



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PLAN DE NEGOCIO, APLICADO A LA
CLÍNICA LATINO EN LA CIUDAD DE
CUENCA**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial

Autoras:

Ana Gabriela Alvarado Rodas

Daniela Astudillo Jáuregui

Director:

Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi hermana, Andrea, por ser un ejemplo de dedicación y perseverancia.

A mi hermano, Miguel, que siempre me ha dado su apoyo incondicional aun estando tan lejos de mí.

Al amor de mi vida, quien me ha motivado en cada instante y quien me llena de ánimos, mi agradecimiento y amor para usted.

A mi gran amiga Daniela Astudillo, con quien cumpliré una de las metas más importantes.

Y sobre todo a mis padres, Pablo y Alicia, quienes, a más de ser mi inspiración, han sido el pilar fundamental de mi preparación profesional, apoyándome incansablemente.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, José María y Elvira, ya que ellos han sido un pilar fundamental para lograr todo lo que me propongo, por enseñarme a siempre mirar hacia adelante y nunca rendirme, a mi amiga Gabriela Alvarado por ser un apoyo incondicional y con quien cumpliré una de las metas más importantes, simplemente gracias, por tanto.

AGRADECIMIENTO

Principalmente queremos agradecer a nuestros padres por el apoyo incondicional en todo momento.

A la Clínica Latino por habernos proporcionado toda la información necesaria para la realización del presente trabajo.

A nuestro tutor, el Ing. Xavier Ortega Vásquez, quien nos ha guiado de la mejor manera, permitiéndonos lograr un trabajo de excelencia.

Al Eco. Luis Tonón, quien, con dedicación, nos ha brindado toda su ayuda.

RESUMEN

Este trabajo es un plan de negocios para Clínica Latino, para conocer su situación actual, analizarla y buscar soluciones a posibles problemas para poder mejorarla. La Clínica Latino es una empresa familiar que lleva en el mercado 60 años, brindando servicios de salud especializada en la ciudad de Cuenca.

La finalidad del presente trabajo es analizar diferentes aspectos que ayudarán para el manejo adecuado y crecimiento de la Clínica, como es la parte administrativa, operativa, marketera y financiera. Presentamos propuestas efectivas para mejorar el posicionamiento del nombre "Clínica Latino", en base a una encuesta que realizamos a 300 personas que radican en la ciudad de Cuenca.

Finalmente se pudo observar que la Clínica Latino es una empresa sólida que ocupa una importante posición competitiva en el mercado.

Palabras clave: administrativa, clínica latino, financiera, marketera, operativa, plan de negocio.

ABSTRACT

This work dealt with a business plan for *Clinica Latino* with the aim to know its current situation, analyze it and look for solutions to possible problems in order to improve it. *Clinica Latino* is a family business that has been in the market for 60 years, providing specialized health services in Cuenca. The purpose of this paper was to analyze different administrative, operational, market and financial aspects to help the proper management and growth of the Clinic. Based on a survey conducted on 300 people who live in Cuenca, the study presented effective proposals to improve the positioning of *Clinica Latino* name. Finally it was observed that *Clinica Latino* is a solid company that occupies an important competitive position in the market.

Keywords: business plan, *Clinica Latino*, administrative, operational, marketer, financial.



A handwritten signature in blue ink, located in the bottom right corner. The signature is stylized and appears to be 'Paúl Arpi'.

Translated by:

Ing. Paúl Arpi

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN.....	ix
1. CAPÍTULO 1: LA EMPRESA	11
Introducción	11
1.1. Empresa	11
1.1.1. Descripción de la Clínica.....	11
1.1.2. Historia	11
1.1.3. Misión	12
1.1.4. Visión	13
1.1.5. Valores institucionales.....	13
1.2. Descripción del modelo de negocio.....	14
1.2.1 Análisis Externo.....	14
1.2.2 Análisis Interno	23
1.2.3 Alianzas estratégicas	28
1.2.4. Marco Legal.....	29
Conclusión	29
2. CAPÍTULO 2: ETAPA DE MARKETING.....	30
Introducción	30
2.1. Producto / Servicio.....	30
2.2. Precio.....	33
2.3. Plaza	36
2.4. Promoción.....	36
2.5. Aplicación del Principio de Pareto	37
2.6. Análisis de encuestas.....	39
2.7. Propuestas para el uso eficiente del marketing y promoción de la empresa	45
Conclusión	57
3. CAPÍTULO 3: ETAPA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA.....	58

Introducción	58
3.1. Organigrama	58
3.2. Funciones del talento humano	58
3.3. Propuestas.....	76
3.4. Motivación	83
Conclusión	86
4. CAPÍTULO 4: ETAPA FINANCIERA	87
Introducción	87
4.1. Análisis Financiero	87
4.2. Riesgos.....	93
Conclusión	95
5. CAPÍTULO 5: RESUMEN EJECUTIVO	96
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	105

Índice de tablas

Tabla 1 Saldos de la Deuda Pública en Relación con el PIB en el Ecuador (2006 – 2017).....	15
Tabla 2 Índice de Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor	19
Tabla 3 Principales Proveedores de Instrumentos y Aparatos de Medicina del Ecuador	23
Tabla 4 Proveedores principales de la Clínica Latino	26
Tabla 5 Proveedores secundarios de la Clínica Latino	27
Tabla 6 Ejemplo: Precios	34
Tabla 7 Precios de las habitaciones.....	35
Tabla 8 Tabla de Canales de Venta Clínica Latino.....	36
Tabla 9 Especialidades Clínica Latino	38
Tabla 10 Principio de Pareto	38
Tabla 11 Matriz de propuestas para mejorar el Marketing de la "Clínica Latino"	55
Tabla 12 Crecimiento de las Ventas y Utilidades	88
Tabla 13 Gastos Anuales Propuestos	89
Tabla 14 Proyecciones del Estado de Resultados	91
Tabla 15 Proyecciones del Flujo de Efectivo.....	92

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Clínica Latino.....	58
Ilustración 2 Organigrama propuesto para la Clínica Latino	77
Ilustración 3 Proyecciones de Ventas.....	93

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Coeficiente Deuda / PIB en el Ecuador (2006 - 2017).....	16
Gráfico 2 Pregunta N°1 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"	40
Gráfico 3 Pregunta N° 2 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"	41
Gráfico 4 Pregunta N°3 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"	42
Gráfico 5 Pregunta N°4 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"	42
Gráfico 6 Pregunta N°5 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"	43
Gráfico 7 Pregunta N°6 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"	44
Gráfico 8 Pregunta N°7 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"	45

Índice de Anexos

Anexo 1 Estado de Resultados del año 2017	105
Anexo 2 Modelo de Encuestas	106
Anexo 3 Listado de Pacientes	108
Anexo 4 Tarifario de Diseño Gráfico del Ecuador	115
Anexo 5 Estados de Situación Financiera del año 2012 al 2017	117
Anexo 6 Método RISICAR del Área de Ventas de la Clínica Latino	118

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo, además de dar una idea mucho más clara a los socios de la situación de la empresa, evaluar la situación de la misma y encontrar los puntos débiles para convertirlos en fortalezas; es por esto que después de la investigación realizada hemos visto oportuno aportar con una serie de propuestas útiles para el crecimiento de la Clínica empezando por las áreas de talento humano y marketing ya que son las menos trabajadas.

Este trabajo de titulación tiene en su desarrollo cinco capítulos, mismos que se puntualizan de manera general a continuación:

En el Capítulo I se da a conocer todo sobre la Clínica Latino, su historia, la misión, la visión y los valores institucionales. Adicional a esto, una investigación de los distintos factores tanto externos, como internos, que podrían afectar de manera positiva o negativa al crecimiento de la institución. Por último, dentro de este capítulo se detalla el marco legal de la clínica.

En el Capítulo II se aborda el tema del marketing, en este apartado se describen los servicios que la Clínica Latino brinda, muestra una visión general de los precios que se manejan, la plaza, en donde no solo se da a conocer la ubicación de la empresa si no también los canales de distribución por los que llegan los servicios a los pacientes y la promoción.

En este capítulo se ha realizado la investigación de mercado a un número de personas seleccionadas mediante la aplicación del principio de Pareto, mismos que brindaron su ayuda para la realización de una encuesta que permitió proporcionar un abanico de propuestas para el mejoramiento del departamento de marketing.

En el capítulo III se encuentra la etapa operativa y administrativa de la empresa en donde en primer lugar se puede encontrar el organigrama, posteriormente, las funciones que se realizan en cada cargo. El punto más importante que se ha incluido en este capítulo es la motivación del personal, se conoce de sobra la importancia de la misma, así que aportamos con propuestas para su gestión adecuada, empezando desde la selección y reclutamiento de talento humano, hasta las maneras de lograr que este se sienta parte de

la clínica y que de esta manera cada uno brinde una experiencia insuperable a cada paciente.

En el capítulo IV se detalla la parte financiera de la institución, sus estados financieros, de resultados y flujos tanto históricos como proyecciones. Además, se presenta una matriz de los riesgos que enfrenta la clínica con sus posibles medidas de tratamiento.

En el capítulo V se presenta el resumen ejecutivo y finalmente se pueden encontrar las conclusiones y las recomendaciones.

1. CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

Introducción

En el presente capítulo se da a conocer la historia, misión, visión y valores de la Clínica Latino. Además, se presenta los factores externos e internos que pueden afectar a la actividad de la institución ya sea para su crecimiento o para notar las amenazas existentes.

Dentro del análisis externo se puede encontrar el análisis político, económico, social y el tecnológico. En el análisis interno se detallan los competidores tanto potenciales como los actuales, los proveedores de la clínica, los clientes, sus socios y los servicios que están sustituyendo a las clínicas dentro de una sociedad que tiende a lo naturalista.

Otro punto son las alianzas estratégicas que la clínica ha desarrollado y por último se muestra detalladamente el marco teórico.

1.1. Empresa

1.1.1. Descripción de la Clínica

La Clínica Latino ha brindado sus servicios a la ciudad de Cuenca durante 60 años, se encuentra ubicada en la Av. 3 de noviembre 3-50 y Unidad Nacional.

Al ser una empresa familiar cuenta con seis socios: Dr. Rubén Astudillo M. (Cirujano), Dr. José María Astudillo M. (Otorrinolaringólogo), Dr. Teodoro Astudillo M. (Ginecólogo), Dr. Victor Astudillo M., Psi. Clara Astudillo M., Pedro Astudillo M.

Actualmente la clínica cuenta con sesenta médicos especialistas y alrededor de cien trabajadores en las diferentes áreas que la clínica necesita.

En la actualidad por el crecimiento constante de demanda, la clínica se encuentra desarrollando un proyecto de expansión.

1.1.2. Historia

Clínica Latino inició sus actividades de atención al público el 4 de febrero de 1957, convirtiéndose en el primer centro médico privado de la ciudad de Cuenca y del Austro del Ecuador. Su fundador fue el Doctor Rubén Astudillo Quintanilla quien, junto a un

equipo de reconocidos médicos especializados en el exterior, empezaron a brindar su atención profesional en este centro privado.

En ese entonces la clínica estaba situada en la calle Tarqui y Presidente Córdova, en donde funcionada con el nombre de “Clínica Santa Clara”.

La clínica formó un programa de educación médica continua, el cual contaba con el auspicio de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de Cuenca y el Colegio de Médicos del Azuay, con un valor curricular y abierto a todo el cuerpo médico de la ciudad y el país.

En 1992 la clínica se convierte en la pionera de la cirugía laparoscópica en Cuenca contando con todo el instrumental y equipo médico especializado en esta técnica quirúrgica, marcando un hito histórico en la medicina de la ciudad.

Debido a que la demanda de los servicios de salud especializados se incrementaba año tras año al igual que los avances de la medicina, en 1994 la clínica amplía sus servicios con un número mayor de especialistas con el nombre de Clínica de Especialidades Médicas Latinoamericana Cía. Ltda. (Mercurio, 2006).

Una vez terminadas las nuevas instalaciones en la Av. 3 de noviembre 3-50 y Unidad Nacional, en 1995, se le denomina como HOSPITAL LATINOAMERICANO.

En el año 2009 se adopta el nombre comercial de CLÍNICA LATINO hasta la presente fecha.

1.1.3. Misión

“Proporcionar a la comunidad, dentro de un ambiente de calidez, eficiencia y calidad, las acciones necesarias y oportunas para la recuperación de la salud, con altos estándares profesionales, investigación especializada, capacitación permanente y tecnología de punta sin olvidar los principios y valores de ética y profesionalismo de cada uno de sus colaboradores”.¹

¹ (Clínica Latino, 2016)

1.1.4. Visión

“Ser los pioneros en el desarrollo institucional en la salud en la ciudad de Cuenca, con el reconocimiento Nacional e Internacional”.²

1.1.5. Valores institucionales

Según la información detallada en la página web de la Clínica Latino, la filosofía de una entidad de salud debe fundamentarse en que la medicina es un cometido moral, una profesión cuyos miembros comulgan con una serie de principios válidos desde hace mucho tiempo, como el respeto hacia los demás, la empatía, la compasión, la honestidad y la integridad, el altruismo y la excelencia profesional.

El concepto de profesionalismo médico encuentra sus raíces en estos principios, constituyendo los fundamentos de un contrato colectivo con la sociedad que tradicionalmente ha hecho de la medicina algo diferente de otras profesiones u ocupaciones.

Respeto: Se entiende por respeto que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que el personal de una entidad de salud debe comprometerse a respetar la dignidad de las personas y atender sus necesidades teniendo en cuenta en todo momento sus derechos.

Compasión: Solidaridad por tomar en nuestras manos los problemas ajenos haciéndolos propios; comprensión porque al ponernos en el lugar de los otros, descubrimos el valor de la ayuda desinteresada

Empatía: Es la capacidad de todo el personal de ser sociable, de establecer buenas relaciones interpersonales. Este valor nos permite relacionarnos con las personas con facilidad y agrado.

Integridad: Hace de los integrantes de Clínica Latino, personas correctas, educadas, atentas, éticas e intachables.

Altruismo: Hacer el bien a los demás, aún a costa del provecho propio.

² (Clínica Latino, 2016)

Honestidad: Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que se hace, lo que se piensa, lo que se dice o se ha dicho.

Profesionalismo: Se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo de Clínica Latino debe imprimir a sus funciones y tareas buscando sumarse a la misión institucional.

Estos valores son especialmente particulares en Clínica Latino debido a la naturaleza de su actividad, en donde sus integrantes tanto internos como externos se encuentran sometidos a presiones y niveles de estrés muy grandes que vuelven aún más sensibles los niveles de racionalidad y tolerancia de los mismos.³

1.2. Descripción del modelo de negocio

1.2.1 Análisis Externo

1.2.1.1. Análisis Político

El Ecuador ha estado bajo el mando del Economista Rafael Correa desde el año 2006 hasta inicios del año 2017, mismo que ganó las elecciones dentro del movimiento político “Alianza País”, en este gobierno hubo cambios positivos y negativos para el país en todos los ámbitos. En abril del 2017 democráticamente el Ecuador eligió a su nuevo presidente el Licenciado Lenín Moreno, perteneciendo al mismo movimiento político del gobierno anterior, sin embargo, él optó por seguir los ideales que se suponían se aplicarían desde un principio.

Debido a los excesivos gastos con sobreprecio se generó una gran deuda externa que hasta el día de hoy no se ha logrado saldar. En la siguiente tabla se detalla el incremento de la deuda externa e interna con respecto al PIB desde el año 2006 hasta noviembre de 2017.

³ (Clínica Latino, 2016)

Tabla 1

Saldos de la Deuda Pública en Relación con el PIB en el Ecuador (2006 – 2017)

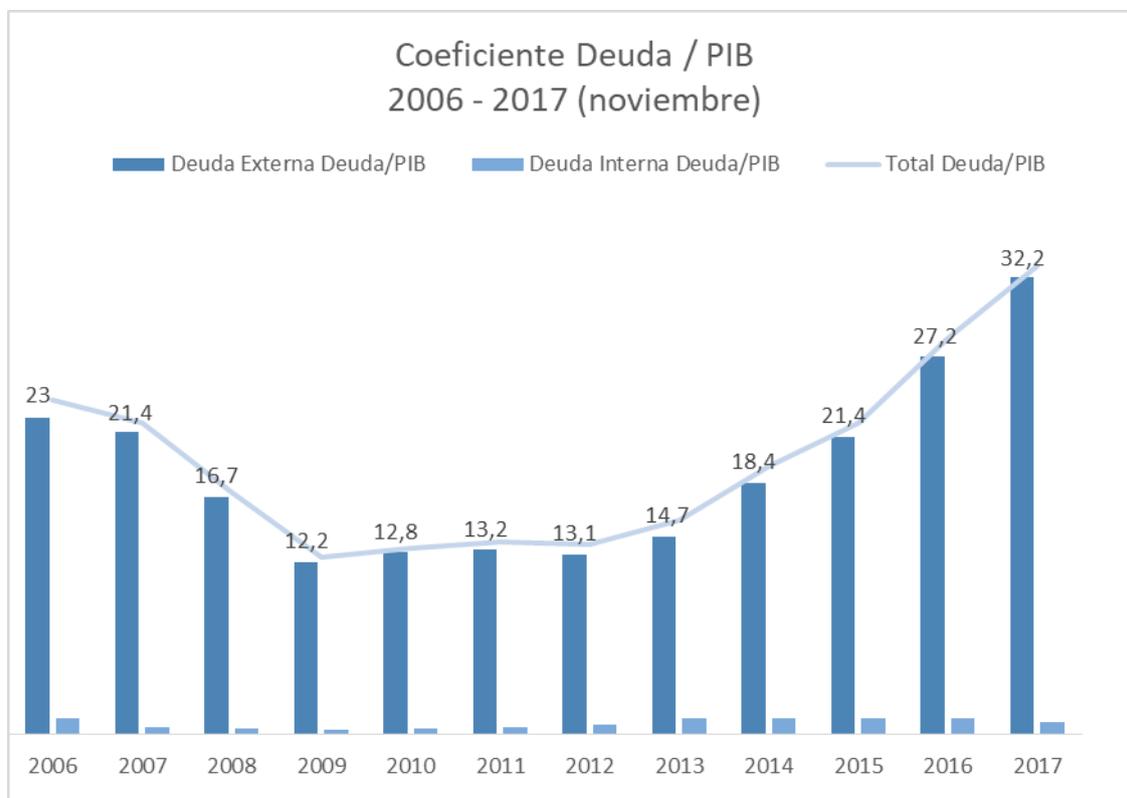
SALDOS DE LA DEUDA PÚBLICA RELACIÓN CON EL PIB AÑOS: 2006 - 2017 (Noviembre) cifras en millones de US dólares y porcentajes						
Años	Deuda Externa		Deuda Interna		Total	
	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB	Saldo	Deuda/PIB
2006	102149	21,8	5335	1,1	107484	23
2007	106327	20,8	2601	0,5	108928	21,4
2008	100889	16,3	2428	0,4	103317	16,7
2009	73925	11,8	2103	0,3	76028	12,2
2010	86717	12,5	2557	0,4	89274	12,8
2011	100553	12,7	3769	0,5	104322	13,2
2012	108718	12,4	6537	0,7	115255	13,1
2013	129201	13,6	10371	1,1	139572	14,7
2014	175819	17,3	10973	1,1	186792	18,4
2015	202252	20,4	10476	1,1	212728	21,4
2016	256793	26	11314	1,1	268107	27,2
2017						
Ene	263886	26,2	11209	1,1	275095	27,3
Feb	264995	26,3	11208	1,1	276203	27,4
Mar	264862	26,3	9807	1	274669	27,2
Abr	269082	26,7	9778	1	278860	27,6
May	268961	26,7	9748	1	278709	27,6
Jun	285521	28,3	9738	1	295259	29,3
Jul	286205	28,4	9623	1	295828	29,3
Ago	286594	28,4	9097	0,9	295691	29,3
Sept	281452	27,9	8950	0,9	290402	28,8
Oct	312057	30,9	8912	0,9	320969	31,8
Nov	316267	31,4	8904	0,9	325171	32,2

Elaboración Propia

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Subsecretaría de Financiamiento Público

Gráfico 1

Coefficiente Deuda / PIB en el Ecuador (2006 - 2017)



Elaboración Propia

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Subsecretaría de Financiamiento Público

Por otro entre los deberes del Estado está el de garantizar, planificar y cuidar el desarrollo nacional, equitativo a niños, jóvenes, adultos y discapacitados, velando por los derechos de la salud, alimentación, seguridad social y educación. A partir del 2008 dentro de la constitución se ha planteado un nuevo término, conocido como Buen Vivir, siendo este modificado en el 2013, visto como una apuesta de cambio enfocado y dirigido hacia el ser humano.

Dentro de las funciones de la política fiscal está la de financiar los servicios, la inversión y los bienes públicos, la redistribución del ingreso y la generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores industriales.

- Organismos Gubernamentales
 - **Superintendencia de Compañías:** Según la página web de la Superintendencia de Compañías, la Constitución de la República del Ecuador, en artículo 213 señala que las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley. La Superintendencia de Compañías también reza en el artículo 430 de la Codificación de la Ley de Compañías define a la Superintendencia de Compañías como un organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.⁴
 - **Servicios de Rentas Internas:** El Servicio de Rentas Internas nació el 2 de diciembre de 1997 basándose en los principios de justicia y equidad, como respuesta a la alta evasión tributaria, alimentada por la ausencia casi total de cultura tributaria. Desde su creación se ha destacado por ser una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera transparente tanto sus políticas como la legislación tributaria.
Durante los últimos años se evidencia un enorme incremento en la recaudación de impuestos. Entre los años 2007 y 2017 la recaudación superó los 90.000 millones de dólares. La cifra alcanzada por el SRI no se debe a reformas tributarias sino a la eficiencia en la gestión de la institución, a las mejoras e implementación de sistemas de alta tecnología, desarrollo de productos innovadores como la Facturación Electrónica, SRI

⁴ (Superintendencia de Compañías, 2014)

móvil, servicios en línea, reducción de costos indirectos a la ciudadanía y el afianzamiento de la cultura tributaria, además del incremento significativo de contribuyentes.

Su objetivo es llegar a eliminar la evasión y malas prácticas tributarias.⁵

- **Ministerio de Salud del Ecuador:** Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud.⁶

1.2.1.2. Análisis Económico

En el periodo comprendido entre los años 2007 y 2014 en el Ecuador, en promedio el PIB tuvo un crecimiento de 4,3%, debido al alto precio del petróleo y a los préstamos de dinero que se tuvieron que solicitar para poder seguir invirtiendo en el gasto público como en sectores de energía y transporte. Sin embargo, en estos años la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% y de igual manera el coeficiente de desigualdad de Gini de 0,54 a 0,47, ya que los ingresos de los más pobres tuvieron un crecimiento rápido. (Banco Mundial, 2017)

Entre los años 2014 y 2016 los precios del petróleo bajaron, de igual manera la apreciación del dólar. En estos años el desempleo urbano y subempleo urbano aumentaron significativamente. La pobreza y el coeficiente de Gini se mantuvieron iguales. (Banco Mundial, 2017)

En abril de 2016 la zona costera del Ecuador sufrió un terremoto que afectó la economía del país, se aplicaron medidas temporales para poder moderar los efectos que ha tenido la baja de petróleo y poder financiar los gastos que dejó la reconstrucción de las zonas afectadas por el terremoto.

