



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO  
AÑO 2016

*“DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA  
FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO,  
CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA CLÍNICA MATERNO  
INFANTIL “ALANI” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PARA EL  
2014”*

**STEFANNY ALMEIDA**

**Director: Eco. Marco Veloz**

**Codirectora: Ing. Carla Cevallos**

# *Objetivo General:*



*Desarrollar un Sistema de Gestión  
Estratégica Financiera y  
Administrativa para el fortalecimiento,  
crecimiento y competitividad de la  
Clínica Materno Infantil “ALANI”.*

# *Objetivos Específicos:*

*Realizar un diagnóstico acerca de la satisfacción del cliente a través de encuestas que arrojen información que nos permita detectar los problemas y el grado de aceptación por parte de los clientes frente al servicio otorgado para mejorar la competitividad de la Clínica.*

*Elaborar un plan estratégico en el área administrativa, para mejorar los procesos para que estos generen valor a través de indicadores de gestión y permitan la toma de decisiones tanto correctivas como preventivas.*

*Desarrollar un análisis económico – financiero a través de indicadores para evaluar la situación real de la empresa y su proyección hacia el futuro*



# *Justificación:*

La Clínica Materno Infantil “ALANI”, requiere un conocimiento a fondo de su situación económica, financiera y administrativa para determinar las posibles falencias para tomar decisiones acertadas sobre el futuro de la empresa, así mismo tomar medidas preventivas y correctivas que la impulsen competitivamente en el sector en el que se desenvuelve la empresa



El propósito de este proyecto es mediante el desarrollo de un sistema de gestión estratégica financiera y administrativa, realizar un plan que guie el destino de la empresa mediante un esquema de acciones, cambiando el estilo de la empresa de familiar a una más formal, buscando optimizar los procesos y creando un panorama realista del futuro de la empresa, y así poder lograr los objetivos que esta se proponga.



Además se pretende realizar un estudio financiero a fondo a través de indicadores financieros, análisis de la capacidad instalada, costo beneficios entre otros que permitan determinar la situación actual de la empresa y así misma proyectar la situación futura.



# *Situación Actual de la Empresa:*

La clínica Materno Infantil "ALANI" es una empresa que se encuentra en su etapa de madurez debido a que lleva ofreciendo sus servicios durante 8 años

Implica crecer de una pequeña empresa y exitosa a una mediana o bien de una mediana a una grande y debe hacerse frente a una mayor cantidad de problemas de todo tipo.

Los sistemas de control interno e información se vuelven inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y podrán surgir problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento.

Una mayor inversión implicará un aumento en el riesgo; por lo tanto es importante evaluar estos riesgos contra las oportunidades de negocios en los mercados potenciales,

Para seguir creciendo necesita de un sistema de gestión estratégica tanto financiera como administrativa que le permita enfrentarse a los problemas que se le presenten.

Con la aplicación de un sistema de gestión estratégico, se realizara de un estudio financiero y una planificación estratégica en el área financiera y administrativa que le sirva de guía a la empresa y que le permita formular estrategias en las diversas áreas.

En el área administrativa, se identificará los métodos apropiados para el control general del negocio, teniendo como aliado a la tecnología, ofreciendo un mayor alcance en la eficiencia de sus principales procesos.

En el área financiera se realizarán estudios sobre el comportamiento del negocio antes del desarrollo del este sistema de gestión, mediante herramientas de análisis financieros. Además se estudiarán las inversiones del proyecto y la estructura óptima de financiamiento, así como el comportamiento de los ingresos, costos, gastos que serán proyectados.

# *Reseña Histórica:*

Sus inicios fueron en el año 2002, cuando el Dr. Rodrigo Iturralde Ginecólogo Obstetra junto a su esposa la Dra. Rosmery Carrillo Pediatra Neonatóloga, llegan a la ciudad de Latacunga en la cual establecen sus servicios con consultas externas en el área de ginecología y pediatría con la visión de convertirse a futuro en un centro privado de atención médica materno infantil

Cinco años más tarde la pareja de esposos, impulsados por una idea de un amigo y colega, forman una sociedad y arranca la operación de una nueva clínica, que empezó como una empresa familiar, ubicada en las calles Belisario Quevedo 6-19 y Padre Salcedo en los altos del Almacén REX.

Poco a poco, realizando préstamos, e iniciando con la colaboración familiar para las diversas áreas, y se enfocaba principalmente en la atención de partos y atención pediátrica y neonatológica pero conforme pasaba el tiempo se fueron adquiriendo equipos e implementos necesarios para el buen desenvolvimiento de la clínica que mejoren la atención y amplíen los servicios sabiéndose adaptar a los cambios que el medio estaba exigiendo

Añadido a esto, en su intento de incrementar servicios los dueños deciden involucrarse en la compra de activos de gran valor tales como un densitómetro óseo, el ecógrafo, los implementos del quirófano, considerándolo como una inyección de capital.



# *Marco Teórico:*



“Lo que no se puede medir,  
no se puede evaluar, lo que  
no se puede evaluar, no se  
puede controlar y lo que no  
se puede controlar, no se  
puede mejorar”

## Planeación Estratégica

Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo

## Planificación Estratégica

Con miras a sus objetivos, las organizaciones y empresas trazan planes donde detallan las acciones requeridas para cumplir con sus metas. Este proceso de elaboración, puesta en marcha y seguimiento de los planes se conoce como planeación o planificación.

La información histórica

Los índices actuales de desempeño

Análisis FODA

Objetivos Estratégicos

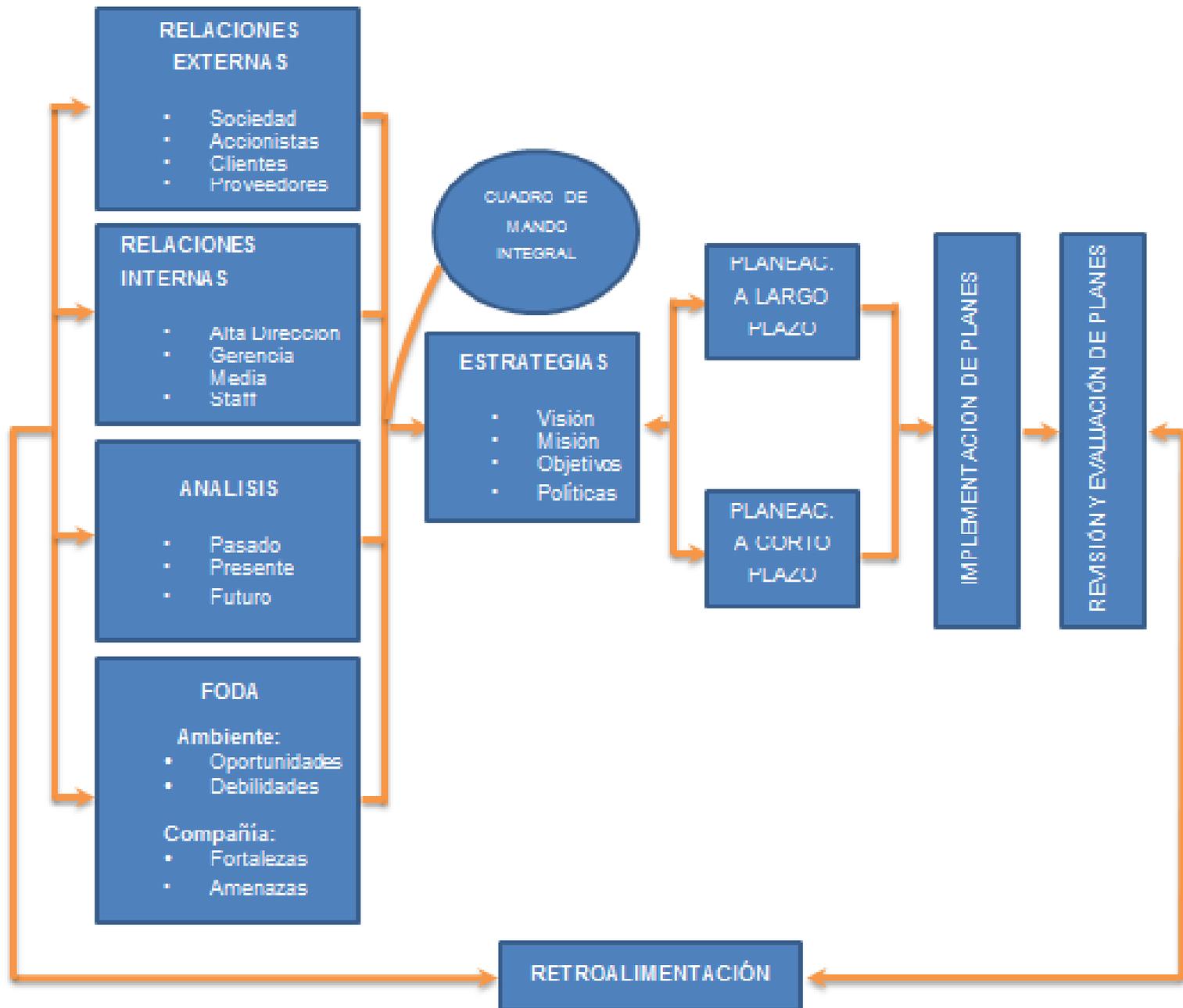
Metas

Plan de Acción

Detalle de Presupuesto

Monitoreo

Ingresos y Gastos  
Proyectados



## Análisis Financiero

es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

La información contable o financiera de poco nos sirve si no la interpretamos, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero.

