estructura de la empresa a través de la elaboración de organigramas y manuales (funciones), efectuar planes de capacitación, incrementar el servicio de equipo ambulatorio y un sistema de control. Finalmente se ha podido concluir que la Clínica Moderna no cuenta con un Plan Estratégico, mismo que repercute diariamente en las actividades que desarrollan en la misma; es por ello que se recomienda implementar de manera rápida el presente Plan el cual ayudará a que la clínica pueda aumentar su cobertura en el mercado y de esta forma brindar un servicio eficaz a la colectividad; luego se presenta la bibliografía y anexos de la investigación.

## **SUMMARY**

In the city of Loja business management should be geared towards meeting the needs of families, for that companies should emphasize the definition of its administrative structure, functional organization and thus having better performance to serve the community.

Currently we are experiencing a time of change, characterized by globalization, the development of technology and information management; situations that make the environment evolve faster and become highly competitive. In these circumstances, organizations struggle to survive, keep and improve their market position compared with others.

The following research paper titled "Strategic Plan for Modern Clinical city of Loja, 2012," aims to contribute in some way to the management being made by managers of the clinic will allow a better long-term performance of their activities and perform better in their daily work. In this research work we have objectives which are: Develop a situational analysis of the modern clinical service in the city of Loja, in order to know the current status of the company, conduct a SWOT analysis, matrix Building high impact to analyze the key points of the company, determine the strategies to achieve a better position in the market and manufacture a proposal for modern clinical service in order to solve the existing problems in it. The study was conducted planning and management within the sub-themes: concepts, objectives, importance literature form the basis of this research work, within the methodological process used in the development of this research work required a proper selection of methods techniques and instruments to be used. As foundation

is the scientific method with its consequent derivatives such as the inductive - deductive, which allowed to perform each of the activities planned for the study with the intention of finding the right path for compliance. As techniques used in the development of this work were used direct observation in the clinical facilities, the interview, which was applied to the different managers of nursing homes to which they are considered competition (3 interviews) and the surveys are conducted to both medical and administrative staff working in the same giving us a total of 17 respondents, also applied to a sample survey of clients of the clinic which were answered with complete honesty and truthfulness, that amount was determined by developing the formula set obtaining a total of 381 surveys performed. The techniques needed for the previous formulation of the instruments that allowed for execution.

Regarding results, we can demonstrate the viability of the project and the environment in which the company operates is favorable, that is why we have external analysis which established the political, economic, social and technological factors involved in the clinic, then internal analysis was performed in order to know the current situation of the clinic after performing the analysis used to identify strengths, weaknesses and opportunities to seize, to counter threats.

Besides detailing the historical background, business philosophy, and material resources, financial and human, which base is generated discussion of the results and in turn create the proposal will help to improve the functioning of modern clinical, itself consisting to increase customers through a plan of strategic advertising and promotions, determine the structure of the

company through the development of charts and manuals (functions), implementing training plans, implementing outpatient service and a computer control system . Finally it has been concluded that the modern clinic does not have a strategic plan, same as daily affects their activities in the same, which is why it is recommended to quickly implement this plan which will help the clinic can increase its market coverage and thus provide effective service to the community, then presents the literature and research attachments.

### **c. INTRODUCCIÓN**

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica, que está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección. La Planeación Estratégica se puede definir como el proceso mediante el cual se analiza información pertinente a la empresa en estudio con el fin de anticipar y decidir el direccionamiento de la misma hacia el futuro.

Toda empresa sin importar su tamaño o el sector en el que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan Estratégico para el logro de sus objetivos y metas planteadas; éstos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según la amplitud y magnitud de la empresa. Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida.

El presente trabajo trata de encontrar las soluciones a diversos problemas, luego de un exhaustivo estudio y análisis de la propia empresa, para este fin se ha elaborado la presente guía investigativa de una manera sencilla y ordenada; el mismo que permite obtener una visión general del proceso que fue necesario seguir para llegar a plantear los objetivos del Plan Estratégico, mismos que serán de valiosa ayuda; ya que por medio de ellos tendremos el camino claro para desarrollar el presente trabajo investigativo. Además responde a la necesidad de cumplir con un requisito exigido por los

reglamentos universitarios previo a la obtención del título; su valor fundamental reside en que ha contribuido a robustecer los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias y adentrarnos pretendiendo captar con claridad en una pequeña parte del complejo y extenso panorama empresarial pues como futuros profesionales se debe desarrollar proyectos en beneficio de todas las áreas que están dentro de nuestro marco de referencia, en correspondencia al compromiso que tenemos con la sociedad y la institución universitaria en la que nos hemos formado.

Es por ello que se desarrollará un “Plan Estratégico para la Clínica Moderna de la ciudad de Loja” que a su vez constituye el objetivo general planteado en el presente trabajo, con la finalidad de incrementar clientes y contrarrestar la competencia, ofreciendo nuevos servicios a propios y extraños.

La revisión de la literatura fue el punto de partida para el desarrollo del presente proyecto, puesto que con este, se pudo tener una idea más clara y detallada de cada uno de los pasos a seguir para cumplir con el presente trabajo, a su vez se pudo obtener todos los referentes teóricos de cada una de las variables que se manejarían en todo el plan estratégico. Así mismo se aplicó la entrevista a gerente de la clínica, seguido de las encuestas a los empleados que laboran en esta casa de salud y también se procedió aplicar encuestas a los clientes con el fin de determinar si los servicios que presta la empresa satisfacen las necesidades de las personas.

Se realizó un diagnóstico situacional tanto interno como externo, el mismo que consistió en estudiar los aspectos administrativos, sus actividades y proyectos para conocer su estado real y actual.

Una vez obtenido e interpretado los resultados se procedió a elaborar el análisis FODA para determinar los factores externos (oportunidades y amenazas), así como los factores internos (fortalezas y debilidades) para construir la matriz FODA con su respectiva ponderación que nos permite establecer las estrategias de mayor impacto para la elaboración de la propuesta o planes operativos; siendo estos objetivos estratégicos los que se pondrán en ejecución dentro de la clínica, si lo considera conveniente el gerente de la misma, y de esta manera poder expandirse a otros mercados.

Con estas bases, se establecieron los objetivos estratégicos del Plan, los cuales han sido debidamente detallados y desarrollados de forma individual, para lo cual se han tomado en cuenta las estrategias, tácticas y el costo referencial de cada uno de ellos, de tal manera que sean aplicables a la empresa en estudio, luego se formula las conclusiones y recomendaciones que son el resultado del análisis de la Clínica Moderna.

Dentro de los alcances del presente trabajo se puede mencionar que el Plan Estratégico propuesto se enmarca en las necesidades de la clínica y se ajusta al presupuesto de la misma, por lo tanto es aplicable y viable para la casa de salud.

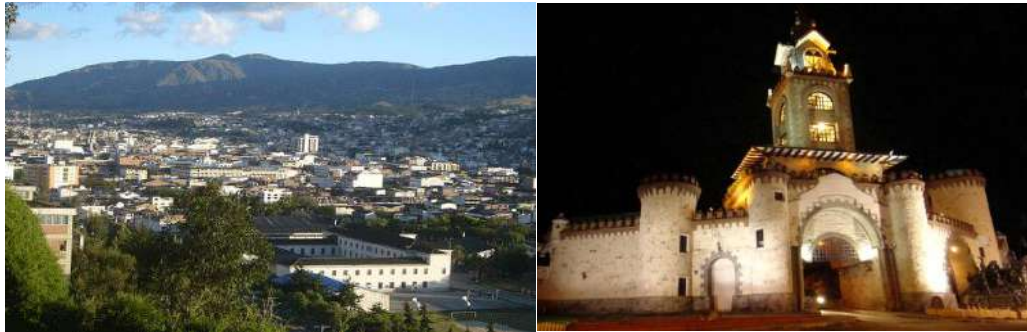
Entre las limitaciones del mismo se encuentra que la puesta en marcha del Plan Estratégico será decisión de los accionistas quien debe autorizar el

presupuesto, además está diseñado de forma exclusiva para la Clínica Moderna de la ciudad de Loja por lo cual no será aplicable a otra empresa sin la debida autorización y adaptación a los requerimientos de la organización que lo requiera.



## d. REVISION DE LITERATURA

### 1. MARCO REFERENCIAL



Loja, situada en la parte oriental de la provincia de Loja, en el sur de Ecuador. Es la capital de la provincia y cantón homónimos. Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la Capital Musical y Cultural del Ecuador. La ciudad es hogar de dos universidades importantes: la Universidad Nacional de Loja, fundada en 1859 por el Gobierno Federal de Loja es la Universidad en funciones más antigua del país después de la Universidad Central del Ecuador (Quito), y la Universidad Técnica Particular de Loja, fundada en 1971, es la tercera en población universitaria. Por su desarrollo y ubicación geográfica fue nombrada sede administrativa de la región sur o zona 7 comprendida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

La ciudad cuenta con grandes atractivos turísticos, debido a su arte y cultura, que la podemos sentir principalmente en su Centro Histórico, sabiendo que también se encuentra rodeada de poblaciones con una rica tradición como Saraguro y Vilcabamba. Es por eso que es catalogada como uno de los principales destinos turísticos de los ecuatorianos y peruanos, para ello cuenta con una infraestructura hotelera que toda ciudad importante necesita para recibir a sus visitantes, siendo la tercera ciudad con mayor

número de hoteles de lujo y hostales, de todo el Ecuador después de Quito y Guayaquil.

Por otro punto me adentrare en lo referente a la salud humana y a su vez en Clínicas privadas que existen en la ciudad de Loja.

## **CLINICAS DE SALUD**



En el país el sector privado de la salud crece en 10% anual, según el Ministerio. Las Clínicas de salud tanto en el Ecuador como en la ciudad de Loja buscan satisfacer al paciente por medio de la calidad del servicio prestado y a su vez dominar nuevas tecnologías, tratamientos existentes en el mercado farmacéutico y otros tipos de tratamientos. Apoyamos a nuestro personal con el fin de que asistan a eventos nacionales e internacionales que permitan su actualización, conozcan y alternen con quienes se encuentran a la cabeza de las nuevas investigaciones de salud. Permaneceremos siempre en la búsqueda de lo mejor para brindarlo a nuestros pacientes, prestando un servicio competitivo, confiable y de alta calidad.

En el transcurso de los últimos años se observa un mejoramiento de las condiciones de salud de la población lojana, sin embargo, se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, niñez, materna y general, así como, deficiencias en infraestructura, equipamiento, recursos

humanos y limitaciones presupuestarias. Dentro de este mejoramiento se debe al aporte de las diversas clínicas de salud.

La salud (del latín *salus-ūtis*) es el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de enfermedad o dolencia, según la definición presentada por la Organización Mundial de la Salud en su constitución aprobada en 1948. Este concepto se amplía a: Salud es el estado de adaptación de un individuo al medio en donde se encuentra. Algunos críticos como Milton Terris, han propuesto la eliminación de la palabra "completo" de la definición de la OMS. En la salud, como en la enfermedad, existen diversos grados de afectación y no debería ser tratada como una variable dicotómica. Así, se reformularía de la siguiente manera: La salud es un estado de bienestar físico, mental y social, con capacidad de funcionamiento, y no sólo la ausencia de afecciones o enfermedades. También puede definirse como el nivel de eficacia funcional o metabólica de un organismo tanto a nivel micro (celular) como a nivel macro (social). En 1992 un investigador amplió la definición de la OMS, al agregar: "y en armonía con el medio ambiente.

El concepto de clínica es muy antiguo, sufriendo un proceso evolutivo que ha continuado a lo largo de la historia, recibiendo un importante impulso en su desarrollo inicial con los médicos griegos como Hipócrates en el siglo V antes de Cristo y luego en la Edad Media y en el Renacimiento, fundamentalmente en los asilos u hosterías, después hospitales para desposeídos, enfermos y ancianos abandonados en Holanda, Francia e Italia. El referente histórico sobre movimientos de creación de cátedras e

institutos clínicos data de los siglos XVII y XVIII en toda Europa, en donde la enfermedad se presenta al observador de acuerdo con síntomas y signos. Los unos y los otros se distinguen por su valor semántico, así como por su morfología. En esa etapa, la relación entre el clínico y el enfermo era directa, por lo que las habilidades del explorador, su inteligencia, sus destrezas motoras y sensitivas y unos pocos instrumentos, con los que se obtenían los resultados finales para la elaboración del diagnóstico a la par del lecho del enfermo.

Esta situación se mantuvo casi inalterable hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cambio relacionado con el rápido desarrollo tecnológico de la segunda mitad del siglo pasado. El desarrollo tecnológico favoreció una mayor sensibilidad y especificidad en el diagnóstico, dando lugar a un gran número de nuevas enfermedades, únicamente identificables gracias a equipos y pruebas de laboratorio sofisticados.

## **CLINICA MODERNA**



La Clínica Moderna se encuentra muy empeñada en aportar al desarrollo académico en diversos ámbitos como entrenamiento de médicos especialistas, médicos de postgrado, pregrado, enfermería y auxiliares. En el año 1970 se crea la clínica La Dolorosa en la ciudad de Loja, ubicada en el centro de la ciudad, posteriormente en el año 1972, se cambia de local y se ubica en la calle Lauro Guerrero y Juan José Samaniego bajo la dirección del Dr. Rigoberto Punín Correa, fue la primera clínica en Loja en realizar

procedimientos endoscópicos en urología, es así que en 1982 se realiza por primera vez en esta ciudad cirugía de próstata por vía transuretral, siendo considerada como la pionera en procedimientos urológicos. En el año 2001 cambia su nombre debido a trámites administrativos tomando el nombre de clínica moderna bajo la dirección del Dr. Roberto Punín Larrea, así mismo en el mes de mayo 2005 se realiza la primera litotripsia intracorpórea en la ciudad de Loja. La clínica busca la contribución para que toda la ciudad y provincia de Loja cuente con un servicio especializado en el área urológica y poder enfrentar estas patologías disminuyendo la morbimortalidad en nuestro medio, además de la formación y perfeccionamiento de especialistas en el área quirúrgica. Contamos así mismo con servicio de Emergencia, urología, cirugía, cardiología, medicina Interna, Laboratorio, rayos x, ecosonografía, Farmacia, que se encuentran laborando las 24 horas para poder brindar una excelente atención.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

“La filosofía empresarial identifica la forma de ser de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es la visión compartida de una organización.

La empresa se debe manejar con ética y valores. ¿Por qué? Es una pregunta que comúnmente se hace y generalmente no se aplica. La ética sin valores no puede manejarse y viceversa.

### **2.1.1. Concepto de filosofía**

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es la visión compartida de una organización.

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la vida diaria empresarial.”<sup>1</sup>

### **2.1.2. Elementos de la filosofía**

#### **✓ Misión**

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>BERGER, B. “**La Cultura Empresarial. Guernika**”, 1993.

<sup>2</sup>[http://mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://mision_de_una_empresa.htm)

### ✓ **Visión**

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.”<sup>3</sup>

### ✓ **Valores**

“Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

### ✓ **La cultura empresarial**

Es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se

---

<sup>3</sup>[http://vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://vision_de_una_empresa.htm)

trasmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.”<sup>4</sup>

## **2.2. “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

---

<sup>4</sup>GIBSON IVANCEVICH, Nelly. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, Octava Edición, 2001.



Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

### **2.2.1. Importancia de la Planeación Estratégica**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.

- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.”<sup>5</sup>

### **2.3. ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA**

“Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades,

---

<sup>5</sup>STEINER, George. **“Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”**, Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA, 2004.

producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.”<sup>6</sup>

## **2.4. “ESTRATEGIA**

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos. Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.”<sup>7</sup>

### **2.4.1. “Sistemas De Estrategias**

La identificación de las estrategias principales debe ocasionar la identificación, y posteriormente la evaluación de sus estrategias. Todas las

---

<sup>6</sup>HITT, Michael, IRELAND, Duane. **“Administración Estratégica”**, 7ma Edición, México, 2005

<sup>7</sup>ANSOFF, Igor. **“Estrategias Corporativas1”**, 2000.

estrategias deben dividirse en subestrategias para lograr una implantación exitosa.

## 2.4.2. Desarrollo De Los Planes Tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede desarrollar los planes tácticos es decir, comienza a desglosar la planeación estratégica en varias planeaciones tácticas, o planes tácticos. Es necesario que, estos últimos se integren y coordinen de modo adecuado en la planeación estratégica.”<sup>8</sup>

## 2.5. “MATRIZ PEST

Aspectos Ámbitos	POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TECNOLOGICO
<i>LOCAL</i>	Políticas gubernamentales Normas, requisitos, seguridad	Economía de Escala Inflación	Competitividad	Sistemas de información Cambios tecnológicos
<i>EMPRESARIAL</i>	Desregularización Subsidios y aranceles	Inversiones de capital Créditos	Capacitación Adiestramiento	Avance tecnológico Innovación
<i>EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO</i>	Normas de Control Variaciones	Recursos Financieros Tarifas establecidas	Cultura organizacional compañerismo	Sistemas tradicionales Sin tecnología de punta

### Factores:

- Político: Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser

<sup>8</sup>JARAMILLO, José Carlos. “Dirección Estratégica”, Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management, 2000.

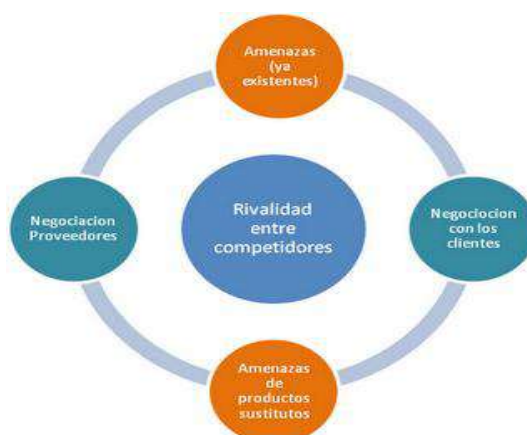
tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio. Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

- Social: Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.
- Económico: Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.
- Tecnológico: Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup><http://www.monografias.com/trabajos33/planeaciónadministrativa5shtml#bil>

## 2.6. “MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Es un diagrama que permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades dentro del proceso de segmentación de mercado.

**Clientes:** perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

**Competencia:** competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.

**Proveedores:** cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.

**Productos sustitutos:** existencia o aparición de productos que podrían remplazar al tipo de producto de nuestra empresa.

## 2.7. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Esta la matriz que permite identificar los principales competidores, incluyen tanto las cuestiones internas como externas de la empresa, las calificaciones

se realizan a las fortalezas y debilidades. Además se toma como referencia los competidores que se indican en las cinco fuerzas de Porter.

### CARACTERISTICAS

- Se toma en cuenta las empresas similares
- Luego se determina los factores claves de éxito (ponderación desde 0,01 a 0,09) debiendo ser la suma de todos estos igual a 1.
- A cada una de las empresas se les asigna un valor determinado por las fortalezas o debilidades de 1 a 4.”<sup>10</sup>

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Ponder.	Calific.	total	Calific.	Total	Calific.	total
T O T A L							

### 2.8. “ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA, también conocido como Matriz o Análisis "DOFA" o también llamado en algunos países "FODA", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

---

<sup>10</sup>GIBSON IVANCEVICH, Nelly. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, Octava Edición, 2001.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

### **2.8.1 Análisis Externo**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

#### **✓ Oportunidades**

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.



Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

✓ **Amenazas**

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atacar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

### **2.8.2. Análisis Interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

### ✓ **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Así como los peligros que estas traen.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

### ✓ **Debilidades**

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

## 2.9.MATRIZ FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externos</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.”<sup>11</sup>

<sup>11</sup>KOTLER, Phillip. “Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control)”, 7ma. edición. Naucalpan de Juárez. Edo. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1993.

### **2.9.1. “La Planificación A Largo Plazo**

La planificación a largo plazo, obliga a pensar en el futuro, hay que tener una idea de qué es lo que estará haciendo entonces la empresa, a dónde se habrá dirigido el sector, y cuáles serán las posiciones relativas de los competidores y realizar un serio análisis estratégico.

La fuerte turbulencia económica de los últimos años ha llevado a algunos directivos a abandonar la planificación a largo plazo, pensando que es sencillamente imposible.

### **2.9.2. Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo**

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>SALLENAVE, Jean Paul. **“La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!”**, Editorial Norma.1993.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

En este proyecto de tesis se utilizó varios materiales detallados a continuación y a su vez se aplicaron métodos y técnicas, propios para realizar un proyecto de acuerdo a los varios factores que inciden dentro de la empresa a realizarse el trabajo de tesis.

### **1. RECURSOS MATERIALES**

- Computadora
- USB Flash Memory
- Transporte
- Celular (Tiempo aire para hablar)
- Libros
- Hojas
- Copias
- Resaltadores
- Esferos
- Carpetas

### **2. MÉTODOS:**

- ❖ **ANALÍTICO:** Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis. Se lo utilizó para describir e interpretar los datos obtenidos

en la presente investigación, determinando las diferentes causas de los hechos, que pueden afectar a la Clínica Moderna.

- ❖ **DEDUCTIVO:** Es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular. Este método se lo utilizó en la recopilación de información para la realización del marco teórico.
- ❖ **INDUCTIVO:** Es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales, se lo utilizó para conocer casos individuales que en la actualidad afectan a las empresas, y así evidenciar como es la realidad actual de la Clínica Moderna. Mediante su utilización se pudo fundamentar la propuesta de objetivos estratégicos y el planteamiento de conclusiones y recomendaciones.

### 3. TÉCNICAS:

- ❖ **OBSERVACIÓN:** Es un procedimiento que dirige la atención hacia un hecho de la realidad, encontrando el sentido de lo observado, realizando enlaces funcionales entre situaciones y acciones. Se lo utilizó para las medidas y registro de hechos observables en la investigación.
- ❖ **ENTREVISTA:** Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable

desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir. La entrevista se la realiza a los distintos gerentes de las clínicas a las que se les considera como competencia mismos que nos dará a conocer la situación por la cual atraviesa la Clínica que esta bajo su mando.

- ❖ **ENCUESTA:** Técnica que consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Se encuentra dos tipos de encuestas, una aplicada a los empleados de la Clínica Moderna (17 encuestas); y otra a los usuarios del lugar en estudio (381 encuestas). La primera con la finalidad de obtener información acerca de la realidad interna de la empresa y, la segunda, con el objeto de conocer el enfoque externo y la imagen que proyecta la empresa a sus usuarios. Esta información será tabulada, graficada y analizada, sirviendo de base para la estructuración del presente Plan Estratégico.

#### ❖ TAMAÑO DE LA MUESTRA

##### Población 2010 de la Ciudad de Loja

**Cuadro N° 1**

Parroquias	Población 2010
El Valle	30695
Sucre	69388
El Sagrario	15162
San Sebastián	55035
<b>TOTAL</b>	<b>170280 habitantes</b>

Fuente: INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de Datos RETADAM  
Elaborado: El autor

Tasa de crecimiento: 2.27%

Promedio de personas por hogar: 4

### **Población Projectada 2012 de la Ciudad de Loja:**

**Cuadro N° 2**

Parroquias	Población 2012
El Valle	31392
Sucre	70963
El Sagrario	15506
San Sebastián	56284
<b>TOTAL</b>	<b>174145 habitantes</b>

Fuente: INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de Datos RETADAM  
Elaborado: El autor

### **Población por familias de la Ciudad de Loja:**

**Cuadro N° 3**

Población por familias	
Población 2012	174145
Promedio de personas por hogar	4
<b>TOTAL</b>	<b>43,536.25 familias</b>

Fuente: INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de Datos RETADAM  
Elaborado: El autor

### **Fórmula**

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

**En donde:**

**n** = tamaño de la muestra a calcular

**N** = Población (clientes)

**e** = margen de error 5%

**q** = Probabilidad en contra 0.5

**p** = Probabilidad a favor 0.5



Z = Nivel de confianza 1.96

**Remplazando:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (43536.25)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (43536.25 - 1) + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{41812.21}{108.84 + 0.9604}$$

$$n = \frac{41812.21}{109.80}$$

**n = 381 encuestas a aplicar**

### Distribución de Encuestas

**Cuadro N° 4**

Parroquias	Valor Porcentual	Población Urbana Loja	Nº de Encuestas
El Valle	18.03%	31392	69
Sucre	40.75%	70963	155
El Sagrario	8.90%	15506	34
San Sebastián	32.32%	56284	123
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>174145</b>	<b>381</b>

Fuente: INEC. "VII Censo de Población y VI de Vivienda 2010". Base de Datos RETADAM

Elaborado: El autor

### ¿Cómo se aplicó las encuestas?

#### Procedimiento:

- ✓ Las encuestas se las realizóa través de una guía de preguntas normalizadas dirigidas al personal de la clínica dándonos como resultado 17 encuestas a aplicar dichas encuesta se las efectúo en un día laborable y duró alrededor de una hora con treinta minutos; además se elaboró el tamaño de la muestra representativa de la población a través de la formula obteniendo el numero de 381 encuestas a aplicar.

