



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN FINANZAS - CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR**

**TEMA: 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**

AUTOR: STEFANNY GEOVANNA ALMEIDA BALSECA

DIRECTOR: ECO. MARCO VELOZ

CODIRECTOR: ING. CARLA CEVALLOS

LATACUNGA

2016



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

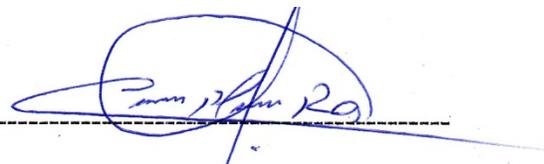
Certifico que el trabajo de titulación, “**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO, CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA CLÍNICA MATERNO INFANTIL “ALANI” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PARA EL 2014**” realizado por la señorita **STEFANNY GEOVANNA ALMEIDA BALSECA**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **STEFANNY GEOVANNA ALMEIDA BALSECA** para que lo sustente públicamente.

**Latacunga, 08 de enero del
2016**



ECO. MARCO VELOZ

DIRECTOR



ING. CARLA CEVALLOS

CODIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, **STEFANNY GEOVANNA ALMEIDA BALSECA**, con cédula de identidad N° 0502279854, declaro que este trabajo de titulación "**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**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Latacunga, 08 de enero del 2016

STEFANNY GEOVANNA ALMEIDA BALSECA

C.C.: 0502279854



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, **STEFANNY GEOVANNA ALMEIDA BALSECA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“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”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Latacunga, 08 de enero del 2016

STEFANNY GEOVANNA ALMEIDA BALSECA

C.C.: 0502279854

DEDICATORIA

A Dios, por darme cada día el valor y la fuerza para no desfallecer.

A mis amados hijos

Isac Leonardo, por ser la fuerza y quien me motiva a ser su mejor ejemplo, y Fabio Andrés, mi angelito, por ser el motor para seguir de pie y ser cada día mejor, anhelando verlos llegar lejos, mucho más que yo.

A mi madre por no abandonarme en la lucha y apoyarme para que alcance mis sueños.

A mi padre q se encuentra junto a Dios y que de seguro se sentiría orgulloso de mí.

A mi estimado Economista Marco Veloz quien nunca desistió en este proceso, y continuó depositando su esperanza en mí.

A todos los que me apoyaron con sus palabras de aliento para escribir y concluir esta tesis.

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Stefanny Almeida

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser mi refugio en mis momentos de debilidad y que gracias a su fortaleza divina aún sigo aquí, culminando esta meta.

A mis hijos Isac Leonardo y Fabio Andrés, por ser lo mejor de mi vida y mis mejores motivos.

A mi madre por no soltar mi mano.

Al Dr. Rodrigo Iturralde y a la Dra. Rosmery Carrillo, propietarios de la Clínica Materno Infantil "ALANI", por la información y ayuda incondicional.

A mi director de tesis, Econ. Marco Veloz por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

Son varias las personas a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado.

Muchas gracias a todos

Stefanny Almeida

ÍNDICE DE CONTENIDO

CARRERA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi

CAPÍTULO I 1**GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO**

1.1	Objetivos.....	1
1.1.1	Objetivo General.....	1
1.1.2	Objetivos Específicos	1
1.2	Justificación	2
1.3	Situación Actual de la Empresa.....	3
1.4	Historia de la Clínica Materno Infantil “ALANI”	4
1.5	Marco Teórico.....	5
1.5.1	Planeación Estratégica	5
1.5.2	Beneficios de la Planeación Estratégica.....	6
1.5.3	Modelo de Planeación Estratégica	7
1.5.4	Diagnóstico Estratégico	8
1.5.5	Planteamiento de Estrategias.....	8
1.5.6	Análisis financiero	10
1.5.7	Proyecciones	10
1.5.8	Evaluación económica.....	11

1.5.9	Flujo de efectivo o caja	11
1.5.10	VAN	12
1.5.11	TIR.....	14
1.5.12	Índices o Indicadores.....	14

CAPÍTULO II 16

DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2.1	Necesidad de Información	16
2.2	Objetivo general de la investigación	16
2.3	Objetivos Específicos de la Investigación.....	16
2.4	Método de recolección de datos.....	17
2.5	Determinación de la muestra.....	17
2.6	Cuestionario dirigido al cliente.....	18
2.7	Resultados Estadísticos y Análisis de los resultados	22

CAPÍTULO III 33

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y PLAN ESTRATÉGICO

3.1	Relaciones Externas.....	33
3.1.1	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	33
3.2	Relaciones Internas	37
3.2.1	Recursos Humanos	38
3.2.2	Organigrama.....	38
3.2.3	Personal administrativo	38
3.2.4	Personal operativo.....	39
3.2.5	Personal de Servicio.....	39
3.2.6	Personal Médico Externo.....	39
3.2.7	Problemas Humanísticos.....	39
3.3	Análisis Pasado, Presente y Futuro.....	40
3.3.1	Perspectiva Financiera	40
3.3.2	Perspectiva de Clientes y Mercado	41

3.3.3	Perspectivas Internas	42
3.3.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	42
3.4	FODA.....	42
3.5	Misión de la Empresa	51
3.6	Visión de la Empresa.....	51
3.7	Filosofía de la empresa	52
3.8	Rutas Estratégicas.....	55
3.9	Mapa Estratégico.....	56
3.10	Objetivos Estratégicos generales	57
3.10.1	Objetivos Estratégicos específicos	57
3.11	Tablero Balanceado Estratégico.....	58
3.11.1	Aprendizaje y conocimiento.....	58
3.11.2	Procesos Internos.....	59
3.11.3	Perspectiva de clientes.....	60
3.11.4	Perspectiva Financiera	61
3.12	Iniciativas	62
3.12.1	Iniciativas de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	62
3.12.2	Iniciativas de Perspectiva de Procesos Internos	67
3.12.3	Iniciativas de Perspectiva de Clientes	71
3.12.4	Iniciativas de Perspectiva Financiera	76
3.13	Medidores	79
3.13.1	Medidores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	79
3.13.2	Medidores de Perspectiva de Procesos Internos	84
3.13.3	Medidores de Perspectiva de Clientes	88
3.13.4	Medidores de Perspectiva Financiera	92
CAPÍTULO IV		95
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO		
4.1	Inversiones y Financiamiento	95
4.1.1	Inversión en Capital de Trabajo.....	95

4.1.1	Ingresos por Ventas.....	101
4.2.2	Inversión Inicial.....	103
4.2.3	Valor de Desecho.....	103
4.2	Tasa de descuento.....	104
4.2.2	Costo Promedio Ponderado de Capital.....	104
4.2.3	Flujo de Caja.....	106
4.2.4	VAN (Valor Actual Neto).....	108
4.2.5	TIR (Tasa Interna de Retorno).....	109
4.2.6	Periodo de Recuperación o Payback.....	110
4.2.7	Análisis Costo - Beneficio.....	111
CAPÍTULO V		113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	Conclusiones.....	113
5.2	Recomendaciones.....	115
Bibliografía.....		117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Planeación Estratégica.....	7
Figura 2 Tipo de Servicio	23
Figura 3 Tiempo que acude a la Clínica.....	24
Figura 4 Grado de Satisfacción	25
Figura 5 Información recibida	26
Figura 6 Tiempos de Atención	27
Figura 7 Trato Recibido	28
Figura 8 Explicación del diagnóstico	29
Figura 9 Precio del Servicio	30
Figura 10 Comparación del Servicio	31
Figura 11 Recomendación a otros pacientes.....	32
Figura 12 Cinco Fuerzas de Porter	34
Figura 13 Cinco Fuerzas de la Clínica Materno Infantil "ALANI".....	37
Figura 14 Análisis FODA – Factores Internos.....	45
Figura 15 Análisis FODA – Factores Externos.....	46
Figura 16 Análisis FODA – Mapa de Diagnóstico	47
Figura 17 Filosofía de la Clínica Materno Infantil "ALANI"	54
Figura 18 Rutas Estratégicas	55
Figura 19 Mapa Estratégico	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Determinación de la muestra	18
Tabla 2 Tipo de Servicio	22
Tabla 3 Tiempo que acude a la Clínica	23
Tabla 4 Grado de Satisfacción	24
Tabla 5 Información Recibida	25
Tabla 6 26 Tiempos de atención	26
Tabla 7 Trato recibido.....	27
Tabla 8 28 Explicación del Diagnóstico	28
Tabla 9 Precio del Servicio	29
Tabla 10 Comparación del servicio	30
Tabla 11 Recomendación a otros pacientes	31
Tabla 12 Análisis FODA - Factores Internos	43
Tabla 13 Análisis FODA - Factores Externos.....	44
Tabla 14 Mapa FODA de Diagnóstico.....	49
Tabla 15 Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.....	58
Tabla 16 Perspectiva de Procesos Internos.....	59
Tabla 17 Perspectiva de Clientes.....	60
Tabla 18 Perspectiva Financiera	61
Tabla 19 Crear un Organigrama	62
Tabla 20 Selección del personal que el Organigrama exija	62
Tabla 21 Mejorar la Selección del personal	64
Tabla 22 Campaña de difusión de la cultura, estrategias y política	65
Tabla 23 Programa de Capacitación	66
Tabla 24 Crear un Sistema de Información Eficaz	67
Tabla 25 Utilización de un Sistema de Facturación	68
Tabla 26 Investigación de la Competencia	69
Tabla 27 Creación de una Herramienta WEB	70
Tabla 28 Investigación a pacientes sobre áreas adicionales	71

Tabla 29 Plan de Posicionamiento	72
Tabla 30 Plan Masivo de Diagnósticos de salud.....	74
Tabla 31 Plan de mejora de los Tiempos de espera	74
Tabla 32 Implementar Plan de Mercadeo para aumentar las ventas.....	76
Tabla 33 Establecer políticas y mecanismos de control de gastos	77
Tabla 34 Mantener Estrategias Actualizadas	78
Tabla 35 Medidor de Iniciativa: Crear un nuevo Organigrama.....	79
Tabla 36 Medidor de Iniciativa: Selección del personal que el organigrama exija	80
Tabla 37 Medidor de Iniciativa: Mejor selección del personal	81
Tabla 38 82Medidor de Iniciativa: Campaña de Difusión de la Cultura, Estrategias y Políticas	82
Tabla 39 Medidor de Iniciativa: Programa de Capacitación	83
Tabla 40 Medidor de Iniciativa: Crear un Sistema de Información eficaz	84
Tabla 41 Medidor de Iniciativa: Utilización de un Sistema de Facturación	85
Tabla 42 86Medidor de Iniciativa: Investigación de la Competencia.....	86
Tabla 43 Medidor de Iniciativa: Creación de una Herramienta WEB	87
Tabla 44 Medidor de Iniciativa: Investigación a Pacientes sobre áreas adicionales.....	88
Tabla 45 89Medidor de Iniciativa: Plan de Posicionamiento	89
Tabla 46 Medidor de Iniciativa: Plan Masivo de Diagnósticos de salud.....	90
Tabla 46 Medidor de Iniciativa: Plan de mejora de los tiempos de espera	91
Tabla 48 Medidor de Iniciativa: Implementar planes de mercadeo para aumentar los ingresos	92
Tabla 49 Medidor de Iniciativa: Mecanismos de control de gastos	93
Tabla 50 94Medidor de Iniciativa: Mantener estrategias actualizadas.....	94
Tabla 51 Flujo de Ingresos por Consultas Médicas	96
Tabla 52 Flujo de Ingresos por Ecografías	96
Tabla 53 Flujo de Ingresos por Laboratorio.....	97
Tabla 54 Flujo de Ingresos por Hospitalización.....	98
Tabla 55 Flujo de Ingresos por Farmacia.....	98

Tabla 56 99Flujo de Egresos Mensuales (1er Semestre) "Clínica materno Infantil ALANI"	99
Tabla 57 Flujo de Egresos Mensuales (2do Semestre) "Clínica Materno Infantil ALANI"	100
Tabla 58 Cálculo del Capital de Trabajo (Método de Déficit Acumulado Máximo).....	101
Tabla 59 Flujo de Ingresos Anuales "Clínica Materno Infantil ALANI"	102
Tabla 60 Inversión Inicial.....	103
Tabla 61 Valor de Desecho	103
Tabla 62 Amortización de la Deuda	106
Tabla 63 Flujo de Caja "Clínica Materno Infantil ALANI"	107
Tabla 64 Cálculo del Periodo de Recuperación (Payback) "Clínica Materno Infantil "ALANI"	111

RESUMEN

El presente trabajo será fundamental para la Clínica Materno Infantil "ALANI" , debido a que es un instrumento que contribuirá a la mejora continua de los procesos críticos que añaden valor a las competencias distintivas de la organización, y así reducir al mínimo aquellas actividades que no generan valor agregado para el cliente, además el análisis financiero será de gran importancia puesto que la administración que se maneja no tiene independencia entre sus finanzas y las del negocio, no conocen los métodos de elaboración y control de la información financiera y no saben cuáles son los indicadores más útiles para conocer el desempeño del negocio, es decir, desconocen la rentabilidad de su negocio provocando resultados a la deriva donde, a pesar de trabajar todos los días dentro de su empresa, no tienen certeza sobre la información económica que ésta presenta; tomando en cuenta lo anterior es necesario implementar estrategias tanto financieras como administrativas que mejoren las habilidades y destrezas de la clínica, cambiando el estilo de la empresa de familiar a una más formal para conseguir mejoras inmensas en medidas de valor, buscando mejorar procesos y creando un panorama realista del futuro de la empresa, mejorando competitivamente y adaptándose con éxito a los cambios y avances que se presentan en el negocio.