Evaluación Económica

Proyecciones

Flujo de Efectivo

VAN

TIR

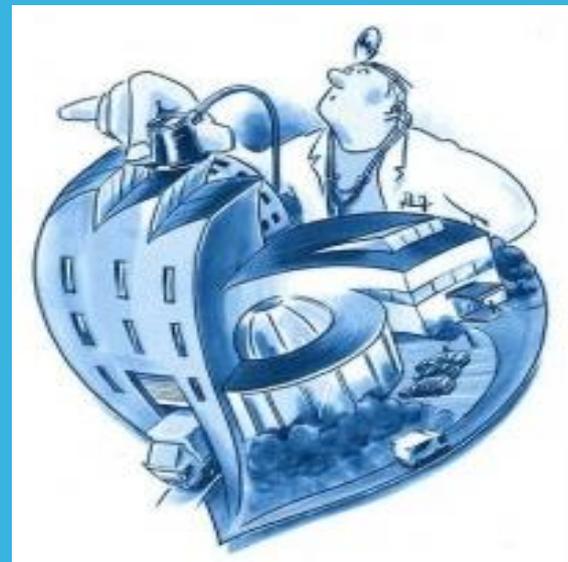
Indices  
Financieros

Indicadores de  
desempeno

Indicadores de  
Gestión



# *Diagnóstico de la satisfacción del cliente:*



## *Objetivo general de la investigación*

- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes acerca del servicio que ofrece la Clínica “ALANI”

## *Objetivos Específicos de la Investigación*

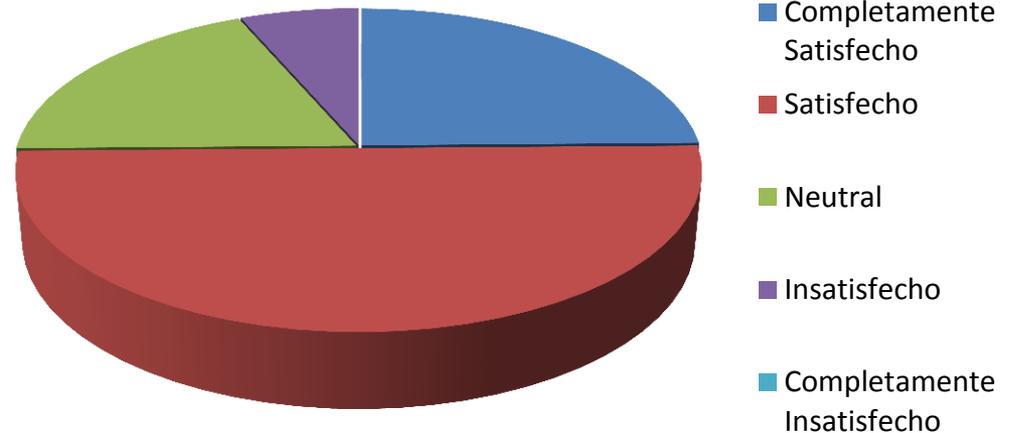
- Conocer los aspectos fuertes y débiles de la empresa desde el punto de vista de los clientes
- Medir el grado de satisfacción del servicio
- Establecer quién es la competencia más fuerte que tiene la Clínica “ALANI”
- Conocer que mejoras puede implementar la Clínica “ALANI”
- Conocer las necesidades o preferencias de los clientes que no se ven satisfechas por la Clínica “ALANI”

## ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio brindado por la Clínica Materno Infantil "ALANI"?

Los resultados obtenidos son:

El 50% de los usuarios del servicio se sienten satisfechos por la atención general, lo que indica que debe haber una mejora constante y continua para lograr llegar a la total satisfacción del usuario y lograr que la gente neutral e insatisfecha pase a los indicadores de efectividad positiva.

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Completamente Satisfecho	96	24.74
Satisfecho	194	50.00
Neutral	73	18.81
Insatisfecho	25	6.44
Completamente Insatisfecho	0	0.00
TOTAL	388	100.00

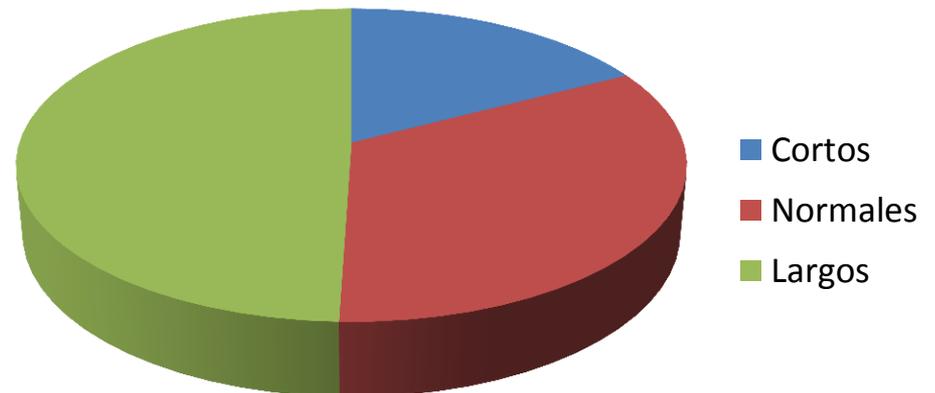


## ¿Qué opinión le merece la puntualidad de la clínica?

### Los resultados obtenidos son:

La tabla demuestra que los tiempos de respuesta para Atención son largos con un 49.48% de los usuarios, por lo que se debe mejorar la planificación ya que mientras más rápida la atención al usuario, mejor será su percepción de calidad de servicio.

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Cortos	67	17.27
Normales	129	33.25
Largos	192	49.48
TOTAL	388	100.00

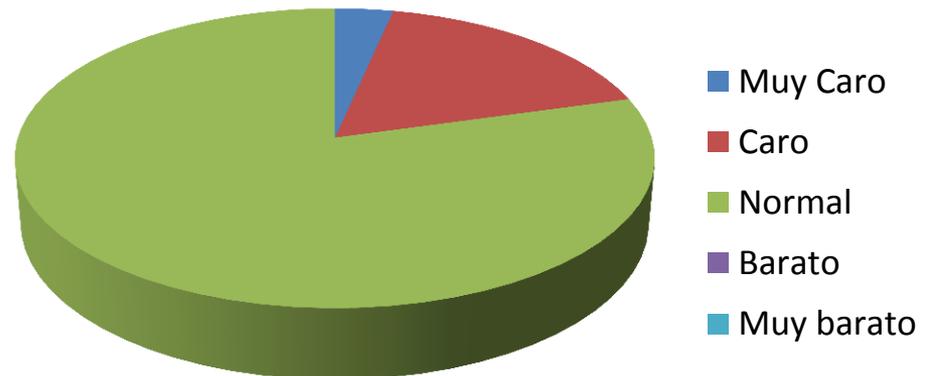


## ¿Considera que el precio por el servicio recibido ha sido?

### Los resultados obtenidos son:

Tomando en cuenta que la salud no tiene precio, se puede notar según los datos de la tabla que el 79.38% de los usuarios consideran las tarifas de la clínica dentro de los rangos normales de pago, esto logra la facilidad de acceso a estos servicios de calidad para todo tipo de personas.

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Muy Caro	13	3.35
Caro	67	17.27
Normal	308	79.38
Barato	0	0.00
Muy barato	0	0.00
TOTAL	388	100.00

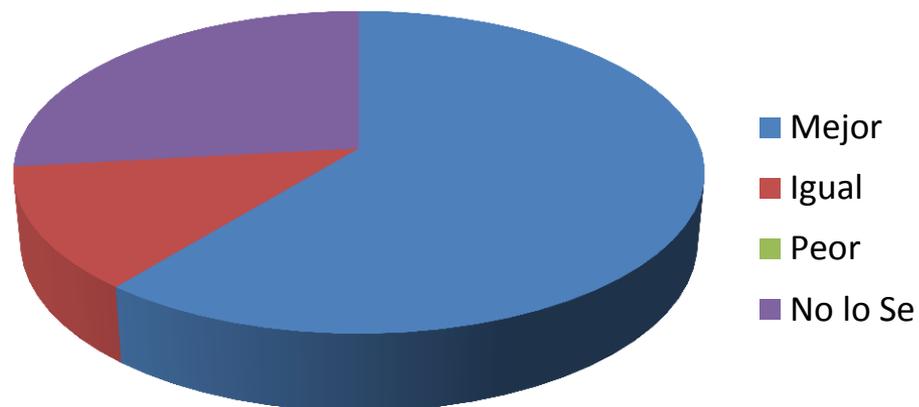


**Con base en su experiencia y en comparación con el servicio brindado por otras clínicas, como considera el servicio de la Clínica Materno Infantil “ALANI”**

**Los resultados obtenidos son:**

Todas las personas buscan atención y trato de calidad, por lo que la tabla demuestra que el 60.82% de usuarios acudieron a otros centros de atención confirmando que en ALANI la atención en todos los ámbitos es mucho mejor, lo que demuestra la experiencia y el trabajo eficiente de la clínica y todos sus empleados.