- ✓ Luego se procedió a definir el lugar y hora para llevar a cabo las encuestas, en este caso tenemos como lugar la Ciudad de Loja, dividida en sus 4 parroquias principales, y la hora de realizar las encuestas se la hizo desde las 11h00 hasta las 18h00.
- ✓ En la parroquia el Valle la zona de recolección de información fue el parque central de dicho sector, en la parroquia San Sebastián el lugar fue la Plaza de la Independencia, en la parroquia el Sagrario se obtuvo información en el Parque central y por último en la parroquia Sucre se encuestó en la Iglesia de El Pedestal.

## **f. RESULTADOS**

### **1. Análisis Externo (Factores PEST)**

El Sistema de Salud del Ecuador se caracteriza por su segmentación, como en otros países andinos de la zona, un sistema de seguridad social financiado por cotizaciones de los trabajadores del sector formal coexiste con sistemas privados para la población de mayor poder adquisitivo y con intervenciones de salud pública y redes asistenciales para los más pobres.

La estructura del sector salud en Ecuador, como se ha indicado, está claramente segmentada. Existen múltiples financiadores y proveedores: Ministerio de Salud, Seguro Social IESS, ICS, ONG, que actúan independientemente. La cobertura de la seguridad social es relativamente baja (IESS 10% y Seguro Campesino 10%) y la red asistencial pública muy limitada quedando aproximadamente sin cobertura un 30% de la población. Otros prestadores que cubren pequeñas cuotas de aseguramiento son: la Sociedad Ecuatoriana de Lucha Contra el Cáncer (SOLCA), la Junta de Beneficencia de Guayaquil (JBG) y los servicios de la Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional. Dentro de la salud se le atribuyen 4 roles: rectoría, promoción de salud, garantía de acceso equitativo a la atención y provisión descentralizada de los servicios. Es por ello que hablaremos acerca de los diferentes entornos (político, económico, social y tecnológico) en los que se ve afectado el área de la Salud en el Ecuador.

- **Entorno Político**

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen y limitan tanto

las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

Ecuador es uno de los países de la región con mayores desigualdades en materia de salud y con menor impacto de los recursos invertidos en salud, sólo superado por Nicaragua, Honduras, Bolivia y Haití.

El marco legal ecuatoriano refleja la conceptualización del Sistema Nacional de Salud (SNS) y sus funciones en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (Losns), y detalla en su artículo 2 que tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho de la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionalmente sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes. Con las políticas implantadas se han logrado adelantos importantes, fundamentalmente en el aspecto normativo y teórico, ya que los sistemas de salud de toda la región reconocen, de manera implícita y explícita el carácter universal del derecho a la Salud de toda la población. No obstante, las reformas adoptadas en este sentido no siempre han logrado en la práctica dar cobertura de salud a todos los habitantes.

La gratuidad en la salud afecta a clínicas privadas; si bien es cierto las grandes y pequeñas clínicas buscan mejorar y ampliar sus servicios, con el objetivo de atraer a los pacientes, que por la gratuidad que ofrece la salud pública ya no ocupan el servicio particular afectando de una manera considerable y por ende ocasiona pérdidas a las diferentes casas de salud privadas.

- **Entorno Económico**

En los últimos años Ecuador atraviesa por una inestabilidad económica afectando gravemente a las empresas e industrias, debido a que las actividades económicas no representan mayores porcentajes de importancia a las actividades económicas para el país.

De acuerdo con el informe del INEC el costo de la canasta familiar básica es de 588,48 (abril 2012), el salario mínimo vital es de 292 dólares. La Inflación anual del Ecuador a Marzo-31-2012 se ubicó en 6.12%, por su parte la inflación mensual es de 0.90 % y la acumulada 2.26 % en el mismo año.

La dolarización ha eliminado la expectativa de devaluación del tipo de cambio nominal. Este es un punto a favor para promover el crecimiento económico y la inversión ya que la tasa de interés interna se redujo sustancialmente al 18%. La convergencia de las tasas de interés a niveles internacionales dependerá de la capacidad de las autoridades y sociedad ecuatoriana de disminuir la prima de riesgo país. En el ámbito fiscal también existen ganancias por la disminución de pago de intereses por financiamiento interno. Así mismo se presentan las inversiones de capital, mismas que promueven una estabilidad financiera y brindan una mejor posición competitiva en lo referente al campo de la salud; y en cuanto a los créditos respectivamente, las fuentes de financiamiento a las que accede las distintas casas medicas siempre buscando que sea rentable. Además encontramos los recursos financieros, un elemento fundamental para que pueda operar la organización, mismo que es acorde a las necesidades de la misma; las tarifas establecidas, aquí las clínicas privadas ha determinado los

precios del servicio desde hace ya 5 años, los que no han sufrido un cambio de consideración. Cerca de la mitad de la población que tiene problemas de salud se auto médica, lo cual puede agravar los problemas de salud e incide negativamente en la economía de los hogares más pobres.

Más del 70% de las mujeres embarazadas realizaron gastos por los controles prenatales y la atención del parto, lo cual afecta la economía de los hogares más pobres y dificulta el acceso a los servicios calificados de salud. Urge por tanto exigir la aplicación efectiva de la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia mediante procesos de veeduría ciudadana y participación comunitaria.

- **Entorno Social**

En el transcurso de los últimos años se observa un mejoramiento de las condiciones de salud de la población ecuatoriana, sin embargo, se registran todavía tasas elevadas de mortalidad neonatal, infantil, niñez, materna y general, así como, deficiencias en infraestructura, equipamiento, recursos humanos y limitaciones presupuestarias, así como el alto costo de insumos y fármacos médicos. La salud constituye un elemento fundamental del desarrollo económico del país y un indicador del nivel de vida de los hogares, por lo cual el Estado debe velar por la salud de toda la población y garantizar la equidad en el sistema de salud sobre los principios de universalidad e integralidad. Por otro punto hablando en cifras 8 de cada 10 ecuatorianos no tienen seguro de salud, siendo los más afectados los niños, los jóvenes, las mujeres, los pobres y los que no tienen trabajo, urge hacer efectivo en el menor tiempo posible el seguro universal de salud.

- **Entorno Tecnológico**

El constante cambio tecnológico que caracteriza la economía actual, hace imperativa la actualización permanente de los recursos de la empresa, la búsqueda y adaptación de tecnología idónea y el obtener y manejar la información necesaria para aprovechar oportunidades e innovar y, por lo tanto, competir de manera exitosa dentro de un sistema de apertura de mercados. Sin embargo, el sector empresarial ecuatoriano, en su mayoría, sigue viendo a la innovación como un gasto y no como una inversión. La mayoría de las empresas en Ecuador no cuentan con investigación y desarrollo interno.

La creación de nuevas herramientas obliga a las pequeñas y medianas empresas a adquirirlas al precio que sea, para poder competir con las multinacionales las cuales han alcanzado su máxima difusión en poco tiempo, cuando surge el internet, las comunicaciones móviles o el entretenimiento digital. Además se encuentran los sistemas de información, mismos que contribuyen a un manejo efectivo de los flujos de información, fomentando la productividad. Así mismo, los cambios tecnológicos implican el mejoramiento y actualización de una gama de procesos, métodos y técnicas; además tenemos la sofisticación tecnológica, la cual inhibe en la renovación y cambios en la empresa, esto con la finalidad de lograr competitividad; y en cuanto a la innovación respectivamente las mejoras de los procesos y servicios, para fomentar la maximización de beneficios.

## MATRIZ PEST

Cuadro N° 5

FACTORES	CARACTERISTICAS O IMPORTANCIA	ALTA	MEDIANA	POCO	NADA	TOTAL	PORCENTAJE VALORACIÓN
		4	3	2	1		
FACTOR POLITICO	Derecho a la Salud	X				8	0,25
	Gratuidad en la Salud	X					
FACTOR ECONOMICO	Salario mínimo vital	X				10	0,35
	50% de la población se auto médica		X				
	Población Económicamente Activa (PEA)		X				
FACTOR SOCIAL	Inexistencia de un seguro de salud universal	X				4	0,15
FACTOR TECNOLOGICO	Innovación	X				8	0,25
	Tecnología	X					
<b>TOTAL</b>						<b>30</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado: El autor



## 1.2. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA CLINICA MODERNA

Para el estudio del entorno de la Clínica Moderna utilizaremos las 5 Fuerzas de Porter.

### ✓ La Competencia

El significado de la palabra competencia (del latín *competentia*) tiene dos grandes vertientes: por un lado, hace referencia al enfrentamiento o a la contienda que llevan a cabo dos o más empresas. En el mismo sentido, se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio.

En lo referente a la **competencia** directa dentro de la localidad la Clínica Moderna de acuerdo al objeto que fue creada (Urología), tiene como principales las siguientes casas de salud:

#### **Clínica AustroMed**



Ubicada en las calles Emiliano Ortega 09-59 E/ Rocafuerte y M Riofrío; bajo el mando del Dr. Víctor Hugo Jiménez, ofrece a la ciudadanía lojana el servicio de especialidades médicas las 24 horas en: Cirugía General y Laparoscópica, Cirugía Urológica, Medicina Interna, Pediatría, Ginecología y Laboratorio Clínico.

## Clínica-Hospital UTPL



Ubicada en la Av. Salvador Bustamante Celi (Sector Jipiro), bajo la dirección de la Dra. Viviana Dávalos, ofrece servicios médicos en: Emergencia las 24H00, Laboratorio Clínico, Rayos X, Quirófano inteligente y Consulta externa con 15 especialidades.

### ✓ **Proveedores**

Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

En lo que respecta a sus principales **proveedores**, en cuanto a equipo quirúrgico, fármacos y materiales para el funcionamiento de la clínica son:

## **Disfarmed**

Es una organización con más de una década de presencia en el mercado dedicada a la comercialización de insumos médicos hospitalarios de reconocido prestigio y calidad a nivel mundial, se encuentra ubicada en Av. del chofer y Av. Abelardo, J. Andrade; Cuenca - Ecuador



## **Prodimedia**

Productos y distribuciones medicas andino, es una empresa que se dedica a la distribución de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, se encuentra ubicada en las calles Humberto Albornoz 632 y Armendariz; Quito – Ecuador.



Las dos empresas antes mencionadas se dedican a la distribución y comercialización de los siguientes insumos quirúrgicos y fármacos:



## **AGA (Linde Gas)**

AGA S.A. produce y comercializa en Ecuador, desde el año 1962, una amplia gama de gases industriales y medicinales (oxígeno medicinal), los que dan solución a las diferentes necesidades de nuestros clientes.

Disponemos de una alta tecnología y una extensa experiencia en el campo de los gases, para dar respuesta a sus requerimientos, así como de un servicio de excelencia en el que la calidad y la orientación al cliente son nuestros principales objetivos. La Seguridad y la preocupación por el Medio Ambiente también son para AGA un reto, por el cual existe el compromiso de potenciar y desarrollar soluciones que mejoren dichos aspectos, se encuentra ubicada en las calles Cañar y Av. Cuxibamba, Edificio Vista Real, Loja-Ecuador.



## **Viennatone**

Ofrece un servicio personalizado con calidad y calidez, además satisfacer plenamente las necesidades específicas de todos sus clientes. Buscando mantener un estándar superior en calidad de equipos médicos, como en tecnología, respaldo, garantía, etc.

Se encuentra ubicado en las calles Av. 6 de Diciembre N34-45 y Checoslovaquia Quito-Ecuador.



### **Orimec (Oriental Medical del Ecuador c.a)**

Somos una compañía dedicada a ofrecer soluciones integrales en diagnóstico por imagen, y así mejorar la calidad de vida de los pacientes, nuestro empeño es la satisfacción total del cliente, buscando una relación a largo plazo que genere un crecimiento mutuo. Las más importantes entidades de la salud, sean públicas o privadas, confían en ORIMEC C.A. para garantizar a sus pacientes los más altos estándares de calidad y precisión, desde la adquisición de la imagen hasta su almacenamiento y distribución. Dirección: VALLADOLID 647 Y MADRID (LA FLORESTA), QUITO, PICHINCHA.

### **Perfectech S.A**

La empresa PERFECTECH S.A. desde sus inicios se dedicó a la comercialización de equipos médicos en general, nuestras áreas de especialización son: equipos de imagen, sistemas de laparoscopia, equipos para las áreas de quirófano y cuidados intensivos, centrales de monitoreo y suministros médicos hospitalarios.

La garantía de los equipos médicos varían de acuerdo las condiciones del fabricante y esta puede ser de 12 a 24 meses.

La misión de nuestra empresa es cubrir y solucionar adecuadamente, las necesidades de todos y cada uno de nuestros clientes, asegurando alta calidad y los precios más convenientes que se puedan encontrar en el mercado.

"SOMOS LÍDERES EN LA DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS MÉDICOS"

Se encuentra ubicada en las calles Av. de las Américas 103 Centro de Negocios El Terminal Bloque E Ofic. 40-41 ECUADOR, GUAYAS, Guayaquil.



### **Imprenta y Papelería el Dorado**

Imprenta el Dorado, artes gráficas en general papelería; es una compañía que transforma las necesidades de sus clientes de comunicación en imágenes a través de diseño, procesos y tecnología adecuada con el propósito de ser un factor importante en la evolución de los medios de comunicación. Se encuentra ubicado en las calles Bolívar 10-80 E/ M Riofrío y Azuay, Loja-Ecuador.

### **Proveedores de Clínica Moderna**

**Cuadro N° 6**

Proveedor	Suministro	Ciudad
<b>DISFARMED</b>	Insumos médicos y hospitalarios	Cuenca
<b>PRODIMEDA</b>	Instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos	Quito
<b>AGA</b>	Oxígeno medicinal	Loja
<b>VIENNATONE</b>	Equipos de Ecografía	Quito
<b>ORIMEC</b>	Equipos de Rayos X	Quito
<b>PERFECTECH</b>	Camas, sillas de ruedas y máquinas de anestesia	Guayaquil
<b>IMPRESA EL DORADO</b>	Factureros, recetarios, etc.	Loja

Fuente: Clínica Moderna  
Elaborado: El autor

## ✓ **Sustitutos**

Los servicios sustitutos son aquellos que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos servicios son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad.

Con el avance del tiempo el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al servicio original del mercado.

En lo referente al sustituto del servicio médico tenemos:

### **Medicina Natural**



Es un término que se emplea directamente para relacionar cualquier práctica con intenciones curativas que se basen en métodos naturales, es decir, por fuera del desarrollo de la medicina y la farmacología.

Dentro de la Ciudad de Loja las empresas que se dedican a la prestación de servicios en lo referente a Medicina Natural son:

**Alivinatu**, ubicada en las calles 10 de Agosto e/ Olmedo y Bernardo Valdivieso, Loja - Loja - CP: EC 110-150 y el **Centro Naturista**

**Vilcabamba**, ubicada en la calle 10 de Agosto 15-68, Loja-Ecuador.

### **Con esta información realizamos el análisis competitivo:**

Uno de los enfoques con mayor popularidad y sobre todo de aplicabilidad en el medio es el de Michael Porter puesto en marcha en 1980 en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Copetitos*.

El punto de vista de Porter es que existan las cinco fuerzas que permitan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

**1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores.**-El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de flanquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La Clínica Moderna, está preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, una razón para afirmar esto es que en la actualidad la empresa cuenta con capacidad tecnológica aceptable, las mismas que se encuentran en condiciones para prestar el servicio eficiente y de calidad, para así poder entrar en un plano competitivo con las que ya existen y hacerle frente a las amenazas que se le presenten, es decir a las empresas que han realizado un alta inversión como por ejemplo la Clínica AustroMed, Clínica-Hospital UTPL, que tienen sus centros de servicios en lugares estratégicos en la ciudad los mismos que no permiten que se desarrollen nuevas empresas en este ámbito: cabe señalar que es necesario ajustar o fortalecer algunas variables tales como : capacidad del recurso



humano, ofrecer un mejor servicio a los clientes, infraestructura adecuada, etc.

**2.- La rivalidad entre los competidores.**-Para una corporación será más difícil competir en el mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios.

En la actualidad la Clínica Moderna debe preparar todos sus recursos eficientemente ya que la competencia siempre está pendiente del desarrollo diario en sus actividades y por lo tanto existirá una guerra constante de precios, promociones, publicidad, mejor servicio, factores que de una u otra forma perjudican a la empresa quitándole valiosos segmentos de mercados lo cual provoca una disminución de la rentabilidad de la misma.

Un claro ejemplo es que la Clínica AustroMed la misma que presta los mismos servicios a la mayor parte de clientes, amenazando en apoderarse de importantes segmentos de mercado que posee dicha entidad.

**3.- Poder de negociación de los proveedores.**-Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

En lo concerniente a proveedores de la Clínica Moderna, no cuenta con ningún problema ya que existe un 80% de proveedores en cuanto a insumos médicos, fármacos, equipos tecnológicos y demás materiales quirúrgicos que requiere la clínica, por lo general los proveedores siempre realizan promociones las cuales son de cada 1000 unidades médicas se recibe un paquete (24 unidades) de sueros promocional y además obtienen descuentos del 10% por la compra que sobrepase los \$800 dólares americanos, lo cual resulta beneficioso para la Clínica al momento de adquirirlos.

**4.- Poder de negociación de los clientes.**-Segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicio y por consiguiente la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

La Clínica Moderna presta un servicio de calidad, una atención oportuna, ágil y rápida a la hora de las consultas externas, cirugías, sin dejar de lado que cuenta con el servicio de emergencias las 24H00 ; además cuenta con precios cómodos y accesibles los cuales son establecidos de acuerdo a las normas médicas a las que se rigen, la cual tiene el costo de \$25 por consulta en las diferentes especialidades médicas con la finalidad de estar en un mejor nivel que sus competidores y ganar fidelidad con sus clientes, por lo

que la demanda de su servicio siempre va a depender de un buen servicio de calidad.

**5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**- Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

En lo referente a servicios sustitutos de la Clínica Moderna no se ve muy afectada, porque en la actualidad son muy pocos los servicios que sustituyen a la Medicina actual, dichos servicios sustitutos corresponden a los centros naturistas; pero en lo que la clínica tiene que mejorar sus servicios es en ir acorde a las expectativas de sus clientes y de la sociedad en general.

## MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**Cuadro Nº 7**

FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

**Cuadro Nº 8**

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	Ponder.	CLINICA MODERNA		CLINICA HOSPITAL UTPL		CLINICA AUSTROMED	
		Calific.	Total de ponder.	Calific.	Total de ponder.	Calific.	Total de ponder.
<b>Calidad de servicio.-</b> Está basado en la satisfacción que tiene un cliente por el servicio	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
<b>Competitividad.-</b> Estrategias para mejorar e implantar nuevos servicios	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
<b>Promociones.-</b> Conjunto de actividades destinadas a estimular la venta de un servicio (oferta, descuentos etc.)	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24
<b>Publicidad.-</b> Conjunto de métodos y actividades llevados a cabo por una persona o empresa para dar a conocer un producto en el mercado	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
<b>Logotipo.-</b> Símbolo o diseño gráfico formado por un pequeño dibujo	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
<b>Proveedores.-</b> Fabricante o mayorista que suministra mercancías a un comerciante minorista	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30
<b>Precios relativo a la empresa.-</b> Es el precio que se cobra por el servicio prestado a los diferentes clientes	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
<b>Ubicación.-</b> Esta dado al lugar donde se encuentra ubicado la empresa	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
<b>T O T A L</b>	<b>1,00</b>		<b>3,14</b>		<b>3,45</b>		<b>3,00</b>

**Fuente:** Entrevista realizada a la competencia

**Elaborado:** El autor

## DIAGNÓSTICO DE ACUERDO A LA COMPETENCIA EN SERVICIOS:

Una vez obtenidos los datos y valoraciones, dados por la empresa objeto de estudio como lo es Clínica Moderna, y respectivamente en cuanto a su competencia como es Clínica Hospital UTPL y Clínica AustroMed, en lo concerniente a la competitividad que existe entre las mismas. Se procedió a la ponderación y calificación de cada uno de los factores, mismos que muestran la situación competitiva de cada una de las casas de salud.

En primer lugar encontramos a la Clínica Hospital UTPL, con un total ponderado de **3,45**, el cual es producto de la calificación recibida por sus fortalezas y debilidades, en donde se evidencia como **fortaleza mayor**: calidad en el servicio médico, competitividad, proveedores y precios accesibles para los usuarios. En cuanto a las **fortalezas menores** tenemos promociones, publicidad y logotipo; y por último con una **debilidad menor** la cual es la ubicación de la clínica.

Seguidamente tenemos la empresa objeto de estudio, la Clínica Moderna con un total ponderado de **3,14**, así mismo es resultado de la calificación percibida por las fortalezas y debilidades; primeramente tenemos las **fortalezas mayores**: calidad en el servicio médico, proveedores y precios accesibles para los usuarios. Respecto a las **fortalezas menores**: tenemos competitividad y la ubicación de la clínica y por último las **debilidades menores** las cuales son: promociones, la publicidad y logotipo.

Y finalmente tenemos la Clínica AustroMed con un total de **3,00**, igualmente es obtenido gracias a la calificación asignada hacia las fortalezas y

debilidades, en primera instancia tenemos las **fortalezas mayores**, la cual es la calidad en el servicio médico y la competitividad. Luego tenemos las **fortalezas menores**: el logotipo, los precios en cuanto a servicios médicos, la publicidad por medio de la cual se da a conocer y la ubicación de la clínica. En lo que tiene que ver con las **debilidades menores**: esta las promociones y los proveedores.

## 2. Análisis Interno (Diagnostico Empresarial)

### Constitución de la empresa



Es creada debido a la necesidad de un centro especializado en tratamientos urólogos, desde este momento se crea la clínica y empieza a acoger especialistas en otras ramas de la medicina. Fundada en el Año 2001 bajo la dirección del Doctor Rigoberto Punín con la profesión de Urólogo.

A su inicio contó con un capital social de \$ 25.000,00 dólares y con los socios Dr. Rigoberto Punín Correa (fundador) y Dr. Roberto Punín Larrea (hijo del fundador)

### Razón Social

La Clínica Moderna es una institución privada que ofrece servicios en prevención y tratamientos de salud, cuya base legal o permisos de



## Micro localización

Ubicada en la Ciudad - Provincia de Loja

## Cantón Loja



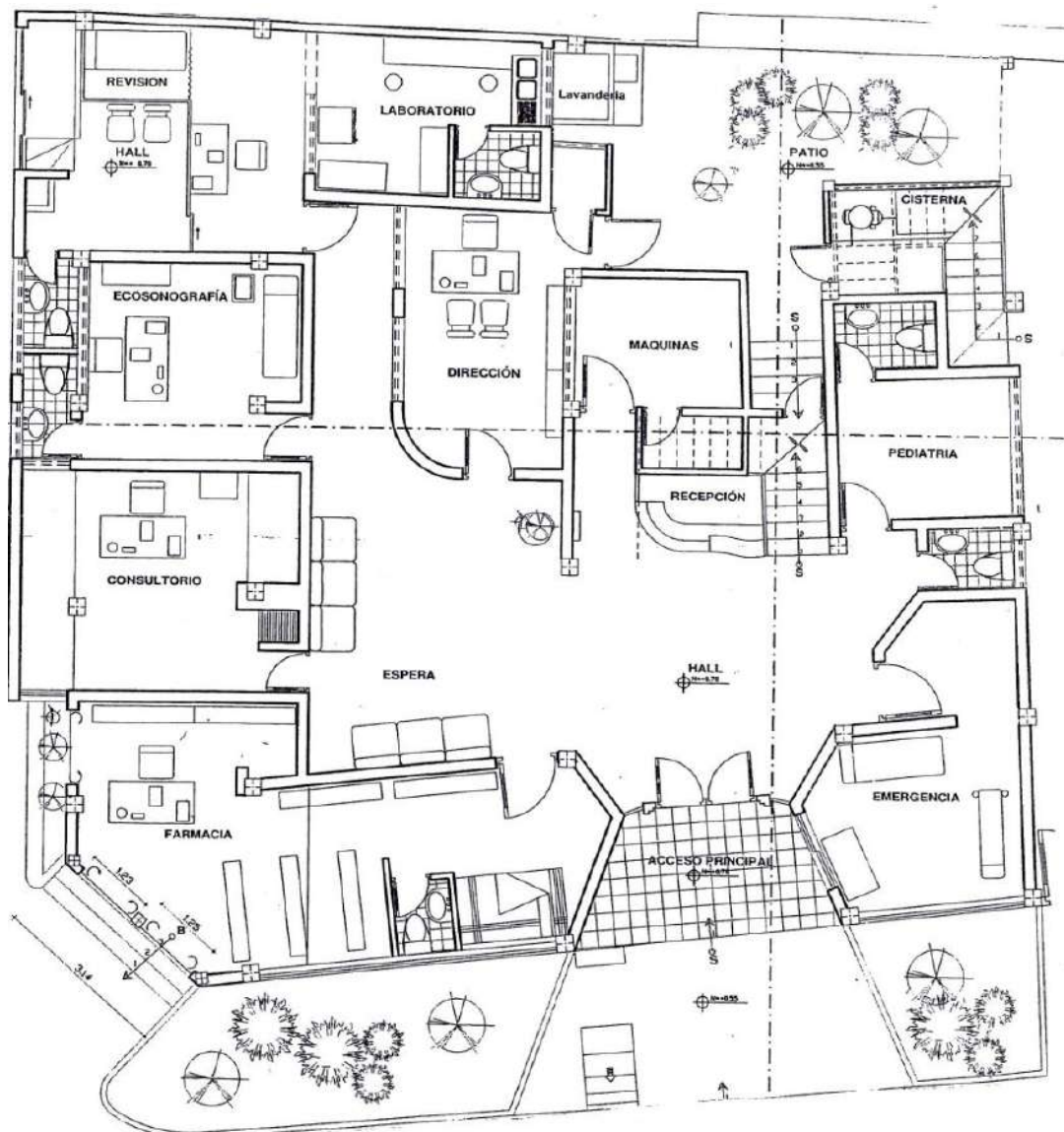
## Ubicación



La Clínica se encuentra ubicada en las calles Lauro Guerrero y Juan José Samaniego, esquina; diagonal a la puerta de emergencia del Hospital Isidro Ayora.