PALABRAS CLAVE:

- CLÍNICA MATERNO INFANTIL "ALANI"
- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- ANÁLISIS FINANCIERO

ABSTRACT

This work will be critical to the Mother and Child Clinic "ALANI" because it is an instrument that will contribute to the continuous improvement of critical processes that add value to the organization's distinctive competencies, and thus minimize those activities that do not generate added value for the customer, plus financial analysis will be of great importance since the administration is handled has no independence from their finance and business, do not know the methods of preparation and control of financial information and do not know what the most useful indicators to determine the performance of the business, know the profitability of its business results causing drifting where, despite working daily within your company, they are uncertain about the economic information it presents; taking into account the above it is necessary to implement both financial and administrative strategies to improve the skills of the clinic, changing the style of the family business to a more formal for vast improvements in measures of value, seeking to improve processes and creating a realistic picture of the future of the company, improving competitively and successfully adapting to the changes and developments that occur in the business.

KEYWORDS:

- MOTHER CHILD CLINIC " ALANI "
- STRATEGIC PLANNING
- FINANCIAL ANALYSIS

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

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

1.1.2 Objetivos Específicos

- ◉ Desarrollar el marco teórico como soporte principal de la investigación que nos disponemos a realizar, a través del conocimiento en general que nos permita llevar a cabo los objetivos trazados.
- ◉ 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.

- ◉ Determinar Conclusiones y Recomendaciones como resultado del análisis efectuado

1.2 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.

El análisis financiero es el que permite que la contabilidad sea útil a la hora de tomar las decisiones, puesto que la contabilidad si es leída simplemente no dice nada y menos para un directivo que poco conoce de contabilidad, luego el análisis financiero es imprescindible para que la contabilidad cumpla con el objetivo más importante para la que fue ideada que cual fue el de servir de base para la toma de decisiones.

1.3 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, esta fase 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, y para poder seguir creciendo al ritmo que se desea 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.

Por esto consideramos necesaria la utilización de una metodología que garantice una buena implementación de las estrategias financieras y administrativas a través de un sistema de gestión de las mismas.

1.4 Historia de la Clínica Materno Infantil “ALANI”

Sus inicios fueron en el año 2002, cuando el Dr. Rodrigo Iturralde Ginecólogo Obstetra con un Postgrado en el Hospital Metropolitano junto a su esposa la Dra. Rosmery Carrillo Pediatra Neonatóloga con un Postgrado en el Hospital Militar, 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 conformado por el aparato de anestesia, la lámpara quirúrgica (cualitica), mesa de

operaciones, etc., con esperanzas de que esto ayude a incrementar el dinero que ingresaba considerándolo como una inyección de capital.

Hoy en día, la Clínica Materno Infantil “ALANI”, cuenta con personal altamente calificado y con tecnología de punta en todas sus áreas, a fin de garantizar un servicio médico de primer orden, avalado por los usuarios que confían y favorecen con su preferencia.

1.5 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”

Adagio Empresarial

1.5.1 Planeación Estratégica

De acuerdo con (Kotler, 1992): La 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

Planeación estratégica es una herramienta que permite desarrollar y mantener una dirección de las organizaciones y prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación, mediante un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

Además implica modelar y remodelar los negocios, productos o servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

Puntos clave que hay que tomar en cuenta en la Planeación Estratégica:

- Se basa en datos históricos o premisas (supuestos) para proyectar una situación futura
- Considerar el tiempo, el trabajo a realizar y los recursos requeridos para instrumentarla
- La planeación estratégica se refiere al establecimiento de metas a largo plazo

1.5.2 Beneficios de la Planeación Estratégica

Existen diversos beneficios de la Planeación Estratégica:

- Permite la incursión a campos de experimentación
- Es dinámica
- Sustituye a la intuición
- Está basada en la investigación y desarrollo
- Permite la toma acertada de decisiones
- Establece un objetivo determinado y alcanzable
- Reduce la improvisación
- Requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación
- Establece responsabilidades

1.5.3 Modelo de Planeación Estratégica

Existen varios modelos de planeación estratégica, estos son utilizados como una herramienta poderosa, debido a que son una guía para el funcionamiento de la planeación en la práctica, a continuación mostraremos el modelo de planeación que será utilizado en el desarrollo del plan estratégico de la Clínica Materno Infantil “ALANI”

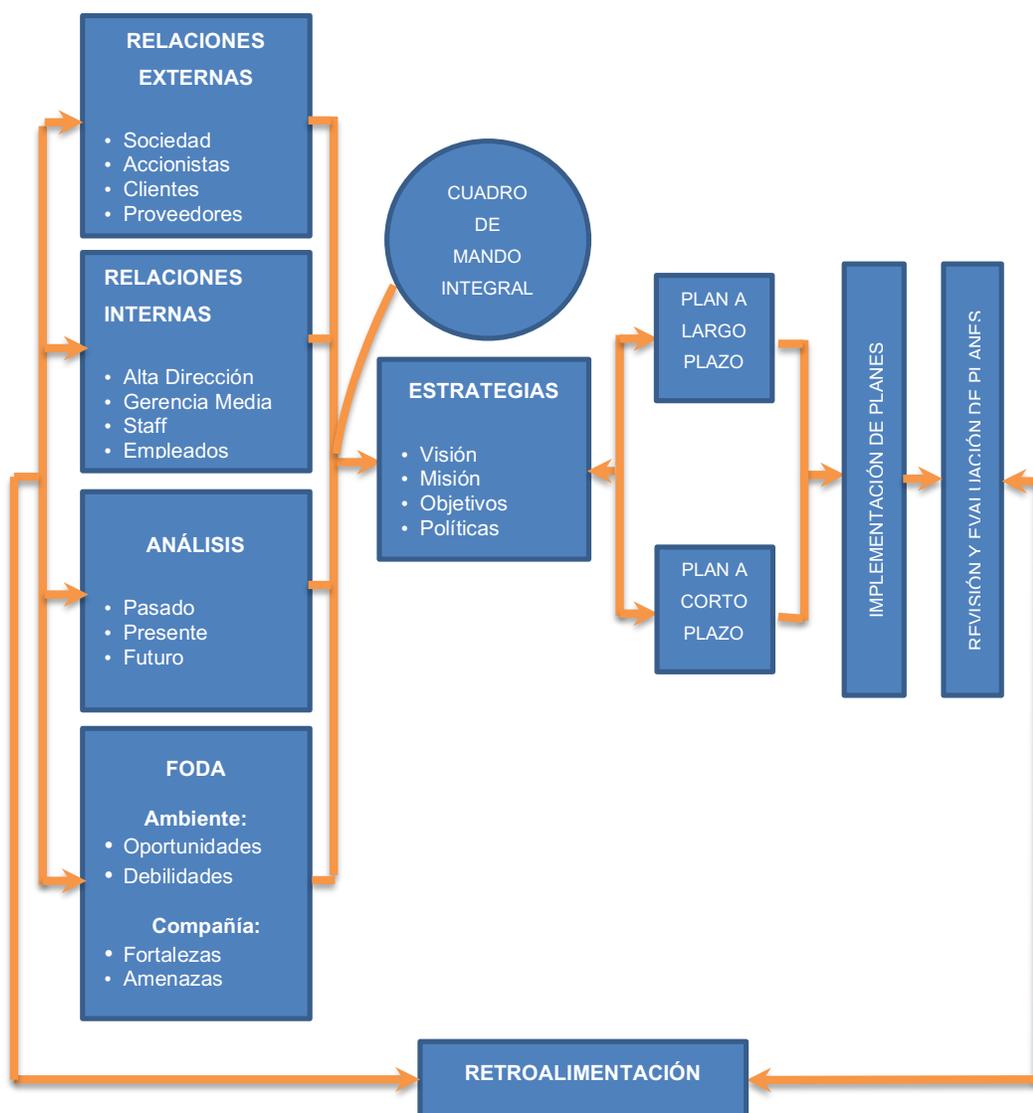


Figura 1 Modelo de Planeación Estratégica

1.5.4 Diagnóstico Estratégico

Según (Ortiz, Gerencia Estratégica, 2005): Lo que no es susceptible de medirse no existe, por lo tanto el diagnóstico estratégico adopta una metodología para evaluar las estrategias competitivas concernientes al valor del inversionistas, el posicionamiento comercial, la productividad organizacional, la gestión del conocimiento, el financiamiento, la inversión y el liderazgo en costos y precios.

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

1.5.5 Planteamiento de Estrategias

Según (Ortiz, Gerencia Estratégica, 2005), la estrategia se concibe actualmente como un proceso continuo orientado a la determinación anticipada de oportunidades de negocio que constituirán la plataforma para construir los factores que coadyuvan al diseño y el lanzamiento de nuevos productos.

También se concibe como el conjunto de acciones que las organizaciones desarrollan para asegurar una ventaja competitiva sostenible y perdurable

Las estrategias hacen referencia a cómo lograr un objetivo, y estas deberás ser lo más eficiente posible. No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser

correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen.

Cuando se inicia una organización las estrategias se fundamentan en la misión y visión de la empresa, pero cuando las estrategias se van a diseñar en una organización en marcha, se debe partir de la situación real de la empresa con el objetivo de llegar a un punto ideal el cual surgirá se fundamentara igualmente en la misión y visión de la empresa. En el caso de diseñar estrategias para una empresa en marcha, en la que ya se conoce

Partiendo de la matriz DOFA se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar.

La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si hablamos de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás

1.5.6 Análisis financiero

El 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.

Conocer el por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos.

Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico del actual de la empresa, y sin ello no habrá pautas para señalar un camino a seguir en el futuro y por ende para la toma adecuada de decisiones.

Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.

Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa.

1.5.7 Proyecciones

Son una herramienta que permite ver en números el futuro de una empresa.

Son un instrumento para pronosticar ventas, gastos e inversiones en un periodo determinado y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: estado de resultados, balance general y flujo de efectivo.

Las proyecciones financieras son importantes porque incluyen información como: Planes de ventas, Inversiones, Mercadotecnia, Recursos Humanos

Y todo lo necesario para plantear un escenario base, porque a través de ellas se puede analizar si una empresa será rentable o no, y en su caso, en qué rubros debe enfocarse para serlo.

Además constituyen un soporte necesario en la presentación del plan de negocios de una empresa, línea de negocio o producto y son un elemento importante en la toma de decisiones.

1.5.8 Evaluación económica

Es un análisis comparativo de las acciones alternativas tanto en términos de costes como de beneficios.

La evaluación económica es un método de análisis útil para adoptar decisiones racionales antes diferentes alternativas

1.5.9 Flujo de efectivo o caja

Se conoce como flujo de efectivo o cash flow, este provee información importante para los administradores del negocio y surge como respuesta a la necesidad de determinar la entrada y salida de recursos en un momento

determinado, está estado de cuenta que refleja cuánto efectivo queda después de los gastos, los intereses y el pago al capital, ayuda en la planeación y en la generación de presupuestos, ofreciendo información sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, sin dejar a un lado la medición que se puede hacer para cumplir los compromisos adquiridos, así como también un análisis proyectivo para sustentar la toma de decisiones en las actividades financieras, operacionales, administrativas y comerciales.

Es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

El objetivo del flujo de efectivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente.

1.5.10 VAN

Cuando pretendemos acometer un proyecto empresarial, es necesario calcular antes la rentabilidad o que beneficios nos va a reportar en el futuro, es lógico pensar, que el proyecto tiene que tener una rentabilidad superior a la renta fija sin riesgo disponible en el mercado, si este hecho no se da, lo mejor es no complicarse la vida con la puesta en marcha de una inversión.

Un método sencillo y muy conocido para determinar si nos interesa acometer un proyecto de negocio o inversión es la utilización del VAN, Valor Actualizado Neto o en inglés NPV, Net Present Value , mediante esta fórmula calculamos el valor presente de los flujos de caja esperados que se originan por la inversión.

Interpretación del VAN

VAN>0

El proyecto presenta rentabilidades superiores a la renta fija sin riesgo.

Se debe aceptar el proyecto

VAN=0

El proyecto iguala la rentabilidad de la renta fija sin riesgo, se deben de tener en cuenta para aceptarlo determinadas beneficios de tipo imagen de marca, posicionamiento empresa, etc.

VAN<0

El proyecto no mejora la rentabilidad de la deuda del Estado, **no debe aceptarse.**

Lo que hemos realizado es descontar a cada flujo de caja futuro, el tipo de interés de la renta fija y de esta forma se llevan todos los flujos al momento presente para restarles la inversión original y de esta forma se obtiene el VAN o Valor Actual neto, es una medida de la rentabilidad esperada en valor absoluto y actual. Es evidente que para la aceptación de un proyecto de inversión hay que tener en cuenta multitud de factores que no recoge el VAN, pero es un buen punto de partida para plantearse un proyecto.

1.5.11 TIR

Corresponde a aquella tasa descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero (0).

Una variante de la fórmula del VAN se da cuando el **VAN se iguala a cero y calculamos la TIR, tasa Interna de Retorno**, que es el tipo de interés que nos reporta en proyecto y una vez más debe ser superior al tipo de interés de la renta fija sin riesgo.

1.5.12 Índices o Indicadores

Un indicador es una medida que describe una situación existente. Un indicador es una característica o variable que se puede medir.

Los indicadores en general se clasifican según muchos aspectos o consideraciones, algunas clasificaciones pertinentes al estudio.

Indicadores o Razones Financieras

Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

En relación a la comparación de los datos, ésta debe cumplir ciertas condiciones:

- Los datos financieros que se relacionan, deben corresponder a un mismo momento o período en el tiempo.

- Debe existir relación económica, financiera y administrativa entre las cantidades a comparar.
- Las unidades de medida en las cuales están expresadas las cantidades de ambos datos a relacionar, deben ser consistentes una con otra.

Indicadores clave de desempeño

Miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción.