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Mejor	236	60.82
Igual	48	12.37
Peor	0	0.00
No lo Se	104	26.80
TOTAL	388	100.00



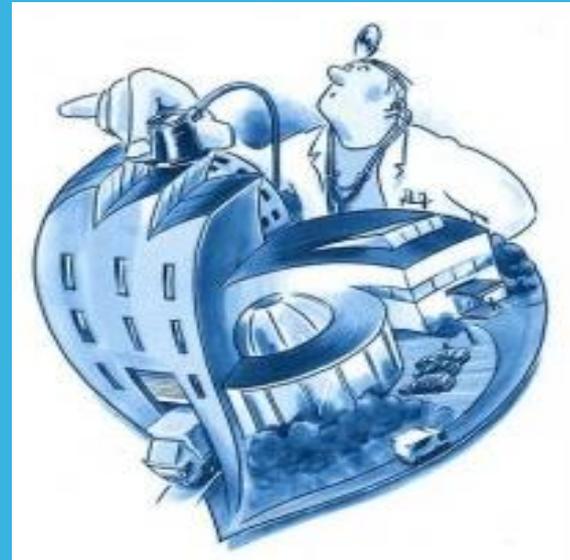


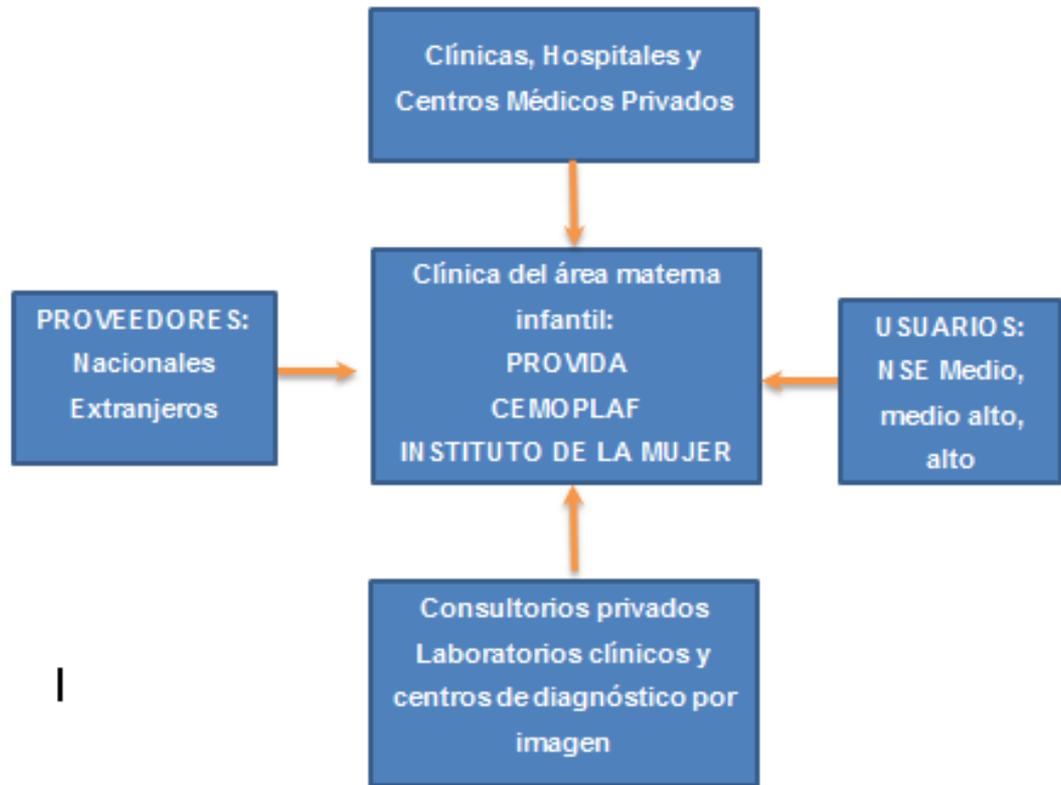
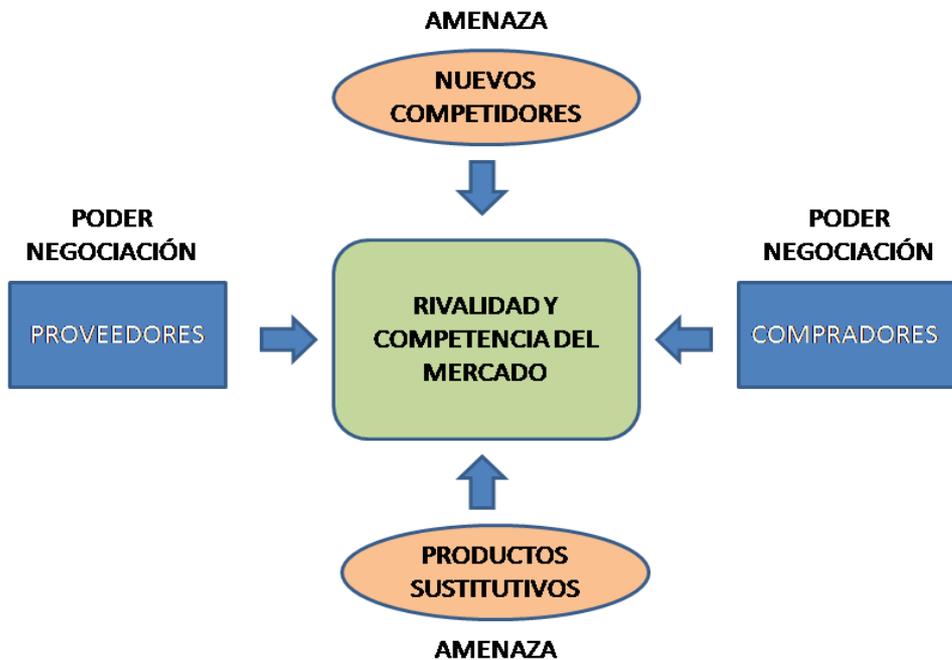
# *Análisis Administrativo y Plan Estratégico*





# *Relaciones Externas*





## Barreras de entrada:

- Medias, puesto que existen normas, reglamentos y leyes para el ingreso al sector de la salud.

## Precio:

- A pesar de los esfuerzos de los gobiernos de turno de mejorar la atención en los hospitales y centros de salud públicos del país, aún existen falencias, por lo tanto las clínicas se han convertido en la mejor opción, pues se reduce el tiempo de espera y la atención es de calidad. Conscientes de que la salud no tiene precio las personas no escatiman gastos para sentirse seguros y complacidos con el servicio, tomando en cuenta que ALANI, brinda una excelente atención a un costo moderado.

## Posicionamiento:

- Con los años de experiencia con los que cuenta la Clínica Materno Infantil "ALANI", ha logrado el reconocimiento para ser considerada una de las mejores clínicas en el ramo materno infantil del cantón y la provincia, siendo su principal competidor la clínica PROVIDA por su posicionamiento y la similitud en servicios.

## Sustitutos

- Consultorios privados de ginecólogos, obstetrices, pediatras.
- Laboratorios clínicos y los centros de diagnóstico por imagen. Quienes constituyen una competencia de tipo medio.

## Proveedores

- Excelente relación que tiene con sus proveedores y tiene ventajas como descuentos especiales en compras

## Usuarios

- Los clientes potenciales de la Clínica Materno Infantil "ALANI", basan su elección en la calidad de la atención recibida, el prestigio de la clínica y el precio, por lo que las estrategias para este tipo de cliente se tendrán que formular en base a este punto, por ejemplo la estrategia de experiencias recibidas de otros pacientes.



# *Relaciones Internas*



## Organigrama

- Actualmente no se cuenta con un organigrama de la Clínica Materno Infantil "ALANI"

## Personal administrativo

- El Gerente – Propietario de la Clínica Materno Infantil "ALANI" es el Dr. Rodrigo Iturralde
- La Administradora Ejecutiva de la clínica es la Ing. Alejandra Iturralde
- La Asistente Administrativa es la Sra. Alicen Carrillo

## Personal operativo

- |                         |                        |
|-------------------------|------------------------|
| • Dr. Rodrigo Iturralde | Ginecólogo – Obstetra  |
| • Dra. Rosmery Carrillo | Pediatra Neonatóloga   |
| • Ninfa Chuquitarco     | Auxiliar de Enfermería |
| • Patricia Morales      | Auxiliar de Enfermería |

## Personal de Servicio

- |                     |              |
|---------------------|--------------|
| • Lenin Vaca        | Encargado de |
| • Martha De la Cruz | Cocinera     |
| • Rocío Pastuña     | Limpieza     |

## Personal Médico Externo

- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| • Dra. Alexandra Ochoa | Anestesióloga     |
| • Dr. Fausto Checa     | Cirujano Plástico |
| • Dr. Raúl Arroyo      | Cirujano General  |
| • Dr. Luis Muñoz       | Cirujano General  |

# *Problemas Humanísticos:*

Analizando las funciones que desempeñan cada uno de los miembros que conforman la Clínica Materno Infantil "ALANI", podemos observar que:

La administración está influenciada por la naturaleza familiar de la clínica.

No se cuenta con un Gerente de Recursos Humanos para selección del personal, asumiendo esta responsabilidad el Gerente – Propietario de la clínica.

No se encuentran definidas por escrito las funciones de cada empleado, la visión, la misión, los valores y políticas de la empresa por lo que estas son implícitas dentro de la organización.



# *Análisis Pasado, Presente y Futuro*



## *Perspectiva Financiera:*

En los años en los que ha venido funcionando la clínica se ha evidenciado un alto crecimiento económico esto debido a que se amplió el área de atención y se implementaron servicios adicionales para la satisfacción de los usuarios.