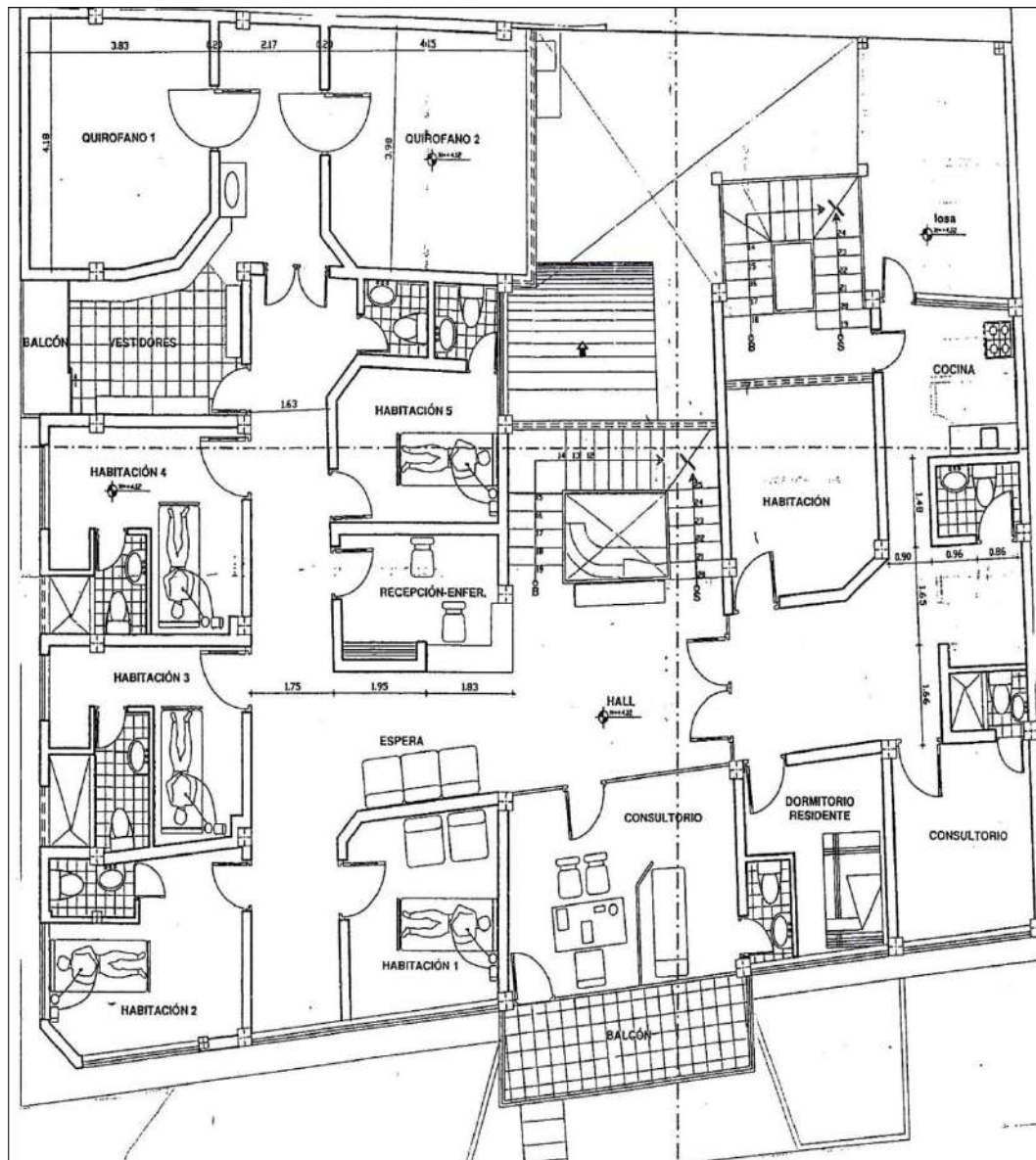


## Distribución física de la Clínica (Planta Baja)



En lo referente a la distribución física de la clínica, cuenta con 2 plantas, que se encuentra distribuida de la siguiente manera. Planta baja: Farmacia, Emergencia, Consultorio 1, Ecosonografía, Laboratorio Clínico, Pediatría, Dirección, Recepción y Sala de espera.

## Distribución física de la Clínica (Planta Alta)

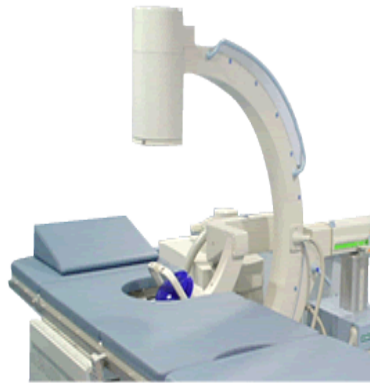


La distribución física de la planta alta de la clínica consta de: 5 habitaciones, Consultorio 2, Consultorio 3, Quirófano 1, Quirófano 2, Vestidores, Cocina, Recepcion-Enfermeria y Sala de espera.

## Tecnología

La clínica moderna cuenta con una amplia gama de equipos médicos tecnológicos a la hora de prestar sus servicios a la ciudadanía, es por ello que ha logrado abarcar un mercado establecido.

Dentro del área de quirófanos cuenta con lámpara de cirugías, monitor/administrador de oxígeno, electrocauterio, bomba de infusión, máquina de succión, torre laparoscópica, litotriptor y máquina de anestesia. Además cuenta con un equipo completo en lo referente a Rayos "X", Ecografía y con un software para llevar información de los pacientes (base de datos), todo esto conjuntamente ayuda para brindar un mejor servicio a los pacientes.



## **Estructura Organizativa**

La empresa no cuenta con una estructura organizativa

### **Administración**

Está a cargo del Gerente-Propietario Dr. Roberto Punín L.

### **Factor Humano**



#### ✓ **Administrativo**

1 Gerente (Administrador)

1 Contadora

1 Secretaria

#### ✓ **Médicos**

9 Médicos Especialistas

#### ✓ **Personal Auxiliar Medico**

5 Enfermeras

#### ✓ **Empleados**

1 Empleado de Servicios Generales (Aseo y Limpieza).

**PERSONAL QUE LABORA EN LA CLÍNICA:**

<b>Cuadro N° 9</b>				
<b>N°</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Años de Trabajo</b>	<b>Título</b>
1	Dr. Roberto Punín	Gerente	11 años	Urólogo
1	Dr. Paul Carvajal	Médico	4 años	Ginecólogo
1	Dr. Luis Cárdenas	Médico Internista	2 años	Médico General
1	Dr. Ramiro García	Médico	7 años	Imagenólogo
1	Dr. Marco Sánchez	Médico	2 años	Anestesiólogo
1	Dr. Juan José Moreira	Emergencia	4 años	Médico General
1	Dra. Digna Vicente	Médico	4 años	Pediatra
1	Dra. Sandra Castillo	Médico	3 años	Cardióloga
1	Lic. Yadira Bravo	Secretaría	3 años	Lic. en Secretaría
1	Ing. Rosa García	Contadora	5 años	Contadora-Auditora
1	Dra. Lorena Coello	Laboratorio Clínico	9 años	Dra. Laboratorista
1	Lic. Dolores Ayabaca	Laboratorio Clínico	7 años	Lic. en Enfermería
1	Lady Chamorro	Enfermería	5 años	Enfermera
1	Diana Cumbicus	Enfermería	2 años	Enfermera
1	Dolores Granda	Enfermería	1 año	Enfermera
1	María Ordóñez	Enfermería	1 año	Enfermera
1	Martha Cabrera	Aseo y Limpieza	9 años	Bachiller
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>		<b>17</b>		

Fuente: Clínica Moderna

Elaborado: El autor

### **3. Análisis e Interpretación de las entrevistas y encuestas.**

#### **3.1. ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA CLINICA MODERNA**

##### **1. ¿Cómo considera Ud. que se encuentra actualmente estructurada la Clínica Moderna?**

En lo referente a la Clínica Moderna se encuentra bajo el mando del Dr. Roberto Punín Larrea de profesión médico Urólogo, con estudios realizados en Estados Unidos, apoyado por su padre Dr. Rigoberto Punín que es socio de la empresa; la clínica cuenta con un numero de los mejores especialistas en cada una de las ramas en que la clínica brinda sus servicios, así mismo no cuenta con los conocimientos necesarios de administración, pero se ha basado en conocimientos empíricos y ha logrado que la empresa se mantenga en el mercado de la salud humana por 11 años, cuenta con personal dentro de la misma es de muy alto grado de conocimiento y se encuentran conformes con los beneficios que la empresa les presta.

La empresa cuenta con un edificio propio la cual está compuesta por 17 trabajadores distribuidos de la siguiente manera 1 gerente, 1 contadora, 1 secretaria que tiene conocimientos de enfermería, 5 enfermeras, 1 servicios generales y tiene a su haber 8 especialistas en diferentes ramas de la salud humana. Además la clínica se encuentra legalmente constituida, los servicios que presta tiene acogida por parte de la ciudadanía.

**2. ¿Cree Ud. que los servicios que presta la Clínica Moderna son de buena calidad?**

En cuanto a los servicios que presta la Clínica Moderna es de buena calidad ya que cuentan con personal especializado en las ramas de la medicina para así brindar un servicio óptimo y a su vez el paciente se sienta seguro.

**3. ¿La Clínica Moderna cuenta con misión y visión?**

En lo que tiene que ver con la misión y visión de la Clínica cuando fue creada se regían en base a la misión y visión pero solo estaba planteado empíricamente y no se encuentra estructurada adecuadamente dentro de la misma.

**4. ¿En cuánto a la estructura legal de la Clínica Moderna como se encuentra funcionando?**

La Clínica Moderna es una institución privada que viene trabajando en ofrecer servicios en prevención y tratamientos de salud, cuya base legal o permisos de funcionamiento se encuentran aprobados de acuerdo al Art. 360 y 362 del Ministerio de Salud Pública; así mismo no cuenta con un reglamento interno estructural. Además cuenta con 2 accionistas.

**5. ¿La Clínica Moderna cuenta con un organigrama estructural y funcional plenamente establecido?**

La Clínica no cuenta con organigramas estructurados establecidos, debido a no han creído necesario tenerlos.



**6. ¿La Clínica Moderna cuenta con un Plan Estratégico?**

La Clínica Moderna no cuenta con ningún tipo de Plan Estratégico.

**7. ¿Cree Ud. necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la Clínica?**

Sería muy beneficioso que se implantase un Plan Estratégico dentro de la clínica para así mejorar cada día más nuestro servicio.

**8. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo en la Clínica?**

La colaboración que existe dentro del ambiente laboral por parte del personal es el adecuado ya que al momento de realizar actividades dentro de la clínica casi siempre se las realiza en grupo ya que de esta manera se logra fomentar el compañerismo y trabajo en equipo y a su vez mejorar el ambiente laboral de la clínica.

**9. ¿Existe un Plan de capacitación para los empleados y directivos de la Clínica?**

Dentro de la Clínica Moderna no existe ningún Plan de capacitación debido a que todas las personas que trabajan ahí son profesionales y por ende no se cree necesario implantarlo.

**10. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**

El personal tanto médico como administrativo realiza su trabajo con absoluta responsabilidad y honestidad.



**11. ¿En cuánto a la estructura física y maquinaria con la que cuenta la Clínica Moderna, esta es la adecuada?**

En cuanto a la estructura física la clínica se encuentra bien distribuida en lo referente a las áreas o especialidades, como son farmacia, cirugía, recepción, laboratorio, solo con la única deficiencia del área de hospitalización debe ser ampliado en su totalidad para de esta manera abarcar mayor cantidad de pacientes. Por otro punto la Clínica Moderna se caracteriza por tener una amplia gama de equipos tecnológicos tanto como para cirugías, ecografías, Rayos "X" y demás equipos que va acorde con los servicios que presta la Clínica, es por ello que cada 3 años se procede a cambiar el equipo de cualquier especialidad, con un gran apoyo de proveedores en el extranjero el cual recibe como parte de pago el antiguo equipo y procede a enviar uno totalmente nuevo para así mejorar la calidad del servicio y salvaguardar la salud del paciente.

**12. ¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente Plan Estratégico?**

Para llevar a cabo el presente Plan Estratégico dentro de la Clínica Moderna, el gerente debe tomar en cuenta la reestructuración de misión y visión, manual de funciones, organigramas, plan publicitario y plan promocional.

### 3.2 ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA CLINICA

#### AUSTROMED (Dr. Víctor Hugo Jiménez)

1. **¿En lo referente a la calidad del servicio que ofrece su empresa, como lo considera Ud.? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	<b>X</b>
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

El Dr. Víctor Hugo Jiménez Gerente de la Clínica AustroMed, considera la calidad del servicio como fortaleza mayor con una calificación de 4.

2. **¿Cómo piensa que se encuentra su empresa en lo concerniente a la competitividad? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	<b>X</b>
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

En lo referente a la competitividad nos manifiesta que la considera una fortaleza mayor con una calificación de 4.

3. **¿Cómo califica su empresa frente a las promociones que tienen dentro de la misma? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	<b>X</b>
DEBILIDAD MAYOR(1)	

Dentro de las promociones que tiene la clínica AustroMed, el director califica este punto como una debilidad menor, ya que no posee promociones es por ello que obtiene una calificación de 2.

4. **¿En cuánto a la publicidad de la clínica como considera Ud. que se encuentra? Señale con una X**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	<b>X</b>
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

La publicidad de la clínica es calificada como una fortaleza menor, obteniendo un valor de 3.

5. **¿A su parecer de qué manera califica el logotipo de la clínica? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	<b>X</b>
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

El logotipo de la clínica obtuvo una calificación de 3, debido a que se considera como una fortaleza menor.

6. **¿Qué apreciación tiene frente a los proveedores de la clínica? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	<b>X</b>
DEBILIDAD MAYOR(1)	

Los proveedores de la clínica AustroMed son considerados como una debilidad menor, obteniendo una calificación de 2.

7. ¿En lo referente a los precios por servicios médicos como considera Ud. que se encuentra la clínica? Señale con una X.

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	<b>X</b>
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

El director manifiesta que los precios por servicios médicos son una fortaleza menor con un valor de 3; ya que se encuentra bien posicionado frente a la competencia.

8. ¿Cómo califica la ubicación de la clínica frente a la competencia? Señale con una X.

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	<b>X</b>
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

La ubicación de la clínica es considerada como una fortaleza menor con una calificación de 3. Ya que se encuentra ubicada en un punto clave de la ciudad.

### 3.3 ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA CLINICA

#### HOSPITAL UTPL (Dra. Viviana Dávalos)

1. ¿En lo referente a la calidad del servicio que ofrece su empresa, como lo considera Ud.? Señale con una X.

FORTALEZA MAYOR (4)	<b>X</b>
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

La Dra. Viviana Dávalos Gerente de la Clínica Hospital UTPL, considera la calidad del servicio como fortaleza mayor con una calificación de 4.

2. **¿Cómo piensa que se encuentra su empresa en lo concerniente a la competitividad? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	<b>X</b>
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

En lo referente a la competitividad nos manifiesta que la considera una fortaleza mayor con una calificación de 4.

3. **¿Cómo califica su empresa frente a las promociones que tienen dentro de la misma? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	<b>X</b>
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

Dentro de las promociones que tiene la clínica hospital UTPL, la directora califica este punto como una fortaleza menor, ya que posee pocas promociones es por ello que obtiene una calificación de 3.

4. **¿En cuánto a la publicidad de la clínica como considera Ud. que se encuentra? Señale con una X**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	<b>X</b>
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

La publicidad de la clínica es calificada como una fortaleza menor, obteniendo un valor de 3.

**5. ¿A su parecer de qué manera califica el logotipo de la clínica?**

**Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	<b>X</b>
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

El logotipo de la clínica hospital obtuvo una calificación de 3, debido a que se considera como una fortaleza menor.

**6. ¿Qué apreciación tiene frente a los proveedores de la clínica?**

**Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	<b>X</b>
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

Los proveedores de la clínica hospital UTPL son considerados como una fortaleza mayor, obteniendo una calificación de 4.

**7. ¿En lo referente a los precios por servicios médicos como**

**considera Ud. que se encuentra la clínica? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	<b>X</b>
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

La directora manifiesta que los precios por servicios médicos son una fortaleza mayor con un valor de 4; ya que se encuentra bien posicionado frente a la competencia.

### 8. ¿Cómo califica la ubicación de la clínica frente a la competencia?

Señale con una X.

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	<b>X</b>
DEBILIDAD MAYOR(1)	

La ubicación de la clínica hospital es considerada como una debilidad menor con una calificación de 2. Ya que se encuentra ubicada en un punto alejado de la ciudad.

### 3.4. ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA CLÍNICA

#### MODERNA

#### 1. ¿Qué nivel de educación posee usted?

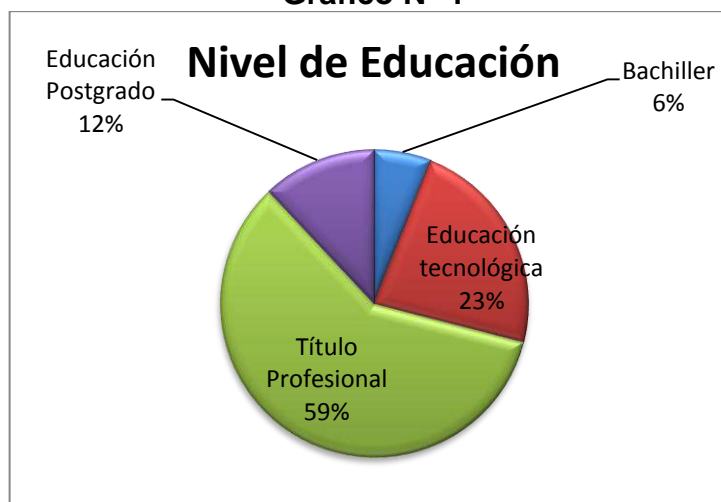
Cuadro N° 10

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Bachiller	1	6%
Educación tecnológica	4	23%
Título Profesional	10	59%
Educación Postgrado	2	12%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico N° 1



**INTERPRETACIÓN:** En lo referente al nivel de educación de los empleados de la clínica tenemos que el 6% son bachilleres, el 23% poseen educación tecnológica, el 69% poseen título profesional como es Licenciado, Doctor y un 2% poseen educación de postgrado; esto nos da a conocer que la clínica cuenta con talento humano profesional.

## 2. ¿Qué cargo desempeña en la Clínica?

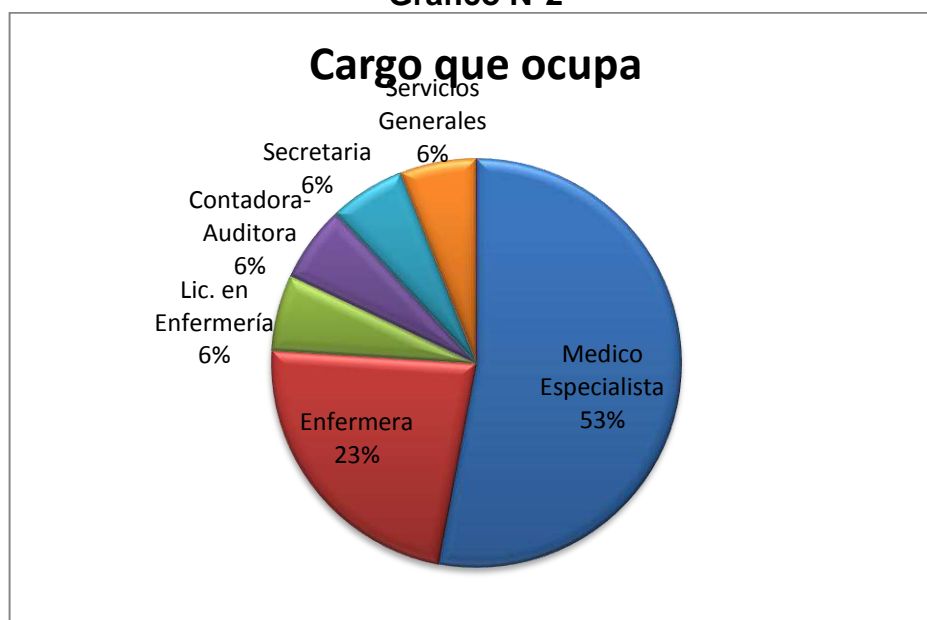
**Cuadro N° 11**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Médico Especialista	9	53%
Lic. en Enfermería	4	6%
Enfermera	4	23%
Contadora-Auditora	1	6%
Secretaria	1	6%
Servicios Generales	1	6%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N°2**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto al cargo que desempeñan cada uno de los empleados encuestados tenemos que el 53% son Médicos especialistas en las diferentes ramas médicas con las que cuenta la clínica,



el 23% ocupa el cargo de Enfermeras, el 6% el cargo de Lic. en Enfermería, el 6% ocupa el cargo de Contadora-Auditora, el 6% el cargo de Secretaria y el 6% restante en el cargo de Servicios Generales. Esta información nos ayuda a determinar el nivel jerárquico de los miembros de la clínica.

**3. ¿Cuál es su experiencia en funciones similares a las que ahora realiza, dentro de otras empresas?**

**Cuadro N° 12**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
0 a 1 año	4	23%
1 año a 2 años	3	18%
2 años a 3 años	3	18%
3 años en adelante	7	41%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"  
Elaborado: El autor

**Gráfico N°3**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto a la experiencia en funciones similares por parte del personal tenemos que el 41% ha tenido 3 años de experiencia, el 23% de cero a un año, el 18% de dos a tres años y finalmente el 18% de uno a dos años en lo referente a experiencia. Esto nos ayuda a descubrir el nivel de experiencia por parte del personal.

#### 4. ¿Conoce usted si la Clínica Moderna cuenta con Misión y Visión?

Cuadro N° 13

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	0	0%
No	17	100%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico N°4



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente si el personal de la Clínica Moderna conoce la misión y visión de la misma, tenemos que el 100% de encuestados concuerdan en no conocer. Con ello se da a conocer que la clínica no cuenta con misión y visión plenamente establecida.

5. ¿Conoce Ud. si la Clínica Moderna ha aplicado algún Plan Estratégico?

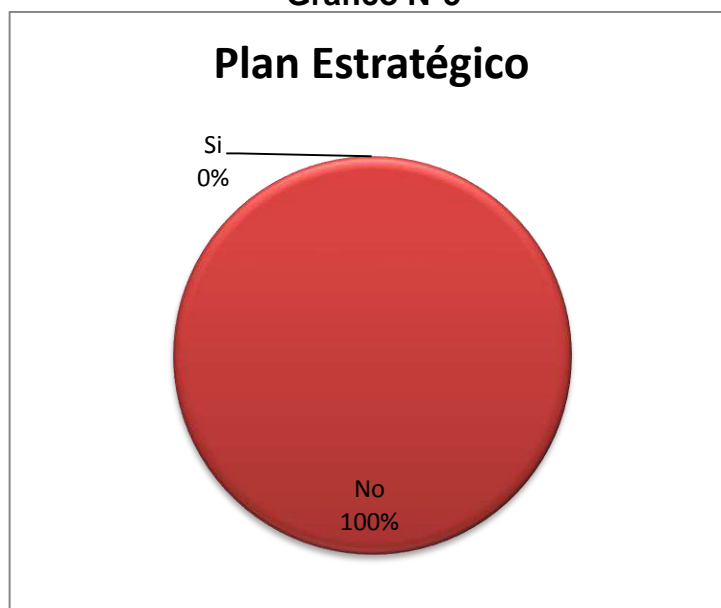
Cuadro N° 14

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	0	0%
No	17	100%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico N°5



**INTERPRETACIÓN:** En lo concerniente si la Clínica Moderna ha aplicado algún Plan Estratégico tenemos que el 100% desconoce totalmente sobre dicho tema. Determinamos que no existe un plan estratégico dentro de la clínica.

6. ¿Cree Ud. que la Clínica Moderna cuenta con tecnología sofisticada?

**Cuadro N° 15**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N°6**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a la tecnología de la clínica el 100% del personal cree que posee tecnología de punta para realizar los diferentes requerimientos que desee el paciente. Cuenta con tecnología apropiada para el funcionamiento de la misma.

7. ¿Cómo califica Ud. a la Clínica Moderna, en cuanto a los servicios médicos que presta?