Indicadores de Gestión

Son una herramienta que ayuda a los jefes de las organizaciones a mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, logrando un aumento de la productividad.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

2.1 Necesidad de Información

Antes de establecer las estrategias que se aplicaran para impulsar competitivamente a la Clínica “ALANI”, se necesita establecer cuál es la visión o criterio que los clientes tienen acerca de la clínica, y las expectativas de los posibles clientes.

2.2 Objetivo general de la investigación

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

2.3 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”

2.4 Método de recolección de datos

La encuesta es el método de recolección de datos que se va a utilizar, esta se realizara mediante un cuestionario dirigido a los clientes y posibles clientes, desarrollado con el objetivo de obtener la información necesaria para lograr los resultados deseados de la investigación, detectar falencias en el servicio y realizar mejoras que beneficien al cliente y a la Clínica en cuanto a la captación del cliente puesto que se podrá complacer de mejor forma las expectativas del mismo.

2.5 Determinación de la muestra

Población Universo

La población universo sujeta a la investigación está constituida por dos bloques diferenciados:

- Las clientes que requieren el servicio de ginecología y obstetricia
- Los padres que acuden al servicio de pediatría para sus niños

Debido a lo anterior fijaremos como población universo a pacientes (mujeres en edad reproductiva) cuya edad se encuentra entre los quince y cuarenta y nueve años de edad, estos como pacientes potenciales.

Población De Cotopaxi entre 15 y 49 años, mujeres en edad reproductiva = 104358

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizara la siguiente fórmula:

$$m = \frac{n z^2 s^2}{e^2 (n - 1) + z^2 s^2}$$

Dónde:

Tabla 1
Determinación de la muestra

m	Tamaño de la muestra requerido a partir de la población asumida
n	Número total de elementos que conforman la población
z	Valor estandarizado en función del grado de confiabilidad de la muestra calculada 95% por tanto 1,96
s	Desviación Estándar de la población 0.5 (50%)
e	Error asumido en el cálculo 0.05 (5%)

Entonces:

n	104358
z	1,96 (pues la seguridad es el 95%)
s	0.5 (50%)
e	0.05 (5%)

$$m = \frac{104358 * (1.96)^2 (0,5)^2}{0,05^2 (104358) + (1.96)^2 (0,5)^2}$$

$$m = \frac{104358 * 3.8416 * 0,25}{(260.895) + (0.9604)}$$

$$m = \frac{100225.4232}{261.8554}$$

$$m = 382$$

2.6 Cuestionario dirigido al cliente

Nos gustaría saber cómo te sientes acerca de los servicios que ponemos a su disposición para asegurar el cumplimiento de sus necesidades.

Sus respuestas son directamente responsables de mejorar estos servicios. Todas las respuestas se mantendrán confidenciales y anónimas.

Agradecemos de antemano tu atención y te pedimos la máxima sinceridad en tus respuestas, condiciones ambas para que este esfuerzo sea beneficioso para todos nosotros

Encuesta

1. Servicio al cual acudió para ser atendido:

Ginecología _____
Obstetricia _____
Pediatria _____
Vacunación _____
Hospitalización _____
Cirugía _____

2. ¿Cuánto tiempo lleva acudiendo a la Clínica Materno Infantil “ALANI”?

Menos de un mes _____
Entre uno y seis meses _____
Entre seis meses y un año _____
Entre uno y tres años _____
Más de tres años _____

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

Completamente satisfecho _____

Satisfecho _____

Neutral _____

Insatisfecho _____

Completamente insatisfecho _____

4. La información recibida antes de la atención fue:

Suficiente _____

Regular _____

Insuficiente _____

5. ¿Qué opinión le merece la puntualidad de la clínica?

Cortos _____

Normales _____

Largos _____

6. ¿Qué opinión le merece la amabilidad (el trato recibido) del personal?

Cortes _____

Indiferente _____

Descortés _____

7. ¿Las personas que lo atendieron le explicaron en forma clara y suficiente el diagnóstico, tratamiento y pronóstico de su enfermedad; y/o los procedimientos que le iban a realizar?

SI _____ NO _____ Solo si la pedía _____

8. ¿Considera que el precio por el servicio recibido ha sido?

Muy caro _____
Caro _____
Normal _____
Barato _____
Muy barato _____

9. 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"

Mejor _____
Igual _____
Peor _____
No lo se _____

10. ¿Recomendaría a un familiar o amigo utilizar nuestros servicios?

SI _____ NO _____ NO SABE _____

Gracias por su tiempo.

2.7 Resultados Estadísticos y Análisis de los resultados

La encuesta se ha realizado a un total de 382 usuarios y pacientes de la clínica, con esta información recibida se muestran los resultados obtenidos de las valoraciones emitidas por los encuestados de forma gráfica.

1. Servicio al cual acudió para ser atendido:

Los resultados obtenidos son:

Tabla 2
Tipo de Servicio

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Ginecología	75	19.33
Obstetricia	88	22.68
Pediatría	116	29.90
Vacunación	68	17.53
Hospitalización	18	4.64
Cirugía	23	5.93
TOTAL	388	100.00

Como se puede observar en los resultados, el Área de Pediatría es la más concurrida por los usuarios con un 29.90%, sin dejar de lado que todos los servicios tienen márgenes altos de atención a los usuarios.

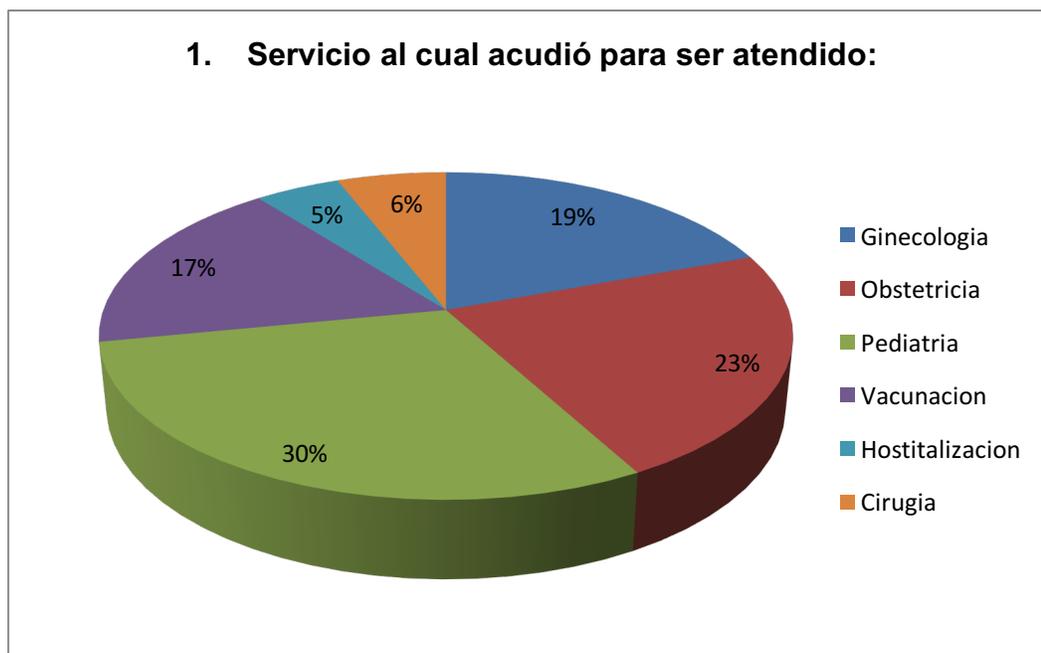


Figura 2 Tipo de Servicio

2. ¿Cuánto tiempo lleva acudiendo a la Clínica Materno Infantil “ALANI”?

Los resultados obtenidos son:

Tabla 3
Tiempo que acude a la Clínica

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Menos de 1 mes	13	3.35
Entre uno y seis meses	65	16.75
Entre seis meses y un año	143	36.86
Entre uno y tres años	92	23.71
Más de tres años	75	19.33
TOTAL	388	100.00

Se puede notar que los usuarios de entre seis meses y 1 año son los que tienen un 36,86% del porcentaje, es la etapa en la que se genera mayor confianza con los usuarios para fidelizarlos y mantenerlos con el transcurso de los años.

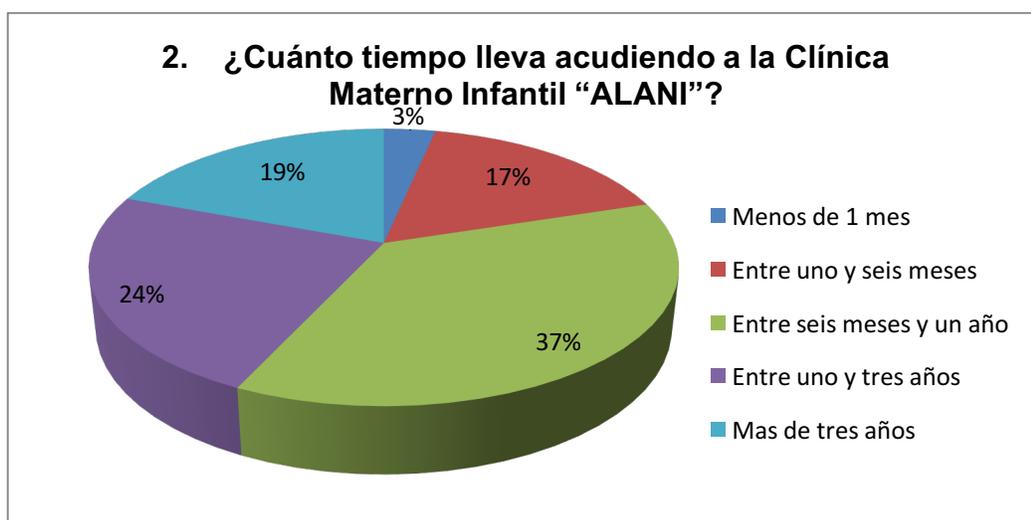


Figura 3 Tiempo que acude a la Clínica

3. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio brindado por la Clínica Materno Infantil “ALANI”?

Los resultados obtenidos son:

**Tabla 4
Grado de Satisfacción**

	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

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.

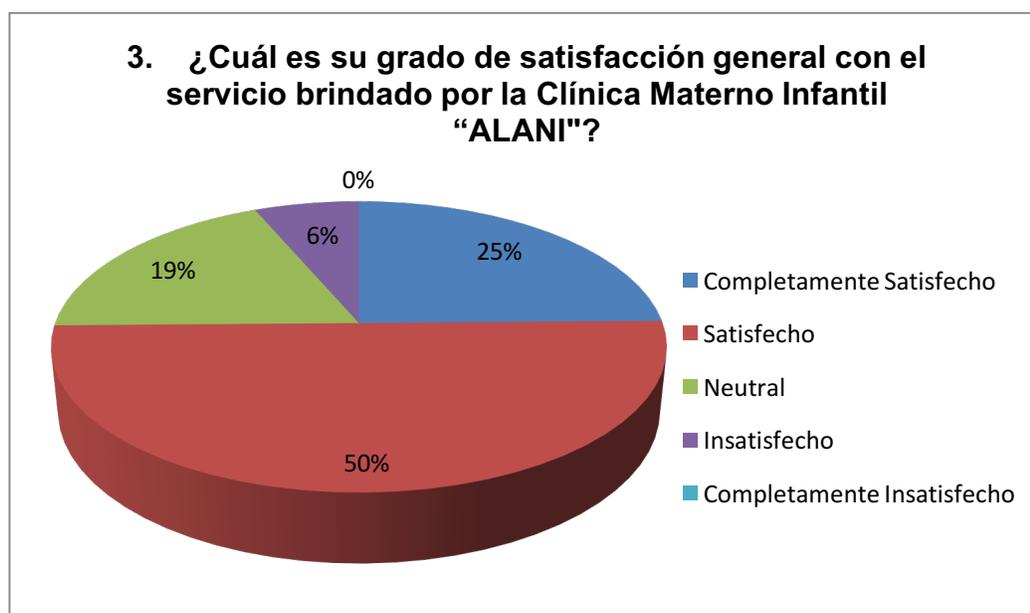


Figura 4 Grado de Satisfacción

4. La información recibida antes de la atención fue:

Los resultados obtenidos son:

**Tabla 5
Información Recibida**

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Suficiente	276	71.13
Regular	112	28.87
Insuficiente	0	0.00
TOTAL	388	100.00

La información en este punto nos indica que el 71.13% de los usuarios considera que lo indicado es Suficiente para poder realizar el Tratamiento adecuado dependiendo del caso, lo que demuestra un alto conocimiento de parte de los médicos encargados en la atención.

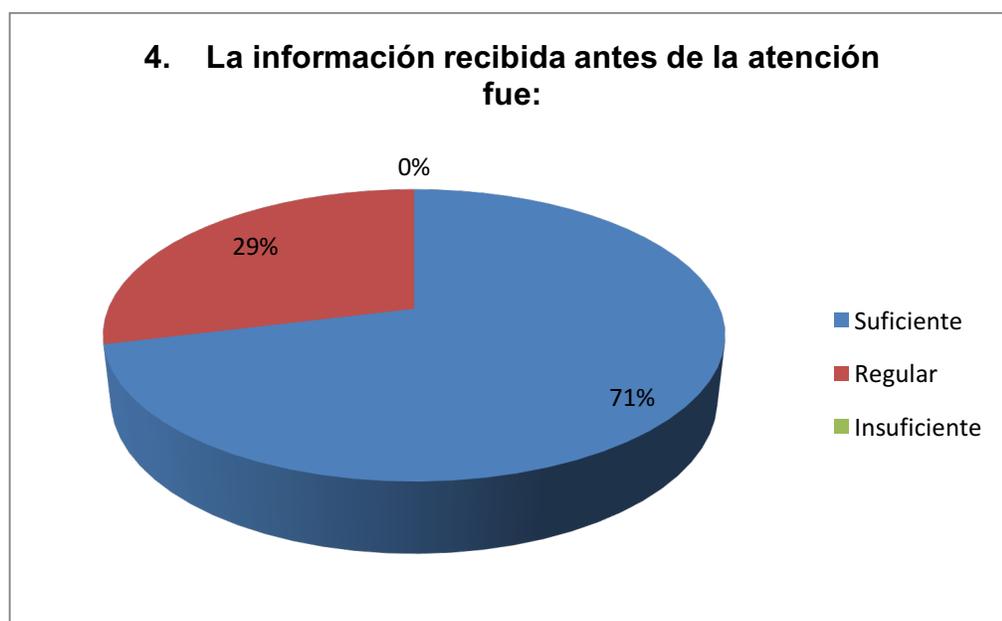


Figura 5 Información recibida

5. ¿Qué opinión le merece la puntualidad de la clínica?