⁵ (Servicios de Rentas Internas, 2017)

⁶ (Ministerio de Salud Pública, 2017)

La inflación en el Ecuador ha variado notablemente desde el año 2007 hasta el 2017, 3,32% y -0,20% respectivamente como se puede observar en la tabla N°2.

Afortunadamente al año 2017 como se mencionó anteriormente, existe una deflación del -0,20%, razón por la que los precios no han tenido un cambio abrupto.

Tabla 2

Índice de Inflación Anual del Índice de Precios al Consumidor

Inflación Anual del IPC		
Año	Índice	Inflación anual
2007	109,97	3,32%
2008	119,68	8,83%
2009	124,84	4,31%
2010	128,99	3,33%
2011	135,97	5,41%
2012	141,63	4,16%
2013	145,46	2,70%
2014	100,64	3,67%
2015	104,05	3,38%
2016	105,21	1,12%
2017	105	-0,20%

Elaboración Propia

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el 2017, el costo de la Canasta Básica se ubicó en 707,47 dólares, mientras que el ingreso familiar mensual de un hogar tipo de cuatro miembros con 1,6 perceptores que ganan el Salario Básico Unificado fue de 700 dólares sin incluir fondos de reserva; es decir, una cobertura del 98,94%. Incluidos los fondos de reserva, el ingreso familiar mensual fue de 749,98 dólares, lo que da una cobertura de 106% de la canasta básica.

En cuanto a los avances en el ámbito de salud, se debe resaltar que los resultados obtenidos también han sido favorables, invirtiéndose cerca de 3.433 millones de dólares destinados a equipamiento, infraestructura, capacitaciones para brindar un mejor servicio y mejorar las condiciones de vida y de salud de los ecuatorianos. Para lograr dichos objetivos se creó el Modelo de Atención Integral de la Salud (MAIS) siendo el conjunto

de políticas, estrategias, lineamientos que al interactuar permiten responder a las necesidades de las personas.⁷

1.2.1.3 Análisis Social

El Ecuador está conformado por cuatro regiones (costa, sierra, oriente y región insular) y por 24 provincias siendo un país no solo rico en flora y fauna, sino también en la diversidad étnica (indígenas, mestizos, negros, mulatos y blancos), llegando a ser uno de los países con más biodiversidad en el mundo

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos al mes de enero del 2018 el Ecuador cuenta con 16 650 759 millones de habitantes. Para el año 2020 se estima que la población se incremente hasta los 17 510 643.⁸

1.2.1.4. Análisis Tecnológico

En el ámbito de la salud es muy importante tocar el tema tecnológico, es por eso que se ha creado la “Dirección Nacional de Inteligencia de la Salud”, organismo encargado de generar información proponer normativas, políticas y lineamientos estratégicos para el mejoramiento de la gestión en cuanto a la Autoridad Sanitaria Nacional en los campos de tecnología, bioética e investigaciones en salud.

Según la página web del (Ministerio de Salud Pública, 2017) La Dirección de Inteligencia de la Salud está integrada por tres unidades:

1) Investigación y Análisis

A continuación, se señalan las actividades de las que se encarga la unidad de investigación y análisis.

- Propuesta de marco regulatorio y normativo en investigaciones en salud, para aprobar las investigaciones en salud que contemplen la intervención en seres humanos y aquellas que según normativa gubernamental así lo requieran.
- Plan nacional anual de investigaciones en salud.
- Registro de investigadores e investigaciones en salud del país.

⁷ (Ministerio de Salud Pública, 2017)

⁸ (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017)

- Investigaciones y estudios especializados, que sean requeridos por el Ministerio de Salud Pública.
- Portafolio de prioridades de investigación en salud, en concordancia con la política emitida por el ente rector.
- Propuestas de normativas y lineamientos para la aplicación de la bioética en los estudios de investigación clínica y en la práctica asistencial. Se analiza el cumplimiento de criterios éticos en las investigaciones observacionales que se evalúan. Así mismo está encargado de coordinar y dar seguimiento a la gestión de los “comités de ética de investigación en seres humanos” y de los “comités de ética asistenciales para la salud”.
- Plan de difusión de experiencias e intercambios metodológicos y técnicos.
- Biblioteca Virtual de Salud, facilita la difusión de investigación científica en salud nacional e internacional.

La Unidad de Investigación y Análisis tiene entre sus competencias ofrecer los siguientes servicios:

- a) Autorización de investigaciones en Salud.
- b) Registro de Investigadores en Salud.
- c) Conformación de Comités de Ética de Investigaciones y Asistenciales.
- d) Evaluación de Revistas Científicas en Salud.
- e) Conformación de Centros Cooperantes de la Biblioteca Virtual de Salud.

2) Evaluación de Tecnologías Sanitarias

Es el proceso sistemático de valoración de las propiedades, los efectos y/o el impacto de la tecnología sanitaria; debe contemplar las dimensiones médicas, sociales, éticas y económicas, y tiene como principal objetivo aportar información para que sea aplicada a la toma de decisiones en el ámbito de la salud.

A continuación, se señalan las actividades realizadas por la unidad antes mencionada

- a) Propuesta de política y normativa sobre evaluación de tecnologías sanitarias.
- b) Informes de evaluación de tecnologías en salud programados y a demanda.
- c) Consultas técnicas de respuesta rápida.

- d) Plan de fomento del uso de evaluación de tecnologías en salud ETES.
- e) Índices de valoración del impacto social, ético, organizativo, y económico de las tecnologías de la salud.
- f) Plan de capacitación nacional sobre las evaluaciones de tecnologías en salud.
- g) Boletines para la difusión de productos de evaluación de tecnologías en salud ETES.

3) Estudios Sectoriales Transversales

El objetivo de los estudios sectoriales transversales que realiza la Dirección Nacional de Inteligencia de la Salud es conocer los elementos que influyen en la salud de la población ecuatoriana en función de su edad y su ubicación geográfica. Esta área tiene tres tipos de productos esencialmente:

- Indicadores e informes de evaluación de impacto en el sector salud.
- Informes de análisis de indicadores del sector salud, por territorio y por estratificación poblacional.
- Informe de las necesidades a mediano y corto plazo del sector salud.

Importación de insumos y equipos para la Salud en el Ecuador

Los centros de salud, clínicas y hospitales en el Ecuador están obligados a tener atención profesional especializada, infraestructura e insumos y equipos adecuados para poder atender de manera adecuada a cada paciente.

Tabla 3

Principales Proveedores de Instrumentos y Aparatos de Medicina del Ecuador

Principales Países Proveedores de Instrumentos y Aparatos de Medicina del Ecuador						
Millones de USD						
Países	Años				Variación 2016-2017	
	2014	2015	2016	2017	%	\$
Alianza del Pacífico	273	274	223	232	↑ 4	9
Unión Europea	217	210	177	169	↓ -5	-8
Comunidad Andina (CAN)	149	161	124	131	↑ 6	7
Acuerdo Bangkok	74	99	59	123	↑ 109	64
Colombia	138	150	116	119	↑ 2	3
MERCOSUR	133	141	107	115	↑ 7	8
China	63	35	23	57	↑ 234	54
Estados Unidos	53	57	48	45	↓ -6	-3
Brasil	35	32	30	30	↑ 0	0
Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)	33	30	30	28	↓ -7	-2
MCCSA	14	16	14	16	↑ 15	2
Rusia	18	21	15	14	↓ -2	-1

Elaboración Propia

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones

Como se puede observar en la tabla N°3 Principales proveedores de insumos y equipos del Ecuador, las importaciones realizadas desde el Ecuador en cuanto a equipos e insumos para la salud han incrementado, siendo el mayor proveedor Estados Unidos. Esto quiere decir que el desarrollo de estos equipos y la tecnología para los mismos no se está explotando dentro del país y para poder ofrecer el mejor servicio las entidades de salud adquieren los productos de otros países.

1.2.2 Análisis Interno

1.2.2.1. Competidores Potenciales

En la actualidad se ha marcado una tendencia de cuidar la salud por medio de la medicina naturista en donde se practica una nutrición natural de base vegetariana para prevenir, promocionar y reparar la salud, aprovechando la fuerza de la naturaleza humana para su auto curación.⁹ Es por esto que muchas personas dejan de ir a los hospitales o clínicas convencionales, prefiriendo asistir a este tipo de entidades por esa nueva cultura naturista que está poco a poco ingresando al mercado.

⁹ (Asociación Española de Médicos Naturistas, 2017)

1.2.2.2. Competidores Actuales

Existen varias entidades que ofrecen los mismos servicios que Clínica Latino, estas se dividen en públicas y privadas.

- Red de Atención Pública Integral de Salud (RPIS)
 - Ministerio de Salud Pública (MSP)
 - Fuerzas Armadas (FF. AA)
 - Policía Nacional
 - Hospital IESS José Carrasco Arteaga (IESS)
- Red de Salud Privada o complementaria

A continuación, se describirán algunas de las clínicas / hospitales públicos que brindan servicios similares a la Clínica Latino.

- Hospital IESS José Carrasco Arteaga: El Hospital José Carrasco Arteaga, es provincial y docente; presta sus servicios a las provincias de Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja, El Oro (zona alta) y Zamora Chinchipe. Labora en forma ininterrumpida durante los 365 días de año. La Consulta Externa funciona doce horas consecutivas. Durante los fines de semana y feriados, el Servicio de Urgencias, Hospitalización y Cirugías de emergencia, laboran en forma permanente. Es un hospital de Nivel III, que quiere decir especializado. Forma parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.¹⁰
- Hospital Vicente Corral Moscoso: Entidad que presta servicios de salud en el ámbito de la asistencia especializada, a través de su cartera de servicios, cumpliendo con la responsabilidad de promoción, prevención, recuperación, rehabilitación de la salud integral, docencia e investigación, conforme a las políticas del Ministerio de Salud Pública y el trabajo en red, en el marco de la justicia y equidad social.¹¹
- Hospital Militar de la III División del Ejército Tarqui – Cuenca (FF. AA)

En seguida se dan a conocer las clínicas y hospitales privados que representan competencia para la Clínica Latino.

¹⁰ (Hospital Regional José Carrasco Arteaga, 2017)

¹¹ (Hospital Vicente Corral Moscoso, 2017)

- Clínica Alban Valarezo.
- Clínica Cisneros.
- Clínica de Especialidades “Los Andes”.
- Clínica de Especialidades Médicas “Niño de Praga”.
- Clínica de Especialidades Médicas del Sur.
- Clínica de Especialidades PRAXXEL.
- Clínica España.
- Clínica Guadalupe.
- Clínica Humanitaria.
- Clínica Humanitaria.
- Clínica La Gloria.
- Clínica La Paz.
- Clínica María Auxiliadora.
- Clínica Paucarbamba.
- Clínica Santa Ana.
- Clínica Santa Bárbara.
- Hospital de la Mujer y el Niño.
- Hospital Monte Sinaí.
- Hospital San Juan de Dios.
- Hospital San Martín de Porres.
- Hospital Santa Inés.
- Hospital Universitario Católico.
- Hospital Universitario del Río.

1.2.2.3 Proveedores

Al hablar de proveedores nos referimos a las personas o empresas que suministran a la clínica de todos los insumos necesarios para brindar el mejor servicio a los pacientes en las atenciones ambulatorias, hospitalarias, ingreso a emergencia, área de análisis y exámenes y el área de cirugía.

Los principales proveedores de la Clínica Latino son:

Tabla 4

Proveedores principales de la Clínica Latino

Proveedores
A&N Comercializadora
Austromedex Cia. Ltda
C.G.Med. S.A.
Ecuador Overseas Agen
Impromed Cia. Ltda.
Intervencionismo Card
Oncomax Cia. Ltda.
Pacheco Astudillo Lind
Torres Arteaga Daniela
Zoldan Corporeishion C

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia.

Los proveedores enlistados anteriormente corresponden a los más importantes para la clínica ya que representan el 65% de adquisiciones de suministros de salud para la clínica.

Tabla 5

Proveedores secundarios de la Clínica Latino

Proveedores Secundarios			
Alban Borja Fausto Osw	Copiadora Ecuatoriana	Karste Peña Elizabeth B	Proveedores Varios
Abad Hermanos Cia. Ltd	Cordero Garcia José An	Krumed (Implantes Med	Quifatex S. A.
Abad Vallejo Silvio Ang	Córdova Torres María I	Laboratorio Imhotep Ci	Quizhpe Arias Noemi Eli
Abefarm S. A.	Cormin Cia. Ltda.	Laboratorios Chalver	Reactlab Import Cia. Lt
Aguilar Y Asociados Cia	Corpomedica Cia. Ltda.	Leon Torres Juan Ferna	Repres. Pedro Araneda F
Alban Huerta Mario Fer	Corporacion Favorita C	Leterago Del Ecuador S	Representaciones Medic
Almacenes Chordeleg	Cortazar Molina Germ	Limpiezaalbyclean Cia.	Restrepo Agudelo Ange
Alvarado Moncayo Ram	Crausaz Camacho Maria	Luzfarma Cia. Ltda.	Rhoseim Cia. Ltda.
Alvarez Larrea Equipos	Difare S. A.	Medibac - Inc S. A.	Rodríguez Aguilar Mar
Amgrufar Cia. Ltda.	Dismedic Cia. Ltda.	Megalimpio Cia. Ltda.	Rush Medical Cia. Ltda.
Artrotek Cia Ltda	Dispresfarma Cia. Ltda.	Modesto Casajoana Cia.	Salud Auditiva Ecuador
Austroinsumos Cia. Ltda	Distribuidora Bioncome	Molina Picón Giovanni	Sarmiento Andrade Luis
Baxter Ecuador S. A.	Distribuidora Jose Verd	Monge Cruz Maria Del C	Sierra Cañarte Miguel
Bio - Reuma (Soria Sama	Ecuaseguridad Cia. Ltda	Mosquera Ochoa Monic	Silverti S. A.
Bio-In S.A. Sistemas Medi	Ecuasurgical S. A.	Muñoz Peñafiel Carlos	Simed S. A.
Biotecnología & Medici	El Mercurio	Muñoz Sanchez Diego Fe	Skydata S. A.
Cando Delgado Mauro S	Empresa Eléctrica Regi	Neira Rosado Emmanuel	Soluciones Industriale
Cárdenas Herrera Jorg	Etapas Ep.	Nestle Ecuador S. A.	Tarjeta American Expre
Casa Médica Jpc	Falconi De Freitas Alex	Ochoa Peralta Christia	Tarjeta Visa Banco De G
Castillo Ochoa Mercy	Flores Peralta Silvia L	Office Soluciones	Telmed Cia. Ltda.
Castro Sagbay Norma C	Frisonex Cia. Ltda.	Oncobiologico Cia. Ltd	The Tesalia Springs S. A.
Cenbiocli S. A.	Gaona Saritama Alex Fr	Pacheco Jara Marcelo	Tinoco Casajoana Susan
Cisneros Malo Juan Art	Gimpromed Cia. Ltda.	Pacho Morocho Hector	Top Medical Ecuador S.
Clínica De Equipos Medi	Glosure S. A.	Palacios Bucheli Juan J	Traumamed S. A.
Coheco S. A.	Gráficas Torres & Asoci	Papeleria Monsalve Cia	Unidad De Diagnostivo I
Comercial Coello	Hormolab Cia. Ltda.	Parra Alvarez Fabian M	V.S. Represent. Medrep C
Comercial Kywi S.A.	Indura Ecuador S. A.	Pasabocas Cruks	Verdugo Verdugo Jakel
Comercial Lepax Cia. Lt	Ingelemed Cia. Ltda.	Pérez Pintado Maria Isa	Zamora Ullauri Nestor
Comercializadora Mq S	Insumedico (Orellana M	Perfectech S. A.	
Conecel S. A.	Izquierdo Idrovo Maria	Produderm S. A.	
Consultorios Latinoam	Juela Sumba Manuel Sal	Prograserviv	

Fuente: Clínica Latino. Elaboración propia.

Los proveedores que anteceden, son secundarios, mismos que brindan productos en menor cantidad; representan el 35% de adquisiciones de suministros para la salud.

1.2.2.4. Clientes

Los clientes de la Clínica Latino son todas aquellas personas, hombres y mujeres de todas las edades que residen en la ciudad de Cuenca o acuden a la misma requiriendo

de atención médica especializada, ya sea por consulta médica, atención ambulatoria o atención hospitalaria, principalmente con un nivel adquisitivo medio o alto ya que se trata de una clínica privada.

A pesar de lo antes mencionado, la clínica recibe pacientes que el Hospital Regional del IESS “José Carrasco Arteaga” derivan en diversas situaciones, por ejemplo, cuando no cuentan con camas para los pacientes o cuando una operación en específica no se puede realizar en el mismo hospital. De igual forma el seguro deberá cancelar la cantidad que la empresa gaste por los servicios brindados.

1.2.2.5 Socios

Los socios que forman parte de la Clínica Latino según los estatutos son:

DR. RUBÉN ASTUDILLO MOLINA por sus propios derechos representando el 26,737%, DR. JOSÉ MARIA ASTUDILLO MOLINA por sus propios derechos representando el 13,369%; DR. JAIME TEODORO ASTUDILLO MOLINA, representando el 24,264%; por los Herederos y cónyuge sobreviviente de DR. VÍCTOR ASTUDILLO MOLINA, el Dr. VÍCTOR FABRIZIO ASTUDILLO DÁVALOS, con carta poder conferida por los herederos y cónyuge representando el 13,486% y con la posesión efectiva conferida por notario; la PSC. CLARA ASTUDILLO MOLINA con el 11.131%; y el socio Sr. PEDRO ASTUDILLO MOLINA representando el 11,013% de participaciones.

1.2.2.6. Servicios Sustitutos

Uno de los servicios sustitutos que puede afectar a la Clínica Latino son los servicios particulares como: empresas dedicadas a la asistencia de ambulancias, farmacias que brinden servicios a domicilio las 24 horas del día.

Otro servicio es el que algunos médicos generales ofrecen, llevando sus servicios a domicilio.

1.2.3 Alianzas estratégicas

1.2.3.1. Alianzas con seguros privados

BUPA, AMEDEX, Salud S.A., Ecuasanas, Humana, AIG, entre otras, son empresas que ofrecen seguros de medicina prepagada y se aseguran de que las personas que adquieran este servicio pueda elegir tanto el centro en el que deseen ser atendidos,

como el especialista que los va a atender; dentro de esta red de clínicas, se encuentra la Clínica Latino con la información de todos los profesionales con los que cuenta.

1.2.4. Marco Legal

La Clínica Latino se ha preocupado por cumplir cada requerimiento para que se le otorguen todos los permisos de los entes que regulan a las empresas que brindan servicios de salud como: Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Ambiente, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y la Ilustre Municipalidad de Cuenca, cumpliendo con las disposiciones y reglamentos acordes a cada entidad.

Debido al constante crecimiento de la Clínica, se ha visto la obligación de reformar los estatutos de la compañía para su correcto funcionamiento.

Conclusión

Es importante tener un amplio conocimiento sobre todos los aspectos que engloban la institución, para de esa manera poder ofrecer los servicios de la mejor manera a los clientes, demostrando que pueden tener confianza en la misma.

Con el análisis externo e interno se puede observar que, aunque la empresa tiene factores que pueden afectar su crecimiento también hay otros tantos que se pueden aprovechar, uno de esos son las alianzas estratégicas, mismas que aportan clientes a la institución. Al conocer y dominar cada uno de estos factores se puede lograr una planeación más estratégica, que permita potenciar los puntos fuertes de la institución, convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas externas en oportunidades.

2. CAPÍTULO 2: ETAPA DE MARKETING

Introducción

El presente capítulo engloba el área de marketing de la Clínica Latino, tanto la parte que ya existe, como las propuestas de mejora o implementación para que se pueda llegar a más personas por medio de estas.

Dentro de este apartado se puede observar un estudio de mercado realizado en base al principio de Pareto, de esta manera se pudo conocer las opiniones de los pacientes, generando las propuestas de las que se habló anteriormente, conjuntamente con sus precios posterior a investigación en instituciones de publicidad de ser el caso.

2.1. Producto / Servicio

Clínica Latino es una empresa familiar dedicada a brindar servicios de salud mediante médicos especializados en diferentes áreas. Con el paso de los años se han venido incorporando diferentes especialidades afines y tecnologías dedicadas al diagnóstico, tratamiento y cuidado integral del paciente. Se encuentra equipada con un moderno sistema tecnológico y suministros centrales de oxígeno, equipo para cirugía laparoscópica, una unidad exclusiva Materno Infantil y Reproducción Humana y Fertilización, atendidos por especialistas en cada área. También cuenta con una unidad de respiradores, monitores y un equipo humano de primer nivel durante los 365 días del año.

En la actualidad Clínica Latino cuenta con la capacidad instalada para la ubicación de 50 camas hospitalarias totalmente confortables, entre ellas suites de primera categoría y todos los servicios y atención médica especializada.

La clínica cuenta con la Unidad de Emergencia y Trauma las 24 horas implementada con los equipos más modernos de resucitación cardiopulmonar, desfibrilación y monitoreo, Imagenología, laboratorio clínico; posee quirófanos completamente equipados con modernos equipos de laparoscopia, equipos de anestesia y un área exclusiva materno-infantil con equipos y tecnología de última generación, así como una unidad de cuidados intensivos para brindar la mayor seguridad y confianza a sus pacientes.