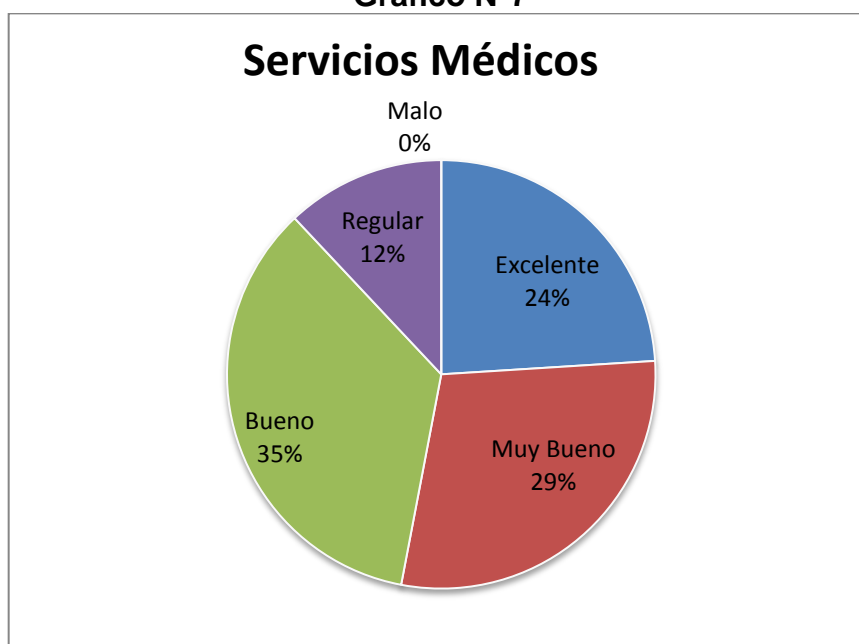
Cuadro Nº 16

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	4	24%
Muy Bueno	5	29%
Bueno	6	35%
Regular	2	12%
Malo	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico N°7



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto a los servicios médicos que presta la clínica tenemos que el 35% considera que es Bueno, el 29% cree que es Muy Bueno, el 24% considera que es Excelente y el 12% estima que tiene un servicio Regular. Con ello se conoce que los servicios prestados son de nivel intermedio.

**8. ¿Ha recibido capacitación por parte de la Clínica Moderna?**

**Cuadro N° 17**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	3	18%
No	14	82%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N°8**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a capacitaciones al personal tenemos que el 82% de empleados no han recibido capacitación por parte de la clínica, mientras tanto el 18% restante afirma haber recibido algún tipo de capacitación. Con esta información determinamos que no existe capacitación alguna tanto para médicos como para personal administrativo.

9. ¿Conoce Ud. si la Clínica Moderna cuenta con una estructura orgánica-funcional?

**Cuadro N° 18**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	2	12%
No	15	88%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N°9**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Del total de personal encuestado con un porcentaje del 100% con concuerda en no conocer si la Clínica Moderna cuenta con una estructura orgánica-funcional. Se establece que no existe una estructura ni funciones plenamente determinadas.

### 10. ¿Le gustaría que mejore la estructura de la Clínica Moderna?

Cuadro N° 19

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	17	100%
No	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico N°10



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto a mejorar la estructura de la Clínica tenemos un 100% del personal encuestado que concuerda que la casa de salud necesita un cambio radical en base a la estructura. Con esta información se deduce que la clínica requiere de una estructura orgánica-funcional.



**11. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la clínica?**

**Cuadro N° 20**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Infraestructura	6	35%
Estructura Administrativa y Organizativa	9	53%
Equipos tecnológicos	2	12%
<b>Total de encuestados</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas al personal "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N°11**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto a las sugerencias para que la clínica mejore tenemos con un 53% la reestructuración administrativa y organizativa, con un 35% que mejore la infraestructura y finalmente con un 12% mejorar el equipo tecnológico. Con esto puede tomar en cuenta la aplicabilidad de una estructura organizativa clara dentro de la clínica.

### 3.5. ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE LA CLÍNICA MODERNA

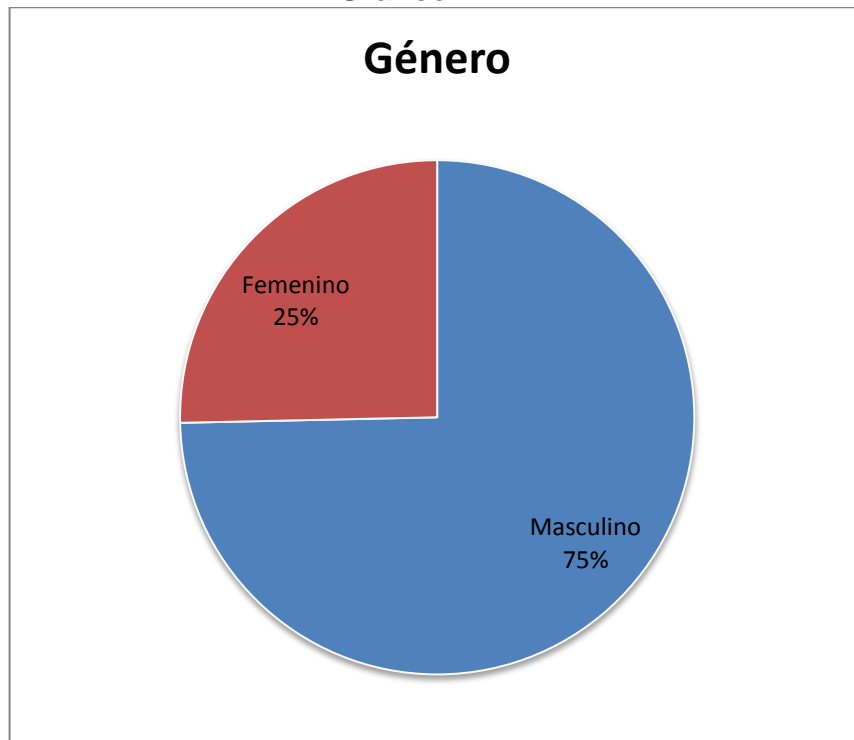
#### DATOS GENERALES:

Cuadro N° 21

Género	Total	Porcentaje
Masculino	284	75%
Femenino	97	25%
<b>Total de encuestados</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"  
Elaborado: El autor

Gráfico N° 12



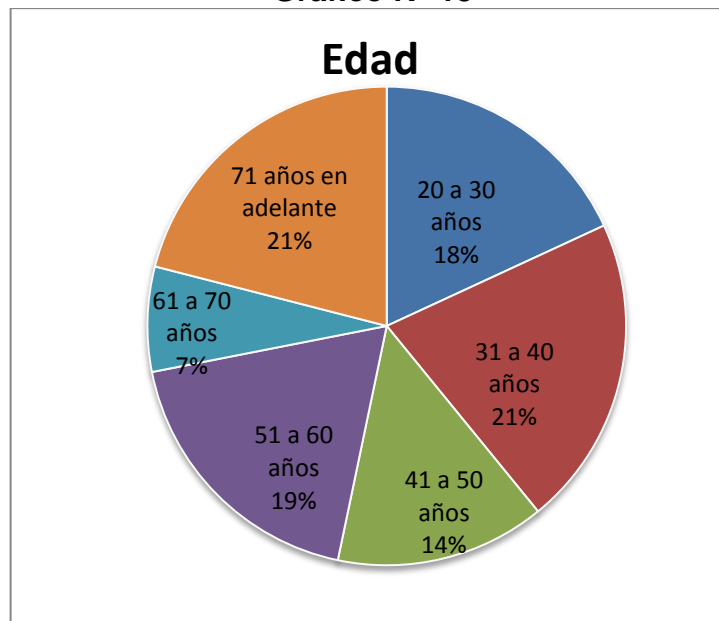
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De un total de 381 encuestados tenemos con un porcentaje de 75% que corresponde al sexo masculino y con un 25% al sexo femenino.

**Cuadro N° 22**

Edad	Total	Porcentaje
20 a 30 años	69	18%
31 a 40 años	80	21%
41 a 50 años	54	14%
51 a 60 años	71	19%
61 a 70 años	27	7%
71 años en adelante	80	21%
<b>Total de encuestados</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"  
Elaborado: El autor

**Gráfico N° 13**



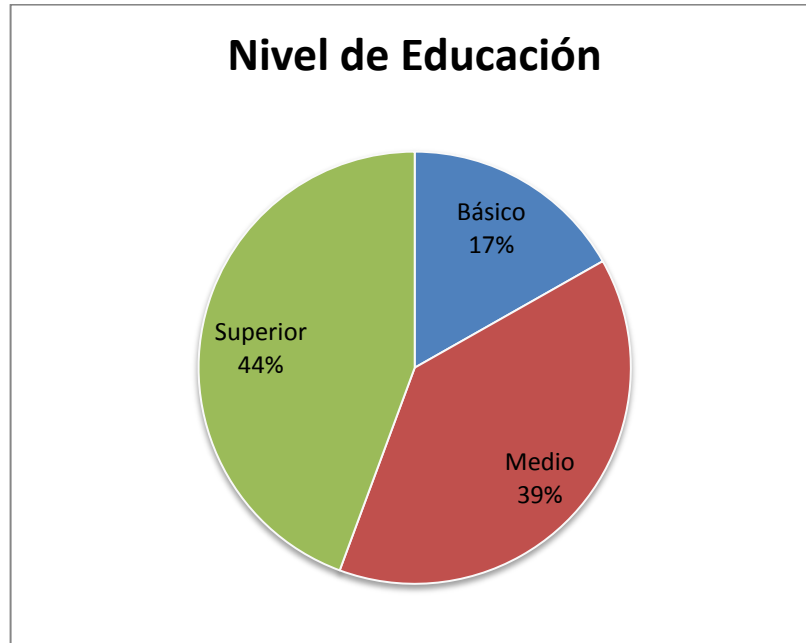
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De un total de 381 encuestados tenemos hombres y mujeres con diferentes edades las cuales con un 21% son de 71 años en adelante y de 31 a 40 años seguidamente, así mismo con un 19% personas de 51 a 60 años, con un 18% personas de 20 a 30 años, con un 14% edades de 41 a 50 años y finalmente con un 7% personas de 61 a 70 años de edad.

**Cuadro N° 23**

Nivel de Educación	Total	Porcentaje
Básico	64	17%
Medio	148	39%
Superior	169	44%
<b>Total de encuestados</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"  
Elaborado: El autor

**Gráfico N° 14**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto al nivel de educación de los encuestados tenemos los siguientes resultados 64 de ellos tienen instrucción básica con un 17%, 148 tienen instrucción media con un 39% y finalmente 169 personas tienen formación superior con un 44%.

1. ¿Ha requerido de los servicios médicos que presta una Clínica privada?

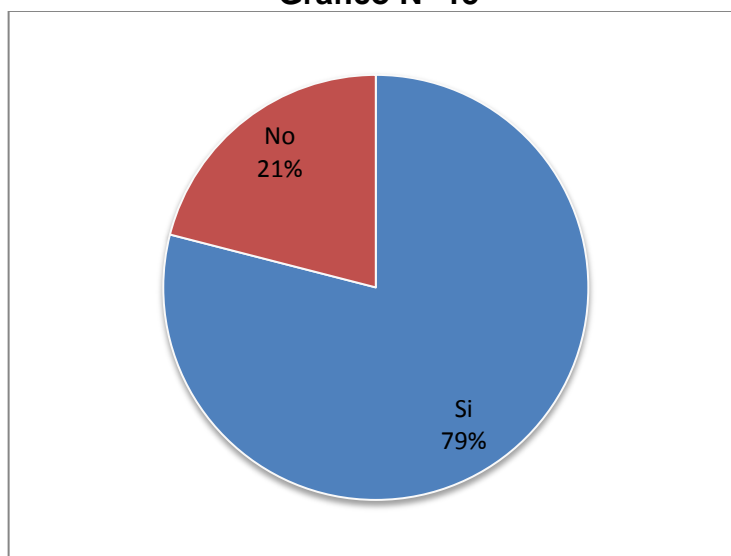
Cuadro N° 24

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	301	79%
No	80	21%
<b>Total de encuestados</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico N° 15



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** De un total de 381 encuestados el 79% manifestó que ha requerido los servicios de alguna clínica privada y el 21% no ha utilizado los servicios de alguna clínica privada.

## 2. ¿Por qué prefiere recibir los servicios de salud de una clínica?

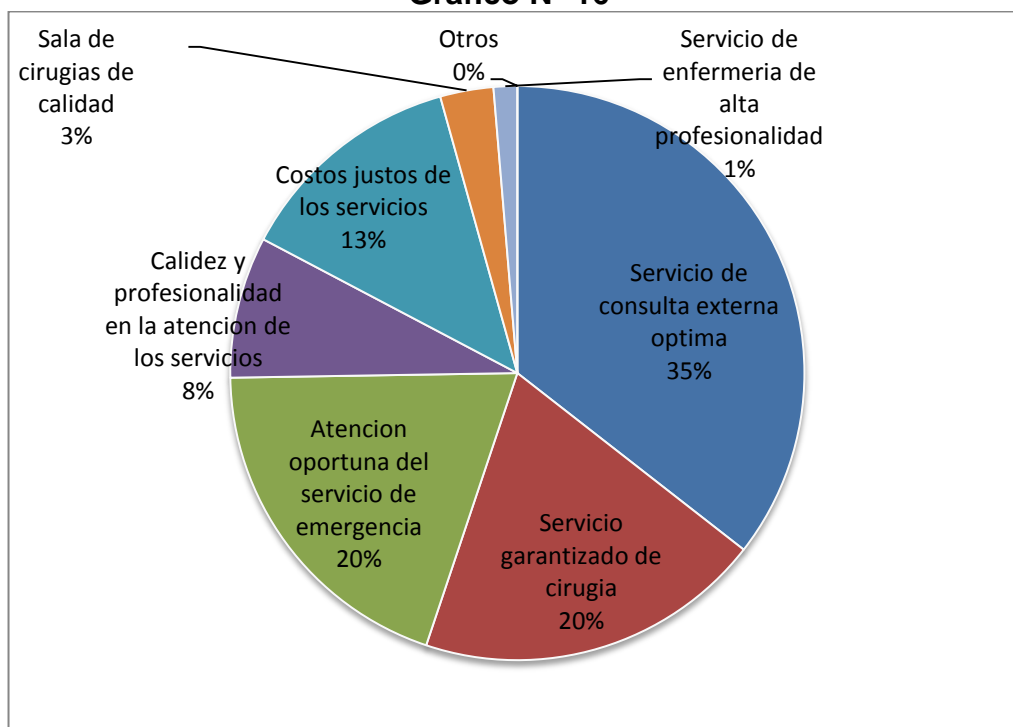
Cuadro Nº 25

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Servicio de consulta externa óptima	107	36%
Servicio garantizado de cirugía	59	20%
Atención oportuna del servicio de emergencia	59	20%
Calidez y profesionalidad en la atención de los servicios	24	8%
Costos justos de los servicios	39	13%
Sala de cirugías de calidad	9	3%
Servicio de enfermería de alta profesionalidad	4	1%
Otros	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>301</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico Nº 16



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a la preferencia de recibir el servicio en una clínica, de los 301 encuestados, el 35% prefiere la clínica por que cuenta con un servicio de consulta externa óptima, el 20% por que tiene un servicio garantizado de cirugía, el 20% por tener una atención oportuna del servicio de emergencia, el 13% prefiere por los costos justos de los servicios, el 8% por calidez y profesionalidad en la atención de los

servicios, el 3% por sala de cirugías de calidad y finalmente el 1% por servicio de enfermería de alta profesionalidad.

### 3. ¿Qué servicios de salud, usted más utiliza en una clínica?

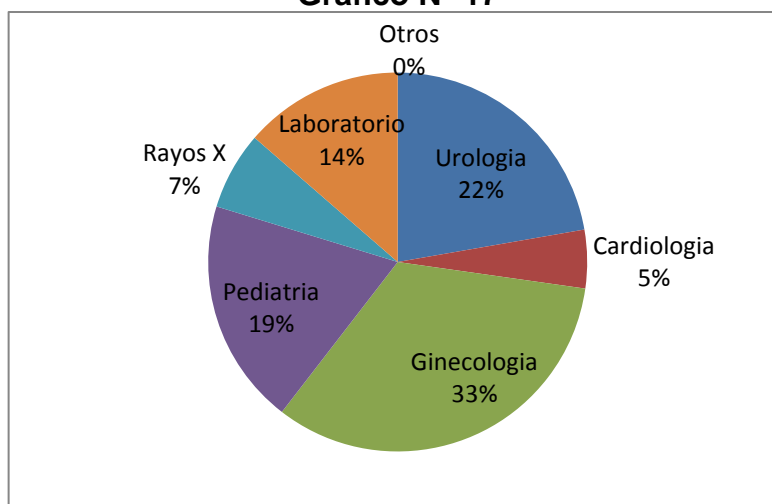
**Cuadro Nº 26**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Urología	67	22%
Cardiología	15	5%
Ginecología	100	33%
Pediatría	58	19%
Rayos X	20	7%
Laboratorio	41	14%
Otros	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>301</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico Nº 17**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto a los servicios por los que más acuden a una clínica son: Urología con un 22%, Laboratorio Clínico con un 14%, Ginecología con un 33%, seguido de Rayos X con el 7%, Pediatría con el 19% y finalmente Cardiología con un 5%.

#### 4. ¿Ha utilizado Ud. algún servicio médico en la Clínica Moderna?

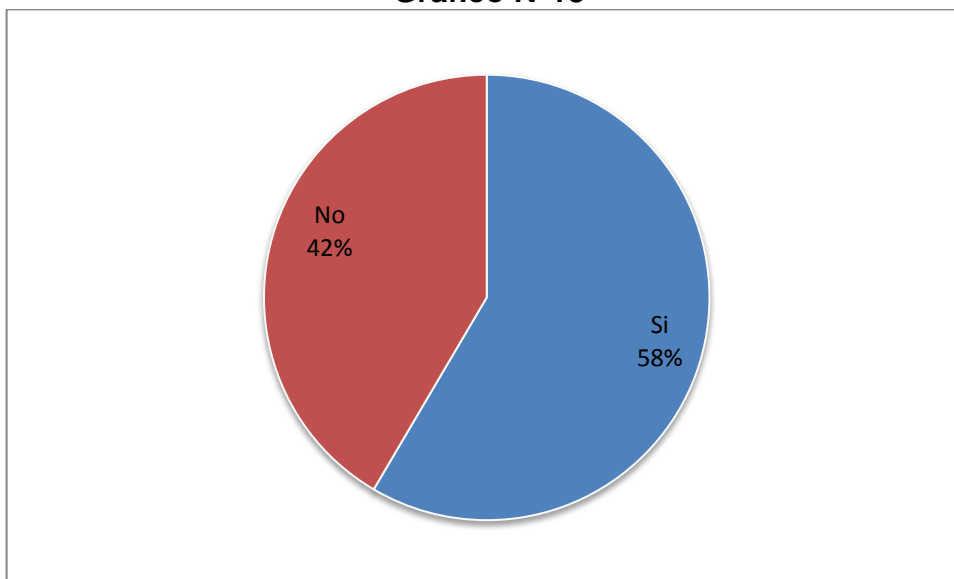
**Cuadro N° 27**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	176	58%
No	125	42%
<b>Total de encuestados</b>	<b>301</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N°18**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo concerniente a si las personas encuestadas utilizan los servicios médicos de la Clínica Moderna el 58% contesta afirmativamente de haber utilizado alguna vez un servicio médico, en cambio el 42% de encuestados no ha utilizado los servicios de dicha casa de salud.



**5. ¿Qué nuevas especialidades quisiera que implemente la Clínica Moderna?**

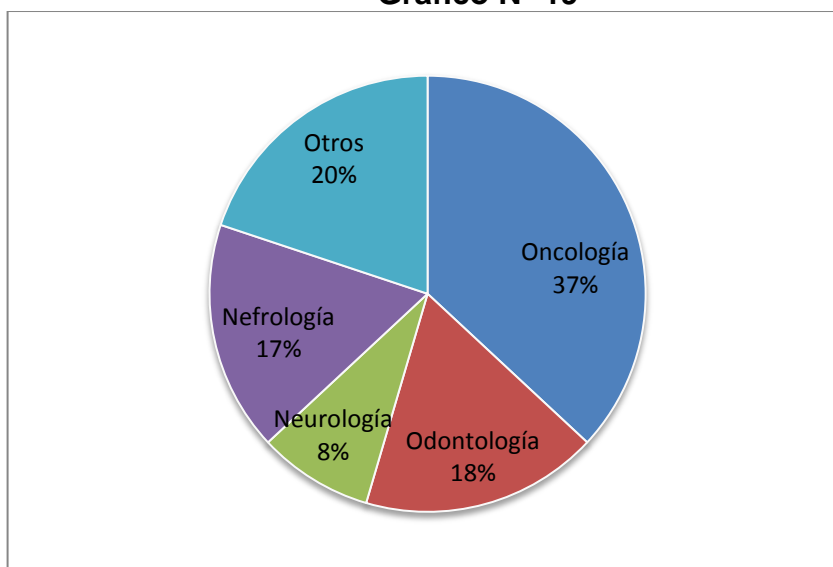
**Cuadro N° 28**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Oncología	65	26%
Odontología	31	33%
Neurología	15	11%
Nefrología	30	7%
Otros	35	23%
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N° 19**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Para un mejor desenvolvimiento dentro del campo de la salud los encuestados manifiestan que se deberían implementar nuevas especialidades médicas dentro de la clínica, es por ello que tenemos como resultado lo siguiente: 65 personas con un 37% piensan que se debería implementar Oncología, 31 con un 18% creen que se debe implementar Odontología, 15 personas con un 9% desea que se implemente Neurología, seguido de 30 personas con un 17% la cual manifiesta que haya la rama de Nefrología y por ultimo 35 personas con un 20% cree que es conveniente que haya Oftalmología y Dermatología.

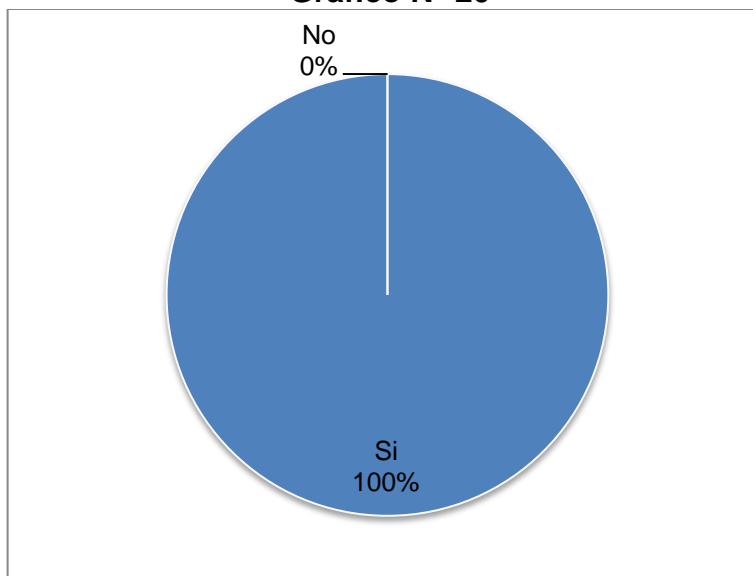
**6. ¿Cree usted conveniente que se debiera implementar el servicio de Ambulancia dentro de la clínica?**

**Cuadro N° 29**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	176	100%
No	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"  
Elaborado: El autor

**Gráfico N° 20**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo concerniente a la implementación del servicio de ambulancia dentro de la clínica, los encuestados en su totalidad con el 100% afirmaron que sería efectivo implantar dicho servicio ya que de esta manera podría ayudar a la movilización de todos sus pacientes en caso de emergencias graves.

7. ¿En cuanto al servicio de Laboratorio Clínico, estima qué el servicio es?

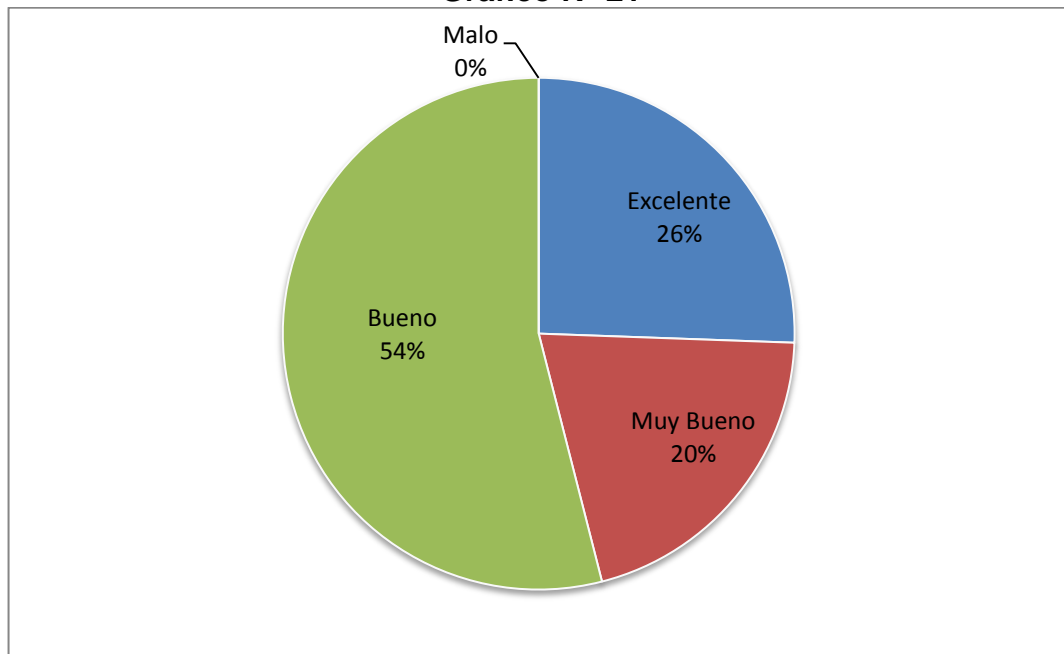
**Cuadro N° 30**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Excelente	45	26%
Muy Bueno	36	20%
Bueno	95	54%
Malo	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N° 21**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Laboratorio clínico es uno de los varios servicios con los que cuenta la clínica y es por ello la necesidad de saber lo que piensan los pacientes de dicho servicio, obteniendo como resultado los siguientes datos: el 54% piensa que es bueno, el 20% cree que es muy bueno, seguido del 26% que considera que es excelente y finalmente con un 0% que el servicio es malo.

