

014
JARP

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO

**Previa a la Obtención del Título de:
MAGISTER EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

TEMA:

**Planificación Estratégica en Clínica del Sol,
para apoyo del cumplimiento de su visión.**

AUTOR:

Dr. Johnny Eduardo Jaramillo B.
Dr. Guillermo Oswaldo Dávila S.

DIRECTOR DE TESIS:

Dr. Ernesto Torres Terán Mg. GS

GUAYAQUIL - ECUADOR

AGOSTO DEL 2007



**ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA DEL LITORAL**
ESCUELA DE POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN GERENCIA DE SERVICIOS DE SALUD**

TEMA

Planificación Estratégica en Clínica del Sol, para apoyo del
cumplimiento de su visión.

AUTOR

**Dr. Johnny Eduardo Jaramillo Barcia
Dr. Guillermo Oswaldo Dávila Sánchez**

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Ernesto Torres Terán Mg. GS

**Guayaquil – Ecuador
Agosto del 2007**

MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA
II PROMOCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los seis días del mes de octubre de 2007, en el Aula A1 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN CLÍNICA DEL SOL, PARA APOYO DEL CUMPLIMIENTO DE SU VISIÓN** el Sr. **JHONNY EDUARDO JARAMILLO BARCIA** obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final	Responsable

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Fernando Sacoto, Rubén Armendaris y Ernesto Torres quienes firman a continuación:


FERNANDO SACOTO A.


RUBÉN ARMENDARIS V.


ERNESTO TORRES T.
TUTOR

Daniela A.

MAESTRIA EN GERENCIA HOSPITALARIA
II PROMOCIÓN


ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE GRADO

En la ciudad de Guayaquil, a los seis días del mes de octubre de 2007, en el Aula A1 de la **ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, ESPAE**, de la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL, ESPOL**, sustentó su tesis de grado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN CLÍNICA DEL SOL, PARA APOYO DEL CUMPLIMIENTO DE SU VISIÓN** el Sr. **GUILLERMO OSWALDO DÁVILA SÁNCHEZ** obteniendo la siguiente calificación:

Nombres	Nota promedio sustentación	Nota promedio documento escrito	Calificación Final	Responsable

Actuaron como miembros del Tribunal los docentes: Fernando Sacoto, Rubén Armendaris y Ernesto Torres quienes firman a continuación:


FERNANDO SACOTO A.


RUBÉN ARMENDARIS V.


ERNESTO TORRES T.
TUTOR

Daniela A.

Índice del Contenido

No. Pág.

1. MARCO REFERENCIAL	1
1.1. El problema	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo general	2
1.2.2. Objetivo específico	2
1.3. Justificación	2
2. MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3
2.1. La planificación	3
2.2. Principios	5
2.3. Finalidad de la P.E	6
2.4. Modelos de la P.E.	7
2.5. Resultados	7
2.5.1. Fase I. Etapa filosófica	9
2.5.2. Fase II. Etapa analítica	10
2.5.3. Fase II. Etapa de definición	14
3. FASE I. ETAPA FILOSÓFICA	16
3.1. Descripción de la empresa	16
3.1.1. Actividad que realiza	16
3.1.2. Localización	16
3.1.3. Inicio empresarial	16
3.1.4. Figura legal	16
3.1.5. Evolución empresarial	17
3.1.6. Importancia socio económica	17
3.1.7. Estructura organizacional	17
3.1.8. Organigrama funcional	18
3.1.9. Habilidades distintivas	18
3.1.9.1. Personal que trabaja en Clínica del Sol	18
3.1.9.2. Infraestructura y equipos	19
3.1.9.3. Equipos de oficina y mobiliario	20
3.1.9.4. Vehículos	20
3.1.9.5. Socios estratégicos	21
3.1.10. Indicadores	21
3.1.10.1. Indicadores de gestión hospitalaria	21
3.1.10.2. Indicadores de gestión financiera	22
3.2. Direccionamiento estratégico	22
3.2.1. Visión	22
3.2.2. Misión	22
3.2.3. Lineamiento estratégico	22
3.2.4. Principios corporativos	23
3.3. Cadena de valor	23
3.3.1. Macro procesos	24
3.4. Productos	25

4. FASE II. ETAPA ANALÍTICA	26
4.1. Análisis externo	26
4.1.1. Factores económicos	26
4.1.2. Factores políticos	27
4.1.3. Factores sociales	27
4.1.4. Factor tecnológico	28
4.1.5. Factores geográficos	28
4.1.6. Factores competitivos	29
4.2. Micro entorno (Análisis de los servicios de atención y asistencia médica en la ciudad de Manta)	30
4.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas	30
4.2.1.1. Nuevos entrantes	30
4.2.1.2. Productos sustitutos	30
4.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores	30
4.2.1.4. Los competidores	30
4.2.1.5. Los consumidores	31
4.2.2. Análisis de barreras	31
4.3. Análisis interno (ambiente interno)	32
4.3.1. Perfil de capacidad interna de la compañía	32
4.3.1.1. Capacidad directiva	32
4.3.1.2. Capacidad de servicios	32
4.3.1.3. Capacidad financiera	33
4.3.1.4. Capacidad del talento humano	33
4.4. Análisis FODA	34
4.4.1. Descripción del FODA	34
4.4.1.1. Oportunidades	34
4.4.1.2. Amenazas	35
4.4.1.3. Fortalezas	36
4.4.1.4. Debilidades	37
4.5. Análisis del medio externo (Macro entorno) del FODA	38
4.5.1. Metodología	38
4.6. Análisis del mercado situacional (Micro ambiente) del FODA	40
4.6.1. Nivel atractivo del mercado	40
4.6.1.1. Metodología	40
4.6.2. Posición competitiva	40
4.6.2.1. Metodología	41
4.6.3. Clasificación de la matriz del atractivo	42
4.6.3.1. Descripción de la matriz del atractivo	42
4.7. Análisis del medio interno (ambiente interno) del FODA	43
4.7.1. Metodología	43
4.8. Resultados del análisis FODA	45
4.8.1. Estrategias recomendada	46
4.8.2. Matriz DOFA	46
4.8.2.1. Metodología	46
5. FASE III. ETAPA DE DEFINICIÓN	48
5.1. Objetivos estratégicos	48
5.1.1. Concepto	48

5.2. Objetivos estratégicos	48
5.3. Matriz PEEA	49
5.3.1. Metodología	49
5.3.2. Resultado	51
5.3.3. Descripción del cuadrante II (Posición agresiva)	52
5.3.4. Selección de estrategia	54
5.3.5. Clasificación	55
5.3.6. Procedimiento de selección	56
5.3.7. Ordenamiento	57
5.3.8. Estrategias final	58
5.4. Plan de acción	58
5.4.1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes	58
5.4.2. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica.	58
5.4.3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.	59
5.4.4. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes (segmento socio económico) que nos permita incrementar el número de paciente.	59
5.4.5. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.	59
5.5. Formulación estratégica	60
5.5.1. Estrategia 1	60
5.5.2. Estrategia 2	61
5.5.3. Estrategia 3	62
5.5.4. Estrategia 4	63
5.5.5. Estrategia 5	64
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
6.1. Conclusiones	65
6.2. Recomendaciones	65
7. BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	69

Índice de Cuadros y Gráficos

No. Pág.

CUADROS

CUADRO No. 1. Nivel socio económico del cantón Manta.	26
CUADRO No. 2 Proyección poblacional del Cantón Manta.	28
CUADRO No. 3. Indicadores demográficos.	29
CUADRO No. 4 Personal con grado académico.	33
CUADRO No. 5 Factores claves de éxito del macro entorno.	39
CUADRO No. 6 Nivel atractivo del mercado.	40
CUADRO No. 7 Posición competitiva.	42
CUADRO No. 8 Matriz de clasificación del atractivo.	42
CUADRO No. 9 Análisis del micro ambiente.	44
CUADRO No. 10 Matriz de selección de estrategias.	45
CUADRO No. 11 Matriz DOFA.	47
CUADRO No. 12 Fuerza financiera.	50
CUADRO No. 13 Ventaja competitiva.	50
CUADRO No. 14 Estabilidad ambiental.	50
CUADRO No. 15 Fortaleza industrial.	51
CUADRO No. 16 Resultado de la evaluación.	51
CUADRO No. 17 Matriz de la estrategia principal.	52
CUADRO No. 18 Clasificación de la estrategia.	55
CUADRO No. 19 Procedimiento de selección	56
CUADRO No. 20 Ordenamiento.	57
CUADRO No. 21 Estrategias seleccionadas.	58
CUADRO No. 22 Estrategias 1.	60
CUADRO No. 23 Estrategias 2.	61
CUADRO No. 24 Estrategias 3.	62
CUADRO No. 25 Estrategias 4.	63
CUADRO No. 26 Estrategias 5.	64

GRÁFICOS

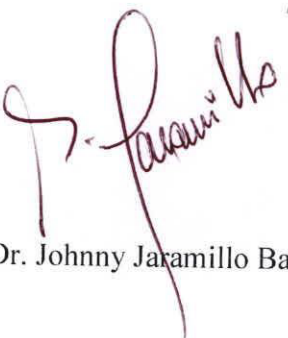
GRÁFICO No. 1. Estructura organizacional.	17
GRÁFICO No. 2 Organigrama funcional.	18
GRÁFICO No. 3 Matriz PEEA.	49
GRÁFICO No. 4 Estrategia recomendada.	51

DEDICATORIA

A mi esposa Manuela, por su apoyo incondicional y comprensión por el tiempo que deje de estar con ella, mientras estudiaba.

A mis hijos, fuente inagotable de inspiración, con quienes aprendo algo cada día.

Gracias.



Dr. Johnny Jaramillo Barcia

DEDICATORIA

A mi esposa Betty, la forjadora de este sueño quien con sus demostraciones de apoyo incondicional, dio el soporte para la culminación de este grado académico.

A mis hijos, por el tiempo no compartido en estos años de estudios, que sabré recompensar.

Gracias.



Dr. Guillermo Dávila Sánchez

AGRADECIMIENTO

Al personal de Clínica del Sol, quienes constantemente nos brindaron su contingente para la realización del presente trabajo.

Al los catedráticos, que vertieron sus conocimientos y quienes constantemente con su apoyo para la cristalización de este sueño.

Al **Dr. Ernesto Torres Terán Mg. GS**, por verter su experiencia y guía en la orientación para la elaboración definitiva de este trabajo.

Dr. Johnny Jaramillo Barcia

Dr. Guillermo Dávila Sánchez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo representa el esfuerzo y la constancia de un equipo de Clínica del Sol, quienes conscientes de la importancia de la planificación estratégica, ha convenido desarrollar un diagnóstico empresarial, orientado a la consecución de un marco teórico y operativo que oriente el accionar de nuestra institución.

Primeramente, se realiza el planteamiento del problema y la razón del porque del presente trabajo, seguidamente se plantean los objetivos generales y específicos. Para luego, terminar con una justificación de la importancia del presente trabajo.

A continuación, se delinea la parte filosófica de la empresa, bosquejando una visión y una misión; de igual manera se localiza los principios y valores de nuestra institución. Se hace una descripción de los servicios ofertados por Clínica del Sol. Y terminamos señalando las líneas estratégicas que sirven de base para el accionar de la organización.

Se procede a realizar el análisis externo, en donde se plantea como ambiente macro al Ecuador, detallando lo más relevante de los factores económicos, socio culturales, políticos, legales, tecnológicos, demográficos, ecológicos ambientales. Todo ello como un marco referencial.

Se realiza el análisis micro, realizándolo a nivel provincial y cantonal, detallando los principales elementos que se relacionan con nuestra organización.

Se ha creído conveniente, realizar el análisis del sector analizando las cinco fuerzas competitivas de Porter, con su correspondiente análisis horizontal y vertical.

Se hace una descripción de los clientes identificados por la acción del negocio y el correspondiente análisis de barreras.

Haciendo una descripción interna, se descubre la totalidad cada uno de los elementos funcionales de Clínica del Sol, su infraestructura, la estructura organizacional, los equipos, el personal médico y paramédico, los socios estratégicos.

También se incluye una investigación relacionada a los pacientes que han recibido los servicios ofertados por Clínica del Sol. Esta evaluación, nos ha permitido obtener valiosa información de nuestra operación, de allí, que se ha logrado determinar algunas conclusiones y recomendaciones en este tema.

Se procede a realizar el análisis FODA, determinándose las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. También llegando a obtener valiosas conclusiones y recomendaciones.

Por último, se determinan las ventajas competitivas y en base a ellas, se determinan las estrategias en componente de proyectos, que irán dirigidos a mejorar la calidad del servicio y el nivel de utilidad de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres lo que ayer fue verdad hoy es historia, la globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución de las telecomunicaciones están destruyendo las barreras tradicionales.

Como consecuencia vendrá la desregularización de las economías, la homogenización de los productos y la clientelización de los mercados.

Entonces las organizaciones tendrán que volcarse hacia la calidad de los productos, los servicios, y los clientes.

El resultado final será entonces lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros de su misión, su visión, sus objetivos. listos para enfrentar el cambio para anticipar las estrategias.

Será entonces una cultura estratégica que se consolidará en el desarrollo de un Plan Estratégico.

La planeación estratégica ha alcanzado en la última década la importancia que se merece, su estudio y aplicación en el mundo empresarial es imprescindible para conseguir, alcanzar y mantener una ventaja competitiva que permita obtener un rendimiento aceptable en los negocios y asegurar una continuidad de futuro.

Su importancia se puede explicar por el grado de participación que se consigue, en todos los niveles de la empresa, para definir e implementar los objetivos globales.

Todos los GRUPOS DE INTERÉS que influyen en la empresa están presentes en el análisis estratégico y se intenta que en las fases posteriores, formulación e implantación, estén también representados.

La estrategia empresarial desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, corto, mediano y largo plazo, consiguiendo de esta forma controlar mejor el cumplimiento de los mismos.

Pretende actuar con EFICACIA y no solamente con eficiencia.

Mediante la estrategia empresarial, el alto directivo da forma y carácter a la dirección estratégica, en la última década ha alcanzado la importancia que se merece, su estudio y aplicación en el mundo empresarial es imprescindible para conseguir alcanzar y mantener una ventaja competitiva que permita obtener un rendimiento aceptable en los negocios y asegurar una continuidad de futuro.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. El problema

La aparición constante de nuevos demandantes de servicios de salud en atención médica especializada, la globalización de la información en los temas relacionados a la salud, la demanda creciente por el incremento poblacional, el posicionamiento de empresas de seguros que demandan y ofertan servicios de salud, los constantes requerimientos de los organismos mundiales y el desarrollo científico, entre otros, proporciona un nuevo marco referencial de funcionamiento para las empresas públicas y privadas que ofertan y demandan servicios de salud.

Ello conlleva a trabajar con eficacia, eficiencia y creatividad. Estos elementos se han convertido en la piedra angular de su funcionalidad, entendiéndose como un mecanismo que lleva a mejorar y/o encontrar mejores procedimientos en la atención y asistencia médica, en la correcta administración de los recursos y las inversiones necesarias para tener acceso a la tecnología en equipos médicos.

Debido al crecimiento poblacional en la ciudad de Manta, los servicios de salud en dispensarios médicos, centros y sub centros de salud, hospitales del Estado, etc., se han tornado insuficientes, ya que estos servicios se encuentran constantemente abarrotados, esto unido, al número reducido de médicos especialistas y personal paramédico, hace que los ciudadanos que tienen condiciones socio económicas media – baja, media - media y alta busquen instituciones privadas para dar solución a sus problemas de salud. Inclusive, los sectores de condición socio económica baja tratan por diferentes medios de acceder a los servicios de atención y asistencia médica privada

El potencial turístico, pesquero, artesanal y comercial, conjuntamente con los mega proyectos del Puerto de Transferencias de Carga, la Ruta Manta Manaos, el Aeropuerto Internacional, el Proyecto Petroquímico de Jaramijo, etc., hacen que el cantón Manta y la región sea un punto de llegada de inversiones y por ende de procesos migratorios internos, y de allí la necesidad de mayores requerimientos de servicios de atención y asistencia médica para propios y extraños.

Por lo expuesto, Clínica del Sol debe estar constantemente evolucionando en un mercado cada vez más competitivo y exigente. Para ello, es de vital importancia que tenga políticas y estrategias estrechamente vinculadas con las necesidades y expectativas de los clientes.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar la Planificación Estratégica (P.E.) en Clínica del Sol, para apoyo del cumplimiento de su visión.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Delinear la etapa filosófica de la P.E. de Clínica del Sol.
2. Desarrollar la etapa analítica de la P.E. para Clínica del Sol
3. Realizar la etapa de definición de la P.E. de Clínica del Sol.

1.3. Justificación

La justificación del presente trabajo radica en el conocimiento generado de la investigación y del análisis en beneficio de estructurar un conjunto de estrategias tendientes a incrementar los niveles de satisfacción de los pacientes que usan los servicios de atención y asistencia médica en Clínica del Sol y de sus familiares, amigos y relacionados que participan en el proceso de recuperación del paciente.

Fundamentado el accionar diario, aplicando el marco jurídico legal, la ética profesional, la eficiencia y eficacia y las buenas prácticas médicas, permitirá enfrentar los nuevos escenarios que demandan los usuarios en la atención y asistencia médica privada, de esta manera aumentar el número de pacientes de Clínica del Sol, que permita crecer y obtener los rendimientos económicos por la inversión realizada.

Una organización esta formada por un conjunto de individuos que se desarrollan en unas coordenadas espacio/tiempo y que interactúan entre si orientando su actividad hacia un fin determinado.

El tiempo es siempre un vector; sobre el se llevan a cabo sus procesos productivos y de servicios, desgrana sus objetivos y crea valor, conocimiento y tecnología

Una organización se puede considerar como un conjunto de relaciones cliente/proveedor siendo esta la forma natural de ordenación del trabajo en los servicios sanitarios.

La organización sanitaria, y la hospitalaria en particular, pueden ser estudiadas en sus parámetros operativos usando metodología, procedentes de otros sectores productivos una vez ajustada a su realidad particular.

Se discute su interés y propósito, se desarrolla el método a seguir, se detallan los resultados obtenidos y se plantean su proyección y extensión.

2. MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. La planificación

Entendemos por *planificación* el uso de técnicas para conseguir objetivos mediante la programación de actividades y la adaptación a futuros deseables.

El *plan* no es otra cosa sino el poner sobre papel la planificación.

Se puede distinguir dos tipos de planes o planificación:

- ▣ Largo Plazo, estratégica, horizonte de tiempo acorde con cada negocio
- ▣ Corto Plazo, táctica, operativa, horizonte de tiempo no superior a 18 meses.

El calificativo de estratégica (acción, plan, decisión) merece ser aplicado a toda situación que conlleve dos condiciones:

- ▣ Sea a largo plazo,
- ▣ Afecte la vida de la empresa o la Misión planteada. Factor Crítico de Éxito

Por ello la estrategia, organización y liderazgo deben ser las características básicas que un gerente integrador debe poseer, junto con una dinámica de acciones que vayan dirigidas en mejora del crecimiento y renovación continua de la producción más la capacidad de producción para lograr el desarrollo humano, tecnológico y económico en búsqueda del beneficio sostenido de la organización.

La planificación estratégica es un proceso que permite a la empresa u organización ajustarse con éxito a entornos dinámicos, pues se centra en la relación entre la empresa u organización y su entorno; y a su vez, en la influencia que este puede tener sobre ella.

Entonces, se puede decir que es un proceso técnico, ordenado, que nos permite generar un “paraguas conceptual” mediante:

- ▣ Enunciar los objetivos corporativos y la estrategia de base que adoptará una organización.
- ▣ Generar en los procesos productos intermedios valiosos para las Operaciones.

En esencia permite: conocer dónde estamos, dónde queremos ir y el proceso para llegar allí. Por ello, La planificación estratégica determina el futuro de la organización en base de la experiencia propia o ajena, creando una perspectiva común integrada por acciones concretas, encaminadas a permitir el avance hacia el futuro de la organización y de las personas.

La PE es similar a la estructura de un Plan de Negocios y solo difieren en dos puntos:

- ▣ En la PE la primera fase debe ser implementada sobre una organización ya existente; mientras que el PN permite construir la organización deseada desde un principio.

- En el PN, no aplica el realizar un análisis de los factores internos simplemente porque estos no existen.

La planificación estratégica es importante en las organizaciones, por los siguientes elementos:

- Permite ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno.
- Adelantarse a los competidores.
- Proponer planes alternativos.
- Propuesta de mejoramiento e incentivo a colaboradores.
- Conservar la ventaja competitiva a través del tiempo.

Existen factores incontrolables que no pueden ser prevenibles por la planificación, entre los más importantes tenemos:

- **Cambios de política.** El manejo de la política gubernamental es uno de los factores incontrolables, ya que en nuestro país, cada gobierno de turno no prosigue con la política de estado del anterior gobierno.
- **Manejo económico.** Va de la mano con el anterior punto, pero en este es donde más se equivocan, pues el gobierno ve la coyuntura del momento que una política económica a largo plazo.
- **Fenómenos naturales.** Este es un factor imprevisible en su mayoría, en nuestro país tenemos el ejemplo del fenómeno del niño, que en algunas ocasiones se decía que no iba a ser fuerte y sin embargo en los últimos años han causado daños devastadores.

La velocidad con que se realizan los cambios científicos, tecnológicos, la explosión de la información y los eventos sociales obligan necesariamente a los gerentes actuales y futuros a buscar mecanismos que integren los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, tiempo e información.

Estos gerentes deben tener conocimientos muy amplios, pero al mismo tiempo debe ser especialistas en algún área en que se trabaje en base a la funcionalidad y efectividad de una manera integradora, dirigiendo a la organización a crear una perspectiva futura, estableciendo cimientos para una efectiva toma de decisiones importantes.

