



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

Escuela de Postgrado en Administración de
Empresas

(ESPOL - ESPAE)

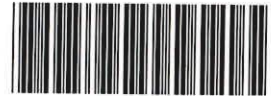
Maestría en Gerencia de Servicios Hospitalarios

Gestión para la Reorganización, Administración y
Funcionamiento de una Clínica Privada

Suárez de Cozzarelli, Dra. Leonor María
Medina de Peñafiel, Dra. Maritza

TUTOR:

Ms. Jacqueline Mejía



DP-08046



Guayaquil, Octubre de 2005



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
(ESPOL – ESPAE)**

MAESTRÍA EN GERENCIA DE SERVICIOS HOSPITALARIOS

**GESTIÓN PARA LA REORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
FUNCIONAMIENTO DE UNA CLÍNICA PRIVADA**

SUAREZ DE COZZARELLI, DRA. LEONOR MARIA

MEDINA DE PEÑAFIEL, DRA. MARITZA

TUTOR:

MS. JACQUELINE MEJIA

GUAYAQUIL, OCTUBRE DE 2005



MAESTRÍA EN GERENCIA HOSPITALARIA
SUSTENTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN

En Guayaquil, a los 27 días del mes de Octubre del 2005, en el auditorium de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas ESPAE-ESPOL, sustentaron la Tesis de Grado: "**Gestión para la reorganización de una clínica privada**"; los señores:

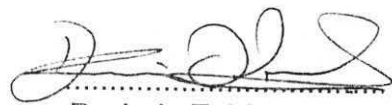
- **Medina Rojas Maritza**
- **Suárez Cepeda Leonor**

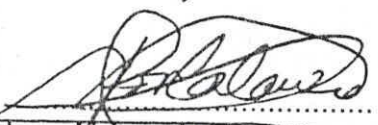
Actuaron como miembros del jurado las siguientes personas:

- Dr. Ernesto Torres
- Dr. Luis E. Valenzuela
- Ing. Alexandra Portalanza

Para constancia de lo actuado firman abajo los presentes:


.....
Dr. Ernesto Torres


.....
Dr. Luis E. Valenzuela


.....
Ing. Alexandra Portalanza

Se adjunta Acta de Calificaciones.

kam

Escuela de Postgrado en Administración de Empresas
ESPAE

SECRETARÍA ACADÉMICA

GESTIÓN PARA LA REORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE UNA CLÍNICA PRIVADA

ÍNDICE

Ítem	Nombre	Página
A.	Carátula	1
B.	Índice	2
C.	Agradecimiento	4
D.	Dedicatorias	5
E.	Resumen Ejecutivo	7
1.	Antecedentes	9
1.1	Planteamientos del problema	9
1.2	Justificación de la Intervención	11
1.3	Objetivos	11
1.3.1	Objetivo General	11
1.3.2	Objetivo Específico	12
2.	Descripción del negocio	13
2.1	Análisis de la Empresa	13
2.1.2	Misión, Visión, Valores Institucionales	13
2.1.2.1	Misión	13
2.1.2.2	Visión	13
2.1.2.3	Valores Institucionales	14
2.1.3	Estructura Legal	14
2.1.4	Análisis Interno – Externo	14
2.1.5	Situación de los Recursos Humanos	16
2.1.5.1	Organigrama	16
2.1.6	Situación de los Recursos Físicos	16
2.1.7	Situación de los Recursos Financieros	18
2.1.8	Equipo Gerencial	19
2.2	Análisis del Producto / Mercado	19
2.2.1	Servicios Prestados	19
2.2.2	El Mercado y la Segmentación de la demanda	20
2.2.3	Las Áreas de Negocios	21
2.3	Análisis del sector	21
2.3.1	Característica de la oferta	21
2.3.2	Los Competidores	22
2.3.3	Los proveedores y los canales de distribución	22
2.3.4	Las tendencias y las proyecciones	23
2.4	Las Estrategias	23
2.4.1	Las estrategias empresariales	23
2.4.1.1	Rediseño de la Clínica Medina Sur	24
2.4.1.1.1	Infraestructura	24
2.4.1.1.2	Administrativa y de Gestión, Flujograma	25
2.4.1.1.3	Tecnología	26
2.4.1.1.4	Convenios	27
2.4.1.1.5	Tercerización	28
2.4.2	Las Estrategias de las áreas de negocio	28
2.4.2.1	Marketing	28
2.4.2.2	Otras estrategias operativas	29



BIBLIOTECA
ESPAE-ES-UL

3.	Plan Operativo	30
3.1	El plan de marketing	30
3.1.1	Los Objetivos	30
3.1.2	Las Estrategias	31
3.1.3	El Plan de Ventas	31
3.1.4	El punto de equilibrio operativo	32
3.2	Reestructuración Física de la Clínica	33
3.2.1	Los Objetivos	33
3.2.2	Las Estrategias	33
3.2.3	El Presupuesto y Control	34
3.3	Reestructuración Administrativa y de Gestión de la Clínica	34
3.3.1	Los Objetivos	34
3.3.2	Las Estrategias	34
3.3.3	El Presupuesto y Control	34
3.4	Reestructuración Técnica de la Clínica	35
3.4.1	Los Objetivos	35
3.4.2	Las Estrategias	35
3.4.3	El Presupuesto y Control	36
4.	Las Fuentes de Financiación	37
4.1	Capital Invertido	37
4.2	Plan de amortización y la remuneración del capital	37
5.	Análisis Financiero de la Propuesta	38
5.1	Costo de la propuesta en marcha	38
5.2	Flujo de Caja	39
5.3	PE financiero del retorno sobre la inversión	39
6.	Conclusiones y recomendaciones generales	40
7.	Bibliografía	41
8.	Anexos	42
8.1	Plano de las instalaciones	42
8.2	Perfil principales cargos dentro de la Clínica	45
8.3	Gráficos	47
8.3.1	Permiso de Funcionamiento	47
8.3.2	Permiso del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil	47
8.4	Presupuestos	48
8.5	Encuesta	54
8.5.1	Detalle del Estudio de Mercado	55

Agradecimientos

Leonor

A los directivos de la Escuela de Postgrado por su visión en el campo de la Salud.

A todos los docentes que transmitieron sus experiencias en cada uno de los módulos.

A nuestro Coordinador Dr. Ernesto Torres, por su preocupación e interés por cada uno de los alumnos participantes de esta maestría

A nuestra Tutora MBA Jacqueline Mejía, por su valiosa dirección en la conclusión de este trabajo.

A todos nuestros compañeros y amigos de maestría,
en el tiempo transcurrido confraternizamos como una gran
familia



Maritza

A todos y cada un de las personas, los docentes, compañeras y demás personas que he conocido en esta etapa de mi vida y que han contribuido con sus valiosos conocimientos, de manera especial a nuestro Coordinador Dr. Ernesto Torres, a nuestra tutora MBA. Jacqueline Mejía por su tiempo y dedicación.

Dedicatorias

Leonor

A Dios Todopoderoso

Gracias por todos los momentos de mi vida, nada hubiese sido posible sin su presencia.

A mi madre Sara

ejemplo de amor y ternura, gestora de mis triunfos.

A mis hijos

Miguel, Paúl, Boris y Pablo.

Mi razón más importante de vida.

Ustedes me ayudaron a descubrir mis fortalezas.

A mi esposo Cellini

Todos los días nos enseña que Dios es todo.

A Elina y Silvia

Con amor.

A mis hermanos.

Catalina Xavier Teresa y Tomas

Con amor.

A quienes ahora, no están presentes, que influyeron de manera significativa y profunda en mi.

Maritza

**A mi esposo Jaime
Por su apoyo incondicional.**

**A mis hijas
Cindy y Romina
Ellas soportaron mis largas horas de ausencia.**

**A mis queridos padres
Ejemplo de trabajo y dedicación.**



ESM
ESP. DE MED.

Resumen Ejecutivo

La clínica "Medina Sur" nace como una solución frente a la escasez de servicios de salud privados, para un extenso sector del sur oeste de Guayaquil de bajos recursos económicos, es una Institución privada económicamente sustentada que brinda atención médica materno infantil.

La situación de inestabilidad reinante en el país a partir de 1998, debido a la crisis económica, el cambio de moneda de sucres a dólares y la aplicación del programa de maternidad gratuita del Ministerio de Salud Pública - MSP hicieron que la demanda en la Clínica Medina del Sur decayera.

Esto ocasionó la disminución de los ingresos, aumento en los gastos de producción, por lo que se optó como medida de emergencia reducir el personal a: Un médico general, Un ginecólogo y dos auxiliares de enfermería.

El surgimiento de nuevas tendencias de gestión en las instituciones de salud donde las estrategias están comenzando a centrarse en las líneas de gestión, en recursos materiales para garantizar la mejora de sus servicios, conscientes de esta realidad la Clínica Medina Sur, se ha propuesto realizar cambios sustantivos en su organización mediante un plan de negocios que permita salir de su situación actual mediante la reorganización administrativa de su gestión.

Esta reorganización consiste en el rediseño e implantación de soluciones de gestión que permitan el logro de niveles de competitividad con estándares internacionales de calidad y productividad. Esperamos que después de la ejecución de la propuesta de rediseño de la estructura organizacional y gestión operacional la Clínica Medina transforme la atención médica y se perfile como una altamente competitiva en el ámbito local.

El Plan de relanzamiento de Negocios incluye: Análisis estratégico situacional de la Clínica Medina Sur, Rediseño de estructura organizacional, procesos administrativos, recursos humanos y tecnológicos, Realizar un plan de marketing mediante estrategias de comercialización y la promoción de paquetes de servicios gineco-obstétricos, realizar esquemas de contratos o convenios con clínicas de tercer nivel, realizar un plan financiero, para la búsqueda de inversionista y/o alianzas con socios capitalistas, que permitan visualizar el costo que tendrá la implementación de la estrategia de diferenciación.

Nuestros servicios están dirigidos básicamente a toda la población que la requiera pero enfocándose a la población femenina en etapa fértil es decir jóvenes y señoras de 13 a 45 años y sus parejas.

Con este conocimiento, se decidió ofertar el servicio de consulta con una tarifa de \$8 Dólares. Para los años siguientes hemos considerado aumentos del 10% cada año, con respecto al anterior, esto basado en el aumento que se da en el IPC.

La Estrategia que se seguirá será la de diferenciación, esta dirigida a la asignación de servicios, de un valor sin igual dentro de la competencia, haciéndolo específico. En nuestro caso será la diferenciación de la imagen de nuestros servicios en relación de la competencia, a partir de los siguientes puntos: De servicio (oportuno, limpio y pulcro), De Imagen (privado y confidencial)

Se estudió y analizó que si algunos servicios se complementan entre sí, tanto, la Clínica como los pacientes obtendrán beneficios directos, ya que la Clínica enganchará dos y/o mas productos al mismo tiempo y los pacientes obtendrán un descuento por los múltiples servicios adquiridos: Convenios, Tarjeta de afiliación, Servicio de transporte, Consulta a domicilio y atención de emergencia

Para nuestro plan de ventas, la estrategia que se adoptará estará encaminada a demostrar con acciones a nuestros clientes las bondades de nuestro servicio.

- Se repartirán hojas volantes y folletos para promocionar los servicios.
- Se realizara una publicación quincenal del relanzamiento en prensa escrita y hablada
- Se hará un descuento del 5% a los 100 primeros clientes que se afilien a la Clínica.
- Cliente frecuente asignándole un código de identificación.
- Promocionar la imagen mediante la entrega de canastillas con el logo Institucional a las pacientes que utilizan los servicios de parto en la clínica.
- Venta de paquetes de servicios gineco – obstétrica, se muestran a detalle, los nombres y los costos promocionales que tendrán:

Después de establecer el flujo de caja de este proyecto se ha determinado que la inversión si es rentable, y da un Valor Actual Neto (VAN) \$13,076.6 y una tasa interna de retorno del 13.20 %, que si bien es cierto no es alta, es superior a la tasa del mercado.

1. ANTECEDENTES

A los servicios de salud, la sociedad actual les exige garantías y eficiencia comprendiéndose la primera como la certeza de calidad asegurada en su prestación y la eficiencia entendida como el empleo de los recursos necesarios en la actuación del médico ante su paciente.

Estamos ante una nueva ética de las relaciones médico-paciente, donde el fin debe ser buscar el mejor resultado cuando los pacientes demanden sus servicios.

Estas exigencias son consecuencia lógica del cambio cultural que ha experimentado la sociedad en los últimos momentos, también es necesario comprender los planteamientos y patrones de comportamientos empresariales en la gestión de los servicios de salud.

Las mismas que se han topado con servicios de salud anquilosados con grandes resistencias ha cambiar comportamientos, dificultades estructurales para adaptar sus instalaciones, directivos instalados en la comodidad de estilos de dirección clásicos, legislación administrativa que añade lentitud y dificultad y costes al empleo de servicios de salud fuera del alcance económico de la población, con profesionales sanitarios cuestionados por sus pacientes.

Ante esta situación surgen nuevas tendencias de gestión en las instituciones de salud donde las estrategias están comenzando a centrarse en las líneas de gestión, en recursos materiales y en cuanto a la organización hay interés por planificar y considerar cambios estratégicos para garantizar la mejora de sus servicios.

1.1 Planteamientos del problema

En 1985, el Dr. Atahualpa Medina, decide fundar la Clínica Medina Sur con recursos propios, después en 1995, crece fundado la Clínica Medina Norte, el caso de nuestro estudio se centra en la Clínica Medina Sur.

La clínica Medina Sur, surgió como una solución frente a la escasez de servicios de salud privados, para un extenso sector del sur oeste de Guayaquil de bajos recursos económicos. Está liderada por su propietario, se sustenta con recursos propios y con un equipo de médicos de alto nivel. Hasta 1999 fue una de las clínicas más importantes del sector.

Esta ubicada en las calles Cristóbal Colon y Nicolás Segovia esquina, parroquia Letamendi. Construcción propia con estructura de concreto de tres plantas completamente ventilada con todos los servicios básicos como: agua potable, electricidad, alcantarillado, recolección de basura, teléfono, entre otros. Atiende básicamente a una población de bajos recursos económicos del sector, las 24 horas al día.

Empezó sus actividades con la colaboración de:

- Un médico general,
- Tres internos de medicina y
- Dos auxiliares de enfermería

Los servicios que brindó como Policlínica inicialmente fueron:

- Servicios de atención de medicina general
- Obstetricia,
- Ginecología,
- Pediatría,
- Hidratación,
- Recolección de muestras para laboratorio clínico e

La capacidad inicial instalada fue de dos camas, pero, al tener muy buena acogida la Clínica Medina Sur, y una alta demanda, la infraestructura quedó pequeña por lo que en 1987, se tuvo que ampliar un piso, en él se inauguró un quirófano y 3 habitaciones.