8. ¿Qué tomaría en cuenta usted en una consulta médica en la Clínica Moderna?

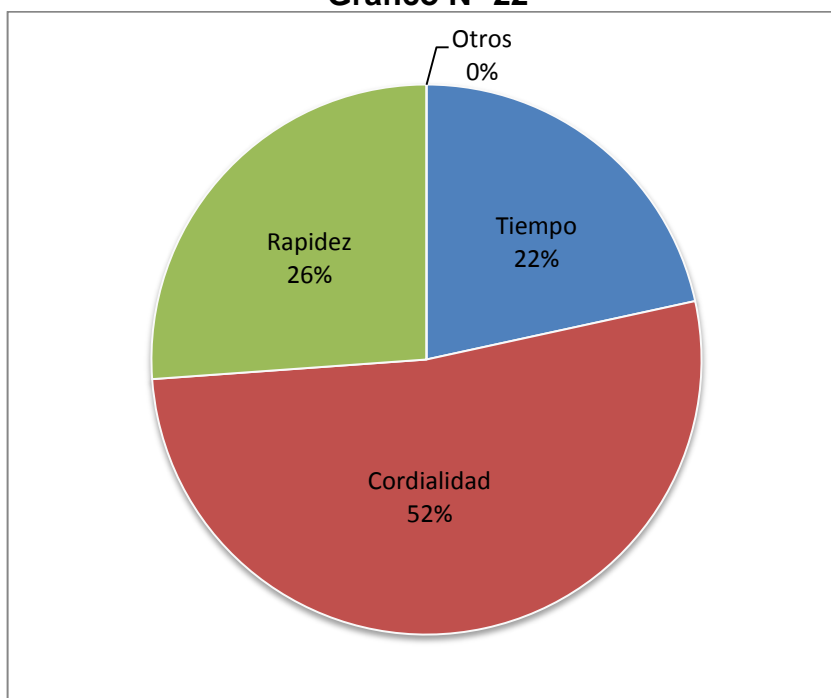
Cuadro N° 31

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Tiempo	38	22%
Cordialidad	92	52%
Rapidez	46	26%
Otros	0	0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico N° 22



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a las características con las que debe contar una consulta externa, el 26% considera relevante la rapidez de la consulta, el 52% la cordialidad que debe tener todo el cuerpo médico y por último con el 22% el tiempo que se debe utilizar para cada consulta externa.

**9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta externa dentro de la Clínica Moderna?**

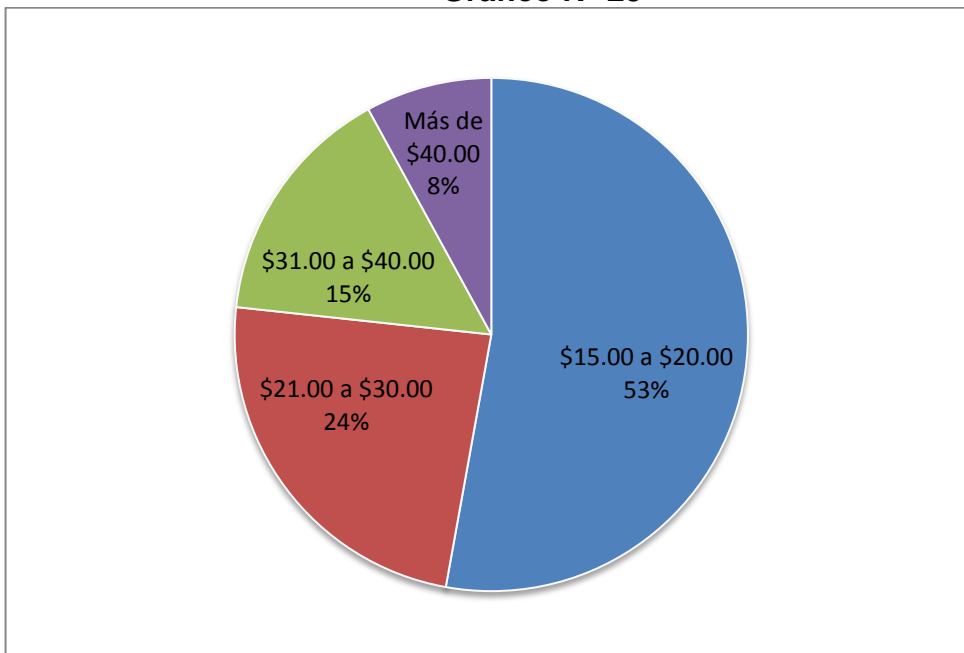
**Cuadro N° 32**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
\$15.00 a \$20.00	93	53%
\$21.00 a \$30.00	42	24%
\$31.00 a \$40.00	27	15%
Más de \$40.00	14	8%
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N° 23**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a precios de consulta externa del total de encuestados 93 personas con un 53% manifestó que estaría dispuesto a pagar de \$15 a \$20 por consulta, 42 personas con el 24% pagaría de \$20 a \$30, así mismo 27 personas con un 15% pagarían de \$31 a \$40 y finalmente 14 personas con un 8% estarían dispuestas a pagar más de \$40.

## 10. ¿Qué tipo de promociones le sugiere a la Clínica?

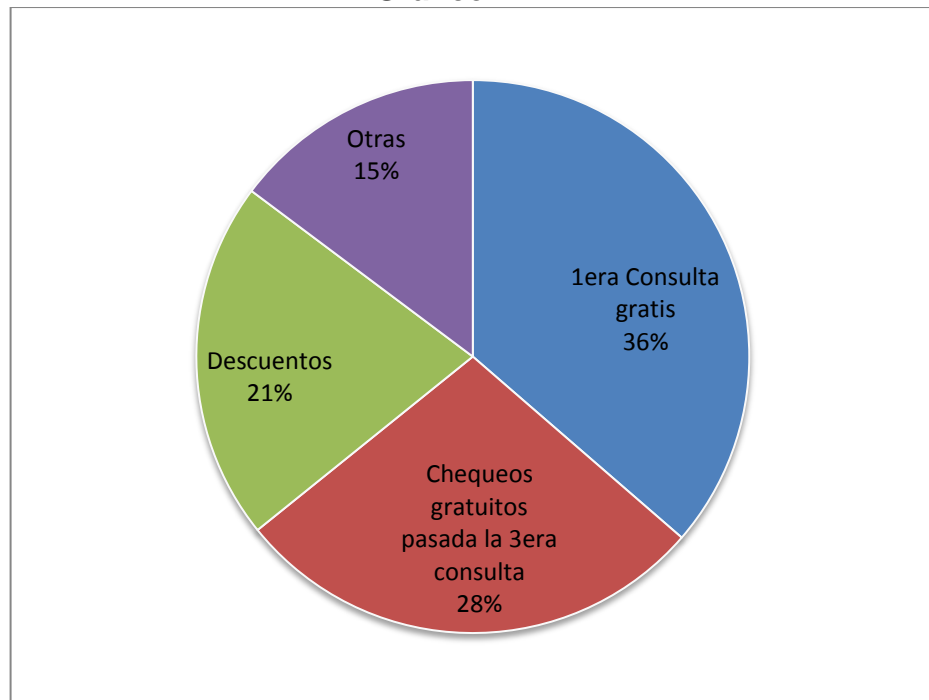
Cuadro N° 33

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
1era Consulta gratis	64	36%
Chequeos gratuitos pasada la 3era consulta	49	28%
Descuentos	37	21%
Otras	26	15%
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Gráfico N° 24



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Los encuestados sugieren varias opciones de promociones para la clínica es por ello que tenemos los siguientes: el 36% cree que es conveniente otorgar la 1era consulta gratis, el 28% estima necesario como promoción chequeos gratuitos pasada la 3era consulta, el 21% afirma que se debe dar descuentos y con un 15% creen que deben dar otras promociones.

## 11. ¿Cree que la infraestructura de la Clínica es la adecuada?

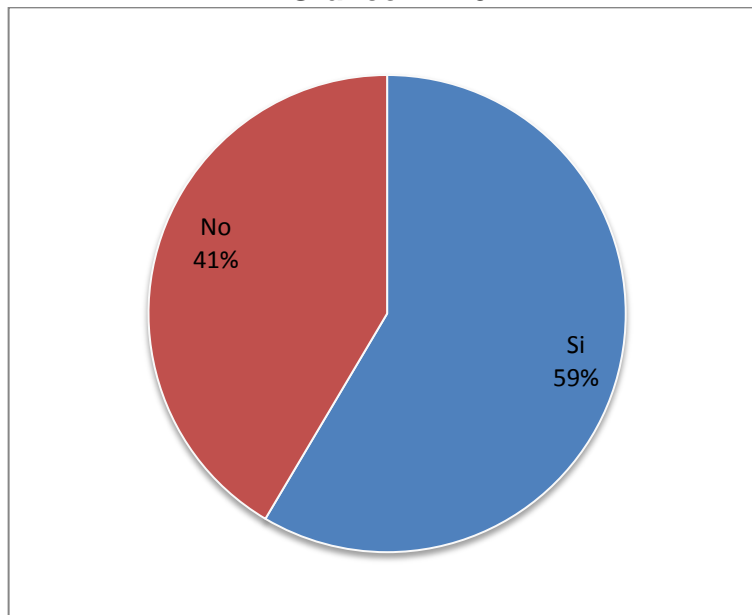
**Cuadro N° 34**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Si	103	59%
No	73	41%
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N° 25**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a la infraestructura de la clínica del total de encuestados 103 personas con un 59% cree que es adecuada ya que cuenta con una amplia gama de servicios y por lo tanto el espacio es adecuado y acorde al momento de brindar sus servicios y por otro lado 73 personas con un 41% cree q no es adecuado ya que la mayoría de clínicas son sumamente espaciosas y además no cuenta con un parqueadero privado, lo que algunas de las clínicas si cuentan.

**12. ¿Por qué medio publicitario se enteró de los servicios que brinda la Clínica Moderna, Señale 1 opción?**

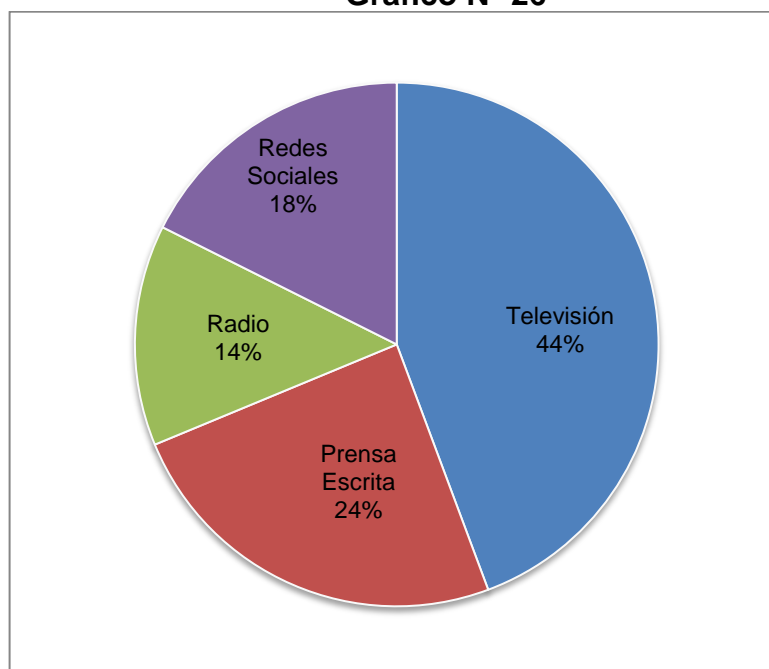
**Cuadro N° 35**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
Televisión	78	44%
Prensa Escrita	43	24%
Radio	24	14%
Redes Sociales	31	18%
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N° 26**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto a los medios publicitarios por los que se enteraron acerca de los servicios con los que cuenta la clínica, los encuestados manifestaron con un 44% la televisión, el 18% por medio del internet en lo que tiene que ver a redes sociales, el 24% se enteraron por la prensa escrita y finalmente con un 14% por las diferentes emisoras radiales.



**13.¿De la pregunta anterior, señale una opción del medio publicitario que eligió y el horario al que acude?**

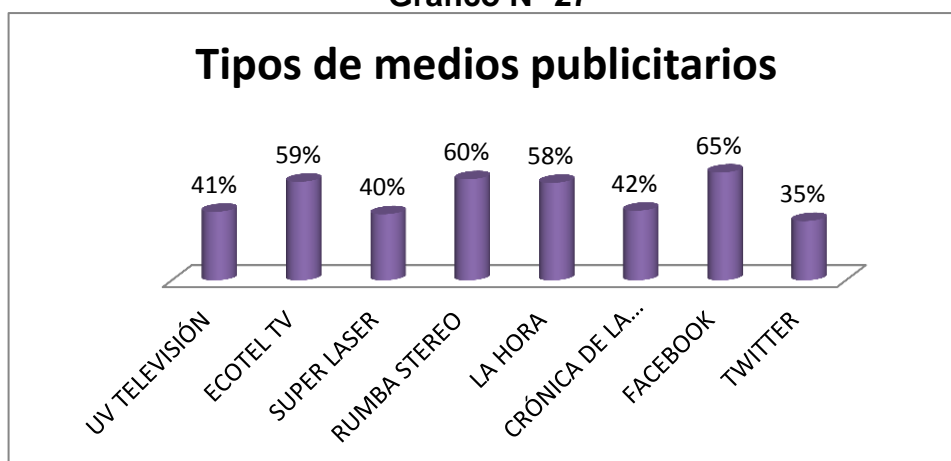
**Cuadro N° 36**

Opción de respuesta	Total	Porcentaje
UV Televisión	32	41
Ecotel TV	46	59
Radio Super Laser	17	40
Radio Rumba 106.9	26	60
Diario La Hora	14	58
Diario Crónica de la tarde	10	42
Facebook	20	65
Twitter	11	35
<b>Total de encuestados</b>	<b>176</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Gráfico N° 27**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En lo referente a los distintos medios publicitarios tenemos que 32 personas equivalente al 41% utiliza el canal de UV televisión y 46 personas con 59% prefiere Ecotel tv, en cuanto a emisoras radiales 17 personas equivalente al 40% optan por la radio Súper Laser y con 26 personas con un 60% prefieren la radio Rumba 106.9, en cambio a la prensa escrita 14 encuestados con un 58% manifiestan que optan por el Diario La Hora y 10 personas con un 42% prefieren Crónica de la tarde y por último en cuanto a redes sociales tenemos con un 65% prefieren el Facebook y con un 35% prefieren el twitter.

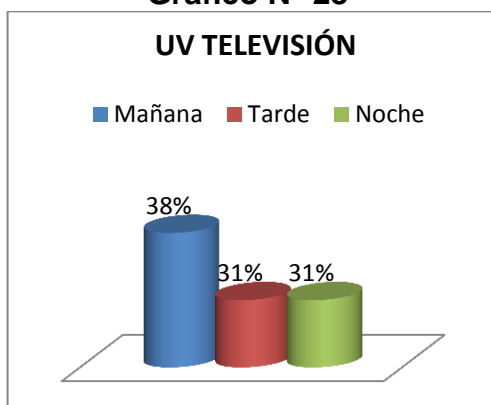
**Cuadro N° 37**

<b>Horario de preferencia de los medios publicitarios</b>							
<b>Opción de respuesta</b>	<b>Mañana</b>	<b>%</b>	<b>Tarde</b>	<b>%</b>	<b>Noche</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TELEVISIÓN</b>							
UV Televisión	12	38%	10	31%	10	31%	32
Ecotel TV	15	33%	10	21%	21	46%	46
<b>RADIO</b>							
Super Laser	8	47%	4	24%	5	29%	17
Rumba 106.9	12	46%	6	23%	8	31%	26
<b>PRENSA</b>							
La Hora	10	71%	4	29%	0	0%	14
Crónica de la tarde	0	0%	10	100%	0	0%	10
<b>REDES SOCIALES</b>							
Facebook	3	15%	8	40%	9	45%	20
Twitter	0	0%	6	55%	5	45%	11
<b>Total de encuestados</b>							<b>176</b>

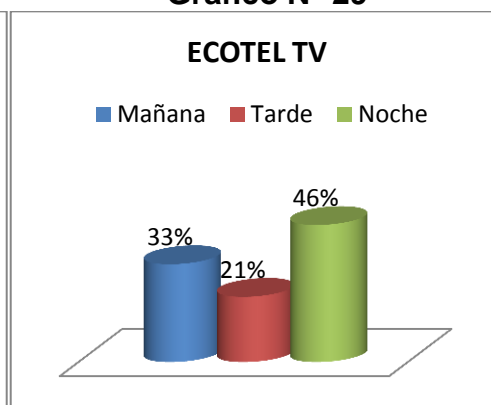
Fuente: Encuestas realizadas a los clientes "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

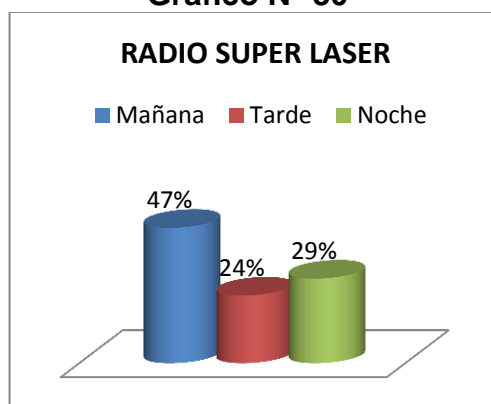
**Gráfico N° 28**



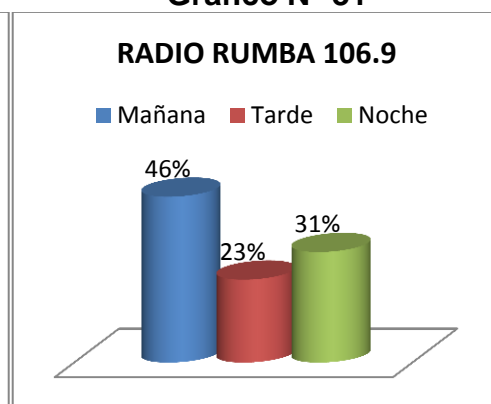
**Gráfico N° 29**



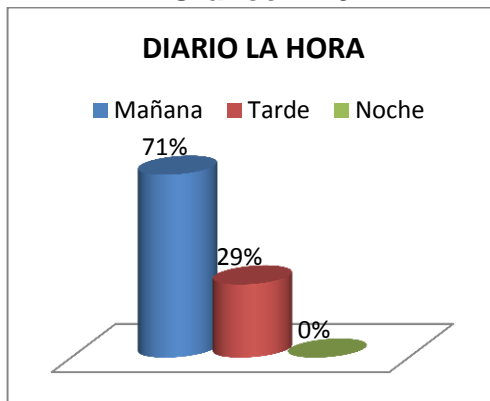
**Gráfico N° 30**



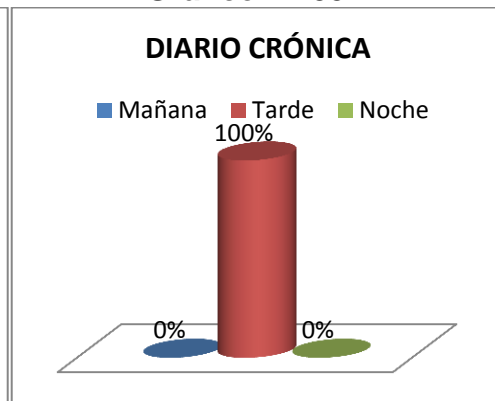
**Gráfico N° 31**



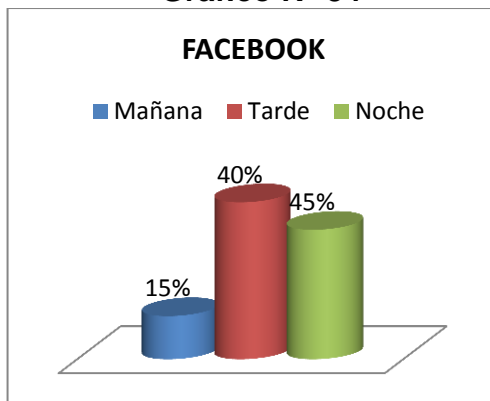
**Gráfico N° 32**



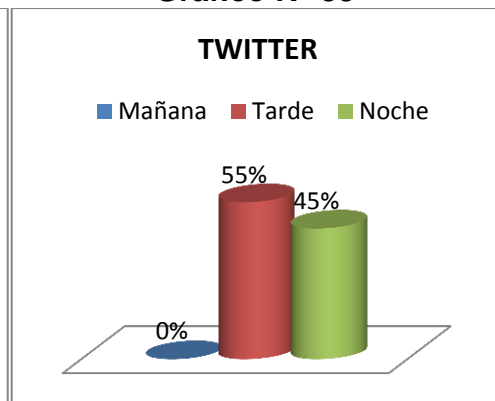
**Gráfico N° 33**



**Gráfico N° 34**



**Gráfico N° 35**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En cuanto a horarios de preferencia para acudir a los diferentes medios publicitarios tenemos el ámbito televisivo en lo referente al canal UV televisión en la mañana acuden el 38%, en la tarde el 31% al igual que en la noche, así mismo es el caso de Ecotel Tv con un 33% en la mañana, 22% en la tarde y en la noche con un 46%. Así mismo tenemos los horarios de preferencia para las emisoras radiales las cuales son: la radio Súper Laser en la mañana con un porcentaje de 47%, en la tarde con un 24% y en la noche con el 29%. Mismo es el caso de la radio Rumba 106.9 con un porcentaje en la mañana del 46%, en la tarde con el 23% y en la noche con el 31%.

En lo que tiene que ver con la prensa escrita nos referimos al Diario La Hora con el 71% en la mañana y en la tarde con el 29%, por otro lado el Diario Crónica de la tarde con un 100% en el horario vespertino. Y por último en lo referente a redes sociales tenemos el Facebook con un porcentaje en la mañana del 15%, en la tarde con un 40% y en la noche con el 45%, en cuanto al twitter en la mañana un porcentaje del 0%, en la tarde el 55% y en la noche el 45%.

#### **4. FILOSOFIA EMPRESARIAL**

La Clínica Moderna es una casa de salud fundada con fines de servicio a la sociedad, es por ello que se dará a conocer a continuación la misión y la visión de la misma; cabe recalcar que dicha filosofía no se encuentra bien estructurada.

##### **Misión de la Clínica Moderna**

La Clínica busca mantener el bienestar de la salud humana en la ciudadanía lojana, poniendo a su consideración servicios especialistas como Cardiología, Urología, Psicología, Radiología, Pediatría y Servicios especializados en Cirugía.

##### **Visión de la Clínica Moderna**

Para el 2015 aumentar sus plazas de trabajo a nuevo personal profesional en nuevas especialidades y ser pioneros en el tratado de la salud humana en la ciudad y provincia de Loja.

## Valores

Un valor es un concepto que se refiere a una creencia sobre la manera en que se debieran hacer las cosas; es así que la clínica no cuenta con un código de valores y principios para que se rija la organización. Por ello de la manera informal en la clínica se pudo identificar los siguientes valores:

- ✓ **Respeto:** El respeto es primordial en la clínica ya que el ambiente de trabajo se torna favorable y agradable para que se desarrollen las actividades cotidianas.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplimiento de todas las tareas establecidas por la clínica para su buen desempeño en la prestación de servicios médicos.
- ✓ **Honestidad:** Transparencia en todas las actividades que realiza la clínica y en cada uno de nuestros servicios prestados a nuestros pacientes.
- ✓ **Orden:** Colocar cada cosa en su lugar con el fin de mantener un área de trabajo ordenada y bien presentada, brindando una buena imagen al paciente.

## Políticas

La clínica no cuenta con políticas establecidas para el correcto funcionamiento. Pero de las pocas a las que se rigen tenemos las siguientes:

- ✓ **Política de Calidad:** La Clínica Moderna como institución prestadora de servicios de salud, está comprometida a mantener y mejorar la satisfacción de los usuarios y sus familias, mediante la prestación de

servicios con calidad para que se nos reconozca y elija. Para lograrlo todos quienes somos parte de la Clínica Moderna, debemos mejorar continuamente los procesos y servicios para exceder las expectativas del usuario y generar una completa satisfacción.