Los resultados obtenidos son:

Tabla 6
Tiempos de atención

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

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.

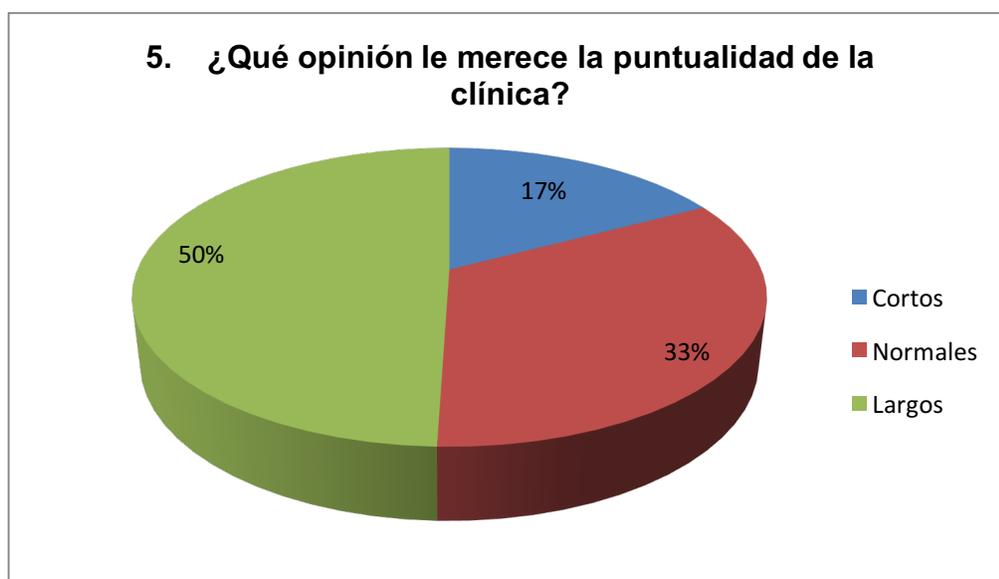


Figura 6 Tiempos de Atención

6. ¿Qué opinión le merece la amabilidad (el trato recibido) del personal?

Los resultados obtenidos son:

Tabla 7
Trato recibido

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Cortés	348	89.69
Indiferente	34	8.76
Descortés	6	1.55
TOTAL	388	100.00

Con un 89.69% de porcentaje, se evidencia que el personal se encuentra con una actitud positiva y genera un trato amable al cliente, siendo esta la primera impresión que se llevan los usuarios para tener la tranquilidad de saber que está bien atendido.

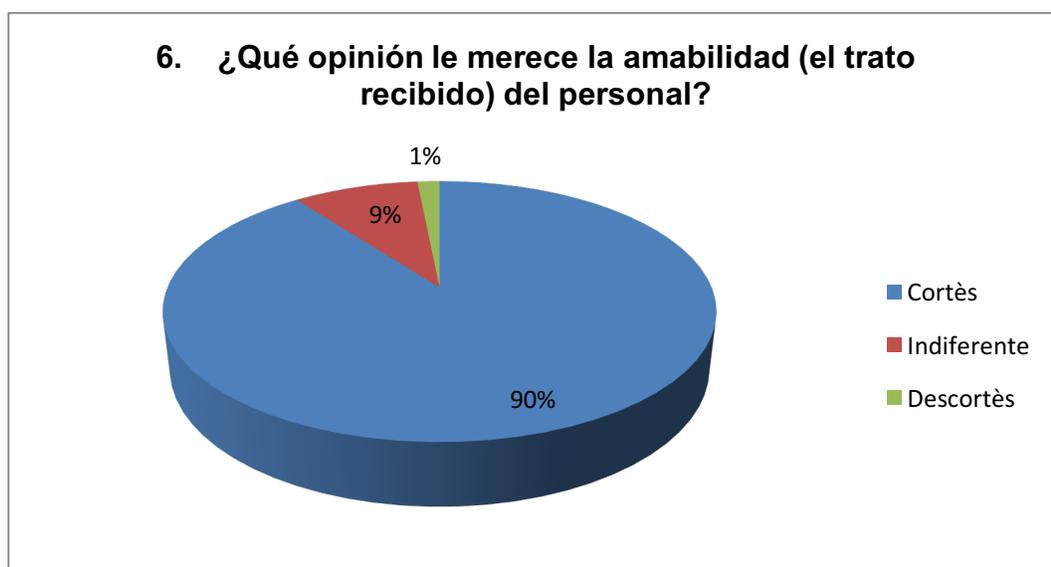


Figura 7 Trato Recibido

7. ¿Las personas que lo atendieron le explicaron en forma clara y suficiente el diagnóstico, tratamiento y pronóstico de su enfermedad; y/o los procedimientos que le iban a realizar?

Los resultados obtenidos son:

**Tabla 8
Explicación del Diagnóstico**

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Si	293	75.52
No	17	4.38
Si lo pedía	78	20.10
TOTAL	388	100.00

El 75.52% de los usuarios atendidos se sintieron satisfechos por la información recibida sobre el diagnóstico de su caso, la parte médica se comunica de una manera clara y entendible para que los procedimientos a seguir se realicen correctamente.



Figura 8 Explicación del diagnóstico

8. ¿Considera que el precio por el servicio recibido ha sido?

Los resultados obtenidos son:

**Tabla 9
Precio del Servicio**

	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

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.

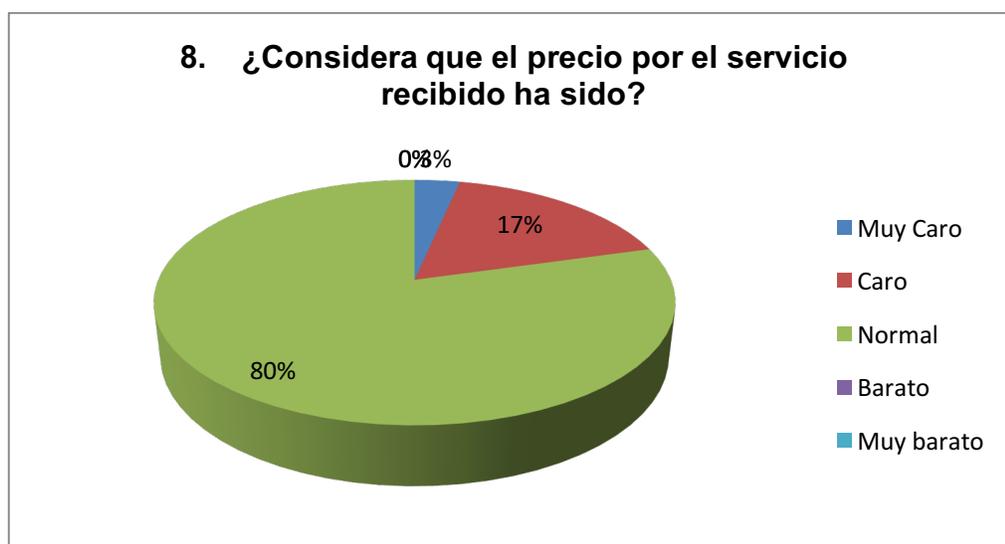


Figura 9 Precio del Servicio

9. 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:

**Tabla 10
Comparación del servicio**

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

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.



Figura 10 Comparación del Servicio

10. ¿Recomendaría a un familiar o amigo utilizar nuestros servicios?

Los resultados obtenidos son:

Tabla 11

Recomendación a otros pacientes

	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Si	314	80.93
No	6	1.55
No se	68	17.53
TOTAL	388	100.00

Conforme a la experiencia en la atención recibida la mayoría de usuarios recomendarían a la clínica a otras personas con un 80.93% de aceptación, esto demuestra el alto compromiso que tienen todos quienes conforman la clínica, ya que un usuario bien atendido es la mejor carta de presentación de cualquier institución.



Figura 11 Recomendación a otros pacientes

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y PLAN ESTRATÉGICO

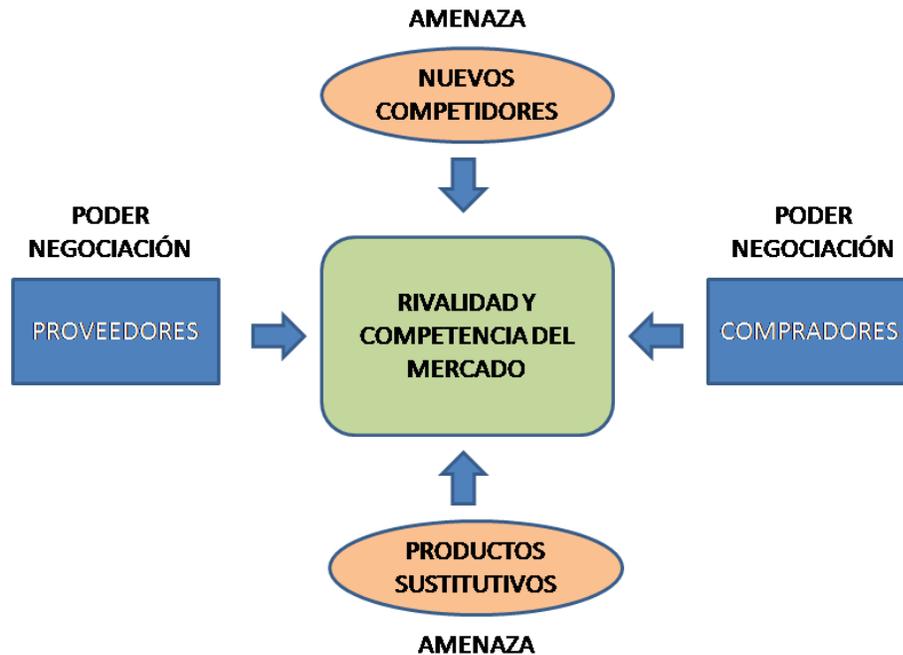
3.1 Relaciones Externas

Para determinar las estrategias adecuadas que la empresa necesita implementar a fin de llegar a conseguir una visión coherente y real, se tiene que realizar un análisis de la situación actual de esta.

Lo primero que se debe realizar es un análisis de relaciones externas de la empresa, este análisis se enfoca en principalmente en la relación que mantiene la empresa con sus clientes, proveedores y competidores, y cuyo objetivo fundamental es alcanzar una visión clara de la empresa puesto que la naturaleza de la competitividad en una empresa es vista como el conjunto de cinco fuerzas por lo que se utilizara el método de las Cinco Fuerzas de Porter.

3.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Serán considerados competidores directos del Centro Medico Materno Infantil ALANI aquellos, centros médicos, clínicas y hospitales que tengan en su segmento de mercado dirigido a todas las personas que demandan el servicio de salud referente al área Materno – Infantil, que es el ramo al cual pertenece la Clínica ALANI, pero sin olvidarnos de aquellas empresas que, aunque en un principio no actúen en nuestro segmento de mercado objetivo, pueden ser en un futuro nuestros competidores.



Figuran 12 Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2002)

● Competencia Potencial

Hospitales:

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
- Hospital Provincial General de Latacunga (Hospital General)
- Centro de Salud Pujilí (Hospital Básico)
- Centro de Salud Salcedo (Hospital Básico)
- Hospital Básico de Zumbahua

Clínicas:

- Clínica Provida
- Clínica Latacunga
- Clínica Continental
- Clínica Santa Cecilia
- Clínica Los Andes
- Instituto de la Mujer

Centros Médicos:

- Centro Médico De Orientación Y Planificación Familiar, Cemoplaf
- Fundación Essar

Las barreras de entrada al segmento en el que se encuentra la Clínica Materno Infantil ALANI son medias, puesto que existen normas, reglamentos y leyes para el ingreso al sector de la salud.

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.

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

Los sustitutos de la Clínica Materno Infantil "ALANI" son los consultorios privados de ginecólogos, obstetrices, pediatras. Además los laboratorios clínicos y los centros de diagnóstico por imagen. Quienes constituyen una competencia de tipo medio.

◉ Proveedores

Una de las Fortalezas de la Clínica Materno Infantil "ALANI" es la excelente relación que tiene con sus proveedores, a lo largo de su historia se ha ganado la confianza de las empresas con las que ha trabajado, las ventajas con las que cuenta por parte de sus proveedores son descuentos especiales en compras, mayores plazos de pago, escoger productos que aún no tienen a la venta los proveedores, además con el prestigio que se ha ganado la empresa, si tiene algún problema con un proveedor cuenta con la ventaja de buscar otras compañías que le ofrezcan iguales o mayores beneficios, por lo que con la mayoría de proveedores cuenta con un gran poder de negociación

◉ 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.



Figuran 13 Cinco Fuerzas de la Clínica Materno Infantil "ALANI"

3.2 Relaciones Internas

Después de realizar el análisis de las relaciones externas de la Clínica Materno Infantil "ALANI", el segundo paso antes de establecer las estrategias, es el análisis de las relaciones internas, este análisis proporcionará una visión general de la estructura organizacional de la empresa.