Es importante mencionar que la clínica nació como una empresa de capital personal y no por la inversión de varios capitales, como la mayoría de este tipo de empresas personales el propietario no tomaba en cuenta los análisis financieros, su percepción acerca del rendimiento del negocio se basaba en dos puntales el primero en las atenciones diarias, y el segundo en el cumplimiento de pago a sus proveedores.

En la actualidad con el ingreso a la empresa de la hija del propietario, con conocimientos teóricos adquiridos en el área financiera y administrativa, se está tomando muy en cuenta los análisis financieros ya que una de las ideas de los propietarios es la expansión de puntos de atención a otros lugares de la provincia, financiados por préstamos, inversiones de terceros o recursos propios. Por eso es importante realizar el plan estratégico para tener un camino marcado por el cual se pueda trabajar.

## *Perspectiva de Clientes y Mercado:*

En el análisis de cliente y mercado podemos observar que en sus inicios solo se prestaba la atención de consulta externa tanto en ginecología como en pediatría, los servicios adicionales de ecografías, laboratorio clínico y quirófano los realizaban en otras instituciones.

Con el paso de los años la Clínica Materno Infantil "ALANI" amplió sus áreas de atención así como su espacio físico, con este proceso se incrementaron los ingresos debido a que los pacientes utilizan los servicios adicionales en la misma.

Conscientes de que existe competidores directos en esta área de salud, la tendencia a futuro es mantenerse siempre al día en los avances de la salud tanto en conocimientos como en tecnología, así como mejorar los flujos de atención incrementando el número de profesionales de la salud, logrando una mejor atención y una reducción en los tiempos de espera de los pacientes.

La Clínica Materno Infantil "ALANI", ha consolidado su reputación de empresa seria en sus obligaciones tanto con los proveedores nacionales como con los extranjeros

## *Perspectiva de Procesos Internos:*

Los procesos de la Clínica Materno Infantil "ALANI" han evolucionado con los años, en el futuro se espera contar con un sistema de facturación, así como la implementación de una aplicación web, que dé a conocer a los usuarios información sobre la clínica y de esta manera reducir los tiempos de respuesta de los pacientes.

## *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:*

Como todo negocio que comienza con el capital de una sola persona la Clínica Materno Infantil "ALANI" concentra su estructura en base a sus fundadores y a su familia que son administradores de la misma, la aspiración en el futuro es crear una estructura organizacional en la cual se creen nuevas áreas de salud y áreas administrativas en las que presten sus servicios personal con la capacidad suficiente y la calidad para contribuir con el crecimiento de la clínica.

Además mantener planes de capacitación constantes del personal en todas las áreas, para mejorar la calidad en la atención y así mantener el prestigio hasta ahora alcanzado.



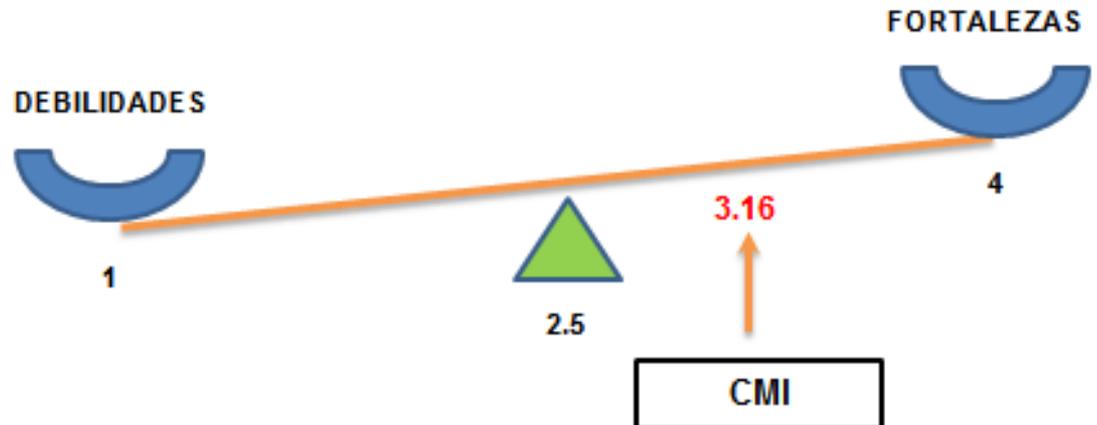
*FODA*



## Análisis FODA - Factores Internos

FACTORES INTERNOS			
	VALOR %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Ubicación	20%	4	0.80
Tecnología e Infraestructura	15%	3	0.45
Diversificación de Servicios	10%	3	0.30
Prestigio	15%	4	0.60
Personal altamente calificado	18%	4	0.72
			<b>2.87</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Estructura Administrativa	8%	1	0.08
Atención al cliente	7%	2	0.14
Médicos que no son de planta	7%	1	0.07
			<b>0.29</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>3.16</b>

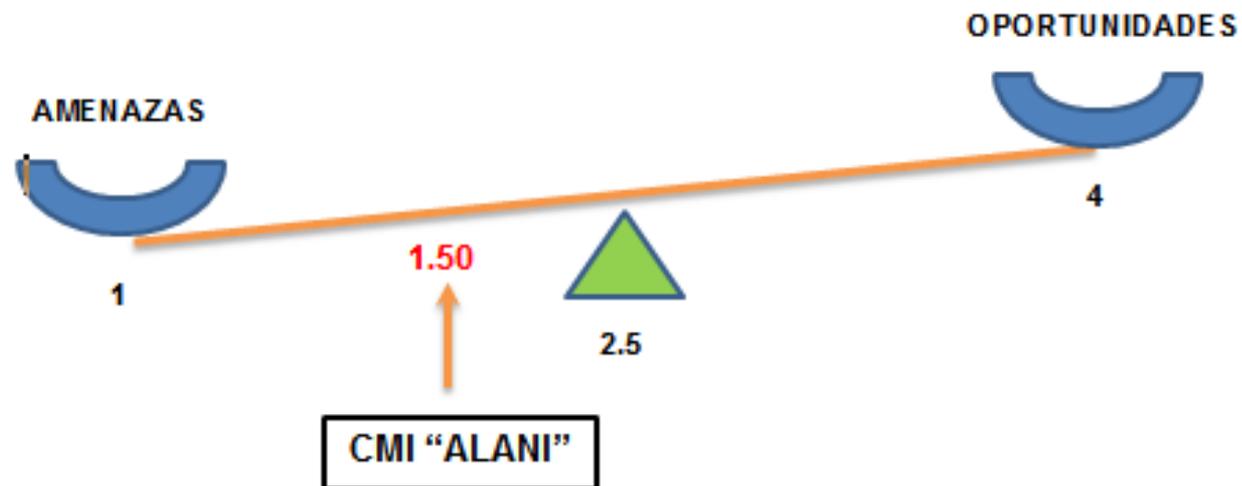
El puntaje de los factores internos es de 3.16 esto significa que la Clínica Materno Infantil "ALANI" está aprovechando sus fuerzas y está siendo eficaz de manera moderada para resolver sus debilidades.



## Análisis FODA - Factores Externos

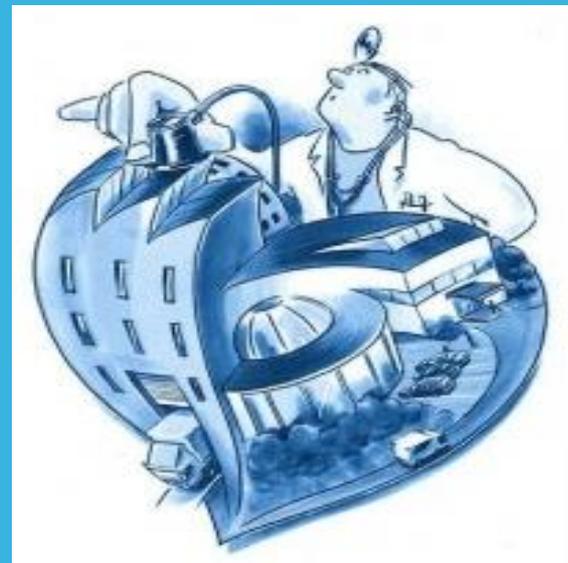
FACTORES EXTERNOS			
	VALOR %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Creación de sucursales	15%	2	0.30
Inversión para ampliación	25%	2	0.50
Alianza con nuevos sectores	10%	2	0.20
			1.00
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia	20%	1	0.20
Crisis Económica	30%	1	0.30
			0.50
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>1.50</b>

El puntaje de los factores externos de la Clínica Materno Infantil "ALANI" es de 1.50 esto significa que la empresa no aprovecha las oportunidades de una manera adecuada ni está siendo muy eficaz para resolver sus amenazas.