Además se contrató otros profesionales más: un médico ginecólogo y cuatro médicos generales.

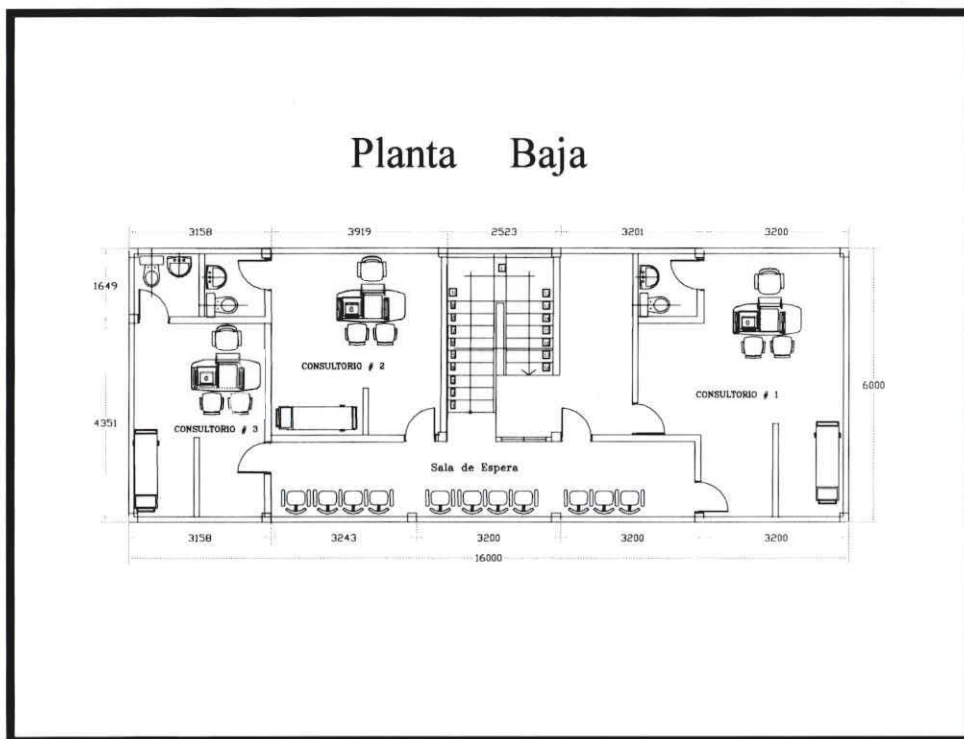


Figura 1. Plano inicial Clínica

Ya para 1989, el éxito de la atención personalizada brindada por su gerente-propietario hizo que la demanda creciera, lo que obligó a invertir para ampliar los servicios de atención de partos y cesáreas.



Figura 2. Clínica después de remodelaciones

La situación de inestabilidad reinante en el país a partir de 1998, debido a la crisis económica, el cambio de moneda de sucres a dólares y la aplicación del programa de maternidad gratuita del Ministerio de Salud Pública - MSP hicieron que la demanda en la Clínica Medina del Sur decayera.

Esto ocasionó la disminución de los ingresos, aumento en los gastos de producción, por lo que se optó como medida de emergencia reducir el personal a: Un médico general, Un ginecólogo y dos auxiliares de enfermería.

1.2 Justificación de la Intervención

Conscientes de la realidad la Clínica Medina Sur como empresa privada de salud, se ha propuesto realizar cambios en su organización mediante un plan de negocios que permita salir de su situación actual.

El enfoque que se pretende dar a la clínica consiste en el rediseño e implantación de soluciones de gestión que permitan el logro de niveles de competitividad con estándares internacionales de calidad y productividad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Realizar un análisis estratégico y situacional de la Clínica Medina Sur, revisando el rediseño de su estructura, procesos administrativos, recursos humanos y tecnológicos y con este análisis, buscar estrategias que permitan lograr el mejoramiento de la productividad, todos estos cubiertos en un Plan de relanzamiento de Negocios.

1.3.2 Objetivos específicos

- Análisis estratégico situacional de la Clínica Medina Sur.
- Rediseño de estructura organizacional, procesos administrativos, recursos humanos y tecnológicos.
- Realizar un plan de marketing mediante estrategias de comercialización y la promoción de paquetes de servicios gineco-obstétricos.
- Realizar esquemas de convenios con clínicas de tercer nivel para los casos críticos que requieran de la unidad de terapia intensiva.
- Realizar un plan financiero, para la búsqueda de inversionista y/o alianzas con socios capitalistas, que permitan visualizar el costo que tendrá la implementación de la estrategia de diferenciación.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Análisis de la empresa

En 1985, su fundador el Dr. Atahualpa Medina, decide abrir la Clínica Medina Sur con recursos propios, La Clínica Medina Sur, esta ubicada en la parroquia Letamendi al suroeste de la ciudad de Guayaquil, zona densamente poblada. Esta se encuentra ubicada en las calles Cristóbal Colon y Nicolás Segovia Esq.. Llimita al norte con la calle Bolivia, al sur calle A, al oeste calle Lizardo García y al este calle 16.

El área de influencia de la Clínica Medida del Sur comprende: Barrio del Cristo del Consuelo, Barrio Virgen Del Soto, Barrio Lindo, Ciudadela la Chala, Barrio Espíritu Santo, zona del Puente de la Calle A.

La clínica se encuentra ubicada cerca de importantes centros religiosos como son la Iglesia del Cristo del Consuelo, de la Virgen de Fátima, Iglesia Espíritu Santo y de Centros educativos como 3 colegios, 4 escuelas fiscales y un sin número de escuelas particulares además jardines de infantes.

La población en general es de recursos económicos medios y medios bajos, hay diversidad de profesionales, médicos, odontólogos, veterinarios, secretarias, carpinteros, ebanistas y una gran mayoría obreros varios.

Las vías de acceso son de concreto y de asfalto en muy buenas condiciones, las personas del sector pueden llegar caminando o en autobús. Las líneas de buses que circulan por la zona son: 11, 32, 45, 66,127.

2.1.2 Misión, visión, valores institucionales

2.1.2.1 Misión

Contribuir al desarrollo del país mediante la oferta de Servicios de Salud de calidad, el compromiso ético, la excelencia y el Recurso Humano capaz y motivado.

2.1.2.2 Visión

Convertirse en una institución referente, dinámica, moderna, con una adecuada infraestructura física, equipamiento y medios de gestión, ofreciendo servicios de salud innovadores que permitan alcanzar logros positivos en los accionistas, profesionales, trabajadores y pacientes, brindando un servicio de excelente calidad a la comunidad.



EBIBLIOTECA
ESPAL-ESPOL

2.1.2.3 Valores Institucionales

Los valores Institucionales que nos motivan para cumplir nuestra misión:

- Honradez, Integridad y Ética.
- Innovación y mejora continua.
- Trabajo en equipo.
- Afán de servir.

Integridad: La solvencia moral y profesional de nuestra institución se vera reflejada en la satisfacción de nuestros clientes.

Ética: Nuestra institución brinda atención humanitaria con el profesionalismo y calidez con un personal integro, con alta calidad de atención hacia nuestros usuarios.

Innovación: Presentar un sistema de atención con equipos de alta tecnología y con accesibilidad para nuestros pacientes.

Trabajo en equipo: Trabajo en forma coordinada y con organización.

Servicio: La mejor atención con entrega hacia nuestros clientes.

Responsabilidad: La atención en nuestras unidades será realizada a través de protocolos de procedimientos estandarizados para certificar nuestra calidad de atención.

2.1.3 Estructura Legal

La clínica es una empresa privada con un solo propietario el Dr. Atahualpa Medina como su representante legal. Su funcionamiento esta regulado al igual que todas las Hospitales, Clínicas, Policlínicos y Laboratorios Clínicos, por la dirección Provincial de Salud, a través del Departamento de Control Sanitario.

La Clínica cuenta con permiso de funcionamiento emitido por las siguientes instituciones: La Dirección Provincial de Salud como ente regulador, el Municipio y el Cuerpo de Bomberos. Ver Anexo. Permisos. Página 46.

2.1.4 Análisis Interno - Externo

Al igual que otros campos del quehacer humano, la industria de la salud se encuentra en constante cambio en su camino a obtener un mejor nivel de calidad y eficiencia de sus servicios.

La competencia en el mundo es cada vez más grande, y en nuestro país y ciudad esta situación no es distinta por esta razón realizamos un análisis interno y externo de diversos factores de la situación actual de Clínica Medina Sur. En este análisis se considero lo siguiente:

- **Social:** Los principales clientes son los habitantes del sector, empleados privados, que pertenecen a la clase media-baja y baja, estos consumidores satisfacen una necesidad primaria.
- **Demográfica:** Mayor concentración de la población en el sector sur, personas naturales que vienen de otros lugares, especialmente de zonas rurales.
- **Económico:** En la ley de oferta de demanda, cada día las personas aspiran a recibir mas, por menos, algunos de nuestros consumidores tienen capacidad económica de comprar pues tienen ingresos promedio adecuados para utilizar nuestros servicios.
- A nivel **Macro** se espera que la economía tenga un crecimiento de 1.5%. Para el cierre del año 2005.

Para detallar este razonamiento a continuación encontrará el Análisis de Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas (FODA), de la Clínica Medina Sur.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal medico y paramédico con conocimientos técnicos actualizados. • Ubicación y acceso de la clínica, en un sector estratégico de la ciudad de Guayaquil, • Infraestructura propia con diseño funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado y de la zona durante 25 años. • Existencia de la necesidad de un servicio de salud a bajo costo. • Existen deficiencias de los servicios de salud del sector publico • Costos elevados de los servicios de salud brindados por el sector privado en la zona
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Conformidad con el éxito que alcanzó la clínica en sus primeros años • Escasa reacción de propietario ante los cambios del mercado, • Un staff clínico independiente y no involucrado con las direcciones Empresariales. • Poca o nula gestión gerencial actual • Administradores generales empíricos e improvisados. • Recursos económicos limitados en comparación a la competencia • Necesidad de financiamiento para la reestructuración del negocio. • Ausencia de directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auge de clínicas móviles municipales denominadas CAMI • Auge de clínicas privadas modernas. • No estar acorde con los cambios tecnológicos del mercado de la salud • No proporcionar facilidades de pago como tarjetas de descuento, cuota fácil, prepago, tarjetas de crédito etc. • Inestabilidad económica del país.

2.1.5 Situación de los Recursos Humanos

Actualmente la Clínica Medina Sur cuenta con personalmente calificado que trabaje parcialmente en ella.

Su Gerente-Propietario es medico especialista en Ginecología y Obstetricia con una maestría en Servicios de salud, con 28 años de experiencia.

Servicio de Ginecología esta dirigido por un médico especialista en ginecología y Obstetricia de la Maternidad E. Sotomayor con 5 años de experiencia.

Medicina General lo dirige una medico general con 2 años de experiencia. La parte de apoyo como Enfermería esta de a cargo por auxiliares de enfermería.

En lo que se refiere a la parte **Administrativa-Contable** la dirige un CPA y servicios varios por personas confiables y responsables.

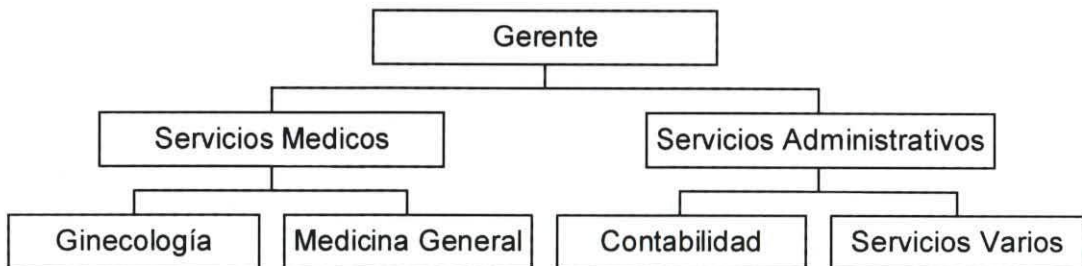


Nuestra gente, los médicos, las enfermeras, el equipo administrativo y en general todo el grupo humano esta preparado profesionalmente para prestar servicios de alta calidad, acorde con las exigencias de la medicina moderna.

La experiencia de 25 años sumados a la constante actualización de sus médicos en los últimos avances de la medicina y la permanente capacitación de su personal, nos permite ofrecer una competa gama de servicios con la más alta tecnología y un grupo humano de reconocida calidad

ética, profesional, científica y moral. Ver Anexo. Perfil principales cargos dentro de la Clínica. Páginas 44 – 45.

2.1.5.1 Organigrama



2.1.6 Situación de los Recursos físicos

La estructura arquitectónica del edificio es de concreto, tiene 447 mts² de construcción de concreto, esquinera, amplias zonas de parqueo, cuenta con tres plantas y una amplia terraza.

Posee todos los servicios básicos como: agua potable, redes de alcantarillado nuevas y funcionando en un 100%, líneas telefónicas. Recolección de basura diaria (los desechos biológicos se recogen de acuerdo a las disposiciones de la Dirección de salud). Ver anexo - Plano de las Instalaciones. Páginas 42 – 43.

Las Instalaciones de la Clínica Sur, cuentan con las principales áreas de:

SECRETARÍA- ADMISIÓN: La que se ocupara de la cita y recepción de pacientes y del registro de la actividad y será la unidad de apoyo administrativo para el resto del área.



Figura 4. Foto del área de Secretaria - Admisión

ÁREA DE INTERNACION TEMPORAL: Habitaciones, que contarán cada una, con una cama para el paciente, un sofá para el acompañante, una mesa de alimentación de pacientes, un velador, clóset o armario, y baño.

QUIRÓFANO: Cuenta con la mesa quirúrgica, la maquina de anestesia, monitor con oxímetro de pulso, lámpara cielítica, succionadores, electro bisturí, vitrina de insumos, así como de todo el instrumental necesario para cada proceso quirúrgico. Será climatizado.



Figura 5. Foto del área de Quirófano

SALA DE RECUPERACIÓN: Esta sección forma parte del departamento de sala de operaciones estará equipada con una camilla, monitor, vaporizador, nebulizador, tanque de oxígeno, succionador, trabajará bajo la vigilancia de la enfermera responsable del quirófano, estando el paciente bajo la responsabilidad del anesthesiólogo. Todos los pacientes intervenidos pasan por la sección de recuperación.