Entre otros servicios Clínica Latino pone a su alcance servicios como:

Ecosonografía: “La ecosonografía o ultrasonografía consiste en un método de apoyo para el diagnóstico de enfermedades a través de la Imagenología, es decir, de una imagen que permite visualizar las estructuras abdominales y partes blandas u órganos huecos del organismo: testículos, próstata, cuello, estructuras musculares.”¹²

Endoscopia: “La endoscopia es un procedimiento médico que nos permite explorar ciertas partes del organismo con ayuda de un tubo óptico luminoso. La endoscopia tiene dos funciones: se utiliza para diagnosticar una enfermedad o para operar un paciente. Gracias a la endoscopia podemos explorar, entre otros, el esófago, el estómago, el colon, el recto, los bronquios, la uretra, la vejiga e incluso ciertas articulaciones. Se puede realizar bajo anestesia local o general, en la consulta médico o en medio hospitalario.”¹³

Monitorización fetal: “La monitorización fetal es una técnica indolora y no invasiva que suele realizarse en las últimas semanas del embarazo y durante el parto con objeto de controlar la actividad uterina y el bienestar intrauterino del bebé.”¹⁴

Cirugía pediátrica: “La Cirugía Pediátrica es la especialidad que tiene como fundamento la aplicación del saber quehacer médico-quirúrgico en el período de la vida humana que se extiende desde la concepción hasta el fin de la adolescencia.”¹⁵

Histeroscopia: “La histeroscopia es un procedimiento diagnóstico que permite la visualización directa del canal cervical y de la cavidad uterina.”¹⁶

Oncología: “Rama de la medicina especializada en el diagnóstico y tratamiento del cáncer. Incluye la oncología médica (uso de quimioterapia, terapia con hormonas y otros medicamentos para tratar el cáncer), la radioncología (uso de radioterapia para tratar el cáncer) y la oncología quirúrgica (uso de cirugía y otros procedimientos para tratar el cáncer).”¹⁷

¹² (Publicación informativa de VIDAMED, 2004)

¹³ (CCM Salud, 2013)

¹⁴ (Moreno, Carmen, 2017)

¹⁵ (HMHospitales, 2017)

¹⁶ (Clínica Universidad de Navarra, 2015)

¹⁷ (NIH, Instituto Nacional de Cáncer, 2017)

Quimioterapia: “Tratamiento con medicamentos para detener el crecimiento de las células cancerosas, ya sea mediante su destrucción o impidiendo su multiplicación. La quimioterapia se puede administrar por la boca, en inyección, por infusión o sobre la piel, de acuerdo con el tipo y estadio del cáncer tratado. Se puede administrar sola o con otros tratamientos como cirugía, radioterapia o terapia biológica.”¹⁸

Neurocirugía: “La Neurocirugía es la ciencia médica que estudia las enfermedades que afectan al sistema nervioso que requieren o pueden requerir un tratamiento quirúrgico en algún momento de su evolución.”¹⁹

Neurología: “Es la especialidad encargada del estudio y tratamiento de las enfermedades del sistema nervioso. Es muy amplio el campo que abarca y va desde el diagnóstico clínico y tratamiento médico de enfermedades muy comunes, como la epilepsia, enfermedad de Parkinson, Alzheimer, cefaleas, infarto cerebral... a la generación de líneas de actuación e investigación clínica muy complejas en patologías muy precisas, en las que puede estar implicada también la Neurocirugía: Tratamiento quirúrgico de la Epilepsia, de la Enfermedad de Parkinson, Accidente Cerebrovascular, Dolor...”²⁰

Hepatología: “La hepatología es una subespecialidad de la gastroenterología que se dedica al estudio y tratamiento de las enfermedades del hígado.”²¹

Traumatología: “La Traumatología es la especialidad médica que se encarga del cuidado, estudio y rehabilitación de la forma y función de las extremidades, columna y estructuras asociadas. Es una especialidad que abarca más allá del campo de lesiones traumáticas; contempla también el estudio de patologías congénitas.”²²

Cirugía endoscópica: “La Cirugía Endoscópica es una técnica que permite visualizar el interior del tubo digestivo a través de los orificios naturales.”²³

Microcirugía de nariz, oído y garganta (otorrinolaringología): “Es la especialidad médica que se encarga de la prevención, diagnóstico y tratamiento, tanto médico como

¹⁸ (NIH, Instituto Nacional de Cáncer, 2017)

¹⁹ (Unidad de Neurocirugía RGS, 2017)

²⁰ Ídem

²¹ (Soza, Dr. Alejandro, 2015)

²² (Hospital Clínico Universidad de Chile, 2017)

²³ (Clínica Santa María, s.f.)

quirúrgico, de las enfermedades de: el oído, las vías aéreo-digestivas superiores: boca, nariz y senos paranasales, faringe y laringe y las estructuras de cabeza y cuello.”²⁴

Cirugía de corazón abierto: “El término cirugía a corazón abierto hace referencia a cualquier tipo de intervención quirúrgica en la que se abre el pecho y se realiza una operación en los músculos, las válvulas o las arterias del corazón.”²⁵

Intervencionismo cardíaco: “El cateterismo cardíaco es un procedimiento complejo e invasivo que permite valorar la anatomía del corazón y de las arterias coronarias, así como para estudiar la función del corazón. Por su parte, la coronario grafía es una técnica que completa al cateterismo cardíaco y se realiza en el mismo procedimiento que este.”²⁶

Cirugía estética y facial: “Cirugía realizada con la finalidad de modificar aquellas partes del cuerpo que no son satisfactorias para el paciente.”²⁷

Además, pone a disposición de la ciudadanía cuencana su Farmacia las 24 horas.
28

2.2. Precio

Cuando hablamos de la prestación de servicios para la salud, es muy difícil fijar con exactitud un precio, por el hecho de que se trata de la vida de un ser humano, sin embargo, por lógicas razones los directivos de la clínica han tenido que establecer un precio por el uso de sus equipos pensando en que esté al alcance de los clientes y además generándole una rentabilidad a la empresa.

Los directivos de Clínica Latino han tomado en cuenta cinco componentes, mismos que les ha permitido establecer una política de precios:²⁹

- a) Costos de producción del servicio.
- b) Tasa de retorno esperado.
- c) Precio de la competencia.
- d) Demanda del servicio

²⁴ (EcuRed, s.f.)

²⁵ (Healthline, 2015)

²⁶ (Fundación Española del Corazón, 2015)

²⁷ (EcuRed, s.f.)

²⁸ (Clínica Latino, 2016)

²⁹ Ídem

e) Precio que el mercado está dispuesto a pagar.

A continuación, se muestra un pequeño cuadro con los precios que la clínica a determinado de acuerdo a la cirugía que se realiza, a modo de ejemplo.

Tabla 6

Ejemplo: Precios

Cirugía	Precio
Apendicectomia No Complicada	1.027,31
Apendicetomia Laparoscopica	1.177,24
Artroplastia De Cadera (No Incluye Protesis)	3.393,06
Artroscopia De Rodilla Para Remodelacion De Meniscos	1.449,69
Artroscopia De Rodilla Reparacion De Meniscos	1.216,57
Artroscopia De Rodilla, Reparacion O Aumento O Reconstruccion De Ligamentos Cruzados	2.145,64
Cesarea (Incluye Atencion Al Recien Nacido Sano)	892,64
Cesarea Mas Ligadura Tubarica (Incluye Atencion Al Recien Nacido Sano)	982,31
Colecistectomia Abdominal	1.236,69
Colecistectomia Laparoscopica	1.670,03
Colonoscopia Con Biopsia	267,38
Dialisis Peritoneal Automatizada, Paquete Mensual	1.300,00
Dialisis Peritoneal Manual, Paquete Mensual	1.190,00
Endoscopia Digestiva Alta Con Biopsia	230,51
Gamma Knife (No Perfeccion)	9.000,00
Hemodialisis Sin Reuso De Filtro, Paquete De 12 -14 Sesiones	1.456,00
Hemorroidectomia	811,89
Hernioplastia Inguinal (Sin Malla)	765,08
Histerectomia Abdominal	1.234,99
Parto Normal (Incluye Atencion Al Recien Nacido Sano)	658,34
Pem Scan- Ct. Incluye Radiofarmaco	1.650,00
Pet Scan- Ct. Incluye Radiofarmaco	1.733,00
Prostactectomia Transuretral Con Green Laser	2.750,00
Prostatectomia Abdominal	1.382,30
Prostatectomia Con Ablatherm	4.130,00
Protactectomia Transuretral Con Laser Holmio	1.400,00
Salpingectomia Electiva Con Peridural	529,77
Transplante Renal Donante Cadaverico, Incluye Actualizacion Prequirurgica, Cirugia Del Donante Y Receptor	17.050,00
Transplante Renal Donante Vivo, Incluye Actualizacion Prequirurgica, Cirugia Del Donante Y Receptor	14.850,00

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

El servicio de hospitalización de la Clínica Latino cuenta con 44 habitaciones con camas completamente equipadas para que la estadía del paciente sea integra, ayudando a su pronta recuperación. A continuación, se detallará el precio de cada habitación de acuerdo al área de hospitalización que se encuentre el paciente.

Tabla 7

Precios de las habitaciones

Hospitalización		
Servicio	Camas Disponibles	Precio por noche
UCI Adultos	6	\$301,91
UCI Pediátricos	2	
Neonatología	10	\$256,07
Suite	3	\$130,00
Habitaciones individuales	10	\$90,00
Habitaciones compartidas	13	\$70,00
Total	44	

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

La Clínica Latino cuenta con un área de Imagenología y Laboratorio bioquímico o sanguíneo altamente equipada con instrumentos de alta calidad y tecnología.

En la actualidad dichos equipos se encuentran ya depreciados en su totalidad, es por eso que la ganancia de cada examen, tomografía y radiografía convencional es 90% utilidad para la clínica.

La Clínica Latino ha establecido un margen de ganancia del 30% sobre los costos de producción para los servicios privados, por otro lado, para el grupo de pacientes que provienen de derivaciones por parte del IESS se ha establecido un margen de ganancia de un 14%.

Las condiciones y plazos de pago que ha establecido la Clínica van a depender del sector al que el paciente pertenezca, por ejemplo, el IESS y MSP según el contrato estipulado tendrán 30 días plazo luego de que se entregue los documentos pertinentes, sin embargo, estas entidades, en los últimos años han hecho los abonos respectivos dentro de los 60 y 90 días promedio. Para pacientes con seguro privado se ha acordado un plazo de 30 días y para pacientes particulares el pago se realiza al momento de que se entrega la factura.

2.3. Plaza

La Clínica Latino está ubicada en la Av. 3 de noviembre 3-50 y Unidad Nacional.

Las diferentes vías o rutas por las cuales se distribuyen los servicios de la Clínica Latino para llegar a sus clientes finales (pacientes) serán por medio de: hospitalización, laboratorio bioquímico y sanguíneo, laboratorio de Imageneología y Farmacia.

Dentro de hospitalización se incluirá: Cirugías, UCI, UCI pediátrico y neonatal, hotelería, parqueadero y otros servicios.

En el laboratorio de Imageneología se incluyen: rayos-x, tomografías, ecografías, etc.

La Farmacia ofrece su atención las 24 horas todos los días.

Tabla 8

Tabla de Canales de Venta Clínica Latino

Canales	%
Hospitalización	75
Laboratorio Químico e Imágenes	15
Farmacia	10
Total	100

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

2.4. Promoción

Clínica Latino al ser una empresa que brinda servicios de salud no puede desarrollar estrategias de promoción, sin embargo, para ello se han desarrollado alianzas estratégicas con empresas públicas como el Ministerio de Salud Pública y el IESS para poder generar un plan de fidelización de los pacientes que son atendidos en la Clínica Latino.

Esto se explica más detalladamente en el Capítulo I, en el apartado “Alianzas Estratégicas”.

2.5. Aplicación del Principio de Pareto

El principio de Pareto es una teoría donde el 80% de las consecuencias es determinado por el 20% de las causas, es por eso que hemos aplicado esta teoría para analizar que especialidades representan una mayor ganancia para la Clínica, sin dejar atrás las otras especialidades que sin duda ayudan también en un gran porcentaje a las utilidades de la misma.

La clínica cuenta con catorce especialidades; sin embargo, no todas generan una ganancia representativa para la misma. Como se puede observar en la tabla N° 9, cuatro especialidades que son: fisiología, medicina interna, odontología y oftalmología, están siendo ejercidas por médicos que han logrado adquirir como propios los consultorios dentro de la clínica.

Dichas especialidades generan ingresos únicamente por arriendos que deben ser cancelados cada mes, debido a que los honorarios son facturados a sus nombres respectivamente, además de no ocupar los quirófanos, habitaciones, enfermería o el resto de servicios que ofrece la clínica. Es por esta razón que para el principio de Pareto no se les ha tomado en cuenta.

Las diez especialidades que generan ganancias para la clínica con el uso de todos sus servicios³⁰ o al menos de la mayoría, son las siguientes: cirugía general, otorrinolaringología, cirugía plástica, urología, neurología, traumatología, pediatría, cardiología, neumología y ginecología.

³⁰ Hospitalización, uso de quirófano, alimentación, insumos, servicios de enfermería, servicio de residentes, honorarios médicos, administración de medicamentos, adquisición de medicamentos recetados en farmacia, imagenología, laboratorio y demás servicios.

Tabla 9

Especialidades Clínica Latino

Especialidades Clínica Latino	
Especialidades que generan mayor utilidades	Especialidades que pagan solo arriendo
Cardiología	Fisiología
Cirugía General	Medicina Interna
Cirugía Plástica	Odontología
Ginecología	Oftalmología
Neumología	
Neurología	
Otorrinolaringología	
Pediatría	
Traumatología	
Urología	
100%	

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

Tabla 10

Principio de Pareto

Principio de Pareto A diciembre de 2017	
Especialidades	Utilidades
Cirugía General	\$139.684,37
Otorrinolaringología	\$179.594,19
20%	80%
Otras Especialidades	Utilidades
Cardiología	\$79.819,64
Cirugía Plástica	
Ginecología	
Neumología	
Neurología	
Pediatría	
Traumatología	
Urología	
80%	20%
Utilidad Anual	\$399.098,20

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

Con información proporcionada por la gerencia, misma que se demuestra en la tabla N° 10, se ha logrado determinar que las especialidades de Otorrinolaringología y Cirugía General misma que abarca la Cirugía Digestiva, representan el 20% de especialidades que generan el 80% de ganancias para la empresa, esto se debe a que los médicos especialistas de estas áreas realizan un mayor número de operaciones por semestre en comparación con los otros médicos.

El 80% de especialidades restantes generan el 20% de utilidades para la Clínica Latino, este análisis se realizó en base al estado de resultados para el año 2017 mismo que se puede encontrar en el anexo # 1.

La razón por la que hemos hecho uso de este principio es para determinar a qué personas realizaremos las encuestas de reconocimiento del nombre “Clínica Latino” para poder colaborar con propuestas de mejora de marketing y posicionamiento de la Clínica en el mercado.

2.6. Análisis de encuestas

El modelo de las encuestas se realizó de manera que nos dé a conocer cómo perciben las personas el nombre de la clínica y cuáles son los motivos que hacen que la prefieren, dicho modelo se puede encontrar en el anexo # 2.

La muestra para la realización de las encuestas “Posicionamiento del nombre “Clínica Latino” en la ciudad de Cuenca” se obtuvo con la aplicación del principio de Pareto explicado en el punto que antecede, mismo que determinó las especialidades que representan una mayor utilidad para la institución.

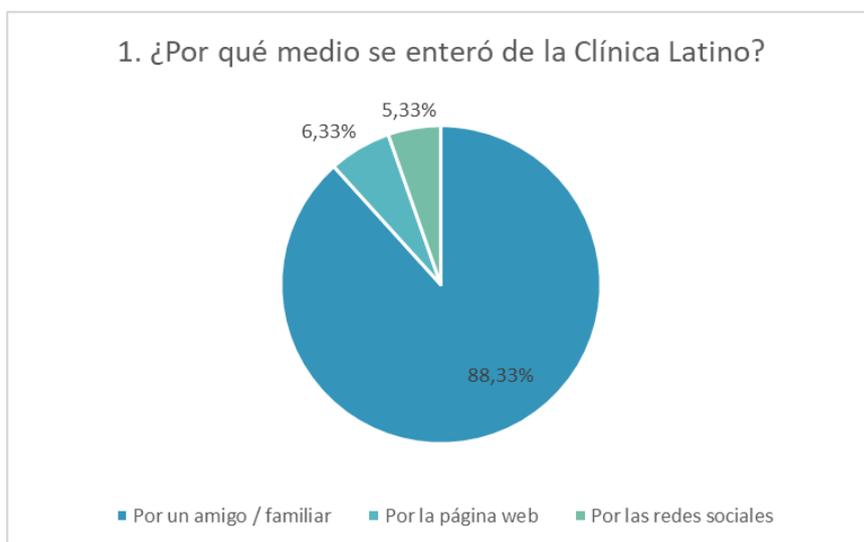
El 20% de especialidades que genera el 80% de utilidades para la clínica es: Otorrinolaringología y Cirugía digestiva, después de haber determinado estos resultados, se obtuvieron los nombres y números de teléfono de 300 pacientes, quienes fueron operados y atendidos por el otorrinolaringólogo, Dr. José María Astudillo quien nos proporcionó la información de sus últimos 150 pacientes y por los Cirujanos del Aparato Digestivo, Dr. Rubén Astudillo Molina quien nos proporcionó la información de sus últimos 75 pacientes al igual que el Dr. Andrés Astudillo, como se muestra en el anexo #3.

Modalidad:

La modalidad para completar la encuesta propuesta, fue vía telefónica ya que de esta forma pudimos explicar a cada paciente de que se trataba cada una de las preguntas y para poder resolver cualquier duda en ese momento, además de esta manera los comentarios de mejora, proporcionados por los pacientes, se tomaron en consideración de forma escrita.

Gráfico 2

Pregunta N°1 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"

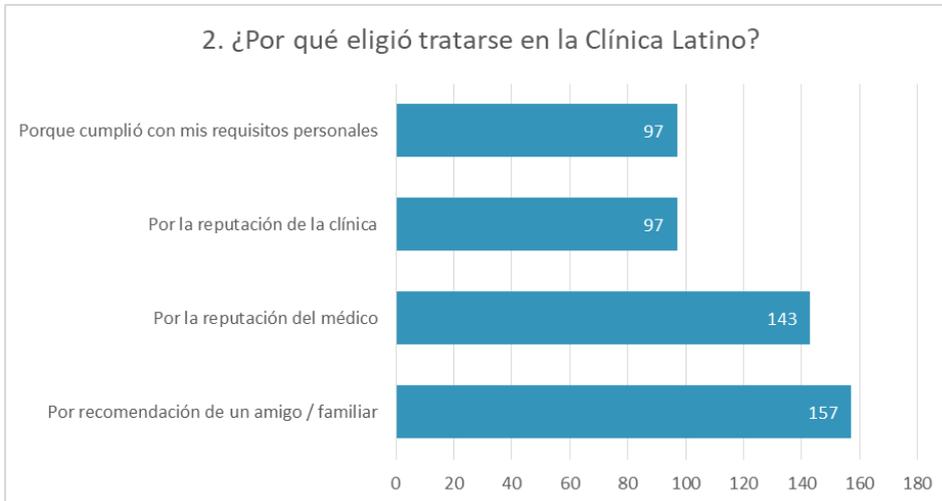


Fuente: Elaboración propia

El 88.33% de los encuestados afirmaron que conocen la Clínica Latino por medio de un amigo o familiar ya que es una clínica que cuenta con un excelente prestigio desde hace ya varios años, pero nos encontramos con el 11,66% de personas que se han enterado de la Clínica por medio de la página web o redes sociales, esta cantidad reducida se debe a que estos recursos eran muy poco explotados por la clínica y recientemente se han reactivado los distintos canales de comunicación.

Gráfico 3

Pregunta N° 2 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"



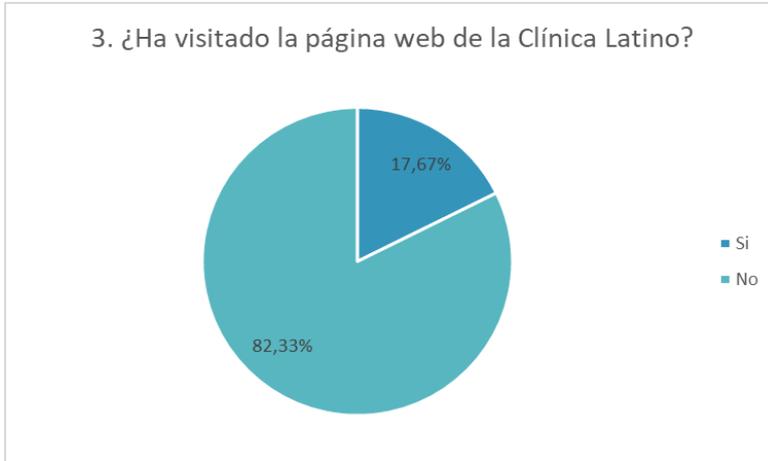
Fuente: Elaboración propia

Según la información que proporcionan las encuestas realizadas, las personas han elegido tratarse en la Clínica Latino por recomendación de un familiar o un amigo, esto se observa en distintos campos en la ciudad de Cuenca ya que el marketing de boca a boca es el más utilizado y las personas siguen sin pensar los consejos de sus cercanos, cuando de buena atención y un amplio conocimiento del médico se trata.

Un punto a favor de la clínica son sus médicos, mismos que cuentan con especialidades y experiencia; la reputación de cada uno de ellos, ha atraído a varios pacientes a las instalaciones de la clínica, proporcionándole grandes beneficios.

Gráfico 4

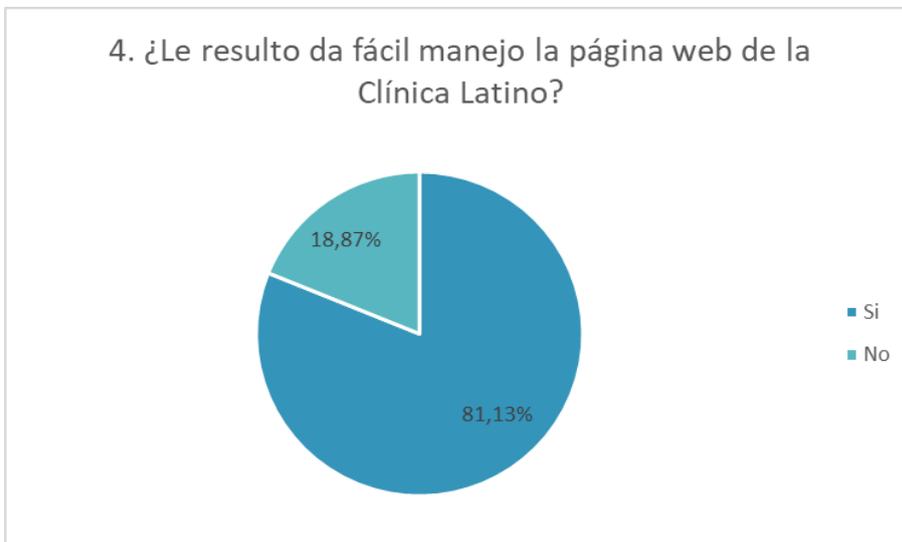
Pregunta N°3 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5

Pregunta N°4 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6

Pregunta N°5 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"

5. En caso de que su respuesta anterior fue (NO), explíquenos porque
La página no se encuentra en inglés (4)
Falta de información
No manejo bien internet
Si me pareció fácil el manejo pero me gustaría sacar citas en la página web
Me gustaría que las letras sean un poco más grandes y legibles
Se tardó un poco en cargar y me redirigía a la página de inicio
La página no es de rápido acceso y un poco confusa

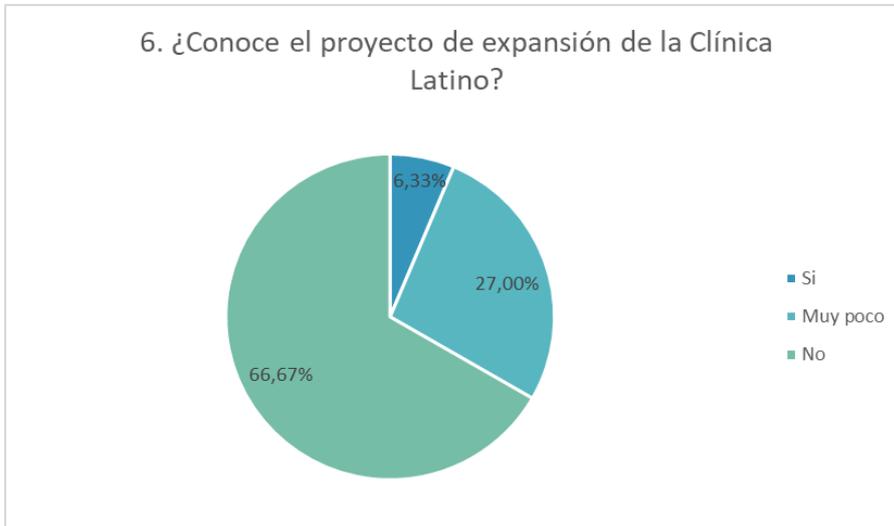
Fuente: Elaboración propia

El 82,33% de las personas encuestadas no conocen la página web de la Clínica Latino ni la información que esta proporciona, estas personas al momento de realizar las encuestas nos comentaron que para resolver sus dudas y obtener información llaman a las oficinas, sin tener conocimiento de que esta información está detallada en la página.