- ✓ **Política de comunicación:** Nuestro compromiso es lograr satisfacer las necesidades de información que requieren los pacientes de la clínica, para lograr una mayor efectividad en las comunicaciones internas y externas y un fortalecimiento de la identidad y la imagen corporativa, a través del mejoramiento continuo de los procesos de comunicación.

#### **4.1. Proceso Administrativo**

El proceso administrativo dentro de la Clínica Moderna se realiza de la siguiente manera:

- **Planificación:** En lo referente a la planificación en la clínica de estudio tenemos que realizan frecuentes sesiones con los directivos y personal para coordinar y planificar actividades a desarrollarse, así como también las consultas que van a tener en el transcurso del mes, para lograr cumplir con el principal objetivo de la casa de salud y así mismo para prever posibles problemas que puedan surgir dentro de la misma.
- **Organización:** Dentro de la Clínica Moderna la organización es la adecuada ya que todas las actividades y horarios de consultas están bien distribuidas para todo el personal tanto medico como

administrativo, es por ello que no existirá ningún conflicto dentro de la clínica en cuanto a exceso de trabajo se trata.

- **Dirección:** En lo que tiene que ver con la dirección de la clínica, se puede dar cuenta que se lleva de una manera acorde ya que la persona al mando instruye a cada una de las personas que laboran en la clínica para que desempeñen de mejor manera su trabajo dentro del área a la que pertenecen, la persona encargada de dirigir es el gerente de la clínica y en caso de ausencia delega a un reemplazo la cual es la secretaria de la clínica
- **Control:** El control dentro de la clínica es de manera frecuente, ya que controlan el ingreso y salida de los pacientes, hospitalización, así mismo la medicación que la van a suministrar al paciente, el desarrollo de mejora del paciente, pero con la única falencia de que no controlan las entradas y salidas del personal tanto medico como administrativo, este control lo realiza el Médico Residente de turno.

## 4.2. Auditoria Interna

**Cuadro N° 38**

		RESPUESTA	
		SI	NO
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
1	¿Usa la clínica conceptos de administración estratégica?		X
2	¿Son los objetivos de la clínica debidamente reportados?		X
3	¿Delega correctamente su autoridad el gerente?	X	
4	¿La estructura de la organización es apropiada?		X
5	¿Son claras las descripciones del puesto y sus especificaciones?		X
6	¿Es baja la relación de empleados?		X
7	¿Son efectivos los organismos de control?	X	
<b>MARKETING</b>			
		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Está su mercado correctamente segmentado?		X
2	¿Esta su clínica bien posicionada con respecto a la competencia?	X	
3	¿Son confiables los canales de distribución?	X	
4	¿Cuenta la clínica con una organización eficaz para sus ventas?		X
5	¿La clínica realiza investigaciones de mercado?		X
6	¿Es buena la calidad de servicio?	X	
7	¿Tiene el servicio un precio justo?	X	
8	¿Cuenta la clínica con una buena publicidad?		X
<b>FINANZAS</b>			
		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Tiene una buena relación la clínica con los accionistas?	X	
2	¿Puede reunir el capital la clínica; lo que necesita?		X
<b>PRODUCCIÓN</b>			
		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Son confiables los proveedores de la clínica?	X	
2	¿Están en buenas condiciones los consultorios y oficinas?	X	
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>			
		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿La clínica cuenta con un área de investigación y desarrollo?		X
<b>SISTEMAS COMPUTARIZADOS E INFORMACIÓN</b>			
		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Cuenta la clínica con sistemas de información?	X	

Fuente: "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor



## **DIAGNÓSTICO DE AUDITORIA INTERNA**

La Auditoría Interna es aquella que se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades. Por consiguiente debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de control y dirección. Es por ello que se ha evaluado varios aspectos de suma importancia los cuales detallamos a continuación:

El gerente de la Clínica Moderna delega correctamente sus funciones, y los organismos de control son efectivos gracias a que la clínica se encuentra bien posicionada con respecto a la competencia, posee calidad en el servicio, precios justos y los canales de distribución son confiables. Por otra parte la clínica cuenta con sistemas de información (base de datos de pacientes).

La Clínica Moderna dentro del parámetro administrativo no aplica aspectos de administración estratégica y la estructura de la organización no es la apropiada, así mismo no cuenta con un manual de funciones por lo que se evade responsabilidades y nace una baja relación entre el personal. De la misma manera no tiene segmentado su mercado y tampoco realizan investigaciones de mercado ya que no cuentan con un área de desarrollo e investigación, así mismo no cuenta con una publicidad adecuada. En el área financiera la Clínica no cuenta con el capital necesario para solventar algún imprevisto como remodelaciones y equipamientos.

### 4.3. Proceso de mezcla de Marketing Mix

En este punto se dará a conocer como se manejan los elementos que forman parte de la mezcla de marketing actuales de la clínica.

**Precio:** En lo referente a los precios que maneja la Clínica Moderna se rigen bajo las normas y reglas estipuladas por la ley, dichos precios son establecidos por el Ministerio de Salud Pública, entre los principales servicios tenemos:

**Cuadro N° 39**

Servicios		Precios
Consulta General (cualquier especialidad)		\$30.00
Ecos y Rayos X		\$25.00
Cirugía Laparoscópica		\$900.00
Cirugía pequeña (Circuncisiones)		\$250.00
Cirugía mediana (Cesáreas)		\$550.00
Cirugía grande (Vesícula y riñón)		\$1500.00
Cirugía de alto riesgo (Cardiovascular)		\$2500.00
Laboratorio Clínico	Examen de orina y heces	\$5.00
	Examen de sangre (Biometría Hemática)	\$8.00
	PSA (Antígeno prostático)	\$15.00
	Pruebas de embarazo	\$5.00
	VDRL	\$4.00
	Perfil renal	\$12.00
	Perfil lipídico	\$12.00
	Perfil hepático	\$18.00

Fuente: "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

**Producto o Servicio:** Los servicios médicos que presta la Clínica Moderna son de muy buena calidad a referencia de otras casas de salud existentes,

es por ello que los pacientes se sienten satisfechos a la hora de adquirir cualquier servicio médico, además cubre con las expectativas de los pacientes.

**Plaza o canal de distribución:** El canal de comercialización que se presenta dentro de la Clínica Moderna es de manera directa.



**Promoción:** Dentro de la Clínica Moderna no existen ningún tipo de promociones es por ello que se necesita implantar de manera rápida un plan promocional para así lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado en el que se desenvuelve.

## 5. Diagnóstico de la Clínica Moderna

Para el presente Plan Estratégico dentro de la Clínica Moderna de la ciudad de Loja se utilizaron varias herramientas de investigación las cuales fueron de gran ayuda para saber cómo se encuentra internamente y externamente dicha casa de salud. Es por ello que a continuación se puntualiza las herramientas utilizadas:

En el análisis externo se utilizó la Matriz PEST, la cual sirvió para identificar algunos aspectos como gratuidad en la salud y la automedicación en las personas por lo cual de una manera u otra afectan a las clínicas privadas y por ende a la empresa de estudio. Además se utilizó las 5 Fuerzas de Porter esta herramienta nos permitió conocer el entorno de la clínica en lo que tiene que ver a competencia, proveedores, servicios sustitutos y el poder de negociación con los clientes. También se utilizó la matriz del perfil competitivo, dicha matriz nos dio la pauta para saber cómo se encuentra la empresa objeto de estudio en relación a la competencia (Clínica AustroMed y Clínica-Hospital UTPL) calificando varios parámetros como: calidad del servicio, precios, competitividad, logotipo, etc.

En lo referente al análisis interno se optó por realizar un diagnóstico empresarial en donde se conoció de manera amplia la empresa de estudio en lo concerniente a: constitución, razón social, domicilio (macro localización y micro localización), distribución física, tecnología, estructura organizativa y personal; cada punto analizado fue importante ya que se logró evidenciar de manera completa las distintas falencias que presenta la clínica. A si mismo se manejó entrevistas y encuestas realizadas a la competencia, personal y clientes potenciales que labora en la clínica moderna, herramientas que nos permitió recolectar información valiosa para así poder fabricar la matriz FODA. Se obtuvo conocer la filosofía empresarial de la clínica, igualmente el proceso administrativo que cumple dentro de las instalaciones y por último la auditoria interna que abarca varios puntos de gran importancia para desempeñar de una manera adecuada el presente Plan Estratégico.

## 6. Análisis FODA de la Clínica Moderna

Cuadro N° 40

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Médicos especialistas en las diferentes ramas medicas</li> <li>✓ Equipo tecnológico de punta</li> <li>✓ Favorable ambiente de trabajo</li> <li>✓ Calidad en el servicio</li> <li>✓ Precios cómodos</li> <li>✓ Excelente ubicación geográfica</li> <li>✓ Reconocimiento internacional de A.A.U</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carencia de un manual orgánica-funcional</li> <li>✓ No cuenta con un sistema de control de asistencias</li> <li>✓ Carencia de equipo ambulatorio</li> <li>✓ No posee programas de capacitación para el personal</li> <li>✓ No cuenta con programas publicitarios y promocionales</li> <li>✓ No cuenta con capacidad de endeudamiento para financiar nuevas unidades</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyo de organismos internacionales(A.A.U)</li> <li>✓ Innovación tecnológica</li> <li>✓ Aumento de la demanda en servicios médicos</li> <li>✓ Crecimiento de entidades financieras para el apoyo microempresarial con bajos intereses</li> <li>✓ Centros de capacitación acorde a la medicina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impuestos fiscales elevados</li> <li>✓ Baja de precios de la competencia</li> <li>✓ Creciente desarrollo de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad</li> <li>✓ Inestabilidad económica por la cual se encuentra atravesando nuestro país</li> </ul>

Fuente: "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

## 6.1. MATRIZ FACTORES EXTERNOS

Cuadro N° 41

<b>OPORTUNIDAD MAYOR</b>	<b>4</b>
<b>OPORTUNIDAD MENOR</b>	<b>3</b>
<b>AMENAZA MENOR</b>	<b>2</b>
<b>AMENAZA MAYOR</b>	<b>1</b>

Cuadro N° 42

FACTORES	POND.	CALIF.	TOTAL DE PONDERACION
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apoyo de organismos internacionales (A.A.U)	0.09	3	0.27
Innovación tecnológica	0.13	4	0.52
Aumento de la demanda en servicios médicos	0.08	3	0.24
Crecimiento de entidades financieras para el apoyo microempresarial con bajos intereses	0.13	4	0.52
Centros de capacitación acorde a la medicina	0.13	4	0.52
<b>Total Oportunidades</b>			<b>2.07</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Impuestos fiscales elevados	0.13	1	0.13
Baja de precios de la competencia	0.09	2	0.18
Creciente desarrollo de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad	0.13	1	0.13
Inestabilidad económica por la cual se encuentra atravesando nuestro país	0.09	2	0.18
<b>Total Amenazas</b>			<b>0.62</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.69</b>

Fuente: "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Luego de haber identificado los factores externos con los que cuenta la “**Clínica Moderna**”, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas con una ponderación total de **2.69**, es decir que está en equilibrio sin mayor influencia del medio externo.

## 6.2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 43

<b>FORTALEZA MAYOR</b>	<b>4</b>
<b>FORTALEZA MENOR</b>	<b>3</b>
<b>DEBILIDAD MENOR</b>	<b>2</b>
<b>DEBILIDAD MAYOR</b>	<b>1</b>

Cuadro N° 44

FACTORES	POND.	CALIF.	TOTAL DE PONDERACION
<b>FORTALEZAS</b>			
Médicos especialistas en las diferentes ramas medicas	0.11	4	0.44
Equipo tecnológico de punta	0.11	4	0.44
Calidad en el servicio	0.11	4	0.44
Precios cómodos	0.08	3	0.24
Reconocimiento internacional de A.A.U	0.11	4	0.44
<b>Total Fortalezas</b>			<b>2.0</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Carencia de un manual orgánica-funcional	0.11	1	0.11
No cuenta con un sistema de control de asistencias	0.07	2	0.14
Carencia de equipo ambulatorio	0.11	1	0.11
No posee programas de capacitación para el personal	0.08	2	0.16
No cuenta con programas publicitarios y promocionales	0.11	1	0.11
<b>Total Debilidades</b>			<b>0.63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.63</b>

Fuente: "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

Una vez identificados los factores internos que presenta la "**Clínica Moderna**", y de acuerdo a las calificaciones respectivas, se determinó que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades con una ponderación total de **2.63**.



### 6.3. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

**Cuadro N° 45**

	<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Médicos especialistas en las diferentes ramas medicas</li> <li>2. Equipo tecnológico de punta</li> <li>3. Calidad en el servicio</li> <li>4. Precios cómodos</li> <li>5. Reconocimiento internacional de A.A.U</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de un manual orgánico-funcional</li> <li>2. No cuenta con un sistema de control de asistencias</li> <li>3. Carencia de equipo ambulatorio</li> <li>4. No posee programas de capacitación para el personal</li> <li>5. No cuenta con programas publicitarios y promocionales</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de organismos internacionales (A.A.U)</li> <li>2. Innovación tecnológica</li> <li>3. Aumento de la demanda en servicios médicos</li> <li>4. Crecimiento de entidades financieras para el apoyo microempresarial con bajos intereses</li> <li>5. Centros de capacitación acorde a la medicina</li> </ol>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un convenio para obtener ayuda de médicos extranjeros para realizar cirugías.F5.O1</li> </ul>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar un manual orgánico-funcional para la clínica.D1.O3</li> <li>✓ Adquisición y equipamiento ambulatorio para la clínica.D3.O4</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impuestos fiscales elevados</li> <li>2. Baja de precios de la competencia</li> <li>3. Creciente desarrollo de nuevas empresas dedicadas a la misma actividad</li> <li>4. Inestabilidad económica por la cual se encuentra atravesando nuestro país</li> </ol>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar nuevas especialidades médicas dentro de la clínica para la ciudadanía lojana.F1.A2</li> </ul>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementación de un sistema de control.D2.A4</li> <li>✓ Implementación de un plan de capacitación para el personal.D4.A3</li> <li>✓ Elaborar un Plan publicitario y promocional para la Clínica Moderna.D5.A3</li> </ul>

Fuente: "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

### **6.3.1. Resultantes de la Matriz de Alto Impacto**

Después de realizar el análisis de la matriz de alto impacto se han obtenido las siguientes estrategias, las cuales servirán como base para definir los objetivos estratégicos:

#### **Estrategia FO**

- ✓ Realizar un convenio para obtener ayuda de médicos extranjeros para realizar cirugías.

#### **Estrategia DO**

- ✓ Elaborar un manual orgánico-funcional para la clínica.
- ✓ Adquisición y equipamiento ambulatorio para la clínica.

#### **Estrategia FA**

- ✓ Incrementar nuevas especialidades médicas dentro de la clínica para la ciudadanía lojana.

#### **Estrategia DA**

- ✓ Implementación de un sistema de control.
- ✓ Implementación de un plan de capacitación para el personal.
- ✓ Elaborar un Plan publicitario y promocional para la Clínica Moderna.

### **6.3.2. Definición de Objetivos Estratégicos**

Luego del análisis realizado previamente, se ha considerado conveniente establecer los siguientes objetivos estratégicos:

1. Elaborar un manual orgánico-funcional para la clínica.
2. Implementación de un plan de capacitación para el personal.
3. Elaborar un Plan publicitario y promocional para la Clínica Moderna.
4. Adquisición y equipamiento ambulatorio para la clínica.
5. Implementación de un sistema de control.

## **g. DISCUSIÓN**

### **1. PLAN ESTRATÉGICO**

Para la realización del Plan Estratégico se planteará la Filosofía de la clínica, así como también se trabajará con las 5 mejores estrategias seleccionadas anteriormente para posteriormente desarrollarlas de tal modo que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **1.1. Propuesta de la Misión para la Clínica Moderna de la ciudad de Loja:**

Para la elaboración de la misión de la Clínica Moderna damos respuesta a las siguientes preguntas:

**Cuadro N° 46**

<b>¿Quiénes Somos?</b>	Somos una casa de salud
<b>¿Qué Buscamos?</b>	Lograr cubrir las demandas exigidas por los pacientes
<b>¿Qué Hacer?</b>	Diagnosticar y prevenir enfermedades por medio de nuestros servicios de calidad y equipos altamente sofisticados.
<b>¿Por qué lo Hacemos?</b>	Para controlar y eliminar las afecciones de salud que aquejan a la ciudadanía.
<b>¿Para quienes Trabajamos?</b>	Para la ciudadanía lojana en general.

**Fuente:** "Clínica Moderna"

**Elaborado:** El autor

### MISIÓN

Somos una casa de salud que busca lograr cubrir las demandas exigidas por los pacientes, diagnosticando y previniendo enfermedades a través de nuestros servicios de calidad y equipos altamente sofisticados, para controlar y eliminar las afecciones de salud que aquejan a la ciudadanía lojana.

## **1.2. Propuesta de la Visión para la Clínica Moderna de la ciudad de Loja:**

Para la elaboración de la visión de la Clínica Moderna damos respuesta a las siguientes preguntas:

**Cuadro N° 47**

<b>¿Qué somos, queremos y deseamos ser?</b>	Somos una casa de salud que para el año 2015 busca ser una clínica de mayor prestigio y a su vez abarcar el mercado local como el de la Región 7.
<b>¿Qué necesidades se requieren satisfacer?</b>	La integridad de la salud de nuestros pacientes.
<b>¿Personas o grupos que se beneficiaran?</b>	Ciudadanía de la región 7.
<b>¿Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?</b>	Mediante precios accesibles para los pacientes en general.

Fuente: "Clínica Moderna"

Elaborado: El autor

### VISIÓN

Que para el año 2015 ser una clínica de mayor prestigio y a su vez abarcar el mercado tanto local como el de la Región 7, basándose en la integridad de la salud de nuestros pacientes, mediante precios accesibles para la ciudadanía en general.

### **1.3. Propuesta de los Valores y Principios empresariales para la Clínica Moderna de la ciudad de Loja:**

#### VALORES

- ★ **Servicio:** El ofrecer un servicio de calidad es la vía para mantener siempre una imagen positiva de la institución ante la comunidad.
- ★ **Honestidad:** Este valor tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manifestar los integrantes de la clínica.
- ★ **Transparencia:** Es la combinación de la ética y la honestidad para la construcción de entornos virtuosos y confiables. La transparencia se orienta a la formación del liderazgo y compromiso ético.
- ★ **Responsabilidad:** Ofreciendo integridad, confiabilidad y cooperación a los pacientes y colaboradores.
- ★ **Respeto:** Es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos de

las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral de la clínica.

- ★ **Lealtad:** Hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para y por nuestra clínica.

### **PRINCIPIOS**

- ✓ **Participación:** Todos los miembros de la clínica tendrán derecho a intervenir en las decisiones que les afecten, como también como aportar en el desarrollo y mejoramiento de la misma.
- ✓ **Excelencia enfocada en el paciente:** El mejoramiento continuo de nuestros procesos nos permite alcanzar y trascender la satisfacción de las necesidades de nuestros pacientes, optimizar el desempeño y garantizar la rentabilidad social de la clínica.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Cada miembro de nuestra empresa se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, con una actitud de colaboración para brindarle de una manera óptima y ágil el mejor de los servicios médicos.
- ✓ **Libre expresión:** Todos los miembros de la clínica tendrán derecho a expresar su pensamiento, ideas y opiniones; siempre y cuando vayan en beneficio de la misma.

La observación permanente de estos valores y principios, promoverá la comprensión y confianza entre los miembros de la clínica, hará un trabajo productivo-agradable, y proporcionara el reconocimiento social y laboral.

## Objetivo Estratégico N° 1:

### ❖ Elaborar un manual orgánico-funcional para la clínica

#### Problema:

La Clínica Moderna no cuenta con una estructura orgánico-funcional, es por ello que no existe una clara asignación de las responsabilidades y funciones que tiene cada empleado en su puesto de trabajo.

#### Meta:

Coadyuvar a la ejecución correcta de las funciones encomendadas al personal de la clínica tanto administrativo como médico.

#### Actividades:

Definir la estructura orgánica estructural de la clínica.

Definir el manual de funciones.

#### Presupuesto:

**Cuadro N° 48**

ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	CANTD.	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Elaboración de organigrama y manual de funciones	Impresión	10	\$0.05	\$0.50
	Copias	180	\$0.02	\$3.60
<b>TOTAL</b>				<b>\$4.10</b>

Fuente: "Copy one"  
Elaborado: El autor



### **Estrategias:**

Dimensionar la estructura de la clínica en función de su capacidad actual y del personal con el que cuenta.

Otorgar un manual de funciones con el organigrama estructural a cada empleado de la clínica para que desempeñe de mejor manera sus funciones.

### **Políticas:**

Supervisar de forma permanente que los empleados cumplan a cabalidad sus funciones de acuerdo al manual propuesto.

### **Tácticas:**

El manual de funciones de la clínica será flexible a los cambios estructurales dentro de la misma.

Cada empleado que labora en la clínica tendrá su respectivo manual de funciones.

### **Responsable:**

La persona encargada será el Gerente de la Clínica Moderna.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTO**

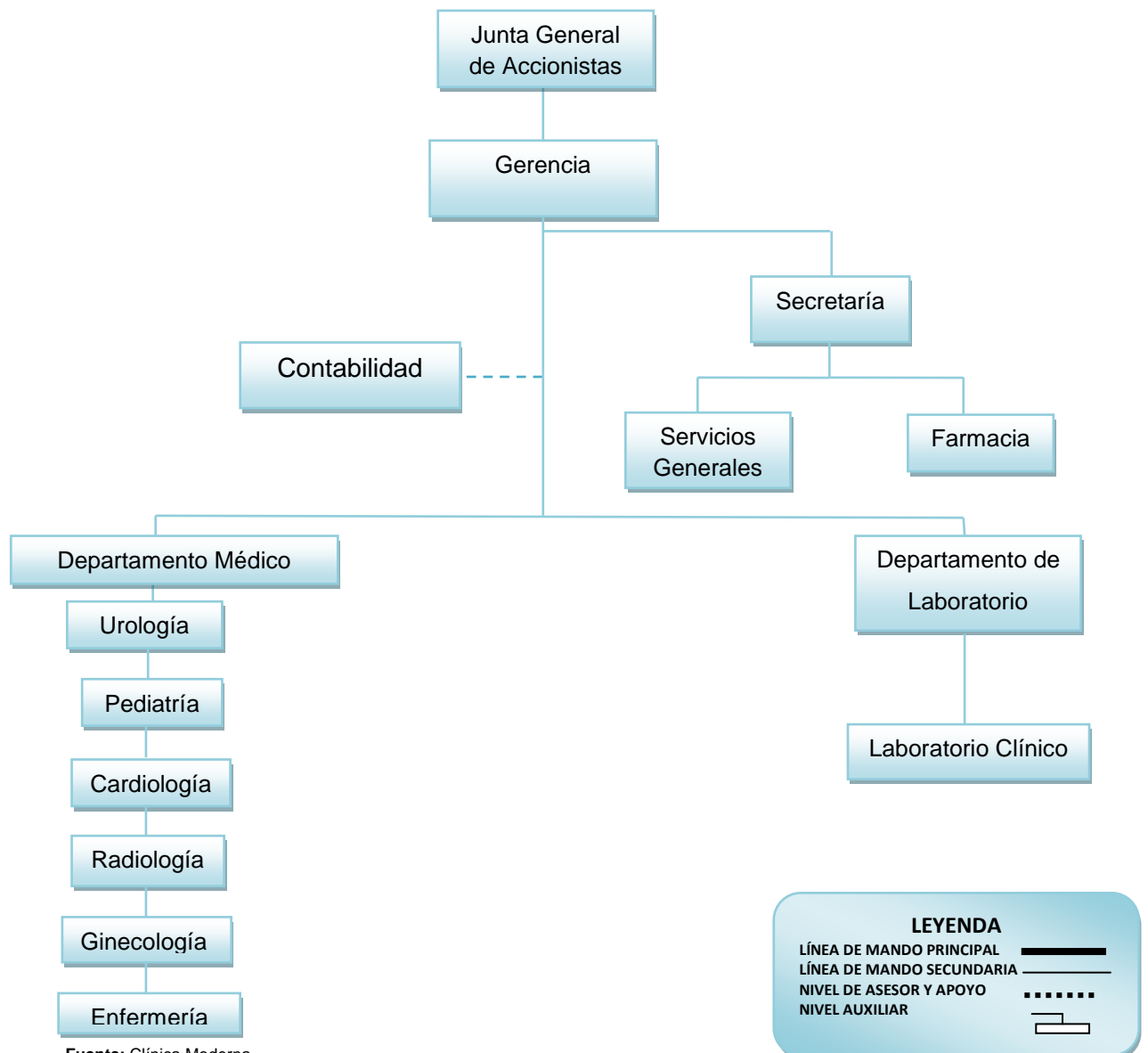
La Clínica Moderna se encuentra estructurada de la siguiente forma:

- ✓ **NIVEL LEGISLATIVO:** Conformada por dos socios Rigoberto Punín Correa y Roberto Punín Larrea.
- ✓ **NIVEL DIRECTIVO:** Representado por el Gerente Roberto Punín Médico en la especialidad de Urología.