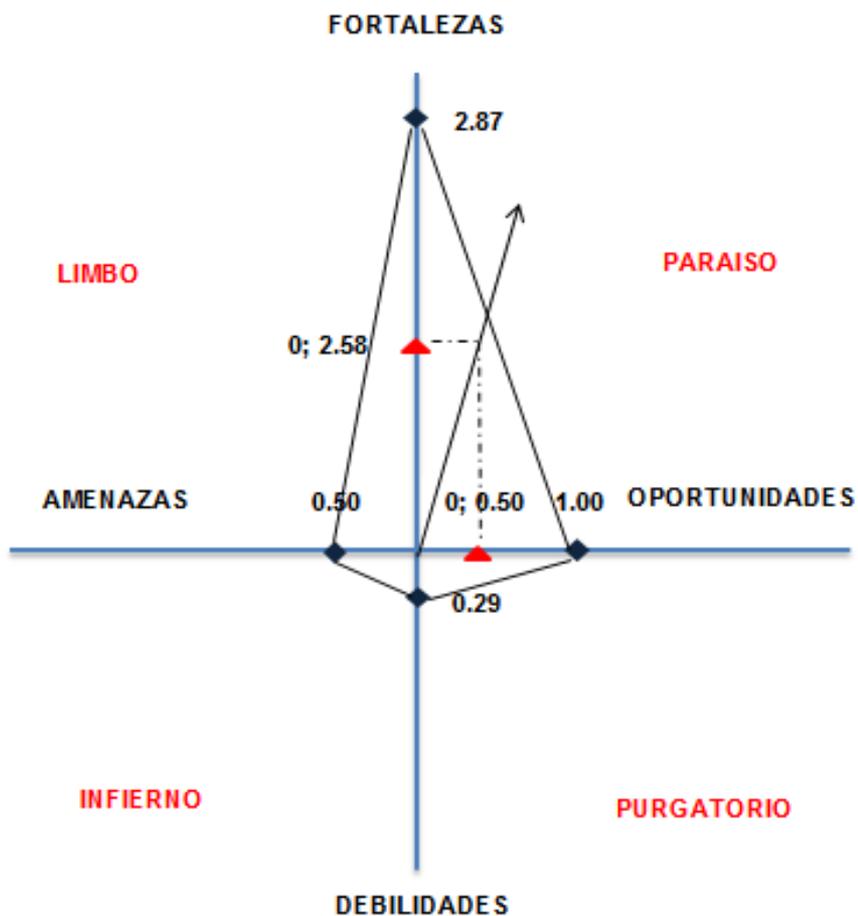




# *Mapa de Diagnóstico*



## MAPA DE DIAGNOSTICO



Según el Diagnóstico FODA, la Clínica Materno Infantil "ALANI" se encuentra en el cuadrante del Paraíso, lo que significa que tiene oportunidades que debe aprovechar tomando en cuenta las fortalezas que posee, pero debe tener en consideración que estas oportunidades y fortalezas no lo pueden cegar frente a las futuras amenazas que se presenten.

FODA		LISTA DE FUERZAS					LISTA DE DEBILIDADES		
		UBICACIÓN	TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA	DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS	PRESTIGIO	PERSONAL CALIFICADO	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	ATENCIÓN AL CLIENTE	MÉDICOS NO SON DE PLANTA
LISTA DE OPORTUNIDADES	CREACIÓN DE SUCURSALES		OPTIMIZAR PROCESOS (Automatizar los servicios para los procesos de facturación Tener un patrón de merchandasing para cualquier sucursal nueva) Aprovechar la herramienta web para procesos en línea	CAPTACIÓN NUEVOS CLIENTES (Habilitación de servicios convergentes de salud)	AUMENTAR POSICIONAMIENTO	SERVICIO INTEGRAL (Médicos especializados para cada rama)	MEJORAR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Agilización de trámites con creación de áreas para las mismas)	MAS PUNTOS DE SERVICIO (Con la misma calidad y calidez de atención)	CONTRATACIÓN PERSONAL (Mayor recurso=mayor calidad de atención)
	INVERSIÓN PARA AMPLIACIÓN	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES (Mejorar los servicios de atención para un rápido acceso a los usuarios)						AUMENTAR LAS SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (Dar buen servicio para la buena confianza de la empresa)	
	ALIANZA CON NUEVOS SECTORES					PROCESO DE SELECCIÓN (Verificar perfiles acordes la necesidad de la clínica)			ASISTENCIA INDIRECTA (Convenios de atención con otras áreas de salud)
LISTA DE AMENAZAS	COMPETENCIA			CREACIÓN DE NUEVOS SERVICIOS (Ampliar áreas de atención en una sola infraestructura)	AUMENTAR POSICIONAMIENTO		MEJORAR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	AUMENTAR LAS SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (Dar buen servicio para la buena confianza de la empresa)	CONTRATACIÓN PERSONAL (Mayor recurso=mayor calidad de atención)
	CRISIS ECONÓMICA				AUMENTAR POSICIONAMIENTO		CONCIENCIA ESTRATÉGICA (Tener empleados comprometidos)	OPTIMIZAR COSTOS Y GASTOS	

# *Misión*

*“Somos una organización especializada en prestar servicios de salud a la mujer y el niño. Ofrecemos atención de alta calidad, apoyados en la competencia del personal, la actualización tecnológica, y científica, el respeto por los derechos humanos y la responsabilidad empresarial con excelencia y principios éticos, que garantizan bienestar a nuestros grupos de interés, entregando una atención preventiva o de tratamiento de forma integral”*

# *Visión*

*“Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil ofreciendo a la sociedad un mejoramiento de su calidad de vida mediante nuestros servicios teniendo como base el desarrollo eficaz de sus actividades”*



## FILOSOFÍA DE LA CLÍNICA MATERNO INFANTIL

# Valores

- La guía de todas nuestras acciones es nuestra misión
- La identidad de nuestra empresa son nuestros valores y principios
- El paciente es la base fundamental de nuestros valores y principios



EL ÉXITO SE BASA EN TI  
TU ERES LA CLAVE

# *Rutas Estratégicas*





# *Tablero Balanceado Estratégico*



## **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medidores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medidores</b>	<b>Metas</b>
Mejorar la Estructura Organizacional	Propietarios de la Clínica	% de los colaboradores que cumplan sus objetivos	100%	Crear un Organigrama estructural	Propietarios de la Clínica	% de cumplimiento de los objetivos anuales nuevo personal	100%
				Selección de Personal dependiendo del Organigrama	Gerente - Propietario	% de personas que salgan de la empresa por no cumplir objetivos	<=10%
				Mejor Selección del Personal	Gerente - Propietario	% de personas que salgan de la empresa por no cumplir objetivos	<=10%
Conciencia estratégica	Jefe de cada Área	% de conocimiento de la cultura y políticas de la clínica	<=5%	Campaña de difusión de la Cultura, estrategias y política.	Jefe de cada Área	% desconocimiento de estrategias y políticas en su área	<=5%
Satisfacción de Personal	Administradora con el Encargado de cada Área	% de satisfacción mediante encuestas a los empleados	95%	Programas de Capacitación	Administradora con el Encargado de cada Área	La diferencia de los objetivos cumplidos antes y después de la capacitación	100%

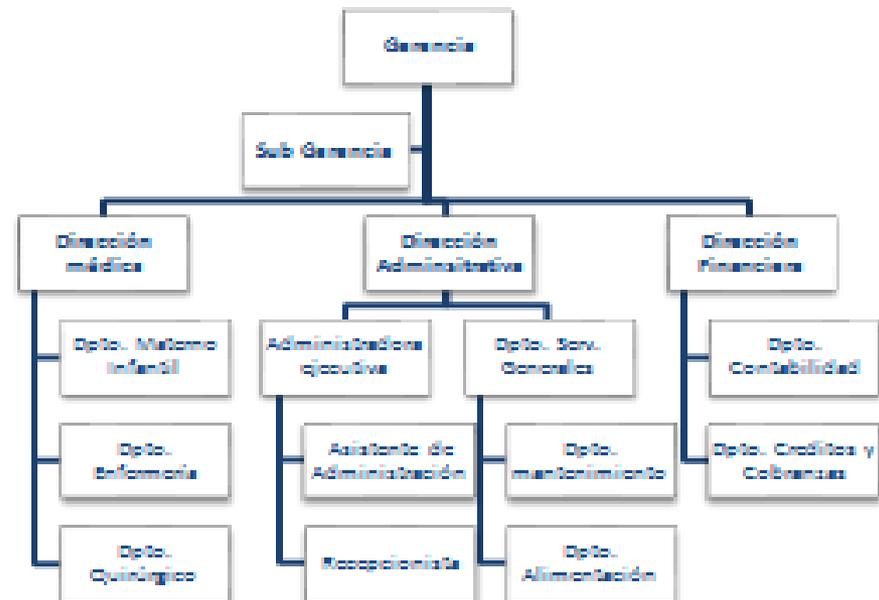
# Iniciativas:

## Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)

<b>Iniciativa</b> Crear un organigrama	<b>Fecha de Inicio</b>
<b>Responsable</b> Propietarios de la Clínica	<b>Fecha de Término</b>

### Descripción de la Iniciativa:

Se creará un organigrama en el cuál se tomarán en cuenta los puestos de trabajo que se necesitan y que actualmente no poseen.



### Descripción de los Beneficios:

Contar con un organigrama basado en las capacidades de las personas y no solo en la influencia familiar.