El 17,67% de personas que conocen la página informaron que la misma es de rápido acceso y fácil uso, que la información es muy útil y que el diseño es de su agrado, sin embargo, un pequeño porcentaje indicó que se deberían hacer algunas mejoras como, por ejemplo, pacientes del extranjero no entienden toda la información ya que se encuentra únicamente en español, otras personas dijeron que las letras son pequeñas o que su color no permite su fácil lectura, entre otros aspectos para ser tomados en cuenta.

Gráfico 7

Pregunta N°6 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"

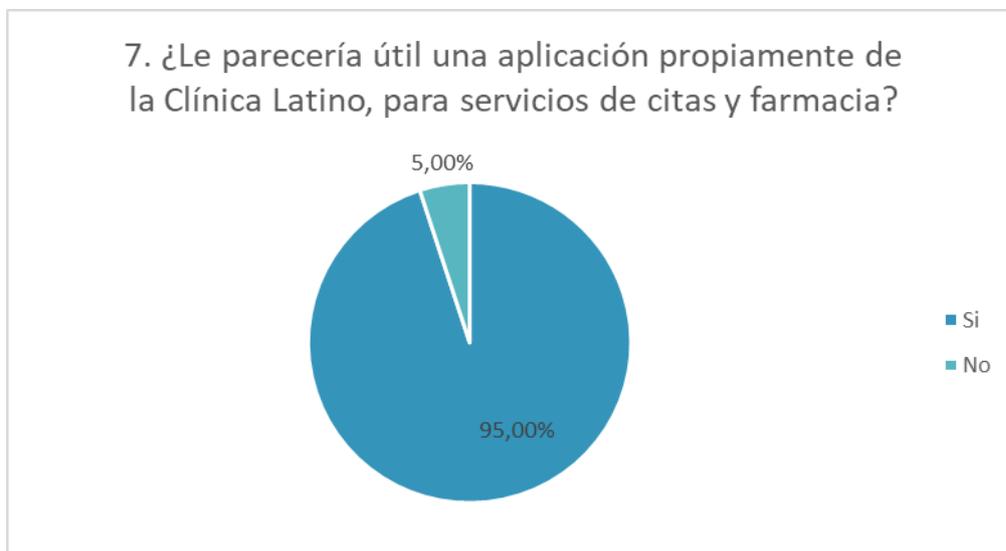


Fuente: Elaboración propia

La Clínica Latino recientemente anunció mediante la red social, Facebook, el proyecto de expansión que están desarrollando para brindar un mejor servicio a los pacientes, sin embargo, según la encuesta un gran número de personas no tienen conocimiento sobre el mismo. Esto quiere decir que la clínica debe enfocarse en dar a conocer a la población cuencana sobre este tema también por otros medios.

Gráfico 8

Pregunta N°7 de encuesta "Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca"



Fuente: Elaboración propia

La última pregunta se decidió agregar ya que se busca dar un mejor servicio a los pacientes y en respuesta a la misma, el 95% de las personas, respondió que les parecería de mucha utilidad contar con una aplicación en sus teléfonos celulares que les permita agendar sus citas a cualquier hora del día con su médico de confianza y desde la comodidad de su hogar sin realizar llamadas, además de contar con servicios de farmacia a domicilio ya que la misma opera las 24 horas del día y los 7 días de la semana, entre otras facilidades que ésta ofrecería.

2.7. Propuestas para el uso eficiente del marketing y promoción de la empresa

Está demás decir que el marketing es una herramienta fundamental para el posicionamiento de una empresa y sobretodo más en la actualidad, sin embargo, la mejor publicidad para una empresa es el marketing de boca a boca, al menos en nuestra ciudad es primordial ya que de esa manera la imagen de las empresas cuencanas han despegado al tener una buena referencia o recomendación y es lo que nos hemos podido dar cuenta también al momento de realizar las encuestas, este tipo de marketing ha sido una gran ayuda para el crecimiento de la clínica, es por esto que nosotros pensamos que el desarrollo del marketing dentro de la empresa no solo es tener un adecuado manejo de los

diferentes canales que ya todos conocemos, sino brindar un plus con el mejor servicio, con los más altos estándares de calidad; de esta manera los pacientes se sentirán seguros de su elección al acudir a la clínica y a su vez disfrutarán de la comodidad que la misma les brinda.

Al haber realizado el estudio antes descrito, por medio de encuestas a los pacientes de la clínica, se puede observar que se necesitan propuestas para la mejoría del marketing y de la promoción de la misma, a continuación, se puede observar en detalle cada una de ellas.

1) Manejo adecuado de redes sociales y página web

En la actualidad la Clínica Latino cuenta con el servicio del Sr. Juan Arturo Cisneros, encargado del manejo de las redes sociales, mismo que cobra por sus servicios el valor de \$450, esta es una ventaja ya que algunas propuestas tienen que ver con el mejoramiento de la gestión que ya se ha estado realizando por lo que la empresa no tendrá que desembolsar dinero extra para estas.

Página Web

Recientemente se ha mostrado más interés por el ajuste y mejoramiento de la página web, intentando ofrecer un sitio atractivo junto con un diseño moderno a los pacientes, sin embargo, se ha observado la necesidad de hacerla más útil y sobretodo accesible para todos.

Son cada vez más los extranjeros que hoy por hoy residen en la ciudad de Cuenca, mismos que lógicamente necesitan de atención médica y que al momento de solicitar información en la página web, la encuentran únicamente en español. Es por esto que la primera recomendación que nos permitimos dar, es que se incorpore una opción para que la página se pueda observarse en el idioma de inglés al menos al principio, ya que es el más hablado mundialmente.

En la página actual existe un espacio en donde se permite a los pacientes realizar preguntas, mismas que son respondidas por un especialista; se recomienda que este espacio se convierta en un “blog” corporativo, siendo esta una manera de mantenerlos actualizados, ya sea con las noticias del día a día que den a conocer los acontecimientos más importantes que se den dentro de la Clínica Latino como por ejemplo, congresos a

los que asisten los médicos, los equipos de alta tecnología con los que cuenta la clínica, operaciones destacadas en las diferentes especialidades y sobre todo publicaciones sobre temas de salud completas y desarrolladas que engloben las preguntas más frecuentes de los pacientes; claro está que además de esto se tendrá que mejorar el tiempo de respuesta al paciente ya que como sabemos se espera que sea inmediata.

El objetivo de la creación de un “blog” es crear un vínculo mucho más cercado con los pacientes o lectores con el fin de recibir sus comentarios, conocer lo que piensan, sus necesidades e inquietudes y así hacerlos sentir parte de la clínica, teniendo la certeza de que podrán contar con nosotros en cualquier momento y en cualquier parte del mundo.

Como cuarta recomendación, pero no menos importante, se recomienda el cambio del color y tamaño de letra ya que varios pacientes manifestaron que les gustaría que la letra fuera un poco más legible.

Se debe tener un seguimiento constante de la página para que esta pueda funcionar de la mejor manera y para que todos sus atributos sean explotados, siempre actualizando los datos que sean necesarios, un punto importante para el éxito de la página, es el mantenimiento constante de la misma. Con ésta práctica se logra una gran ventaja ya que de esta manera se logra posicionar a la Clínica Latino en una de las primeras posiciones en el buscador de Google sin necesidad de efectuar un gasto extra.

A continuación, se detalla a breves rasgos el contenido de la página web de la Clínica Latino, tanto la información con la que cuenta actualmente, como las propuestas que se expusieron anteriormente.

Actualmente

- Información general de la Clínica Latino.
- Misión y visión.
- Valores institucionales.
- Reseña histórica.
- Recursos materiales y humanos.
- Ubicación.
- Servicios de interés para pacientes y familiares.
- Descripción e información de los médicos y sus especialidades.

- Noticias informativas sobre temas de salud que abarquen las respuestas de las preguntas más frecuentes.
- Espacio para comentarios y respuestas profesionales por parte de la Clínica Latino hacia inquietudes de los pacientes.
- Diseño y formato adecuado.
- Imágenes que complementan la información.

Propuestas

1. Información General

- Misión y visión.
- Valores institucionales.
- Reseña histórica.
- Organigrama.
- Opción de convertir todo el contenido al idioma inglés.
- Recursos materiales y humanos.
- Certificaciones Sanitarias.
- Guías explicativas de ingreso, estancia y alta para el paciente.
- Servicios de interés para pacientes y familiares.

2. Información de la cartera de servicios de la Clínica Latino

- Información de la cartera de servicios
- Descripción e información de los médicos y sus especialidades.
- Información del personal del área administrativa.

3. Actividades accesibles en la página web

- Noticias informativas sobre temas de salud que abarquen las respuestas de las preguntas más frecuentes.
- Espacio para comentarios y respuestas profesionales por parte de la Clínica Latino hacia inquietudes de los pacientes.
- Diseño y formato adecuado.
- Imágenes que complementan la información.

Facebook

El uso de plataforma de Facebook es un canal para generar tráfico hacia la web, importante para poder captar la atención hacia clientes potenciales, debido a que estudios

demuestran que, en la actualidad, cerca del 65% de las personas latinoamericanas hacen uso de las redes sociales.³¹

Según el diario (El País, 2016) los resultados de una investigación, reportaba a Paraguay, Costa Rica, Uruguay, México y Ecuador como los cinco países que registran mayor nivel de uso de redes sociales en proporción a su población. Los porcentajes se encontraban entre 83% y 73%.

Por otro lado, se observa que la cantidad de usuarios de redes sociales no es la única que aumenta, se trata también de la cantidad de tiempo que se invierte en estas plataformas.

De acuerdo con el estudio de iLifebelt de Redes Sociales en Centroamérica y el Caribe en el año 2016, más del 38% de la población afirmaba que pasaban más de 3 horas al día conectados. Al consultarles a los encuestados en qué momento del día las utilizaban más, el 67.5% aseguró que “todo el tiempo”.³²

Como se mencionó anteriormente la clínica ya cuenta con una persona que hace la gestión de esta plataforma, pero no se la está llevando de la manera más eficaz, debido a esto una de las recomendaciones es aprovechar al máximo las diferentes opciones que ofrece la plataforma de Facebook, por ejemplo, la realización de un cronopost en donde se detalle cada una de las publicaciones que se realizarán día a día, con la facilidad de programar las horas en las que se desee publicar cada novedad. De esta manera el control del contenido de la página será mayor, además con las herramientas que nos ofrece esta innovadora red social, será mucho más fácil analizar estadísticas que ayudarán a recopilar información relevante, medir y evaluar la misma para de esa manera explicar de manera acertada los datos que el internet nos facilita, con la finalidad de llegar a conocer más las preferencias de los clientes.

Lo recomendable es que se realicen de dos a tres post diarios, sin embargo, en la actualidad no se publica esta cantidad de veces.

Facebook da la opción de usar publicidad pagada, permitiendo llegar a más personas en menos tiempo, creemos que es conveniente utilizar este tipo de publicidad

³¹ (Gonzalez, iLifebelt Times, 2017)

³² Ídem

cuando la información sea realmente relevante, ya que lo que se busca es minimizar al máximo los costos.

Google AdWords

Google AdWords es el programa de publicidad en línea de Google. A través de AdWords, puede crear anuncios en línea para llegar a los usuarios en el momento exacto en que se interesan por los productos y servicios que usted ofrece.³³

Esta plataforma es la opción ideal cuando de posicionar el nombre de una empresa se trata.

Una buena cualidad de Google AdWords es se adapta al presupuesto que la clínica desee invertir para darse a conocer, además permite supervisar el rendimiento de los anuncios que se realicen para determinar si se los está llevando de una manera correcta y que llame la atención de los internautas, haciendo que valga la pena la cantidad de dinero invertida.

La Clínica deberá usar una estrategia de posicionamiento en la plataforma de Google AdWords a nivel nacional, a través de palabras claves que las personas usen en el buscador para encontrar todas las páginas relacionadas con la actividad de la clínica, es decir, que cada vez que una persona escriba la palabra “salud” en el buscador u otras palabras relacionadas a la actividad de la clínica, pueda tener acceso a la información de la clínica de manera efectiva ubicándola en las primeras posiciones en el buscador.

2) Desarrollo de una revista de salud

Otra opción para que las personas conozcan cada paso de la clínica y que se sientan parte de todos los eventos y momentos importantes en la clínica, es la incorporación de una revista de salud.

A continuación, se mencionará el contenido que tendrá la misma.

- Investigaciones realizadas por médicos especialistas y personal de la Clínica.
- Casos importantes que se realicen junto con sus ilustraciones.

³³ (Google, 2017)

- Diferentes congresos a los que asisten los médicos para estar al día con los avances de su especialidad.
- Trabajos de titulación sobresalientes de los estudiantes de medicina de las diferentes universidades, esto además de ayudar a la clínica, dará a conocer las importantes investigaciones existentes que muchas veces se ignora.
- Espacio donde se elegirá al mejor trabajador de cada área para motivarlos y para que los pacientes también conozcan a nuestro personal altamente capacitado y por ende que su salud se encuentra en las mejores manos de los mejores profesionales.

La idea para financiar la revista médica de la clínica es vender espacios publicitarios dentro a diferentes instituciones, por ejemplo, a nuestros proveedores de insumos, a laboratorios farmacéuticos y a diferentes empresas que se relacionen con la actividad económica de la Clínica, ya que sería un beneficio mutuo.

No podemos obtener un presupuesto exacto del costo de la revista debido a que se desconoce el número de páginas que tendrá, sin embargo, la Clínica Latino trabaja con la empresa Grafito la cual le proporciona un 5% de descuento en las impresiones.

Según el tarifario de diseño gráfico del Ecuador que se muestra en el anexo #4 el costo por página de una revista es de \$20.

3) Campañas BTL

El BTL o Below The Line (literalmente “bajo la línea”) es una técnica publicitaria en la que hace uso de prácticas comunicativas no masivas de marketing enfocadas a segmentos o nichos de mercado muy concretos. Normalmente se realiza a través de acciones de alto contenido creativo, sorpresa y oportunidad, lo cual genera innovadoras formas y canales de comunicación de mensajes publicitarios.³⁴

Esta publicidad ha sido pensada para llamar la atención de todas las personas en sitios estratégicos de la ciudad, esto nos da una ventaja sobre otras empresas ya que se llega al paciente de una manera concreta.

³⁴ (Pineda, Jordi, Universitat Pompeu Fabra Barcelona, 2016)

Para esto se propone el uso de vallas publicitarias creativas, mismas que se ubicarán estratégicamente en sectores específicos alrededor de la ciudad, creando una relación personificada con los clientes mediante mensajes directos

Otra manera de captar la atención de los clientes con esta campaña es utilizar material impreso como afiches, dípticos y trípticos, con información de la Clínica, los mismos que tendrán su toque de creatividad e innovación, para que los clientes se sientan atraídos.

Para que esta campaña tenga buenos resultados necesitamos realizar una retroalimentación para conocer el impacto que ha tenido, mediante mailing o redes sociales.

Se cree conveniente en esta campaña realizar una publicidad BTL con una temática distinta cada 4 meses por 3 veces al año.

En cuanto al gasto, el alquiler de una valla publicitaria tiene un valor de \$1.100 mensual, incluido el valor de la lona que es de \$350, al ser una publicidad BTL los costos adicionales de la lona pueden variar ya que el diseño es personalizado.

Ideas para cada mes

- Mes 1: 21 de febrero Día del Médico Ecuatoriano. Mandil gigante con información de la Clínica Latino
- Mes 2: Junio. Estetoscopio gigante con información de la Clínica Latino
- Mes 3: 19 de octubre. Día Internacional del Cáncer de Mama. Lazo gigante color rosa con información de la Clínica Latino.

4) Mayor comunicación al mercado sobre proyecto de expansión de la Clínica Latino

Recientemente la Clínica Latino cumplió 60 años de estar en el mercado cuencano brindando servicios de salud, en su aniversario se promocionó el proyecto de expansión que tendrá la Clínica dentro de los siguientes años, sin embargo, esta información no se ha dado a conocer en su totalidad, es por eso que se ha visto la necesidad de promocionarlo de mejor manera, mediante Facebook y mailing, utilizando la base de datos con la que cuenta la Clínica.

Este proyecto es un plus para la Clínica, de esta manera las personas se darán cuenta que la Clínica siempre está trabajando para brindar los mejores servicios dentro del área de salud y que siempre busca el bienestar para sus pacientes.

5) Desarrollo de una aplicación móvil de la Clínica Latino

Desarrollar una aplicación para teléfonos inteligentes de la Clínica Latino, para brindar un servicio en donde los pacientes puedan agendar su cita con su médico especialista a cualquier hora y en cualquier rincón del mundo, de esta manera los pacientes se evitan estar llamando a la Clínica todo el tiempo para verificar horarios disponibles de los médicos.

Con esta aplicación podremos dar un servicio a domicilio de farmacia, ya que la misma se encuentra disponible las 24 horas, de esta manera se tendrá un inventario de todas las medicinas en stock para que el cliente ingrese el nombre del medicamento, verificar su disponibilidad y hacerle llegar de una manera rápida y segura.

La aplicación contará con un botón de emergencia para que los usuarios de manera rápida puedan contactar el servicio de ambulancia en caso de una emergencia.

En la aplicación móvil se incorporará un servicio en donde los pacientes puedan acceder a su historial médico en cualquier momento. El laboratorio podrá colocar los resultados de los exámenes para que el médico pueda analizarlos, sin la necesidad de que el paciente retire los exámenes de manera física para entregárselos al médico, el paciente podrá rastrear el análisis de sus exámenes médicos para estar al tanto del estado de los mismos.

El costo de la aplicación va a depender de las especificaciones de la misma, sin embargo, para el uso que la Clínica Latino dará a la misma, esta tendrá un costo aproximado de \$1.500, en el costo está incluido un 10% que se infla en caso de posibles problemas que se presenten. La empresa SAIOS es la que se encargará de la creación de la aplicación y del mantenimiento semestral por un costo de \$450 anuales.

Para el financiamiento de la aplicación se venderá banners con publicidad dentro de la aplicación de proveedores de insumos y laboratorios farmacéuticos con los que trabaja la Clínica y los diferentes médicos.

A continuación, se puede observar una matriz en donde se explican de manera más general cada una de las propuestas antes descritas.

Tabla 11

Matriz de propuestas para mejorar el Marketing de la "Clínica Latino"

Matriz de propuestas para mejorar el Marketing de la "Clínica Latino"					
Propuesta	Características		Presupuesto / Financiamiento	Frecuencia	Empresa encargada
Manejo adecuado de redes sociales	Facebook: - Realizar un cronopost que detalle las publicaciones que se postearan día a día especificando la hora exacta en la que se va a subir a la página de Facebook. - Pagar publicidad dentro de Facebook para que las publicaciones lleguen a más personas en menos tiempo.		\$20 por publicidad pagada en Facebook	De dos a tres posts diarios publicados por el encargado	Juan Arturo Cisneros
	Google AdWords: - Crear anuncios publicitarios con un presupuesto predeterminado poniendo un límite y evitando mayores costos, con la ventaja de supervisar el rendimiento de los anuncios. - Usar una estrategia de publicidad mediante palabras claves, por ejemplo, al momento que una persona realice una búsqueda con la palabra "salud" la Clínica Latino sea una de las primeras opciones a elegir.		\$1 ya que se pagarán cinco palabras claves y su valor unitario es de \$0,20, por día, solo para la red de búsqueda	Indefinida	
Manejo adecuado de la página web de la clínica	Actividades que permitan la participación de los pacientes: - Noticias informativas sobre temas de salud u operaciones importantes. - Un espacio para la participación de los pacientes en donde puedan realizar preguntas y resolver las dudas en tiempo real, teniendo la certeza de que las dudas serán resueltas por un médico especialista.			Diariamente	Juan Arturo Cisneros
	Comodidad y facilidad de uso: - Cambiar el color de la fuente a negro y el tamaño de la misma. - Agregar la opción del idioma en inglés.			Según las recomendaciones de los pacientes	
Revista de salud	Contenido de la revista de salud: "Latino Salud": - Investigaciones realizadas por los médicos especialistas y personal de la Clínica. - Noticias de casos importantes que se hayan presentado junto con sus ilustraciones. - Información sobre los congresos a los que asisten los médicos acompañado de ilustraciones. - Los mejores trabajos de titulación realizados por estudiantes de medicina de las diferentes universidades. - Espacio destiando para dar a conocer al mejor trabajador de cada área.		Costo por página según tarifario de diseño gráfico del Ecuador es de \$20. Empresa grafito: ofrece el 5% de descuento a la clínica. Se planea financiar la revista por auspicios y venta de publicidad.	Anual	Grafito

Matriz de propuestas para mejorar el Marketing de la "Clínica Latino"					
Propuesta	Características		Presupuesto / Financiamiento Anual	Frecuencia	Empresa encargada
Campanías BTL	Uso de vallas publicitarias al rededor de la ciudad de Cuenca. Mes 1: 21 de Febrero Día del Médico Ecuatoriano - Mandil gigante con información de la Clínica Latino Mes 2: Junio. - Estetoscopio gigante con información de la Clínica Latino Mes 3: 19 de Octubre. Día Internacional del Cáncer de Mama. - Lazo gigante color rosa con información de la Clínica Latino.		\$3300 anual aprox.	Tres veces al año, cada cuatro meses.	Señal X
Difusión sobre el proyecto de expansión de la Clínica Latino	Facebook: Pago de publicidad con información sobre la expansión.		\$90	Cuatrimestral	Juan Arturo Cisneros
	Publicidad BTL: Entrega de 500 trípticos con información sobre la expansión de la clínica.		\$ 200	Trimestralmente	
Desarrollo de una aplicación móvil	Servicios: - Opción para agendar una cita mediante la aplicación, las 24 horas del día. - Servicio de farmacia a domicilio, las 24 horas al día. - Botón de emergencia. - Acceso a resultados del laboratorio con usuario y clave.		Costo de la aplicación, alrededor de \$1500 y un costo de \$450 por mantenimiento. Financiamiento por auspicios y venta de publicidad.	Mantenimiento semestral	SAIOS
	Actividades cubiertas dentro del sueldo (\$450) mensual del encargado: Juan Arturo Cisneros				
Total Inversión de Marketing			\$	11.540,00	

Fuente: Clínica Latino. Elaboración propia

Conclusión

El área de marketing de la empresa no está siendo del todo explotada, hay muchos vacíos por llenar e ideas sueltas que atar. Se analizó que al momento se está invirtiendo en una persona para que realice pocas actividades por lo que se le puede asignar más funciones que mejoren la imagen de la institución sin generar más costos. Además, se aportaron más ideas que al mejorar la publicidad de la Clínica Latino en consecuencia, incrementarán sus ingresos.