El pensamiento estratégico, requiere de gerentes que enfrenten decididamente estos factores incontrolables, por ello, se requiere que se conviertan en estrategas que puedan tener y desarrollar:

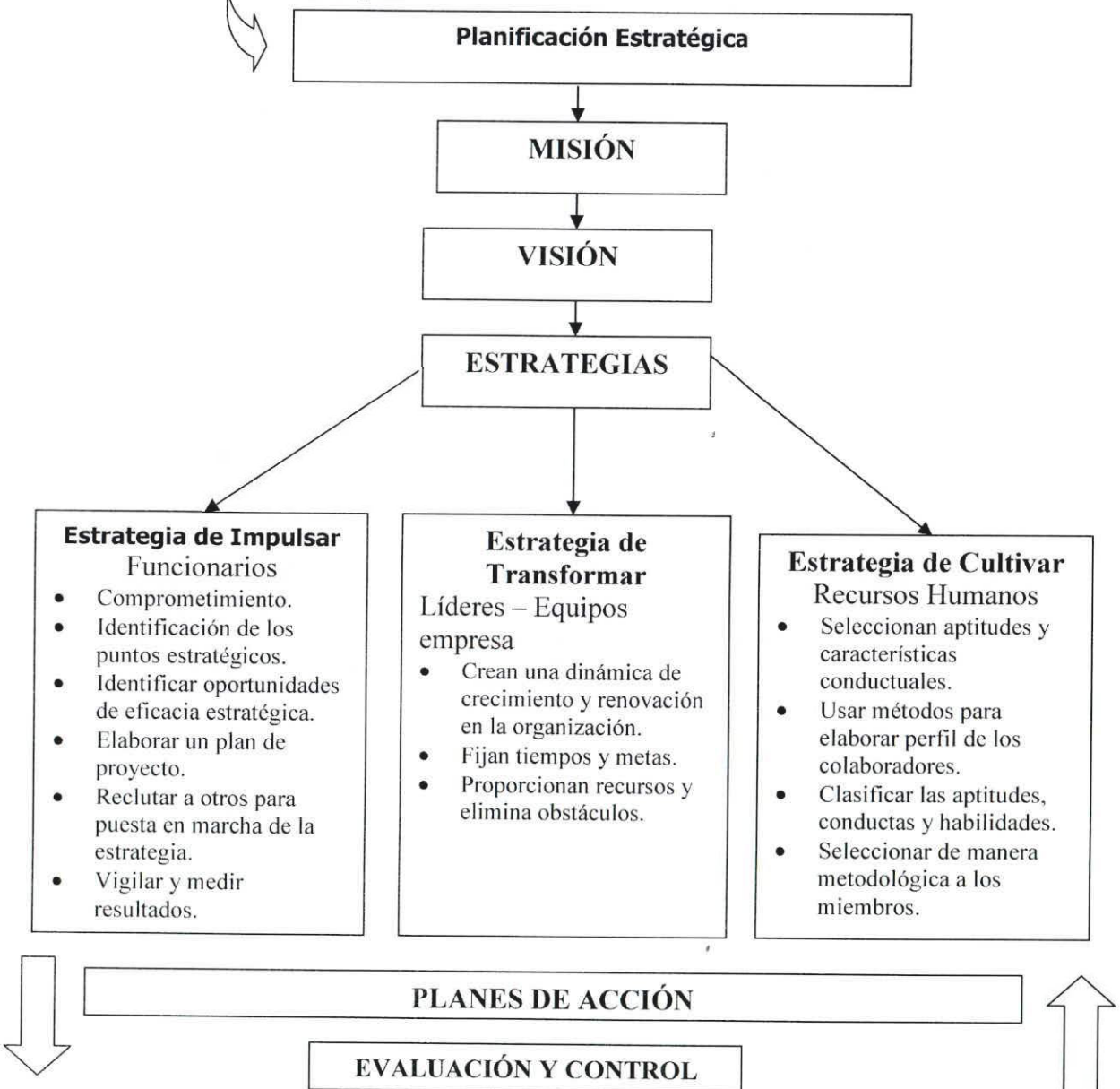
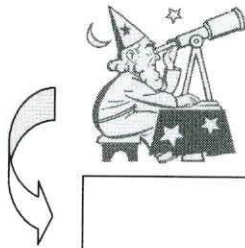
- Habilidad para ver el futuro
- Capacidad de trabajo para forjar el porvenir
- Imaginación constructiva.
- Observador de tendencias y escenarios posibles.
- Proponente incansable de alternativas
- Creador de Visión en dirección al cumplimiento de una misión
- Buscador de oportunidades

Para profundizar en este pensamiento estratégico que deben tener los gerentes, se desarrollará un mapa conceptual que nos permita con claridad sus ejes de accionar básicos.

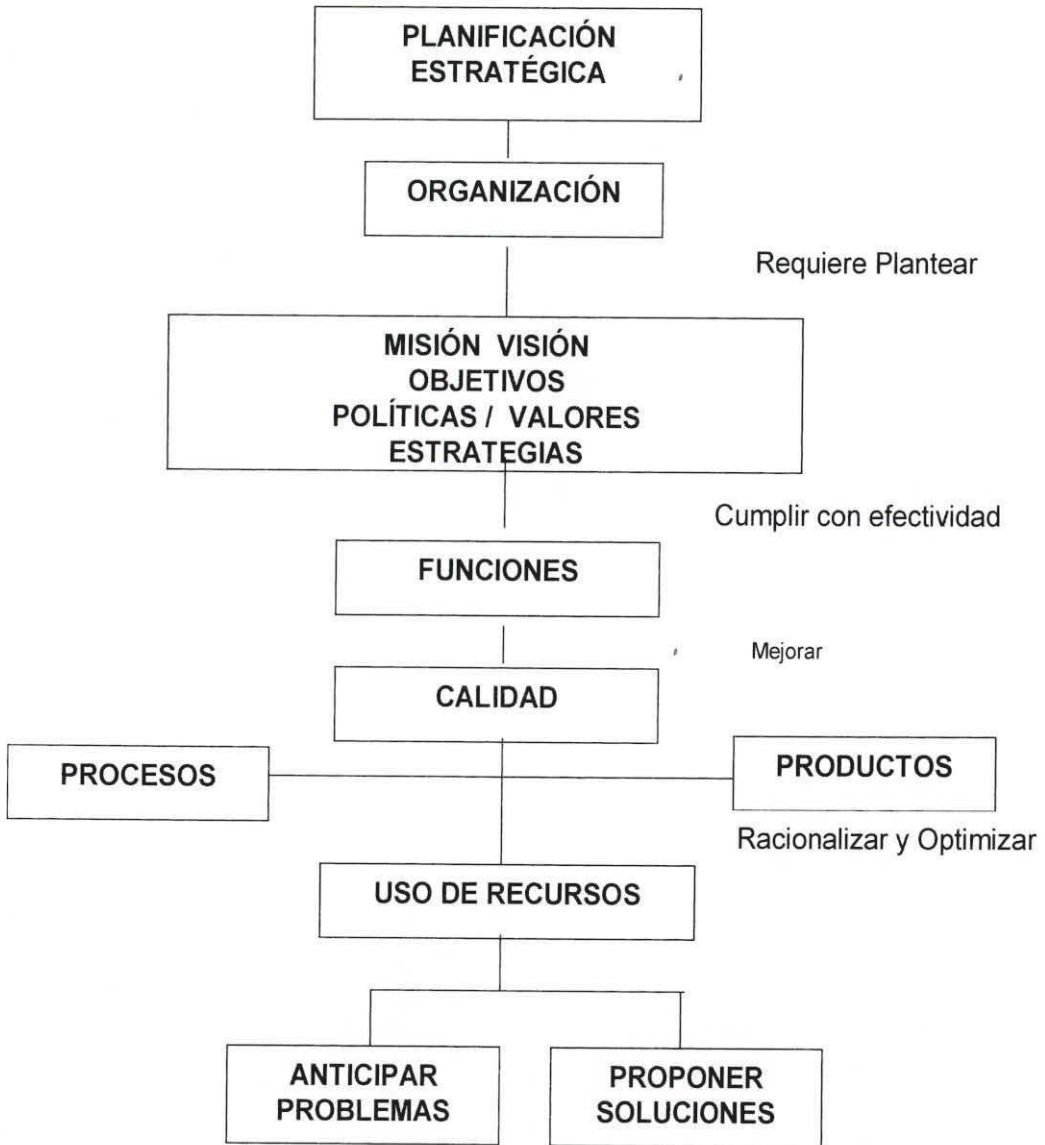
2.2. Principios

La planificación estratégica tiene algunos niveles en los que se sustenta su accionar, partiendo desde lo que la empresa es, en todo su contexto organizacional, operativo y de gestión que se nos permite:

- ✓ Ver y modelar el futuro deseado.
- ✓ Permite ajustarnos constantemente a los sucesos y acciones del entorno.
- ✓ Adelantarse en el mercado.
- ✓ Planes alternativos.
- ✓ Incentivo a los colaboradores.



2.3. Finalidad de la planificación estratégica.



2.4. Modelos de planificación estratégica más conocidos.

MODELOS	P.E. Situacional	P.E. para la Empresa	P.E. Corporativa
Primer momento	Visión, misión, objetivos, políticas, análisis situacional.	Historia de la empresa, análisis situacional interno y externo.	Misión, objetivos, estrategias y políticas.
Segundo momento	Construcción de escenarios. (Tendencial, deseado o factible)	Misión, objetivos, estrategias	Elabora planes por unidad. Constatación de programas de actividades.
Tercer momento	Identificación y selección de estrategias alternativas	Plan , operativo (programas, presupuestos y procedimientos)	Diseño de programas de actividades
Cuarto momento	Ejecución de estrategias. Evaluación.	Evaluación y control, con áreas claves, indicadores y estándares de evaluación.	Mecanismos de seguimiento y control de gestión.

2.5. Resultados

Todo el proceso de planificación estratégica, produce resultados importantes para el contexto organizacional. Para ello, se describirá cada etapa de la PE, y partiendo de ello se podrá tener una visión mucho más amplia de lo que se obtiene al ser ejecutada. Las tres etapas son:

- ☐ Fase I. Etapa Filosófica.
- ☐ Fase II. Etapa Analítica.
- ☐ Fase III. Etapa de Definición.

2.5.1. Fase I Etapa filosófica

El objetivo en esta fase es doble:

1. Resumir lo que queremos que sea y que haga la empresa y los colaboradores
2. Identificar, en forma primaria, lo que podemos hacer, fabricar, producir

Visión

Conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser en el futuro.

Elementos de una Visión:

- ☐ Formulada por los líderes de una organización
- ☐ No dimensionada en el tiempo
- ☐ Integradora
- ☐ Amplia y detallada
- ☐ Positiva y alentadora
- ☐ No necesariamente Realista-posible
- ☐ Consistente

Misión

Es fundamental comprender que la misión es la razón de la existencia de la organización que imprime una base organizativa a lo largo de la institución, pero esta no puede estar sola, es allí en donde la organización necesita de la visión para ver el futuro y lograr la sinergia, logrando una retroalimentación en torno de la misión añadiendo valores a la misión.

Se puede pensarla tratando de dar respuesta a cinco preguntas:

- ☐ ¿En que consiste nuestro negocio?
- ☐ ¿Quién es el cliente?
- ☐ ¿Qué valora el cliente de nuestro negocio?
- ☐ ¿Cuál será nuestro negocio?
- ☐ ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

Políticas

- ☐ Restringen el alcance del criterio individual para que los empleados actúen en conformidad en cuestiones importantes,
- ☐ Definen el trato que la empresa dará a los accionistas, distribuidores, proveedores, empleados y clientes.

Valores

Los valores organizacionales son vital importancia puesto que alguno o todos los valores que se identifican en la organización están formulados de manera directa o indirecta en la propuesta de la misión.

Está sustentado en la necesidad de que todos los miembros de la organización no desperdicien tiempo, recursos, energías y trabajo en propósitos cruzados e incongruentes.

No obstante, la planificación estratégica, conlleva principalmente a anticipar los problemas y proponer soluciones al accionar en la organización.

Productos

De manera inicial, a priori, **DEFINIR** que bienes o servicios estamos en capacidad de producir y que queremos trabajar en el **DEFINIR** un producto es hacer, redactar dos cosas:

- ☐ Sus características, beneficios y ventajas e,
- ☐ Identificar diferentes combinaciones entre estas.

Lineamientos estratégico

Líneas de acción estratégica, diseñadas para conseguir los objetivos de la organización.

2.5.2. Fase II. Etapa analítica.

El análisis competitivo

La formación de una UEN se da cuando define 'su misión dentro de la empresa determinando:

- ☐ El segmento del mercado al que se dirige
- ☐ Tipos de necesidades que cubrirá
- ☐ Nivel de integración vertical
- ☐ Área geográfica del mercado
- ☐ Objetivos y políticas a desarrollar

Análisis situacional

Se trata de evaluar el marco competitivo de la organización y tiene dos objetivos:

- ☐ Determinar la empatía del sistema
- ☐ Identificar posibles mercados iniciales,

Hay 3 vertientes para analizar:

- ☐ Medio Externo, Macroentorno
- ☐ Medio Interno
- ☐ Mercado situacional, Microentorno

Se trata de definir los actores y participantes

Análisis del entorno externo

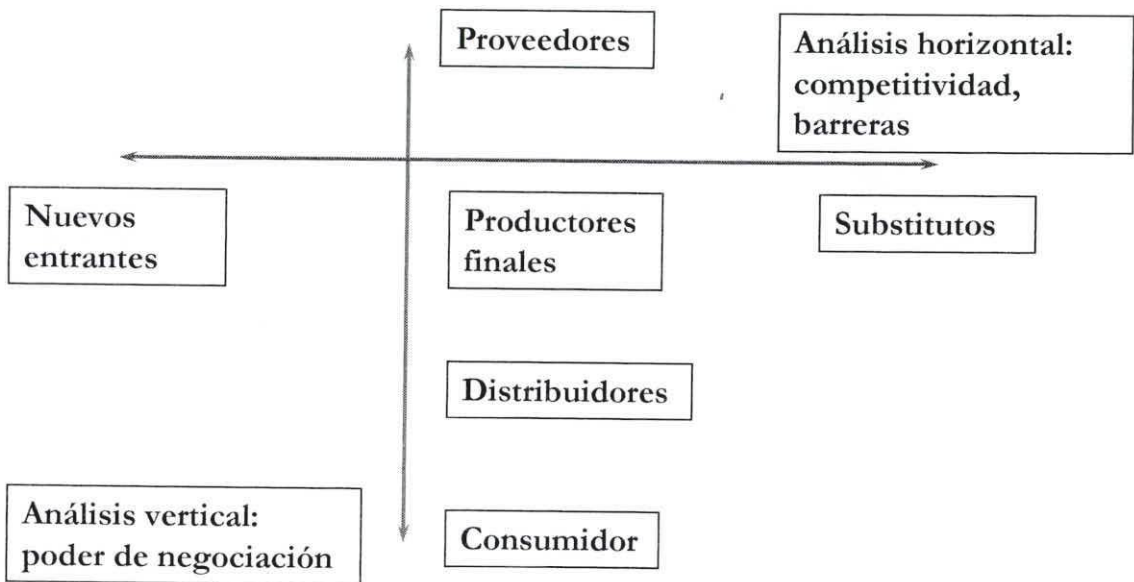
El análisis del EE supone determinar qué fuerzas del EE general, el mercado y los proveedores afectan a la organización. En el EE general es necesario evaluar fuerzas como

el gobierno, la economía, los consumidores (sus hábitos cambiantes y segmentos) y la demografía.

En el mercado hay que prestar atención a los nuevos servicios y productos, los cambios de precios de las materias primas. Se debe conocer a los competidores, precios, estrategias, innovaciones, etc.

En lo que respecta a los proveedores, hay que evaluar la disponibilidad de materias primas, los precios, las tecnologías, etc.

Análisis de fuerzas competitivas



Análisis vertical



- 📄 Evaluar el poder de negociación de los grupos involucrados,
- 📄 El poder está condicionado por:
 - El número de actores en el grupo y,
 - La percibibilidad del producto.
- 📄 Nos permite evaluar donde irá a parar una gran cantidad de los recursos de marketing.

Análisis horizontal













- 📄 Determinar la competitividad de los grupos
- 📄 Definir la posición competitiva actual y la futura o deseada
- 📄 Se evalúa la competitividad entre:
 - Competidores actuales
 - Substitutos
 - Nuevos entrantes.

Análisis de barreras




Se considera una barrera a la dificultad que tiene cualquier organización por llegar, abandonar o permanecer en un mercado:

-  Barreras de entrada,
-  Barreras de salida.




Las principales barreras son:

-  De uso intensivo de capital,
-  Barreras de uso intensivo de trabajo,
-  Barreras arancelarias,
-  Barreras legales,
-  Barreras tecnológicas,
-  Barreras financieras,
-  Barreras competitivas,
-  Barreras de adaptación
-  Barreras fitosanitarias.
-  Barreras geográficas
-  Barreras de mercado (percepción)
-  Barreras logísticas

Estrategias de Ciclo producto o servicios

-  Diferenciar
-  Posicionar
-  Sostener

Estrategias propias para los productos o servicios

-  Re utilizar
-  Re posicionar
-  Re lanzar

Analizar el entorno interno

El análisis de entorno interno pretende determinar la posición estratégica actual. Consiste en identificar nuestros usuarios, los productos que ofrecemos y la forma en que usamos nuestros recursos (económicos, de personal, instalaciones, etc.) El resultado final es el conocimiento de nuestra situación actual. Es importante el por qué se estudia y define la estructura interna de la organización, ya que allí, reposará la responsabilidad de mejorar los sistemas internos a satisfacción de los empleados y clientes e interactuarlos con los posibles escenarios del entorno en donde se encuentra la organización, y de esta manera mantener una ventaja competitiva.

Formular estrategias futuras

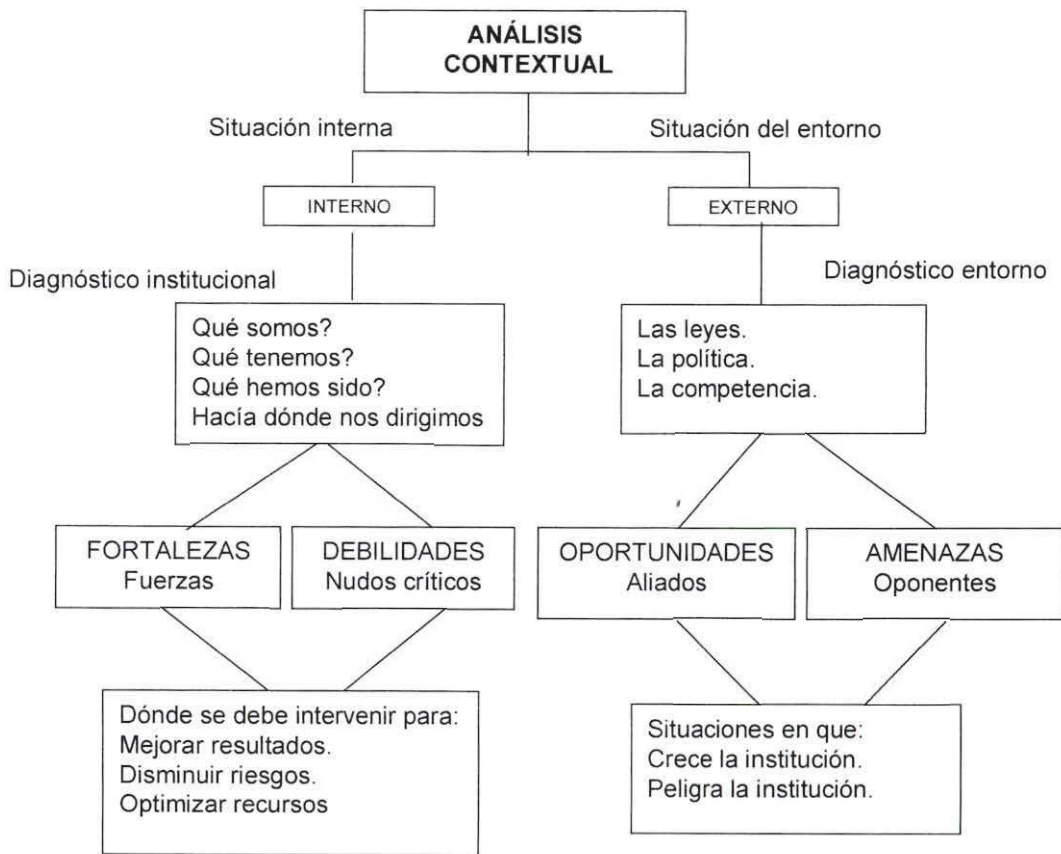
Para formular estas estrategias hay que partir de la definición de la misión, una definición amplia (servicios de información), que nos permitirá orientar adecuadamente la estrategia hacia metas (objetivos cualitativos generales) y objetivos operativos (objetivos cuantitativos concretos). Con esta fase señalamos adónde queremos ir.

Análisis SWOT

El análisis SWOT pretende identificar las oportunidades y amenazas externas, y los puntos fuertes y débiles de la organización.

Su fin es descubrir cuáles de estas circunstancias nos pueden ayudar o impedir alcanzar nuestra estrategia futura.

El Flujo SWOT persigue:



Posición competitiva

La competitividad se puede medir y existen diferentes formas; la propuesta por PNUD evalúa factores subjetivos y objetivos que impactan en la aceptación de los productos.

- La escala resultante nos muestra la posición competitiva de la organización con respecto al sector.

Para evaluar la Posición:

Factor de medida	Técnica de información
Determinar la Aceptación por Ventas	% decimal: Participación relativa de mercado
Apreciación comparativa del consumidor (subjetiva)	% decimal: I.M. de aceptación y preferencias
Apreciación objetiva del valor	% decimal: Costo total / Valor total apreciado
Nivel de satisfacción de productores y comerciantes	% decimal: Escala entre 1 y 4

Clasificación del atractivo

- Posición para proteger
 - Invertir para crecer al máximo.
 - Concentrar esfuerzos para mantener.
- Invertir para construir
 - Luchar por el liderazgo.
 - Estructura selectiva.
 - Reforzar las áreas vulnerables.
- Estructurar selectivamente
 - Especializarse en torno a fuerzas limitadas.
 - Buscar soluciones para superar debilidades.
 - Retirarse si no hay indicio de crecimiento sostenible.
- Administrar selectivamente los ingresos.
 - Proteger el programa actual.
 - Concentrar las inversiones en segmentos de rentabilidad alta y riesgo bajo.
- Expansión limitada o cosecha
 - Minimizar inversiones y racionalizar operaciones.
- Proteger y reenfocar
 - Gestionar los ingresos actuales.
 - Concentrarse en los segmentos atractivos.
 - Defender las fortalezas.
- Administrar los ingresos
 - Proteger la posición en los segmentos más redituables.
 - Mejorar la línea de producción.
 - Minimizar la inversión.

- Eliminar
 - Vender en el momento en que se maximiza el valor.
 - Reducir costos fijos y evitar inversiones.