3.2.1 Recursos Humanos

3.2.2 Organigrama

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

3.2.3 Personal administrativo

El Gerente – Propietario de la Clínica Materno Infantil "ALANI" es el Dr. Rodrigo Iturralde, sus obligaciones consisten en controlar el desempeño total de la clínica, tomar las decisiones de inversión, realizar las importaciones, dar el visto bueno de selección del personal, además participar con su opinión en compras, logística de bodega de insumos médicos y la imagen corporativa de la clínica.

La Administradora Ejecutiva de la clínica es la Ing. Alejandra Iturralde, responsable del Área de Contabilidad y Oficina, realiza junto con el Gerente – Propietario la selección del personal, realiza pagos a proveedores o personas que presten servicios a la empresa, cancela la nómina de personal y controla la liquidez de empresa.

La Asistente Administrativa es la Sra. Alicen Carrillo, quien es responsable de mantener la información en el sistema al día en lo que concierne a las facturas de prestación de servicio, facturas de compras, estados de cuentas de los pacientes de la clínica.

3.2.4 Personal operativo

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

3.2.5 Personal de Servicio

Lenin Vaca	Encargado de Mantenimiento
Martha De la Cruz	Cocinera
Rocío Pastuña	Limpieza

3.2.6 Personal Médico Externo

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

3.2.7 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 y con llevan a tener ciertos inconvenientes cuando se busca responsables por algún problema que se suscite en la clínica.

3.3 Análisis Pasado, Presente y Futuro

Con el análisis del pasado, presente y expectativas del futuro se puede observar la evolución que la Clínica Materno Infantil "ALANI" ha tenido, tiene y espera tener, esta información proporciona una visión importante que servirá para tomar decisiones acerca de las futuras estrategias que la empresa debe implantar para llegar a la visión de sus dueños.

3.3.1 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.

3.3.2 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, implementando el ecógrafo 3D y 4D, el densitómetro óseo, el laboratorio clínico y el quirófano, para así obtener una máxima satisfacción del cliente, 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, lo cual representa un buen instrumento de negociación.

3.3.3 Perspectivas Internas

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.

3.3.4 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.

3.4 FODA

Para lograr formular estrategias efectivas que nos lleven a alcanzar la misión de la empresa, primero debemos hacer un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la clínica (FODA), con esta

herramienta, la clínica tendrá una visión general de cómo aprovechar sus fortalezas, para corregir sus debilidades, y como aprovechándose de sus oportunidades tratar de contrarrestar las amenazas que se presenten.

A continuación se presenta el análisis FODA de la Clínica Materno Infantil "ALANI" , se ha asignado un peso relativo a cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la clínica, estos pesos relativos fueron asignados utilizando el criterio de los propietarios de la clínica.

Tabla 12
Análisis FODA - Factores Internos

FACTORES INTERNOS			
	VALOR %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
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
			2.87
DEBILIDADES			
Estructura Administrativa	8%	1	0.08
Atención al cliente	7%	2	0.14
Médicos que no son de planta	7%	1	0.07
			0.29
TOTAL	100	21	3.16

Tabla 13
Análisis FODA - Factores Externos

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

Para obtener las calificaciones de cada una de las fortalezas y debilidades se utilizó la matriz de evaluación del factor interno y para obtener las calificaciones de las oportunidades y amenazas se utilizó la matriz de evaluación del factor externo.

Matriz de Evaluación del Factor Interno

Clasificación de cada uno de los factores

- 4 es una fortaleza mayor
- 3 es una fortaleza menor
- 2 es una debilidad menor
- 1 es una debilidad mayor

Para obtener el valor ponderado de cada factor, se debe multiplicar este por su calificación.

Matriz de Evaluación del Factor externo

Clasificación de cada uno de los factores

- 4 Responde sorprendentemente a las oportunidades o amenazas
- 3 Respuesta arriba del promedio de las oportunidades o amenazas
- 2 Respuesta promedio a las oportunidades o amenazas
- 1 Respuesta deficiente a las oportunidades o amenazas

Para obtener el valor ponderado de cada factor, se debe multiplicar este por su calificación.

FACTORES INTERNOS

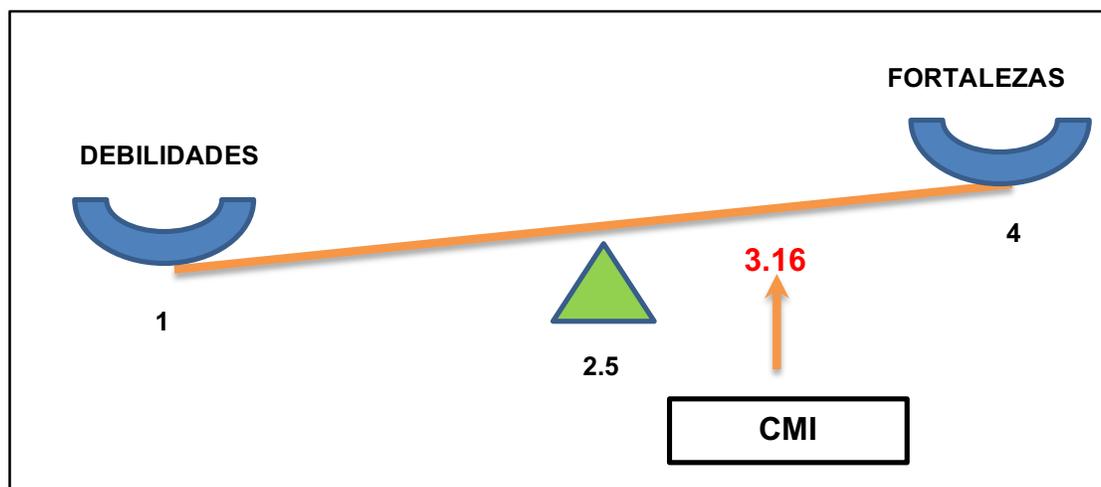


Figura 14 Análisis FODA – Factores Internos

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.

FACTORES EXTERNOS

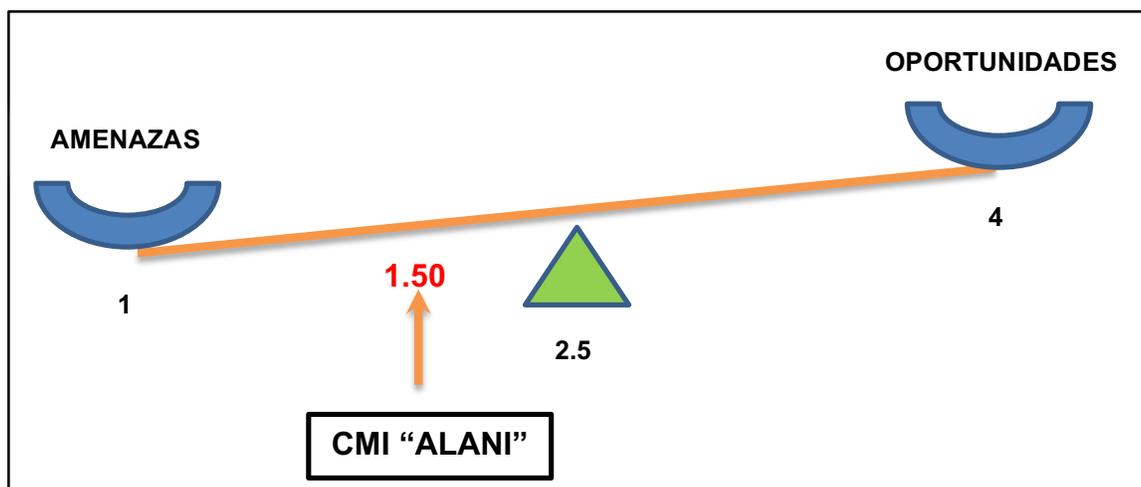


Figura 15 Análisis FODA – Factores Externos

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 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO (DIAGNOSTICO FODA)

La ubicación de la empresa en el mapa de Diagnostico se determina mediante el par ordenado (Balanza Exógena, Balanza Endógena), y estos valores se los calcula de la siguiente manera:

- **Balanza Endógena:** (Sumatoria de los Valores Ponderados de las Fortalezas menos la Sumatoria de los Valores Ponderados de las Debilidades)

- ◉ **Balanza exógena:** (Sumatoria de los Valores Ponderados de las Oportunidades menos la Sumatoria de los Valores Ponderados de las Amenazas).

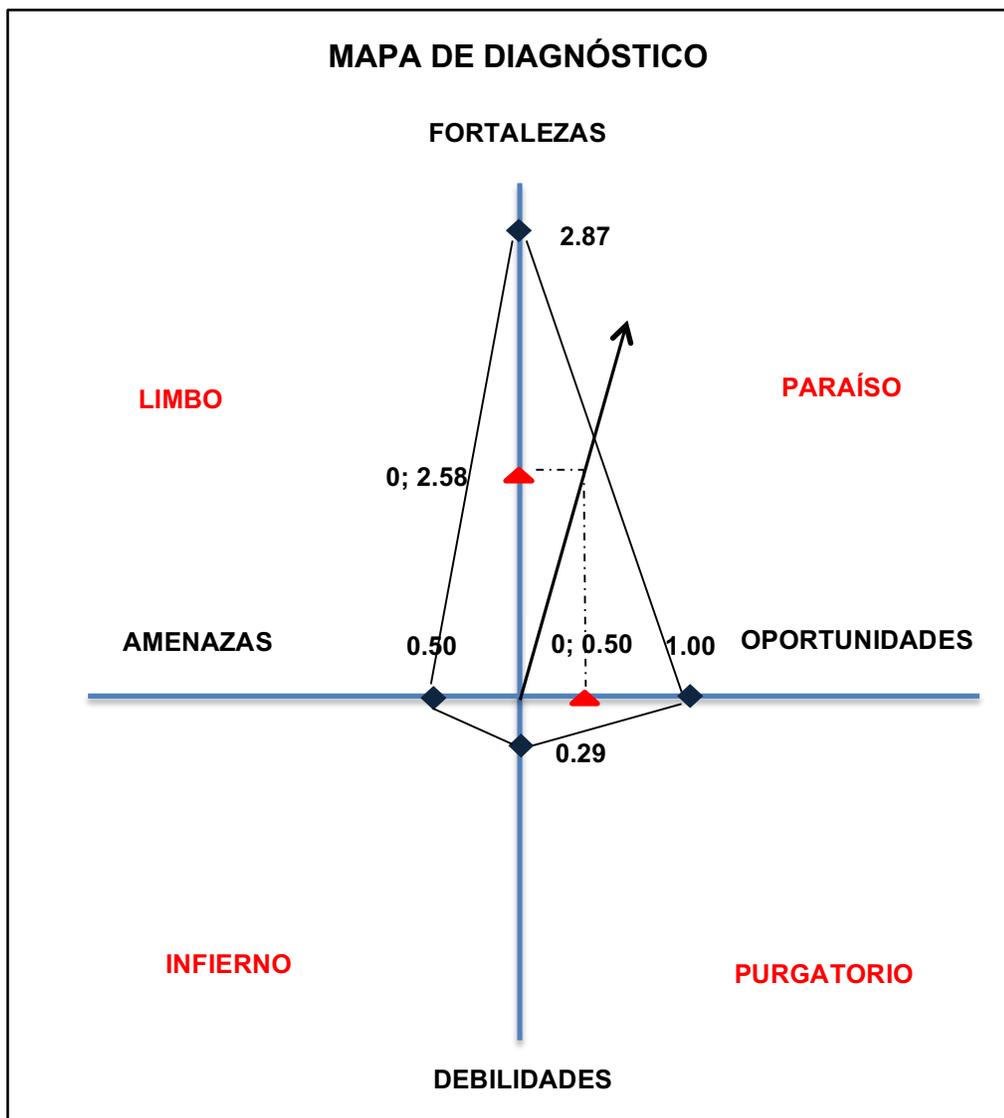


Figura 16 Análisis FODA – Mapa de Diagnóstico

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.

MAPA FODA DE DIAGNÓSTICO

La siguiente tabla muestra la utilidad del análisis FODA mediante una matriz en la que se encuentran algunos de los objetivos que estarán en el mapa estratégico.

Tabla 14
Mapa FODA de Diagnóstico

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	

3.5 Misión de la Empresa

“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”

3.6 Visión de la Empresa

“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”

3.7 Filosofía de la empresa

La Filosofía de la Clínica Materno Infantil "ALANI" se basa en los siguientes puntos:

- ◉ 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.

PRINCIPIOS Y VALORES

- ◉ **Paciente**

“Ver siempre al paciente como persona, nunca como un instrumento”

- ◉ **Constancia**

“Hay hombres que luchan todo un día y son buenos, hay otros que luchan un año y son mejores, hay otros que luchan por muchos años y son muy buenos, pero hay los que luchan toda la vida, esos son los imprescindibles”

- ◉ **Comunicación**

“La comunicación es la mejor vía para conseguir nuestros objetivos en equipo”

- ◉ **Trabajo en Equipo**

“Buscar equipos eficaces, no personas eficaces”

- ◉ **Rentabilidad**

“Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo”

◉ **Servicio**

“El factor diferenciador de nuestra empresa es y será el servicio innovador a nuestros clientes”

Es importante que la filosofía sea un credo dentro de la empresa, que todos basen sus actividades y actitudes en estos pensamientos, por lo que se recomienda en cada lugar de trabajo, se encuentre enmarcado el siguiente contenido.

FILOSOFÍA DE LA CLÍNICA MATERNO INFANTIL

"ALANI"

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

Figura 17 Filosofía de la Clínica Materno Infantil "ALANI"

3.8 Rutas Estratégicas



Figura 18 Rutas Estratégicas

3.9 Mapa Estratégico



Figura 19 Mapa Estratégico

3.10 Objetivos Estratégicos generales

Los objetivos estratégicos generales están establecidos dentro del Mapa Estratégico y del Tablero Balanceado en este último señalado con el nombre de objetivos estratégicos.

Cada uno de los objetivos estratégicos detallando el responsable de lograr cada objetivo y las metas propuestas para cada año.