3. CAPÍTULO 3: ETAPA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA

Introducción

El capítulo 3 toca el tema de la motivación empresarial, en este se detallan cada una de las funciones que desempeñan los colaboradores dentro de la empresa y el rango en el que cada persona se encuentra.

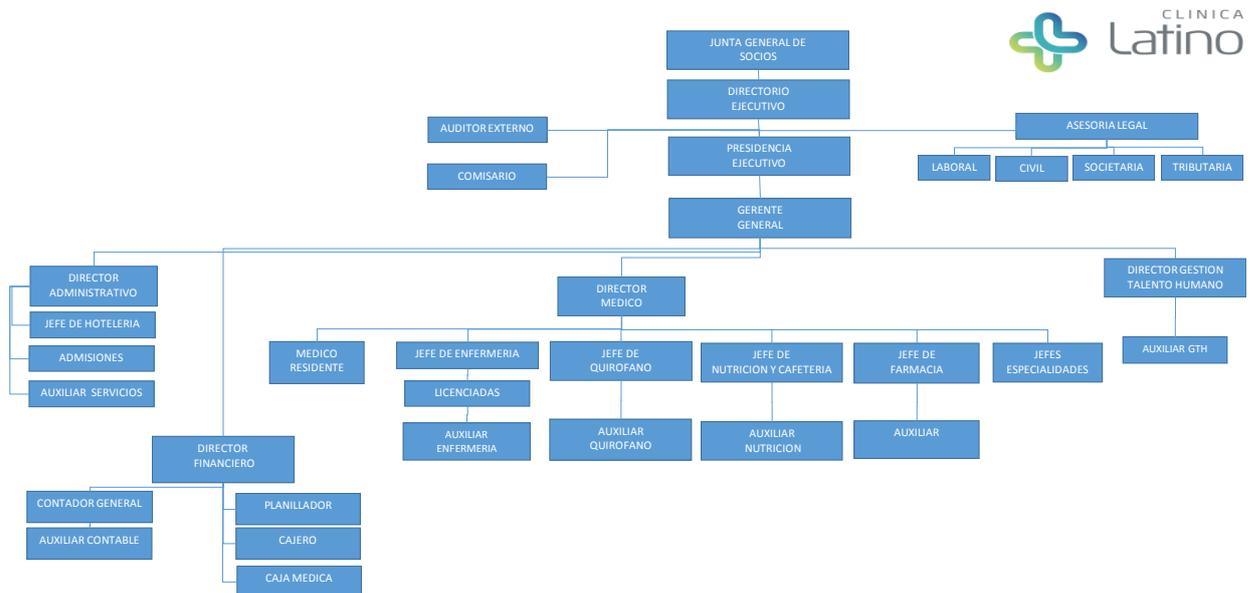
Se propone nuevos cargos para mejorar la organización del personal y la capacitación del mismo.

Además, se busca brindar ideas para que la motivación sea desarrollada dentro de cada área de trabajo.

3.1. Organigrama

Ilustración 1

Organigrama Clínica Latino



Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

3.2. Funciones del talento humano

Es importante que cada una de las personas que pertenecen a una empresa, tenga muy clara la función que realizará, con el afán de evitar confusiones y malos entendidos

al momento de dar el servicio con el objetivo de obtener mejores beneficios tanto para la compañía como para las personas que la conforman.

A continuación, se dará una breve descripción de las funciones realizadas o que se deberían realizar por el personal de la Clínica Latino. Esta información fue obtenida gracias a la disponibilidad del Ing. Esteban Morocho quien con su tiempo ha respondido todas nuestras preguntas en una entrevista, misma que fue sostenida con la investigación realizada por él mismo para la Clínica Latino.

Junta General:³⁵

La junta general es el máximo organismo de la clínica, la misma tiene todas las facultades para resolver los asuntos que tratan sobre negociación y también para aportar resoluciones necesarias para los intereses de la compañía. Sus atribuciones son:

- Designar y remover a los miembros que pertenecerán al Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerente General y Comisario de manera justificada, además de fijar las remuneraciones de los mismos.
- Aprobar las cuentas y balances presentados por el Gerente General.
- Elegir el destino de las utilidades.
- Resolver acerca de la amortización de las partes sociales.
- Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social.
- Consentir en la cesión de las participaciones sociales.
- Decidir en la admisión de nuevos socios.
- Asegurarse de que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores, con justificación y acordar la expulsión del socio por las caudales previstas en el Artículo ochenta y dos de la Ley de Compañías.
- Resolver sobre el gravamen o la enajenación de inmuebles propios a la Compañía.
- Autorizar cambios sustanciales en el giro de negocios similares dentro del ámbito de sus objetivos.
- Reformar estatutos con el debido cumplimiento de los requisitos legales.

³⁵ (Clínica Latino, 2016)

- Ejercer en forma privativa todas las atribuciones que señalen la Ley y los estatutos, también aquellas que no estuvieren atribuidas a ninguna otra autoridad dentro de la Compañía.

Directorio:³⁶

El directorio está integrado por el Presidente Ejecutivo de la compañía que lo presidirá y, por tres directores principales y tres directores suplentes, los que serán elegidos cada año, por la Junta General. Para ser director no se requiere ser socio de la Compañía y podrán ser reelegidos indefinidamente.

Se designarán tres directores principales y tres directores suplentes, los que entrarán en funciones en orden de designación por ausencia de un principal. Las resoluciones se tomarán por simple mayoría. Para que exista quórum se requiere de la presencia de tres de sus miembros, de no asistir los principales serán reemplazados por su suplente.

Sus funciones son:

- Resolver los asuntos puestos a su conocimiento.
- Fijar los límites de la actuación económica del Presidente Ejecutivo y del Gerente General para su actuación individual o conjunta.
- Aprobar presupuestos, organigramas y estructuras salariales.
- Establecer la política comercial de inversiones y en general dar los lineamientos para las actividades de la Compañía.
- Todas las funciones orientadas a solucionar los problemas de carácter social, financiero y administrativo de la Compañía y cuya resolución no correspondan a la Junta General.
- Autorizar el endeudamiento sobre los límites concedidos al Presidente Ejecutivo y Gerente General.
- Aprobar los reglamentos internos relacionados con la organización y funcionamiento de áreas, departamentos, servicios, admisión y contratación de auxiliares, profesionales.
- Reglamentar aspectos operativos y administrativos en general.

³⁶ (Clínica Latino, 2016)

Presidente Ejecutivo:³⁷

El Presidente Ejecutivo que será elegido por la Junta General durará dos años en funciones y podrá ser indefinidamente reelegido. Para ser Presidente Ejecutivo no se requiere ser socio de la Compañía.

Sus funciones son:

- Dirigir la marcha de la Compañía
- Convocar y presidir la Junta General de socios y el Directorio
- Ejercer la Representación Legal. Judicial y Extrajudicial de la Compañía en ausencia o por impedimento del Gerente General.
- Suscribir conjuntamente con el Gerente General los contratos u obligaciones, de acuerdo a los límites de actuación conferidos por el Directorio.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos, las resoluciones de la Junta General y del Directorio para lo cual tiene funciones de control y vigilancia.
- Representar a la Compañía en todo acto científico y cultural y velar por el mejoramiento y adelanto científico y académico de la institución.
- Aprobar o desaprobado conjuntamente con el Gerente General la contratación de personal y sus remuneraciones.
- Velar por el cumplimiento de los turnos médicos y respetos a las especialidades.
- Presentar a la Junta General conjuntamente con el Gerente General, el informe anual de las actividades realizadas.
- Firmar en conjunto con el Gerente General los certificados de aportación.
- Reemplazar en las funciones al Gerente General de la Compañía en caso de falta, ausencia o impedimento.

³⁷ (Clínica Latino, 2016)

Comisario:³⁸

El comisario es nombrado por la Junta General de la Clínica cada año. Sus atribuciones legales serán las previstas en la Ley de Compañías. Su remuneración será fijada por la Junta General.

Según (Reglamento de la Superintendencia de Compañías) en el Art. 279, las funciones atribuidas al comisario son:

- Fiscalizar en todas sus partes la administración de la compañía, velando porque ésta se ajuste no sólo a los requisitos sino también a las normas de una buena administración.
- El contrato social y la junta general podrán determinar atribuciones y obligaciones especiales para los comisarios, a más de la siguientes:
- Cerciorarse de la constitución y subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes en los casos en que fueren exigidas.
- Exigir de los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación.
- Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía en los estados de caja y cartera;
- Revisar el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos;
- Convocar a juntas generales de accionistas en los casos determinados en la Ley.
- Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día, previamente a la convocatoria de la junta general, los puntos que crean convenientes.
- Asistir con voz formativa a las juntas generales.
- Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía.
- Pedir informes a los administradores.
- Proponer motivadamente la remoción de los administradores; y,
- Presentar a la junta general las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. El cumplimiento de

³⁸ (Clínica Latino, 2016)

esta obligación les hará personas y solidariamente responsables con los administradores.

Auditor Externo:

La auditoría externa en el Ecuador se encuentra establecida de manera obligatoria por la “Superintendencia de Compañías” para aquellas Compañías que superen en US\$ 1.000.000 dólares los activos totales del ejercicio económico anterior. Es importante mencionar que la auditoría externa dentro la administración de las empresas se constituye en un soporte importante principalmente para el área financiera de las mismas.³⁹

Según información proporcionada por la Clínica Latino su función es:

- Conocer los procedimientos internos establecidos en cada uno de los departamentos con la finalidad de evaluar si el control interno cumple con los canales apropiados; y si estos se encuentran adecuadamente diseñados para salvaguardar los activos de las compañías.
- Evaluar todos los factores que puedan afectar a una empresa en desarrollo consecuentemente los Estados Financieros que presentan al cierre de un ejercicio económico.
- Establecer procedimientos de auditoría que disminuyan el riesgo en la ejecución de su trabajo hasta la fecha de presentación del informe auditado.

Asesor Jurídico:⁴⁰

La Asesoría Legal brinda la información jurídica necesaria a cada uno de los departamentos de la compañía, esto ayuda a la resolución de asuntos concernientes a la aplicación de las leyes, normativas, reglamentos en cualquier materia del derecho.

Para esto hace falta el personal capacitado que domine los marcos: penal, civil, laboral y societario.

³⁹ (Uvillús, Dr. Gabriel, s.f.)

⁴⁰ (Clínica Latino, 2016)

Sus funciones son:

- Brindar asistencia y asesoría jurídica especializada de acuerdo a la rama del Derecho.
- Elaborar dictámenes.
- Representar de manera letrada a la institución.
- Elaborar documentos jurídicos de cualquier naturaleza.
- Cumplir con los parámetros de calidad establecidos para la atención de los asuntos.
- Cumplir con los principios éticos de la profesión.
- Ejecutar las tareas que se correspondan con las normas que regulan la actividad.

Gerentes – Directores: ⁴¹

El directorio de la compañía al momento de aprobarla estructura orgánica de la empresa tiene permitido crear gerencias, direcciones o jefaturas, mismas que se encargarán de áreas específicas de negocios o de representar en áreas técnicas a la empresa. Tendrá una duración de un año. La designación está a cargo del Directorio y las funciones que ejercerá se basarán en un mandato otorgado por el Presidente Ejecutivo de la empresa, anexando la resolución emitida por el Directorio con la descripción de sus funciones u obligaciones.

Médico Tratante – Especialista:⁴²

El médico tratante es el médico que está a cargo de atender y evolucionar diariamente al paciente durante su período de hospitalización.

Sus funciones son:

- Establecer responsabilidad y tratamiento frente a la atención clínica del paciente.
- Establecer una relación médico – paciente basada en la confianza y seguridad.

⁴¹ (Clínica Latino, 2016)

⁴² Ídem

- Brindar información del paciente y su evaluación de forma adecuada y oportuna a los familiares del mismo.
- Dar referencia y contra referencia de los pacientes.
- Realizar la coordinación médica en la institución.
- Brindar tutorías a residentes e internos.
- Brindar un servicio de calidad.

Médico Residente:⁴³

- Atender emergencias en ausencia de médicos tratantes.
- Pasar visita nocturna a los pacientes.
- Pasar visita con los médicos tratantes.
- Ser ayudante de cirugía.
- Supervisar el trabajo de los internos de medicina.
- Dar trámite a pacientes referidos por transferencias.

Jefe de Quirófanos:⁴⁴

El jefe de quirófanos es responsable de la supervisión de todas las actividades clínicas y administrativas profesionales del departamento. Sus funciones son:

- Supervisar las áreas preoperatorias, intraoperatoria y postoperatoria.
- Ayudar a establecer las políticas respecto a las prácticas clínicas profesionales más importantes en el quirófano; implementar y estimular estas políticas.
- Coordinar las actividades diarias del quirófano.
- Cambiar la lista de operaciones en caso de cancelaciones o emergencias.
- Supervisar el diagnóstico y el procedimiento.
- Vigilar los resultados de las intervenciones quirúrgicas.
- Elaborar y coordinar el programa de operaciones día a día.
- Participar de la atención médico quirúrgica de pacientes de su especialidad, en coordinación con el cirujano responsable.

⁴³ (Clínica Latino, 2016)

⁴⁴ Ídem

- Supervisar la oportuna atención quirúrgica al paciente, con calidad y cortesía y evaluarla.
- Conocer, cumplir y procurar que se cumplan los reglamentos, normas e instructivos institucionales y específicos del quirófano.
- Solicitar con anticipación los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para la prestación del servicio, mediante quien corresponda.
- Administrar de manera correcta los recursos humanos y materiales del servicio.
- Coordinar las acciones del departamento con otros departamentos y servicios de la unidad o de otras unidades.

Auxiliares de Quirófano:⁴⁵

Los auxiliares de quirófano son las personas encargadas de la asistencia a los pacientes, dentro de ésta se encuentra: el traslado al quirófano antes designado, la preparación preoperatoria en el sitio quirúrgico y la transferencia del paciente desde y hacia la mesa de operaciones.

Más específicamente, sus funciones son:

- Participar de la limpieza de la sala de operaciones después de los procedimientos.
- Participar en el reaprovisionamiento del material y el instrumental.
- Descontaminar y esterilizar el instrumental.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
- Equipar la sala con el material necesario para su funcionamiento.
- Surtir de instrumental, ropa y el material necesario solicitado por cada sala.
- Solicitar y recibir la ropa quirúrgica procedente de la lavandería.
- Colocar gorro y brazalete de identificación al paciente.
- Preparar al paciente con bata, vendaje, identificaciones, etc.

⁴⁵ (Clínica Latino, 2016)

Jefe de Enfermería:⁴⁶

Sus funciones son:

- Planear, coordinar, dirigir y supervisar las actividades asistenciales y administrativas del personal de enfermería, dentro de la planificación estratégica de la Clínica; para de esta manera prestar el servicio de calidad con calidez
- Administrar y verificar el abastecimiento de insumos, materiales y equipos necesarios para la atención de los pacientes.
- Realizar la programación de los procedimientos e intervenciones quirúrgicas en coordinación con el Jefe de Quirófano.
- Capacitar y orientar al personal nuevo y sin experiencia.
- Organizar los turnos de enfermería y guardias de fin de semana,
- Promover siempre el trabajo en equipo.
- Reclutar y seleccionar el personal para las vacantes de enfermería.
- Elaborar, difundir y evaluar el cumplimiento de protocolos, normas técnicas y administrativas de su servicio.
- Velar y asegurarse del trato amable y respetuoso que siempre se debe tener tanto con el paciente y sus familiares, como con los miembros del equipo de salud y personal de servicio de apoyo.

Licenciadas en Enfermería⁴⁷

Elaborar las actividades asistenciales, administrativas y educativas con alto sentido humanitario, que permitan la recuperación de la salud de los pacientes que ingresen a su unidad, manteniendo una buena comunicación con sus pares, colaboradores y familiares.

- Administrar medicamentos a los pacientes.
- Canalizar vía permeable de acuerdo a la prescripción médica.
- Administrar vacunas según prescripción médica.
- Brinda el cuidado necesario al paciente con calidad y calidez.

⁴⁶ (Clínica Latino, 2016)

⁴⁷ Ídem

- Participar en los comités de bioseguridad y prevención de infecciones intrahospitalarias.
- Recibir los turnos de sus colegas salientes, a los pies de la cama del paciente informándose de la condición general de este.
- Reconocer y establecer cuando una atención debe ser prioritaria e informar al personal a su cargo.
- Supervisar el cumplimiento del plan de cuidados y atención de enfermería.
- Mantener la confidencialidad de los datos obtenidos del paciente y del servicio e inculcar estos principios al personal a su cargo.
- Informar a su supervisora, médico y colaboradores sobre los cambios en el estado del paciente, mediante observación y registros en la hoja de enfermería.
- Mantener una comunicación constante con el equipo de trabajo, notificando las novedades del paciente registradas oportunamente.

Auxiliares de Enfermería:⁴⁸

- Brindar atención directa de enfermería, programada por la enfermera, de manera oportuna, segura, amable, resguardando la integridad de cada paciente.
- Realizar funciones administrativas.
- Mantener el stock de ropas y material de esterilización asignados al piso.
- Cuidar y mantener los equipos y carros de procedimientos existentes en el servicio.
- Controlar los signos vitales de los pacientes.
- Entregar y recibir turnos con los respectivos pacientes y materiales.
- Colaborar en la administración de medicación a los pacientes, según la prescripción médica.
- Preparar material para todos los servicios.
- Realizar el aseo de los pacientes.
- Realizar el aseo y orden de las unidades de trabajo.

⁴⁸ (Clínica Latino, 2016)

- Comunicar a la enfermera en caso de que falten medicamentos e insumos para solicitarlos.
- Preparar altas.
- Limpiar y ordenar estación de enfermería.
- Entregar a colega encargada del turno siguiente las novedades y pendientes.

Jefe de Laboratorio:⁴⁹

- Organizar en conjunto con los técnicos, las reuniones clínicas y administrativas del servicio.
- Asegurar la capacitación constante de acuerdo a las necesidades de servicio del personal a su cargo.
- Planificar, programar y supervisar el trabajo del servicio, su manutención y crecimiento con la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Realizar funciones administrativas como: firmar memos, pedidos de insumos, suministros, aseo, mantenimiento, etc.
- Realizar exámenes e informes.
- Realizar y analizar los exámenes del Laboratorio Clínico.
- Controlar la calidad de los reactivos.
- Realizar medicina transfuncional / pruebas cruzadas.

Auxiliares de Laboratorio:⁵⁰

- Entregar resultados.
- Realizar la toma de muestras y atención al paciente.
- Realizar exámenes de acuerdo a las solicitudes de los médicos.
- Controlar la calidad de los reactivos.

⁴⁹ (Clínica Latino, 2016)

⁵⁰ Ídem

Jefe de Imagenología:⁵¹

- Organizar con los técnicos en imágenes las reuniones clínicas y administrativas del servicio.
- Asegurar la capacitación constante de acuerdo a las necesidades de servicio del personal a su cargo.
- Planificar, programar y supervisar el trabajo del servicio, su manutención y crecimiento con la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Realizar funciones administrativas como: firmar memos, pedidos de insumos, suministros, aseo, mantenimiento, etc.
- Realizar exámenes e informes.

Técnicos en Imágenes:⁵²

- Realizar el estudio radiológico
- Revisar, calibrar y preparar los materiales de aplicación a proceso de Imagenología.
- Preparar al paciente para el estudio radiológico.
- Entregar informes mensuales de los productos utilizados y los procedimientos realizados a la administración.
- Registrar pedidos de estudios radiológicos.

Director Financiero:⁵³

La función principal del jefe financiero tiene que ver con la colaboración hacia la junta general y el directorio de la clínica en la planificación y control financiero de la misma.

Sus principales funciones son:

- Dirigir, coordinar y asesorar las diferentes áreas del sector financiero de la institución.

⁵¹ (Clínica Latino, 2016)

⁵² Ídem

⁵³ Ídem

- Interpretar los estados financieros contables, presupuestales, balances e informes técnicos.
- Revisar balances, anexos y otros documentos del sistema contable.
- Realizar arqueos sorpresivos periódicos a los cajeros y personal responsable del manejo de fondo para pagos en efectivo.
- Asesorar a la oficina de administración en asuntos presupuestales y financieros.
- Vigilar y controlar la ejecución presupuestal y que la misma esté de acuerdo al plan financiero.
- Planificar, organizar, verificar y controlar los estados contables y financieros de la institución.

Contador General: ⁵⁴

- Formular el Balance General, el Estado de Pérdidas y Ganancias, el Estado de Flujo de Efectivo y el Estado de Cambio en el Patrimonio.
- Elaborar hojas de trabajo de los Estados Financieros.
- Elaborar notas de contabilidad.
- Contabilizar en sistema.
- Analizar el movimiento y saldos de las cuentas del balance.
- Elaborar la hoja de trabajo de las cuentas por cobrar.
- Elaborar hoja de depreciación y amortización.
- Preparar informes técnicos del movimiento contable y efectuar conciliaciones bancarias.
- Verificar que los datos de documentos fuentes, comprobantes de pago y recibos de ingresos, se encuentren de acuerdo a las disposiciones legales.
- Coordinar y supervisar la conciliación de las cuentas del activo fijo.
- Organizar y supervisar el proceso de control patrimonial.
- Realizar balances mensualmente.
- Hacer el cierre contable de las cuentas y su correspondiente mantenimiento.

⁵⁴ (Clínica Latino, 2016)

- Realizar la conciliación de saldos con las áreas de tesorería, integración contable, periódicamente.
- Conciliar mensualmente los compromisos gastos afectados según el calendario mensual de compromisos y los ingresos.
- Programar, organizar, coordinar y dirigir las acciones de control presupuestal.

Auxiliar Contable:⁵⁵

El auxiliar contable está al servicio del Contador y sus funciones son:

- Registrar de asientos contables.
- Controlar y supervisar el pago de impuestos y las aportaciones a otras instituciones.
- Informar de manera precisa y oportuna a sus superiores para que estos puedan tomar decisiones.
- Brindar asesoramiento y atender consultas sobre el área contable.
- Controlar y supervisar la utilización del fondo fijo para caja chica.
- Ejecutar liquidaciones, retenciones, pago de impuestos y a terceros.
- Registrar adecuada y oportunamente los libros auxiliares.
- Asegurar y controlar las actividades de caja y pagaduría presentando la información contable que corresponda.