ESTERILIZACIÓN: Cuenta con un Autoclave de vapor para bultos quirúrgicos grandes y un esterilizador de calor seco para paquetes y equipos pequeños.

LAVANDERIA: Cuenta con una lavadora y una secadora de 20 libras.

2.1.7 Situación de los Recursos Financieros

La Clínica Medina Sur, ha tenido inconveniente Financiero en los últimos años, ya que él número de pacientes ha ido en descenso en los últimos tiempos, actualmente se realizan la siguiente cantidad de consultas medicas al mes.

Tipo de consulta	# de Consultas por mes	Costo US\$
Medicina general	90	8
Obstetricia y ginecología	120	8
Emergencias de cirugía menor	30	Mínimo 30 Máximo 80
Emergencia obstétrica	60	Mínimo 10 Máximo 60
Emergencia clínica	30	10
Consultas domiciliarias	15	10
Hospitalización x día (pacientes hospitalizados)	16	25
Cirugías general	4	Mínimo 350 Máximo 500
Cesáreas	4	350
Partos	2	200
Recolección de muestras para laboratorio clínico	96	10
Toma de muestra para papanicolaou	12	10

Lo que representa un ingreso mensual aproximado de US\$ 8300,00 dólares.

En cuanto a los egresos, estos se dan por:

Egresos	
Sueldos	\$ 2,500.00
Servicios Básicos Y Generales	\$ 350.00
Mantenimiento Y Otros	\$ 5,185.00
Total	\$ 8,035.00

Como se puede observar fácilmente la Clínica Medida Sur trabaja con un presupuesto mensual muy reducido, de tal manera que si surge algún imprevisto el dueño tiene que financiar esa actividad, lo que a la larga ha ido acumulando rentabilidad negativa del negocio.

2.1.8 Equipo Gerencial

La Clínica no cuenta con un equipo gerencial definido esta ha sido manejada como un negocio netamente familiar, e incluso podríamos decir que personal.

Las labores que básicamente ha realizado la persona que ha liderado la Clínica desde sus inicios como gerente y responsable de la Administración integral de la misma son:

- Conocer el movimiento económico de la clínica.
- Efectuar supervisión y evaluación de las actividades y rendimiento
- Representar legalmente a la clínica

2.2 Análisis del Producto/Mercado

2.2.1 Servicios prestados

La Clínica Medina Sur funciona desde hace más de 25 años en el sector del Cristo del Consuelo prestando los siguientes servicios:

- Consulta de Medicina General
- Emergencia de Cirugía Menor
- Emergencia Clínica
- Emergencia Obstétrica
- Consulta Domiciliaria
- Cirugía General
- Cirugía Ginecológica
- Partos
- Cesáreas
- Hospitalización
- Recolección de Muestras de Laboratorio
- Papanicolau
- Clínica Abierta

HORARIO

Estos servicios son entregados a la población en diversos horarios, los cuales se presentan a continuación:

Horario de atención	
Emergencia: Clínica y quirúrgica	24 horas
Medicina General	07h30 a 22h00 en 2 turnos
Ginecología y Obstetricia	12h30h a 22h00
Recolección de Muestras de Laboratorio Clínico	24 horas

2.2.2 El mercado y la segmentación de la demanda

En la actualidad estamos inmersos en la era de alta competitividad de productos o servicios, el mundo del marketing, también es cambiante razón por la que es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado. Para asegurar el éxito de una empresa se hace imprescindible realizar un estudio de mercado.

Este plan presenta fases que abordaremos con amplitud, mediante sondeos de opinión como son las encuestas, que aportaran información valiosa que será necesaria en el momento de la toma de decisiones.

Para el efecto este equipo de trabajo ha realizado un breve análisis del grado de aceptación de la Clínica Mendoza Sur a través de un Estudio de Mercado, cuyos objetivos específicos fueron:

1. Determinar el mercado meta de la Clínica.
2. Determinar el perfil de los consumidores.
3. Identificar las expectativas de nuestro mercado meta.

Guayaquil es una ciudad de más de 2 millones de habitantes las estadísticas dicen que el 16% esta formado por mujeres en edad fértil, y el segmento a la cual esta dirigido nuestro mercado es de 44.568 habitantes.

La metodología ha utilizar es la metodología exploratoria, se realizaron encuestas tipo preguntas y estuvo dirigida a la población que habita básicamente en la parroquia Letamendi, suroeste de Guayaquil, lugar de influencia de la Clínica. Ver Anexo. Encuesta. Página 53.

Nuestros servicios están dirigidos básicamente a toda la población que la requiera pero enfocándose a la población femenina en etapa fértil es decir jóvenes y señoras de 13 a 45 años y sus parejas.

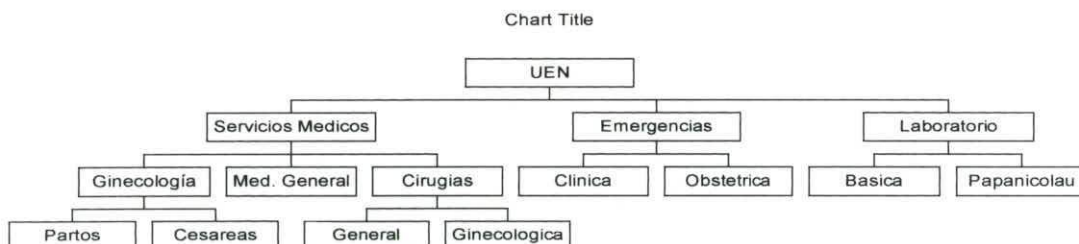
Para el desarrollo de este estudio se utilizaron como fuentes los Archivos de la clínica y las estadísticas del Subcentro de Salud # 14. El tamaño de la muestra para realizar las encuestas estuvo constituido por 50 personas, y estos resultados sirvieron como base para nuestro estudio. Ver Anexo. Detalle del Estudio de Mercado. Páginas 54 – 59.

A continuación se muestra una tabla con grupos clasificación por edad de la zona de afluencia de nuestro proyecto.

Grupo	Población
Menores de 1 Año	636
De 15 a 19 Años	3,456
De 1 a 4 Años	5,890
De 5 a 14 Años	12,588
De 20 Años y más	21,998

2.2.3 Las áreas de negocios

Las unidades estratégicas el negocio, UEN's en las cuales se ha dividido el negocio de acuerdo a sus productos son:



2.3 Análisis del sector

2.3.1 Característica de la oferta

Nuestros servicios están dirigidos básicamente a toda la población que la requiera pero la estrategia esta diseñada para las jóvenes y las mujeres de 13 a 45 años y sus parejas.

De manera global para establecer el precio de venta de nuestro servicio, investigamos los precios que las compañías de seguros de salud o PRE pagas reconocen a las clínicas por la prestación de su servicio.

Con este conocimiento, se decidió ofertar el servicio de consulta con una tarifa de \$8 Dólares. Para los años siguientes hemos considerado aumentos del 10% cada año, con respecto al anterior, esto basado en el aumento que se da en el IPC.

Para ver mas detalle de los otros servicios y sus precios, tomamos los datos de una de las compañías líderes de aseguramiento pre pagado en salud del Ecuador. Ver tabla.

Tarifas Por Niveles -- Prepaga S.A.			
	nivel 3	nivel 4	nivel 5
	Clínica A	Clínica B	Clínica C
Derecho mesa	59	40	121
Derecho anestesia	38	35	56.95
Oxímetro	15	22	16.9
Monitor	15	22	25.35
Electro cauterio	15	22	33.8
Bomba de succión	-	18	-
Bomba de infusión	15	-	20
Mango de electro bisturí	10	10	-
Manguera de succión	-	5	-
Tubo endotraqueal	15	15	15
Sutura	14	14	14
Recuperación 2 horas	15	15	-
Isorane	40	40	40
Total	251	258	343

2.3.2 Los Competidores

Es necesario establecer quiénes son nuestros competidores, se ha incluido un pequeño análisis de los competidores más importantes y el análisis de puntos como: descripción del servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen y proveedores.

Descripción del Servicio / Precios	Subcentro # 14 MSP	Clínica La salud	Dispensarios de la Curia
Medicina general	\$ 1	\$ 5	\$ 3
Obstetricia y ginecología	\$ 1	\$ 5	\$ 3
Emergencias de cirugía menor	\$ 10	\$ 15	\$ 15
Emergencias obstétricas	-	\$ 40	-
Emergencia clínicas	\$ 2	\$ 10	\$ 3
Consultas domiciliarias	\$ 2	\$ 10	\$ 5
Hospitalización x día (pacientes hospitalizados)	-	\$ 15	-
Cirugías general	-	\$ 300	-
Cesáreas	-	\$ 15	-
Partos	-	\$ 250	-
Recolección de muestras para laboratorio clínico	\$ 8	\$ 10	\$ 10
Toma de muestra para papanicolaou	\$ 1	\$ 5	\$ 5

Subcentro # 14 MSP: Su estructura es como cualquier Subcentro de salud del país, cuenta con personal especializado en el área, pero mal remunerado.

Clínica La salud: Competencia directa ya que cuenta con una infraestructura muy similar a la nuestra.

Dispensarios de la Curia: Dispensarios modernos, pero generales, no para hospitalizaciones, ni cesáreas, solo para consultas general y consultas ginecológicas.

2.3.3 Los Proveedores y los canales de distribución

No existe una relación directa con algún proveedor específico, ya que existe una cantidad aceptable de proveedores de los insumos que se necesitan para la Clínica.

Incluso la competencia entre ellos, muchas veces mejoran nuestros precios y con facilidad nos cambiamos de proveedores por otros que nos ofrezcan mejor precio.

2.3.4 Las tendencias y las proyecciones

El escenario en donde se desarrollará la Gestión de relanzamiento de la Clínica se ve favorable, aunque existen dos variables, uno de ellas son los Centros de Atención Municipal Integral denominados CAMI, y el Centro de salud # 14 que esta ubicado a dos cuadras de la Clínica.

A lo largo del documento se podrá visualizar que además que se han considerado otras variables, que también se las monitorearan como

- Nuevos avances tecnológicos los instrumentos diagnósticos
- Aumento de la actividad ambulatoria
- Gran desarrollo de la Cirugía Ambulatoria
- La potenciación de alternativas a la hospitalización tradicional
- La divergencia entre el nivel de responsabilidad y el nivel de toma de decisiones
- El abordaje de nuevos problemas éticos
- Información y papel activo de los pacientes
- La eclosión en tecnologías de información y comunicación
- La necesidad de la evaluación de la calidad y de las nuevas tecnologías
- La irrupción del marketing hospitalario

2.4 Las Estrategias

2.4.1 Las Estrategias empresariales

Se han analizado algunas variables que nos permitan superar el momento de crisis por el cual esta pasando la Clínica, hemos identificado las más importantes que nos servirán como apalancamiento para elaborar una estrategia que nos permita mantener y sostener en el tiempo la Clínica Medina Sur:

- Local propio y amplio lo que nos permite ahorrar costo de producción comparados con la competencia.
- Servicios de calidad técnica y humana, garantizada por los 25 años de experiencia como profesionales de la salud, lo que nos coloca como referentes de la zona.
- La atención que prestamos a nuestros clientes es personalizada, los profesionales se identifican con las necesidades de cada uno de los pacientes que acuden en busca de aliviar sus dolencias.

Ventajas Competitivas que poseemos y que utilizaremos como palancas para repotencializar la Clínica.

Las estrategias competitivas son una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa. Michael E. Porter, ha identificado tres estrategias competitivas de base: la de liderazgo en costos, la diferenciación y la focalización.

Después de un análisis con el personal que labora en la Clínica, el dueño y las asesoras discuten sobre las posibles estrategias competitivas seguir, se ha llegado a la conclusión que para apalancarnos de las fortalezas que poseemos y disminuir nuestras debilidades la mejor estrategia a seguir es la Estrategia de Diferenciación.

La Estrategia de Diferenciación esta dirigida a la asignación de servicios, de un valor sin igual dentro de la competencia, haciéndolo específico. En nuestro caso será la diferenciación de la imagen de nuestros servicios en relación de la competencia, a partir de los siguientes puntos:

- De servicio (oportuno, limpio y pulcro)
- De Imagen (privado y confidencial)

En la operatividad de la estrategia tendremos cuidado de incluir factores sociales, los cuales darán sustento al éxito social, así como también, incluir factores de competitivas, organizativas y económico – financiera para afianzar un éxito razonable de la Clínica, y sobre todo un éxito empresarial duradero.

La Clínica Sur no desea ser un simple local de atención gineco-obstétrica, sino un referente de la zona, donde se atienda de manera profesional y personalizada, manteniendo absoluto grado de confidencialidad.

Dentro de este perfil la Clínica Medina Sur, adoptara políticas para elaborar un rediseño de estructura organizacional, procesos administrativos, recursos humanos y tecnológicos.

La remuneración del personal será ligeramente mas alta que la de la competencia directa, como consecuencia de la necesidad de vincular personal altamente calificado, que cree una identidad con la organización, bien definida de imagen y pertenencia a grupo.

Sin embargo, a la luz de esta acción competitiva general, la implantación y el perfil operativo de las estrategias competitivas de la Clínica.