2.5.3. Fase III. Etapa de definición.

Cumple con cuatro propósitos:

- Identificar y declarar los objetivos estratégicos de la organización.
- Identificar los proyectos / maniobras estratégicas.
- Definir el plan operativo
- Realizar un sistema de control y evaluación.

Objetivos estratégicos

Son resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer realidad la Misión y Visión de la empresa, unidad estratégica o área de una organización. Se llaman también Objetivos Corporativos, Objetivos Críticos, Objetivos Empresariales y otros; esta meta, logro o posición se conseguirá y se declarará en función de que sea:

- Factible, exigente, pero se puede cumplir.
- Medible, en el tiempo y la calidad.
- Retador, incentiva, motiva, impulsa a lograrlo.

Para la formulación de estos objetivos se debe observar:

- Cada organización determina como y para que áreas deben definirse objetivos como estratégicos, pero se recomienda que estos cubran toda la organización.
- La formulación clara de objetivos corporativos permite identificar proyectos o áreas estratégicas en las cuales se va a concentrar el esfuerzo.
- Los objetivos corporativos deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
- Lo ideal sería que para cada objetivo global se defina una maniobra (proyecto) estratégico.

Para la medición de los objetivos se puede establecer:

- Rentabilidad y utilidades (dinero, % de ventas, TIR)
- Participación de mercado
- Ventas en dinero o unidades
- Productividad / Eficiencia
- Tecnología / Innovación
- Responsabilidad social
- Imagen Corporativa
- Resultados para los accionistas

- Calidad del producto (reclamos, devoluciones)
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano (clima, capacitación)

Identificar maniobras estratégicas.

El análisis estratégico nos permite establecer las opciones dentro de la cuales seleccionamos aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos. Este ejercicio consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización. Dentro de esto, surgen las alternativas que se pueden clasificar en:

■ Estrategias Competitivas

- Estrategias Ofensivas (Concentración, Integración vertical, Diversificación concéntrica, Diversificación por conglomerados, Fusiones, Adquisiciones, Operaciones conjuntas, Alianzas Estratégicas, etc.)
- Estrategias Defensivas (Reducción, Desinversión, Liquidación, Recuperación, Alianza Estratégica, etc.)

■ Estrategias de Empresa

- Estrategias Globales (Productividad, Tecnología, Servicio al Cliente, Garantía de Calidad, Desarrollo Humano, etc.)
- Estrategias Interiorización. Son estrategias que afectan a toda la organización en forma interna. Es decir como condiciones o factores que deben desarrollarse en el interior de la organización para soportar las estrategias competitivas.

Definir el plan operativo

Se refiere estrictamente a establecer los pasos a seguir, cada tarea será identificada para determinar su duración, recursos necesarios y principalmente el costo para realizarla.

Diseñar un sistema de control y retroalimentación

Un sistema de control y retroalimentación sirve para establecer los indicadores que nos permitan conocer que la estrategia que formulamos está funcionando.

3. FASE I. ETAPA FILOSÓFICA

3.1. Descripción de la empresa.

Nombre

Clínica del Sol

3.1.1. Actividad que realiza.

Clínica del Sol, oferta servicios de atención de consulta médica interna, cirugía especializada, servicios de rayos X, farmacia, laboratorio, mamografía y en general todo lo concerniente a la atención, tratamiento médico y postoperatorio, etc.

3.1.2. Localización.

Clínica del Sol, se encuentra ubicada, en la calle 18 entre las avenidas 38 y 39, del cantón Manta, provincia de Manabí, país Ecuador, diagonal al Hospital General Rodríguez Zambrano de la ciudad de Manta.

3.1.3. Inicio empresarial.

Los doctores Johnny Jaramillo y Manuela Pinargote, inician la construcción de un moderno edificio de siete pisos en el mes de agosto del 2000, con la visión de emprender un negocio el área de la salud, es así que se empieza el trámite correspondiente en el municipio y el inicio de obras.

Una vez terminada su construcción y logrado parte de su equipamiento, y luego de un proceso de formación empresarial inscribe la empresa el 1 de octubre del 2005, momento en que empieza su funcionamiento.

3.1.4. Figura legal.

Clínica del Sol, es una empresa privada de salud formada bajo la figura legal de CONTRATO DE ASOCIACIÓN O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN, que se crea para: “brindar servicios de atención médica de manera general, esto es: servicio de atención de consulta médica interna, cirugía especializada, servicios de rayos X, farmacia, laboratorio, mamografía y en general todo lo concerniente a la atención, tratamiento médico y postoperatorio”, según reza escritura pública.

3.1.5. Evolución empresarial.

Desde la fecha de su creación, Clínica del Sol, hace esfuerzos mantenidos para que los servicios que se entregan a los clientes sean con calidad, calidez y a un costo razonable para lograr un posicionamiento en el negocio de los servicios de atención y asistencia médica en la ciudad de Manta.

Por ello, se cumplen con las necesidades de los pacientes y permanentemente se establece estrategias que complementen sus expectativas.

3.1.6. Importancia socio económica.

Clínica del Sol, es una empresa privada de salud, que presta una importante función social, al ofrecer servicios dirigidos a la recuperación del estado de salud de los pacientes que requieren atención médica.

Por poseer lineamientos claros, en lo que corresponde a ser una clínica abierta, pone a disposición toda su infraestructura a los médicos especialistas de la ciudad de Manta y la provincia (72 especialistas). Además, también genera plazas de trabajo directo (entre 20 – 25) para médicos residentes, personal paramédico y de servicios generales.

Cabe destacar que se genera otro movimiento económico importante, mediante las alianzas estratégicas, que en su momento ayudan a desarrollar el marco económico de otras importantes empresas de la ciudad, como el caso de Farmacias Cruz Azul, Laboratorio Clínico San Eduardo, Departamento de Imágenes de los Drs. Mata, Comedores, etc. Por lo expuesto, el impacto socio económico de Clínica del Sol, es de importancia por los niveles de empleo en la creación de puestos de trabajo y desarrollo profesional.

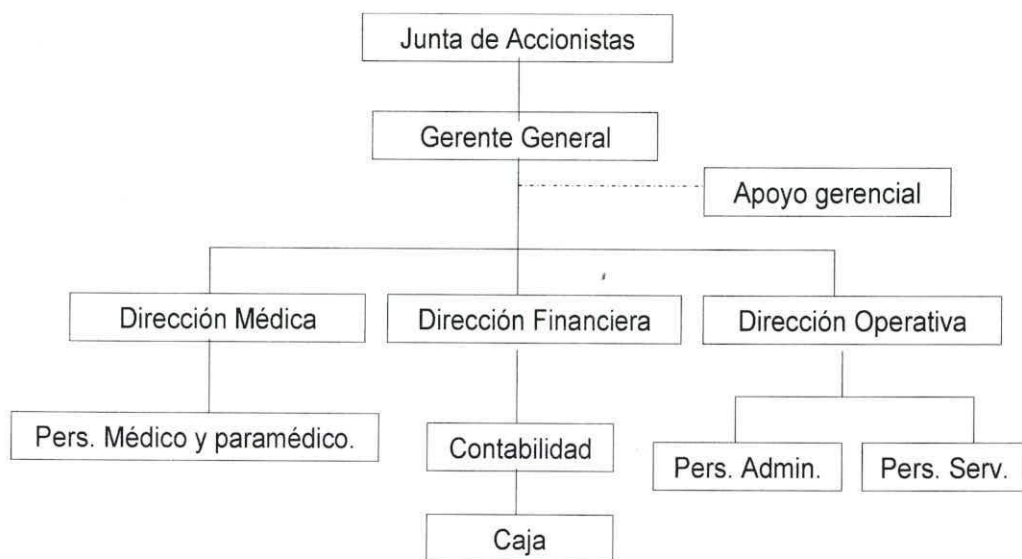
3.1.7. Estructura organizacional.

La estructura organizativa es sistémica, contempla todas las unidades de negocio de la empresa, y va a lo largo y ancho de la organización, que se centra en el cliente.



3.1.8. Organigrama funcional.

GRÁFICO No. 2. Organigrama funcional



3.1.9. Habilidades distintivas.

Clínica del Sol, para satisfacer las necesidades de los clientes ha estructurado los siguientes componentes, para responder las necesidades de los clientes.

3.1.9.1. Personal que trabaja en Clínica del Sol.

Gerencia (2)

- Gerente General: Dr. Johnny Jaramillo Barcia
- Asistente de gerencia: A.S. Geovanny Aráuz B. MBA

Dirección Médica (1)

- Dirección Médica: Dra. Manuela Pinargote Lainez

Dirección Financiera (1)

- Dirección Médica: Dra. Manuela Pinargote Lainez

Dirección Operativa (1)

- Dirección Médica: Dra. Manuela Pinargote Lainez

Médicos Residentes (9)

- Dr. Antonio Roca
- Dr. Juan Heredia
- Dr. Juan Requena

- Dr. Francisco Chávez
- Dr. Víctor Arias
- Dra. Karen Mantuano
- Dr. Cristhian Castro
- Dr. Jairo Vélez
- Dra. Vanesa Roca

Enfermeras (2)

- Lcda. Evelyn Pin.
- Lcda. Lourdes Bello.

Auxiliares (9)

- Sra. Maria Cox
- Sra. Elena Lucas
- Sra. Emperatriz Macías
- Sra. Rosario García
- Sra. Monserrate Rodríguez
- Sra. Patricia Cedeño
- Sra. Flor Márquez
- Sra. Mercedes Ureta
- Sra. Paulina Mero

Administrativo (3)

- Cajera principal: CPA. Helen Fernández
- Recaudador 1: Ing. Carlina Tamayo
- Recaudador 2: Lcda. CPA: Jesenia Palma

Contabilidad (3)

- Contador: CPA. José Luíz Cedeño
- Asistente Senior: CPA. Bexy Moreira
- Auxiliar contable: Sr. Nathanel Chávez Ruiz

Conserjería y limpieza (3)

- Conserje: Sr. Urbano Pinargote
- Conserje: Sr. José Alcívar
- Conserje: Sr. Napoleón Valdivieso

Mantenimiento (1)

Auxiliar de mantenimiento: Sr. Juan López

3.1.9.2. Infraestructura y equipos

La clínica ocupa espacios en un edificio de seis pisos, ubicado en la Calle 18 y avenida 38 en la ciudad de Manta, los espacios que ocupa son los siguientes:

- Área de administración 10 m²

- Área de emergencia 28 m² (equipada con desfibrilador monitor, electrocardiógrafo, bomba de infusión, equipo de multiparámetros, oxígeno, 4 camillas en sala general y 1 camilla en reservado, óxímetro de pulso, equipo de ambú, equipo de bomba de succión, instrumental, etc.)
- Unidad de Cuidados Intensivos 68 m², con capacidad para cuatro camas equipadas con 1 desfibrilador monitor, 4 multiparametro, 4 respirador, 4 oxímetro de pulso, doppler fetal, equipo de ambú, equipo de bomba de succión, instrumental, etc.
- Área de quirófanos 170 m², (dos quirófanos equipado con lámpara cielítica, máquina de anestesia digital con respirador incluido, monitor multiparámetros, oxipulsímetro, electro bisturí, equipo de bomba de succión, mesa de cirugía, bombas de infusión, equipo de video laparoscopia, equipo de ambú, instrumental , etc.).
- Área de hospitalización 340 m² (13 habitaciones totalmente amobladas con baño privado, TV, aire acondicionado, instrumental, equipo de curaciones, 9 equipo de bomba de fusión, desfibrilador monitor, equipo multiparámetro, equipo de ambú, equipo de bomba de succión, etc.
- Área de bodega 12 m².
- Área de lavandería 20 m².
- Área de contabilidad 12 m²
- Auditorium 160 m².

3.1.9.3. Equipos de oficina y mobiliarios

- La clínica cuenta con 6 computadoras (incluidas impresoras) con sus respectivos escritorios, UPS, reguladores de voltaje. Todos ellos, repartidos en sus diferentes áreas de trabajo.
- 6 Vitrinas para medicamentos para farmacia interna (emergencia, UCI, quirófano 1, quirófano 2, quirófano 3 y hospitalización.
- 22 Camas de hospitalización / UCI / quirófano/ emergencia.
- 3 Mesas de cirugía.
- 10 Estantes de madera de uso múltiple.
- 4 Extintores de incendio y 4 tomas de agua con mangueras de 4 pulgada.
- 4 juegos de sala de espera.
- 12 Cuadros de arte.
- 12 Mesas para dormitorio.

3.1.9.4. Vehículos

- Furgoneta Kia, de 2.5 toneladas equipada con equipo multiparámetro, desfibrilador, respirador, succionador, bomba de infusión, oxígeno, equipo de ambú, instrumental.

3.1.9.5. Socios estratégicos

- Departamento de imágenes (Drs. Mata) con Rayos X, Ecografía Doppler, TAC. Ver ANEXO 1.
- Laboratorio Clínico outsourcing con Laboratorios San Eduardo, Illingworth y Interlab (Pruebas especiales: TSH, VHI, Dengue, etc. Hemogramas, Bioquímica sanguínea, etc. Ver ANEXO 2.
- Relaciones comerciales con 3 proveedores de insumos médicos.
- Convenio con cadena de farmacias CRUZ AZUL.
- Buenas relaciones de trabajo con aproximadamente 40 especialistas de la ciudad de Manta y Portoviejo. ANEXO 3.

3.1.10. Indicadores.

3.1.10.1. Indicador de actividad hospitalaria

Son las unidades de medidas gerenciales que permiten evaluar el desempeño de la empresa y que dan la pauta para poder determinar si se están cumpliendo los objetivos. Se tomarán datos referenciales del año 2006

DETALLE	Indicador
Dotación de camas	11
Porcentaje de ocupación de camas	25.08%
Índice de rotación de camas	0.25
Total de pacientes atendidos en emergencia	1,582
Total de pacientes en hospitalización	1,007
Total de pacientes que han pasado por UCI.	15
Promedio diario de hospitalización	2.80
Promedio diario de emergencias atendidas	4.80
Promedio diario de cirugías	2.09
Promedio diario de UCI	0.04
Total de días laborable	365
Índice de mortalidad	0.21 %
Índice de derivación por complicaciones	0.21 %
Índice de derivación por no tener dinero	1.58
Índice de egresos	98,00 %
Total de pacientes que han pasado por quirófanos	754
314 Cirugías Génico/Obstetra	41.53%
245 Cirugías Plásticas	32.41%
106 Cirugías Generales	14.02%
50 Cirugías Traumatológicas	6.61%
41 Otras Cirugías	5.42%

3.1.10.2. Indicadores de gestión financiera

RAZONES	RESULTADO	OBSERVACIÓN
Razón de solvencia (1.5 - 2)	2.09	Empresa sin problemas de liquidez para cumplir sus obligaciones a corto plazo
Razón del pasivo total al activo total (0.4 - 0.6)	0.34	Empresa capitalizada, tiene un exceso de capitales propios.
Razón de autonomía (0.7 - 1.50)	1.94	Empresa con autonomía financiera.
Razón rotación de cuentas por cobrar	21.80	Alto nivel de rotación
Margen bruto de utilidad	23%	Empresa con utilidad

Administrativos	Índice
Costos directos	37.77%
Costos indirectos	27.88%
Gastos administrativos	34.35%
Beneficio / costo	\$ 0.69

3.2. Direccionamiento estratégico.

3.2.1. Visión.

Clínica del Sol para el 2011, llegará a ser la clínica privada de mayor demanda en servicio de salud en la ciudad de Manta, con una estructura física, organizativa, administrativa y tecnológica que permite brindar servicios de atención médica especializada con un nivel de resolución dos.

3.2.2. Misión

Brindar servicios de atención médica especializada de manera general con calidad, calidez y a un costo razonable para incrementar el posicionamiento en el negocio y obtener beneficios económicos que justifiquen su inversión.

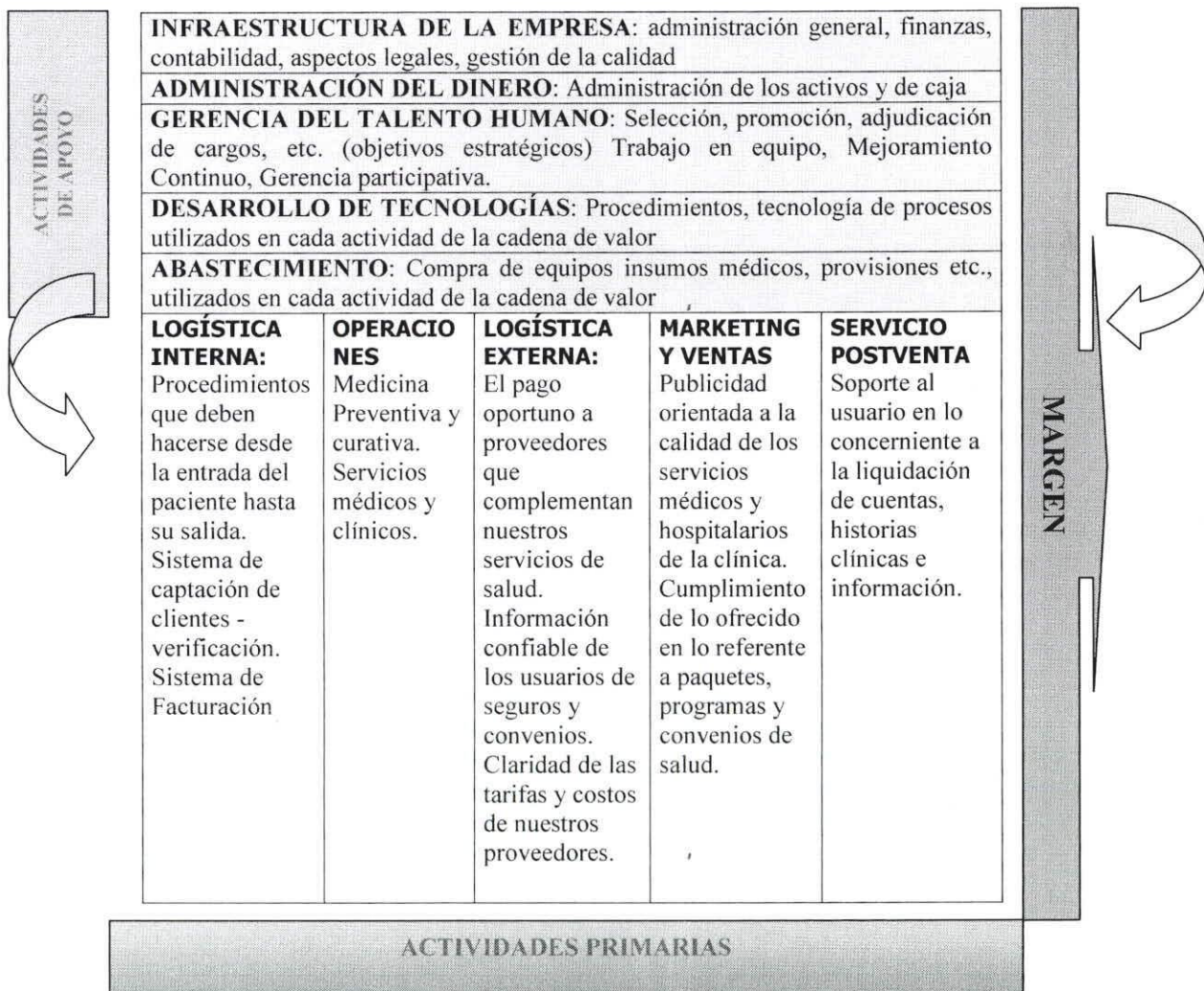
3.2.3. Lineamiento estratégico.

1. Mantener e incrementar el posicionamiento en el mercado.
2. Enfocar cada una de las áreas de la clínica como una unidad de negocios, que obtiene rentabilidad.
3. Crear la cultura de la calidad.
4. Conservar y buscar nuevas alianzas estratégicas con proveedores externos con transparencia y lealtad, siempre y cuando sea beneficiosas.
5. Establecer programas de educación continua, orientados a fortalecer las habilidades y destrezas de los médicos residentes y personal paramédico.
6. Alinear todos nuestros procesos con enfoque hacia el cliente.

3.2.4. Principios corporativos.

1. La ética profesional: Principio básico que rige el comportamiento de las personas en la práctica profesional.
2. La Responsabilidad: Cumplimiento de los procedimientos establecidos para cada área de trabajo de la clínica, sin excepción guardando siempre el interés de nuestros pacientes.
3. Calidad: Es una línea de conducta organizacional, todos los procedimientos y el accionar del personal propio y externo deben estar comprometidos para la mejorar continua en nuestros servicios.
4. La eficiencia: El buen uso de los recursos humanos, físicos, tecnológicos, servicios básicos, etc., son de constante preocupación para directivos y personal que colabora en Clínica del Sol.
5. Valores Humanos: La calidez y comprensión en el trato a los pacientes y entre compañeros, genera un ambiente familiar y solidario.

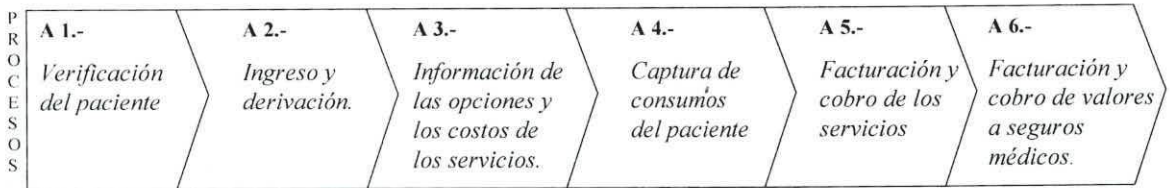
3.3. Cadena de valor



3.4. Macro Procesos

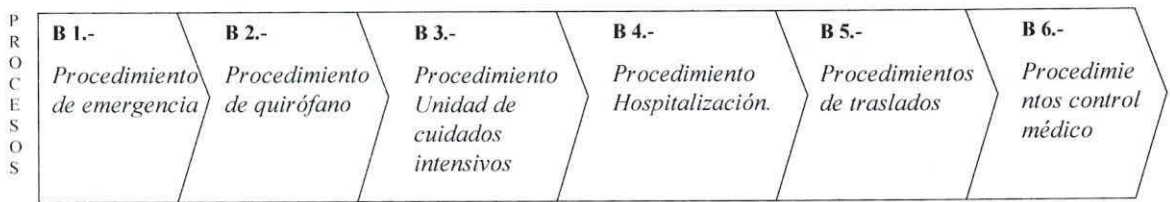
1.- MACROPROCESO: LOGÍSTICA INTERNA (A)

CAPTURA ENTRADA Y SALIDA DEL PACIENTE



2.- MACROPROCESO: ATENCIÓN Y ASISTENCIA MÉDICA (B)

MEDICINA PREVENTIVA Y CURATIVA., SERVICIOS MÉDICOS Y CLÍNICOS.