- ✓ **NIVEL ASESOR:** Dentro de este nivel se encuentra una contadora asesora.
- ✓ **NIVEL AUXILIAR:** La Clínica tiene como nivel auxiliar una Secretaria, una ayudante en Servicios Generales.
- ✓ **NIVEL OPERATIVO:** Conformado por 14 empleados entre especialistas médicos y enfermeras que mantienen turnos rotativos.

### Organigrama estructural para la Clínica Moderna de la ciudad de Loja

Representación gráfica de la estructura organizativa de la Clínica Moderna, permite visualizar los niveles administrativos que la conforman.




Fuente: Clínica Moderna  
Elaborado: El autor


# MANUAL FUNCIONES




# CLINICA MODERNA

Su salud, nuestro compromiso!!

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>CLINICA MODERNA</b>  <b>Su salud, nuestro compromiso!!</b>	CODIGO	IO- 01
		FECHA DE APROBACIÓN	
		ENERO 2013	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA	
<b>Nivel Jerárquico</b>		LEGISLATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<p>Son los encargados de establecer la legislación y normativa que regirá la acción de la clínica; además evalúa la gestión de la misma a través de informes que presenten los órganos de Gerencia y Control.</p>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Elaborar las políticas, lineamientos y estrategias generales de la Importadora.</li> <li>✦ Designa al gerente y sus administradores.</li> <li>✦ Considera los informes que presenta el gerente con respecto a las actividades que ejerce en su período de trabajo</li> <li>✦ Resuelve el reparto de las utilidades de acuerdo a la Ley.</li> <li>✦ Conocer y aprobar el presupuesto anual y el plan operativo.</li> <li>✦ Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación gravamen total o parcial de ellos.</li> <li>✦ Analizar los informes emitidos por el gerente sobre las actividades desarrolladas en la clínica.</li> <li>✦ Resuelve sobre la disolución y liquidación de la empresa.</li> <li>✦ Orientar y coordinar las actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la clínica.</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<p>Tener acciones a su nombre y debidamente legalizadas.  Ser mayor de 18 años.  Disponibilidad de tiempo.</p>			

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>CLINICA MODERNA</b>  <b>Su salud, nuestro compromiso!!</b>		CODIGO IO - 02
	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>		
	ENERO 2013		
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		GERENCIA GENERAL	
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA	
<b>Nivel Jerárquico</b>		EJECUTIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<p>Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización; se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas y operacionales de la clínica.</p>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa</li> <li>✦ Ejercer un liderazgo dinámico para ejecutar los planes y estrategias determinados.</li> <li>✦ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas</li> <li>✦ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente al equipo de trabajo.</li> <li>✦ Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías y productos más adecuados.</li> <li>✦ Planificar las formas de capacitación o actualización del personal según sus funciones.</li> <li>✦ Hace cumplir con las políticas y reglamentos internos.</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>		Superior Título de Ingeniero Comercial	
<b>EXPERIENCIA</b>		Mínimo 3 años	
<b>TIEMPO</b>		Disponibilidad de tiempo	


	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>CLINICA MODERNA</b>  <b>Su salud, nuestro compromiso!!</b>		CODIGO IO - 03
	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>		
	ENERO 2013		
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		CONTABILIDAD	
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA	
<b>Nivel Jerárquico</b>		ASESOR	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Registrar, revisar y analizar todos los movimientos contables para la elaboración de los Estados Financieros; controla las actividades financieras, tributarias, disposiciones legales emitidas por el organismo de rentas.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Llevar la contabilidad de la empresa y registros contables.</li> <li>✦ Declaración de impuestos mensuales al SRI.</li> <li>✦ Preparación y presentación de balances.</li> <li>✦ Conciliaciones bancarias.</li> <li>✦ Formulación de Estados financieros.</li> <li>✦ Revisión y cumplimiento tributario.</li> <li>✦ Reunión con accionistas.</li> <li>✦ Realizar análisis financieros.</li> <li>✦ Asesoran a los departamentos relacionados con contabilidad y finanzas</li> <li>✦ Elaborar rol de pagos para el personal de la clínica.</li> <li>✦ Elaborar planillas de retenciones realizadas en roles de pagos.</li> <li>✦ Realiza los pagos legales contraídos por la empresa.</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>		Lic. o egresada en contabilidad y auditoría, carreras afines Conocimientos en sistemas contables computarizados	
<b>EXPERIENCIA</b>		Mínimo 2 años	
<b>TIEMPO</b>		Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>CLINICA MODERNA</b>  <b>Su salud, nuestro compromiso!!</b>	CODIGO	IO - 04
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		ENERO 2013	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		SECRETARIA	
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA	
<b>Nivel Jerárquico</b>		AUXILIAR	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Realizar labores de secretaria o asistencia directa al gerente de la clínica.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Redactar y dirigir todo tipo de correspondencia como oficios y memorandos.</li> <li>✦ Atender al público que solicite información y concertar entrevistas con el gerente de la empresa.</li> <li>✦ Cobro de consultas médicas.</li> <li>✦ Estar presente en las reuniones que realiza la junta de accionistas y tomar nota los puntos de mayor importancia.</li> <li>✦ Mantener archivos de la correspondencia.</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>		Título de Secretaria Ejecutiva	
<b>EXPERIENCIA</b>		Mínimo 2 años	
<b>TIEMPO</b>		Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>CLINICA MODERNA</b>  <b>Su salud, nuestro compromiso!!</b>	CODIGO	IO - 05
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		ENERO 2013	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		SERVICIOS GENERALES	
<b>Área</b>		ADMINISTRATIVA	
<b>Nivel Jerárquico</b>		AUXILIAR	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Apoyar en las funciones que requiera la clínica.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Limpieza de la clínica.</li> <li>✦ Ayudar a despachar medicinas.</li> <li>✦ Entrega de insumos médicos al paciente.</li> <li>✦ Atender cualquier solicitud del área administrativa.</li> <li>✦ Labores de Mensajería.</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>		Bachiller	
<b>EXPERIENCIA</b>		Indispensable	
<b>TIEMPO</b>		Disponibilidad de tiempo	



	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>CLINICA MODERNA</b>  <b>Su salud, nuestro compromiso!!</b>	CODIGO	IO - 06
		<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>	
		ENERO 2013	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		ENFERMERIA	
<b>Área</b>		MÉDICA	
<b>Nivel Jerárquico</b>		OPERATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
Realizar procedimientos de enfermería.			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✪ Recoger las historias clínicas de fichas y tomar funciones vitales y peso a los</li> <li>✪ pacientes que acuden a la clínica.</li> <li>✪ Preparar los materiales adecuados para la atención de los pacientes.</li> <li>✪ Mantener el área de trabajo limpio y ordenado.</li> <li>✪ Participar en el control y resguardo de los bienes de la clínica.</li> <li>✪ Colaborar en forma permanente con el médico durante el procedimiento de enfermería.</li> <li>✪ Realizar otras funciones que le asigne el jefe del servicio, o el médico de turno.</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>		Licenciada en Enfermería	
<b>EXPERIENCIA</b>		Mínimo 2 años	
<b>TIEMPO</b>		Disponibilidad de tiempo	

	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  <b>CLINICA MODERNA</b>  <b>Su salud, nuestro compromiso!!</b>	CODIGO	IO - 07
		FECHA DE APROBACIÓN	
		ENERO 2013	
<b>I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
<b>Denominación del Cargo</b>		MÉDICOS ESPECIALISTAS	
<b>Área</b>		MÉDICA	
<b>Nivel Jerárquico</b>		OPERATIVO	
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>			
<p>Proporcionar atención médica integral, así como planear, ejecutar y controlar la prestación de los servicios de salud de primer nivel a la población abierta en lo referente a la especialidad que le compete.</p>			
<b>III. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>⊛ Proporcionar servicios de atención médica mediante acciones de promoción, prevención, curación, control, consulta externa de manera oportuna y con calidad al individuo, familia y comunidad, enfocada al cuidado de la salud.</li> <li>⊛ Programar y realizar evaluaciones periódicas de los programas de salud y supervisar al personal a su cargo.</li> <li>⊛ Solicitar los insumos necesarios para realizar sus actividades y conservar en buen estado el material y equipo bajo su custodia.</li> <li>⊛ Sugerir a sus superiores las medidas necesarias para atender la problemática de salud.</li> <li>⊛ Organizar, coordinar, asesorar y supervisar las actividades del personal de la clínica.</li> </ul>			
<b>IV. REQUISITOS MÍNIMOS</b>			
<b>EDUCACIÓN</b>		Doctor en Medicina General o en la rama médica a la que pertenece.	
<b>EXPERIENCIA</b>		Mínimo 3 años	
<b>TIEMPO</b>		Disponibilidad de tiempo	



*MANUAL DE FUNCIONES*

CLINICA MODERNA

**Su salud, nuestro compromiso!!**

CODIGO

IO - 08

FECHA DE APROBACIÓN

ENERO 2013

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

<b>Denominación del Cargo</b>	LABORATORISTA CLINICO
<b>Área</b>	MÉDICA
<b>Nivel Jerárquico</b>	OPERATIVO

**II. NATURALEZA DEL PUESTO**

Efectuar la toma de muestra de acuerdo a las indicaciones de los médicos, para el análisis respectivo.

**III. FUNCIONES PRINCIPALES**

- ✪ Recepcionar las muestras de los pacientes para procesar.
- ✪ Preparar materiales y reactivos para procesar los análisis.
- ✪ Procesar las muestras de acuerdo al tipo de análisis solicitado por el médico.
- ✪ Elaborar los informes respectivos sobre las atenciones y exámenes especializados.
- ✪ Elaborar las estadísticas de atenciones.
- ✪ Mantener operativos los equipos y materiales de laboratorio.
- ✪ Colaborar con los demás servicios de acuerdo con las indicaciones del jefe.

**IV. REQUISITOS MINIMOS**

<b>EDUCACIÓN</b>	Tecnólogo en Laboratorio Clínico
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 2 años
<b>TIEMPO</b>	Disponibilidad de tiempo

## **Objetivo Estratégico N° 2**

- ❖ **Implementación de un plan de capacitación para el personal.**

### **Problema:**

Falta de capacitación al personal de la clínica en general en temas afines a la industria en la que se desenvuelven.

### **Meta:**

Mejorar la capacidad individual y colectiva tanto del personal administrativo como médico; para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, mediante un plan de capacitación.

### **Actividad:**

Realizar un plan de capacitación para todo el personal de la clínica, tanto médico como administrativo sobre temas relevantes como: Cultura de calidad y gestión por procesos, Relaciones Humanas, Manejo de desechos infectológicos, para llegar a mejorar los servicios y el desempeño del personal que labora en la clínica.

### **Presupuesto:**

Los costos que conlleven la contratación de los conferencistas; así como el de los refrigerios serán financiados en su totalidad por la clínica.

**Cuadro Nº 49**

<b>Seminarios</b>	<b>Duración</b>	<b>Participantes</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Cultura de calidad y gestión por procesos	5 horas	Personal Médico (9 personas)	10,00 hora	\$450,00
Relaciones Humanas	5 horas	Personal en general (18 personas)	2,50 hora	\$225,00
Gestión de desechos Biopeligrosos	5 horas	Personal de enfermería y servicios generales (6 personas)	10,00 hora	\$300,00
Gestión ambiental hospitalaria	5 horas	Personal Administrativo (3 personas)	8,00 hora	\$120,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$895,00</b>

Fuente: Empresas Capacitadoras  
Elaborado: El autor

**Cuadro Nº 50**

<b>Nº</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
120	Coffee Break	\$ 1.00	\$ 120,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$120,00</b>

Elaborado: El autor

## Resumen Presupuesto Capacitación

**Cuadro Nº 51**

<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>
Conferencias	\$895,00
Coffee Break	\$120,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1015,00</b>

Fuente: Cuadro Nº 49 y 50

Elaborado: El autor

### **Estrategias:**

Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la clínica.

Elaborar un plan de capacitación para la clínica.

Se propone que exista por lo menos una jornada de capacitación anual que conste de 20 horas como mínimo.

Las capacitaciones serán dictadas los días sábados (4 días) a partir del 05 de Enero del 2013 al 26 de Enero del 2013 en horario de 13H00 a 18H00 (5 horas por día).

**Cuadro N° 52**

N°	Curso Seminario	Empresa Capacitadora	Instructor	Tiempo de duración	Participantes	Lugar	N° participantes	Tipo de evento		Fecha
								Asistencia	Evaluación	
1	Cultura de calidad y gestión por procesos	Quality Control Management	Ing. Mg. Roberto López	5 horas	Personal Médico	Instalación Clínica Moderna	9	100%	100%	Sábado 05 de enero. De 13h00 a 18h00
2	Relaciones Humanas	Human Milenuim S.A	Ing. Darwin Benítez	5 horas	Personal en general	Instalación Clínica Moderna	18	100%	100%	Sábado 12 de enero. De 13h00 a 18h00
3	Gestión de desechos Biopeligrosos	Nipro Medical Corporation	Dr. José Paladines	5 horas	Personal de Enfermería y Servicios Generales	Instalación Clínica Moderna	6	100%	100%	Sábado de 19 de enero. De 13h00 a 18h00
4	Gestión ambiental hospitalaria	Nipro Medical Corporation	Dr. José Paladines	5 horas	Personal Administrativo	Instalación Clínica Moderna	3	100%	100%	Sábado 26 de enero. De 13h00 a 18h00

Fuente: Empresas Capacitadoras  
Elaborado: El autor

**Políticas:**

La capacitación será de carácter obligatorio, razón por la cual deberá participar todo el personal administrativo y médico de la clínica, quienes deberán ser puntuales y participar activamente en el proceso de capacitación. Para ello se llevará un registro de asistencia del personal el cual será firmado diariamente por cada empleado de la Clínica Moderna, y se llevara a cabo en horas no laborables.

Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la Clínica.

La culminación de los programas de capacitación se tendrá en cuenta de acuerdo con el tiempo estipulado por el centro de formación desde su inicio; para todos los casos de capacitación, de no acreditar la terminación y/o aprobación del curso de profundización dentro del mes el beneficiario deberá rembolsar la suma cubierta por la Clínica.

**Tácticas:**

Llevar a efecto el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes de la clínica.

**Responsable:**

La persona encargada será el Gerente de la Clínica Moderna.



### **Objetivo Estratégico N° 3**

- ❖ **Elaborar un Plan publicitario y promocional para la Clínica Moderna**

#### **Problema:**

La clínica no cuenta con publicidad y promoción necesaria para posicionarse en el mercado local.

#### **Meta:**

A través de los diferentes medios publicitarios dar a conocer los servicios médicos que ofrece la Clínica Moderna.

#### **Actividades:**

Se realizará un análisis minucioso de los medios de publicidad más adecuados para la empresa evitando gastos innecesarios.

Elaborar y diseñar la información que va a ser difundida en los diferentes medios publicitarios.

Difusión del spot televisivo en Ecotel Tv

Modelo de anuncio para el espacio publicitario en el Diario "La Hora"

Elaboración e impresión de hojas volantes.

Dar a conocer a los clientes las promociones que se otorgaran.

### Presupuesto:

Los costos del presente presupuesto, son costos reales lo cual servirá como referencia para el gerente de la clínica.

**Cuadro Nº 53**

<b>PLAN PUBLICIDAD</b>				
<b>Medio Publicitario</b>	<b>Nº de Inserciones</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Total Meses</b>
Ecotel Tv	15 spots televisivos semestrales	\$20,00	\$15,00	\$300,00
Diario "La Hora"	20 publicaciones semestrales	\$16,00	\$16,00	\$320,00
IdeaBox	1000 hojas volantes	\$0,12	\$120,00	\$120,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$740,00</b>

Fuente: IdeaBox, Diario "La Hora", Ecotel Tv  
Elaborado: El autor

**Cuadro Nº 54**

<b>PLAN PROMOCIÓN</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Bolígrafos	500	\$0,30	\$150,00
Llaveros	500	\$0,30	\$150,00
Carpetas	500	\$0,20	\$100,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$400,00</b>

Fuente: IdeaBox  
Elaborado: El autor

## Resumen Presupuesto Plan Publicidad y Promoción

Cuadro Nº 55

Detalle	Valor Total
Plan Publicitario	\$740,00
Plan Promocional	\$400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1140,00</b>

Elaborado: El autor

### **Estrategias:**

Buscar medios de comunicación que presten las mejores opciones para invertir en publicidad y los mensajes diseñados deberá ser dirigido directamente al consumidor final.

Creatividad en la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad.

Promociones llamativas, que permitan estimular a los clientes a adquirir el servicio que ofrece la clínica.

## **Modelo de Spot Televisivo (Ecotel Tv)**

Es un soporte audiovisual de corta duración utilizado por la publicidad para transmitir sus mensajes a una audiencia a través del medio electrónico conocido como televisión. La denominación de spot se refiere precisamente a los anuncios televisivos o radiofónicos que duran entre 5 y 60 segundos para promocionar un producto, servicio o institución comercial. El objetivo de la spot publicitario es el mismo que de todo anuncio: impactar en el televidente para que recuerde nuestro producto/servicio en el momento que lo necesite.

### **ESTAR SIEMPRE SANO, ES UNA GRAN DECISIÓN DE VIDA!!!**

Es por ello que la Clínica Moderna ofrece a la ciudadanía lojana las siguientes especialidades médicas:

Urología, Cardiología, Ginecología, Pediatría, Rayos X, Laboratorio Clínico y además Emergencia las 24H00 del día.

Contamos con los mejores especialistas y tecnología de primera..!!

Ubíquenos en Lauro Guerrero 05-14 y Juan José Samaniego o realice su cita a los teléfonos 2571184 – 2583573

**SU SALUD, NUESTRO COMPROMISO!!!**

## Modelo de anuncio publicitario para el Diario “La Hora”

La publicidad es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.



**m Moderna Clínica**



**DR. ROBERTO PUNÍN LARRERA**  
CIRUJANO - URÓLOGO  
MIEMBRO DE LA ASOCIACION AMERICANA DE UROLOGÍA

**Lauro Guerrero 05-14 y Juan José Samaniego**  
**[www.cirugialaparoscópica.net](http://www.cirugialaparoscópica.net)**  
**telf: (072) 2571184 - 583573**  
**[robertopunin1@gmail.com](mailto:robertopunin1@gmail.com)**

## Modelo de hojas volantes

Un volante propagandístico es un papel impreso, generalmente del tamaño de media cuartilla, que se distribuye directamente de mano en mano a las personas en las calles y en el cual se anuncia, pide, cuestiona o hace constar algo. Su mensaje es breve y conciso, por lo cual se diferencia del tríptico y del folleto, aunque se acepta que el volante es un cierto tipo de folleto breve.



The flyer features a background image of a modern, multi-story building. At the top, the logo for 'Clínica Moderna' is displayed in green and blue. Below the logo, the text 'OFRECEMOS SERVICIO EN LAS SIGUIENTES ESPECIALIDADES:' is centered. The specialties listed are: UROLOGIA, PEDIATRIA, GINECOLOGIA, LABORATORIO CLINICO, and CARDIOLOGIA, CIRUGIA LAPAROSCOPICA. A green banner states 'CONTAMOS CON PROFESIONALES ALTAMENTE CALIFICADOS Y EQUIPOS TECNOLÓGICOS DE PRIMERA'. Below this, the American Urological Association logo is shown with the text 'Con el apoyo total de la ASOCIACION AMERICANA DE UROLOGIA'. The bottom of the flyer has a yellow and blue bar with the address 'Lauro Guerrero 05-14 y Juan Jose Samaniego' and the website 'www.cirugialaparoscopica.net' along with the phone number 'telf: (072) 2571184 - 583573'.

**Clínica Moderna**

OFRECEMOS SERVICIO EN LAS SIGUIENTES ESPECIALIDADES:

UROLOGIA PEDIATRIA  
GINECOLOGIA LABORATORIO CLINICO  
CARDIOLOGIA CIRUGIA LAPAROSCOPICA

CONTAMOS CON PROFESIONALES ALTAMENTE CALIFICADOS  
Y EQUIPOS TECNOLÓGICOS DE PRIMERA

Con el apoyo total de la  
ASOCIACION AMERICANA DE UROLOGIA

Lauro Guerrero 05-14 y Juan Jose Samaniego [www.cirugialaparoscopica.net](http://www.cirugialaparoscopica.net)  
telf: (072) 2571184 - 583573

## Promociones

La promoción es un Plan Integral de Marketing, dado que su preparación implica tomar decisiones sobre todos los aspectos de la mezcla de mercadeo. Los objetivos de las promociones son delimitados y concretos. Se trata de lograr objetivos de corto plazo relativamente simples de medir y evaluar, tales como un incremento en las ventas o la realización de una actividad específica por parte de los consumidores.



**BOLÍGRAFO**



**LLAVERO**



**CARPETA**

### **Políticas:**

La clínica desarrollara su campaña publicitaria cada semestre o cuando las condiciones del mercado así lo determinen.

Realizar promociones de acuerdo a las temporadas más llamativas del año.

Mantener buenas relaciones entre la clínica y las diferentes empresas que prestan el servicio publicitario.

Evitar gastos innecesarios.

### **Tácticas:**

Entregar las hojas volantes a los clientes para que se informen de los servicios que brinda la clínica.

Las promociones estarán dirigidas exclusivamente para los pacientes, a los cuales se les hará la entrega de esferos y llaveros.

### **Responsable:**

La persona encargada de llevar a cabo el Plan publicitario y promocional será el Gerente de la Clínica Moderna.



#### Objetivo Estratégico N° 4:

- ❖ **Adquisición y equipamiento ambulatorio para la clínica.**

#### **Problema:**

Actualmente no cuenta con vehículo-ambulancia para cubrir las demandas exigidas por la ciudadanía lojana.

#### **Meta:**

Mejorar el nivel de servicio que presta la clínica, y a su vez incrementar el número de clientes.

#### **Actividades:**

Ponerse en contacto con entidades financieras locales para acceder a un crédito.

Contactar a empresas proveedoras de vehículos.

Equipar el vehículo acorde a las necesidades de la clínica.

#### **Presupuesto:**

**Cuadro N° 56**

<b>Empresa Provedora</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>
IO Motors	Vehículo-Ambulancia marca Hyundai	\$37390,00
Emermedic	Equipamiento para ambulancia	\$4500,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$41890,00</b>

Fuente: IO Motors, Emermedic  
Elaborado: El autor

## Especificación del vehículo ambulatorio

# H-1

### ESPECIFICACIONES

4  
AÑOS  
90.000 km

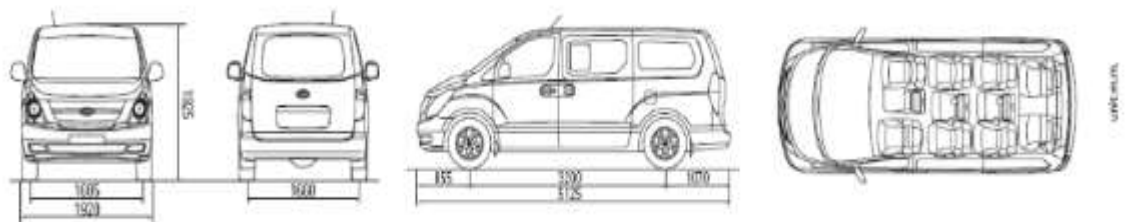
EQUIPAMIENTO INTERIOR	12 P.AC	9 P.AC
AIRE ACONDICIONADO MULTIPUNTO	X	X
ALARMA INTEGRADA A LA LLAVE DEL VEHICULO		X
APERTURA TAPA GASOLINA DESDE EL INTERIOR	X	X
ASIENTOS DELANTEROS DESLIZABLES Y RECLINABLES	X	X
ASIENTOS POSTERIORES RETRACTILES Y ABATIBLES	X	X
AUDIO	X	X
BLOQUEO CENTRAL		Radio con cd / 4 parlantes
BOLSILLO PORTAMAPAS DOBLE	X	X
CONSOLA CROMADA	X	X
CONTROLES POSTERIORES PARA LA VENTILACIÓN	X	X
DOBLE GUANTERA	X	X
DOBLE LÁMPARA POSTERIOR TIPO LED	X	X
ESPEJO CON ILUMINACIÓN EN VICERA	X	X
PARASOL CONDUCTOR Y PASAJERO	X	X
PORTAVASOS	18	10
REGULACIÓN DE ILUMINACIÓN EN TABLERO	X	X
RELOJ DIGITAL	X	X
RETROVISORES ELÉCTRICOS	X	X
TACÓMETRO	X	X
VELOCÍMETRO Y ODÓMETRO TOTAL Y PARCIAL	X	X
VIDRIOS DELANTEROS ELÉCTRICOS	X	X
VOLANTE CON REGULACIÓN VERTICAL	X	X

EQUIPAMIENTO EXTERIOR	12 P.AC	9 P.AC
DESEMPAÑADOR VIDRIO POSTERIOR	X	X
DOBLE PUERTA PARA INGRESO DE PASAJEROS O CARGA	X	X
ESPEJOS EXTERIORES COLOR NEGRO	X	X
ESPEJOS EXTERIORES PLEGABLES	X	X
FAROS ANTINEBLA	X	X

SEGURIDAD	12 P.AC	9 P.AC
ABS		X
AIRBAGS FRONTALES X2		X
ANILLOS CONTRA IMPACTOS EN TODA LA UNIDAD	X	X
CINTURONES DE SEGURIDAD DELANTEROS DE 2 PUNTOS (X1)	X	X
CINTURONES DE SEGURIDAD DELANTEROS DE 3 PUNTOS (X2)	X	X
CINTURONES DE SEGURIDAD POSTERIORES	2 PUNTOS (x9)	2 PUNTOS (x8)
EBD		X
ESTRUCTURA MONOCASCO	X	X

17 Pasajeros

<b>TRACCIÓN</b>	12 P. AC	9 P. AC
	4 X 2	
<b>DIRECCIÓN</b>	12 P. AC	9 P. AC
HIDRÁULICA	X	
<b>TRANSMISIÓN</b>	12 P. AC	9 P. AC
TIPO	Manual	Automática
VELOCIDADES	5 + REVERSA	4 + REVERSA
<b>SUSPENSIÓN</b>	12 P. AC	9 P. AC
DELANTERA	Mac Pherson con amortiguadores de gas	
POSTERIOR	Multi Link con eje rígido	
AMORTIGUADORES	Telescópicos gas	
ESPECIFICACIÓN	Alta / Reforzada	
<b>AROS/LLANTAS</b>	12 P. AC	9 P. AC
AROS	Acero 8.5 J x 16"	Aluminio 8.5 J x 16"
LLANTAS	215 70 R16	
<b>FRENOS</b>	12 P. AC	9 P. AC
SISTEMA	Doble diagonal / Servo asistida	
DELANTEROS	Disco ventilados 12"	
POSTERIORES	Tambor 11.8"	Disco 12.7"
ESTACIONAMIENTO	Cable a ruedas posteriores	
<b>SISTEMA DE COMBUSTIBLE</b>	12 P. AC	9 P. AC
BOMBA DE INYECCIÓN	Rotativa con central electrónica	



**HYUNDAI**

NEW THINKING.  
NEW POSSIBILITIES.