2.4.1.1 Rediseño de la Clínica Medina Sur

Se resumen algunas de las estrategias y acciones generales que la Clínica Media Sur seguirá:

Estrategias	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal profesional • Capacitación • Comunicación interna
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la imagen corporativa • Modernización de los servicios brindados • Ampliar la gama de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes corporativos • Promoción de productos y servicios • Venta e Implementación paquetes de servicios gineco-obstétrica <ul style="list-style-type: none"> ○ Consulta más papanicolau ○ Consulta mas pruebas de laboratorio básicas ○ Consulta domiciliaria mas examen de laboratorio ○ Cesáreas, consultas prenatales, Ecografías ○ Parto, consultas prenatales. Ecografías
<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de Infraestructura • Adecuación de áreas

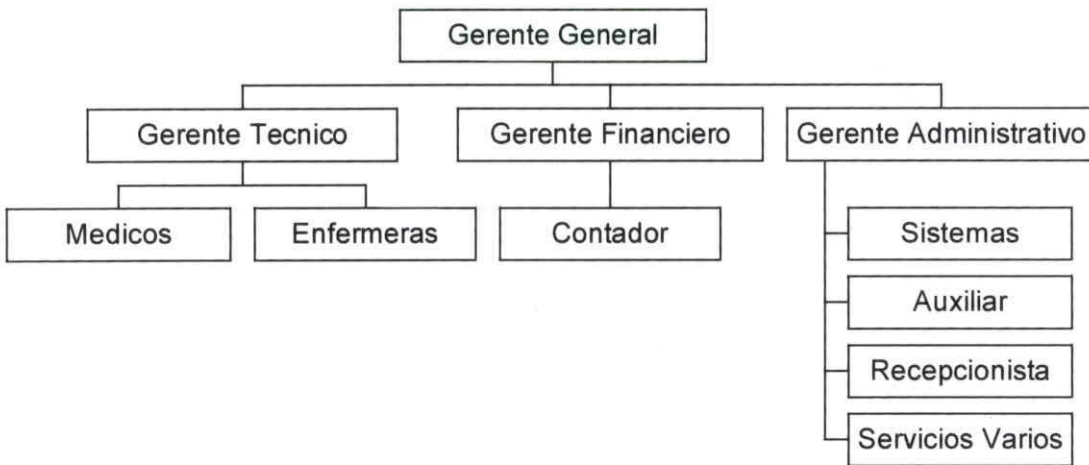
2.4.1.1.1 Infraestructura

Siendo de vital importancia revitalizar la Clínica Medina Sur en su parte operativa para volver a crear imagen, se ha decidido, rediseñar la estructura física, de la siguiente manera:

Piso	Áreas
Planta baja	Central Informática
Primer piso	Laboratorio para tomas de muestras
Segundo piso	Remodelación de tres habitaciones
Terraza	En una siguiente etapa, Construcción de 8 habitaciones 3x3 m

2.4.1.1.2 Administrativa y de gestión, Flujograma

Otra de las áreas que se implementaran será el rediseño de la Administración actual de la Clínica, tal como lo muestra el siguiente organigrama

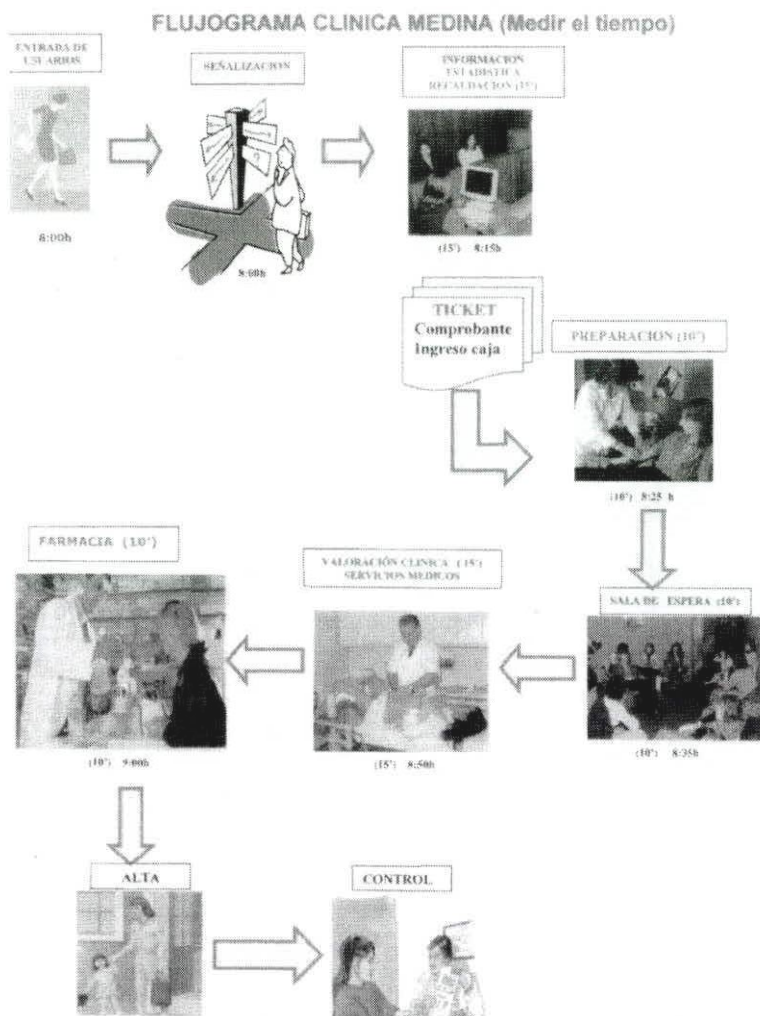


Para llevar a cabo la Gestión integral de la Clínica también se necesita Recursos Humanos especializados, se contrataran:

- 1 cirujano
- 1 médico. residente rotativo para los fines de semana y feriados
- 1 enfermera profesional
- 3 auxiliares de enfermería
- 2 empleados para servicios varios y dos guardias de seguridad

Además hay que recalcar que la función de clínica es abierta por eso que muchos profesionales cirujanos, traumatólogos, clínicos y anestesiólogos acuden con sus pacientes a utilizar nuestras instalaciones.

También se proponen desarrollar de manera gráfica los procesos que la Clínica posee, en el ejemplo se puede apreciar el caso típico de la Atención que la clínica brinda cuando un paciente llega a la misma.



2.4.1.1.3 Tecnología

También se necesita adquirir nueva tecnología con el fin de contar con equipamiento acorde con la actualidad, por lo que se realiza una propuesta d renovación de ciertos equipos e instrumentales.

Equipos	Cantidad
Maquina de anestesia	1
Ecógrafo	1
Dopleer	1
Esterilizador 20 libras	1
Desfibrilador	1
Mesa de Cirugía	1
Mesa de parto	1
Humidificador	1
Portasueros	1
Central Telefónica	1
Central de informática	1
Computadoras	6
Monitor	1
Adquisición de software	1
Copiadora	1
Fax	1
Internet	1

Es preciso adquirir y modernizar el mobiliario, este nos acompaña desde la creación de la Clínica, el mobiliario que se adquirirá es:

Mobiliario	Cant.
Camas eléctricas de pacientes	8
Veladores	8
Mesas de alimentación de pacientes	8
Escritorio pequeño	1
Counter	1

Se adquirirá juegos de ropa y neceser para la Clínica

Ropa	
Sábanas juegos	12
Toallas juegos	12
Colchas	12
Ropa esmeril (bultos)	16
Ropa no estéril de cirugía (ternos)	20

Se adquirirá muebles y enseres

Muebles	Cantidad
Mesas ginecológicas manuales	3
Mesas de curaciones	2
Camas hospitalarias manuales	5
Escritorio con sus respectivos sillones	3
sillas de madera	13
Televisor de 14"	1
Ventiladores de tumbado	4
Sheylons	2
Megastoscopio	1
Vitrinas de vidrio panorámicas	2
Archivadores	2
Biblioteca de 3 cuerpos de madera	1



2.4.1.1.4 Convenios

Se realizaran propuesta de convenios con clínicas de tercer nivel, para pacientes con patologías crónicas como son:

Áreas	Con quien
Oncológica	SOLCA
Ginecología	Maternidad E. Sotomayor
Cirugía general	Pensionado de Hospital Vernaza

2.4.1.1.5 Tercerización

Se realizaran propuestas de convenios con clínicas de tercer nivel en lo referente a RX.

Rubros a tercerizar	Contratos Tipos
Asuntos legales	Prestación de servicios profesionales con un Estudio Jurídico
Limpieza	Prestación de servicios con Compañía de Aseo
Marketing	por campaña de lanzamiento
Laboratorio	por riesgo compartido
RX	Derivación de pacientes a Centro Radiológico

2.4.2 Las Estrategias de las áreas de negocio

2.4.2.1 Marketing

Se han analizado algunas actividades que se pueden realizar para mejorar el tema de Marketing dentro de la Clínica, las cuales presentamos a continuación:

Con el mejoramiento de la infraestructura y el esfuerzo de marketing se espera que se aumente la capacidad instalada en los siguientes tres años:

Año	%	Hospitalización camas
Primer	20	9
Segundo	30	12
Tercer	50	17

Promoción y Venta de paquetes de servicios gineco-obstétrica

Se estudió y analizó que si algunos servicios se complementan entre sí, tanto, la Clínica como los pacientes obtendrán beneficios directos, ya que la Clínica enganchará dos y/o mas productos al mismo tiempo y los pacientes obtendrán un descuento por los múltiples servicios adquiridos:

Servicios
Consulta más papanicolau
Consulta mas pruebas de laboratorio básicas
Consulta domiciliaria mas examen de laboratorio
Cesáreas, consultas prenatales, Ecografías
Parto, consultas prenatales, Ecografías

2.4.2.2 Otras estrategias operativas

- Convenios: Realizar convenios con empresas de seguros privados para ofrecer sus servicios, y también a los afiliados al IESS, y fabricas como es el caso de Nestlé, Empacadora Nacional, Cooperativa de transporte Urbano Río Guayas, Transporte urbano línea 11.
- Tarjeta de afiliación: Actualmente esta en marcha el programa de tarjetas de afiliación a la clínica que con una módica cuota mensual tenga derecho a los servicios de la clínica, esta puede ser individual o familiar.
- Servicio de transporte: Como empresa de Salud se ha visto en la obligación de crear una estrategia competitiva como el servicio de transporte terrestre puerta a puerta para el traslado de los pacientes y alojamiento a sus familiares cuando el paciente lo solicite.
- Consulta a domicilio y atención de emergencia en caso de cirugía menor todo esto para enfrentar a la competencia y poder mantenernos en el mercado de la zona como líderes de servicios de salud.
- Otra estrategia competitiva seria mantenernos con los avances de la tecnología en los equipos que utilizamos.

3 PLAN OPERATIVO

3.1. El plan de Marketing

El Marketing, tiene como objetivo procurar que las empresas e instituciones satisfagan de manera adecuada las necesidades de sus consumidores, clientes, usuarios, Pacientes o beneficiarios, de forma tal que estos estén satisfechos y les den por lo tanto *lealtad y reconocimiento*.

El plan ATENCIÓN INTEGRAL DE SALUD, que ofrecerá la Clínica consiste en promocionar paquetes a través de aseguradoras, realizando alianzas estratégicas para la venta de servicios con empresas privadas.

Como la Clínica posee dos Centros de atención que se usan también para Atención primaria y están ubicados estratégicamente al Norte y Sur de la ciudad, por lo que será sencilla la implementación.

Cada centro de atención primaria ya cuenta con un centro de diagnóstico: (Laboratorio Clínico, Ecografía, Endoscopia), esto evitará que el paciente se lo movilice a otras Unidades de mayor complejidad.

El plan consiste en ofrecer planes empresariales en donde la empresa cancelará de acuerdo al plan valores mensuales por cada empleado, que le cubrirán los siguientes servicios:

- Una tarjeta de afiliación, la que será renovada al cumplir un año de su emisión.
- Consultas médicas. \$.3,00
- Exámenes básicos de Laboratorio Clínico: tendrán un descuento del 30% del valor total.
- Ecografías, 30 % de descuento

El PLAN POPULAR, tiene tarifas basadas en el grupo familiar:

1. - PLAN INDIVIDUAL. \$ 3,00 USD
2. - PLAN FAMILIAR. \$ 6,00 USD

Y el PLAN EJECUTIVO, que tiene las tarifas de:

1. - PLAN INDIVIDUAL. \$ 5,00 USD
2. - PLAN FAMILIAR. \$ 8,00 USD

3.1.1 Los Objetivos

Nuestro producto tiene tres aspectos básicos:

1. Características del producto. ¿Que es?. Es una Institución que brinda servicios de salud integral de calidad y a bajos costos.
2. Funciones: ¿Qué hace?. Ofertar servicios de salud integral donde se incluye Atención Primaria, domiciliaria y otros servicios de Diagnóstico, además servicios de Hospitalización y Cirugía
3. ¿Beneficio Qué necesidades satisface? Nuestro proyecto esta dirigido a mejorar la calidad de vida de la población.

Nos hemos realizado esta pregunta: ¿Por qué EL CLIENTE, elegirá nuestro producto, entre otros iguales que están en el Mercado?

Por que brindamos servicios de calidad y a bajos Costos.

3.1.2 Las Estrategias

Se firmará un convenio que incluirá las siguientes cláusulas mínimas:

- a) La empresa cancelará de acuerdo al plan mensualmente por cada empleado
- b) En los accidentes de trabajo se cubrirá hasta 100 USD, lo que incluye: Consultas curaciones, suturas, Rx, Ecografías, y consultas subsecuentes. En caso de requerir de cualquier CIRUGIA, y que están contempladas en el servicio que brinda la Clínica, el afiliado recibirá el 30% de descuento del valor total de la cirugía.

Adicionalmente la empresa recibirá:

- Charlas informativas de los servicios que brinda la Clínica a sus afiliados semestralmente, Charlas de Promoción y Educación para la salud, al personal en: Salud reproductiva, Prevención de enfermedades infectocontagiosas, Parasitosis, Accidentes laborales.
- Diagnostico o evaluación de salud al personal de la empresa.
- Vigilancia epidemiológica.
- Informe trimestral de actividades, atención medica, promoción y educación al personal de la empresa

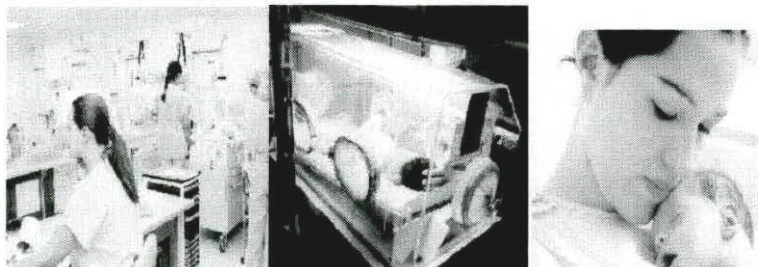
3.1.3 El Plan de Ventas

En la venta de nuestro producto hemos tenido en cuenta: ¿Lo que quiere el cliente?, ¿Dónde y cuando lo quiere?, ¿Cómo quiere comprarlo?, ¿Quién quiere realmente comprarlo?, ¿Cuánto quiere comprar y cuanto esta dispuesto a pagar por él?, ¿Porque puede querer comprarlo, y finalmente que haremos para que se decida comprarlo?, Algunas de estas preguntas han sido contestadas a lo largo de este documento.

La estrategia que adoptaremos básicamente estará encaminada a demostrar con acciones a nuestros clientes las bondades de nuestro servicio.