### Rutas Estratégicas:

Empresa Líder y Alta Rentabilidad

### Medidores:

% de Cumplimiento de los objetivos anuales del nuevo personal

### Objetivos a los que se enfoca:

Mejorar la Estructura Organizacional

### Recursos Requeridos:

Organigramas de ejemplos

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidores	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidores	Metas
Optimizar Procesos	Administradora Ejecutiva	Nivel de Costos	Presupuesto	Crear un Sistema de Información Eficaz	Administradora Ejecutiva	% de satisfacción de los usuarios	100%
Crear un proceso automatizado de servicio	Asistente de Administración	% de conocimiento de la cultura y políticas de la clínica	5%	Utilización de Sistema de Facturación	Asistente de Administración	% de satisfacción del cliente	95%
Ofrecer un Servicio de calidad	Gerente – Propietario y Administradora Ejecutiva	% satisfacción del Cliente mediante encuestas	>=95%	Investigación de la competencia	Gerente – Propietario y Administradora Ejecutiva	Análisis por mapeo	<=2
Creación de la Página WEB de la Clínica	Administradora Ejecutiva	% de satisfacción del cliente	95%	Catálogo de servicios Optimización del Tiempo del paciente	Administradora Ejecutiva	% de satisfacción del cliente	95%

# Iniciativas:

147

<b>Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)</b>																						
<b>Iniciativa</b> Investigación de la competencia	<b>Fecha de Inicio</b>																					
<b>Responsable</b> Gerente – propietario y Administradora Ejecutiva	<b>Fecha de Término</b>																					
<b>Descripción de la Iniciativa:</b> Realizar una investigación de mercado para la Clínica Materno Infantil "ALANI" y sus principales competidores acerca del precio, atención al cliente, servicios adicionales, instalaciones, cada pregunta se valorara entre 1 y 5 (siendo 1 el más bajo y 5 el más alto)																						
<table border="1"> <caption>Data from the Line Graph</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>CMI ALANI</th> <th>COMPETENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRECIO</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>ATENCIÓN AL CLIENTE</td> <td>4</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>INSTALACIONES</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO DE ESPERA</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>SERVICIOS ADICIONALES</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>CALIDAD</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	CMI ALANI	COMPETENCIA	PRECIO	4	4	ATENCIÓN AL CLIENTE	4	4	INSTALACIONES	4	5	TIEMPO DE ESPERA	3	4	SERVICIOS ADICIONALES	4	5	CALIDAD	5	5
Categoría	CMI ALANI	COMPETENCIA																				
PRECIO	4	4																				
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	4																				
INSTALACIONES	4	5																				
TIEMPO DE ESPERA	3	4																				
SERVICIOS ADICIONALES	4	5																				
CALIDAD	5	5																				
<b>Descripción de los Beneficios:</b> obtener información que nos permita tomar decisiones para mejorar el servicio y si aumentar nuestros ingresos																						
<b>Rutas Estratégicas:</b> Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad	<b>Medidores:</b> Análisis por mapeo																					
<b>Objetivos a los que se enfoca:</b> Satisfacción del Cliente ofreciendo un servicio de calidad	<b>Recursos Requeridos:</b> Encuestas de satisfacción del cliente																					

## PERSPECTIVA DE CLIENTES

Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidores	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidores	Metas
Aumentar la cobertura	Gerente propietario y administradora ejecutiva	# de servicios adicionales de salud	7	Investigación a los pacientes sobre las áreas adicionales	Administradora ejecutiva	%porcentaje de investigaciones realizadas	<5%
Aumentar el posicionamiento	Gerente propietario y administradora ejecutiva	# de pacientes nuevos	90%	Plan de posicionamiento	Administradora ejecutiva	%de personas que acuden a la clínica de acuerdo a su posicionamiento	90%
Mejorar los tiempos de espera	Asistente de administración	% de satisfacción mediante encuestas	95%	Plan de mejora de los tiempos de espera	Asistente de administración	% disminución del tiempo de espera	<=0
Concienciar sobre la salud preventiva	Gerente propietario y la administradora ejecutiva	% de satisfacción mediante encuestas	95%	Plan masivo de Diagnósticos de salud	Gerente propietario y la administradora ejecutiva	% pacientes satisfechos	

# *Iniciativas:*

<b>Plantilla Iniciativas (Perspectiva Clientes)</b>	
<b>Iniciativa</b> Plan masivo de diagnósticos de salud	<b>Fecha de Inicio</b>
<b>Responsable</b> Gerente – Propietario y Administradora Ejecutiva	<b>Fecha de Término</b>
<b>Descripción de la Iniciativa:</b> Crear conciencia en la importancia de la salud preventiva a través de diagnósticos masivos de salud que además permitan atraer pacientes nuevos y así aumentar los ingresos para la clínica.  Pueden ser campañas de Papanicolaou, vacunación, prevención de la artritis mediante l medición de la densidad ósea, etc.  La estrategia es captar pacientes que tengan un diagnostico preventivo de su salud, a un precio accesible esto los motiva a acudir a controles posteriores para cuidar de su salud.	
<b>Descripción de los Beneficios:</b> Conciencia social, promoviendo la salud preventiva Buen nivel de ingresos Captación de pacientes	
<b>Rutas Estratégicas:</b> Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad	<b>Medidores:</b> % de objetivos de ingresos logrados por las campañas
<b>Objetivos a los que se enfoca:</b> Plan de Diagnostico	<b>Recursos Requeridos:</b>

## PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidores	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidores	Metas
Aumentar los ingresos por prestación de servicios	Gerente propietario y la administradora ejecutiva	Ingresos reales/ ingresos presupuestados	100%	Implementar planes de mercadeo para aumentar los ingresos	Gerente propietario y la administradora ejecutiva	Ingresos reales/ ingresos presupuestados	100%
Optimizar costos y gastos	Gerente propietario y la administradora ejecutiva	Gasto real vs. Gasto presupuestado	0%	Establecer políticas y mecanismos de control de gastos	Gerente propietario y la administradora ejecutiva	Gasto real vs. Gasto presupuestado	0%
Aumentar la participación del mercado	Gerente propietario y la administradora ejecutiva	Participación del mercado	$\geq 1$				
Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil	Gerente propietario	Participación del mercado	$\geq 1$	Mantener estrategias actualizadas de acuerdo al entorno	Todas las áreas	%de estrategias que cumplen con sus objetivos	100%

# Iniciativas:

<b>Plantilla Iniciativas (Perspectiva Financiera)</b>	
<b>Iniciativa</b> Implementar Plan de Mercadeo para aumentar las ventas	<b>Fecha de Inicio</b>
<b>Responsable</b> Gerente - Propietario	<b>Fecha de Término</b>
<b>Descripción de la Iniciativa:</b>	
<b>Objetivos de marketing</b>	
<p>Aumentar la cobertura</p> <p>Aumentar posicionamiento, buscando un reconocimiento del nombre de la clinica de por lo menos el 90% en el periodo de planeación</p> <p>Realizar un plan de promoción (diagnósticos masivos) para aumentar los ingresos y así llegar a las proyecciones</p> <p>Satisfacción de los clientes en un 95% en el periodo de la planeación</p>	
<b>Estrategia de marketing</b>	
<p><b>Posicionamiento:</b> La Clinica Materno Infantil "ALANI" con el mejor precio, variedad d servicios adicionales y alta calidad</p> <p><b>Precio:</b> Accesible para el paciente, no mayor al de la competencia, tomando en cuenta que la salud no tiene precio</p> <p><b>Servicio:</b> Rapidez y excelente atención al paciente, con un equipo médico altamente calificado y un equipo administrativo motivado.</p> <p><b>Promoción de Servicios:</b> Crear un presupuesto que permita desarrollar las diversas campañas de promoción y publicidad</p> <p><b>Investigación de Mercado:</b> se harán dos investigaciones por año una de control del servicio comparándolo con la competencia, y la otra para ingresar nuevas áreas de servicio para el paciente.</p>	
<b>Descripción de los Beneficios:</b>	
Conseguir nuevos clientes, aumentar la participación de mercado y por supuesto aumentar la rentabilidad	
<b>Rutas Estratégicas:</b> Crecimiento constante	<b>Medidores:</b> Ingresos reales / ingresos presupuestados
<b>Objetivos a los que se enfoca:</b> Aumentar los Ingresos	<b>Recursos Requeridos:</b> Información histórica de ingresos e Investigaciones de mercado.



# *Análisis Económico - Financiero*



---

## *Inversión en Capital de Trabajo*

Para la proyección de consultas médicas en la Clínica Materno Infantil "ALANI", se tomó como base el promedio de pacientes diarios que atiende actualmente, el cual según registros contables de 18 personas por día, lo que suman 540 pacientes al mes.

---

Con la ampliación del Clínica Materno Infantil "ALANI", en un periodo de cinco años se pronostica acaparar un 25% del mercado total.

---

Considerando que es una empresa de servicios, no se cuenta con un programa de producción mensual ni con inventarios. El total de consultas mensuales se obtuvieron dividiendo el total de pacientes al año q ese espera tender para doce, con esto se plantea el supuesto de que las ventas serán constantes a lo largo del año.

---



# *Ingresos Estimados*





## FLUJO DE INGRESOS POR ECOGRAFÍAS

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>PRECIO</b>		\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
<b>ECOGRAFÍAS</b>		240	240	240	240	240
<b>100% CONTADO</b>	\$ 0	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>PRECIO</b>	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
<b>ECOGRAFÍAS</b>	240	240	240	240	240	240
<b>100% CONTADO</b>	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600

Los exámenes ecográficos tienen un costo de \$15. Para la proyección de la cantidad de exámenes ecográficos realizados por mes, se estimó que los pacientes que acuden a la Clínica Materno Infantil "ALANI" al área de ginecología y obstetricia son de 10 por día en promedio siendo 300 al mes, de lo cual el 80% de las consultas requieren ecografía, por lo tanto son 240 pacientes al mes que usaran este servicio.