## Especificación del equipamiento para vehículo ambulatorio

### Detalle del Equipamiento:

- Revestimiento de aislamiento termo acústico.
- Revestimiento interior completo en FVPR. (fibra de vidrio en plástico reforzado) color blanco satinado.
- Base de piso en madera compacta o terciado fenolico de 15 m/m forrado en goma quirúrgica antideslizante.
- Zócalos y terminaciones en acero inoxidable.
- Instalación eléctrica independiente del vehículo base realizada con cable antillama con protección vehicular, tablero de fusibles y relay.
- Iluminación interior: 6 (seis) plafones de vidrio con luz alógena y encendido parciales, 1(un) tablero principal de 6 (seis) llaves, tomas varios de 12 volts, toma de 12 volts. para incubadora.
- Ventilador de 12 volts.
- Farol alógeno busca camilla o maniobra nocturna.
- Barral compacto de 2(dos) luces giratorias con sirena de 9 (nueve) tonos de 75 wats. de potencia
- 1(un) tubo de oxígeno de 2 mts .cúbicos (normalizado) con soporte, anclaje y funda.
- 1(un) regulador de oxígeno medicinal.
- Cañería de fluidos interna.
- Butaca tapizada con cinturones de seguridad.
- Baulera lateral con almohadón tapizado.
- Camilla articulada construida totalmente en aluminio con respaldo reclinable, manillares rebatibles, 6(seis) ruedas, colchoneta tapizada y cinturones de sujeción.
- Sistema de sujeción de camilla al piso construido en aluminio.
- Base para camilla con guías, zócalos y puerta frontal de acero inoxidable con depósito para tabla de raquis.
- Rotulado de lunetas traseras.
- Rotulación exterior básica.
- 1 (un) pasamano cromado en techo.
- Mueble lateral: 6 (seis) estantes e iluminación interior, estante especial para cardio desfibrilador y para panel de oxígeno terapia, cesto de residuos, baulera, deposito para chaleco de estricacion, soporte para soluciones par entérales.
- Calefactor en habitáculo trasero
- Instalación de despresurizador y evacuador de flujo de gases.







### **Estrategias:**

Acceder al crédito por el valor del equipo ambulatorio, en la entidad financiera que maneje una tasa de interés baja.

Negociar con los proveedores en este caso con la casa vehicular así como también con la empresa que va a equipar el vehículo ambulatorio.

### **Políticas:**

El equipo ambulatorio solo se lo usara para atender llamados de emergencia, mas no para otros asuntos de la clínica.

### **Táctica:**

Dar a conocer los beneficios que presta el servicio ambulatorio.

Poner al servicio de los clientes el equipo ambulatorio.

Reunirse con los proveedores cada tres meses, para ajustar términos de garantías y desperfectos hasta que expire la garantía.

### **Responsable:**

El responsable de llevar a cabo este objetivo estratégico es el Gerente de la Clínica Moderna.

## Objetivo Estratégico N° 5:

### ❖ Implementación de un sistema de control.

#### Problema:

Falta de un sistema de control, en lo referente a horarios de entrada y salida del personal.

#### Meta:

Lograr que en la clínica el personal cumpla con los horarios establecidos de acuerdo al cargo que desempeñan.

#### Actividades:

Ponerse en contacto con la empresa proveedora del sistema de control que requiere la clínica.

#### Presupuesto:

**Cuadro N° 57**

<b>Empresa Proveedora</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Total</b>
Dura Power	Sistema de control Hand Punch 300	\$610,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$610,00</b>

Fuente: Dura Power  
Elaborado: El autor

#### Estrategias:

Dar a conocer al personal la existencia de un sistema de control dentro de la clínica para evitar posibles sanciones.

El sistema de control implementado se encuentre funcionando todo el tiempo.



**Políticas:**

El personal de la clínica tanto medico como administrativo deberá registrar en el sistema su hora de ingreso y salida.

Los gastos del sistema de control serán asumidos en su totalidad por la clínica.



### Tácticas:

Colocar el sistema de control (hand punch 3000) en la entrada de la clínica para facilitar el registro al personal.

Considerar cada sugerencia que puedan dar el personal, haciéndoles partícipes de los resultados que se alcanza progresivamente.

### Responsable:

La persona encargada será el Gerente de la Clínica Moderna.

## RESUMEN GENERAL DE PRESUPUESTOS

**Cuadro Nº 58**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	VALOR TOTAL
Elaborar un manual orgánico-funcional para la clínica.	\$4,10
Implementación de un plan de capacitación para el personal.	\$1015,00
Elaborar un Plan publicitario y promocional para la Clínica Moderna.	\$1140,00
Adquisición y equipamiento ambulatorio para la clínica.	\$41890,00
Implementación de un sistema de control.	\$610,00
<b>Total Costo Implementación de Plan Estratégico</b>	<b>\$44659,10</b>

Fuente: Cuadro N° 48, 51, 55, 56, 57  
Elaborado: El autor

El costo total para la implementación de un Plan Estratégico dentro de la Clínica Moderna de la Ciudad de Loja será de: **\$44659,10** dólares americanos, la cual será financiada en su totalidad por la Clínica Moderna.

## **h. CONCLUSIONES**

Luego del análisis, sistematización y diagnóstico de la situación actual de la Clínica Moderna, se ha llegado a las siguientes conclusiones para el mejoramiento de los servicios de la empresa objeto de estudio.

- Se concluyó que la Clínica Moderna es una empresa con fines de lucro cuya finalidad es de prestar servicios médicos de alta calidad, viene prestando sus servicios por más de 10 años a sus clientes, gracias a su larga trayectoria se ha consolidado con un gran prestigio y liderazgo a nivel local.
- De acuerdo a los resultados de entrevista aplicada al gerente de la clínica y contrastada con la encuesta a los empleados se pudo concluir que no cuenta con un Plan Estratégico.
- Dentro de la Clínica Moderna se pudo concluir que la calidad del servicio cuenta con todas las garantías, mismo que lo ha colocado en la mente del cliente.
- Se concluyó que la Clínica Moderna cuenta con una filosofía empresarial empírica, por lo cual fue necesario replantear la filosofía empresarial.
- La Clínica Moderna no tiene definido claramente un manual orgánico-funcional, lo que ocasiona confusión en las actividades, responsabilidades y funciones al desempeñar en la empresa.
- La comunicación entre personal y directivos se ha desarrollado de manera favorable lo que permite tomar correctivos a errores o falencias dentro de la clínica.

- La Clínica Moderna se ha descuidado con lo que respecta a capacitación al personal tanto medico como administrativo, lo que limita que no se desenvuelvan bien en sus actividades encomendadas.
- Se concluyó que la falta de difusión y promoción de los servicios no permite que los clientes se encuentre bien informados acerca de los beneficios, actividades y convenios, que viene desarrollando la Clínica Moderna.

## **i. Recomendaciones**

Al término del presente trabajo es pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer el accionar de la Clínica Moderna.

- Se recomienda tomar en cuenta la propuesta de presente trabajo investigativo, ya que es imprescindible la necesidad de un Plan Estratégico, el mismo que le permitirá posicionar a la empresa en el mercado.
- Se recomienda aplicar la propuesta de la estructura organizativa y el desarrollo de los manuales de funciones que debe cumplir dentro de la misma.
- Se recomienda dotar de cursos de capacitación al personal tanto medico como administrativo el cual servirá para tener talento humano comprometido y especializado en la clínica con la finalidad de brindar un mejor servicio al paciente.
- Se recomienda realizar planes de promoción y publicidad en la Clínica Moderna de manera que los clientes se mantengan bien informados acerca de los servicios médicos que ofrecen.
- Se recomienda implementar el equipo ambulatorio, para así mejorar el servicio médico de la Clínica Moderna.
- Se recomienda implantar un sistema de control en la Clínica Moderna, para de este modo evitar cargas horarias o viceversa en el personal.

- Se recomienda tomar en consideración la propuesta de Planeación Estratégica planteada cuyo propósito es contribuir al mejoramiento de la gestión que realizan constantemente sus directivos.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ANSOFF, Igor. “Estrategias Corporativas1”, 2000.
- ✓ BERGER, B. “La Cultura Empresarial. Guernika”. 1993.
- ✓ GIBSON IVANCEVICH, Nelly. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, Octava Edición, 2001.
- ✓ HITT, Michael, IRELAND, Duane. “Administración Estratégica”, 7ma Edición, México, 2005
- ✓ JARAMILLO, José Carlos. “Dirección Estratégica”, Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management, 2000.
- ✓ KOTLER, Phillip. “Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control)”, 7ma. edición. Naucalpan de Juárez. Edo. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1993.
- ✓ SALLENAVE, Jean Paul. “La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!”, Editorial Norma. 1993.
- ✓ STEINER, George. “Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”, Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA, 2004.

### 1. Netgrafía:

- <http://www.monografias.com/trabajos33/planeaciónadministrativa5shtml#bil>
- [http://mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://mision_de_una_empresa.htm)
- [http://vision\\_de\\_una\\_empresa.ht](http://vision_de_una_empresa.ht)

**k. ANEXOS**

**ANEXO 1**

**MODELO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA CLINICA MODERNA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título en Ingeniería Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente entrevista, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales; de esta manera coadyuvar a mejorar el funcionamiento y desenvolvimiento de la clínica dentro del campo en el que se encuentra. Esta entrevista con la debida colaboración tendrá una duración de 20 minutos.

**1. ¿Cómo considera Ud. que se encuentra actualmente estructurada la Clínica Moderna?**

.....  
.....  
.....

**2. ¿Cree Ud. que los servicios que presta la Clínica Moderna son de buena calidad?**

.....  
.....  
.....

**3. ¿La Clínica Moderna cuenta con misión y visión?**

.....  
.....  
.....

**4. ¿En cuánto a la estructura legal de la Clínica Moderna como se encuentra funcionando?**

.....  
.....  
.....

**5. ¿La Clínica Moderna cuenta con un organigrama estructural y funcional plenamente establecido?**

.....  
.....  
.....

**6. ¿La Clínica Moderna cuenta con un Plan Estratégico?**

.....  
.....  
.....

**7. ¿Cree Ud. necesario implantar un Plan Estratégico dentro de la Clínica?**

.....  
.....  
.....

**8. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo en la Clínica?**

.....  
.....  
.....



**9. ¿Existe un Plan de capacitación para los empleados y directivos de la Clínica?**

.....  
.....  
.....

**10. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**

.....  
.....  
.....  
..

**11. ¿En cuánto a la estructura física y maquinaria con la que cuenta la Clínica Moderna, esta es la adecuada?**

.....  
.....  
.....  
..

**12. ¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente Plan Estratégico?**

.....  
.....  
.....  
..

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## ANEXO 2

### MODELO DE ENTREVISTA PARA EL GERENTE DE LA CLINICA AUSTROMED Y CLINICA-HOSPITAL UTPL



#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título en Ingeniería Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente entrevista, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales. Esta entrevista con la debida colaboración tendrá una duración de 20 minutos.

1. **¿En lo referente a la calidad del servicio que ofrece su empresa, como lo considera Ud.? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

2. **¿Cómo piensa que se encuentra su empresa en lo concerniente a la competitividad? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

3. **¿Cómo califica su empresa frente a las promociones que tienen dentro de la misma? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

4. **¿En cuánto a la publicidad de la clínica como considera Ud. que se encuentra? Señale con una X**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

5. **¿A su parecer de qué manera califica el logotipo de la clínica? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

6. **¿Qué apreciación tiene frente a los proveedores de la clínica? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

7. **¿En lo referente a los precios por servicios médicos como considera Ud. que se encuentra la clínica? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

8. **¿Cómo califica la ubicación de la clínica frente a la competencia? Señale con una X.**

FORTALEZA MAYOR (4)	
FORTALEZA MENOR(3)	
DEBILIDAD MENOR(2)	
DEBILIDAD MAYOR(1)	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

### ANEXO 3

## MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA CLINICA MODERNA



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título en Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente encuesta, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales; de esta manera coadyuvar a mejorar el funcionamiento y desenvolvimiento de la clínica dentro del campo en el que se encuentra, a través de un Plan Estratégico.

Esta encuesta con la debida colaboración tendrá una duración de 15 minutos.

#### 1. ¿Qué nivel de educación posee usted?

- a.  Bachiller.
- b.  Educación tecnológica.
- c.  Título Profesional.
- d.  Educación Postgrado.

#### 2. ¿Qué cargo desempeña en la Clínica?

Cargo que ocupa:	
Médico Especialista	
Enfermera	
Lic. en Enfermería	
Contadora-Auditora	
Secretaría	
Servicios Generales	

3. **¿Cuál es su experiencia en funciones similares a las que ahora realiza, dentro de otras empresas?**

- a.[\_\_] 0 a 1 año.
- b.[\_\_] 1 año a 2 años.
- c.[\_\_] 2 años a 3 años.
- d.[\_\_] 3 años en adelante.

4. **¿Conoce usted si la Clínica Moderna cuenta con Misión y Visión?**

Si ( )

No ( )

5. **¿Conoce usted si la Clínica Moderna ha aplicado algún Plan Estratégico?**

Si ( )

No ( )

6. **¿Cree Ud. que la Clínica Moderna cuenta con tecnología sofisticada?**

Si ( )

No ( )

7. **¿Cómo califica Ud. a la Clínica Moderna, en cuanto a los servicios médicos que presta?**

Opción de respuesta	
Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

**8. ¿Ha recibido capacitación por parte de la Clínica Moderna?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿Conoce Ud. si la Clínica Moderna cuenta con una estructura orgánica-funcional?**

Si ( )

No ( )

**10. ¿Le gustaría que mejore la estructura de la Clínica Moderna?**

Si ( )

No ( )

**11. ¿Cuál es la sugerencia más importante que se debe tomar en cuenta para mejorar la estructura de la clínica?**

<b>Opción de respuesta</b>	
Infraestructura	
Estructura Administrativa y Organizativa	
Equipos tecnológicos	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## ANEXO 4

### MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA CLINICA MODERNA



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Con el propósito de realizar la tesis previa a la obtención del título en Ingeniera Comercial, le solicito se digne dar contestación a la presente encuesta, cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales; de esta manera coadyuvar a mejorar el funcionamiento y desenvolvimiento de la Clínica Moderna de la ciudad de Loja dentro del campo en el que se encuentra, a través de un Plan Estratégico.

Esta encuesta con la debida colaboración tendrá una duración de 15 minutos.

#### DATOS GENERALES:

<b>Edad</b> .....	<b>Sexo</b> .....
<b>Nivel de Educación</b> Básico ( ) Medio ( ) Superior ( )	

1. ¿Ha requerido de los servicios médicos que presta una Clínica privada?

Si ( )      No ( )

2. ¿Por qué prefiere recibir los servicios de salud de una clínica?  
 Marque con una X.

Opción de respuesta	
Servicio de consulta externa óptima	
Servicio garantizado de cirugía	
Atención oportuna del servicio de emergencia	
Calidez y profesionalidad en la atención de los servicios	
Costos justos de los servicios	
Sala de cirugías de calidad	
Servicio de enfermería de alta profesionalidad	
Otros.....	

3. ¿Qué servicios de salud, usted más utiliza en una clínica?  
 Marque con una X.

Opción de respuesta	
Urología	
Cardiología	
Ginecología	
Pediatría	
Rayos X	
Laboratorio	
Otros.....	

4. ¿Ha utilizado Ud. algún servicio médico en la Clínica Moderna?

Si ( ) No ( )

5. ¿Qué nuevas especialidades quisiera que implemente la Clínica Moderna? Marque con una X.

Opción de respuesta	
Oncología	
Odontología	
Neurología	
Nefrología	
Otros.....	



6. ¿Cree usted conveniente que se debiera implementar el servicio de Ambulancia dentro de la clínica?

Si ( ) No ( )

7. ¿En cuanto al servicio de Laboratorio Clínico, estima qué el servicio es?

Opción de respuesta	
Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Malo	

8. ¿Qué tomaría en cuenta usted en una consulta médica en la Clínica Moderna?

Opción de respuesta	
Tiempo	
Cordialidad	
Rapidez	
Otros.....	

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta externa dentro de la Clínica Moderna? Marque con una X.

Opción de respuesta	
\$15.00 a \$20.00	
\$21.00 a \$30.00	
\$31.00 a \$40.00	
Más de \$40.00	

10. ¿Qué tipo de promociones le sugiere a la Clínica? Marque con una X.

Opción de respuesta	
1era Consulta gratis	
Cheques gratuitos pasada la 3ra consulta	
Descuentos	
Otras.....	

11. ¿Cree que la infraestructura de la Clínica es la adecuada?

Si ( ) No ( )

12. ¿Por qué medio publicitario se enteró de los servicios que brinda la Clínica Moderna, Señale 1 opción?

Opción de respuesta	
Televisión	
Prensa Escrita	
Radio	
Redes Sociales	

13. ¿De la pregunta anterior, señale una opción del medio publicitario que eligió y el horario al que acude?

Opción de respuesta	Mañana	Tarde	Noche
<b>TELEVISIÓN</b>			
Uv Televisión			
Ecotel Tv			
<b>RADIO</b>			
Super Laser			
Rumba 106.9			
<b>PRENSA</b>			
La Hora			
Crónica de la tarde			
<b>REDES SOCIALES</b>			
Facebook			
Twitter			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

## ANEXO 5

# INSTALACIONES DE LA CLINICA



ANEXO 6

# TECNOLOGIA DE LA CLINICA



## **I. ÍNDICE**

Certificación.....	I
Autoría.....	II
Agradecimiento.....	III
Dedicatoria.....	IV
<b>a. TEMA.....</b>	<b>1</b>
<b>b. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
Summary.....	5
<b>c. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>d. REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
1. Marco Referencial.....	12
2. Marco Conceptual.....	16
2.1. Filosofía Empresarial.....	16
2.1.1 Concepto de filosofía.....	17
2.1.2. Elementos de la filosofía.....	17
2.2. Planeación Estratégica.....	19
2.2.1. Importancia de la Planeación Estratégica.....	20
2.3. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.....	21
2.4. Estrategia.....	22
2.4.1. Sistemas de Estrategias.....	22
2.4.2. Desarrollo de los planes tácticos.....	23
2.5. Matriz Pest.....	23
2.6. Matriz de las 5 Fuerzas de Porter.....	25
2.7. Matriz del Perfil Competitivo.....	25
2.8. Análisis FODA.....	26

2.8.1. Análisis Externo.....	27
2.8.2. Análisis Interno.....	28
2.9. Matriz FODA.....	30
2.9.1. La planificación a largo plazo.....	31
2.9.2. Desarrollar objetivos de planeación a largo plazo.....	31
<b>e. MATERIALES Y METODOS.....</b>	<b>32</b>
1. Recursos Materiales.....	32
2. Métodos.....	32
3. Técnicas.....	33
<b>f. RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
1. Análisis Externo (Factores Pest).....	38
1.2. Análisis del entorno de la Clínica Moderna.....	44
2. Análisis Interno (Diagnostico Empresarial).....	57
3. Análisis e Interpretación de las encuestas y entrevistas.....	65
3.1. Entrevista realizada al Gerente de la Clínica Moderna.....	65
3.2. Entrevista realizada al Gerente de la Clínica AustroMed.....	69
3.3. Entrevista realizada al Gerente de la Clínica Hospital UTPL.....	71
3.4. Encuesta realizada al personal de la Clínica Moderna.....	74
3.5. Encuesta realizada a los clientes potenciales de la Clínica Moderna....	85
4. Filosofía Empresarial.....	103
4.1. Proceso Administrativo.....	105
4.2. Auditoria Interna.....	107
4.3 Proceso de mezcla de Marketing Mix.....	109
5. Diagnóstico de la Clínica Moderna.....	110
6. Análisis FODA de la Clínica Moderna.....	112

6.1. Matriz de factores externos.....	113
6.2. Matriz de factores internos.....	115
6.3. Matriz de alto impacto.....	116
6.3.1. Resultados de la matriz de alto impacto.....	117
6.3.2. Definición de Objetivos Estratégicos.....	118
<b>g. DISCUSIÓN.....</b>	<b>119</b>
1. Plan Estratégico.....	119
Objetivo Estratégico N° 1.....	123
Objetivo Estratégico N° 2.....	135
Objetivo Estratégico N° 3.....	140
Objetivo Estratégico N° 4.....	148
Objetivo Estratégico N° 5.....	154
<b>h. CONCLUSIONES.....</b>	<b>157</b>
<b>i. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>159</b>
<b>j. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>161</b>
1.Netgrafía.....	161
<b>k. ANEXOS.....</b>	<b>162</b>
Anexo 1.....	162
Anexo 2.....	165
Anexo 3.....	167
Anexo 4.....	170
Anexo 5.....	174
Anexo 6.....	175
<b>I. ÍNDICE.....</b>	<b>176</b>

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

<b>Cuadro N° 1:</b> Población 2010 de la Ciudad de Loja.....	34
<b>Cuadro N° 2:</b> Población Proyectada 2012 de la Ciudad de Loja.....	35
<b>Cuadro N° 3:</b> Población por familias de la Ciudad de Loja.....	35
<b>Cuadro N° 4:</b> Distribución de Encuestas.....	36
<b>Cuadro N° 5:</b> Matriz PEST.....	43
<b>Cuadro N° 6:</b> Proveedores de la Clínica Moderna.....	49
<b>Cuadro N° 7- 8:</b> Matriz de perfil competitivo.....	55
<b>Cuadro N° 9:</b> Personal de la Clínica Moderna.....	64
<b>Cuadro N° 10 - 20:</b> Encuesta realizada a los empleados.....	74
<b>Cuadro N° 21 - 37:</b> Encuesta realizada a los clientes potenciales.....	85
<b>Cuadro N° 38:</b> Auditoria Interna.....	107
<b>Cuadro N° 39:</b> Precios (Servicios de la Clínica Moderna).....	109
<b>Cuadro N° 40:</b> Análisis FODA de la Clínica Moderna.....	112
<b>Cuadro N° 41 - 42:</b> Matriz EFE.....	113
<b>Cuadro N° 43 - 44:</b> Matriz EFI.....	115
<b>Cuadro N° 45:</b> Matriz de alto impacto.....	116
<b>Cuadro N° 46:</b> Elaboración de la Misión.....	119



<b>Cuadro N° 47:</b> Elaboración de la Visión.....	120
<b>Cuadro N° 48:</b> Presupuesto Objetivo Estratégico N° 1.....	123
<b>Cuadro N° 49 - 51:</b> Presupuesto Objetivo Estratégico N° 2.....	136
<b>Cuadro N° 52:</b> Cronograma de capacitaciones al personal.....	138
<b>Cuadro N° 53 - 55:</b> Presupuesto Objetivo Estratégico N° 3.....	141
<b>Cuadro N° 56:</b> Presupuesto Objetivo Estratégico N° 4.....	148
<b>Cuadro N° 57:</b> Presupuesto Objetivo Estratégico N° 5.....	154
<b>Cuadro N° 58:</b> Resumen General de Presupuestos.....	156
<b>Gráfico N° 1 - 11:</b> Encuesta realizada al personal.....	74
<b>Gráfico N° 12 - 35:</b> Encuesta realizada a los clientes potenciales.....	85