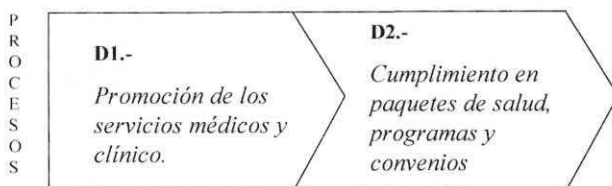
3.- MACROPROCESO: LOGÍSTICA EXTERNA (C)

PAGOS A PROVEDORES, MATENIMIENTO DE CLIENTES



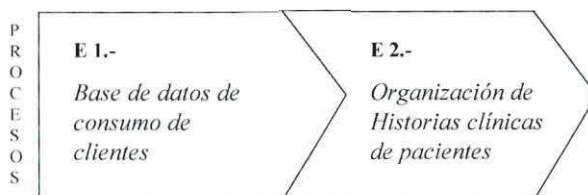
4.- MACROPROCESO: MARKETING Y VENTAS (D)

ASEGURAR LA PRESENCIA DE NUESTRO SERVICIO EN EL MERCADO



5.- MACROPROCESO: SERVICIO DE POSVENTA (E)

REFORZAR LA CONFIANZA DE NUESTROS CLIENTES



3.5. Productos

- **Atención de emergencia:** Se considera las urgencias médicas y las consultas externas que son realizadas por médicos contratados por Clínica del Sol, sean estos, médicos generales o especialistas.
- **Hospitalización:** Para la estadía de los pacientes que por diversas circunstancias necesitan recuperarse en un área con vigilancia médica moderada.
- **Alquiler de quirófanos:** Para cirugías programadas y no programadas, cirugías ambulatorias, etc.
- **Unidad de Cuidados Intensivos:** Para pacientes en estado crítico y/o pacientes que necesitan vigilancia médica permanente.
- **Consultas médicas especializadas:** Consultas programadas por la clínica y el paciente, previo convenio con especialistas.
- **Imágenes (TAC, radiografías, mamografías, ecografía, etc.):** área integrada a la clínica mediante convenio con los Drs. Mata.
- **Exámenes de laboratorio (Pruebas especiales, Bioquímica sanguínea, Heces, etc.):** Convenio con laboratorio San Eduardo en Manta, Illingworth y Interlab en la ciudad de Guayaquil.
- **Traslados en ambulancia:** Ambulancia Full equipo para traslados dentro y fuera de la ciudad.
- **Servicio de farmacia:** farmacia interna, soportada por un stock de medicamentos que los provee la clínica; farmacia externa, como soporte para la adquisición de medicinas y otros insumos necesarios mediante convenio con farmacias Cruz Azul.

4. FASE II. ETAPA ANALÍTICA

4.1. Análisis externo

Se refiere al estudio de los factores exógenos de la organización, de esta manera, poder identificar las amenazas y oportunidades, para tomar las decisiones estratégicas que permitan minimizar las unas y potencializar las otras.

4.1.1. Factores económicos.

Los factores económicos que circundan el negocio de la salud, son múltiples, de ellos depende la capacidad de las personas para acceder a los servicios de salud privados. Por ello, el ingreso per cápita y el nivel económico de los habitantes y en especial del cantón Manta, son elementos bases para el análisis.

En el Ecuador el ingreso per cápita desde el año 2000 al 2006, tuvo un incremento del 148.96%, reflejados en USD 1,296 en el (2000), a USD 1,703 en (2001), a USD 1,967 en (2002), a USD 2,230 (2003), a USD 2,505 en (2004), a USD 2,761 en el (2005) y USD 2,930 (2006). Según cifras comparables del Banco Central del Ecuador y CEDATOS.

Se estima que el nivel socioeconómico que predomina en la población del cantón Manta, según se establece en el Cuadro No.2, el 70.7 % (148,710) de personas pertenecen a estratos social medio/bajo y bajo, cifra que pone al descubierto las condiciones de vida de la población; el 29.3% (61,629) tienen condición medio/medio y alto de un total de 210,339 habitantes, según la proyección del VI Censo Nacional de Población y Vivienda para el año 2006.

CUADRO No. 1. Nivel socioeconómico del cantón Manta

ESTRATO	% Población	Personas	Acumulado	Habitantes
Bajo	28.6	60,157		
medio/bajo	42.1	88,553	70.7	148,710
medio/medio	25.7	54,057		
Alto	3.6	7,572	29.3	61,629
	100	210,339.00		

Elaborado por: El investigador

Fuente: ÍNDICE MARKOP, 2002

4.1.2. Factores políticos

El Estado, trata en medida de sus recursos económicos hacer crecer la inversión social en la pro forma del 2007 del 28% (USD. \$ 2.688.511.974,08), frente al 22% del presupuesto codificado del 2006 (USD \$ 2.289.373.248,83) y 25% (UDS \$ 2.183.639.249,23) del presupuesto inicial del 2006. (Boletín de prensa No. 13, de 1 de febrero del 2007), Ministerio de Economía)

Los programas de el Fondo de Desarrollo Infantil (FODI), Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador (PRODEPINE), Prolocal (además del Bono de Desarrollo Humano). etc. Son esfuerzos que realiza el gobierno para apoyar a las personas de menores ingresos.

4.1.3. Factores Sociales.

Salud

En lo que se refiere a la inversión por parte del estado a los servicios de salud, en el 2006 fue de USD. \$ 561.654.649,25 y para el año 2007, se tiene se tiene presupuestado USD. \$594'637,977.41 lo que da un incremento posible del 5.9 %, cifras que no representan un aumento significativo.

La infraestructura de salud en la ciudad de Manta, está compuesta por alrededor de 381 camas, cuyo índice de camas por pacientes posibles (1% factor de posibilidad de enfermedad) es del 0,18%. Y se detallan de la siguiente manera:

- Hospital General Rodríguez Zambrano, con una capacidad de 220 camas. Con áreas de Pediatría, Cirugía y Medicina Interna, Gineco-Obstetricia, Neonatología, Ecografía, Emergencia, Unidad de Cuidados Intensivos, Unidad de Quemados, etc.
- Hospital del Seguro Social, capacidad de 61 camas aproximadamente, repartidas en diferentes áreas: 30 en hospitalización de clínica; 18 en hospitalización de cirugía; 8 en observación en emergencia; 3 en cuidados intermedios; 2 en sala de partos.
- 5 Clínicas de considerable envergadura, (San Gregorio, El Sol, Manta, Centeno y FAE. Con capacidad aproximada de 100 camas.
- 2 Sub Centros de Salud, 4 dispensarios médicos, y 4 policlínicos que están a cargo de organismos estatales y particulares.

Cabe señalar que la esperanza de vida pasó de 74.0 años en el 2002 a 74.3 años en el 2003 y en 2006 a 75 años.

Educación

La infraestructura educativa, pública y particular, que funciona en la provincia conformada por establecimientos pre-primarios, primarios, escuelas, colegios, universidades y escuelas politécnicas.

Su distribución por niveles de enseñanza aproximadamente, es la siguiente:

El nivel pre - primario 12 establecimientos, el nivel primario 45 escuelas, el nivel medio, 18 colegios; nivel superior, 1 universidad local y 1 universidad a distancia. (Dirección de Educación de Manabí)

4.1.4. Factores Tecnológicos.

En la ciudad de Manta, existe una capacidad institucional que brinda servicios de salud, de mediana calidad, con una base de 72 profesionales especializados dentro y fuera del país, que aportan su contingente en los dos principales hospitales del Estado. (Colegio de Médicos de Manta, 2006)

En lo referente a los equipos de alta tecnología, en la ciudad de Manta, existen principalmente dos tomógrafos, uno en el Cruz Roja y el Otro en la Clínica del Sol. Además en ambos lugares tienen servicios complementarios de imágenes con tecnología en 3D. El patronato municipal cuenta también con equipos avanzados para ecografías.

Los laboratorios clínicos, tanto públicos y privados, cuentan con equipos de última generación y pruebas especiales, que evitan en la mayoría de los casos, que las pruebas se movilicen a guayaquil u otras ciudades para lograr un resultado. Entre estos, están aproximadamente 12 laboratorios en la ciudad de Manta.

En lo referido a equipos de asistencia en urgencias médicas, las organizaciones de salud públicos y privados que cuenta con los mejores equipos son: Hospital General Rodríguez Zambrano, Hospital del Seguro de Manta, Clínica del Sol, Clínica San Gregorio, Clínica FAE y Clínica Centeno.

4.1.5. Factores geográficos.

La ciudad de Manta esta situada a 5 metros sobre el nivel del mar, es parte de los 22 cantones manabitas y esta ubicada a 36 kilómetros de la capital provincial, Portoviejo; a 190 kilómetros de Guayaquil, 400 kilómetros de Quito y 446 kilómetros de Cuenca. Está situada frente al océano Pacífico en la costa Noroccidental de América del Sur. Su temperatura promedio anual es de 28 grados centígrados.

En lo que corresponde al crecimiento poblacional de Manta, tenemos que la población proyectada para el cantón Manta hasta el año 2007 es 212,901 habitantes.

CUADRO No. 2 Proyección poblacional del Cantón Manta.

ANOS	TOTAL	URBANA	RURAL
2005	207,717	197,762	9,955
2006	210,339	200,250	10,089
2007	212,901	202,698	10,203
2008	215,607	205,274	10,333
2009	218,406	207,939	10,467
2010	221,280	210,675	10,605

Elaborado por: Los investigadores
Fuente: INEC, 2004

CUADRO No. 3 Indicadores demográficos.

Indicadores demográficos	1990	1995	2000	2005	2010
	1995	2000	2005	2010	1015
FECUNDIDAD					
Nacimientos Anuales (en miles)	307	309	307	303	298
Tasa bruta de natalidad (por mil)	28.25	25.64	23.24	21.11	19.3
Total global de fecundidad	3.25	3.10	2.76	2.51	2.32
Tasa bruta de reproducción	1.72	1.51	1.35	1.22	1.13
MORTALIDAD					
Muertes anuales (en miles)	68	72	77	83	90
Tasa bruta de mortalidad (por mil)	6.23	5.96	5.81	5.77	5.84
Esperanza de vida al nacer	68.84	70	70.8	71.8	72.7
Tasa de mortalidad infantil (por mil)	49.7	45.6	41.5	37.3	33.2
NATALIDAD					
Crecimiento anual (en miles)	239	237	230	220	207
Tasa de crecimiento natural (por mil)	22.02	19.68	17.43	15.34	13.46
Tasa de reproducción	1.57	1.4	1.25	1.15	1.07
CRECIMIENTO TOTAL					
Crecimiento anual (miles)	239	237	230	220	207
Tasa de crecimiento total (%)	2.2	1.97	1.74	1.54	1.35

FUENTE ECUADOR. Estimaciones y pproyecciones de Población - MARKOP
Elaborado por el investigador

Clínica del Sol, se encuentra ubicada en la ciudad de Manta, y colinda con barrios populosos (Santa Martha, Abdón Calderón, etc.) y a la vez con ciudadelas de mayor nivel económico (Manta 2000, Eléctricos, Universitaria, etc.) Esta en el rango de acción del área de salud # 2, y se encuentra a pocos pasos del Hospital General Rodríguez Zambrano.

Tiene vías de comunicación rápida, como la vía circunvalación y accesos desde todos los sectores de Manta con movilización de todas las líneas de transportación pública.

4.1.6. Factores competitivos.

El crecimiento económico del cantón Manta, ha dado la pauta para que las organizaciones se sustente en la mejora de sus servicios, de estos ejemplos tenemos:

La banca local, cuenta con más de 12 instituciones financieras que ofrecen todos sus productos.

El desarrollo de Puerto de Transferencia, concesionado a una firma internacional, con enfoque a dar servicios de calidad mundial.

El crecimiento industrial de la pesca, ha traído importante tecnología y procedimientos de primer orden en la elaboración de conservas y otros derivados de la pesca.

En el área de salud, el nivel de respuesta médica, de las principales instituciones que prestan servicios de salud, es de un nivel dos.

4.2. Micro entorno (Análisis de los servicios de atención médica en la ciudad de Manta).

4.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas.

El análisis de las fuerzas competitiva se lo hará en dos aspectos, el primero horizontal referente a nuevos entrantes y productos sustitutos; y el análisis vertical, que se refiere al poder de negociación con proveedores, productores, distribuidores y el consumidor.

4.2.1.1. Nuevos entrantes

Existe la posibilidad de que entren al servicio de atención médica especializada los proveedores de medicina prepagada como: Ecuasanitas y Salud S.A. De igual forma, la entrada de grupos de profesionales especialistas asociados que instalen nuevas clínicas en la ciudad de Manta y la participación municipal o fundaciones. Pero es claro, que para lograr un nivel de respuesta dos en el área de la salud, se requiere de importantes inversiones en infraestructura, equipamiento, contratación de recurso humano especializado, etc.; todo ello, hace difícil el acceso para entrar en el negocio de la atención médica especializada en clínicas privadas.

4.2.1.2. Productos sustitutos

Existen otras variantes de medicina alternativas alentadas por especialistas y farmacias que practican o se involucran en la medicina alternativa como la natural, bioenergética, homeopática, herbolaria, etc., éstas variantes aún son una fuerza competitiva débil. Es importante recalcar el alto grado de automedicación percibido en la ciudad de Manta, sea por ignorancia o por el problema económico latente en el cantón y el país.

4.2.1.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores que suministran materiales, equipos, insumo médico y personal especializado al negocio privado de la salud, tienen un control importante sobre sus precios. Muchos de ellos, responden a intereses de transnacionales que tiene patentes y por lo tanto, tienen el poder de fijar precios en el mercado.

Es importante señalar que un grupo de proveedores de mucha influencia es el de los médicos especialistas; que en la ciudad de Manta por su limitado número, son los que ponen el precio en el momento de cobrar por sus honorarios, los cuales en muchos de los casos son altos.

4.2.1.4. Los competidores

Particularmente, en la ciudad de Manta se encuentra el Hospital de IESS que presta servicio a los afiliados del Seguro Social con diferentes estratos sociales; el Hospital General Rodríguez Zambrano que por su capacidad de hospitalización (220 camas),

nivel de especialización de su personal, la resolución quirúrgica y la gratuidad de su portafolio, son los de mayor demanda por los sectores sociales más pobres de la ciudad; Clínicas como la San Gregorio, Manta, Centeno, Policlínico de la FAE tienen un espacio importante por poseer infraestructura e instalaciones que soportan de manera eficiente sus actividades privadas para un sector de la población con mejor nivel económico (medio / bajo, medio / medio y alto.)

De igual manera, se señala que la existen clínicas de menor nivel operativo con infraestructura limitada, que surgen a medida de que médicos en forma individual o asociada se involucran en el negocio y entran con la estrategia en precios bajos en sus servicios, como la Gavilanes, Virgen de Monserrate, entre otras.

4.2.1.5. Los consumidores

Los servicios de atención médica en centros privados, están dirigidos a sectores personas y grupos asociados que poseen los recursos económicos para cancelar el costo del servicio privado de salud, como:

- Personas naturales con nivel medio / bajo, medio / medio y alto (150,182 hab. que corresponden al 71,40% de la población de Manta como potenciales clientes).
- Seguros médicos como Ecuasanitas, Medex, Salud, Panamericana, BMI, etc.)
- Convenios con asociaciones e instituciones (Petrocomercial, TAME, Man Power, Policía cantonal, Base de Avanzada (FOL), etc.
- Médicos Cirujanos, Clínicos, Diabetólogos, Pediatras, Ginecólogos, etc.

4.2.2. Análisis de barreras

- ▣ **Barrera de uso intensivo de capital.-** Por su alto costo en la inversión (USD 2'000,00) y de operación (USD 30,000) de estos centros privados, hace difícil la entrada de nuevos proveedores de servicios de atención médica especializada privada.
- ▣ **Barreras de trabajo especializado.-** Existen aproximadamente 72 médicos especialistas en la ciudad de Manta, los mismos, prestan sus servicios en diferentes clínicas de Manta y el costos de sus servicios son altos (30 dólares la consulta y entre 40 y 120 dólares el día).
- ▣ **Barreras tecnológicas.-** El costo de la tecnología de punta en equipamiento, supera los 400,000 dólares.
- ▣ **Barreras financieras.-** Existe serias restricciones de financiamiento, esto dado por las pocas líneas de crédito, los altos costos financieros que oscilan entre el 12 – 27%.
- ▣ **Barreras competitivas.-** Existen cinco clínicas privadas (Clínica San Gregorio, Clínica Manta, Clínica FAE, Clínica Centeno y Clínica Centeno) que tienen

infraestructura, equipamiento, farmacia, personal humano, rayos X, etc. que las hace competitivas en el mercado de la salud privada. Destaca el alto grado de especialización de Clínica de Sol, que incluye TAC en sus servicios.

Barreras de mercado (percepción).- Los segmentos del mercado privado de la salud, están plenamente identificados, los de clase socio económica media / media y alta 29,3% (61,629) de la población de Manta, son quienes mayoritariamente ocupan sus servicios, aunque se ha identificado que un 15% de la población de condición media / baja (13,283) también pueden acceder a los servicios privados, lo que da un posible mercado potencial de 74,912 (44.3%) posibles pacientes que en algún momento podrían ocupar los servicios de Clínica del Sol, El resto de la población ocupa los servicios del Estado o subsidiados por ONG's y no gubernamentales que funcionan en todo el país.

4.3. Análisis interno

4.3.1. Perfil de capacidad interna de la compañía (PCI)

4.3.1.1. Capacidad directiva

Clínica del Sol, es una unidad de salud independiente por su característica de privada, pero regentada en las leyes y normas, expedidas por el Ministerio de Salud. Tiene una personería jurídica que sustenta la parte legal para su funcionamiento. Su estructura directiva esta basada en un esquema de empresa familiar, los dueños de las acciones son los que dirigen la empresa, no se ha delegado funciones administrativas.

4.3.1.2. Capacidad de servicios

Clínica del Sol, ofrece servicios de atención médica especializada de manera general, y que para ello, cuenta con infraestructura, equipos, maquinarias, personal especializado, que giran alrededor de las cinco áreas de negocios que tiene la empresa:

1. **Servicio de atención de emergencia.**- Con un área de 28 m² que brinda atención de emergencia y consulta externa las 24 horas del día, con capacidad de cuatro camas, turnos rotativos de 1 médico de guardia y una auxiliar de enfermería. Equipada con los equipos, materiales e insumos necesarios para soporte de sus tareas habituales.
2. **Servicio de Hospitalización.**- Con un área de 340 m², de hospitalización, con capacidad de 11 camas en cuartos individuales, lo atiende 1 enfermera, 2 auxiliares de enfermería y un médico de guardia en piso. Equipada con los equipos, materiales e insumos necesarios para soporte de sus tareas habituales.
3. **Servicios de quirófanos.**- Cuenta con dos quirófanos totalmente equipados, en un área de 170 m². Con espacios para post operatorios, esterilización y asepsia, vestidores, los mismos que poseen el personal operativo de apoyo (auxiliar de

enfermería y ayudante). Con equipos de tecnología de punta, materiales e insumos para sustentar la gestión de sus quirófanos.

4. **Servicio de Unidad de Cuidados Intensivos.-** Con un área de 68 m² y cuatro cubículos completamente equipados. Cuenta igualmente con el personal especializado (intensivista, auxiliar y ayudante) para la atención del paciente crítico, el manejo de los equipos e instrumentos y materiales dispuesto en esta área.
5. **Servicios complementarios.-** Clínica del Sol, ha establecido alianzas estratégicas con 72 médicos especialistas de las diferentes áreas de la medicina en la ciudad de Manta y Portoviejo, que están prestos a ofrecer su trabajo tanto en consultas o como médicos tratantes al interior de Clínica del Sol; con farmacia Cruz Azul, para la dotación de medicinas las 24 horas del día; convenio con los Drs. Mata, para el funcionamiento del departamento de imágenes, en lo correspondiente a TAC, Rayos X, Mamografías, Ecografía, etc.

4.3.1.3. Capacidad financiera

Clínica del Sol, financia sus operaciones por la utilización de sus servicios por parte de los pacientes (2,400 en el año 2006 aproximadamente), lo que ha generado el flujo de caja necesario para mantener sus operaciones y generar utilidades importantes demostrados en los índices de liquidez reflejado en el 2,09 %, y su índice de endeudamiento es del 0,34 %),

Cuenta además, con el apoyo decidido de los dueños de las acciones, quienes tienen capacidad económica suficiente para cubrir un imprevisto o para futuras inversiones.

4.3.1.4. Capacidad del talento humano

Clínica del Sol, cuenta con personal Administrativo, médico y paramédico para apoyo de los sus actividades operativas, como lo demuestra el CUADRO No. 4, de las 33 personas que tienen asignada una función en Clínica del Sol, y que corresponde: 14 personas (42.42%) tienen un grado académico universitario; 3 personas (9.09%) con grado de postgrado; y 16 personas (48.48%) no tienen títulos académicos ni de postgrado.

CUADRO No. 4 Personal con grado académico, postgrado y sin título académico.

Puestos	# Personas	%	Título	%	Especialidad	%	Sin Tit.	%
Gerencia	1	3.03	0	-	1	3.03	0	0.00
Asistente de gerencia	1	3.03	0	-	1	3.03	0	0.00
Dirección médica	1	3.03	0	-	1	3.03	0	0.00
Médicos	9	27.27	9	27.27		0.00	0	0.00
Enfermeras	2	6.06	2	6.06		0.00	0	0.00
Aux. Enf	12	36.36	0	-		0.00	12	36.36
Administrativos	3	9.09	3	9.09		0.00	0	0.00
Mantenimiento	1	3.03	0	-		0.00	1	3.03
Servicio	3	9.09	0	-		0.00	3	9.09
	33		14	42.42	3	9.09	16	48.48

Fuente: Archivos Clínica del Sol

Realizado por: Investigadores

4.4. Análisis FODA

4.4.1. Descripción del FODA

Para realizar el diagnóstico estratégico de CLÍNICA DEL SOL, haremos uso del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas observadas desde el punto de vista de las Ventajas que se generan).