Director de Gestión de Talento Humano:⁵⁶

- Desarrollar procesos para la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la clínica.
- Generar un ambiente de trabajo saludable y productivo que estimule el desarrollo y capacitación de los trabajadores.
- Ejecutar estrategias y programas que generen una cultura organizacional basada en la ética, la atención al usuario y la eficiencia en la prestación de servicios.
- Implementar mecanismos necesarios para evaluar al personal administrativo.

⁵⁵ (Clínica Latino, 2016)

⁵⁶ Ídem

- Planear, elaborar y desarrollar un plan de capacitación del personal de la institución según las necesidades, también la modificación del mismo en caso de requerirlo.
- Coordinar la liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes a la seguridad social y todas las obligaciones con entes reguladores fiscales, de conformidad con la normativa laboral vigente.
- Elaborar y coordinar los programas de salud ocupacional que se establezcan para el cuidado laboral de los empleados.
- Elaborar el resumen mensual de la nómina.

Jefe de Nutrición y cafetería:⁵⁷

La función principal del jefe de nutrición es organizar, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y tecnológicos del departamento de nutrición.

Otras funciones son:

- Orientar y ofrecer técnicas para la adecuada preparación, conservación y distribución de los alimentos y dietas especiales, como soporte al proceso de tratamiento y recuperación de los pacientes hospitalizados y acorde a las normas de bioseguridad.
- Programar y controlar el servicio de alimentación a los pacientes hospitalizados según las indicaciones del médico tratante y/o prescrito en la historia clínica.
- Supervisar y controlar la cantidad y validez de los víveres frescos y secos, así como las condiciones de su almacenamiento.
- Velar por la seguridad y uso adecuado de los equipos, material y utensilios de la cocina y vajilla, así como por su mantenimiento preventivo y recuperativo.

Auxiliares de Nutrición:⁵⁸

- Elaborar dietas completas y específicas para pacientes y personal de la clínica.

⁵⁷ (Clínica Latino, 2016)

⁵⁸ Ídem

- Elaborar raciones alimenticias de acuerdo a las prescripciones solicitadas, teniendo en cuenta las normas alimenticias.
- Controlar todo el proceso de recepción y preparación de alimentos hasta llegar al consumidor, siguiendo un control de calidad.
- Verificar el estado de conservación de los víveres para su preparación.
- Asistir y realizar la distribución de raciones alimenticias para las áreas según demanda de atención.
- Efectuar el mantenimiento, limpieza del ambiente, útiles y materiales del área.

Jefe de Farmacia:⁵⁹

- Tramitar la compra de productos, medicamentos o insumos requeridos en la planificación de compras.
- Inspeccionar la validez de productos.
- Supervisar y controlar el almacenaje de los fármacos según sus características.
- Controlar los cierres de caja y realizar los correspondientes arqueos.
- Realizar la verificación periódica de inventarios tanto en la farmacia como en las estaciones o departamentos que disponen un stock de medicamentos e insumos.

Auxiliares de Farmacia:⁶⁰

- Interpretar correctamente una receta.
- Entregar oportunamente el medicamento correcto al paciente conjuntamente con la información para su buen uso.
- Suministrar los insumos y medicamentos necesarios a todas las dependencias de la institución, como: enfermerías, quirófanos, laboratorios, etc.).
- Indicar la prescripción médica al paciente.
- Recibir medicamentos e insumos de proveedores.

⁵⁹ (Clínica Latino, 2016)

⁶⁰ Ídem

Recepcionistas:⁶¹

- Contestar llamadas telefónicas y canalizarlas.
- Tomar recados de las llamadas y pasarlos por escrito.
- Recibir, guiar e informar a los pacientes y visitantes de la clínica.

Jefe de Seguros – Admisiones:⁶²

- Controlar la atención de pacientes asegurados y las facilidades de pago en caso de pacientes sin disponibilidad económica.
- Mantener y coordinar las acciones para la prestación de servicios a las diferentes compañías aseguradoras.
- Realizar el seguimiento y recuperación de cuentas por cobrar.
- Planificar, organizar y dirigir el envío de las pre facturas a las compañías aseguradoras para la recuperación de cartera.
- Coordinar con los diferentes departamentos el flujo de la información – autorizaciones para la aceptación y realización de procedimientos médicos, entrega de medicamentos, etc.

Auxiliar de Seguros – Admisiones:⁶³

- Coordinar, controlar y revisar información y constancias de hospitalización, laboratorio, rayos x, etc., para la elaboración de las pre facturas por los servicios brindados.
- Efectuar un archivo de la documentación de los servicios brindados por paciente.
- Coordinar en forma oportuna con las compañías de seguros para la prestación de las cartas de garantía de los pacientes asegurados para la atención asistencial por la clínica.
- Informar, informar y guiar a los pacientes y familiares sobre los servicios que brinda la clínica.

⁶¹ (Clínica Latino, 2016)

⁶² Ídem

⁶³ Ídem

Auxiliares de Caja:⁶⁴

- Recaudar los ingresos diariamente por concepto de atención asistencial que se realizar a través de los diferentes servicios de la institución.
- Registrar, custodiar y controlar los comprobantes de pago que sustenta los ingresos diarios de la institución.
- Formular un reporte diario de cierre de caja y cobranza efectuada durante el día.
- Entregar a tesorería la recaudación correspondiente.
- Atender al público con amabilidad en asuntos específicos de su competencia.

Auxiliares de Servicios Generales:⁶⁵

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones sanitarias, manual de normas vigentes de limpieza y bioseguridad en las áreas de la clínica.
- Programar el consumo y pedido de materiales.
- Cumplir las tareas asignadas de limpieza en las áreas de la clínica, controlando y racionalizando los materiales.
- Realizar el correcto acopio de los residuos comunes y contaminados.
- Realizar el mantenimiento de las áreas comunes.
- Cuidar los equipos y materiales que se les provee para la realización de sus operaciones.

3.3. Propuestas

A continuación, se pueden observar las propuestas que modifican la estructura organizacional y operativa de la Clínica Latino, pensadas para generar una mejoría dentro de la misma.

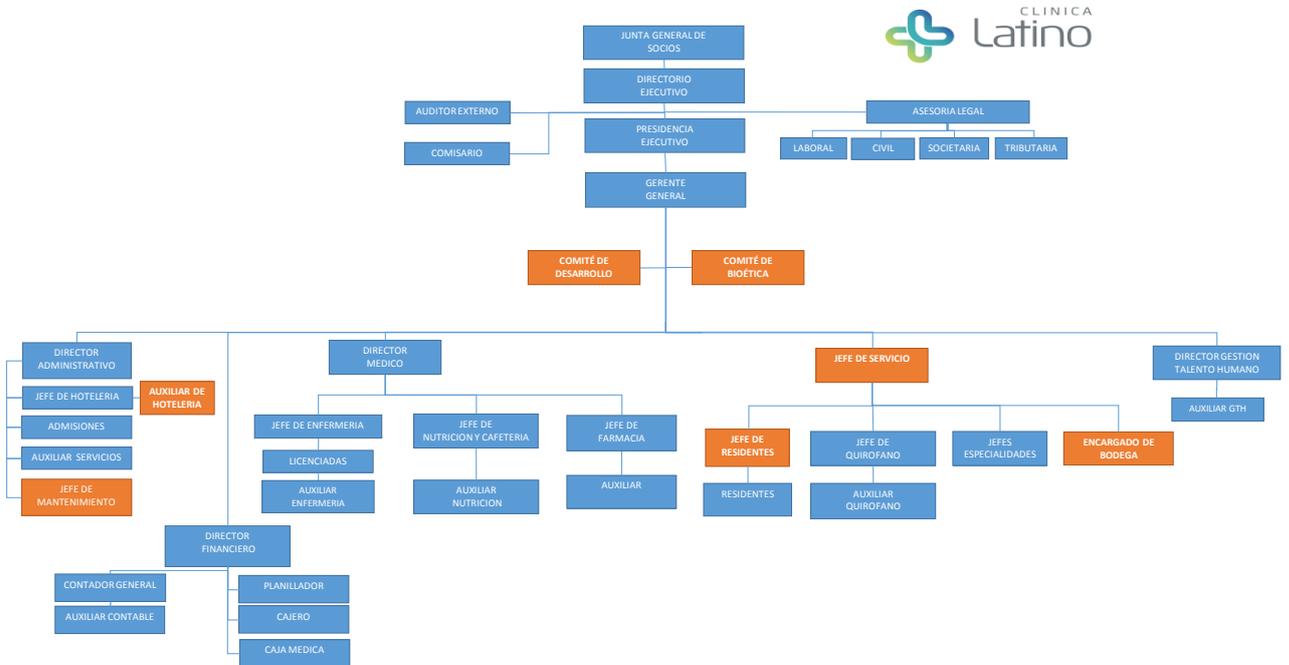
Después de un análisis de la situación actual de la institución y al conocer las necesidades de la misma por medio de información proporcionada por el directivo, se ha pensado en implementar tres nuevos departamentos y cuatro cargos, de esta manera se logrará una mayor funcionalidad y organización entre los colaboradores de la clínica.

⁶⁴ (Clínica Latino, 2016)

⁶⁵ Ídem

Ilustración 2

Organigrama propuesto para la Clínica Latino



Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

1. **Comité de capacitación y desarrollo continuo:** Este comité está pensado para que los colaboradores de la clínica puedan ir mejorando y creciendo dentro de la misma.

Funciones a desempeñar:

- Investigar y detectar en que departamentos existe una mayor necesidad de capacitación.
- Realizar reuniones del comité para acordar las capacitaciones necesarias.
- Planear las capacitaciones ya sea con equipos de capacitación externa siendo el caso que no se conozca del tema a capacitar (cursos y congresos para especialistas) o interna, cuando un grupo de personas de la clínica domine el tema a tratar.
- Ejecutar los planes de capacitación realizados.
- Evaluar al personal posterior a la ejecución de los planes de capacitación.

- Promover un ambiente de seguridad, estabilidad, compromiso y productividad en la empresa.
- Lograr que cada uno de los colaboradores de la clínica potencien sus conocimientos, mejorando el desempeño en sus labores.
- Mantener a todo el equipo permanentemente actualizados sobre las nuevas técnicas ya sean médicas, de marketing, de servicio, etc., según sea el área capacitada.
- Cambiar el pensamiento conformista de los colaboradores.

Las personas que conformarían el comité antes mencionado se detallan en orden de mando a continuación:

- 1) Presidente Ejecutivo: Presidente
- 2) Gerente General: Vicepresidente
- 3) Director de gestión de talento humano: Primer vocal
- 4) Médico tratante encargado de investigación: Segundo vocal
- 5) Secretaria: Tercer vocal

La idea de conformar un comité se debe a que al estar conformado por el personal que ya labora dentro de la empresa, representa un ahorro para la clínica, además de conocer más de cerca al personal en cada área.

2. Comité de Bioética

“Nuevas realidades, han motivado profundas reflexiones morales, con la necesidad de elaborar normas internacionales, regionales y nacionales para regular todo lo referente a la salud e investigaciones en un margen de mínimos éticos. Se han presentado sucesos en la historia de la humanidad, que han motivado dichas regulaciones.”⁶⁶

“Los Comités de Bioética son grupos interdisciplinarios para debate y decisión, en busca de la solución más adecuada para una gran cantidad de conflictos éticos que se están generando en la prestación de servicios de salud en la actualidad.

⁶⁶ (Deangelillo, Cristina Alicia, 2012)

Es necesario, para lograr el consenso frente a un problema planteado, se tenga claro los valores que sirven de parámetro para la toma de decisiones, como el valor de la vida y de la dignidad humana

En cuanto a sus integrantes el comité debe ser pluralista respecto al área representada (científica, ética, comunitaria e institucional).⁶⁷

Funciones:

- Elaborar y adoptar normas de ética en servicio de los usuarios de la Clínica Latino y además divulgar las mismas a sus miembros y personal de la clínica. Estas normas constarán en el reglamento de régimen interno propio de la institución.
- Establecer prácticas profesionales adecuadas para la atención a pacientes de parte de médicos, enfermeros, farmacéuticos y profesionales afines.
- Proponer protocolos de actuación para situaciones que generen conflictos éticos.
- Asesorar en el proceso de toma de decisiones en situaciones que planteen conflictos éticos ya sea con los usuarios, profesionales o instituciones reguladoras externas de la clínica.
- Realizar talleres y conferencia sobre temas de bioética.
- Adoptar y divulgar normas de ética.
- Organizar reuniones para discutir temas importantes sobre casos médicos de difícil resolución.
- Ser personas imparciales.
- Contribuir a la protección de los derechos de los usuarios de la Clínica Latino.
- Proteger la dignidad e intimidad de los usuarios de la Clínica Latino.
- Conocer, escuchar, analizar, debatir y aceptar o negar las propuestas que laboren los distintos profesionales en los distintos casos, incluyendo estudios médicos.
- Crear un informe semestral para que sirva de sustento antes las autoridades de la clínica.

⁶⁷ (Bacca, Jorge Iván Manrique, 2003)

Los encargados de elegir las personas que formen parte de este importante comité serán los directivos.

3. **Auxiliar de hotelería:** La persona encargada de hotelería dentro de la clínica es la responsable de velar por el bienestar del paciente durante el tiempo de estadía del mismo en la Clínica Latino.

Sus funciones son:

- Acudir al llamado de los pacientes a la brevedad posible para escucha y solucionar cualquier pedido.
- Cuidar el buen funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones en general.
- Llamar a la persona de mantenimiento en caso de requerir el arreglo de algún equipo.
- Cuidar que los insumos de limpieza e higiene siempre consten en las habitaciones.
- Estar presta para escuchar las opiniones de los pacientes para poder mejorar su experiencia.
- Tener la lencería lista para las distintas situaciones que se presenten en la clínica.
- Dotar de bolsa de pañales, manta y álbum con información de las diferentes etapas del bebé, a los padres.

Una enfermera que ya pertenezca a la institución, es ideal para desempeñar este cargo.

4. **Jefe de mantenimiento:** El jefe de mantenimiento se piensa con el afán de mejorar la atención y estancia de los pacientes de la clínica.

El jefe de mantenimiento es el encargado de controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en dependencias de la institución, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.

Sus funciones son:

- Coordinar y supervisa los trabajos de instalación de sistemas de tuberías de aguas blancas, negras, desagües, etc.
- Ordenar, supervisar o si es el caso, realizar la reparación de equipos electrónicos.
- Controlar el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- Elaborar pedidos de los materiales y repuestos necesarios.
- Suministrar al personal, los materiales y equipos necesarios para realizar las tareas asignadas.
- Elaborar informes diarios que detalle las actividades realizadas y los materiales usados ya sean para reparaciones, instalaciones, mantenimiento o anomalías de los bienes, dirigidos al jefe inmediato.
- Efectuar inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
- Planificar, coordinar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos y sistemas eléctricos, electrónicos y/o mecánicos.
- Controlar y hacer seguimiento del mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Estimar el costo de las reparaciones necesarias.
- Capacitar al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar.
- Dar solución inmediata a las solicitudes y reclamos por servicio, mantenimiento y reparaciones de los pacientes.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo. Al momento de terminar un trabajo, dejar limpia el área.

Para este puesto, la clínica necesita la contratación de una persona que conozca ampliamente este campo.

5. **Jefe de Servicio:** Este cargo se planea implementar para que exista una mayor organización en cada servicio que la clínica ofrece.

Los servicios ofertados son: Servicio de clínica, servicio de cirugía, servicio de pediatría y servicio de ginecología.

Funciones a desempeñar:

- Organizar al equipo de salud que tiene a su servicio en cuanto a horarios, turnos, abastecimiento de personal, etc.
- Solicitar insumos y equipo necesarios al encargado de bodega para el correcto desempeño de las labores de médicos tratantes y sus colaboradores.
- Resolver problemas menores.
- Detectar todo tipo de fallas que se presenten en los servicios a su cargo.
- Corregir las fallas encontradas.

Este puesto puede ser ocupado por una persona de enfermería o un médico tratante por lo que destinaría un par de horas de su horario laboral normal a la organización de las funciones antes mencionadas. Puede elegir una persona que colabore en el desempeño de sus funciones.

6. **Jefe de Residentes:** Este cargo puede ser desempeñado por un médico residente.

Funciones a desempeñar:

- Organizar el horario, turnos, abastecimiento de personal, etc., de los médicos residentes e internos; conforme petición de jefe servicio.
- Rendir cuentas al jefe de servicio.
- Resolver problemas menores en los que no requieran la implicación del jefe de servicio.
- Detectar todo tipo de fallas que se presenten en los servicios a su cargo.
- Corregir las fallas encontradas.
- Organizar las tutorías para los internos.

7. **Encargado de bodega:** Estas funciones pueden ser desempeñadas por las personas a cargo de farmacia.

Funciones a desempeñar:

- Receptar los pedidos que el jefe de servicio realiza.
- Pedir al encargado de compras los insumos necesarios solicitados.
- Organizar los insumos y equipos al llegar a la bodega.
- Tener un inventario de los insumos y equipos.

- Tener un stock de emergencia de cada producto.
- Organizar y enviar insumos o equipos solicitados por el jefe de servicio.

3.4. Motivación

Como sabemos la motivación laboral es la capacidad que tiene un líder para mantener contento a su equipo de trabajo y de estimular su desarrollo para que a costa de esto, se vean mejores resultados en las actividades encomendadas que lleven al cumplimiento de los objetivos de la empresa, logrando una productividad tanto en el trabajo individual como en el de equipo.

Actualmente la Clínica Latino no cuenta con técnicas o estrategias de motivación que le permita desarrollar a sus trabajadores tanto individualmente como en equipo.

En este apartado se darán a conocer opciones prácticas al momento de motivar al personal que no se hayan implementado en la Clínica, empezando desde la contratación; que puedan aplicarse de manera rápida y sencilla.

1) Selección de personal

Difusión: El momento de seleccionar el personal en primer lugar se deberá buscar la mejor manera para expresar a las personas que necesitan empleo lo que la institución necesita, la edad, sexo, experiencia y de ser posible las cualidades que necesite para desempeñar el cargo.

Recepción de Carpetas: No cometer el error de guiarse en el ancho de una carpeta o pensar que porque la persona ha tenido muchos empleos es mejor, por el contrario, esto denota inestabilidad. Dar oportunidad a personas que no tienen mucha experiencia pero que estén dispuestos a aprender.

Entrevista Preliminar: Esta sirve para observar a los candidatos y saber más o menos quienes serían los más aptos para el trabajo, guiarse en la actitud de la persona, ya que esta es la que determinará su comportamiento e interés de aprender en el trabajo.

Entrevista de Selección: Esta segunda entrevista servirá para conocer más a fondo a los candidatos, se sugiere tener como entrevistador a una persona especializada en el comportamiento de la gente, quizás que domine el campo del PNL, en esta entrevista se determinará quién es la persona más apta para una vacante.

Capacitación: El momento en el que una persona es nueva en un trabajo, tiende a ser más tímida y a no socializar con normalidad, por lo que se recomienda un recorrido por el lugar de trabajo acompañado con la presentación del resto del personal; todo el personal debe estar al tanto de que esa persona es nueva en el lugar y que necesita sentirse bienvenida; de esta manera su trabajo será más productivo desde un inicio.

Además de hacer que la persona conozca el lugar, se le debe indicar paso a paso lo que se espera de ella, de manera detallada y precisa; además estar siempre dispuesto a responder cualquier tipo de inquietud que se le presente. Esto permitirá el desenvolvimiento correcto de la persona en su área.

Motivación: Por más pequeño que parezca, estar pendiente del trabajo de la persona nueva, alentarle o corregirla, o el simple hecho de decirle que su trabajo va por buen camino, le proporcionará la seguridad que necesita para seguir desarrollando sus tareas de manera productiva.

2) Cursos de liderazgo y motivación para los Directivos

Para poder transmitir un espíritu de motivación y arranque, lo primero que se debe hacer, es que los Directivos de la institución se empapen de esta cultura, con un curso, de esta manera los encargados de la clínica tomarán más en serio la motivación, ya que un incremento en esta, genera un incremento en la productividad de su personal y como consecuencia en los ingresos. Este curso se realizará dos veces al año, se contratará a una empresa que brinde el servicio requerido. Esta inversión está incluida dentro de los \$1000 destinados para el comité de capacitación y desarrollo, mismo que se encargará de toda la logística.

3) Beneficios, incentivos y planes de reconocimiento para los colaboradores.

Descuentos en los servicios que la institución proporciona: Al brindar este tipo de beneficio a los trabajadores, estos tendrán un incentivo más para mantenerse contentos con sus puestos y motivados para seguir dando todo de sí; además para la clínica sería también muy bueno que sus trabajadores sean también sus clientes. Por lo que esto tendría un beneficio tanto para la institución como para sus colaboradores.

Descuentos o cupones para los medicamentos: Incorporar un talonario de descuentos exclusivamente para los colaboradores de la clínica, mismos que contengan

combos de productos que se ofrecen en la farmacia o descuentos especiales. El talonario tendrá un costo de \$120 anuales.

Cumpleaños: En el departamento de talento humano, tener registro de todos los cumpleaños y una vez al mes, hacer la entrega de un pequeño presente a todos los cumpleaños de dicho mes. Además, si en cada departamento los compañeros se han puesto de acuerdo, permitirles un espacio para cantar a los cumpleaños; esto no se puede hacer en general ya que la empresa cuenta con varias personas lo que dificulta una actividad así. Se ha presupuestado un costo de \$300 anuales para dichos presentes.

Un día de cada mes, permitir que cada departamento se reúna unos minutos para que el superior en cada área pueda determinar las cosas buenas y productivas de las personas y alentarlas a seguir así y de la misma forma dialogar de las cosas que han tenido falla para poder mejorarlas en conjunto.

En el apartado de “Propuestas para mejorar el marketing de la Clínica Latino” en el Capítulo 2, se explicó la idea de la creación de una revista; en esta también se pretende incorporar información sobre los colaboradores de la institución, los empleados del mes de cada área y fotos, con la intención de que el personal se motive mes a mes, mejorando su trabajo.

4) Eventos

Dentro de la institución las personas deben estar fidelizadas, por lo que se sugiere la celebración de eventos como:

Cuando la clínica cumpla años, celebrarla junto con todos los colaboradores ya que son el pilar de los objetivos alcanzados.

Cuando la clínica reciba un reconocimiento importante o celebre de algún logro, de igual manera; hacer partícipes de dicha celebración a todos los colaboradores.

En navidad compartir un momento agradable con el personal el momento de la entrega de canastas navideñas o bonos navideños; incluyendo a los hijos de cada uno, creando un momento ameno entre todos.

5) Comunicación

Los Directivos deben estar seguros de que la información que ellos dan, llegue a cada uno de los colaboradores correctamente para el cumplimiento de objetivos.