- Se repartirán hojas volantes y folletos para promocionar los servicios, esta publicidad se realizara durante los tres primeros meses al inicio de nuestra promoción y se mantendrá cíclicamente dos veces al año.
- Se realizara una publicación quincenal en prensa escrita y hablada, la cual empezara un mes antes del relanzamiento de la Clínica.
- Se hará un descuento del 5% a los 100 primeros clientes que se afilien a la Clínica, esta promoción estratégica se lanzará al inicio del relanzamiento de la Clínica.
- Cliente frecuente, se otorgara servicios de consulta gratuita, dado un determinado número de requerimiento de asistencia a los servicios de salud que los pacientes realizan a la Clínica, para lo cual se creará una base de datos de los pacientes, asignándole un código de identificación.
- Promocionar la imagen mediante la entrega de canastillas con el logo Institucional a las pacientes que utilizan los servicios de parto en la clínica.
- Venta de paquetes de servicios gineco – obstétrica, se muestran a detalle, los nombres y los costos promocionales que tendrán:

Servicios	Costo
Consulta más papanicolau	\$ 8,00
Consulta mas pruebas de laboratorio básicas	\$12,00
Consulta domiciliaria mas examen de laboratorio	\$15,00
Cesáreas, consultas prenatales, Ecografías	\$300,00
Parto, consultas prenatales. Ecografías	\$180,00



3.1.4 El Punto de equilibrio operativo

Dado los resultados de las encuestas realizadas a las personas del sector y en el resultado esperado de las estrategias de Marketing a implementar se espera que el número de personas que se hagan atender en la Clínica sea mayor cada día.

Tipo de consulta	# Consultas - mes	Costo Actual \$	Propuesta 10 %
Medicina General	90	8	\$ 7
Obstetricia y Ginecología	120	8 Mínimo	\$ 7
Emergencias de cirugía menor	30	30 Mínimo Máx. 80	\$ 25 Máx. \$70
Emergencia Obstétricas	60	10 Mínimo 15 Mx60	\$ 9 Máx. \$ 50
Emergencia clínicas	30	10	\$8
Consultas domiciliarias	15	10	\$8
Pacientes hospitalizados	16	25	\$20
Días de estadía x pacientes	2	350	\$ 300
Cirugías general	4	Mínimo 350 Máximo 500	\$300 Máx. \$450
Cesáreas	4		
Partos	2	200	\$ 180
Recolección de Muestras para Laboratorio Clínico	96	H,O,C 10	\$8
Toma de muestra para Papanicolaou	12	10	\$8



Se pronostica que aplicando las estrategias de Venta, la reorganización administrativa, y los descuentos promocionales que se iniciarán, la producción también aumentará en los siguientes cinco años, tal como se lo puede apreciar en el cuadro siguiente:

PRODUCCION				
Producción x Mes	Actual	1 er Año	2do Año	Del 3 al 5to año
		20%	30%	50%
# Consulta MG	90	108	117	135
# Consulta GO	120	144	156	180
# Emer. cirugía menor	30	36	39	45
# Emer. Obstétrica	60	72	78	90
# Emer. clínicas	30	36	39	45
# Consultas domc.	15	18	20	23
# Pcts. Hospitalizados	16	19	21	24

3.2. Reestructuración física de la Clínica

3.2.1. Los Objetivos

Como resultado del análisis de la Clínica y sus debilidades se propone establecer las condiciones y los elementos técnicos que permitirán una implementación idónea para la puesta en operaciones de la Clínica Medina.

La remodelación de las instalaciones tiene un tiempo previsto de seis meses, para que la clínica pueda arrancar con el nuevo sistema a partir del segundo semestre del año 2006.

3.2.2 Las Estrategias

La propuesta contempla Rediseño de la estructura física que comprende: Una central informática, laboratorio para la toma de muestra, habilitación de 3 habitaciones.

El responsable del proyecto de reestructuración será un arquitecto, profesor de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Guayaquil, con amplia experiencia en diseños arquitectónicos, el plano del proyecto de reestructuración viene en el anexo al presente trabajo. Ver Anexo. Plano de las instalaciones. Páginas 42 – 43.

3.2.3 El presupuesto y Control

Nivel de piso	áreas	m. de construc.
Planta Baja	Central Informática	
Primer piso	Laboratorio para tomas de muestras	10
Segundo piso	Remodelación de tres habitaciones	
Terraza	Construcción de 8 habitaciones 3x3 m	126
Total metros de adecuaciones		136
Total metros de construcción		447
Total de la inversión en el rediseño de las áreas \$ 27.200		

3.3. Reestructuración Administrativa y de gestión de la Clínica

3.3.1. Los Objetivos

A partir del año 2006, una de las tareas fundamental que la Clínica Medina, fundada hace mas de 25 años, tendrá que realizar será la de renovar su gestión técnica administrativa.

Consciente de la realidad actual se ha propuesto gerenciar sus servicios acordes a la realidad administrativa actual para lo cual ha conformado una sociedad y a través del comité ejecutivo se propone como tarea la de promover el desarrollo de la misma.

3.3.2 Las Estrategias

El diseño organizacional de la clínica Medina es tradicional, liderada por su gerente propietario, quien dirige los procesos administrativos, laborales. Los procesos decisorios están centralizados solo en él, la Clínica tiene que dejar de funcionar como un ente unitario.

En la primera reunión se aprueba lo acordado o sea la transformación técnica administrativa de la Clínica Medina, y estas disposiciones entran a ejecutarse de inmediato, en la propuesta básicamente se incluirán el Rediseño para la Administración actual y el Diseño de un nuevo organigrama pero consensuado.

3.3.3 El presupuesto y Control

La reestructuración tanto física, como administrativa en la cual sé vera envuelta la Clínica genera cambios también en las asignaciones de los recurso Humanos existentes, así como también en los que se necesitaran, estas decisiones tienen que ver con la parte administrativa.

Actual	Propuesta	Sueldo promedio
2 Médicos Ginecólogos	Aumentar 1 cirujano	\$1.200,00
2 Médicos Generales	Aumentar un médico mas, que sea residente y rotativo los fines de semana y feriados (total 3)	\$1.200,00
1 medico Cirujano	Se mantiene	\$600,00
1 Enfermera jefe	Se mantiene	\$350,00
3 Internos de Medicina	Aumentar tres auxiliares de enfermería (total 6)	\$900,00
1 Contador	Se mantiene	\$200,00
1 Cajera Recepcionista	Se mantiene	\$200,00
1 Conserje	Se mantiene	\$150,00
Personal de servicio	Contratar dos empleados para servicios varios	150,00

Además hay que recalcar que la función de clínica es abierta por eso que muchos profesionales cirujanos, traumatólogos, clínicos y anesthesiólogos acuden con sus pacientes a utilizar nuestras instalaciones.



3.4. Reestructuración Técnica de la Clínica

BIBLIOTECA
ESPAE-ESPOL

3.4.1. Los Objetivos

Propuesta Renovación de equipos ya que en la actualidad solo disponemos dos equipos buenos.

3.4.2 Las Estrategias

Realizar un préstamo para adquirir equipos modernos, acordes a las necesidades del sector.

3.4.3 El Presupuesto y Control

Propuesta	Cantidad	Costo promedio
Equipos médicos		
Maquina de anestesiología	1	\$ 18,000.00
Ecógrafo marca con transductor vaginal	1	\$ 48,000.00
Mesa de cirugía	1	\$3,500.00
Dopleer	1	\$700.00
Esterilizador 20 libras	1	\$3,800.00
Desfibrilador	1	\$ 12,000.00
Mesa de parto	1	\$1,500.00
Humidificador	1	\$ 104.00
Portasueros	8	\$400,00
Equipos Administrativos		
Central Telefónica	1	\$2,310.00
Copiadora	1	2,300.00
Fax		\$ 800.00
Computadoras	6	\$4,800.00
Monitor	1	\$ 4,000.00
Acceso a Internet	1	\$ 55.00 mes
Adquisición de medicamentos		
Medicamentos para emergencia en general		\$1,000.00
Medicamentos para emergencias quirúrgicas		\$1,000.00
Ropa		
Sábanas juegos	12	\$300.00
Toallas juegos	12	\$180.00
Colchas	12	\$144.00
Ropa estéril (bultos)	16	\$1,280.00
Ropa no estéril de cirugía (ternos)	20	\$700.00
Muebles y enseres		
Camas eléctricas de pacientes	8	\$8,000.00
Veladores	8	\$3,600.00
Mesas de alimentación de pacientes	8	\$880.00
Escritorio pequeño	1	\$90.00
Counter	1	\$120.00
Mesas ginecológicas manuales	3	\$200.00
Mesas de curaciones	2	\$540.00
Camas hospitalarias manuales	5	\$3200.00
Escritorio con sus respectivas sillones	3	\$120.00
sillas de maderas	13	\$130.00
Televisor de 14"	1	\$250.00
Ventiladores de tumbados	4	\$85.00
Archivadores	2	\$110.00
Biblioteca de 3 cuerpos de madera	1	\$70.00

4. LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

4.1 Capital Invertido

La Clínica Medina Sur, tiene sus ventajas, ya que cuenta con la infraestructura propia, y con buen estado lo que le permite apalancar cualquier estrategia, para la adquisición de equipos y mobiliario moderno, así como también para alguna reestructura física que se plantea, su propietario ha decidido realizar un préstamo ha algún banco de la localidad, para lo cual se han buscado las tasas de interés mas apropiadas del mercado para tener una referencia de los que se tendría que pagar por el prestamos:

Bancos	Tasas
Pichincha	5.30 %
Procredit	7.01 %
Rumiñahui	6.40 %
Solidario	7.30 %

4.2 Plan de amortización y la recuperación del capital

Se provee realizar un préstamo de US\$ 50.000,00 para cubrir los gastos de remodelación, compra de equipos nuevos y mantenimiento, para ser pagados a dos años plazos, con cuotas mensuales de US\$ 4,169.88, ver tabla detalle de Plan de amortización.

Plan de amortización de Prestamo						
Monto:	\$50,000.00					
Tasa:	6.50%	promedio de mercado				
Plazo:	24	mensuales				
Pago mensual:	\$4,169.88					
Num Cuota	Capital	Interes	Capital Pagado	Capital Acumulado	Interes Acumulado	
1	\$50,000	\$3,250	\$920	\$50,000	\$3,250	
2	\$49,080	\$3,190	\$980	\$99,080	\$6,440	
3	\$48,100	\$3,127	\$1,043	\$147,181	\$9,567	
4	\$47,057	\$3,059	\$1,111	\$194,238	\$12,625	
5	\$45,946	\$2,986	\$1,183	\$240,184	\$15,612	
6	\$44,763	\$2,910	\$1,260	\$284,946	\$18,521	
7	\$43,502	\$2,828	\$1,342	\$328,448	\$21,349	
8	\$42,160	\$2,740	\$1,429	\$370,608	\$24,090	
9	\$40,730	\$2,647	\$1,522	\$411,339	\$26,737	
10	\$39,208	\$2,549	\$1,621	\$450,547	\$29,286	
11	\$37,587	\$2,443	\$1,727	\$488,133	\$31,729	
12	\$35,860	\$2,331	\$1,839	\$523,993	\$34,060	
13	\$34,021	\$2,211	\$1,959	\$558,014	\$36,271	
14	\$32,062	\$2,084	\$2,086	\$590,077	\$38,355	
15	\$29,977	\$1,948	\$2,221	\$620,053	\$40,303	
16	\$27,755	\$1,804	\$2,366	\$647,808	\$42,108	
17	\$25,389	\$1,650	\$2,520	\$673,198	\$43,758	
18	\$22,870	\$1,487	\$2,683	\$696,068	\$45,244	
19	\$20,186	\$1,312	\$2,858	\$716,254	\$46,557	
20	\$17,329	\$1,126	\$3,044	\$733,583	\$47,683	
21	\$14,285	\$929	\$3,241	\$747,868	\$48,611	
22	\$11,044	\$718	\$3,452	\$758,912	\$49,329	
23	\$7,592	\$493	\$3,676	\$766,504	\$49,823	
24	\$3,915	\$255	\$3,915	\$770,419	\$50,077	

5 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA

5.1 Costo de la propuesta en marcha

Se ha realizado un análisis exhaustivo de los costos de esta propuesta, para tratar de plasmar en ella todo lo que la empresa tendrá que invertir.

COSTOS FIJOS ACTUALES CLINICA MEDINA SUR

Tipo	Cant.	Actual
SUELDOS		
Ginecólogo	1	\$600,00
Medico general	2	\$350,00
Internos medicina	3	\$600,00
Aux. enfermería	3	\$450,00
Contador	1	\$200,00
Conserje	1	\$150,00
Servicios varios	1	\$150,00
TOTAL SERVICIOS		\$2,500,00
Materiales de limpieza		\$60,00
Electricidad		\$70,00
Agua potable		\$20,00
Teléfonos	2	\$80,00
Fármacos e insumos		\$120,00
TOTAL OTROS		\$350,00
Impuesto predial anual		\$35,00
Permisos funcionamiento anual		\$150,00
Ropa anual 300		\$300,00
TOTAL		\$505,00

TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL \$2,892,00
TOTAL COSTOS FIJOS ANUAL \$34,750,00

PROPUESTA DE INVERSION EN PERSONAL Y MATERIALES DE SERVICIOS

Tipo	Cant.	Año 1	Año 2	Año 3
PERSONAL SUELDOS				
Ginecólogo	2	\$1.200,00	\$1320	\$1.432,00
Medico general	3	\$1.200,00	\$1320	\$1.432,00
Enfermera jefe	1	\$350	\$420	\$462,00
Aux. enfermería	5	\$750	\$900	\$990,00
Contador	1	\$200,00	\$220	\$242,00
Cajera recepcionista	1	\$200	\$220	\$242,00
Conserje	1	\$150,00	\$165	\$181,00
Servicios varios	1	\$150,00	\$165	\$181,00
SERVICIOS				
Materiales de limpieza		\$72	\$79	
Electricidad		\$84	\$92	
Agua potable		\$24	\$26,4	
Teléfonos	2	\$96	\$105,60	
Fármacos e insumos		\$144	\$158	

5.2 Flujo de Caja

Ver anexo. Presupuestos. Páginas 48 – 53.

5.3 PE financiero del retorno sobre la inversión

Después de establecer el flujo de caja de este proyecto se ha determinado que la inversión si es rentable, da un Valor Actual Neto -VAN \$13,076.6 y una tasa interna de retorno del 13.20 %, que si bien es cierto no es alta, es superior a la tasa del mercado.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Es importante que la Clínica Medina Sur, emprenda este proyecto, ya que si no lo hace la inversión que tiene realizada hasta el momento en infraestructura y equipo se malogrará.