## FLUJO DE INGRESOS POR LABORATORIO

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>PRECIO</b>		\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
<b>LABORATORIO</b>		81	81	81	81	81
<b>100% CONTADO</b>	\$ 0	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>PRECIO</b>	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
<b>LABORATORIO</b>	81	81	81	81	81	81
<b>100% CONTADO</b>	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810

Los exámenes de laboratorio tienen un costo promedio de \$10. Para la proyección de la cantidad de exámenes de laboratorio realizados por mes, se estimó que el 15% de los pacientes que acuden a la Clínica Materno Infantil "ALANI" realizan sus exámenes de laboratorio en la clínica por lo tanto son 81 pacientes al mes que usaran este servicio.

## FLUJO DE INGRESOS POR HOSPITALIZACIÓN

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>PRECIO</b>		\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>HOSPITALIZ.</b>		15	15	15	15	15
<b>100% CONTADO</b>	\$ 0	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>PRECIO</b>	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
<b>HOSPITALIZ.</b>	15	15	15	15	15	15
<b>100% CONTADO</b>	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000

En cuanto a la hospitalización se estima un costo de \$1000 por hospitalización en promedio y tomando en cuenta 15 pacientes hospitalizados al mes.

## FLUJO DE INGRESOS POR FARMACIA

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>PRECIO</b>		\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
<b>FARMACIA</b>		81	81	81	81	81
<b>100% CONTADO</b>	\$ 0	\$ 3.645	\$ 3.645	\$ 3.645	\$ 3.645	\$ 3.645

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>INGRESO</b>	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
<b>FARMACIA</b>	81	81	81	81	81	81
<b>100% CONTADO</b>	\$ 3.645	\$ 3.645	\$ 3.645	\$ 3.645	\$ 3.645	\$ 3.645

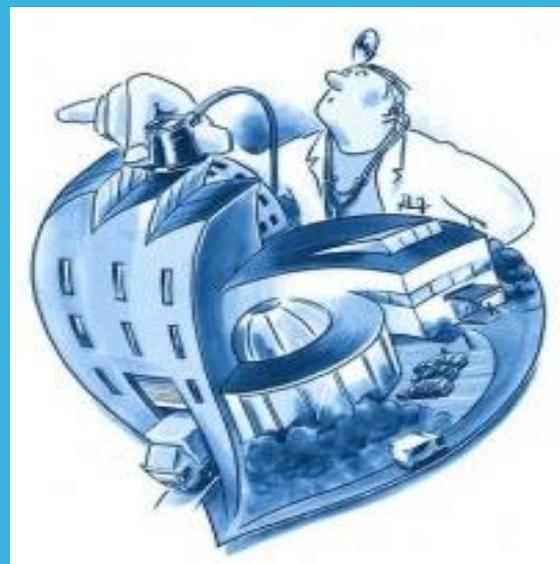
Para los ingresos de farmacia se toman en cuenta que un 15% de los pacientes utilizan este servicio a un promedio de consumo de \$ 45.

El total  
de  
ingresos  
estimado  
es de:

• \$39255.



# *Egresos Estimados*









# *Capital de Trabajo*



Una vez detallados los ingresos y egresos mensuales, se procederá al cálculo de la inversión en Capital de Trabajo mediante el método del déficit acumulado máximo, en donde se determina el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos e ingresos, considerando la posibilidad real de que durante el periodo de desfase se produzcan tanto estacionalidades en ventas o compras de insumos, como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados.

## CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO (MÉTODO DE DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO)

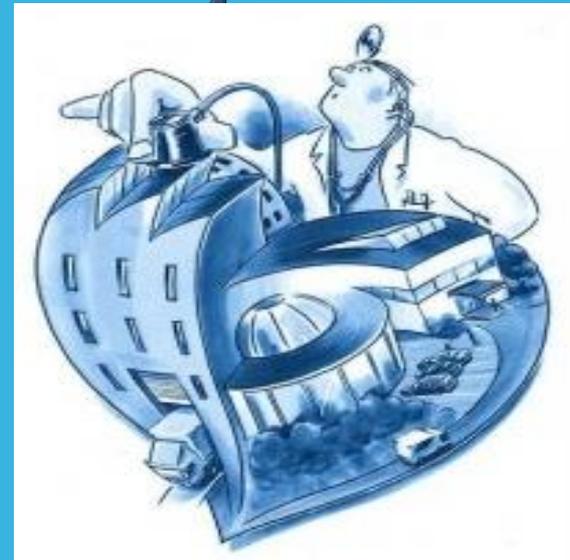
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
<b>INGRESO MENSUAL</b>	\$ 0	\$ 39.255	\$ 39.255	\$ 39.255	\$ 39.255	\$ 39.255
<b>EGRESO MENSUAL</b>	\$ 16.780	\$ 16.780	\$ 16.780	\$ 16.780	\$ 16.780	\$ 16.780
<b>SALDO MENSUAL</b>	<b>(\$ 16.780)</b>	<b>\$ 22.475</b>				
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>(\$ 16.780)</b>	<b>\$ 5.695</b>	<b>\$ 28.170</b>	<b>\$ 50.645</b>	<b>\$ 73.120</b>	<b>\$ 95.595</b>

	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>INGRESO MENSUAL</b>	\$ 39.255	\$ 39.255	\$ 39.255	\$ 39.255	\$ 39.255	\$ 39.255
<b>EGRESO MENSUAL</b>	\$ 16.780	\$ 16.780	\$ 16.780	\$ 16.780	\$ 16.780	\$ 16.780
<b>SALDO MENSUAL</b>	<b>\$ 22.475</b>					
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>\$ 118.070</b>	<b>\$ 140.545</b>	<b>\$ 163.020</b>	<b>\$ 185.495</b>	<b>\$ 207.970</b>	<b>\$ 230.445</b>

Como se puede observar, el capital de trabajo necesario para iniciar las operaciones de la Clínica Materno Infantil "ALANI" es de aproximadamente \$ 16780 que es el máximo déficit acumulado durante el primer año de operación.



*Tasa de Descuento –  
Costo Promedio  
Ponderado de  
Capital*



Para calcular la tasa de descuento, se considerará el costo de la deuda ( $k_d$ ), y también el costo del capital propio ( $K_e$ ), que es la rentabilidad promedio de los establecimientos de salud que actualmente están en el negocio.

La fórmula a utilizarse para calcular el Costo Promedio Ponderado de capital ( $K_0$ ) se define como:

$$K_0 = K_d * (1 - t) * \frac{D}{V} + K_t * \frac{P}{V}$$

El costo del capital propio ( $K_e$ ) es la tasa asociada con la mejor oportunidad de inversión de riesgo que se abandonará por destinar esos recursos al proyecto que se estudia. El modelo CAPM para determinar el costo del patrimonio se define con la siguiente fórmula:

$$K_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde  $r_f$  es la tasa libre de riesgo,  $\beta$  es el factor de medida del riesgo sistemático y  $r_m$  es la tasa de rentabilidad esperada sobre la cartera del mercado.

Para determinar la tasa libre de riesgo se utilizó la tasa de interés que pagan los Bonos del Tesoro Estadounidense a cinco años plazo, mientras que para el cálculo de la tasa de rentabilidad del mercado se utilizó el NYSE Health Care Index. Para el cálculo de  $\beta$  primeramente se obtuvieron las betas de las compañías listadas como proveedores de cuidado de la salud dentro del NYSE, para después calcular un promedio ponderado de la industria de acuerdo al monto de capitalización.

Una vez obtenidos los datos, primeramente se calcula el valor de  $K_e$ , aproximando este factor a la realidad nacional por medio del Riesgo País, que se ubicó en 607 puntos básicos a Febrero 04 de 2014.

$$K_e = (0.0449 + 0.69 * (0.2499 - 0.0449)) + 0.0607$$

$$K_e = (0.0449 + 0.14145) + 0.0607$$

$$K_e = 0.24705$$

Se sustituye este valor en la fórmula inicial, con los otros datos definidos anteriormente:

$$K_0 = 0.1343 * (1 - 0.25) * 0.60 + 0.24705 * 0.40$$

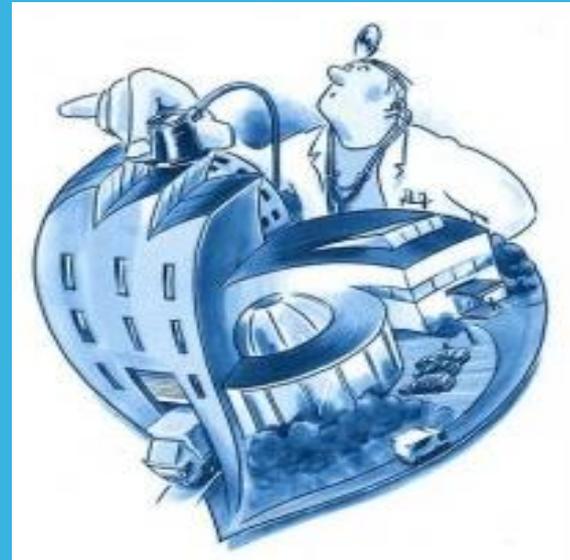
$$K_0 = 0.060435 + 0.09882$$

$$K_0 = 0.159255$$

***Por lo tanto, el Costo Promedio Ponderado de Capital para el proyecto es 15.93%***



# *Flujo de Caja*



## AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

PERIODO	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
					\$ 156.510,66
<b>1</b>	\$ 44.966,05	\$ 21.019,38	\$ 23.946,67	\$ 23.946,67	\$ 132.563,99
<b>2</b>	\$ 44.966,05	\$ 17.803,34	\$ 27.162,71	\$ 51.109,37	\$ 105.401,29
<b>3</b>	\$ 44.966,05	\$ 14.155,39	\$ 30.810,66	\$ 81.920,03	\$ 74.590,63
<b>4</b>	\$ 44.966,05	\$ 10.017,52	\$ 34.948,53	\$ 116.868,56	\$ 39.642,10
<b>5</b>	\$ 44.966,05	\$ 5.323,93	\$ 39.642,12	\$ 156.510,68	\$ 0,00

Una vez calculados los montos por intereses y amortización del capital, se procede a elaborar el Flujo de Caja. Para la evaluación de la factibilidad se fijó un horizonte de planeación a 5 años.