3.10.1 Objetivos Estratégicos específicos

Dentro del Tablero Balanceado para cada objetivo Estratégico General existirá uno o varios Objetivos Estratégicos Específicos a los que llamaremos iniciativas.

En cada una de las iniciativas se detallará el responsable de lograr cada iniciativa y las metas propuestas para cada una.

3.11 Tablero Balanceado Estratégico

3.11.1 Aprendizaje y conocimiento

Tabla 15

Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO							
Objetivos Estratégicos	Responsable	Medidores	Metas	Iniciativas	Responsable	Medidores	Metas
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%

3.11.2 Procesos Internos

Tabla 16
Perspectiva de Procesos Internos

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%

3.11.3 Perspectiva de clientes

Tabla 17
Perspectiva de Clientes

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	

3.11.4 Perspectiva Financiera

Tabla 18
Perspectiva Financiera

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	>=1				
Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil	Gerente propietario	Participación del mercado	>=1	Mantener estrategias actualizadas de acuerdo al entorno	Todas las áreas	%de estrategias que cumplen con sus objetivos	100%

3.12 Iniciativas

3.12.1 Iniciativas de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 19

Crear un Organigrama

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa Crear un organigrama	Fecha de Inicio
Responsable Propietarios de la Clínica	Fecha de Término
<p>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.</p> <pre> graph TD Gerencia --> SubGerencia Gerencia --> DirMedica[Dirección médica] Gerencia --> DirAdmin[Dirección Administrativa] Gerencia --> DirFinanciera[Dirección Financiera] SubGerencia --> DirMedica SubGerencia --> DirAdmin SubGerencia --> DirFinanciera DirMedica --> DptoMaterno[Dpto. Materno Infantil] DirMedica --> DptoEnfermeria[Dpto. Enfermería] DirMedica --> DptoQuirurgico[Dpto. Quirúrgico] DirAdmin --> AdminEjecutiva[Administradora ejecutiva] DirAdmin --> DptoServGenerales[Dpto. Serv. Generales] AdminEjecutiva --> AsistenteAdmin[Asistente de Administración] AdminEjecutiva --> Recepcionista[Recepcionista] DptoServGenerales --> DptoMantenimiento[Dpto. mantenimiento] DptoServGenerales --> DptoAlimentacion[Dpto. Alimentación] DirFinanciera --> DptoContabilidad[Dpto. Contabilidad] DirFinanciera --> DptoCobranzas[Dpto. Creditos y Cobranzas] </pre>	
<p>Descripción de los Beneficios: Contar con un organigrama basado en las capacidades de las personas y no solo en la influencia familiar.</p>	
<p>Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad</p>	<p>Medidores: % de Cumplimiento de los objetivos anuales del nuevo personal</p>
<p>Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Estructura Organizacional</p>	<p>Recursos Requeridos: Organigramas de ejemplos</p>

Tabla 20

Selección del personal que el Organigrama exija

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa Selección del personal que el organigrama exija	Fecha de Inicio
Responsable Gerente - Propietario	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa: Se desarrollará la selección de personal que el organigrama requiera	
Descripción de los Beneficios: Contar con personas especializadas en las áreas que la Clínica Materno Infantil "ALANI" necesite mejorar.	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: % de personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos
Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Estructura Organizacional	Recursos Requeridos: Organigrama Nuevo y Selección adecuada de personal

Tabla 21
Mejorar la Selección del personal

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa Mejorar la selección del personal	Fecha de Inicio
Responsable Gerente - Propietario	Fecha de Término
<p>Descripción de la Iniciativa:</p> <pre> graph LR A[Reclutamiento de candidatos] --> B[1. Internos] A --> C[2. Externos] D[Estudio de las hojas de vida] --> C E[Pruebas] --> F[* Personalidad e Intereses] E --> G[* Habilidades Cognitivas] E --> H[* Habilidades Físicas] I[Entrevistas] --> J["El Gerente - Propietario entrevistará a las personas que han pasado las pruebas para seleccionar tres candidatos que tendrán la entrevista con su jefe inmediato y así seleccionar uno de ellos"] K[Inducción y Capacitación] </pre> <p>Crear un mecanismo eficiente de selección del personal</p>	
<p>Descripción de los Beneficios: Contar con personas especializadas en las áreas que la Clínica Materno Infantil "ALANI" necesite mejorar.</p>	
<p>Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad</p>	<p>Medidores: % de personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos</p>
<p>Objetivos a los que se enfoca: Mejorar la Estructura Organizacional</p>	<p>Recursos Requeridos: Organigrama Nuevo y Selección adecuada de personal</p>

Tabla 22
Campaña de difusión de la cultura, estrategias y política

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa Campaña de difusión de la cultura , estrategias y políticas	Fecha de Inicio
Responsable Jefe de cada área	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa: Hacer una campaña de difusión de la cultura, estrategias y políticas de la empresa a sus empleados para crear una nueva cultura organizacional.	
Descripción de los Beneficios: Crear conciencia y compromiso de los empleados con la visión, misión, estrategias y políticas de la empresa.	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: % desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas en su área.
Objetivos a los que se enfoca: Conciencia Estratégica	Recursos Requeridos: Materiales varios

Tabla 23
Programa de Capacitación

Plantilla Iniciativas (Conocimiento y Aprendizaje)	
Iniciativa Programa de Capacitación	Fecha de Inicio
Responsable Administradora con el Encargado de cada área	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa: Crear un plan continuo de capacitación al personal de todas las áreas acorde a los perfiles y aptitudes de los puestos de la empresa.	
Descripción de los Beneficios: Contar con personal capacitado, creando con esto un valor diferenciador para la empresa	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder y Alta Rentabilidad	Medidores: La diferencia entre el % de objetivos cumplidos antes y después de la capacitación
Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción del Personal	Recursos Requeridos: Presupuesto

3.12.2 Iniciativas de Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 24

Crear un Sistema de Información Eficaz

<u>Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)</u>	
Iniciativa Crear un Sistema de Información eficaz	Fecha de Inicio
Responsable Administradora Ejecutiva	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa: Analizar los requerimientos de información de los usuarios y ofrecer soluciones factibles, útiles y sencillas a estos	
Descripción de los Beneficios: Obtener el mayor beneficio del sistema que nos permita tener información veraz en el momento que se la requiera, y que nos sirva para tomar decisiones	
Rutas Estratégicas: Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad	Medidores: % de satisfacción de los pacientes
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar procesos	Recursos Requeridos: Requerimiento de información de las áreas, presupuesto

Tabla 25
Utilización de un Sistema de Facturación

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa Utilización de un Sistema de facturación	Fecha de Inicio
Responsable Auxiliar de Administración	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa: Crear un proceso automatizado de servicio	
Descripción de los Beneficios: Obtener el mayor beneficio del sistema para obtener satisfacción del cliente	
Rutas Estratégicas: Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad	Medidores: % de satisfacción de los pacientes
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar procesos	Recursos Requeridos: Requerimiento de información de las áreas, presupuesto

Tabla 26
Investigación de la Competencia

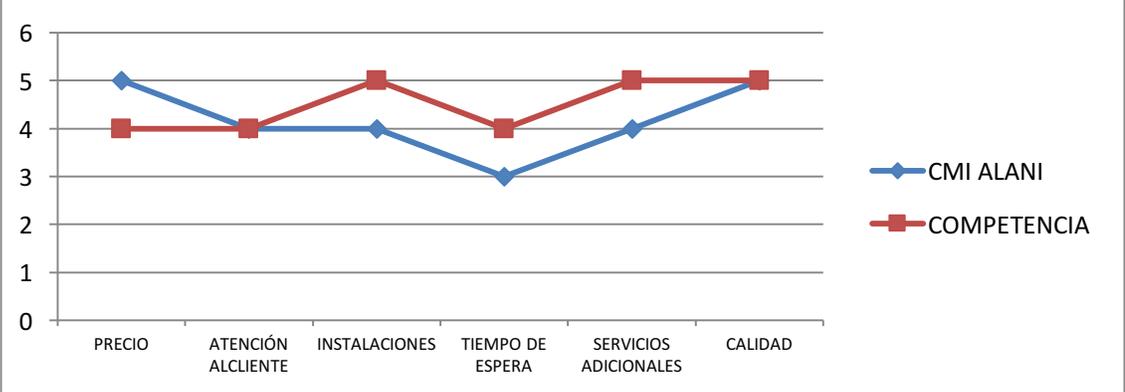
Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)																						
Iniciativa Investigación de la competencia	Fecha de Inicio																					
Responsable Gerente – propietario y Administradora Ejecutiva	Fecha de Término																					
<p>Descripción de la Iniciativa: Realizar una 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)</p>																						
 <table border="1"> <caption>Data from Line Graph</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>CMI ALANI</th> <th>COMPETENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRECIO</td> <td>5</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	5	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	5	4																				
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	4																				
INSTALACIONES	4	5																				
TIEMPO DE ESPERA	3	4																				
SERVICIOS ADICIONALES	4	5																				
CALIDAD	5	5																				
<p>Descripción de los Beneficios: Obtener información que nos permita tomar decisiones para mejorar el servicio y si aumentar nuestros ingresos</p>																						
<p>Rutas Estratégicas: Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad</p>	<p>Medidores: Análisis por mapeo</p>																					
<p>Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción del Cliente ofreciendo un servicio de calidad</p>	<p>Recursos Requeridos: Encuestas de satisfacción del cliente</p>																					

Tabla 27
Creación de una Herramienta WEB

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Procesos Internos)	
Iniciativa Creación de una Herramienta WEB	Fecha de Inicio
Responsable Administradora Ejecutiva	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa: Ofrecer a los pacientes una explicación amplia de los servicios que tenemos a su disposición mejorando así los tiempos de respuesta, también la opción de sugerencias para mejorar el nivel de atención de la Clínica Materno Infantil "ALANI"	
Descripción de los Beneficios: Obtener información que nos permita tomar decisiones para mejorar el servicio y calidad, además de aportar con amplio conocimiento de nuestros servicios para los pacientes	
Rutas Estratégicas: Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad	Medidores: %Satisfacción del cliente
Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción del Cliente ofreciendo un servicio de calidad	Recursos Requeridos: Encuestas de satisfacción del cliente

3.12.3 Iniciativas de Perspectiva de Clientes

Tabla 28

Investigación a pacientes sobre áreas adicionales

<u>Plantilla Iniciativas (Perspectiva Clientes)</u>	
Iniciativa Investigación a los pacientes sobre áreas adicionales	Fecha de Inicio
Responsable Administradora Ejecutiva	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa: Realizar una investigación a los pacientes sobre las áreas que desearían que sean implementadas para una mejor atención	
Descripción de los Beneficios: Aumentar la cobertura en cuanto a los servicios adicionales que se puedan ofrecer, mejorando la calidad de atención para el paciente	
Rutas Estratégicas: Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad	Medidores: %de investigaciones realizadas
Objetivos a los que se enfoca: Aumentar la cobertura Satisfacción del Cliente ofreciendo un servicio de calidad	Recursos Requeridos: Encuestas de satisfacción del cliente

Tabla 29
Plan de Posicionamiento

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Clientes)	
Iniciativa Plan de Posicionamiento	Fecha de Inicio
Responsable Gerente – Propietario y Administradora Ejecutiva	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa:	
DIFERENCIACIÓN	
<p>Servicio: Alta calidad la atención al paciente Servicios Adicionales varios Reducir los tiempos de espera</p> <p>Personal Personal Médico altamente capacitado Personal administrativo motivado</p> <p>Canal Mediante el aumento de áreas de atención y de médicos de planta que permitan otorgar una total satisfacción del cliente.</p>	
ADMINISTRACIÓN DE COMUNICACIÓN	
<p>Objetivos de la Comunicación: Establecer conciencia en los pacientes que aún no son parte de la Clínica Materno Infantil "ALANI" Para los pacientes que ya son parte, establecer un conocimiento de lo que representa la Clínica Materno Infantil "ALANI" , además se busca obtener preferencia por la misma</p> <p>Diseño del mensaje: El contenido, la estructura, el formato y la fuente deberán ser supervisados por el Gerente – Propietario de mano con asesoría en mercadeo, para posibles promociones</p> <p>Seleccionar canales de comunicación: Impulsar los canales de comunicación tanto personal como no personal</p>	
Descripción de los Beneficios: El posicionamiento que obtendrá la Clínica Materno Infantil "ALANI" le dará una diferenciación y un valor agregado con respecto a sus competidores.	
Rutas Estratégicas:	Medidores:

Continua 

Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad	% de personas captadas de acuerdo al plan de posicionamiento
Objetivos a los que se enfoca: Aumentar Posicionamiento	Recursos Requeridos:

Tabla 30
Plan Masivo de Diagnósticos de salud

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Clientes)	
Iniciativa Plan masivo de diagnósticos de salud	Fecha de Inicio
Responsable Gerente – Propietario y Administradora Ejecutiva	Fecha de Término
<p>Descripción de la Iniciativa: 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.</p> <p>Pueden ser campañas de Papanicolaou, vacunación, prevención de la artritis mediante I medición de la densidad ósea, etc.</p> <p>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.</p>	
<p>Descripción de los Beneficios: Conciencia social, promoviendo la salud preventiva Buen nivel de ingresos Captación de pacientes</p>	
Rutas Estratégicas: Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil Alta Rentabilidad	Medidores: % de objetivos de ingresos logrados por las campañas
Objetivos a los que se enfoca: Plan de Diagnostico	Recursos Requeridos:

Tabla 31
Plan de mejora de los Tiempos de espera

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Clientes)	
Iniciativa Plan de mejora de los tiempos de espera	Fecha de Inicio
Responsable Asistente de Administración	Fecha de Término
<p>Descripción de la Iniciativa: Crear un plan en el cual se minimicen los tiempos de pera a través de llamadas para la reservación de turnos otorgándole al paciente una hora determinada</p>	

para ser atendido, evitando el malestar de esperar por largos lapsos de tiempo.	
Descripción de los Beneficios: Mediante este plan se beneficiará al paciente disminuyendo los tiempos de espera, aumentando la satisfacción del mismo.	
Rutas Estratégicas: Empresa Líder Alta Rentabilidad	Medidores: % de disminución de tiempos de espera
Objetivos a los que se enfoca: Satisfacción del paciente	Recursos Requeridos: Call Center

3.12.4 Iniciativas de Perspectiva Financiera

Tabla 32

Implementar Plan de Mercadeo para aumentar las ventas

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

Continua



Tabla 33
Establecer políticas y mecanismos de control de gastos

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Financiera)	
Iniciativa Establecer políticas y mecanismos de control de gastos	Fecha de Inicio
Responsable Gerente - Propietario	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa:	
Objetivos del Plan de Control de Gastos	
Mantener el aumento del gasto en por lo menos el 4%	
Cumplir con los presupuestos de gasto anual	
Estrategias	
Concurso de la mejor opción: los proveedores se someterán a un concurso para obtener la mejor opción de compra	
Presupuesto mensual: se deberá llevar un presupuesto de gastos, detallando el dinero requerido, siempre y cuando el gasto sea justificado y no exceda los límites establecidos	
Descripción de los Beneficios:	
Si se tiene un mejor control de gastos, se podrán obtener mayores beneficios o invertir en mejoras para el negocio.	
Rutas Estratégicas: Alta rentabilidad	Medidores: Gastos reales vs. Presupuesto
Objetivos a los que se enfoca: Optimizar costos y gastos	Recursos Requeridos: Datos históricos

Tabla 34
Mantener Estrategias Actualizadas

Plantilla Iniciativas (Perspectiva Financiera)	
Iniciativa Mantener estrategias actualizadas de acuerdo al entorno	Fecha de Inicio
Responsable Encargados de todas las áreas	Fecha de Término
Descripción de la Iniciativa: Se recomienda cada seis meses realizar una reunión entre los encargados de todas las áreas para evaluar el alcance de sus objetivos, y además revisar el plan estratégico para actualizarlo o modificarlo de acuerdo al entorno que exista en ese momento pareo siempre enfocándose en la misión y visión de la clínica.	
Descripción de los Beneficios: Tener estrategias actualizadas y conformes a la realidad del momento en que se esté.	
Rutas Estratégicas: Alta rentabilidad Empresa líder	Medidores: % de estrategias que cumplen con sus objetivos
Objetivos a los que se enfoca: Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil	Recursos Requeridos: Datos del cumplimiento de objetivos y del entorno

3.13 Medidores

3.13.1 Medidores de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 35

Medidor de Iniciativa: Crear un nuevo Organigrama

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO)					
Objetivo Estratégico	Mejorar la Estructura Organizacional		Frecuencia de Actualización	Una sola ocasión	
Medidor	% de cumplimiento de los objetivos anuales nuevo personal		Unidad de Medida	Porcentaje	
Finalidad de la Medición	Controlar si las decisiones que se tomaron fueron acertadas				
Iniciativa	Crear un Organigrama				
Definición de la Medida, Fórmula	$= \left(\frac{\sum \text{objetivos logrados nuevo personal}}{\sum \text{objetivos propuestos nuevo personal}} \right) (100\%)$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Recursos Humanos		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Propietarios de la Clínica		Administradora Ejecutiva		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 36

Medidor de Iniciativa: Selección del personal que el organigrama exija

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO)					
Objetivo Estratégico	Mejorar la Estructura Organizacional		Frecuencia de Actualización	Una sola ocasión	
Medidor	% de personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos		Unidad de Medida	Porcentaje	
Finalidad de la Medición	Controlar el desempeño de selección del personal				
Iniciativa	Selección del personal que el nuevo organigrama exija				
Definición de la Medida, Fórmula	= $\frac{\# \text{ de personas que salen de la empresa}}{\# \text{ de personas contratadas}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Recursos Humanos		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Propietarios de la Clínica		Administradora Ejecutiva		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%

Tabla 37
Medidor de Iniciativa: Mejor selección del personal

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO)					
Objetivo Estratégico	Mejorar la Estructura Organizacional		Frecuencia de Actualización	Semestral	
Medidor	% de personas que salgan de la empresa por no cumplir sus objetivos		Unidad de Medida	Porcentaje	
Finalidad de la Medición	Controlar el desempeño de selección del personal				
Iniciativa	Mejor selección del personal				
Definición de la Medida, Fórmula	$= \frac{\# \text{ de personas que salen de la empresa}}{\# \text{ de personas contratadas}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Recursos Humanos		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Propietarios de la Clínica		Administradora Ejecutiva		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%	<=10%

Tabla 38

Medidor de Iniciativa: Campaña de Difusión de la Cultura, Estrategias y Políticas

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO)					
Objetivo Estratégico	Conciencia Estratégica		Frecuencia de Actualización	Trimestral	
Medidor	% de desconocimiento de la cultura, estrategias y políticas en su área		Unidad de Medida	Porcentaje	
Finalidad de la Medición	Medir el nivel de conocimiento de la cultura organizacional del personal				
Iniciativa	Campaña de difusión de la cultura, estrategias y políticas				
Definición de la Medida, Fórmula	$= 100\% \left[1 - \left(\frac{\sum \text{Puntuación es prueba conciencia estratégica}}{(\text{puntuación máxima})(\# \text{ de empleados})} \right) \right]$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Evaluaciones		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Encargado de cada área		Administradora Ejecutiva		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	<=5%	<=5%	<=5%	<=5%	<=5%

Tabla 39
Medidor de Iniciativa: Programa de Capacitación

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción del Personal		Frecuencia de Actualización	Trimestral	
Medidor	La diferencia entre el % de objetivos cumplidos antes y después de la capacitación		Unidad de Medida	Porcentaje	
Finalidad de la Medición	Controlar el desempeño del programa de capacitación				
Iniciativa	Programa de capacitación				
Definición de la Medida, Fórmula	$= \frac{\sum \text{objetivos logrados después de la capacitación del personal}}{\sum \text{objetivos propuestos}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Recursos Humanos		
Disponibile con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Encargado de cada área		Administradora Ejecutiva		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	100%	100%	100%	100%	100%

3.13.2 Medidores de Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 40

Medidor de Iniciativa: Crear un Sistema de Información eficaz

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS)					
Objetivo Estratégico	Optimizar Procesos		Frecuencia de Actualización	Bimensual	
Medidor	% de satisfacción de los usuarios		Unidad de Medida	Porcentaje	
Finalidad de la Medición	Revisar el avance de la implantación de un sistema de información				
Iniciativa	Crear un sistema de información eficaz				
Definición de la Medida, Fórmula	$= \left[\frac{\sum \text{puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5(\# \text{de cuestiones})(\# \text{de empleados})} \right] (100\%)$				
Notas y Supuestos					
La persona que realiza la encuesta puede incluir el número de preguntas que desee pero siempre la valoración de estas se realizará utilizando una escala de 1 a 5 (donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción)					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Recursos Humanos		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Administradora Ejecutiva	Administradora Ejecutiva		Administradora Ejecutiva		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	60%	80%	95%	95%	95%

Tabla 41
Medidor de Iniciativa: Utilización de un Sistema de Facturación

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS)					
Objetivo Estratégico	Optimizar Procesos	Frecuencia de Actualización	Semestral		
Medidor	% de satisfacción de los usuarios	Unidad de Medida	Porcentaje		
Finalidad de la Medición	Revisar el avance de la implantación de un sistema de Facturación				
Iniciativa	Utilización de un Sistema de Facturación				
Definición de la Medida, Fórmula	$= \left[\frac{\sum \text{puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5(\# \text{de cuestiones})(\# \text{de empleados})} \right] (100\%)$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Administración		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Administradora Ejecutiva	Asistente de Administración		Asistente de Administración		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	60%	80%	95%	95%	95%

Tabla 42
Medidor de Iniciativa: Investigación de la Competencia

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS)					
Objetivo Estratégico	Ofrecer un servicio de calidad para la satisfacción del cliente		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	Análisis por mapeo		Unidad de Medida	Indicador de posición	
Finalidad de la Medición	Conocer como nos ven nuestros clientes frente a la competencia				
Iniciativa	Investigación de la competencia				
Definición de la Medida, Fórmula	<i>Media de cada punto de comparación de la Clínica Materno Infantil "ALANI" vs. La media de cada punto de comparación de la competencia</i>				
Notas y Supuestos	En la encuesta del análisis por mapeo como mínimo se tienen que tomar en cuenta preguntas de calidad, precio, atención al cliente, instalaciones, servicios adicionales, tiempo de espera.				
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Encuestas		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Administradora Ejecutiva	Administradora Ejecutiva		Administradora Ejecutiva		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	<=2%	<=2%	<=2%	<=2%	<=2%

Tabla 43

Medidor de Iniciativa: Creación de una Herramienta WEB

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS)					
Objetivo Estratégico	Ofrecer un servicio de calidad para la satisfacción del cliente		Frecuencia de Actualización	Trimestral	
Medidor	% satisfacción del cliente		Unidad de Medida	Porcentaje	
Finalidad de la Medición	Ofrecer a los pacientes una explicación amplia de los servicios que tenemos a su disposición				
Iniciativa	Creación de una Herramienta WEB				
Definición de la Medida, Fórmula	<i>% satisfacción del cliente</i>				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Encuestas		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Administradora Ejecutiva	Asistente de Administración		Asistente de Administración		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	<=2%	<=2%	<=2%	<=2%	<=2%

3.13.3 Medidores de Perspectiva de Clientes

Tabla 44

Medidor de Iniciativa: Investigación a Pacientes sobre áreas adicionales

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA CLIENTES)					
Objetivo Estratégico	Aumentar Cobertura		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	# de áreas nuevas totales		Unidad de Medida	Áreas Adicionales	
Finalidad de la Medición	Controlar el avance hacia la consecución del objetivo de aumentar la cobertura				
Iniciativa	Investigación a pacientes sobre áreas adicionales				
Definición de la Medida, Fórmula	<i># de áreas nuevas en total</i>				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Gerencia		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Sub – Gerente		Gerente - Propietario		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	<5%	<5%	<5%	<5%	<5%

Tabla 45
Medidor de Iniciativa: Plan de Posicionamiento

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA CLIENTES)					
Objetivo Estratégico	Aumentar Posicionamiento		Frecuencia de Actualización	Anual	
Medidor	% personas que asocian a la empresa de acuerdo al Plan de Posicionamiento		Unidad de Medida	Proporción de personas que reconocen a la clínica de acuerdo al plan	
Finalidad de la Medición	Controlar el avance hacia la consecución del objetivo de aumentar la cobertura				
Iniciativa	Plan de Posicionamiento				
Definición de la Medida, Fórmula	# de personas que reconocen a la clínica de acuerdo al plan de posicionamiento				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Investigación de mercado mediante encuestas		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Sub – Gerente		Gerente - Propietario		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	50%	60%	70%	80%	90%

Tabla 46

Medidor de Iniciativa: Plan Masivo de Diagnósticos de salud

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA CLIENTES)					
Objetivo Estratégico	Plan Masivo de Diagnostico de salud		Frecuencia de Actualización	Trimestral	
Medidor	% de objetivos de ingresos logrados con las campañas		Unidad de Medida	% de objetivos de ingresos logrados con las campañas	
Finalidad de la Medición	Verificar la efectividad de las promociones que se ofrezcan en el año. Esta información será útil para futuras promociones				
Definición de la Medida, Fórmula	$= \frac{\text{Ventas reales} - \text{Ventas presupuestadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Datos obtenidos a través de los pacientes		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Sub – Gerente		Gerente - Propietario		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	>=0%	>=0%	>=0%	>=0%	>=0%

Tabla 46

Medidor de Iniciativa: Plan de mejora de los tiempos de espera

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA CLIENTES)					
Objetivo Estratégico	Satisfacción del paciente		Frecuencia de Actualización	Semestral	
Medidor	% de disminución de los tiempos de espera		Unidad de Medida	% de disminución de los tiempos de espera	
Finalidad de la Medición	Controlar el tiempo de espera de los pacientes para mejorar la calidad del servicio				
Iniciativa	Mejorar los tiempos de espera				
Definición de la Medida, Fórmula	<i>% de disminución de los tiempos de espera</i>				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Datos de campo de atención al paciente		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Sub – Gerente		Gerente - Propietario		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	<=0%	<=0%	<=0%	<=0%	<=0%

3.13.4 Medidores de Perspectiva Financiera

Tabla 48

Medidor de Iniciativa: Implementar planes de mercadeo para aumentar los ingresos

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA FINANCIERA)					
Objetivo Estratégico	Aumentar los ingresos		Frecuencia de Actualización	anual	
Medidor	Ventas reales vs ventas presupuestadas		Unidad de Medida	%	
Finalidad de la Medición	Controlar el cumplimiento de los objetivos en Ventas				
Iniciativa	Implementar Planes de Mercado				
Definición de la Medida, Fórmula	= % de cumplimiento – $\frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Estado de Pérdidas y Ganancias		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Sub – Gerente		Gerente - Propietario		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 49
Medidor de Iniciativa: Mecanismos de control de gastos

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA FINANCIERA)					
Objetivo Estratégico	Optimizar costos y gastos		Frecuencia de Actualización	anual	
Medidor	Gasto real vs presupuesto		Unidad de Medida	%	
Finalidad de la Medición	Mantener un control del presupuesto destinado para cada área y para cada actividad				
Iniciativa	Establecer políticas y mecanismos de control de gastos				
Definición de la Medida, Fórmula	$\% \text{ Variación de Gastos} = \frac{\text{Gastos} - \text{Presupuesto}}{\text{Presupuesto}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Presupuesto y Estado de Pérdidas y Ganancias		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Sub – Gerente		Gerente - Propietario		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	0%	0%	0%	0%	0%

Tabla 50
Medidor de Iniciativa: Mantener estrategias actualizadas

PLANTILLA MEDIDORES (PERSPECTIVA FINANCIERA)					
Objetivo Estratégico	Ser reconocida a nivel provincial como la mejor alternativa de salud materno infantil		Frecuencia de Actualización	Semestral	
Medidor	% de estrategias que cumplen con sus objetivos		Unidad de Medida	%	
Finalidad de la Medición	Controlar si las decisiones que se tomaron fueron las acertadas				
Iniciativa	Mantener estrategias actualizadas de acuerdo al entorno				
Definición de la Medida, Fórmula	$= \frac{\text{Objetivos Estratégico Logrados}}{\text{Objetivos Estratégicos Propuestos}}$				
Notas y Supuestos					
Disponibilidad de la Información			Fuente de la Información		
Disponibilidad	x		Recursos Humanos		
Disponible con cambios menores					
No disponible					
Otro (especificar)					
Metodología para Fijación de Metas					
Los responsables de fijar metas tendrán la potestad de cambiarlas dependiendo de las circunstancias, utilizando su criterio pero este irá siempre encaminado a cumplir las rutas estratégicas.					
Responsable de Fijar la meta	Responsable para alcanzar la meta		Seguimiento y monitoreo de lo medido		Disponibilidad
Gerente - Propietario	Encargados de todas las áreas		Gerente - Propietario		SI/NO
METAS	2015	2016	2017	2018	2019
	100%	100%	100%	100%	100%

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

4.1 Inversiones y Financiamiento

4.1.1 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 20 personas por día, lo que suman 600 pacientes al mes. De esas 900 personas, con base en observaciones personales, se estimó que un 80% está compuesto por mujeres en edad fértil, lo que indica que actualmente la proporción que corresponde a nuestro mercado meta es de 480 pacientes por mes.