Oportunidades y Amenazas.- Parte del mundo externo cambiante, y que no es controlable, pero si influyente en la organización.

Fortalezas y Debilidades.- Parte del mundo interno de la organización

Ventajas.- Frente a las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades:

4.4.1.1. Oportunidades

ENTORNO DEMOGRÁFICO

- Crecimiento demográfico del cantón Manta.
- La inmigración campesina de la provincia y otros sectores del país.

AMBIENTE CULTURAL Y SOCIAL

- Ciudad universitaria por la presencia de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. (Aprox. 15,000 estudiantes)
- Problemas sanitarios en la ciudad (alcantarillado en muy mal estado.)
- Existe confianza por parte de los usuarios en las habilidades y destrezas del personal médico, paramédico y de servicio.
- Poca cobertura en los servicios de salud por parte del Estado.

AMBIENTE NATURAL

- Variabilidad del clima que afecta la salud de la población.
- Insalubridad en grandes sectores de la ciudad.
- Brotes constantes de enfermedades contagiosas.

AMBIENTE ECONÓMICO

- Crecimiento del sector empresarial.
- Ciudad convertida en polo de desarrollo provincial.
- Región turística.
- Incremento de horas de trabajo y búsqueda de otras fuentes de ingresos por parte de la población.
- Crecimiento de las empresas de seguro de la salud.
- Excelente acceso a la clínica por parte de los pacientes.

- Existe la percepción por parte de la mayoría de usuarios, que los precios de los servicios de Clínica del Sol, son aceptables.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

- Comunicación con el país y el mundo.
- Parque automotor público renovado.
- Vías de comunicación en buen estado.
- Accesos a tecnología de punta de equipos médicos.

AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL

- El nuevo gobierno apoya la concesión del puerto de transferencia, la petroquímica, la ruta Manta – Manaos, el aeropuerto internacional, etc.
- Mejoramiento de vías por mecanismos de concesión y alrededor de la zona por parte del gobierno local.
- Programas de apoyo médico.
- Limitaciones en los servicios de salud pública.

4.4.1.2. Amenazas

ENTORNO DEMOGRÁFICO

- El 70.7 % (150,521) de personas pertenecen a estratos social medio/bajo y bajo.

AMBIENTE CULTURAL Y SOCIAL

- Inconformidad por el estado socio económico.

AMBIENTE ECONÓMICO

- Bajo incremento en las remuneraciones.
- Precios irrisorios por parte de empresas de competencia desleal.
- Facilidades de instalación de clínicas ilegales.
- Posible inversión de grupos económicos en la instalación de nuevas clínicas.
- Alza en los precios de insumos médicos, medicamentos, equipos, materiales y dispositivos.
- Incorporación de nuevos especialistas en la ciudad.
- Introducción de nuevos productos alternativos de salud.
- Existencia de fundaciones con servicios de salud.
- Creación de centros de salud municipal.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

- Empresas distribuidoras no tienen representantes y distribuidoras en la ciudad.
- Falta de técnicos capacitados para resolver daños de equipos médicos.

AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL

- Programas de apoyo por parte del gobierno en el área de salud.
- Cambios en las políticas de salud.

AMBIENTE NATURAL

- Plan sanitario de la ciudad de Manta.
- Puerto abierto al mundo.

4.4.1.3. Fortalezas

AMBIENTE ECONÓMICO

- Número de ingresos (200 pacientes / mes.)
- Alto índice de liquidez.
- Bajo nivel de endeudamiento.
- 8 Convenios con empresas de seguro y 3 con instituciones.
- Área física de 2,576 m² cuadrados, en una zona importante de la ciudad de Manta.
- El 100% de los consultorios están ocupados por médicos especialistas.
- Política de no incrementos de precios en los servicios de la clínica.

RECURSO TECNOLÓGICO

- Área de imágenes con TAC.
- Dos quirófanos completamente equipados con bio seguridad
- Área de UCI completamente equipada.
- Planta eléctrica. Y UPS de apoyo en las áreas críticas.
- Ascensor para 15 personas.
- Área de laboratorio con equipos modernos.
- Ambulancia moderna, equipada con los equipos necesarios para los traslados de emergencia.
- Área administrativa dotada de elementos computacionales.
- Sistema automatizado de facturación y de contabilidad.
- Área de Hospitalización que ofrece confort y calidad de servicio.

RECURSO HUMANO

- Recurso humano con formación y experiencia.
- Convenios con especialistas para la atención de nuestros pacientes.
- Existe buena disposición para la atención, cortesía y amabilidad del cliente por parte del personal médico, paramédico y de servicio.
- Espacios limpios y adecuados.

AMBIENTE CULTURAL Y SOCIAL

- Capacitación del personal médico y paramédico.
- Actitud positiva para frente a la filosofía de la calidad.
- Calidez en la atención.
- Facilidad de acceso a la clínica.
- Gerente emprendedor y visionario.

4.4.1.4. Debilidades

AMBIENTE ECONÓMICO

- Altos costos operativos.
- Alto costo de financiamiento para realizar inversiones.
- Restricciones de consumo por parte de los pacientes por efecto de no tener suficiente dinero.
- Manejo administrativo como empresa familiar.
- Área financiera en formación.

RECURSO TECNOLÓGICO

- Altos costos de los equipos en el sector de salud.
- Dificultad en la reparación de equipos.
- Desconocimiento del personal paramédico del manejo correcto de equipos del área de UCI.

RECURSO HUMANO

- Inconformidad del personal por el salario recibido.
- Insuficiente comunicación entre el personal de hospitalización y el de administración en el tema de los consumos de los clientes.
- 30% de inasistencia por parte de los médicos residentes y enfermeras a los cursos o charlas de capacitación.
- Problemas en la cobertura de turnos cuando el área de hospitalización se encuentra con el 100% de la capacidad instalada ocupada.
- Se detecta que el personal de residentes y auxiliares laboran en otras dependencias, ocasionando que lleguen cansadas a sus guardias.
- No existe dirección de recursos humanos.

AMBIENTE CULTURAL EMPRESARIAL

- Poco conocimiento del personal en el concepto de la calidad.
- Resistencia de los empleados a colaborar con la captura de los servicios y productos consumidos.
- Protocolos médicos incompletos.
- Insuficiente dirección administrativa.

4.5. Análisis del medio externo. (Macro ambiente)

Se trata de establecer la calidad de ambiente externo de la empresa, este puede ser:

IDEALES O > A Mayores oportunidades, amenazas menores	ESPECULATIVAS O = A Amenazas = Oportunidades
MADURAS ↓ O ↓ A Pocas oportunidades, pocas amenazas	PROBLEMÁTICAS A > O Pocas oportunidades, muchas amenazas

4.5.1. Metodología.

- Estructura de Oportunidades y Amenazas (Realizar un FODA valorado)
- Identificar FCE
- Ponderar: Probabilidad de que ocurra (ordenar ocurrencia) en base a 1
- Calificar: Cuanto afecta a la empresa (1-5)
- Impacto: Multiplicar ponderación y la calificación
- Determinar si es oportunidad o amenaza
- Convertir variables cualitativas (FCE) en números y cifras.

CUADRO No. 5 Factores claves de éxito del macro entorno

MACRO ENTORNO		Ocurrencia		Importancia	Impacto (Ocurr. * Import.)	
		Orden	Prop.		Opor.	Amenz.
1	Crecimiento demográfico	1	0,001	4	0,006	
2	La inmigración.	2	0,003	2	0,006	
3	El 70.7 % (150,521) de personas no superan los estratos social medio/bajo y bajo con poco ingreso.	3	0,004	5		0,021
4	Ciudad universitaria	15	0,021	2	0,041	
5	Problemas sanitarios en la ciudad (alcantarillado en muy mal estado.	5	0,007	5	0,035	
6	Incremento de horas de trabajo y búsqueda de otras fuentes de ingresos.	31	0,043	2	0,086	
7	Inconformidad por el estado socio económico	32	0,044	1		0,044
8	Poca cobertura en los servicios de salud.	8	0,011	4	0,044	
9	Variabilidad del clima que afecta la salud de la población.	4	0,006	5	0,028	
10	Insalubridad en grandes sectores de la ciudad.	25	0,035	5	0,173	
11	Brotos de enfermedades contagiosas.	24	0,033	5	0,166	
12	Plan sanitario de la ciudad de Manta.	37	0,051	3		0,153
13	Crecimiento del sector empresarial.	23	0,032	3	0,095	
14	Ciudad convertida en polo de desarrollo provincial.	27	0,037	3	0,112	
15	Región turística.	18	0,025	3	0,075	
16	Crecimiento de las empresas de seguro de la salud.	9	0,012	4	0,050	
17	Excelente acceso a la clínica por parte de los pacientes.	7	0,01	4	0,039	
18	Los precios de los servicios de Clínica del Sol, son aceptados	26	0,036	5	0,180	
19	Bajo incremento en las remuneraciones	10	0,014	4		0,055
20	La infalción en la ciudad de Manta.	6	0,008	4		0,033
21	Precios irrisorios por parte de empresas de competencia desleal.	16	0,022	3		0,066
22	Facilidades de instalación de clínicas ilegales.	17	0,023	3		0,070
23	Posible inversión de grupos económicos en la instalación de nuevas clínicas.	14	0,019	5		0,097
24	Alza en los precios de insumos médicos, medicamentos, equipos, materiales y dispositivos.	12	0,017	4		0,066
25	Incorporación de nuevos especialistas en la ciudad.	34	0,047	2		0,094
26	Introducción de nuevos productos alternativos de salud.	33	0,046	3		0,137
27	Existencia de fundaciones con servicios de salud.	35	0,048	3		0,145
28	Creación de centros de salud municipal	22	0,03	3		0,091
29	Comunicación con el país y el mundo.	36	0,05	1	0,050	
30	Parque automotor público renovado.	21	0,029	3	0,087	
31	Vías de comunicación internas en buen estado.	30	0,041	2	0,083	
32	Accesos a tecnología de punta de equipos médicos	19	0,026	4	0,105	
33	Empresas distribuidoras de equipos médicos no tienen representantes y distribuidoras en la ciudad.	12	0,017	1		0,017
34	Falta de técnicos capacitados para resolver daños de equipos médicos.	13	0,018	1		0,018
35	El nuevo gobierno apoya la concesión del puerto de transferencia, la petroquímica, la ruta Manta – Manaos, el aeropuerto internacional, etc.	20	0,028	3	0,083	
36	Mejoramiento de vías por mecanismos de concesión y alrededor de la zona por parte del gobierno local.	38	0,052	3	0,157	
37	Programas de apoyo por parte del gobierno en el área de salud.	11	0,015	5		0,076
38	Cambios en las políticas de salud	28	0,039	5		0,193
Totales		724	1		1,70	1,38

Fuente: Análisis Externo

Realizado por: Los investigadores

Por lo observado, se indica que las oportunidades (1,70) son mayores que las amenazas (1.38), hay un AMBIENTE IDEAL.

4.6. Análisis del mercado situacional. (Micro ambiente)

El análisis de micro ambiente nos ayuda a determinar el nivel atractivo del mercado y la posición competitiva.

4.6.1. Nivel atractivo del mercado.

4.6.1.1. Metodología.

1. Definir las barreras de mercado.
2. Importancia relativa de los factores.
3. Calificación de 5 a 1: 5= barrera muy alta, 4barrera alta, 3=barrera superable, 2= barrera baja, 1=barrera muy baja.
4. Valor: multiplicar 2 x 3.
5. Sumar los factores en 4.

Clasificación:

- De 1 a 2,33 = mercado de bajo atractivo.
- De 2,33 a 3,67 = mercado de atractivo mediano.
- Más de 3,67 = mercado muy atractivo.

CUADRO No. 6 Nivel atractivo del mercado

No.	BARRERAS DE ENTRADA	Ocurrencia		Importancia	NAM
		Orden	Prop.	1 - 5	
1	Barrera de uso intensivo de capital	1	0,048	2	0,095
2	Barreras de trabajo especializado	5	0,238	5	1,190
3	Barreras tecnológicas	3	0,143	3	0,429
4	Barreras financieras	2	0,095	2	0,190
5	Barreras competitivas.	6	0,286	3	0,857
6	Barreras de mercado (percepción)	4	0,19	5	0,952
	Totales	21	1		3,71

Fuente: Análisis Externo

Realizado por: Los investigadores

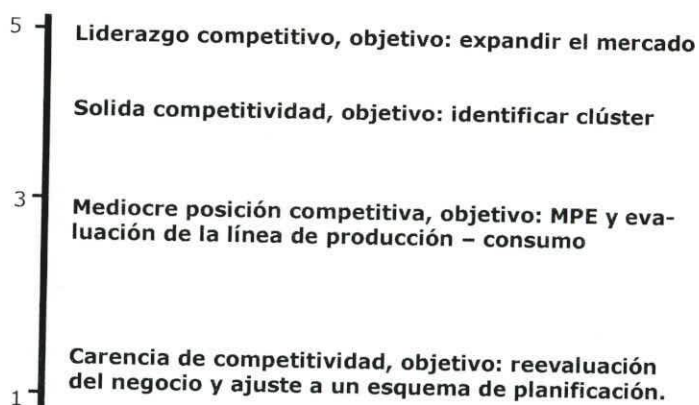
Por lo observado, se puede establecer que existe un mercado muy atractivo (3.71)

4.6.2. Posición competitiva.

Para medir la posición competitiva se acoge la propuesta por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la cual evalúa factores subjetivos y objetivos que impactan en la aceptación de los productos. La escala competitiva nos muestra la posición

competitiva de la organización con respecto al sector.

La escala es la siguiente:



Para encontrar el valor de la posición competitiva de la empresa, tomaremos los siguientes factores:

Factor de medida	Técnica de información
Determinar la Aceptación por Ventas	% decimal: Participación relativa de mercado
Apreciación comparativa del consumidor (subjetiva)	% decimal: I.M. de aceptación y preferencias
Apreciación objetiva del valor	% decimal: Costo total / Valor total apreciado
Nivel de satisfacción de los especialistas	% decimal: Escala entre 1 y 4

4.6.2.1. Metodología.

1. Encolumnar los porcentajes decimales de cada factor de medida, y establecer su ordenamiento entre 1 y 5,
2. Cada factor de medida se pondera su importancia relativa ($\sum=1$),
3. Multiplicar 2 x 3
4. Sumar la columna 4
5. Establecer la escala de competitividad

CUADRO No. 7 Posición competitiva

FACTOR DE MEDIDA	%	Orden	Ponderación	Factor
Aceptación por ventas	0.71	2	0.14	0.27
Apreciación comparativa del consumidor (subjetiva)	0.85	1	0.16	0.16
Apreciación objetiva del valor	0.65	3	0.12	0.37
Portafolio de productos	0.80	5	0.15	0.77
Nivel de satisfacción de especialistas (1-4)	3	4	0.58	2.30
TOTALES	6.01		1.15	3.88

Fuente: Análisis Externo

Realizado por: Los investigadores

Sólida posición competitiva, reflejada en el 3,88 de la escala sugerida.

4.6.3. Clasificación de la matriz del atractivo

Es necesario indicar que para el presente análisis, se pondrán en consideración ocho niveles de estrategias, que se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO No.8 Matriz de clasificación del atractivo

		POSICIÓN COMPETITIVA			
		Fuerte	Mediana	Débil	
NIVEL DE ATRACTIVO DEL MERCADO	Alto	5 POSICIÓN PARA PROTEGER	INVERTIR PARA CONSTRUIR	ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE	
	3,67	ESTRUCTURAR SELECTIVAMENTE	ADMINISTRAR SELECTIVAMENTE LOS INGRESOS	EXPANSIÓN LIMITADA O COSECHA	
	Medio	2,33	PROTEGER Y REENFOCAR	ADMINISTRAR LOS INGRESOS	ELIMINAR
Bajo	1				
		5	4	3	2

Fuente: Análisis Externo

Realizado por: Los investigadores

Por lo observado, se puede establecer que existe un mercado muy atractivo (3.71)
Sólida posición competitiva, reflejada en el 3,88 de la escala sugerida.

4.6.3.1. Descripción de la matriz del atractivo

- ✦ Posición para proteger
 - Invertir para crecer al máximo
 - Concentrar esfuerzos para mantener
- ✦ Invertir para construir

- Luchar por el liderazgo
- Estructurar selectivamente
- Reforzar las áreas vulnerables
- ✚ Estructurar selectivamente
 - Especializarse en torno a fuerzas limitadas
 - Buscar soluciones para superar debilidades
 - Retirarse si no hay indicio de crecimiento sostenible
- ✚ Administrar selectivamente los ingresos
 - Proteger el programa actual
 - Concentrar las inversiones en segmentos de rentabilidad alta y riesgo bajo.
- ✚ Expansión limitada o cosecha
 - Minimizar inversiones y racionalizar operaciones
- ✚ Proteger y reenfocar
 - Gestionar los ingresos actuales
 - Concentrarse en los segmentos atractivos
 - Defender las fortalezas
- ✚ Administrar los ingresos
 - Proteger la posición en los segmentos más redituables
 - Mejorar la línea de producción
 - Minimizar la inversión
- ✚ Eliminar
 - Vender en el momento en que se maximiza el valor
 - Reducir costos fijos y evitar inversiones.

4.7. Análisis del medio interno.

Para el estudio del medio interno, tomaremos todos los elementos encontrados en los diferentes parámetros en base a los siguientes factores: Económicos, Tecnológicos, Desempeño humano y Ambiente Socio Cultural.

4.7.1. Metodología.

Estructura de fortalezas y debilidades

- Realizar un FODA valorado.
 1. Identificar Factores Críticos de Éxito internos.
 2. Ponderar: Importancia relativa de unos con otros, la suma de la columna debe ser 1,00.
 3. Calificar: 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza importante.
 4. Impacto: Multiplicar 2 y 3 y sumar la columna.
 5. Determinar si es debilidad o fortaleza.
- Convertir variables cualitativas (FCE) en números.

CUADRO No. 9 Análisis del micro ambiente

MEDIO INTERNO		Importancia relativa		Calificar 1= Deb imp. 2=Deb men. 3=For men. 4=For imp.	Impacto (Ocurr. * Import.)	
		Orden	Prop.		Fort.	Debil.
	FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FORTALEZAS - DEBILIDADES)					
1	Número de ingresos (200 pacientes / mes.)	1	0.001	4	0.004	
2	Alto índice de liquidez	2	0.002	4	0.008	
3	Bajo nivel de endeudamiento	4	0.004	4	0.004	
4	Área física de de 2,576 m2 cuadrados en una zona importante de la ciudad de Manta.	6	0.006	4	0.024	
5	El 100% de los consultorios están ocupados por médicos especialistas	14	0.014	3	0.043	
6	8 Convenios con empresas de seguro y 3 instituciones.	7	0.007	4	0.029	
7	Política de no incrementos de precios en los servicios de la clínica.	11	0.011	3	0.034	
8	Altos costos operativos.	12	0.012	1		0.012
9	Alto costo de financiamiento para realizar inversiones.	20	0.02	1		0.020
10	Restricciones de consumo por parte de los pacientes por efecto de no tener suficiente dinero.	29	0.03	2		0.059
11	Manejo administrativo como empresa familiar.	33	0.034	2		0.067
12	Área financiera en formación.	19	0.019	1		0.019
13	Área de imágenes con TAC.	15	0.015	4	0.061	
14	Dos quirófanos completamente equipados con bio seguridad	16	0.016	4	0.065	
15	Área de UCI completamente equipada.	17	0.017	4	0.069	
16	Planta eléctrica. Y UPS de apoyo en las áreas críticas.	30	0.031	4	0.122	
17	Ascensor para 15 personas.	32	0.033	4	0.130	
18	Área de laboratorio con equipos modernos.	31	0.032	4	0.126	
19	Ambulancia moderna, equipada con los equipos necesarios para los traslados de emergencia.	28	0.029	3	0.086	
20	Área administrativa dotada de elementos computacionales.	40	0.041	3	0.122	
21	Sistema automatizado de facturación y de contabilidad.	41	0.042	3	0.125	
22	Área de Hospitalización que ofrece confort y calidad de servicio.	18	0.018	4	0.073	
23	Altos costos de los equipos en el sector de la salud.	34	0.035	1		0.035
24	Dificultad en la reparación de equipos.	35	0.036	2		0.071
25	Desconocimiento del personal paramédico del manejo correcto de equipos del área de UCI.	26	0.026	1		0.026
26	Recurso humano con formación y experiencia.	27	0.027	3	0.082	
27	Convenios con especialistas para la atención de nuestros pacientes.	8	0.008	3	0.024	
28	Existe buena disposición para la atención, cortesía y amabilidad cliente por parte del personal médico, paramédico y de servicio.	24	0.024	4	0.098	
29	Espacios limpios y adecuados.	25	0.025	3	0.076	
30	Inconformidad del personal por el salario recibido.	44	0.045	2		0.090
31	Insuficiente comunicación entre el personal de hospitalización y el de administración en el tema de los consumos de los clientes.	36	0.037	1		0.037
32	30% de inasistencia por parte de los médicos residentes y enfermeras a los cursos o charlas de capacitación.	38	0.039	2		0.077
33	Problemas en la cobertura de turnos cuando el área de hospitalización se encuentra con el 100% de la capacidad instalada ocupada.	37	0.038	1		0.038
34	Se detecta que el personal de residentes y auxiliares laboran en otras dependencias, ocasionando que lleguen cansadas a sus guardias.	39	0.04	2		0.079
35	Capacitación del personal médico y paramédico.	22	0.022	3	0.067	0.067
36	No existe dirección de recursos humanos.	23	0.023	1		0.023
37	Actitud positiva frente a la filosofía de la calidad.	42	0.043	3	0.128	
38	Calidez en la atención.	13	0.013	4	0.053	
39	Facilidad de acceso a la clínica	43	0.044	3	0.131	
40	Gerente emprendedor y visionario	21	0.021	3	0.064	
41	Poco conocimiento del personal en el concepto de la calidad.	9	0.009	2		0.018
42	Resistencia de los empleados a colaborar con la captura de los servicios y productos consumidos.	10	0.01	1		0.010
43	Protocolos médicos incompletos	5	0.005	1		0.005
44	Insuficiente dirección administrativa	3	0.003	1		0.003
Totales		982	1		1.85	0.75

Fuente: Análisis Externo

Realizado por: Los investigadores

Se establece, que las fortalezas (1.85) son mayores a las debilidades (0.75). Por lo tanto, hay un ambiente IDEAL que Clínica del Sol debe tener en cuenta en el momento de diseñar sus estrategias.