El enfoque aplicado en el rediseño e implantación de las soluciones de gestión propuestas nos permitirán el logro de niveles de competitividad con estándares internacionales de calidad y productividad.

Se han analizado algunas variables que nos permitan superar el momento de crisis por el cual esta pasando la Clínica, hemos identificado las más importantes que nos servirán como apalancamiento para elaborar una estrategia que nos permita mantener y sostener en el tiempo la Clínica Medina Sur:

- Local propio y amplio lo que nos permite ahorrar costo de producción comparados con la competencia.
- Servicios de calidad técnica y humana, garantizada por los 25 años de experiencia como profesionales de la salud, lo que nos coloca como referentes de la zona.
- La atención que prestamos a nuestros clientes es personalizada, los profesionales se identifican con las necesidades de cada uno de los pacientes que acuden en busca de aliviar sus dolencias.

Ventajas Competitivas que poseemos y que utilizaremos como palancas para repotencializar la Clínica.

Estamos seguros que después de la ejecución de la presente propuesta de rediseño de la estructura organizacional y gestión operacional, la Clínica Medina transforme la atención médica y se profile como una institución de salud privada altamente competitiva a nivel local en términos de infraestructura y calidad de servicios.

Para la solución de la situación actual esperamos trabajar durante 12 meses en la definición del Modelo de Negocio en conjunto con los ejecutivos y profesionales de la Clínica Medina para así alcanzar el resultado esperado.

Hay que recordar que queda mucho por trabajar en el eje humano, capacitando continuamente a las personas que atienden y son quienes nos representan ante nuestros pacientes, así como también, en la atención de primera que le demos al paciente, tanto en su trato, como en el no maltrato por el costo a cobrar.

7 BIBLIOGRAFÍA

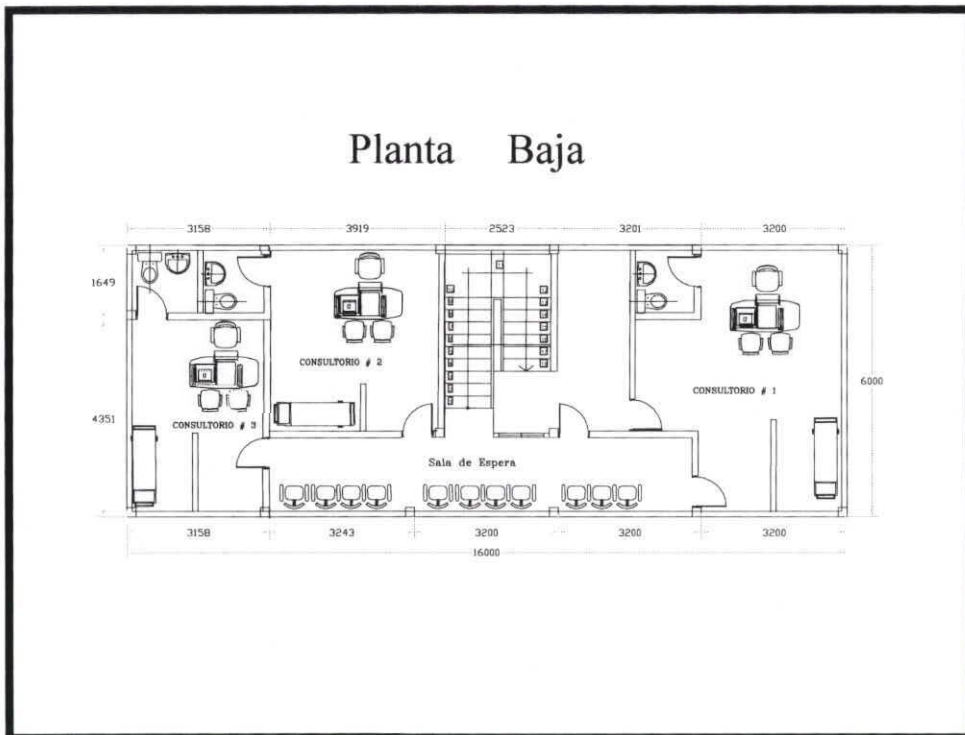
1. H. I Ansoff, R.P. Declerk, R. L. Hages. Nueva tendencia de la Administración México: Editora Trillas, 1993.
2. Branwaun Susan. Técnicas de Negociación Internacional. Diamond. EE UU, 1993.
3. Braley and Myers. Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora Mc. Graw Hill, México 1993.
4. C, K.Prahalad. y Gary Hamel. Compitiendo con el Futuro.
5. Chacón Ramírez, Beatriz. "Aprendiendo a Negociar.Colombia . Editorial Norma 1999.
6. Maira Infante Nápoles. Revista Economía y Desarrollo N° 2 1999 Cuba.
7. McGraw Hill .Dirección y Administración Estratégica Editorial. México 1999
8. P. Kotler Dirección de Marketing.
9. Michael Porter. Estrategia Competitiva
10. Guido Sánchez Yábar El marketing en las pequeñas empresas.
11. W. Stanton, M. Etzel, y B. Walker Fundamentos de Marketing.
12. Fundación Cote. Gestión de la Innovación y la Tecnología en la Empresa
13. Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Editorial Norma S. A; 1997
14. Jarrillo, José Carlos. Dirección Estratégica. España, Editorial Mac Graw Hill; 1992.
15. Kloter, P. Dirección de Marketing. La Habana: Ediciones del Ministerio de Educación Superior: 1992.tomo. I y II.
16. Antonio Peña Castellet. Manual de creación de Empresas Innovadora
17. Menguzzato, Martina. La dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management. La Habana, Ediciones del Ministerio de Educación Superior; s. p. .i, s.f.
18. Nueno, Pedro. Emprendiendo. El Arte de crear empresas y sus artistas. Madrid. 1992.
19. Ortega Martínez, Enrique. La Dirección del Marketing. 3era Edición. Madrid, 1981.
20. Porter, M. E. Estrategias Competitivas. México: Editora Continental S.A.
21. Plan de negocios Editora. Prentice Hall, México 2000
22. Dr. Enrique Rivera Preparación de su Plan de Negocios. Autor: SBA
23. Carlos López. Plan de Negocios y Capital de Riesgo
24. Polledo, J.J. (1998). El papel de las autoridades sanitarias ante los retos de la salud pública del siglo XXI. Rev. Esp. Salud Pública. (1-7).
25. SGT Health Futures Serie de Informes Técnicos N°6. Pensar sobre el Futuro de la Salud y la Atención de Salud. OPS (1991)
26. Serie de Informes Técnicos N°6. Pensar sobre el Futuro de la Salud y la Atención de Salud: Tendencias, Escenarios, Visiones y Estrategias. OPS (1992).
27. Antonio Peña Castellet, Jordi Caldentey Frontera. Manual de creacción de Empresas Innovadoras



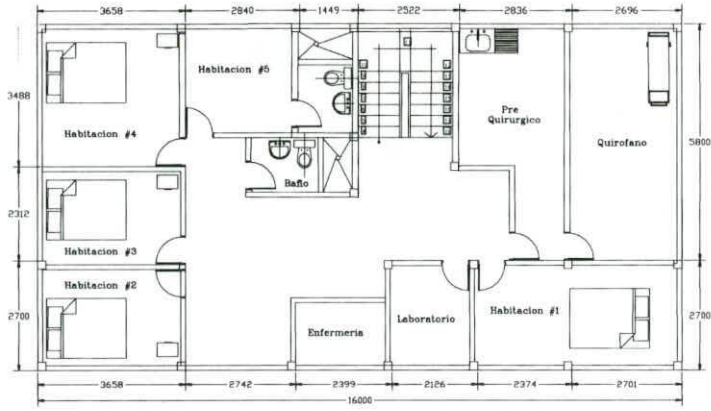
8 ANEXOS

8.1 Plano de las Instalaciones

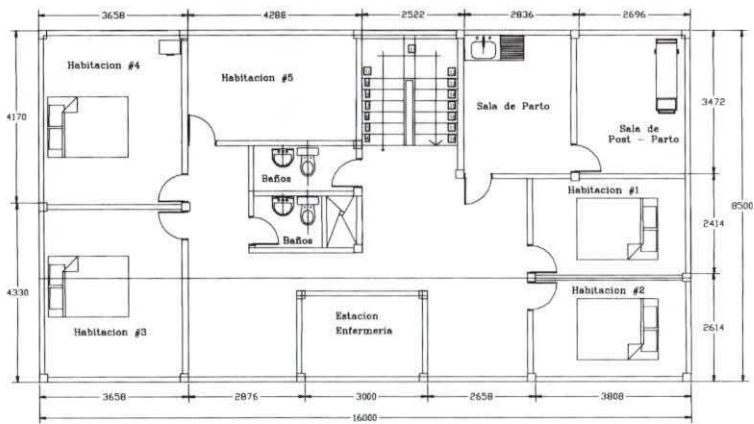
PLANTA BAJA:	PRIMER PISO ALTO:	SEGUNDO PISO ALTO:	TERRAZA
<ul style="list-style-type: none"> Sala de espera Recepción y caja Consultorio de emergencias Consultorio de Ginecología y Obstetricia Consultorio de Medicina General y Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Quirófano Sala de preparación y esterilización Sala de recolección de muestra Laboratorio clínico. Habitación general Habitaciones doble general Habitaciones doble general Habitación individual con baño 	<ul style="list-style-type: none"> Sala de espera Sala de parto Sala de post parto habitación individual 2 habitaciones inhabilitadas 3 2 baños 	<ul style="list-style-type: none"> Cuarto de guardianía Cuarto de enfermería Cuarto de lavandería y tendido.



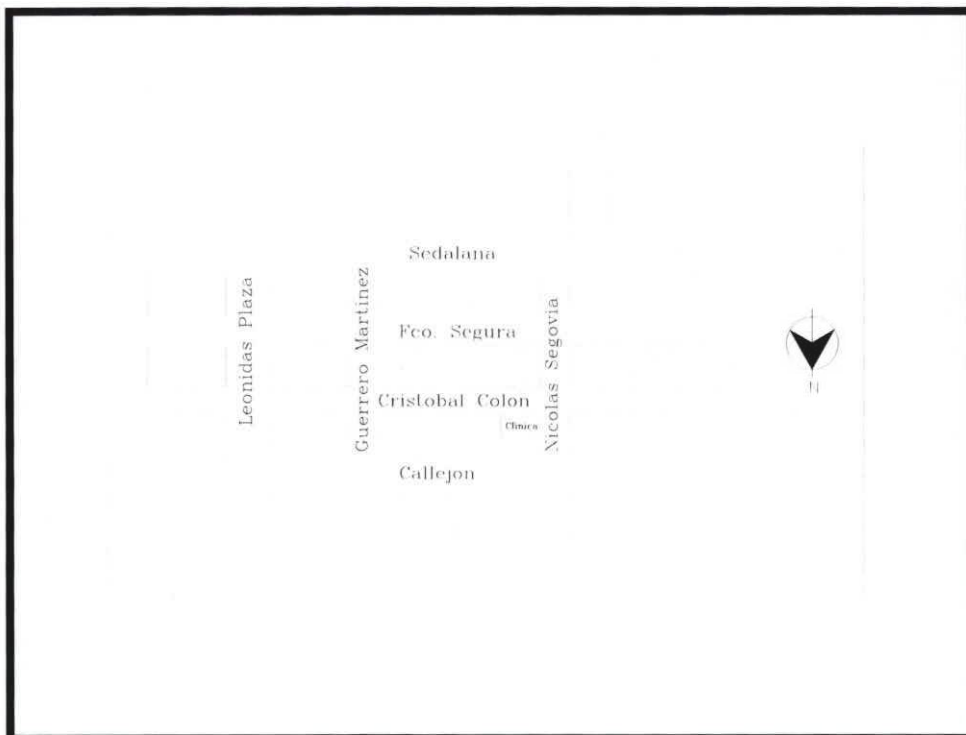
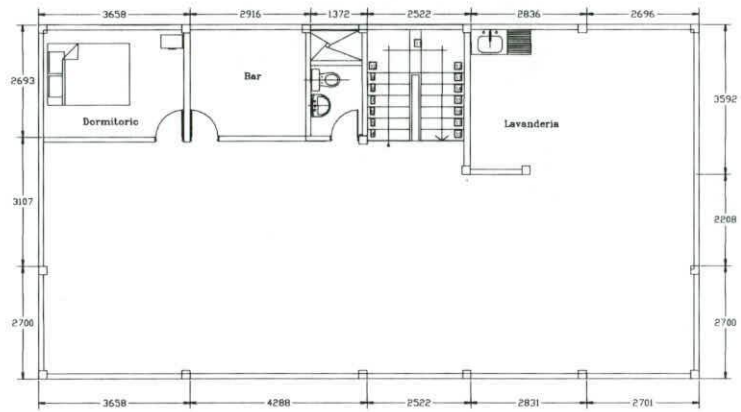
Planta Alta # 1



Planta Alta # 2



Terraza



.2 Perfil los principales cargos dentro de la Clínica

NOMBRE DEL CARGO: Director Propietario

PERFIL DEL CARGO:

Edad: 51 años

Sexo: Masculino

NIVEL ACADÉMICO

Médico especialista en ginecología con título de Magíster en Gerencia de Servicios de Salud.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Conocimiento en salud pública y administración de hospitales públicos y clínicas privadas y Administración de ONG

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Experiencia de 28 años de ejercer la profesión de médico y 20 años de administrador de clínicas privadas, además de administración de salud pública y de hospitales públicos.

NOMBRE DEL CARGO: Medico Tratante

PERFIL DEL CARGO:

Edad: 33 años

Sexo: Masculino

NIVEL ACADÉMICO

Médico especialista en ginecología maestrante en Gerencia de Servicios de Salud.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado

Conocimiento ginecología y cirugía.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Experiencia de 3 años como médico especialista en ginecología y obstetricia.

NOMBRE DEL CARGO Médico Tratante

PERFIL DEL CARGO

Edad: 26 años

Sexo: Femenino

NIVEL ACADÉMICO

Profesional médico general.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado

Conocimiento en ginecología y cirugía.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Experiencia de 2 años como médico general.

NOMBRE DEL CARGO: Contador

PERFIL DEL CARGO

Edad: 46 años

Sexo: Masculino

NIVEL ACADÉMICO

Superior CPA. Estudiante de 2do año de administración de empresa

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

20 años como contador y 9 años como administrador de clínicas privadas

NOMBRE DEL CARGO: Medico Residente

PERFIL DEL CARGO:

Edad: 28 años

Sexo: Masculino

NIVEL ACADÉMICO

Profesional médico general.