La comunicación es una parte esencial en la motivación del personal ya que de esta forma tendrán la seguridad de que están realizando sus tareas de la mejor manera. Para esto se recomienda que cuando se trate de un comunicado general, todos reciban un correo que les indique la situación y el actuar ante la misma.

6) Departamento de Talento Humano

Se sabe bien que cada persona tiene su carácter, personalidad, temperamento, vida personal, entre otras cosas, es por esto que siempre es tan importante la creación de un departamento dirigido hacia el talento humano, no solo para la contratación del personal, sino también para asegurarse de tener un ambiente laboral óptimo.

Este departamento también será el encargado de brindar ayuda a los trabajadores que sientan que la necesitan. Además de encargarse de estar al tanto de todos los conflictos y situaciones tanto entre el personal como de cada persona en su vida personal, con esto se logrará un acercamiento con los colaboradores y se sentirán apoyados.

Conclusión

El capítulo 3 nos permitió conocer las opiniones de varias personas de la clínica ya que para generar propuestas tuvimos que realizar entrevistas en cada área.

Existen varios aspectos en los que se puede mejorar dentro del área de talento humano de la Clínica Latino, como se da el caso en este capítulo, la capacitación y motivación permitirán al personal desarrollarse tanto personal como profesionalmente y como consecuencia, la institución obtendría colaboradores dispuestos a dar el mejor servicio a sus clientes para que de esta manera aumente la rentabilidad de la empresa.

4. CAPÍTULO 4: ETAPA FINANCIERA

Introducción

La etapa financiera es una de las partes claves de un plan de negocios ya que de esta forma podemos apreciar si la empresa va por buen camino según los análisis y proyecciones realizadas.

En este capítulo analizaremos la parte financiera de la Clínica Latino, en conjunto con esto, realizamos proyecciones a tres años del estado de resultados y flujo de efectivo basándonos en los últimos 6 años.

4.1. Análisis Financiero

La Clínica Latino ha tenido un crecimiento bastante significativo, sobretodo en el año 2015, siendo este año de mucha ayuda para la recuperación de dinero ya que las ventas incrementaron en un 32%. En consecuencia, el año 2016 refleja una actividad inusual ya que, gracias a las ganancias del 2015, se pudieron pagar varias deudas que se venían arrastrando y aunque esto haya significado una gran ayuda para este año, se reflejó un decrecimiento en las ventas del 23% por lo que el resultado final de este año fue negativo.

Según información brindada por la clínica, a principios del año 2017, explícitamente, el primer semestre, demuestra un comportamiento similar al del año 2016 pero el semestre que le sigue, la Clínica se ha ido recuperando poco a poco, alcanzando nuevamente su crecimiento convencional.

Para las proyecciones del estado de resultados a tres años, se decidió utilizar el método de promedios, tomando información histórica desde el año 2012, debido a que, para las actividades relacionadas con las prestaciones de servicios para la salud, es la forma más certera de conocer el comportamiento a futuro de la empresa, ya que la salud es incierta.

Uno de los supuestos para proyectar los años 2018, 2019 y 2020 es que la clínica presente un crecimiento del 13,74% en las ventas, como consecuencia de la inversión que se propone generar en marketing, motivación, contratación de personal, entre otros. Esta inversión representa un 0,22% de las ventas. Se decidió usar un porcentaje mínimo que permita cubrir las inversiones antes descritas y además genere un porcentaje de ganancia del 0,30%, en un escenario no tan optimista, dando como resultado un retorno de la

inversión de 19%, demostrando que en los años futuros se incrementará la utilidad, como se puede observar en la tabla N° 12.

Tabla 12

Crecimiento de las Ventas y Utilidades

CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS LATINO AMERICANA CIA.LTDA			
	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Ventas	12%	12%	12%
Utilidad	22%	16%	11%

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

Para la proyección del estado de resultado al año 2018, se consideran todos los gastos propuestos como:

- Gastos en propuestas de marketing, detallados en el capítulo 2.
- Gastos en propuestas para el área administrativa.
- Gastos que se generarían en caso de ocurrir uno de los riesgos descritos en el apartado de Riesgo. Es relevante mencionar que en el año 2019 se excluye el gasto de estudio de mercado ya que se cree que con un estudio de mercado cada dos años se puede lograr conocer bien el mercado en el que se desenvuelve la clínica.

Al proyectar el año 2019 y 2020 no se tomó en cuenta el gasto de creación de la aplicación para celulares, ya que ese es un costo que se da una sola vez; sin embargo, si se toma en cuenta el costo del mantenimiento.

Los gastos antes mencionados se pueden apreciar en la tabla N° 12.

Tabla 13

Gastos Anuales Propuestos

Gastos Anuales Propuestos			
	2018	2019	2020
Gastos de Marketing	\$11.540,00	\$10.040,00	\$10.040,00
Gastos del Personal	\$420,00	\$420,00	\$420,00
Talonarios	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Presentes	\$300,00	\$300,00	\$300,00
Gastos Administrativos	\$1.480,00	\$1.494,40	\$1.509,23
Comité de capacitaciones	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Jefe de mantenimiento	\$480,00	\$494,40	\$509,23
Gastos Risicar	\$2.700,00	\$1.200,00	\$2.700,00
Estudio de mercado	\$1.500,00	\$0,00	\$1.500,00
Reserva errores medicos	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Total	\$15.720,00	\$12.734,40	\$14.249,23

Elaboración Propia

Otro factor importante que se tomó en cuenta para la realización de las proyecciones es el incremento año a año del salario básico, tomando los datos históricos de los salarios determinados por el estado desde el año 2013 hasta el año 2018, de los cuales se obtiene un promedio que permite observar en que porcentaje se ha ido incrementado y es así como determinamos un incremento del 3% anual.

En la tabla N° 13 y 14 se puede observar las proyecciones realizadas para los años 2018, 2019 y 2020 del estado de resultados.

Según las proyecciones del flujo de efectivo para los años 2018, 2019 y 2020 que se pueden apreciar en la tabla N° 14, el ciclo de operación de la empresa para los próximos tres años da resultados positivos, esto genera un escenario positivo para los socios de la empresa, ya que quiere decir que la empresa está usando recursos de su propia operación, sin necesidad del endeudamiento o el apalancamiento.

Con las proyecciones de ventas realizadas para los años 2018, 2019 y 2020, hemos podido analizar que la Clínica Latino tiene una tendencia al alza, como se puede observar en la Ilustración N° 3 esto genera confianza al hablar de la toma de decisiones de los

socios para la reinversión en la misma, generando un escenario positivo para el desarrollo del proyecto que se tiene pensado para el futuro.

Esto con la suposición de que, al igual que en el año 2017, la clínica no invierta en equipos los tres años proyectados, de igual manera que no solicite préstamos a entidades financieras

En el anexo #5 se presenta el estado de situación financiera desde el año 2012 hasta el 2017.

Tabla 14

Proyecciones del Estado de Resultados

CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS LATINO AMERICANA CIA.LTDA										
ESTADO DE RESULTADOS										
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012,2013, 2014, 2015, 2016 Y 2017								PROYECCIONES		
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
ACTIVIDADES ORNIDARIAS	(US DOLARES)									
VENTAS NETAS	2.672.239,00	4.691.979,00	4.877.772,00	7.206.637,00	5.881.020,00	6.575.277,86	7.478.578,98	8.505.974,17	9.674.511,25	
- COSTO DE VENTAS	1.646.045,00	3.244.161,00	3.903.872,00	5.999.437,00	4.804.210,00	5.079.647,60	5.908.983,25	6.873.721,54	7.995.969,14	
= UTILIDAD BRUTA	1.026.194,00	1.447.818,00	973.900,00	1.207.200,00	1.076.810,00	1.495.630,26	1.569.595,73	1.632.252,63	1.678.542,11	
GASTOS OPERATIVOS										
- GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	842.477,00	1.082.521,00	641.640,00	723.354,00	1.029.152,00	833.970,00	758.912,70	690.610,56	628.455,61	
- GASTOS ADMINISTRATIVOS PROPUESTOS							1.480,00	1.494,40	1.509,23	
- GASTOS DE PROPUESTAS DE MARKETING							11.540,00	10.040,00	10.040,00	
- GASTOS DE PROPUESTAS DE MOTIVACIÓN DE PERSONAL							420,00	420,00	420,00	
- GASTOS RISICAR							2.700,00	1.200,00	2.700,00	
- IVA ASUMIDO	103.618,00	168.972,00	101.292,00	72.295,00						
= UTILIDAD OPERATIVA	80.099,00	196.325,00	230.968,00	411.551,00	47.658,00	661.660,26	794.543,03	928.487,68	1.035.417,27	
- GASTOS FINANCIEROS	66.598,00	55.909,00	28.490,00	27.891,00	43.625,00	57.314,41	50.716,86	44.878,77	39.712,70	
+ OTROS INGRESOS	2.976,00	999,00	2.530,00	8.604,00	14.399,00	1.315,85	-1.370,63	1.427,70	2.853,35	
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION EMPLEADOS E IR	16.477,00	141.415,00	205.008,00	392.264,00	18.432,00	605.661,70	742.455,54	885.036,61	998.557,93	
- PARTICIPACION EMPLEADOS	2.471,00	21.212,00	30.751,00	58.840,00	2.765,00	90.849,26	111.368,33	132.755,49	149.783,69	
- IMPUESTO A LA RENTA	3.221,00	26.561,00	39.485,00	73.390,00	54.334,00	115.714,24	121.094,50	144.349,47	162.864,80	
= UTILIDAD NETA POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	10.785,00	93.642,00	134.772,00	260.034,00	-38.667,00	399.098,20	509.992,71	607.931,65	685.909,44	
- OTRO RESULTADO INTEGRAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
= RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL EJERCICIO	10.785,00	93.642,00	134.772,00	260.034,00	-38.667,00	399.098,20	509.992,71	607.931,65	685.909,44	
UTILIDAD BASICA POR PARTICIPACION	0,04	0,31	0,45	0,87	-0,13	1,33	1,70	2,03	2,29	

Fuente: Clínica Latino. Elaboración propia

Tabla 15

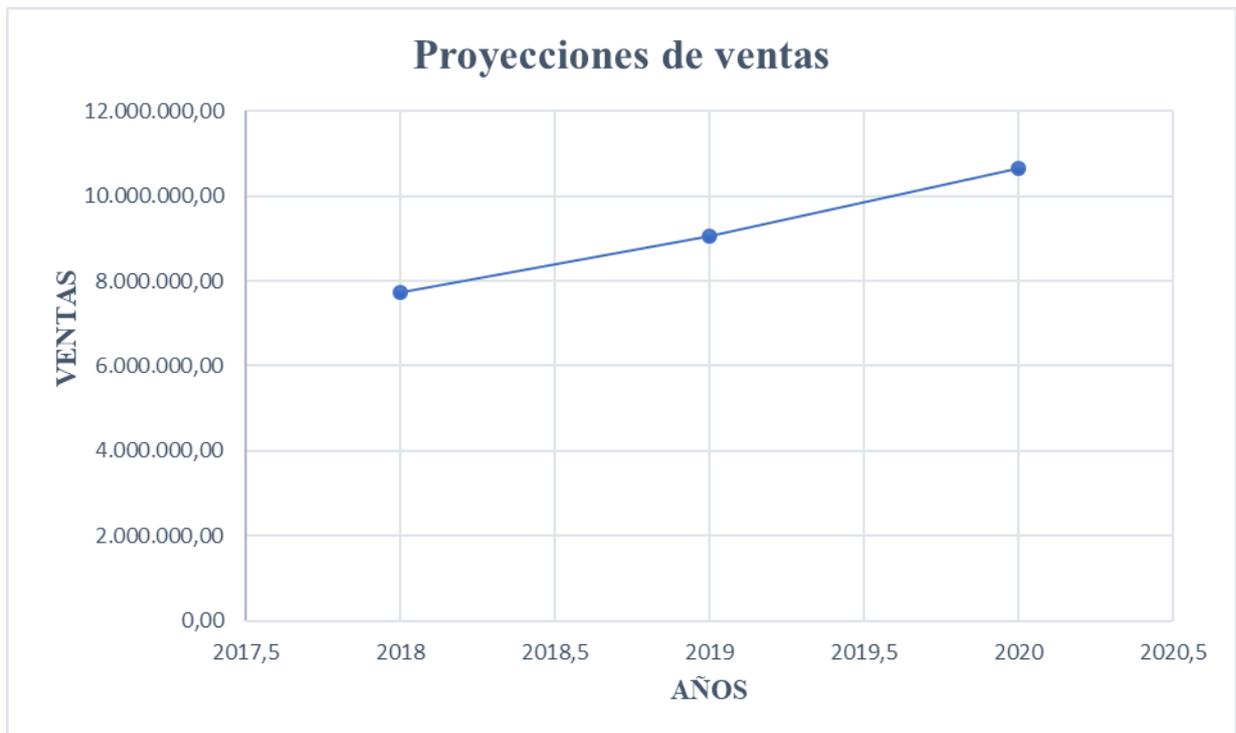
Proyecciones del Flujo de Efectivo

CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS LATINO AMERICANA CIA.LTDA											
ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO - MÉTODO DIRECTO											
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012,2013,2014, 2015, 2016 Y 2017										PROYECCIONES	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	(US DOLARES)										
EFFECTIVO RECIBO DE CLIENTES	2.653.789,00	4.541.900,00	4.131.359,00	7.591.930,00	5.302.515,00	9.545.991,31	11.044.577,07	12.778.419,63	14.784.450,96		
+ EFFECTIVO RECIBO POR OTROS CONCEPTOS	2.976,00	999,00	2.530,00	8.604,00	14.399,00	6.688,49	4.791,32	3.432,28	3.432,28		
+ EFFECTIVO PAGADO A PROVEEDORES, EMPLEADOS Y OTROS	-2.354.999,00	-4.686.154,00	-3.847.768,00	-6.805.676,00	-5.141.313,00	-8.425.859,46	-9.740.773,34	-11.260.888,67	-13.018.228,56		
+ PAGO PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA	-32.223,00	-21.869,00	-47.773,00	-70.236,00	-128.571,00	-79.333,84	-82.851,23	-86.524,57	-86.524,57		
+ EFFECTIVO PAGADO POR GASTOS FINANCIEROS	-66.598,00	-55.909,00	-28.490,00	-27.891,00	-43.625,00	-16.966,37	-8.871,14	-4.638,42	-4.638,42		
= EFFECTIVO NETO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	202.945,00	-221.033,00	209.858,00	696.731,00	3.405,00	1.030.520,13	1.216.872,68	1.429.800,24	1.678.491,70		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN											
COMPRA DE EQUIPOS	-82.530,00	-101.976,00	-142.358,00	-364.510,00	-225.240,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
+ COMPRA DE DERECHOS DE EQUIPO					-40.008,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
= EFFECTIVO NETO UTILIZADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-82.530,00	-101.976,00	-142.358,00	-364.510,00	-265.248,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO											
PRÉSTAMO RECIBIDOS-PAGADOS NETO	0,00	50.000,00	-50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
+ PAGO DE DIVIDENDOS	0,00	0,00	0,00	-119.247,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
= EFFECTIVO NETO UTILIZADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	0,00	50.000,00	-50.000,00	-119.247,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
= VARIACIÓN NETA DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTES	120.415,00	-273.009,00	17.500,00	212.974,00	-261.843,00	1.030.520,14	1.216.872,68	1.429.800,24	1.678.491,70		
EFFECTIVO AL INICIO DEL AÑO	195.621,00	316.036,00	43.027,00	60.527,00	273.501,00	11.658,00	1.042.178,14	2.259.050,82	3.688.851,06		
= EFFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES AL FINAL DEL AÑO	316.036,00	43.027,00	60.527,00	273.501,00	11.658,00	1.042.178,14	2.259.050,82	3.688.851,06	5.367.342,75		

Fuente: Clínica Latino. Elaboración propia

Ilustración 3

Proyecciones de Ventas



Elaboración Propia

4.2. Riesgos

Después de un extenso análisis sobre la situación de la empresa, no puede faltar el análisis de los principales riesgos a los que se enfrentan en cuanto al ingreso monetario.

La clínica se enfrenta a varios riesgos, pero se han determinado los controles para reducir la probabilidad de ocurrencia de los que podrían provocar pérdidas económicas y de clientes.

Para esto, se utilizó el método estructurado RISICAR, el cual facilita la identificación, calificación y evaluación de todo tipo de riesgos y el diseño de medidas de tratamiento. Su aplicación se extiende a compañías de diferentes tamaños, sectores industriales.

Para llegar a las propuestas descritas en las matrices posteriores se tuvo que realizar un diagrama de flujo determinando las actividades que se tienen que realizar tomando en cuenta el área de ventas como macro proceso, sus procesos como arriendo de

consultorios, ingresos por emergencia, ventas en farmacia y cafetería, con sus objetivos respectivamente.

A continuación, se realiza la identificación de riesgos, en este paso se describió cada riesgo, el agente que lo genera, su causa y los efectos que este podría causar.

Una vez identificados los riesgos, sigue la calificación de los mismos tomando en cuenta el número de veces que éste se da (frecuencia) y el impacto que tiene, ya sea en términos económicos o por el número de clientes que se han perdido cada mes por el cometimiento de estas faltas. Esto nos da como total los clientes perdidos o el valor económico al año.

Posteriormente se evalúan los riesgos con el desarrollo de una matriz de calificación de la frecuencia y uno de calificación del impacto, además de una matriz de evaluación usando las letras A: aceptable, B: tolerable, C: grave y D: inaceptable. Esta evaluación se determina según la calificación en la frecuencia e impacto de cada riesgo, basándose en el rango de aceptabilidad del mismo.

Después de esto se diseñan las medidas de tratamiento con ayuda de una matriz de respuesta ante los riesgos, en donde según la zona de riesgo en la que se encuentra, se determina una medida de tratamiento: prevenir el riesgo, retener las pérdidas, proteger la empresa, transferir el riesgo, eliminar la actividad y aceptar el riesgo. Con ayuda de una matriz de ponderación de riesgos y procesos se proponen los controles para reducir el riesgo al máximo.

En el anexo #6 se muestra el método RISICAR completo del área de ventas de la Clínica Latino siendo esta la más importante para la empresa.

Los riesgos financieros impactan los componentes financieros básicos de la creación de valor que son: rentabilidad, ingresos y nivel de inversión.⁶⁸

Riesgo de crédito: consiste en que los clientes y las partes a las cuales se les ha prestado dinero fallen en el pago.⁶⁹

La Clínica Latino se enfrenta a un riesgo de crédito, debido a que la mayoría de ingresos de la Clínica provienen del sector público, en donde la promesa de pago por parte

⁶⁸ (Quijano, Rubí Consuelo Mejía, 2006)

⁶⁹ Ídem

de las entidades públicas es de seis meses, sin embargo, estos pagos tienden a tener una demora de por lo menos nueve meses, desde el momento en que se entrega toda la información correspondiente, generando que la Clínica utilice ingresos provenientes de otras fuentes para cubrir sus gastos.

Conclusión

Después de haber realizado un análisis de la parte financiera de la Clínica Latino, se puede determinar que la Clínica Latino es una empresa estable.

El cálculo de las proyecciones, con supuestos antes descritos, genera un incremento en las ventas de la empresa, a pesar de la inversión que se debe hacer; además, a pesar del incremento de valores en otros gastos, la Clínica estaría generando una utilidad óptima, misma que causa confianza de los socios para reinvertir en la misma.

La proyección de los flujos de efectivo crea un panorama bastante bueno ya que demuestra la capacidad de la empresa de generar efectivo.

5. CAPÍTULO 5: RESUMEN EJECUTIVO

La Clínica Latino es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de salud en la ciudad de Cuenca desde hace 60 años, contando con seis socios: Dr. Rubén Astudillo M., Dr. José María Astudillo M., Dr. Teodoro Astudillo M., Dr. Victor Astudillo M., Psi. Clara Astudillo M. y Pedro Astudillo M.

Por el continuo crecimiento a lo largo de los años, en la actualidad la clínica ha podido reclutar 50 especialistas con experiencia para prestar un servicio de calidad, además de otorgar 100 plazas de trabajo, ocupadas por personas altamente capacitadas, mismas que son indispensables para la prestación del mejor servicio, con cualidades que aseguran el cumplimiento de la misión, el alcance de la visión y el compromiso con los valores institucionales.

Dentro de las instalaciones de la institución se puede encontrar maquinaria de última tecnología, evitando la movilización de los pacientes a otras zonas de la ciudad para la realización de análisis o exámenes, atributo que le ha dado una gran ventaja en comparación con otras clínicas. En cuanto a los espacios, están bien distribuidos, hay distintos tipos de habitaciones que pueden ser escogidas dependiendo la necesidad del paciente, pero cada una de ellas están muy bien decoradas y sobretodo son sumamente cómodas, logrando igualar la expectativa de los pacientes, con la realidad en el momento de asistir al médico, de realizarse análisis u hospitalizarse.

En la actualidad, por la creciente demanda, la clínica Latino se encuentra realizando un proyecto de expansión, en donde se piensa construir un nuevo edificio que dé lugar a consultorios y locales comerciales, dejando el edificio existente únicamente para la hospitalización.

Después de haber tocado algunos de los puntos fuertes de la institución nos podemos dar cuenta que a pesar de que se encuentre en uno de sus mejores momentos, todavía hay cosas que mejorar ya que se observan recursos que no se están explotando debidamente y otros que se están dejando de lado, este es el caso de la motivación del talento humano sumado el manejo del marketing y la publicidad.

La Clínica Latino ha logrado posicionarse en el mercado cuencano como una de las mejores, por el hecho de que la mayoría de personas saben que se recibe el mejor trato y además con especialistas altamente capacitados, como se mencionó anteriormente,

siendo estas mismas personas las que recomiendan a familiares y amigos, que se hagan atender en ésta clínica; sin embargo, no se ha dado a conocer la misma por los medios que actualmente están siendo tan utilizados como por ejemplo, Facebook, páginas web, Google AdWords, etc., es por esto que en el presente trabajo de titulación se han detallado propuestas para el mejoramiento en el manejo del marketing, no solo en base a plataformas virtuales sino también en campañas BTL, la realización de una revista, entre otras, que le permitan a la clínica llegar a más personas, no solo a nivel local, sino nacional.

Adicionalmente uno de los puntos menos tratados por los directivos de la clínica es la motivación, muy poco se ha hablado de mantener al personal contento, no solo monetariamente sino a gusto de formar parte de la institución, por este motivo se ha destacado la importancia que se le debe dar a la satisfacción del talento humano ya que este es el engranaje que le permite a la institución seguir creciendo.

En donde existen personas insatisfechas, existe un trabajo mediocre y mal hecho. Al ser una empresa prestadora de servicios directamente al usuario, el trato siempre debe ser el mejor y la institución debe asegurarse de que su talento humano se sienta de la mejor forma para así poder transmitir esto a los pacientes. Con las propuestas presentadas se podrá mejorar notablemente en esta área logrando que las personas no solo se sientan motivadas, sino que también vendan la marca y la experiencia de hacerse atender en tan prestigiosa clínica.