Con la ampliación del Clínica Materno Infantil "ALANI", en un periodo de cinco años se pronostica acaparar un 25% del mercado total, lo que corresponderían a 9264 pacientes, para lo cual es necesario un incremento de la demanda por año del 1.40 % teniendo en cuenta que se reciben a 8640 pacientes mujeres en edad fértil por año.

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. Se considerarán que las consultas serán pagadas al contado o con tarjeta de crédito, con lo cual no existirá crédito directo entre la Clínica y el cliente.

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.

Tabla 53
Flujo de Ingresos por Laboratorio

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

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

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

Tabla 54
Flujo de Ingresos por Hospitalización

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

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

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.

Tabla 55
Flujo de Ingresos por Farmacia

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

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

El total de ingresos estimado es de \$39255.

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.

Tabla 58
Cálculo del Capital de Trabajo (Método de Déficit Acumulado Máximo)

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

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

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.

4.1.1 Ingresos por Ventas

De los beneficios que constituyen el movimiento de capital, y aumentan la liquidez de la empresa, solo se tendrán los ingresos por la venta del servicio.

Los ingresos anuales para los cinco años definidos como horizonte de planeación son los siguientes:

Tabla 59
Flujo de Ingresos Anuales "Clínica Materno Infantil ALANI"

AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 30
CONSULTAS	6480	7169	7269	7371	7474
100% CONTADO	\$ 194.400	\$ 215.065	\$ 218.076	\$ 221.129	\$ 224.224

AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
ECOGRAFÍAS	2880	3186	3231	3276	3322
100% CONTADO	\$ 43.200	\$ 47.792	\$ 48.461	\$ 49.140	\$ 49.828

AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
LABORATORIO	972	1075	1090	1106	1121
100% CONTADO	\$ 9.720	\$ 10.753	\$ 10.904	\$ 11.056	\$ 11.211

AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
HOSPITALIZ.	180	199	202	205	208
100% CONTADO	\$ 180.000	\$ 199.134	\$ 201.922	\$ 204.749	\$ 207.615

AÑO	1	2	3	4	5
PRECIO	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45	\$ 45
FARMACIA	972	1075	1090	1106	1121
100% CONTADO	\$ 43.740	\$ 48.390	\$ 49.067	\$ 49.754	\$ 50.451

TOTAL INGRESOS	\$ 471.060	\$ 521.134	\$ 528.430	\$ 535.828	\$ 543.329
-----------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Los ingresos por cirugías que sean realizadas por el personal médico externo son exclusivas del doctor, corriendo la Clínica Materno Infantil "ALANI" con los gastos del uso del quirófano, valores incluidos en el costo por servicios básicos.

4.2.2 Inversión Inicial

Tabla 60
Inversión Inicial

RUBRO	VALOR
Instalaciones	\$18.000
Equipos Médicos	\$380.000
Equipos de Oficina	6.000
Muebles de Oficina	\$3.000
Equipos de Computo	\$5.000
Insumos	\$10.000
total	\$422.000

La inversión inicial con la que contará la Clínica Materno Infantil "ALANI" para su ampliación será de \$422.000,00

4.2.3 Valor de Desecho

El cálculo de desecho será calculado bajo el método contable, por lo que primeramente se determinará el porcentaje de depreciación anual de los activos fijos según su naturaleza.

Tabla 61
Valor de Desecho

RUBRO	VIDA ÚTIL	DEPREC. ANUAL
INSTALACIONES	10	10%
EQUIPOS MÉDICOS	10	10%
EQUIPOS DE OFICINA	10	10%
MUEBLES DE OFICINA	10	10%
EQUIPOS DE COMPUTO	3	33%

4.2 Tasa de descuento

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.

4.2.2 Costo Promedio Ponderado de Capital

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

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

En donde $K_d * (1 - t)$ representa el costo de la deuda después de impuestos. Dado que al endeudarse, los intereses del préstamo se deducen de las utilidades y permiten una menor tributación, es posible incluir directamente en la tasa de descuento el efecto de los tributos, que obviamente serán menores, ya que los intereses son deducibles para el cálculo del impuesto. El costo de la deuda corresponde a la tasa de interés cobrada por el Banco sobre créditos, siendo del 13.43% la tasa impositiva es del 25%.

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, β 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 β 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%**.

4.2.3 Flujo de Caja

Primeramente se presenta la tabla de amortización del 60% de la deuda a cinco años plazo, con el 13.43% de interés. Se dejará como garantía del préstamo las máquinas utilizadas en el diagnóstico por imágenes.

Tabla 62
Amortización de la Deuda

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

Tabla 63
Flujo de Caja "Clínica Materno Infantil ALANI"

ANNOS		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
FUJO 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.

4.2.4 VAN (Valor Actual Neto)

El Valor Actualizado Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas.

Analíticamente 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:

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

Siendo:

- k = tipo de descuento.
- n = número de años, vida de la inversión.
- A = desembolso inicial.
- Q1, Q2.....Qn = flujos netos de caja de cada período.

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

$$VAN = -438.780,00 + 616208.23$$

$$VAN = 177.428,23$$

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.

4.2.5 TIR (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.

$$-A + \frac{Q_1}{(1+r)} + \frac{Q_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+r)^n} = 0$$

Siendo:

- r = la tasa de retorno o TIR que en este caso es la incógnita.
- A = desembolso inicial.
- Q1, Q2.....Qn = flujos netos de caja de cada período.

$$VAN = -438.780,00 + \frac{143.253,10}{(1 + 0.3016)^1} + \frac{171.959,03}{(1 + 0.3016)^2} + \frac{172.962,20}{(1 + 0.3016)^3} + \frac{173.540,56}{(1 + 0.3016)^4} + \frac{330.026,04}{(1 + 0.3016)^5}$$

$$VAN = -438.780,00 + 438.780,00$$

$$VAN = 0$$

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

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

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

$$TIR = 30,16\%$$

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%

4.2.6 Periodo de Recuperación o Payback

De acuerdo con los flujos anuales de caja y a inversión inicial, se espera recuperar la inversión en un plazo no mayor a tres años.

Tabla 64
Cálculo del Periodo de Recuperación (Payback) "Clínica Materno Infantil
"ALANI"

PERIODO (AÑOS)	SALDO INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
1	260851,10	143253,10	42049,20	101203,90
2	159647,20	171959,03	25735,13	146223,91
3	13423,29	172962,20	2163,83	170798,37

4.2.7 Análisis 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

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

$$RBC = \frac{VA}{I_0}$$

Siendo:

- ⦿ RBC = Relación beneficio costo
- ⦿ VA = Valor actual de los flujos
- ⦿ I₀ = Inversión inicial

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

$$RBC = 1.40$$

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%.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 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.

5.2 Recomendaciones

- ◉ Se recomienda aplicar constantemente encuestas de satisfacción del cliente a fin de estar a la vanguardia con los cambios necesarios para mantener un satisfacción adecuada del cliente.
- ◉ Se recomienda un adecuada selección del personal, debido a que el talento humano es fundamental para el adecuado desempeño de la funciones de la clínica y es totalmente necesario para la correcta aplicación de los cambios propuesto y 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.

Bibliografía

- Gestiopolis*. (2000). Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/>
- Zona Económica*. (2000). Recuperado el 17 de febrero de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/>
- Definición de*. (2008). Recuperado el 14 de Junio de 2014, de <http://definicion.de/>
- Enciclopedia EcuRED*. (2014). Recuperado el 14 de julio de 2014, de <http://www.ecured.cu/>
- Banco Central del Ecuador BCE*. (s.f.). Recuperado el 18 de agosto de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/>
- Canelos, E. (s.f.). *Formulación y evaluación de un plan de Negocios*.
- Cinap*. (s.f.). Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <http://www.cinap.cl/>
- Córdova, M. (2007). *Gestión Financiera Empresarial, 1a Edición*. Bogotá: Eco Ediciones.
- Eco - Finanzas*. (s.f.). Recuperado el 8 de agosto de 2014, de <http://www.eco-finanzas.com/>
- Enriquez, F. (2004). *Organización de Empresas, 2da Edición*. McGraw-Hill.
- Enríquez, O. (2004). *Organización de Empresas, 2da Edición*. McGraw-Hill.
- Estupinan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión, Segunda Edición*. Colombia: Ecoe.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw-Hill.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.* (s.f.). Recuperado el 20 de enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Espana: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Espana: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de Mercados 5ta Edición*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (1992).
- M, C. (1a Edición). *Gestión Financiera Empresarial*. Bogotá-Colombia: Eco Ediciones.
- Ortega Castro, A. L. (s.f.). *Planeación Financiera Estratégica*. Mc. Graw-Hill.
- Ortiz, A. (2005). *Gerencia Estratégica*. Mexico.
- Ortiz, A. (s.f.). *Gerencia Financiera Un Enfoque Estratégico*. McGraw-Hill.
- Porter, M. (2002).
- Steiner, G. A. (2000). *Planeación Estratégica*. México: Compañía Editorial Continental.
- Trullenque , F. (abril de 2000). *Colección Directivos*. Recuperado el 12 de enero de 2015, de balance Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica: <http://193.16.216.209/colecciondirectivos>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera 11ma Edición*. México: Prentice Hall.
- Villacrés, G. (junio de 2013). Tesis presnetada como requisito previo a la obDiseno de un Plan Estratégico Financiero en supermercados NARCIS.

Webster, A. L. (1999). *Estadística aplicada a los Negocios y a la Economía 3ra Edición*. Colombia: Mc Graw Hill.

Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 23 de enero de 2015, de <https://es.wikipedia.org>

Zvi Bodie, R. (2003). *Finanzas*. México: Pearson Ediciones.



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

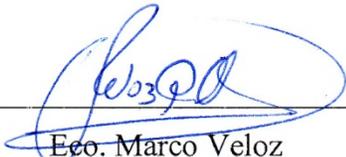
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el señor o señorita:
STEFANNY GEOVANNA ALMEIDA BALSECA

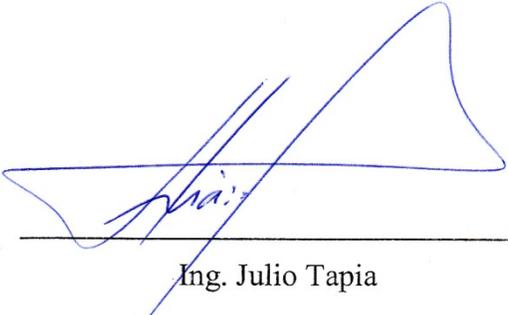
En la ciudad de Latacunga, a los **08 días del mes de enero del 2016.**

Aprobado por:



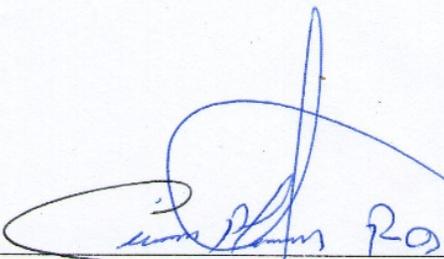
Eco. Marco Veloz

DIRECTOR DEL PROYECTO

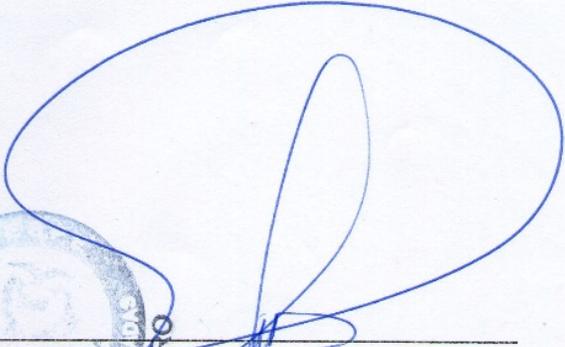


Ing. Julio Tapia

DIRECTOR DE CARRERA



Ing. Carla Cevallos



Dr. Rodrigo Vaca

CODIRECTOR DEL PROYECTO **SECRETARIO ACADÉMICO**