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Computación: Windows actualizado

Conocimiento en obstetricia y cirugía.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Experiencia de 3 años como médico general

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Enfermería

PERFIL DEL CARGO

Edad: 22 años

Sexo: Femenino

NIVEL ACADÉMICO

Secundaria incompleta

CONOCIMIENTOS ADICIONALES

Conocimientos básicos y prácticos de enfermería.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

5 años como auxiliar de enfermería

8.3 Gráficos

8.3.1 Permiso de Funcionamiento


MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA
DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS
 DEPT. EMISION DE PERMISOS

PERMISO: 5175

Guayaquil, a 18 de Febrero de 2008.

La Dirección Provincial de Salud del Guayas se convalida con el Decreto Ejecutivo No. 241 Sublevarse Decreto Ejecutivo N. 18 del 2 de Julio 2003, con todo esto.

PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
 POR EL AÑO 2008

Nombre a favor de cual: **DR. ATAHUALPA MEDINA ROSAS**
 Tipo: **CLINICA**
 Proprietario: **DR. FRANCISCA MEDINA ROSAS**
 A. Control: **FRANCISCA ROSAS**
 Dirección: **CRISTÓBAL COLÓN # 2805 Y SECTOR EL BRONCO**
 Descripción: **CLINICA**
 Localidad: **GUAYAQUIL**
 No. de Lic.: **9602012007**
 Tasa: **35.84 DOLARES**

Código: **1-1-113**
 Categoría de Emisor: **DR. ATAHUALPA MEDINA ROSAS**
 Control: **GUAYAQUIL**
 M. P. C.: **9602012007**
 No. Lic.: **9602012007**
 Área: **CLINICA**

DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DEL GUAYAS
 Oficina de Emisión de Permisos

8.3.2 Permiso del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil

BENEMÉRITO CUERPO DE BOMBEROS DE GUAYAQUIL
 OFICINA DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

21/02/2004 VALOR \$ 120.00 DOLARES
 ANO 2004 CERTIFICADO DE FUNCIONAMIENTO TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS Nº 0207630

R.U.C.: 9602012007 215951
 Nombre: MEDINA ROSAS SILVIO ATAHUALPA
 Dirección: CRISTÓBAL COLÓN # 2805 Y SECTOR EL BRONCO
 Aplicación: CLINICA MEDINA ROSAS

Este despacho, en atención a la solicitud presentada y considerando que el solicitante cumple con las disposiciones de la Ley de Defensa Contra Incendios y la Ley de Bomberos, se procede a emitir la presente TASA POR SERVICIO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS. Este documento debe ser exhibido en su lugar visible y garantizará el cumplimiento de las obligaciones que corresponden a los Bomberos.

Guayaquil, 21/02/2004
 ARREGLO Y DISCIPLINA

[Firma]

8.4 Presupuestos

FLUJO DE EFECTIVO

I. INVERSIONES	
ADECUACIONES FISICAS EN EL LOCAL	27.200,0
EQUIPOS MEDICOS	39.604,0
MUEBLES Y EQUIPO	30.855,0
ROPA INICIAL	1.324,0
OTROS	2.000,0
TOTAL	100.983,0

II. RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS.	99.720	109.692	120.661	132.727	146.000
COSTOS.					
VARIABLES	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
FIJOS.	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
DEPRECIACION.					
ADECUACION DE LOCAL	1.360	1.360	1.360	1.360	1.360
MUEBLES Y EQUIPOS	6.171	6.171	6.171	6.171	6.171
UTILIDAD ANTES DE EMPLEADOS	30.189	40.161	51.130	63.196	76.469
15% TRABAJADORES.	4.528	6.024	7.670	9.479	11.470
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	25.661	34.137	43.461	53.717	64.999
25% IMPUESTO A LA RENTA.	6.415	8.534	10.865	13.429	16.250
UTILIDAD NETA.	19.245	25.603	32.596	40.288	48.749
SALDO EN EFECTIVO ANUAL	19.245	44.848	77.444	117.731	166.480

VAN DEL PROYECTO AL 12%	\$13.076,6
TIR DEL PROYECTO	13,20%

Propuesta	Cantidad	Costo promedio
Equipos médicos		
Maquina de anestesiología	1	\$18.000,00
Mesa de cirugía	1	\$3.500,00
Dopleer	1	\$700,00
Esterilizador 20 librs	1	\$3.800,00
Desfibrilador	1	\$12.000,00
Mesa de parto	1	\$1.500,00
Humidificador	1	\$104,00
Portasueros	8	\$400,00
Equipos Administrativos		
Central Telefónica	1	\$2.310,00
Copiadora	1	2.300,00
Fax		\$ \$ 800,00
Computadoras	6	\$4.800,00
Monitor	1	\$4.000,00
Acceso a Internet	1	\$ 55,00 mes
Adquisición de medicamentos		
Medicamentos para emergencia en general		\$1.000,00
Medicamentos para emergencias quirúrgicas		\$1.000,00
Ropa		
Sábanas juegos	12	\$300,00
Toallas juegos	12	\$180,00
Colchas	12	\$144,00
Ropa estéril (bultos)	16	\$1.280,00
Ropa no estéril de cirugía (ternos)	20	\$700,00
Muebles y enseres		
Camas eléctricas de pacientes	8	\$8.000,00
Veladores	8	\$3.600,00
Mesas de alimentación de pacientes	8	\$880,00
Escritorio pequeño	1	\$90,00
Counter	1	\$120,00
Mesas ginecológicas manuales	3	\$200,00
Mesas de curaciones	2	\$540,00
Camas hospitalarias manuales	5	\$3.200,00
Escritorio con sus respetivas sillones	3	\$120,00
sillas de maderas	13	\$130,00
Televisor de 14"	1	\$250,00
Ventiladores de tumbados	4	\$85,00
Archivadores	2	\$110,00
Biblioteca de 3 cuerpos de madera	1	\$70,00

\$39.604,00

\$13.460,00

\$2.000,00

\$1.324,00

\$17.395,00

\$30.855,00

Tipo de consulta	Ingresos por Producción		
	# de Consultas por mes	Costo US\$ de c/u	Ingreso por servicios al mes
Medicina general	90	8	720
Obstetricia y ginecología	120	8	960
Emergencias de cirugía menor	30	30	900
Emergencias obstétricas	60	10	600
Emergencia clínicas	30	10	300
Consultas domiciliarias	15	10	150
Hospitalización x día (pacientes hospitalizados)	16	25	400
Cirugías general	4	350	1400
Cesáreas	4	350	1400
Partos	2	200	400
Recolección de muestras para laboratorio clínico	96	10	960
Toma de muestra para papanicolaou	12	10	120
Ingreso Por producción al año			99.720

EGRESOS	
Sueldos	\$ 2.500,00
Servicios Básicos y Generales	\$ 350,00
Mantenimiento Y Otros	\$ 5.185,00
Total	\$ 8.035,00

Plan de amortización de Préstamo

Monto: **\$90.000,00**
 Tasa: **8,50%** promedio de mercado
 Plazo: **60** mensualidades
 Pago mensual: **\$7.707,70**

Num Cuota	Capital	Interés	Capital Pagado	Capital Acumulado	Interés Acumulado
1	\$90.000	\$7.650	\$58	\$90.000	\$7.650
2	\$89.942	\$7.645	\$63	\$179.942	\$15.295
3	\$89.880	\$7.640	\$68	\$269.822	\$22.935
4	\$89.812	\$7.634	\$74	\$359.634	\$30.569
5	\$89.738	\$7.628	\$80	\$449.372	\$38.197
6	\$89.658	\$7.621	\$87	\$539.030	\$45.818
7	\$89.571	\$7.614	\$94	\$628.601	\$53.431
8	\$89.477	\$7.606	\$102	\$718.079	\$61.037
9	\$89.375	\$7.597	\$111	\$807.454	\$68.634
10	\$89.264	\$7.587	\$120	\$896.718	\$76.221

Clinica Medina Sur

11	\$89.144	\$7.577	\$130	\$985.862	\$83.798
12	\$89.014	\$7.566	\$142	\$1.074.876	\$91.364
13	\$88.872	\$7.554	\$154	\$1.163.748	\$98.919
14	\$88.719	\$7.541	\$167	\$1.252.466	\$106.460
15	\$88.552	\$7.527	\$181	\$1.341.018	\$113.987
16	\$88.371	\$7.512	\$196	\$1.429.389	\$121.498
17	\$88.175	\$7.495	\$213	\$1.517.564	\$128.993
18	\$87.962	\$7.477	\$231	\$1.605.527	\$136.470
19	\$87.731	\$7.457	\$251	\$1.693.258	\$143.927
20	\$87.481	\$7.436	\$272	\$1.780.739	\$151.363
21	\$87.209	\$7.413	\$295	\$1.867.947	\$158.776
22	\$86.914	\$7.388	\$320	\$1.954.861	\$166.163
23	\$86.594	\$7.360	\$347	\$2.041.455	\$173.524
24	\$86.247	\$7.331	\$377	\$2.127.702	\$180.855
25	\$85.870	\$7.299	\$409	\$2.213.572	\$188.154
26	\$85.461	\$7.264	\$443	\$2.299.033	\$195.418
27	\$85.018	\$7.227	\$481	\$2.384.051	\$202.644
28	\$84.537	\$7.186	\$522	\$2.468.588	\$209.830
29	\$84.014	\$7.141	\$566	\$2.552.602	\$216.971
30	\$83.448	\$7.093	\$615	\$2.636.050	\$224.064
31	\$82.833	\$7.041	\$667	\$2.718.883	\$231.105
32	\$82.167	\$6.984	\$724	\$2.801.050	\$238.089
33	\$81.443	\$6.923	\$785	\$2.882.493	\$245.012
34	\$80.658	\$6.856	\$852	\$2.963.151	\$251.868
35	\$79.806	\$6.784	\$924	\$3.042.957	\$258.651
36	\$78.882	\$6.705	\$1.003	\$3.121.839	\$265.356
37	\$77.879	\$6.620	\$1.088	\$3.199.718	\$271.976
38	\$76.791	\$6.527	\$1.180	\$3.276.510	\$278.503
39	\$75.611	\$6.427	\$1.281	\$3.352.121	\$284.930
40	\$74.330	\$6.318	\$1.390	\$3.426.451	\$291.248
41	\$72.941	\$6.200	\$1.508	\$3.499.391	\$297.448
42	\$71.433	\$6.072	\$1.636	\$3.570.824	\$303.520
43	\$69.797	\$5.933	\$1.775	\$3.640.621	\$309.453
44	\$68.022	\$5.782	\$1.926	\$3.708.643	\$315.235
45	\$66.096	\$5.618	\$2.090	\$3.774.739	\$320.853
46	\$64.007	\$5.441	\$2.267	\$3.838.745	\$326.293
47	\$61.739	\$5.248	\$2.460	\$3.900.485	\$331.541
48	\$59.280	\$5.039	\$2.669	\$3.959.764	\$336.580
49	\$56.611	\$4.812	\$2.896	\$4.016.375	\$341.392
50	\$53.715	\$4.566	\$3.142	\$4.070.090	\$345.958
51	\$50.573	\$4.299	\$3.409	\$4.120.663	\$350.256
52	\$47.164	\$4.009	\$3.699	\$4.167.827	\$354.265
53	\$43.465	\$3.695	\$4.013	\$4.211.292	\$357.960
54	\$39.452	\$3.353	\$4.354	\$4.250.744	\$361.313
55	\$35.098	\$2.983	\$4.724	\$4.285.841	\$364.297
56	\$30.373	\$2.582	\$5.126	\$4.316.215	\$366.878
57	\$25.247	\$2.146	\$5.562	\$4.341.462	\$369.024
58	\$19.686	\$1.673	\$6.034	\$4.361.147	\$370.698
59	\$13.651	\$1.160	\$6.547	\$4.374.799	\$371.858
60	\$7.104	\$604	\$7.104	\$4.381.903	\$372.462

COSTOS FIJOS ACTUALES CLINICA MEDINA SUR			
TIPO	CANT	Actual	
SUELDOS			
Ginecólogo	1	\$ 600,00	
Medico General	2	\$ 350,00	
Internos Medicina	3	\$ 600,00	
Aux. Enfermería	3	\$ 450,00	
Contador	1	\$ 200,00	
Conserje	1	\$ 150,00	
Servicios Varios	1	\$ 150,00	
TOTAL		\$ 2.500,00	2500
SERVICIOS			
Materiales de limpieza		\$ 60,00	
Electricidad		\$ 70,00	
Agua potable		\$ 20,00	
Teléfonos	2	\$ 80,00	
Fármacos e insumos		\$ 120,00	
TOTAL		\$ 350,00	\$ 350,00
OTROS			
Mantenimiento edificaciones		\$ 3.200,00	
Mantenimiento de Equipos		\$ 1.500,00	
Impuesto predial anual		\$ 35,00	
Permisos func.anual		\$ 150,00	
Ropa anual 300		\$ 300,00	
TOTAL		\$ 5.185,00	\$5.185,00
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL			\$8.035,00
TOTAL COSTOS FIJOS ANUAL		\$ 96.420,00	

PROPUESTA DE INVERSION

TIPO	CANT	Año 1	Año 2	Año 3
PERSONAL SUELDOS				
Ginecólogo	2	\$1.200,0	\$1.320,0	\$1.432,00
Medico General	3	\$1.200,0	\$1.320,0	\$1.432,00
Enfermera Jefe	1	\$350,0	\$420,0	\$462,00
Aux. Enfermería	5	\$750,0	\$900,0	\$990,00
Contador	1	\$200,0	\$220,0	\$242,00
Cajera Recepcionista	1	\$200,0	\$220,0	\$242,00
Conserje	1	\$150,0	\$165,0	\$181,00
Servicios Varios	1	\$150,0	\$165,0	\$181,00
		\$4.200,0	\$4.730,0	\$0,0
SERVICIOS				
Materiales de limpieza		\$72,0	\$79,0	
Electricidad		\$84,0	\$92,0	
Agua potable		\$24,0	\$26,4	
Teléfonos	2	\$96,0	\$105,60	
Fármacos e insumos		\$144,0	\$158,0	
		\$420,0	\$329,0	
INFRAESTRUCTURA				
EQUIPOS				
ROPA E INSTRUMENTAL				
OTROS				