4.8. Resultados de análisis FODA

Para el análisis FODA, tomaremos de base la siguiente matriz:

CUADRO No. 10 Matriz de selección de estrategias

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades I Ideal II Especulativo	AGRESIVA Fortalezas > Debilidades Oportunidades > Amenazas Ambiente Ideal	SOSTENIBLE Debilidades > Fortaleza Oportunids. = Amenazas Ambiente Especulativo
Amenazas III Maduro IV Problemático	DEFENSIVA ! Fortalezas ! Debilidades Amenazas ! Oportunidades ! Ambiente Maduro	EVASIVA Fortaleza = Debilidades Amenazas > Oportunidades Ambiente Problemático

Fuente: Análisis Externo
Realizado por: Los investigadores

De los datos obtenidos en el análisis del Macro Entorno, Micro Ambiente y del Medio Interno, los mismos que fueron:

- Las oportunidades (1,70) son mayores que las amenazas (1.38), AMBIENTE IDEAL.
- Existe un mercado muy atractivo, representado por el valor (3.71).
- Posición competitiva, observado en el valor de 3.88
- Las fortalezas son predominantes (1.85 > 0.75) frente a las debilidades.

4.8.1. Estrategia recomendada

Con un nivel de atractivo del mercado de 3.71 y una posición competitiva de (3.88), se recomienda que el lineamiento estratégico a seguir por parte de Clínica del Sol, sea de invertir para construir, que consista en luchar por el liderazgo, estructurar selectivamente el negocio o reforzar las áreas vulnerables.

De lo anotado, se desprende que **Clínica del Sol** tiene un ambiente externo favorable para el negocio en un mercado muy atractivo, con una posición competitiva de invertir para construir (luchar por el liderazgo, estructurar selectivamente el negocio y reforzar las áreas vulnerables) de manera agresiva, que significa utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

4.8.2. Matriz DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) ayuda a determinar la visión corporativa, en un primer momento, se logra identificar la ventaja competitiva que se puede encontrar en sus productos, recurso humano, servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta requeridas por el cliente, etc.; seguidamente, se puede establecer el nicho de mercado, ello para poder encontrar una posición que le permita a la organización sacar ventajas de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas; y finalmente se encuentra el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos a su alcance.

Como base de partida utilizaremos, los análisis externos, medio e interno encontrados con antelación, a la vez, se observa el nivel de atractivo del mercado, el posicionamiento de la empresa en el sector. Todo ello, sirve de pauta para establecer las estrategias que conlleven a fortalecer su misión y alcanzar la misión deseada.

4.8.2.1. Metodología

1. Se hace una agrupación de los factores críticos de éxito ponderados del análisis externo (Oportunidades y Amenazas e interno (Fortalezas y Debilidades).
2. Se seleccionan los factores críticos de éxito, según su ponderación en base a la ocurrencia.
3. Luego, se los clasifica en orden descendente, y se toman los factores por su nivel de impacto.
4. Se establece la matriz DOFA, y mediante la integración de todos los elementos de los análisis del micro ambiente (Nivel competitivo y el nivel atractivo del mercado) se establecen las estrategias vinculantes con la matriz de selección de estrategias.

CUADRO No. 11
Matriz DOFA

No.	OPORTUNIDADES	No.	AMENAZAS
1	Variabilidad del clima que afecta la salud de la población.	1	El 70.7 % (150,521) de personas pertenecen a los estratos social medio/bajo y bajo con poco ingreso.
2	Problemas sanitarios en la ciudad (alcantarillado en muy mal estado.)	2	Programas de apoyo por parte del gobierno en el área de salud.
3	Brotos de enfermedades contagiosas.	3	Posible inversión de grupos económicos en la instalación de nuevas clínicas.
4	Insalubridad en grandes sectores de la ciudad.	4	Cambios en las políticas de salud
5	Los precios de los servicios de Clínica del Sol, son aceptados	5	La inflación en la ciudad de Manta.
6	Crecimiento demográfico	6	Bajo incremento en las remuneraciones
7	Excelente acceso a la clínica por parte de los pacientes.	7	Alza en los precios de insumos médicos, medicamentos, equipos, materiales y dispositivos.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	
Número de ingresos (200 pacientes / mes.) Alto índice de liquidez Bajo nivel de endeudamiento Área física de de 2,576 m2 cuadrados en una zona importante de la ciudad de Manta. 8 Convenios con empresas de seguro y 3 instituciones. Calidez en la atención. Área de imágenes con TAC. Quirófanos completamente equipados con bio seguridad Área de UCI completamente equipada. Área de Hospitalización que ofrece confort y calidad de servicio.	1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes. 2. Ampliar el espacio físico y mejorar la calidad de los servicios del área de emergencia. 3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.	ESTRATEGIAS FA 1. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes, que nos permita incrementar el número de pacientes. 2. Preparar estrategias de mercado para contrarrestar la competencia.	
DEBILIDADES		ESTRATEGIA DO	
Insuficiente dirección administrativa Protocolos médicos incompletos Resistencia de los empleados a colaborar con la captura de los servicios y productos consumidos. Altos costos operativos. Área financiera en formación. Alto costo de financiamiento para realizar inversiones. No existe dirección de recursos humanos. Desconocimiento del personal paramédico del manejo correcto de equipos del área de UCI. Altos costos de los equipos en el sector de la salud. Insuficiente comunicación entre el personal de hospitalización y el de administración en el tema de los consumos de los clientes.	1. Incrementar selectivamente los recursos humanos y tecnológicos adecuados para buscar la diferenciación de la competencia. 2. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica. 3. Crear una estructura organizacional adecuada que fomente el desarrollo de las capacidades y talentos de nuestro personal y permita el fortalecimiento institucional.	ESTRATEGIAS DA 1. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes. 2. Establecer un plan de educación continua para el personal médico, paramédico, administrativo y de servicio en conceptos científicos, técnicos, éticos y de comportamiento humano.	

Fuente: Análisis Externo, Medio e Interno
Realizado por: Los investigadores

FASE III. DE DEFINICIÓN

4.9. Objetivos estratégicos.

4.9.1. Concepto.

Los objetivos estratégicos son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer realidad la Misión y la Visión de la empresa. La formulación clara de estos objetivos permite la identificación de proyectos, maniobras estratégicas y las estrategias de acción en las cuales se va a concentrar el esfuerzo mediante el despliegue de recursos a lo largo de la organización.

La atención médica especializada y los diferentes servicios de salud que giran alrededor del negocio de clínicas privadas, requieren por parte de los usuarios un alto nivel de respuesta, tanto en calidad y tiempo de respuesta para atender los problemas de salud. Por ello, por el posicionamiento logrado en el mercado y su alto grado de especialización en la ciudad de Manta, se tomará como línea estratégica la diferenciación de los servicios ofrecidos a los clientes externos e internos.

4.10. Objetivos estratégicos.

Se identifican los siguientes objetivos estratégicos:

1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes.
2. Ampliar el espacio físico y mejorar la calidad de los servicios del área de emergencia.
3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.
4. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes, que nos permita incrementar el número de pacientes
5. Preparar estrategias de mercado para contrarrestar la competencia.
6. Incrementar selectivamente los recursos humanos y tecnológicos adecuados para buscar la diferenciación de la competencia.
7. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica.
8. Crear una estructura organizacional adecuada que fomente el desarrollo de las capacidades y talentos de nuestro personal y permita el fortalecimiento institucional.
9. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un

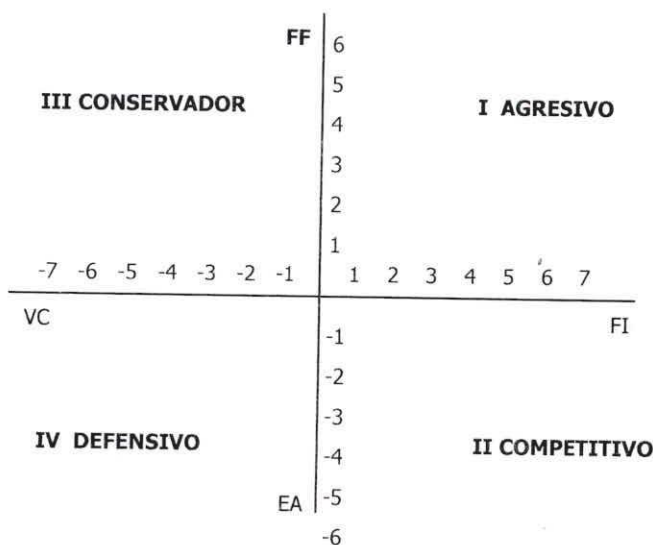
plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.

10. Establecer un plan de educación continua para el personal médico, paramédico, administrativo y de servicio en conceptos científicos, técnicos, éticos y de comportamiento humano.

4.11. Matriz PEEA.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), es una herramienta de cuatro cuadrantes que nos indica si es una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones: internas (fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); y, dos dimensiones externas estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industrial (FI); corresponden a los cuatro factores determinantes de la posición estratégica general de una empresa.

GRAFICO No 3. Matriz PEEA



4.11.1. Metodología.

1. Definir los indicadores que pueden ayudar a medir cada factor,
2. Calificar cada factor de 0 – 6. Siendo 0 un indicador de gran debilidad o amenaza y 6 de gran fortaleza u oportunidad
3. Hacer un promedio entre la suma total de los indicadores dividido para el número de indicadores
4. Registrar los resultados del vector en el gráfico PEEA
5. El vector indicará el campo la opción estratégica y el SENTIDO QUE DEBERÍAN TENER LA MAYORÍA DE LOS OBJETIVOS.

CUADRO No. 12 Fuerza financiera.

FUERZA FINANCIERA	Calificación	Promedio
Apalancamiento financiero	5	4.00
Apalancamiento operativo	6	
Liquidez	4	
Capacidad de capitalizar	3	
Acceso a crédito	3	
Tasa de retorno	3	

Fuente: Análisis interno

Elaborado por: Los investigadores.

CUADRO No. 13 Ventaja competitiva

VENTAJA COMPETITIVA	Calificación	Promedio
Participación del mercado	3	2.44
Portafolio de productos	3	
Calidad de los productos	3	
Calidad del servicio	2	
Imagen empresarial	2	
Lealtad de los clientes	3	
Conocimientos tecnológicos	3	
Control sobre proveedores	1	
Capacidad de respuesta al cliente	2	

Fuente: Análisis interno

Elaborado por: Los investigadores.

CUADRO No. 14 Estabilidad ambiental

ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	Calificación	Promedio
Introducción de tecnológica	4	3.00
Aumento de especialistas en Manta	4	
Inflación	2	
Crecimiento del PIB	5	
Políticas de Gobierno	1	
Variabilidad de la demanda	2	
Agresividad competitiva	3	

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: Los investigadores.

CUADRO No. 15 Fortaleza industrial

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Calificación	Promedio
Tasa de crecimiento del sector	2	3.57
Barreras de entradas	5	
Barreras de salida	4	
Sustitución del producto	1	
Intensidad de capital	2	
Potencial de crecimiento	5	
Know how	6	

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: Los investigadores.

4.11.2. Resultado.

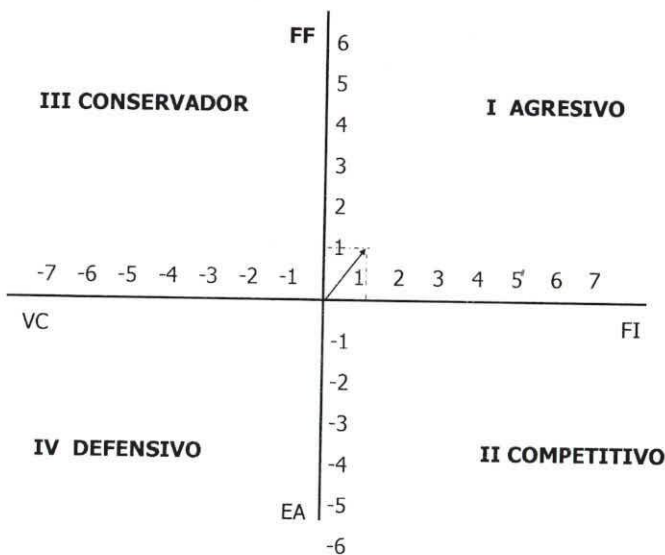
CUADRO No. 16 Resultado de la evaluación.

Eje	Valor	Eje vertical	Eje horizontal
EA	3.00	FF - EA	FI - VC
FI	3.57	4.00 - 3.00	3.57 - 2.44
VC	2.44	1.00	1.13
FF	4.00		

Fuente: Análisis externo

Elaborado por: Los investigadores.

GRAFICO No 4 Estrategia recomendada.



POSICIÓN AGRESIVA: Esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera, el factor crítico es la entrada de nueva competencia.

Debe cuidar celosamente su fuerza financiera observando el desempeño, aprovechando las fuerzas financiera y de la industria, mediante el diseño o mejoramiento de productos / servicios, en el sector de negocio en el que se desempeña. (Humberto Serna, 1996)

4.11.3. Descripción del cuadrante II (Posición agresiva)

CUADRO No. 17 La matriz de la estrategia principal.

<p style="text-align: center;">Cuadrante I</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo del mercado ■ Penetración del mercado ■ Desarrollo del producto ■ Integración horizontal ■ Enajenación ■ Liquidación 	<p style="text-align: center;">Cuadrante II</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Desarrollo del mercado ■ Penetración del mercado ■ Desarrollo del producto ■ Integración hacia adelante ■ Integración hacia atrás ■ Integración horizontal ■ Diversificación concéntrica
<p style="text-align: center;">Cuadrante III</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Recorte de gastos ■ Diversificación concéntrica ■ Diversificación horizontal ■ Diversificación de conglomerado ■ Enajenación ■ Liquidación 	<p style="text-align: center;">Cuadrante IV</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Diversificación concéntrica ■ Diversificación horizontal ■ Diversificación de conglomerado ■ Alianzas estratégicas

Fuente: Administración estratégica de F. David
 Elaborado por: Los investigadores.

CUADRANTE II. ESTRATEGIAS Agresiva = Intensiva

Desarrollo de mercado: Introducción de productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. Sus indicadores son:

- Nuevos canales de distribución confiable, baratos y de nueva calidad.
- Éxito empresarial
- Nuevos mercados poco saturados
- Empresa con recursos humanos para dirigir operaciones de mayor expansión.
- Exceso de capacidad de producción.
- Alcance global.

Penetración mercado: Intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercado actuales, mediante la mercadotecnia. Sus indicadores son:

- Mercados presentes no saturados.
- Cuando la tasa de uso de los clientes actuales de los servicios se podría aumentar de manera significativa.
- Cuando la participación en el mercado de los competidores ha disminuido, mientras que las ventas totales de la industria ha aumentado.
- Cuando la correlación de ventas en dólares y los gastos de mercadotecnia ha sido alta.
- Cuando el incremento de la economía de escala ofrece mayores ventajas competitivas.

Desarrollo de producto: Intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o modificación de los productos o servicios actuales. Sus indicadores son:

- Cuando la empresa cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez de ciclo de vida del producto; atraer a los clientes satisfechos para que prueben productos nuevos (mejorados) como resultado de su experiencia con los productos o servicios actuales.
- Cuando una empresa compite en una industria que se caracteriza por avances tecnológicos rápidos.
- Cuando competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios similares.
- Cuando una empresa compite en una industria de crecimiento rápido.
- Cuando una empresa posee capacidad de investigación y desarrollo muy importante.

Integración hacia adelante: Implica la obtención de la propiedad u aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas. Sus indicadores son:

- Cuando los distribuidores actuales son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Cuando la disponibilidad de distribuidores de calidad está muy limitada en cuanto a ofrecer una ventaja competitiva a las empresas.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento y se espera que esta siga creciendo con rapidez.
- Cuando una empresa cuenta con el capital y los recursos humanos necesarios para dirigir la nueva empresa de distribución de los propios productos.
- Cuando las ventajas de la producción estable son particularmente altas.
- Cuando los distribuidores o vendedores minoristas actuales poseen altos márgenes de rendimiento.

Integración hacia atrás: Es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento de control sobre los proveedores de una empresa. Sus indicadores son:

- Cuando los proveedores actuales son muy costosos, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Cuando el número de proveedores es escaso y el de los competidores es grande.
- Cuando una empresa compite en una industria que crece con rapidez.

- Cuando una empresa cuenta con capital y recursos humano para dirigir la nueva empresas de su propia materia primas.
- Cuando el mantener precios estables proporcionan ventajas muy importantes.
- Cuando las provisiones actuales obtienen márgenes de rendimiento elevado.
- Cuando una empresa necesita adquirir un recursos disponible con rapidez.

Integración horizontal: Es una estrategia que busca la propiedad o el aumento de control sobre los competidores de una empresa. Sus indicadores son:

- Cuando una empresa adquiere característica de monopolio, en un área u región específica.
- Cuando una empresa compite en una industria en crecimiento
- Cuando el aumento de la economía de escala proporciona mayores ventajas competitivas.
- Cuando una empresa cuenta con capital y talento humano necesario para dirigir con éxito una empresa mas grande.
- Cuando los competidores titubean debido a la falta de habilidad de la gerencia o a la necesidad de recursos particulares que una empresa posee.

Diversificación concéntrica: Consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionado Sus indicadores son:

- Cuando una empresa compite en una industria sin crecimiento o decrecimiento lento.
- Cuando la adición de productos nuevos, pero relacionados, mejorarían las ventas de los productos actuales en forma significativa.
- Cuando los productos nuevos pero relacionados se pudieran ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos pero relacionados, tengan niveles de ventas de temporada que sirvan de contrapeso a los picos y valles existentes en una empresa.
- Cuando los productos de una empresa se encuentran en etapa de declinación del ciclo de vida de los productos o servicios.
- Cuando una empresa posee un equipo de gerentes sólido.

4.11.4. Selección de estrategias.

Se han seleccionado cinco estrategias que Cínica del Sol debe de implementar para aumentar las ventas por medio del mejoramiento o modificación de los servicios esto dará pauta para aumentar la participación de los productos en el mercado local, mediante la mercadotecnia.

4.11.4.1. Clasificación.

CUADRO No. 18 Clasificación de las estrategias.

ESTRATEGIAS DE LA PEyEA	Desarrollo del mercado	Penetración del mercado	Desarrollo del producto	Integración hacia adelante	Integración hacia atrás	Integración horizontal	Diversificación concéntrica
1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes.			x				
2. Ampliar el espacio físico y mejorar la calidad de los servicios del área de emergencia.			x				
3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.		x					
4. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes, que nos permita incrementar el número de pacientes		x					
5. Preparar estrategias de mercado para contrarrestar la competencia.		x					
6. Incrementar selectivamente los recursos humanos y tecnológicos adecuados para buscar la diferenciación de la competencia.			x				
7. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica.			x				
8. Crear una estructura organizacional adecuada que fomente el desarrollo de las capacidades y talentos de nuestro personal y permita el fortalecimiento institucional.		x					
9. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.			x				
10. Establecer un plan de educación continua para el personal médico, paramédico, administrativo y de servicio en conceptos científicos, técnicos, éticos y de comportamiento humano.			x				
TOTALES		4	6				
Porcentajes %		40	60				

Fuente: Estrategias

Elaborado por: Los investigadores

4.11.4.2. Procedimiento de selección.

CUADRO No. 19 Procedimiento de selección.

Clasificación de las estrategia, según los indicadores del ambiente agresivo	ETRATEGIA	Ocurrencia	Ponderación	Impacto (1 - 3)	Orden
1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes.	D. P	10	0.18	3	0.55
2. Ampliar el espacio físico y mejorar la calidad de los servicios del área de emergencia.	D. P	1	0.02	3	0.05
3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.	D. P	6	0.11	3	0.33
necesidad de los clientes, que nos permita incrementar el número de pacientes	D. P	5	0.09	3	0.27
5. Preparar estrategias de mercado para contrarrestar la competencia.	D. P	4	0.07	2	0.15
6. Incrementar selectivamente los recursos humanos y tecnológicos adecuados para buscar la diferenciación de la competencia.	D. P	2	0.04	2	0.07
7. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica.	P.M	9	0.16	2	0.33
8. Crear una estructura organizacional adecuada que fomente el desarrollo de las capacidades y talentos de nuestro personal y permita el fortalecimiento institucional.	P.M	8	0.15	2	0.29
9. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.	P.M	7	0.13	2	0.25
10. Establecer un plan de educación continua para el personal médico, paramédico, administrativo y de servicio en conceptos científicos, técnicos, éticos y de comportamiento humano.	P.M	3	0.05	1	0.05
		55	1		

Fuente: Estrategias

Elaborado por: Los investigadores

4.11.4.3. Ordenamiento.

CUADRO No. 20 Ordenamiento de las estrategias.

Clasificación de las estrategia, según los indicadores del ambiente agresivo	ETRATEGIA	Ocurrencia	Ponderación	Impacto (1 - 3)	Orden
1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes.	D. P	10	0.18	3	0.55
7. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica.	D. P	9	0.16	2	0.33
3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.	P.M	6	0.11	3	0.33
8. Crear una estructura organizacional adecuada que fomente el desarrollo de las capacidades y talentos de nuestro personal y permita el fortalecimiento institucional.	P.M	8	0.15	2	0.29
4. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes, que nos permita incrementar el número de pacientes	P.M	5	0.09	3	0.27
9. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.	D. P	7	0.13	2	0.25
5. Preparar estrategias de mercado para contrarrestar la competencia.	P.M	4	0.07	2	0.15
6. Incrementar selectivamente los recursos humanos y tecnológicos adecuados para buscar la diferenciación de la competencia.	D. P	2	0.04	2	0.07
2. Ampliar el espacio físico y mejorar la calidad de los servicios del área de emergencia.	D. P	1	0.02	3	0.05
10. Establecer un plan de educación continua para el personal médico, paramédico, administrativo y de servicio en conceptos científicos, técnicos, éticos y de comportamiento humano.	D. P	3	0.05	1	0.05
		55	1		

Fuente: Estrategias

Elaborado por: Los investigadores

4.11.4.4. Estrategias final.

CUADRO No. 21 Estrategias seleccionadas.