## Flujo de Caja "Clínica Materno Infantil ALANI

ANOS		0	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES			471.060,00	521.133,68	528.429,55	535.827,56	543.329,15
PROVEEDORES			(51.120,00)	(51.120,00)	(51.120,00)	(51.120,00)	(51.120,00)
MANO DE OBRA DIRECTA			(93.600,00)	(93.600,00)	(93.600,00)	(93.600,00)	(93.600,00)
GASTOS ADMINISTRATIVOS			(34.200,00)	(34.200,00)	(34.200,00)	(34.200,00)	(34.200,00)
GASTOS PUBLICIDAD			(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)	(3.600,00)
GASTOS ARRIENDO			(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)	(18.000,00)
OTROS GASTOS			(840,00)	(840,00)	(840,00)	(840,00)	(840,00)
INTERESES			(21.019,38)	(21.019,38)	(21.019,38)	(21.019,38)	(21.019,38)
DEPRECIACIÓN			(23.905,86)	(23.905,86)	(23.905,86)	(23.905,86)	(23.905,86)
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS			224774,76	274848,438	282144,3095	289542,3232	297043,9091
IMPUESTO RENTA			-56193,69	-68712,11	-70536,08	-72385,58	-74260,98
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION			168581,07	206136,33	211608,23	217156,74	222782,93
PARTICIPACION A TRABAJADORES			-25287,16	-30920,45	-31741,23	-32573,51	-33417,44
UTILIDAD NETA			143293,91	175215,88	179867,00	184583,23	189365,49
DEPRECIACIÓN			23905,86	23905,86	23905,86	23905,86	23905,86
INVERSIÓN	- 422.000,00						
PRÉSTAMO	156.510,66						
AMORTIZACIÓN			23.946,67	- 27.162,71	- 30.810,66	- 34.948,53	- 39.642,12
CAPITAL DE TRABAJO	- 16.780,00						16780
VALOR DE DESECHO							139616,80
FLUJO DE CAJA	- 438.780,00	143.253,10	171.959,03	172.962,20	173.540,56	330.026,04	
VALOR ACTUAL NETO	\$	177.428,23					
VA	\$	616.208,23					
TIR		30,16%					
TASA DE DESCUENTO		15,93%					

Con la ampliación de la Clínica Materno Infantil "ALANI" se obtendrá una ganancia adicional de \$177428.23 descontada a una tasa del 15.93% a lo largo de cinco años de funcionamiento. En términos porcentuales la rentabilidad asciende a 30.16, la cual al ser mayor que la tasa de descuento para el proyecto, indica que es rentable.



# *Valor Actual Neto*



Se expresa como la diferencia entre el desembolso inicial (que no se actualiza ya que se genera en el momento actual) y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos futuros, a los que se denomina flujos de caja:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n} \dots = -A + \sum_{j=1}^n \left[ \frac{Q_j}{(1+k)^j} \right]$$

$$\text{VAN} = -438.780,00 + \frac{143.253,10}{(1+0.1593)^1} + \frac{171.959,03}{(1+0.1593)^2} + \frac{172.962,20}{(1+0.1593)^3} + \frac{173.540,56}{(1+0.1593)^4} + \frac{330.026,04}{(1+0.1593)^5}$$

$$\text{VAN} = -438.780,00 + 616.208,23$$

$$\text{VAN} = 177.428,23$$

El VAN que obtiene la Clínica Materno Infantil "ALANI" es de \$177428.23 a una tasa de descuento del 15.93% lo que indica que el proyecto de ampliación es rentable



# *Tasa Interna de Retorno*



La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje.

Analíticamente se calcula despejando el tipo de descuento (r) que iguala el VAN a cero.

$$TIR = T + D \left[ \frac{VAN+}{|VAN(+)| + |VAN(-)|} \right]$$

$$TIR = 30 + 1 \left[ \frac{1.539,12}{|1.539,12| + |-7.514,10|} \right]$$

$$TIR = 30 + 1 * (0.16)$$

$$TIR = 30,16\%$$

La Tasa Interna de Retorno Tir es factible ya que es mayor al costo promedio ponderado de capital (WACC)

Siendo la tasa aplicada 30.16% y el WACC 15.93%



# *Costo - Beneficio*



El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el costo son exitosos, caso contrario fracasan

$$RBC = \frac{VA}{Io}$$

$$RBC = \frac{616208.23}{438780.00}$$

$$RBC = 1.40$$

El análisis costo – beneficio nos da como resultado que por cada dólar invertido hay un retorno de 1.40 USD, o también nos quiere decir que el proyecto tiene una rentabilidad global de 40%.



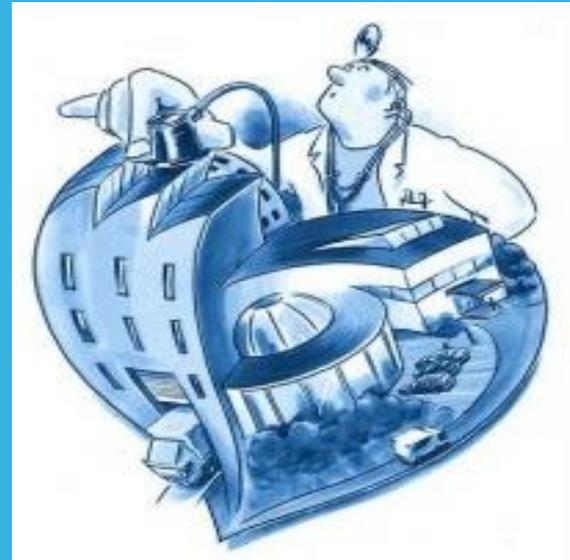
# *Conclusiones*



- La Clínica Materno Infantil "ALANI" desea mantener el crecimiento que ha experimentado a los largo de sus años de atención, por lo tanto debe mantener y actualizar el plan estratégico que la guie, optimizando sus procesos y convirtiéndola en una empresa competitiva.
- El diagnóstico de satisfacción del cliente nos muestra que la Clínica Materno Infantil "ALANI" ocupa una posición importante en sus pacientes. Si la empresa desea ser líder en Latacunga y en la Provincia de Cotopaxi debe implementar el plan de posicionamiento y todas las mejoras en servicio al cliente que se han propuesto.
- En la empresa se ha notado cierto desorden dentro de las funciones y el ambiente laboral, con el nuevo organigrama y el control de desempeño propuesto por objetivos se llegará a un mejor desenvolvimiento de cada uno de sus miembros, impulsado también por las constantes capacitaciones, charlas de motivación y campañas de valores.
- Debido a que se desea expandir la clínica, los cambios en los procesos planteados y las nuevas políticas coadyuvarán a tener una mejor competitividad.
- Para el segmento de mercado establecido se diseñó un plan de marketing basado en estrategias tales como precios accesibles, campañas de salud con descuentos, campañas en lugares donde no hay acceso a la salud, asesoría en salud preventiva.
- Basados en los criterios financieros como el cálculo del Valor Actual Neto que representó 177.428,23 USD y la Tasa Interna de Retorno 30,16%, los mismos que validan el proyecto de ampliación y diversificación de la Clínica Materno Infantil "ALANI", además resulta una inversión rentable, viable y su implantación es realista.



# *Recomendaciones*



- Se recomienda aplicar constantemente encuestas de satisfacción del cliente a fin de estar a la vanguardia con los cambios necesarios para mantener una satisfacción adecuada del cliente.
- Se recomienda una adecuada selección del personal, debido a que el talento humano es fundamental para el adecuado desempeño de las funciones de la clínica y es totalmente necesario para la correcta aplicación de los cambios propuestos y el éxito de la empresa.
- Se recomienda que la mejora de los procesos vayan de la mano con la campaña de posicionamiento puesto que esto produce un gran impacto a nivel de servicio.
- Se recomienda realizar periódicamente evaluaciones, como una herramienta preventiva con el fin de corregir errores antes de que formen un problema.
- Se recomienda que cada año se realice una revisión del plan estratégico que se ha propuesto, variándolo dependiendo del entorno en que se encuentre la empresa, pero siempre orientado a la consecución de la misión y visión de la empresa.
- Realizar campañas de educación de salud preventiva y de la importancia de realizarse chequeos ginecológicos, por medios de comunicación masivos, con el objetivo de generar una cultura de salud.
- Los establecimientos médicos en general deberían iniciar gestiones con sus proveedores de insumos y equipos para que establezcan sucursales en Latacunga. El tiempo es un factor clave en el tema de la salud.
- Se podría hacer una alianza estratégica entre los médicos que atienden el sector materno infantil para generar mayor rentabilidad, considerando factores de crecimiento tanto en infraestructura, equipamiento y talento humano ya que este tipo de negocio es atractivo en materia financiera.



*Gracias!!*