PRODUCCION				
Producción x Mes	Actual	1 er Año	2do Año	Del 3 al 5to año
		20%	30%	50%
# Consulta MG	90	108	117	135
# Consulta GO	120	144	156	180
# Emer. cirugía menor	30	36	39	45
# Emer. Obstétrica	60	72	78	90
# Emer.clinicas	30	36	39	45
# Consultas domc.	15	18	20	23
# Pcts. Hospitalizados	16	19	21	24

INFRAESTRUCTURA	
	Costos
Infraestructura 447 metros	95.400
Equipos e instrumental	60.147
Muebles y enseres	32.089
Varios	10.312
Total	197.948



BIBLIOTECA
ESPAE-ES-OL

8.5 Encuesta

ENCUESTA DE ESTUDIO DE MERCADO PARA MEDIR LA ACEPTACIÓN DEL PÚBLICO A LA CLINICA MEDINA

1. - CONOCE UD. LA CLINICA MEDINA SUR

SI NO

2. - LE GUSTARÍA SER ATENDIDO EN LA CLÍNICA MEDINA SUR

SI NO

3. - CUANTAS VECES A UTILIZADO LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA CLÍNICA MEDINA SUR

1 VEZ	<input type="text"/>	2 VECES	<input type="text"/>
MUCHAS VECES	<input type="text"/>	DE VEZ EN CUANDO	<input type="text"/>
NUNCA	<input type="text"/>		

4. - USTED CONOCE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA CLINICA MEDINA SUR

SI NO

5. - USTED CALIFICARÍA LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA CLÍNICA MEDINA SUR, COMO:

EXCELENTE	<input type="text"/>	SATISFACTORIA	<input type="text"/>
BUENO	<input type="text"/>	REGULAR	<input type="text"/>

6. - DE LAS CLÍNICAS DEL SECTOR A CUAL DE ELLAS UD. A ACUDIDO PARA SER ATENDIDO

CLINICA LA SALUD	<input type="text"/>
CLINICA VIREGEN DEL COBRE	<input type="text"/>
CENTRO MUNICIPAL PUERTO LIZA	<input type="text"/>
SUBCENTRO # 14 MSP	<input type="text"/>
CLINICA MEDINA MEDINA	<input type="text"/>

8.5.1 Detalle del estudio de Mercado

Situación Actual de Mercado

El tamaño del mercado de nuestro servicio comprende 134 manzanas situadas entre las calles:

Norte: Calle Portete
 Sur: Calle A
 Este: Calle Tungurahua
 Oeste: Calle 16.

Que comprende una población de aproximadamente 44.568 habitantes.

Nuestros clientes potenciales son mujeres comprendidas entre los 13 a los 50 años y hombres desde los 18 a 45 años, profesionales, oficinistas, estudiantes universitarias, trabajadores y amas de casas.

Los servicios que ofrece la clínica cubren los requerimientos de la población originadas por las carencias y deficiencias de los servicios del sector público y a los elevados costos de los servicios particulares. Los resultados de las encuestas se podrán apreciar a continuación:

POSICIONAMIENTO

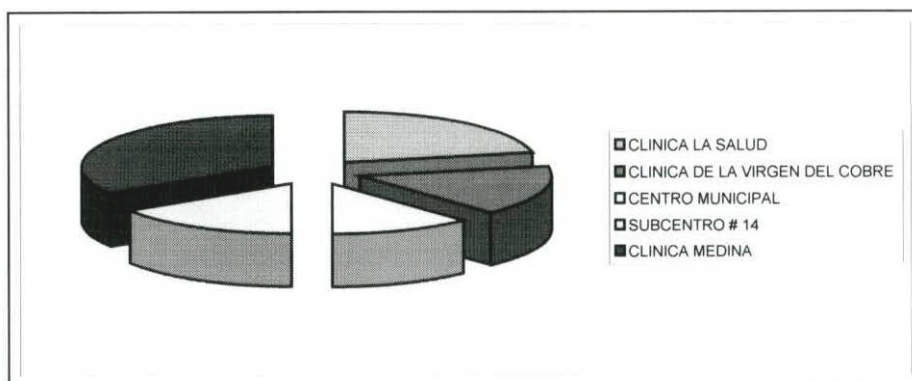
Pregunta ¿ De las Clínicas del sector a cual de ellas Ud. a acudido para ser atendido? Clínica La Salud, Clínica Virgen del Cobre, Centro Medico Municipal, Subcentro de Salud # 14.

POSICIONAMIENTO DE CLINICA MEDINA		
Pregunta : ¿De las Clínicas del sector, a cuál de ellas Ud. ha acudido para ser atendido?	Número de personas encuestadas	%
Clínica de la Salud	11	22
Clínica Virgen del Cobre	8	16
Centro Municipal	8	12
Subcentro # 14	8	16
Clínica Medina	17	34

Fuente : Formularios de Encuestas

Elaboración : Autores

ANÁLISIS: De acuerdo a las encuestas el 34% manifiesta haber acudido a la Clínica Medina, el 22% a la Clínica de la Salud, y el 44% al resto de las otras Clínicas.

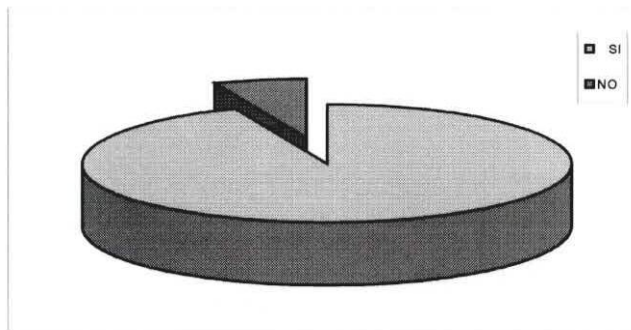


CONOCIMIENTO

CONOCIMIENTO DE CLINICA MEDINA		
Pregunta : ¿Conoce Ud. La Clínica Medina?	Número de personas encuestadas	%
Si	47	94
No	3	6
Total	50	100

Fuente : Formularios de Encuestas
Elaboración : Autores

ANÁLISIS: El 94% de los encuestados conoce la clínica Medina lo que indica que el posicionamiento de nuestro servicio, ya que es la clínica más conocida en el sector, ya que tiene funcionando más de veinte años. Estos antecedentes, indican el porcentaje mínimo de desconocimiento, que queda expuesto en los resultados de la encuesta .



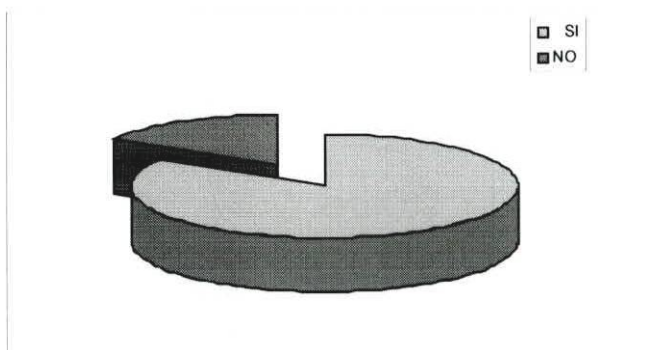
ACEPTACION

ACEPTACION DE CLINICA MEDINA		
Pregunta: ¿Le Gustaría ser atendido en Clínica Medina?	Numero de personas encuestadas	%
Si	42	84
No	8	16
Total	50	100

Fuente: Formulario de encuesta
Elaboración : Autores

ANALISIS: El 84 % de la totalidad de los encuestados coincidieron en que les gustaría utilizar los servicios de Clínica Medina.

Estos resultados ponen de manifiesto, lo que la clínica ha logrado impregnar en sus clientes, confianza que va más allá de tener buenos precios.



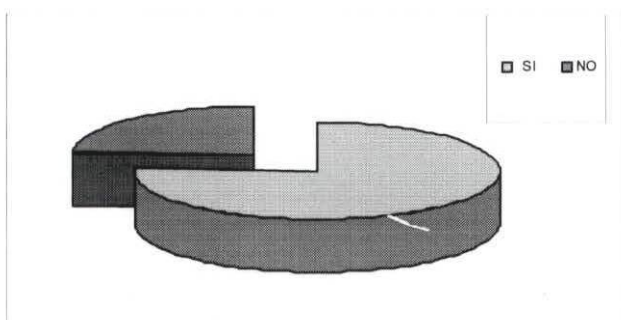
CONOCIMIENTO DE NUESTROS SERVICIOS

CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS		
Pregunta: ¿Ud. conoce los servicios que presta la Clínica Medina?	Numero de personas encuestadas	%
Si	38	76
No	12	23
Total	50	100

Fuente: Formulario de encuesta

Elaboración: Autores

ANÁLISIS: El 76%, de los encuestados expresó haber visitado nuestra clínica y el 24 % no sabe ni conoce los servicios que se dan allí.



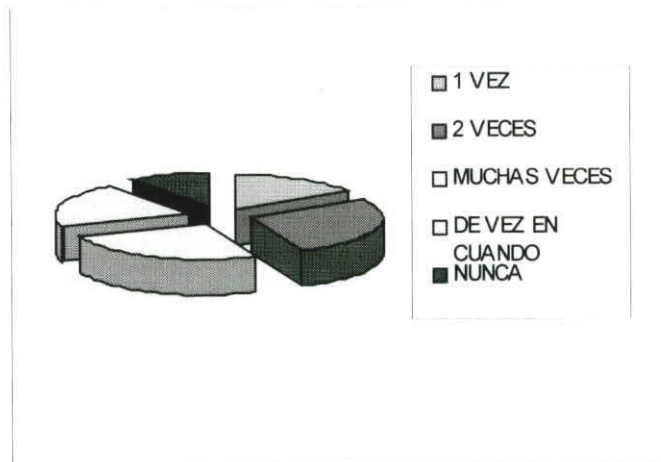
FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS

FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS		
Pregunta: Cuantas veces ha utilizado los servicios	Numero de personas encuestadas	%
1 Vez	8	16
2 Veces	14	28
Muchas Veces	13	26
De vez en cuando	10	20
Nunca	5	10
Total	50	100%

Fuente: Formulario De Encuesta

Elaboración : Autores

ANALISIS: El 16% de los encuestados ha visitado una vez la clínica, el 26% algunas veces, el 28% la ha visitado dos veces, un 20% de vez en cuando, y el 10% nunca la ha visitado.



NIVEL DE SATISFACCION DEL PRODUCTO

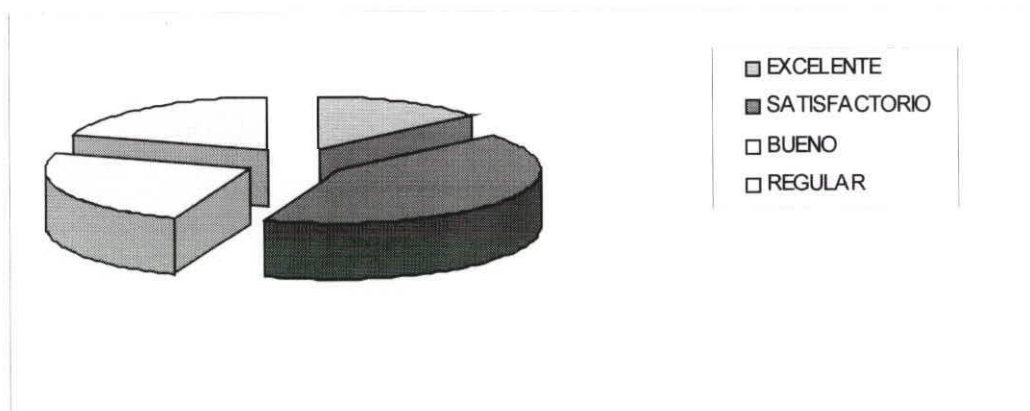
SATISFACCION DEL SERVICIO		
Pregunta: ¿Ud. Calificaría los servicios?	Numero De Personas Encuestadas	%
Excelente	7	14
Satisfactorio	21	42
Bueno	12	24
Regular	10	20
Total	50	100

Fuente: Formulario de encuesta

Elaboración : Autores

ANÁLISIS. El 14% califica de excelente el servicio, el 42 % lo califica como satisfactorio, el 24% respondió haber recibido un servicio bueno, mientras que el 20% expresó que el servicio recibido fue regular.

Sin lugar a dudas, el servicio representa su diferenciación, ya que darle satisfacción a los clientes es su prioridad número uno.

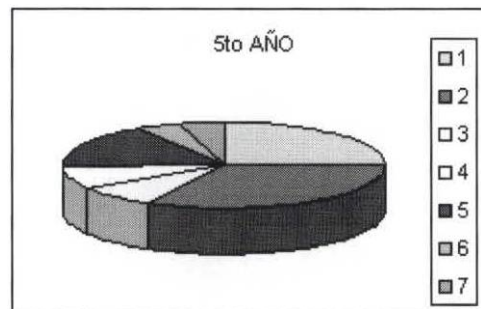
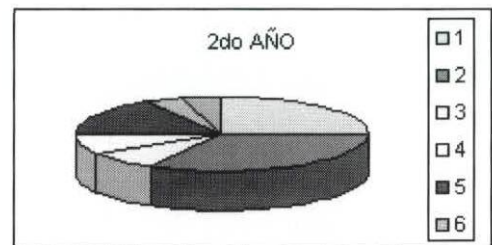
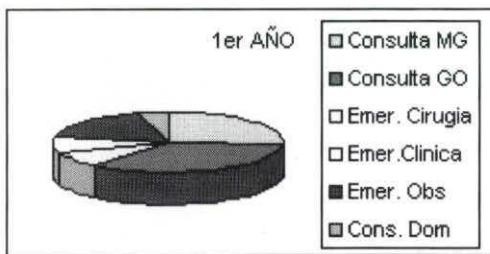


Nuestro mercado meta son las mujeres en edad fértil y sus parejas que residen en la zona, en áreas cercanas y zonas rurales, esperamos poder posicionar nuestra clínica, en 3 años y poder ampliar la gama de servicios.

Participación del Mercado

Proyección de participación en el mercado

	Consulta MG	Consulta GO	Emer. cirugía	Emer. Clínica	Emer. Obs	Cons. Dom
1er Año	108	144	36	36	72	18
2do Año	117	156	39	39	78	20
3er Año	135	180	45	45	90	23
4to Año	149	198	50	50	100	26
5to Año	164	218	55	55	111	29



	Cesáreas Partos	Muestra. Lab	Papanicolao		
1er Año	7	7	4	163	20
2do Año	8	8	4	173	22
3er Año	8	8	4	192	24
4to Año	16	16	8	284	48
5to Año	32	32	16	368	96