Clasificación de las estrategia, según los indicadores del ambiente agresivo	ESTRATEGIA
1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes.	D. P
2. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica.	D. P
3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.	P.M
4. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes, que nos permita incrementar el número de pacientes	P.M
5. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.	D. P

Fuente: Estrategias

Elaborado por: Los investigadores

4.12. Plan de acciones

4.12.1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes.

- Implementar áreas físicas.
- Convocatoria.
- Selección.
- Elaborar contrato.

4.12.2. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica.

- Realizar capacitación del personal administrativo, médico y de servicio en el uso del sistema informático desarrollado.
- Realizar las pruebas de validación del sistema en uso en cada área de servicio implementado.
- Puesta en marcha.

4.12.3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.

- Elaborar portafolio de propuesta de servicios.
- Localización de posibles clientes externos.
- Realizar vistas para formalizar propuesta.
- Firmar convenio.

4.12.4. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes (segmento socio económico) que nos permita incrementar el número de paciente.

- Identificar productos o servicios.
- Preparar plan de mercado para cada producto o servicio.
- Ejecutar plan de marketing.

4.12.5. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.

- Contratar especialista para el levantamiento de procesos.
- Aplicar metodología del Mejoramiento Continuo de Procesos (PMC: seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar.)
- Recibir informes y documentos del estudio

4.13. Formulación estratégica

4.13.1. Estrategia 1

CUADRO No. 22 Estrategia 1

1. Adecuar espacios físicos ociosos para consultorios de especialistas que nos permitan generar ingresos de pacientes.						
Acciones	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Metas	Presupuesto USD\$	Responsable	Limitaciones
Implementar áreas físicas.	01-Sep-2007	31-Dic-2007	5 consultorios listos para alquilar	500.00	Gerente	Ninguna
Convocatoria.	01-Oct-2007	31-Mar-2008	3 Convocatoria diario	120.00	Ayudante de gerencia	No hay respuesta a convocatoria
	01-Oct-2007	31-Mar-2008	12 Convocatorio por radio	120.00	Ayudante de gerencia	
Selección.	15-Oct-2007	15-Abr-2008	5 especialistas seleccionados	-	Gerente	Bajo convocatoria
Elaborar contrato	17-Oct-2007	16-Abr-2008	5 contratos elaborados	50.00	Ayudante de gerencia	Ninguna
				790.00		

Fuente: estrategias encontradas
Elaborado por: Los investigadores

4.13.2. Estrategia 2

CUADRO No. 23 Estrategia 2

2. Establecer un sistema automatizado de información que integre el área administrativa con las áreas de la clínica.						
Acciones	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Metas	Presupuesto USD \$	Responsable	Limitaciones
Realizar capacitación del personal administrativo, médico y de servicio en el uso del sistema informático desarrollado.	01-Sep-2007	01-Oct-2007	2 cajeras capacitadas 2 médicos capacitados 1 auxiliar contable 2 aux. enfermería	150.00	Ayudante de gerencia	Analista programador no cumple contrato.
Realizar las pruebas de validación del sistema en uso en cada área de servicio implementado.	01-Oct-2007	31-Dic-2008	Sistema sin errores	120.00	Usuarios del sistema	El sistema no funciona
Puesta en marcha	01-Ene-2008	-			Encargado de informática	Sistema
				270.00		

Fuente: estrategias encontradas
Elaborado por: Los investigadores

4.13.3. Estrategia 3

CUADRO No. 24 Estrategia 3

3. Asociarse con nuevas empresas de seguros, instituciones y especialistas para ampliar el marco de cobertura de la empresa.						
Acciones	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Metas	Presupuesto USD \$	Responsable	Limitaciones
Elaborar portafolio de propuesta de servicios.	01-Sep-2007	31-Dic-2007	Portafolio con productos / servicios	2,000.00	Técnico contratado	Incumplimiento de contrato
Localización de posibles clientes externos.	01-Sep-2007	30-Sep-2010	5, seguros, 30 empresa, 10 especialistas	200.00	Ayudante de gerencia	Poco interés de los clientes.
Realizar vistas para formalizar propuesta	01-Oct-2007	30-Sep-2010	12 Convocatorio por radio	50.00	Ayudante de gerencia	No se cumple agenda de visitas
Firmar convenio	01-Oct-2007	30-Sep-2010	5 especialistas seleccionados	-	Gerente	
				2,250.00		

Fuente: estrategias encontradas
Elaborado por: Los investigadores

4.13.4. Estrategia 4

CUADRO No. 25 Estrategia 4

4. Establecer líneas de servicios de salud, enfocados según la necesidad de los clientes, que nos permita incrementar el número de pacientes						
Acciones	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Metas	Presupuesto USD \$	Responsable	Limitaciones
Identificar productos o servicios.	02-Ene-2008	30-Sep-2011	4 servicios nuevos o mejorados. (1 por año)	800.00	Técnico marketing contratado	Incumplimiento del técnico
Preparar plan de mercado para cada producto o servicio.	01-May-2008	30-Abr-2012	4 planes de mercado desarrollados	2,500.00	Ayudante de gerencia	Productos o servicios no rentables
Ejecutar plan de marketing.	01-Ago-2008	31-Jul-2012	4 planes de marketing ejecutados	5,000.00	Gerente	No existe presupuesto
				8,300.00		

Fuente: estrategias encontradas
Elaborado por: Los investigadores

4.13.5. Estrategia 5

CUADRO No. 26 Estrategia 5

5. Estudiar todos los procesos que se ejecutan en Clínica del Sol, para establecer un plan de mejoramiento continuo, que nos permita corregir distorsiones o problemas existentes.

Acciones	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Metas	Presupuesto USD \$	Responsable	Limitaciones
Contratar especialista para el levantamiento de procesos.	01-Feb-2008	03-Mar-2008	Grupo técnico contratado	12,000.00	Gerente	No existe presupuesto
Aplicar metodología PMC (seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar)	01-Oct-2007	31-Mar-2008	Metodología aplicada a todas las áreas de la clínica	3,000.00	Ayudante de gerencia	Poca respuesta en las áreas de trabajo por el personal.
Recibir informes y documentos del estudio	01-Sep-2008	31-Ago-2012	8 Informe de evaluación semestral	2,400.00	Ayudante de gerencia	Incumplimiento de técnicos contratados
				17,400.00		

Fuente: estrategias encontradas
Elaborado por: Los investigadores

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.

- Clínica del Sol, cuenta con moderna infraestructura y equipamiento moderno para la atención y asistencia médica de los pacientes, ubicada en la ciudad de Manta, que es considerada como un polo de desarrollo de la provincia de Manabí, con una población de doscientos diez mil trescientos treinta y nueve habitantes en el 2007, en una ciudad que apunta a incrementar su demografía por la inmigración y la llegada de extranjeros por los mega proyectos que se están planificando para los próximos 30 años.
- En el año 2006, los resultados económicos para Clínica del Sol son favorables, esto demostrado en el ratio de solvencia de (2.02) y de endeudamiento de 0.34; con un índice que demuestra autonomía financiera reflejado en el 1.94; un alto nivel de rotación de cobro de las deudas; y, una utilidad neta bruta de aproximadamente del 23%, con un beneficio / costo de 0,69 (por cada dólar invertido, se obtienen sesenta y nueve centavos).
- El segmento del mercado está plenamente definido y se dirige hacia el 44.30% de la población de estratos social medio / bajo (15%), medio / medio (25.70%) y alto (3.60%).
- Clínica del Sol, en el año 2006 tuvo una concurrencia a sus instalaciones de aproximadamente 2,400 pacientes año, con un promedio de 200 pacientes/mes, provenientes de los convenios y seguros (4.82%), médicos especialistas (27.22%), pacientes que llegaron a la clínica el (69.89%). Esto indica, que el nivel de aceptación de sus servicios y posicionamiento es considerable en la ciudad de Manta.
- El porcentaje de egresos de la clínica es del 98%, la derivación por complicaciones médicas es de 0.21%, por derivación por falta de dinero 1.54% y de fallecidos es de 0.21%. A pesar de tener un ingreso importante de pacientes (2,400/año en el 2006), el índice de ocupación de camas es de 25%.
- Clínica del Sol, mantiene alianzas estratégicas con 72 médicos especialistas, 1 cadena de farmacia, tres laboratorios clínicos uno de la ciudad de Manta con equipos modernos (gasómetro, microelisa, contadores hematológicos, equipo de bioquímica, etc.) y dos de guayaquil; con un departamento de imágenes que cuenta con Rayos X, ecógrafo Doppler, TAC, etc.
- Para mantener una importante oferta en los servicios de salud el grado de especialización de la clínica es elevado, por la importante inversión en equipos médicos con tecnología de punta (bombas de infusión, monitores multiparámetros, desfibrilador monitor, oxipulsímetro, electrocardiógrafo, equipo de laparoscopia de última data, etc.

- En lo que respecta al análisis externo, medio e Interno, se establece que las oportunidades (1,70) son mayores que las amenazas (1.38), AMBIENTE IDEAL; existe un mercado muy atractivo, representado por el valor (3.71) y que tiene una sólida posición competitiva, reflejada en el 3,88 de la escala sugerida. Además, se establece que las fortalezas (1.85) son predominantes que las debilidades (0.75). Por lo tanto, hay un ambiente ideal que Clínica del Sol debe tener en cuenta en el momento de diseñar sus estrategias.
- La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), confirma el posicionamiento de la empresa en el negocio privado de la atención médica especializada y los servicios relacionados, por lo cual sugiere una posición agresiva, respecto a sus posibles estrategias.
- Por los análisis vinculantes de los diferentes métodos y procedimientos aplicados en el presente trabajo, se concluye que las estrategias para Clínica del Sol, deben girar en torno a dos lineamientos estratégicos que son: la penetración del mercado que intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales; y, el desarrollo de productos para aumentar la venta por medio del mejoramiento o modificación de los productos o servicios actuales.
- Existen algunos problemas de logística interna, que deben ser revisados inmediatamente. Además, el proceso gerencial debe de enfocarse a conseguir servicios de calidad, que le ayuden a mejorar sus servicios.
- El plan propuesto en el presente trabajo, tiene un costo de USD \$ 29,010.00 invertidos a lo largo de los cinco años.

5.2. Recomendaciones.

- La gerencia de Clínica del Sol debe inmediatamente plasmar el plan estratégico con las estrategias aquí enunciadas, de ello, dependerá el incremento de sus operaciones y por lo tanto el crecimiento de la misma y de su rentabilidad que supere los índices hospitalarios actuales.
- Generar las ideas de negocio reflejadas en productos o servicios para aprovechar al máximo su capacidad instalada.
- La filosofía de la mejora continua, debe ser introducida en el ejercicio diario de sus funciones, como un elemento de control, evaluación y retroalimentación permanente, por ello el levantamiento de los procesos en todas las áreas, permitirá corregir distorsiones.
- Es fundamental que la dirección de Clínica del Sol, emprenda una reestructuración organizacional adecuada, que fomente el desarrollo de las capacidades y talentos del personal y permita el fortalecimiento institucional.

- Clínica del Sol, debe en lo posible incrementar selectivamente los recursos humanos y tecnológicos adecuados para buscar la diferenciación de la competencia.
- Es importante que Clínica del sol desarrolle productos que vayan a complementar o dar valor agregado a los servicios que actualmente esta brindando, esto como estrategia para intentar cautivar a los clientes actuales y futuros.
- Es vital que Clínica del Sol, haga el esfuerzo económico para plasmar cada una de las estrategias planeadas en el presente trabajo, estas inversiones son para fortalecer su marco de acción, lo que sin dudar, redundará en un mejor desempeño de sus actividades y beneficiará la captura de pacientes con un crecimiento anual del 5%.

6. BIBLIOGRAFÍA

ABENDAÑO A. BENAVIDES B. Planificación Estratégica, AFEFCE, Quito 2001

ALVARADO HAIDEE. Dra. Ley de Defensa del Consumidor, Imp. Graphus, Quito 2001

DAVID FRED. Administración Estratégica. Gestión 2000. Prentice Hall. 9vena. edición, México, 2004.

FOLLETO. Marketing. Notas de clase, compiladas por la Ing. Ximena Carrillo Estrella. MBA. Maestría en Gerencia de Salud. II Promoción. ESPAE, 2006.

HILL CH., JONES G. Administración Estratégica. McGrawHill. México. 2005

INEC, Análisis de los resultados definitivos del V censo de Población y IV de Vivienda, 1990.

MARKOP, Índice Estadístico del Ecuador, MARKOP, edición limitada, 2002.

MARTINEZ Alejandro, Elementos de Economía. Editorial Maya, Quito 2000

MORRISEY George, Planeación a Largo Plazo. Editorial Prentice may Hispanoamericana S.A. 1996

TEMES LUIS, at. Manual de gestión Hospitalaria. Editorial McGraw – Hill. 2da. Edición. . España. 1997

AMAT ORIOL. Análisis Económico Financiero. Gestión 2000. 16va.edición, España, 2000.

SERNA HUMBERTO. Planeación y Gestión Estratégica. McGrawHill. 11ava. edición. México, 2002.

STATON, ETZEL, WALKER. Fundamentos del Marketing. Universidad los Andes. 4ta. edición. Colombia, 1996.

Páginas Web

[www: inec.org](http://www:inec.org).

[www: bce.org](http://www:bce.org)

www:corpei.org

www:idb.org

ANEXOS

ANEXO 1

DEPARTAMENTO DE IMÁGENES

EXAMEN

Esofagograma
Cistograma
Colangiografía por sonda de Kher
Colon por enema
Eco de abdomen superior
Eco de mamas
Eco de tiroides
Eco doppler color de carótidas unilateral
Eco doppler color de miembros unilateral
Eco músculo esquelético
Eco Obstétrico
Eco obstétrico con flujos
Eco Obstétrico tridimensional
Eco partes blandas
Eco pélvico T.V.
Histerosalpingografía
Mamografía bilateral
RX abdomen 1 posición
RX abdomen 2 posiciones
RX de codo 2 posiciones
RX de columna cervical 2 posiciones
RX de columna cervical funcional
RX de columna dorsal 2 posiciones
RX de columna lumbar 2 posiciones
RX de cráneo 1 posición
RX de cráneo 2 posiciones
RX de cráneo 3 posiciones
RX de hombro
RX de mano o pie 2 posiciones
RX de muñeca 2 posiciones
RX de pelvis
RX de SPN 1 posición
RX de SPN 2 posiciones
RX de SPN 3 posiciones
RX torax 1 posición

RX tórax 2 posiciones
Serie esofagoastroduodenal
TAC Columna lumbar 2 espacios
TAC Columna Cervical 2 espacios

EXAMEN

TAC de abdomen simple
TAC de abdomen simple y contrastado
TAC de cráneo simple y contrastada
TAC de cuello simple
TAC de cuello simple y contrastado
TAC de oído
TAC de órbitas simple
TAC de órbitas simple y contrastado
TAC de pelvis simple
TAC de pelvis simple y contrastado
TAC de senos paranasales axial
TAC de senos paranasales coronal
TAC de tórax simple
TAC de tórax simple y contrastado
TAC simple de cráneo
Tránsito Intestinal
Urograma excretor

NOTA: EN IMÁGENES PARA EMERGENCIAS FUERA DE HORARIO
HABITUAL (8:00 - 20h:00) Y FERIADOS, SE INCREMENTA EL 20 %
ADICIONAL DE VALOR.

ANEXO 2. LABORATORIO CLÍNICO

PRUEBA	UNIDADES	VALORES REFERENCIALES	METODO	ENTREGA	MUESTRA	COSTO
Ac. Anti- Ameba	EU/ ml	Hasta 50.0	Microelisa	2 dias	Suero	12.00
Ac. Anti- Citomegalovirus IgG	AU/ml	Hasta 150.	MEIA	1 dia	Suero	12.00
Ac. Anti- Citomegalovirus IgM	AU/ml	Valor del cutoff :0.80 Interpretacion Negativo Hasta 080 Positivo mas 0.80	MEIA (Abbott)	1 dia	Suero	12.00
Ac. Anti-Clamida Tracomatis IgG		Negativo	Microelisa	2 dias	Suero	12.00
Ac. Anti-Dengue IgM/IgG (totales)		Negativo	Microelisa	2 dias	Suero	14.00
Ac. Anti - DNA	IU/ml.	Hasta 100.0	Microelisa	2 dias	Suero	12.00
Ac. Anti - Helicobacter Pylori	U/mL	Hasta 1.00	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Ac. Anti - Herpes 1 y 2 IgG		Negativo	Microelisa	2 dias	Suero	12.00
Ac. Anti - Herpes 1 IgG	EU/mL	Hasta 20.0	Microelisa	2 dias	Suero	12.00
Ac. Anti - Herpes Tipo 2 IgG	EU/mL	Hasta 20.0	Microelisa	2 dias	Suero	12.00
Ac. Anti - HIV (SIDA)	Negativo		MEIA (Abbott)	1 dia	Suero	12.00
Ac. Anti - Microsomales (TPO)	IU/ml.	Hasta 35.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Ac. Anti - Nucleares (ANA)		Negativo	Microelisa	2 dias	Suero	12.00
Ac. Anti - Rubeola IgG	IU/ml.	hasta 15.0	MEI (Abbott)	1 dia	Suero	12.00
Ac. Anti - Rubeola IgM	AU/MI	Valor del cutoff :0.80 Interpretacion Negativo Hasta 0. 80 Positivo mas 0.80	MEI (Abbott)	1 dia	Suero	12.00
Ac. Anti- Tiroglobulina	IU/ml.	Hasta 40.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Ac. Anti - Toxoplasma IgM	AU/ml	Valor del cutoff :0.80 Interpretacion Negativo Hasta 0.80 Positivo mas 0.80	MEI (Abbott)	1 dia	Suero	11.00
Acido Folico	ng/ml	3.0 - 17.0				
Acido Valproico	ug/ml	50.0 - 100.0 (nivel terapeutico)				11.80
ACTH	pg/ml	Hasta 46.0				12.00
Ag. Carcinoembrionario (CEA)	ng/ml	No fumadores: 0.0 - 4.9				14.00
						12.00

<u>PRUEBA</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>VALORES REFERENCIALES</u>	<u>METODO</u>	<u>ENTREGA</u>	<u>MUESTRA</u>	<u>COSTO</u>						
Alfafetoproteina (AFP)	IU/ml	Hasta 10.0	MEIA (Abbott)	1 dia	Suero	12.00						
		Mujeres Embarazadas										
		13 Semanas 8.0 - 42.0										
		14 Semanas 14.0 - 61.0										
		15 Semanas 17.0 - 66.0										
		16 Semanas 20.0 66.0										
		17 Semanas 23.0 80.0										
		18 Semanas 26.0 86.0										
		19 Semanas 30.0 - 95.0										
		20 Semanas 35.0. - 109.0										
		21 Semanas 43.0 - 211.0										
		ANA/dsDNA/RNP-SM/ SSA(Ro)-SSB(La)						Negativo	Cot-Blot	2 dias	Suero	14.00
		Apoloproteina A1 (Apo A1)					mg/dl	90-230		1 dia	Suero	12.00
		Apoloproteina B (Apo B)					mg/dl	60-150		1 dia	Suero	12.00
		Beta-2 Microglobulina					ng/dl	600-2.400		1 dia	Suero	12.00
		C3					mg/dl	85-200		1 dia	Suero	12.00
		C4					mg/dl	15.0-50.0		1 dia	Suero	12.00
		CA 125 (OM-MA)					U/ml	Hasta 35.0		1 dia	Suero	15.00
		CA 15-3 (BR-IVA)					U/ml	Hasta 50.0		1 dia	Suero	15.00

PRUEBA	UNIDADES	VALORES REFERENCIALES	METODO	ENTREGA	MUESTRA	COSTO
CA 19-9 (GI-MA)	U/mL	Hasta 37.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	15.00
Cannabinoids(Marihuana)	ng/dl	Hasta 50.0	Quimioluminiscencia	2 dias	Orina	25.00
Carbamazepina	ug/ml	4.0-12.0 (nivel terapeutico)	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Cocaina Metabolitos	ng/dl	Hasta 300	MEIA (Abbot)	2 dias	Orina	25.00
Cortisol a. m	ug/ml	7.0-30.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
Cortisol p. m	ug/ml	3.5-14.5	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
DHEAS	ug/ml	Hombres: 80-560 Mujeres: 35-430	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Digoxina	ng/dl	0.80-2.10 (nivel terapeutico)	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Estradiol	pg/ml	Hombres: 15-55 Mujeres: Fase Folicular: 30-150 Pre-Ovulacion: 150-500 Fase Lutea : 30-250 Post menopausa: Hasta 60	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Factor Reumatoideo	IU/mL	Hasta 20.0	Turbidimetria	1 dia	Suero	7.50
Feritoina	ug/ml	10.0-20.0 (nivel terapeutico)	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
Fenobarbital	ug/ml	20.0-40.0 (nivel terapeutico)	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
Ferritina	ng/dl	Hombres: 18.0 - 350.0 Mujeres: 10.0-200.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Fructosamina	umol/ml	100-285	Hitachi 717	1 dia	Suero	10.00
FSH	mIU/ml	Hombres: 1.0-12.0 Mujeres: Fase Folicular: 3.0-10.0 Pre-Ovulacion: 5.0-20.0 Fase Lutea: 1.0-10.0 Post menopausa: Hasta 160.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	11.00

PRUEBA	UNIDADES.	VALORES REFERENCIALES.	METODO	ENTREGA	MUESTRA	COSTO
Glucosa - Hb (HbA 1c)	%	4.0-6.0 Interpretacion: % Promedio de Glucosa(mg/dl) 7.0 150 8.0 180 9.0 210 10.0 240 11.0 270 12.0 300 13.0 330	Hitachi 717	1 dia	Sangre EDTA	12.00
Haptoglobina	mg/dl	30.0-250.0	Turbidimetria	1 dia	Suero	12.00
HCG (prueba de embarazo)			Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	6.00
HCG cuantificada	mIU/ml	Hombres: Hasta 3 Mujeres no embarazadas: Hasta 25 Semanas de Embarazo: 1-2 30-150 2-3 100-4.800 3-4 1000-32.000 4-5 2.500-82.000 5-6 23.000-151.000 6-7 27.000-233.000 7-11 20.000-291.000 11-16 6.100-103.000 16-21 4.700-85.000 21-40 2.700-81.000	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Hepatitis A. Ac.anti-Hepatitis A IgG		Negativo	MEIA (Aboutt)	1 dia	Suero	12.00
Hepatitis A. Ac.anti-Hepatitis A IgM		Valor del cutoff: 1.20 Interpretacion Negativo hasta 1.20 Positivo mas de 1.20	MEIA (Aboutt)	1 dia	Suero	12.00
Hepatitis B. Ac. Anti- Core IgG		Negativo	MEIA (Aboutt)	1 dia	Suero	12.00
Hepatitis B. Ac. Anti- Core IgM	AU/ml	Valor del cutoff : 1.20 Interpretacion: Negativo hasta 1.20 Positivo mas de 1.20	MEIA (Aboutt)	1 dia	Suero	12.00
Hepatitis B. Ac. Anti- Hbe		Negativo	MEIA (Aboutt)	2 dias	Suero	12.00

PRUEBA	UNIDADES	VALORES REFERENCIALES	METODO	ENTREGA	MUESTRA	COSTO
Insulina	uIU/ ml	4.0-27.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
LH	mIU/ml	Hombres: 0.5-10.0 Mujeres: Fase Folicular: 1.0-12.0 Pre-Ovulacion: 15.0-80.0 Fase Lutea: 0.5-15.0 Post-Menopausa: 11.0-65.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Lipoproteina (a) Lp(a)	mg/dl	Hasta 30.0	Hitachi 717	1 dia	Suero	15.00
Lifio	mEq/L	0.50-1.00	Ion Selectivo	1 dia	Suero	10.00
Micro- Albumina	ug/ml	Hasta 18.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Orina	10.00
Nicotina	ng/ml	Hasta 25.0	Quimioluminiscencia	2 dias	Suero	15.00
Peptido C	ng/ml	0.9-4.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Progesterona	ng/ml	Hombres: 0.2-2.5 Mujeres: Fase Folicular: 0.1-3.1 Fase Lutea: 6.8-61.9 Post-Menopausa: 0.1-3.9 Embarazo 1er Trimestre: 9.0-35.0 Embarazo 2do Trimestre: 29.0-50.0 Embarazo 3er Trimestre: 80.0-160.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
Prolactina	ng/ml	Hombres: Hasta 20.0 Mujeres: Hasta 25.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
Proteina C Reactiva	ng/ml	Hasta 1.20	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	8.00
PSA	ng/ml	Hasta 4.00	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
PSA Libre	ng/ml		Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
PSA Libre (Porcentaje)		Interpretacion: Menor de 15% : Probable Cancer 15%-25% No definido (observar) Mayor de 25% : Probable Proceso Benigno	Calculo	1 dia	Suero	

PRUEBA	UNIDADES	VALORES REFERENCIALES	METODO	ENTREGA	MUESTRA	COSTO
Hepatitis B. HbeAg		Negativo	Quimioluminiscencia	2 dias	Suero	12.00
Hepatitis B. HBsAg	mIU/ml	Hasta 10.0	MEIA (Abbott)	1 dia	Suero	12.00
Hepatitis B. HBsAg	AU/ml	Valor del cutoff 2.00 Interpretacion: Negativo hasta 2.00 Positivo mas de 2.00	MEIA (Abbott)	1 dia	Suero	12.00
Hepatitis C. Ac. anti-Hepatitis C	AU/ml	Valor del cutoff 1.00 Interpretacion: Negativo hasta 1.00 Positivo mas de 1.00	MEIA (Abbott)	1 dia	Suero	12.00
HGH (H del Crecimiento)	ng/ml	hasta - 5.00	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Homocistena	umol/l	5.0- 15-0	MEIA (Abbott)	1 dia	Suero	30.00
IgA	mg/dl	40.0 - 350.0	Turbidimetria	1 dia	Suero	10.00
IgE	IU/ml	0-3 años < 10.0 3-4 años < 25.0 4-7 años < 50.0 7-14 años < 100.0 Adultos	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
IgG	mg/dl	650 - 1,600	Turbidimetria	1 dia	Suero	12.00
IgM	mg/dl	50.0 - 300.0	Turbidimetria	1 dia	Suero	12.00
IGFBP- 3	ug/ml	1-2 años 0.7 - 3.9 3-4 años 0.9- 4.7 5-6 años 11 - 5.6 7-8 años 1.4 - 6.5 9-10 años 1.8 - 7.7 11-12 años 2.4 - 8.9 Tanner 1 1.3 - 6.3 Tanner 2 2.4 - 6.7 Tanner 3 3.3 9.1 Tanner 4 3.5 - 8.6 Tanner 5 2.7 - 8.9 15-17 años 3.2 - 10.0 18-20 años 3.1 - 2.2 20-60 años	Quimioluminiscencia	2 dias	Suero	12.00

<u>PRUEBA</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>VALORES REFERENCIALES</u>	<u>METODO</u>	<u>ENTREGA</u>	<u>MUESTRA</u>	<u>COSTO</u>
PTH (H. Paratiroidea	pg/ml	12.0 - 74.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Pyrilinks- D	nM/mm de Creatinina	Hombres: 2.3 - 5.4 Mujeres: 3.0 - 7.4	Quimioluminiscencia	2 dias	Orina	35.00
SHBG	nmol/L	Hombres: 13.0 - 71.0 Mujeres: 18.0 - 114.0	Quimioluminiscencia	2 dias	Suero	15.80
T3 Libre	pg/ml	2.00 - 5.00	Quimioluminiscencia	1 dias	Suero	10.00
T3 Total	ng/dl	80.0 - 180.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
T4 Libre	ng/dl	0.80 - 1.90	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
T4 Total	ug/dl	4.5 - 12.5	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
Testosterona	ng/dl	Hombres: 200.0 - 1200.0 Mujeres: 20.0 - 120.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
Testosterona Libre	ng/dl	Hombres: 6.0 - 25.0 Mujeres: 0.2 - 0.8	Calculo	2 dias	Suero	28.00
Tirogloulina	ng/dl	1.60 - 60.0	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	12.00
Transferrina	mcg/dl	250 - 400	Turbidimetria	1 dia	Suero	10.00
Troponina I	ng/ml	Hasta 1.20	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	20.00
TSH (tercera generacion)	uIU/ml	1 a 30 dias 0.50-16.00 1 mes a 5 años 0.50-8.50 5 años a 17 años 0.40-5.50 Adultos 0.40-4.00	Quimioluminiscencia	1 dia	Suero	10.00
Vitamina B-12	pg/ml	160-900	Quimioluminiscencia	2 dias	Suero	12.60

ANEXO 3

LISTA DE MÉDICOS ESPECIALISTAS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS PROFESIONALES EN CLÍNICA DEL SOL.

ALERGOLOGIA

DR. FRANKLIN MACIAS.

ANESTESISTA

DR. HERNAN SALAZAR VEGA

DRA. XIMENA REINOSO

DR. EDWIN DIAZ

DR. OSWALDO PEREZ

CARDIOLOGIA.

DR. MANUEL NAREA BARREIRO.

DR. CARLOS MENDIETA VILLALVA.

CIRUGIA GENERAL

DR. CARLOS GARCIA ESCOBAR.

DR. CARLOS BAYAS BARBERAN.

DR. FERNANDO DONOSO.

DR. HECTOR ASTUDILLO.

CIRUGIA PEDIATRICA

DR. WALTER ROCA BALDA.

DR. JOHNNY ORTIZ ORDOÑEZ.

CIRUGIA TORAXICA

DR. JOSE ALVARADO FARFAN.

CIRUGIA PROCTOLOGICA

DR. CARLOS BAYAS BARBERAN.

DR. FERNANDO DONOSO VEGA.

CIRUGIA LAPAROSCOPICA

DR. HECTOR ASTUDILLO.

DR. CARLOS BAYAS BARBERAN.

DR. FERNANDO DONOSO VEGA.

CIRUGIA PLASTICA ESTETICA Y RECONSTRUCTIVA

DR. ERNESTO LOPEZ CISNERO.

DERMATOLOGIA

DR. FRANKLIN GALARZA BARONA.

DR. DIOGENES PONCE ZAMORA.

ENDOCRINOLOGIA

DR. LEONARDO CEDEÑO

DR. XAVIER TIBAU

FLEBOLOGIA

DR. LUIS CANTOS.

GASTROENTEROLOGIA

DR. EDWIN PALACIOS HANZE.

DR. JACINTO ESPINOZA BARCIA.

GERIATRIA Y GERONTOLOGIA

DRA. TEREZA SANCHEZ RAMOS.

GINECOLOGIA Y OBSTETRICIA

DR. JOHNNY JARAMILLO BARCIA.

DR. HUMBERTO LOPEZ RODRIGUEZ.

DR. MAURICIO PUENTE CEVALLOS.

DR. FABIAN ZAMBRANO LOOR.

HEMATOLOGIA

DR. REMBERTO CEVALLOS

INFECTOLOGIA

DRA. ROSY PONCE.

INTENSIVISTA

DR. OSWALDO ALVAREZ.

DR. JORGE PEREZ.

MASTOLOGIA

DR. JOHNNY JARAMILLO BARCIA.

MEDICINA ALTERNATIVA Y ACUPUNTURA.

DR. HERNAN SALAZAR.

MEDICINA CLINICA

DR. XAVIER TIBAU.

MEDICINA INTERNA

DR. BENALCAZAR FREDDY

NEUMOLOGIA

DR. MANUEL CEDEÑO DELGADO.

DRA. ANA RODRIGUEZ.

NEUROLOGIA

DR. GEOVANNY ALIATIS.

DR. JUAN MONTALVO

NEOROCIRUGIA

DR. YANEZ GALARZA FABIAN

OBSTETRICIA

DRA. IVON TACOAMAN

ODONTOLOGIA

DRA. MONGE ROSA.

OFTALMOLOGIA

DRA. BERTHA GARCIA.

DR. JUAN VELEZ.

ONCOLOGIA

DR. FREDDY MONCAYO.

OTORRINOLARINGOLOGIA

DR. FLORES FIORAVANTI JHON.

DR. NUÑEZ ACUÑA OSWALDO.

DR. FLORES PALOMINO JULIO

DR. ROBALINO ALARCON JAIME.

PATOLOGIA

DR. PARRAGA BERNAL JAIRO.

DRA. ACOSTA MARTHA

PEDIATRIA

DR. WILMER LINO SORIANO.

DRA. MANUELA PINARGOTE LAINEZ

DRA. CLELIA RICAURTE.

PEDIATRIA NEUMOLOGIA

DRA. LINDA BENITEZ

PEDIATRIA NEONATOLOGIA

DR. VICTOR BRIONES.

DRA. ANGELA CAROFILIS EGUEZ

PSIQUIATRIA

DR. FRANCISCO PAREDES

PSICOLOGIA

DR. LENIN CELLERI CATAGUA.

REUMATOLOGIA

DR. LUIS BURBANO DE LARA.

SEXOLOGÍA

DR. CESPEDES RODRIGO.

TERAPIA FISICA Y REHABILITACION

LCDA. DORIS JARAMILLO ZAVALA.

TERAPIA RESPIRATORIA

LCDA. NELLY DELGADO.

TRAUMATOLOGIA Y ORTOPEDIA

DR. VALDIVIESO VICTOR.

DR. MUNIZAGA CONCHA GUSTAVO.

DR. FLORES VICTOR

UROLOGIA

DR. VICTOR TRAVERSO

ANEXO 4 FINANCIEROS

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón de solvencia (1.5 - 2.0)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Exigible a corto plazo}} \\ &= \frac{113.011,82}{54.028,56} \\ &= 2,09 \end{aligned}$$

Razón de la prueba del ácido (1.5 - 2.0)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Activos circulantes - inventarios}}{\text{Exigible a corto plazo}} \\ &= \frac{113.011,82 - 3.807,08}{54.028,56} \\ &= 2,02 \end{aligned}$$

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Razón del pasivo total al activo total (0.4 - 0.6)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \\ &= \frac{54.028,56}{158.801,97} \\ &= 0,34 \end{aligned}$$

Razón de autonomía (0.7 y 1.5)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Capitales propios}}{\text{Deudas}} \\ &= \frac{104.773,41}{54.028,56} \\ &= 1,94 \end{aligned}$$

Razón de autonomía (0.7 y 1.5)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Ventas - Costo producción}}{\text{Ventas}} \times 100 \\ &= \frac{234.846,61 - 183.032,50}{234.846,61} \times 100 \\ &= 22,06 \end{aligned}$$

Rotación de las cuentas por cobrar

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \\ &= \frac{234.846,61}{11.087,49} \\ &= 21,18 \end{aligned}$$

Rotación de clientes

$$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}}$$

$$= \frac{234.846,61}{2.400,00}$$

$$= 97,85$$

Rotación de clientes

$$= \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}}$$

$$= \frac{2.400,00}{234.846,61}$$

$$= 0,01$$

ANEXO 5

ÍNDICES HOSPITALARIOS

AREA DE HOSPITALIZACIÓN

% ocupación hospitalización

$$= \frac{\# \text{ de estancias en el periodo}}{\# \text{ de camas disponibles X } \# \text{ de días del periodo}} \times 100$$

$$= \frac{1.007}{11 \times 365} \times 100$$

$$= 25,08 \%$$

Índice de rotación global

$$= \frac{\# \text{ de estancias en el periodo}}{\# \text{ de camas disponibles del periodo}}$$

$$= \frac{1.007}{11}$$

$$= 0,2508$$

ÁREA DE EMERGENCIA

Promedio de urgencias atendidas

$$= \frac{\# \text{ de urgencias asistidas}}{\# \text{ de días del periodo}}$$

$$= \frac{1.582}{365}$$

$$= 4,33$$

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Total de egresos}}{\text{Total de egresos}} \\ = & \frac{5}{2.351} \times 100 \\ = & 0,21 \% \end{aligned}$$

Mortalidad Neta

$$\begin{aligned} = & \frac{\text{Total de fallecidos + de 48 horas}}{\text{Total de egresos}} \times 100 \\ = & \frac{1}{2500} \times 100 \\ = & 0,04 \% \end{aligned}$$

Índice ocupacional

$$\begin{aligned} = & \frac{\text{Promedio diario de pacientes}}{\text{Promedio diario de días camas}} \times 100 \\ = & \frac{8}{11} \times 100 \\ = & 72,73 \% \end{aligned}$$

ANEXO 6 PACIENTES 2006

PACIENTES AÑO 2006		
Emergencia (Cons. Externa medico + Urgencias especialistas)		1.582
Hospitalización (Quirófano + hospitalización)		1.007
Quirófano (cirugías con hospitalización + ambulatorias)		754
UCI		15
Pacientes trasladados (complicados / no tener dinero)		43
pacientes fallecidos		6
pacientes que han ocupado varias áreas		3.407
Resta de recepción de pacientes de diferentes áreas		1.007
PACIENTES QUE INGRESARON A CLÍNICA DEL SOL (Año 2006)		2.400
PROMEDIO		200,00
INGRESOS	PACIENTES	%
Egresos pacientes atendidos	2.341	97,54
Derivado complicaciones	15	0,63
Derivados por no tener dinero	38	1,58
Fallecidos	6	0,25
	2.400	

ANEXO 7. BALANCE GENERAL 2007

CLINICA DEL SOL

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

ACTIVO	NOTAS	PASIVO	NOTAS
ACTIVO CORRIENTE:			
Caja - Bancos	1	Proveedores por Pagar	6
Cuentas y Doc. por Cobrar Comerciales	2	Fondos Terceros por Pagar	7
Cuentas por Cobrar Accionistas		Gastos Acumulados y Otras Cuentas	8
Inventarios	3		
Gastos anticipados y Otras Ctas. Por Cobrar	4		
Total Activo Corriente		Total Pasivo Corriente	
		\$	\$
			54.028,56
ACTIVO NO CORRIENTE:			
Activos Fijos	5	Cuentas por Pagar Accionistas	
Cargos Diferidos		Total Pasivo a Largo Plazo	
Otros Activos y Seguros anticipados			\$
Inversiones a Largo Plazo			0,00
Total Activo no Corriente		TOTAL PASIVO	54.028,56
		PATRIMONIO DE LOS SOCIOS:	
		Capital	7.900,40
		Perdidas Acumuladas Ejercicio Anterior	1.303,61
		Aporte Socios Futura Capitalización	0,00
		Utilidad/Perdida del Ejercicio	95.569,40
		Total patrimonio de los Socios	104.773,41
			\$
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	
		\$	\$
			158.801,97

ANEXO 4 FINANCIEROS

RAZONES DE LIQUIDEZ

Razón de solvencia (1.5 - 2.0)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Exigible a corto plazo}} \\ &= \frac{113.011,82}{54.028,56} \\ &= 2,09 \end{aligned}$$

Razón de la prueba del ácido (1.5 - 2.0)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Activos circulantes - inventarios}}{\text{Exigible a corto plazo}} \\ &= \frac{113.011,82 \quad - \quad 3.807,08}{54.028,56} \\ &= 2,02 \end{aligned}$$

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Razón del pasivo total al activo total (0.4 - 0.6)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \\ &= \frac{54.028,56}{158.801,97} \\ &= 0,34 \end{aligned}$$

Razón de autonomía (0.7 y 1.5)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Capitales propios}}{\text{Deudas}} \\ &= \frac{104.773,41}{54.028,56} \\ &= 1,94 \end{aligned}$$

Razón de autonomía (0.7 y 1.5)

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Ventas - Costo producción}}{\text{Ventas}} \times 100 \\ &= \frac{234.846,61 - 183.032,50}{234.846,61} \times 100 \\ &= 22,06 \end{aligned}$$

Rotación de las cuentas por cobrar

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \\ &= \frac{234.846,61}{11.087,49} \\ &= 21,18 \end{aligned}$$

Rotación de clientes

$$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}}$$

$$= \frac{234.846,61}{2.400,00}$$

$$= 97,85$$

Rotación de clientes

$$= \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas}}$$

$$= \frac{2.400,00}{234.846,61}$$

$$= 0,01$$

ANEXO 5

ÍNDICES HOSPITALARIOS

AREA DE HOSPITALIZACIÓN

% ocupación hospitalización

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de estancias en el periodo}}{\# \text{ de camas disponibles X } \# \text{ de días del periodo}} \times 100 \\ &= \frac{1.007}{11 \times 365} \times 100 \\ &= 25,08 \% \end{aligned}$$

Índice de rotación global

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de estancias en el periodo}}{\# \text{ de camas disponibles del periodo}} \\ &= \frac{1.007}{11} \\ &= 0,2508 \end{aligned}$$

ÁREA DE EMERGENCIA

Promedio de urgencias atendidas

$$\begin{aligned} &= \frac{\# \text{ de urgencias asistidas}}{\# \text{ de días del periodo}} \\ &= \frac{1.582}{365} \\ &= 4,33 \end{aligned}$$

Presión de urgencias

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{\# de ingresos urgentes}}{\text{\# de ingresos}} \times 100 \\ &= \frac{534}{1582} \times 100 \\ &= 33,75 \% \end{aligned}$$

ÁREA DE QUIRÓFANOS

Promedio diario de intervenciones

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{\# de intervenciones programadas + urgentes}}{\text{\# de días del período}} \\ &= \frac{754}{365} \qquad \qquad \qquad 2920 \\ & \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad 25,821918 \\ &= 2,07 \end{aligned}$$

Presión de cirugías

$$\begin{aligned} &= \frac{38}{\text{\# de ingresos}} \times 100 \\ &= \frac{38}{754} \times 100 \\ &= 5,04 \% \end{aligned}$$

Mortalidad bruta

$$= \frac{\text{Total de fallecidos}}{\text{\# de ingresos}} \times 100$$

$$\begin{aligned} & \frac{\text{Total de egresos}}{\text{Total de egresos}} \\ &= \frac{5}{2.351} \times 100 \\ &= 0,21 \% \end{aligned}$$

Mortalidad Neta

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Total de fallecidos + de 48 horas}}{\text{Total de egresos}} \times 100 \\ &= \frac{1}{2500} \times 100 \\ &= 0,04 \% \end{aligned}$$

Índice ocupacional

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Promedio diario de pacientes}}{\text{Promedio diario de días camas}} \times 100 \\ &= \frac{8}{11} \times 100 \\ &= 72,73 \% \end{aligned}$$

ANEXO 6 PACIENTES 2006

PACIENTES AÑO 2006		
Emergencia (Cons. Externa medico + Urgencias especialistas)		1.582
Hospitalización (Quirófano + hospitalización)		1.007
Quirófano (cirugías con hospitalización + ambulatorias)		754
UCI		15
Pacientes trasladados (complicados / no tener dinero)		43
pacientes fallecidos		6
pacientes que han ocupado varias áreas		3.407
Resta de recepción de pacientes de diferentes áreas		1.007
PACIENTES QUE INGRESARON A CLÍNICA DEL SOL (Año 2006)		2.400
PROMEDIO		200,00
INGRESOS	PACIENTES	%
Egresos pacientes atendidos	2.341	97,54
Derivado complicaciones	15	0,63
Derivados por no tener dinero	38	1,58
Fallecidos	6	0,25
	2.400	

ANEXO 7. BALANCE GENERAL 2007

CLINICA DEL SOL

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

ACTIVO	NOTAS		PASIVO	NOTAS	
ACTIVO CORRIENTE:			PASIVO CORRIENTE:		
Caja - Bancos	1	78.501,09	Proveedores por Pagar	6	2.523,28
Cuentas y Doc. por Cobrar Comerciales	2	11.162,49	Fondos Terceros por Pagar	7	6.275,31
Cuentas por Cobrar Accionistas		0,00	Gastos Acumulados y Otras Cuentas	8	45.229,97
Inventarios	3	3.807,08			
Gastos anticipados y Otras Ctas. Por Cobrar	4	19.541,16			
Total Activo Corriente		\$ 113.011,82	Total Pasivo Corriente		\$ 54.028,56
ACTIVO NO CORRIENTE:			PASIVO A LARGO PLAZO:		
Activos Fijos	5	45.466,42	Cuentas por Pagar Accionistas		0,00
Cargos Diferidos		323,73	Total Pasivo a Largo Plazo		\$ 0,00
Otros Activos y Seguros anticipados		0,00	TOTAL PASIVO		54.028,56
Inversiones a Largo Plazo		0,00	PATRIMONIO DE LOS SOCIOS:		
Total Activo no Corriente		\$ 45.790,15	Capital		7.900,40
			Perdidas Acumuladas Ejercicio Anterior		1.303,61
			Aporte Socios Futura Capitalizacion		0,00
			Utilidad/Perdida del Ejercicio		95.569,40
			Total patrimonio de los Socios		\$ 104.773,41
TOTAL ACTIVO		\$ 158.801,97	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 158.801,97