En cuanto al tema financiero la clínica siempre se ha sabido sostener e ir creciendo hasta lograr una muy buena posición en el mercado, hoy por hoy la institución no tiene ninguna deuda ya que el en el año 2015 se obtuvo una ganancia significativa, misma que ayudó a pagar las deudas pendientes del 2016, demostrando la solvencia de la clínica y transmitiendo confianza tanto a sus socios, como a sus pacientes. Al año 2018 la Clínica Latino, no presenta ninguna deuda.

Adicionalmente las proyecciones demuestran un crecimiento significativo en el futuro, a pesar de la inversión en las propuestas o el incremento de otros gastos, esta visión de la clínica puede provocar la reinversión del capital de los socios, situación que permitirá un mayor crecimiento de la misma.

Los ingresos de la clínica provienen de dos sectores, el privado y el público (IESS y MSP), siendo el segundo el que genere un mayor beneficio, representando el 64% de ingresos, a pesar de que ingresen a la institución después de noventa días de prestado el servicio, este brinda liquidez y solidez.

Los riesgos de la clínica son varios ya que cuenta con distintas áreas de mucho cuidado, pero se ha decidido, por ser un plan de negocio, prestarle atención a los riesgos en términos económicos y de pérdida de clientes, por lo que se ha analizado más a fondo los riesgos que se pueden presentar cuando se ocasiona un ingreso de dinero por alícuotas mensuales de los consultorios, ventas de la cafetería, ingreso por emergencia, ventas de la farmacia, el riesgo en el financiamiento y por mora, para de esta manera proporcionar medidas de tratamiento y a su vez, proponer controles.

CONCLUSIONES

Un amplio conocimiento de la institución, abre las puertas a muchos escenarios positivos, teniendo en cuenta que para llegar a ellos se tiene que mejorar el manejo de la misma.

La clínica brinda sus servicios hace ya varios años, con los mejores estándares de calidad, esto le ha permitido ir creciendo en un mercado cada vez más competitivo. Por otro lado, el análisis externo demuestra que el crecimiento puede seguir, siempre y cuando se cumplan todas las normas y reglamentos regidos por las diferentes entidades del estado y además se innove con equipos de alta tecnología.

En cuanto al análisis interno, se tiene bien definida cada parte de la empresa y sobretodo los competidores, lo que permite que la clínica le siga dando un valor adicional a su servicio para poder estar entre las clínicas más elegidas por los pacientes, sin embargo, aunque el hospital del IESS se describa como un competidor, es una gran fuente de ingresos para la institución por la gran cantidad de pacientes que este le deriva.

La clínica ya tiene su propia red de proveedores, lo que le permite adquirir insumos ya sea para cuidados, operaciones y para la farmacia, con el mejor precio posible.

El público al que se dirige la clínica es a la clase media, media alta y alta ya que es privada, pero como se mencionó anteriormente también atiende pacientes derivados por el IESS o el MSP.

La empresa cumple todos los requerimientos de los entes reguladores como: Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Ambiente, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y la Ilustre Municipalidad de Cuenca para gozar de los permisos que cada uno de estos le otorga.

La Clínica Latino, aunque al pasar del tiempo ha crecido y mejorado en muchos aspectos, no ha sabido aprovechar el tan usado marketing; a pesar de tener 100% determinado el servicio, el precio y la plaza, no ha podido conseguir una promoción de la marca que le haga trascender y según las encuestas realizadas a una muestra de personas obtenida mediante el principio de Pareto, han logrado llegar al cliente por recomendaciones de familiares o amigos e incluso por la reputación de los médicos o la clínica, más no por medio de la publicidad, página web u otras maneras de llegar al paciente, es por eso que en este capítulo se ha aportado con varias ideas para la clínica,

buscando la manera de darle un mejor uso a este gran recurso, sin tener que desembolsar una cantidad elevada de dinero para de esta manera lograr una gran participación de la marca en el mercado, brindando además más servicios para la comodidad de los pacientes.

El tema de la motivación no es un tema en el que se han enfocado internamente en la Clínica, a pesar de tener tanto un organigrama ya establecido como las funciones de los cargos ya determinadas, no se ha trabajado con la motivación del personal.

Por esta razón se proporcionaron ideas y propuestas para que se trabaje en esta área ya que todos saben de sobra que el talento humano es el mejor elemento de todas las empresas.

La empresa en la actualidad demuestra ser sólida, después de haber pagado todas sus deudas el año 2016 con los ingresos favorables del año 2015, se ha determinado una tendencia al alza, lo que muestra un panorama positivo para los años venideros, además de revelar que el proyecto de ampliación se podrá ejecutar con una mayor facilidad.

La clínica tiene distintos riesgos, pero se ha decidido hacer un análisis más profundo de los riesgos en términos económicos y de número de clientes que se podrían perder, mediante el método de RISICAR se pueden observar el impacto, frecuencia y otros factores que podrían afectar a la institución, pero, además, provee medidas de tratamiento y permite aportar con controles.

RECOMENDACIONES

En caso de que la Clínica Latino decidiera poner en marcha este plan de negocios se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda que este Plan de Negocios sea realizado por el Ing. Esteban Morocho, Administrador de la Clínica Latino.
- Analizar el plan de negocios expuesto, para lograr una sincronización individual y colectivamente, ya que el mismo es una guía para administrar la empresa de una mejor manera.
- Asignar el presupuesto necesario para poder cumplir con las etapas planteadas dentro del plan de negocio, se recomienda que la empresa utilice un máximo del 3% de sus utilidades netas, generando un 4% de aumento en las ventas.
- Planificar la implementación del plan de negocios, de esta manera se permitirá ejecutar de manera efectiva el mismo, para así tener un mayor conocimiento de los recursos que posee o los que requiera, actualmente y a futuro.
- Elaborar y poner en marcha estrategias que ayuden a la empresa a ser más eficiente de acuerdo a las fortalezas y debilidades de cada departamento y así lograr minimizar los riesgos.
- Llevar un control de la situación de la Clínica, tanto actual como futura, para poder evaluar y comparar los resultados planeados con los obtenidos, esto permitirá que los socios tengan un panorama claro y sepan si el plan resultó viable o no.
- Monitorear todas sus áreas a final de cada año, ya que, según el trabajo realizado, se puede constatar que la empresa lleva a cabo un mayor seguimiento de su parte financiera, dejando parcialmente de lado áreas que también son importantes para el funcionamiento adecuado de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Médicos Naturistas*. (2017). Obtenido de <http://www.medicosnaturistas.es/>
- Bacca, Jorge Iván Manrique. (2003). *Generalidades de los Comités de Bioética y su utilidad como medio probatorio en los procesos judiciales y éticos*. Obtenido de <http://www.sati.org.ar/files/bioetica/comiteseticarespons.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Recuperado el 17 de Noviembre de 2016, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/>
- Banco Mundial*. (11 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- CCM Salud. (21 de Octubre de 2013). *Fichas prácticas*. Recuperado el 11 de Febrero de 2017, de <http://salud.ccm.net/faq/12810-endoscopia-definicion>
- Cirugía Pediátrica*. (1996).
- Clínica Latino. (17 de Diciembre de 2016). *Clínica Latino*. Recuperado el 06 de Marzo de 2017, de <http://www.clinicalatino.med.ec/servicios/>
- Clínica Santa María. (s.f.). Obtenido de http://www.clinicasantamaria.cl/cirugia_endoscopica/index_cirugia_endoscopica.htm
- Clínica Universidad de Navarra. (2015). *Clínica Universidad de Navarra*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Histeroscopia diagnóstica y quirúrgica: <http://www.cun.es/enfermedades-tratamientos/pruebas-diagnosticas/histeroscopia>
- Corporación Médica Monte Sinaí*. (2017). Obtenido de <http://www.hospitalmontesinai.org/mision-y-vision>
- Corporación Monte Sinaí*. (2017). *Corporación Monte Sinaí*. Obtenido de <http://www.hospitalmontesinai.org/mision-y-vision>
- Deangelillo, Cristina Alicia. (2012). *Sociedad Argentina de Gerontología y Geriatría*. Obtenido de www.sagg.org.ar/wp/wp-content/uploads/.../Importancia-de-los-Comites-de-Etica.doc
- EcuRed. (s.f.). *EcuRed*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de Conocimiento con todos y para todos: <https://www.ecured.cu/Otorrinolaringolog%C3%ADa>
- El Telégrafo. (02 de Julio de 2017). Cedatos: Lenín Moreno goza de una aprobación del 66%. *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.itelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/cedatos-lenin-moreno-goza-de-una-aprobacion-del-66>
- Escuela de Comunicación Multimedia de La Metro. (2015). Obtenido de <http://lametro.edu.ec/ejez/tarifario-sugerido-ecuador/>
- Fundación Española del Corazón. (Febrero de 2015). *Cateterismo cardiaco y coronariografía*. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <http://www.fundaciondelcorazon.com/informacion-para-pacientes/metodos-diagnosticos/cateterismo-cardiaco.html>

- Gonzalez, I. (28 de Abril de 2017). *iLifebelt Times*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de iLifebelt Times: <http://ilifebelt.com/cuanto-tiempo-vida-pasas-las-redes-sociales/2017/04/>
- Gonzalez, I. (28 de Abril de 2017). *LifeBelt*. Obtenido de <https://ilifebelt.com/cuanto-tiempo-vida-pasas-las-redes-sociales/2017/04/>
- Google. (2017). Obtenido de <https://support.google.com/adwords/answer/6319?hl=es-419>
- Healthline. (2015). *Healthline*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <http://es.healthline.com/health/cirugia-corazon-abierto#Preparation5>
- HM Hospitales. (2017). *HM Hospitales*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://www.hmhospitales.com/servicios-al-paciente/especialidades/especialidades/cirugia-pediatrica?>
- Hospital Clínico Universidad de Chile. (2017). *RED*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de RED: <https://www.redclinica.cl/plantilla/especialidades/traumatologia.aspx>
- Hospital Regional José Carrasco Arteaga*. (2017). Obtenido de <https://hjca.iess.gob.ec/informacion/about-us/>
- Hospital Santa Inés*. (2017). Obtenido de http://www.sisantaines.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=173
- Hospital Vicente Corral Moscoso*. (2017). Obtenido de <http://hvcm.gob.ec/hospital/mision-vision/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. (2017). Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de <https://www.iess.gob.ec/es/inst-quienes-somos>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. (2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones*. (Diciembre de 2017). Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Mensual-Diciembre_4.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas*. (Diciembre de 2017). Obtenido de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/DEUDA-SECTOR-PUBLICO-DEL-ECUADOR_noviembre2017-2_OK.pdf
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de Ministerio de Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de Ministerio de Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/direccion-de-inteligencia-de-la-salud/>
- Moreno, Carmen. (26 de Mayo de 2017). Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <http://www.webconsultas.com/embarazo/control-prenatal/que-es-y-cual-es-la-funcion-de-la-monitorizacion>
- NIH, Instituto Nacional de Cáncer. (2017). Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionario?cdrid=45434>

- Perez, D. (2016). *El País*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de https://elpais.com/internacional/2016/12/30/actualidad/1483055106_448456.html
- Pineda, Jordi, Universitat Pompeu Fabra Barcelona. (6 de Abril de 2016). *Universitat Pompeu Fabra Barcelona*. Obtenido de <http://marketingdigital.bsm.upf.edu/btl-estrategia-marketing/>
- Plan Nacional del Buen Vivir*. (s.f.). Obtenido de https://www.unicef.org/ecuador/Plan_Nacional_Buen_Vivir_2013-2017.pdf
- Publicación informativa de VIDAMED. (Abril de 2004). Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de http://www.vidamed.net/2004/revista_abril2004_10.html
- Quijano, Rubí Consuelo Mejía. (2006). *Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Servicios de Rentas Internas*. (2017). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ques-el-sri>
- Soza, Dr. Alejandro. (04 de Abril de 2015). *Hepatitis, enfermedades del hígado*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de Hepatología: <http://hepatitis.cl/2157/hepatologia>
- Super Intendencias de Compañías, Valores y Seguros*. (2017). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/s/>
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Reglamento de la Superintendencia de Compañías*. Quito.
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de Superintendencia de Compañías: http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/1a.pdf
- Unidad de Neurocirugía RGS. (14 de Noviembre de 2017). *Unidad de Neurocirugía RGS*. Recuperado el 23 de Noviembre de 2017, de Introducción a la Neurocirugía : <https://neurorgs.net/informacion-al-paciente/temas-generales/introduccion-a-la-neurocirugia/>
- Uvillús, Dr. Gabriel. (s.f.). *Auditricon Cía. Ltda*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Auditricon Cía. Ltda.: <http://auditricon.com/auditoria/>

ANEXOS

Anexo 1

Estado de Resultados del año 2017

CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS LATINO AMERICANA	
ESTADO DE RESULTADOS	
POR EL AÑO QUE TERMINÓ AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	
ACTIVIDADES ORDINARIAS	(US DOLARES)
VENTAS NETAS	6.575.277,86
COSTO DE VENTAS	5.079.647,60
UTILIDAD BRUTA	1.495.630,26
GASTOS OPERATIVOS	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	833.970,00
UTILIDAD OPERATIVA	661.660,26
GASTOS FINANCIEROS	57.314,41
OTROS INGRESOS	1.315,85
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION EMPLEADOS E IR	605.661,70
PARTICIPACION EMPLEADOS	90.849,26
IMPUESTO A LA RENTA	115.714,24
UTILIDAD NETA POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	399.098,20
OTRO RESULTADO INTEGRAL	0,00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL EJERCICIO	399.098,20
UTILIDAD BASICA POR PARTICIPACION	1,33

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

Posicionamiento del nombre "Clínica Latino" en la ciudad de Cuenca

Por favor, dedique unos minutos a responder este cuestionario.
Su opinión es muy importante para mejorar nuestro servicio.
Gracias

1. ¿Por qué medio se enteró de la Clínica Latino? *

- Por un amigo / familiar
- Por la página web
- Por las redes sociales
- Otra...

2. ¿Por qué eligió tratarse en la Clínica Latino? *

- Por recomendación de un amigo / familiar
- Por la reputación del médico
- Por la reputación de la clínica
- Porque cumplió con mis requisitos personales

3. ¿Ha visitado la página web de la Clínica Latino? *

- Sí
- No (Pasar a la pregunta N° 6)

4. ¿Le resulta de fácil manejo la página web de la Clínica Latino?

Sí (Pase a la pregunta N° 6)

No

5. En caso de que su respuesta anterior fue (NO), explíquenos el porque

Texto de respuesta larga

6. ¿Conoce el proyecto de expansión de la Clínica Latino? *

Sí

Muy poco

No

7. ¿Le parecería útil una aplicación propiamente de la Clínica Latino, para servicios de citas y farmacia? *

Sí

No

Elaboración Propia

Anexo 3

Listado de Pacientes

CLINICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS LATINO AMERICANA CIA.LTDA		
LISTADO DE PACIENTES ABRIL-SEPTIEMBRE 2017		
Dr. José María Astudillo Molina		
	Abril	Tipo de Operación
1	Abad Isabel	Septoplastiarinoplastia
2	Álvarez Ernesto	Septoplastiarinoplastia
3	Andrade Ana	Septoplastia + Torbinectomía
4	Argudo Pablo	Septoplastiarinoplastia
5	Arroyo Pedro	AdenoAmigdalectomía
6	Astudillo Maria	Septoplastia + Torbinectomía
7	Aucay Carlos	Septoplastia + Torbinectomía
8	Avendaño Socorro	Adenoines + Amigdalectomía
9	Barrera Alfredo	Adenoines + Amigdalectomía
10	Bermeo Ivonne	Septoplastia + Torbinectomía
11	Bermudez Yessica	Septoplastiarinoplastia
12	Bueno Anton Veronica	Septoplastia + Torbinectomía
13	Bustamante Guadaalupe	AdenoAmigdalectomía
14	Cárdenas Jacqueline	Adenoines + Amigdalectomía
15	Castañeda Marisol	Septoplastia + Torbinectomía
16	Castro Fredy	AdenoAmigdalectomía
17	Cisneros Paulina	Septoplastiarinoplastia
18	Diaz Mariana	Septoplastiarinoplastia
19	Díaz Vicente	Adenoines + Amigdalectomía
20	Galarza Esteban	Septoplastiarinoplastia
21	Gonzalez Kelly	Septoplastia + Torbinectomía
22	Guillen Alicia	Septoplastiarinoplastia
23	Julio Gutierrez	Colestomo de Oído
24	Marta Juan	Adenoines + Amigdalectomía
25	Ochoa Karla	Septoplastiarinoplastia
26	Pauta Zaida	Septoplastia + Torbinectomía
27	Vallejo Cristina	Abseso de Lobos Mayores
28	Willches Lorena	Septoplastia + Torbinectomía
	Mayo	
29	Alvarez Diana	Septoplastiarinoplastia + Torbinectomía
30	Alvarez Gabriela	Colestomo de Oído
31	Andrade Fernanda	Septoplastia + Torbinectomía
32	Arias Cristina	Septoplastia + Torbinectomía
33	Arias Silvana	Reducción
34	Armijos Federica	Septoplastia + Torbinectomía
35	Barrera Ximena	Adenoines + Amigdalectomía
36	Bermeo Maribel	Reconstrucción
37	Bermeo Victor	Infección de Oído
38	Carvajal Hugo	Septoplastia + Torbinectomía
39	Castillosaya Valeria	Adenoines + Amigdalectomía
40	Cordova Ernesto	Septoplastia + Torbinectomía
42	Crespo Alberto	Otorrinolaringología
41	Criollo Andre	AdenoAmigdalectomía
43	Guapisaca Alexandra	Adenoines + Amigdalectomía
44	Ibarra Jennifer	Septoplastia + Torbinectomía
45	Meza Jennifer	AdenoAmigdalectomía
46	Palacios Priscila	Reducción
47	Villavicencio Alejandra	Cirugia Endoscopica Funcional

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

	Junio	
48	Agudelo Gloria	Otorrinolaringología
49	Álvarez Lillian	Reducción
50	Armijos Gabriela	Septoplastia + Torbinectomía
51	Borbacho Cruz	Tomorcición Nasal
52	Botero Jorge	Septoplastia + Torbinectomía
53	Calle Sebastian	Reconstrucción
54	Castaño Héctor	Otorrinolaringología + Torbinectomía
55	Duque Cristina	Adenoines + Amigdalectomía
56	Florez Xiomara	Septoplastiarinoplastia
57	Gavilanes Maria	Adenoines + Amigdalectomía
58	Giraldo Carlos	Tomorcición Nasal
59	Gómez Maria	Septoplastiarinoplastia
60	Gordillo Javier	Reducción
61	Grajales Johana	Adenoines + Amigdalectomía
62	Granda Madison	Adenosdectomía
63	Guerrero Paul	Reducción
64	Gutiérrez Gerardo	Abseso de Lobos Mayores
65	Herrera Patricia	Septoplastia + Torbinectomía
66	Jimenez Julian	AdenoAmigdalectomía
67	Lastenia Maria	Colestomo de Oído
68	Laverde Beatriz	Adenosdectomía
69	Marín Sixto	Otorrinolaringología
70	Martinez Daysi	Otorrinolaringología
71	Molina Nataly	Otorrinolaringología
72	Pauta Julio	Abseso de Lobos Mayores
73	Ramirez Sandra	Septoplastia + Torbinectomía
74	Sinchi Gabriela	Otorrinolaringología + Torbinectomía
75	Zea Gloria	Septoplastia + Torbinectomía
	Julio	
76	Bolívar Beatriz	Reconstrucción
77	Carrion Gabriela	Adenosdectomía
78	Carrión Liliana	Septoplastia + Torbinectomía
79	Farez Jacqueline	Cirugía Funcional
80	Fernandez Karen	Otorrinolaringología
81	García Fabio	Colestomo de Oído
82	Gutierrez Rodrigo	AdenoAmigdalectomía
83	Hernandez Saúl	Adenoines + Amigdalectomía
84	Idrovo Cristina	Tomorcición Nasal
85	López Anahí	Reducción
86	Moreno Luis	Reducción
87	Pacheco Paola	Amigdalectomía
88	Ramirez Jessica	Septoplastia + Torbinectomía
89	Tenezaca Marlon	Tímpano + Mast

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

	Agosto	
90	Ampuero Delgado Alberto	Colestomo de Oído
91	Arias Yadira	Otorrinolaringología
92	Avendaño Maria Isabel	Reconstrucción
93	Bueno Fabiola	Otorrinolaringología
94	Cabrera Diego	Septoplastiarinoplastia
95	Caceres Luz Marina	Reducción
96	Cárdenas Sanchez Carlos	Septoplastiarinoplastia
97	Chapo Leslie	RSP
98	Chavez Luz	Abseso de Lobos Mayores
99	Davila Santiago	Septoplastiarinoplastia + Turbinectomía
100	Dominguez Maria	Cirugía Endoscopica Funcional + Septoplastiarinoplastia
101	Escalante Hurtado Carlos	Septoplastiarinoplastia
102	Galarza Karen	Abseso de Lobos Mayores
103	Galarza Nicoles	RSP
104	Gangatena Maria	Septoplastiarinoplastia
105	Garcia Pedro Manuel	Reducción
106	Guzman Jhonatan	Septoplastiarinoplastia
107	Hernandez Cristian	Septoplastiarinoplastia
108	Jacome Calle Gabriela	Septoplastiarinoplastia
109	Lozano Leon Cristina Elizabeth	Osteotomía de Centralización
110	Monica Diaz Diaz	Septoplastia
111	Monroy Fernandez Juan	Reducción
112	Morocho Jossebet	RSP
113	Morocho Pedro	Septoplastiarinoplastia
114	Ochoa Sonia	Osteotomía de Centralización
115	Omar Daniel Ponce Sandoval	Turbinectomía + RSP
116	Ortega Fernanda	Septoplastia
117	Oscar Vidal Reyes	RSP
118	Peñaloza Maria	Septoplastiarinoplastia
119	Perez Carmen	Septoplastiarinoplastia
120	Pesantez Ismael	Cirugía Endoscopica Funcional + Septoplastiarinoplastia
121	Puma Alexander	Septoplastiarinoplastia
122	Ramipulla Cristina	Turbinectomía + RSP
123	Tello Estefanía	Reducción
124	Urgiles Justin	Septoplastiarinoplastia
125	Velazquez Mateo	Septoplastiarinoplastia
126	Velez Henry	Septoplastiarinoplastia
127	Zárate Garcia Ana Daniela	Septoplastiarinoplastia
128	Zeas Andres	Septoplastiarinoplastia
	Septiembre	
129	Acuña Maria	Septoplastia + Torbinectomía
130	Altamirano Alicia	Septoplastia + Torbinectomía
131	Alvarado Sanchez Teresa	Septoplastia + Torbinectomía
132	Ampuero Alberto	Adenoines + Amigdalectomía
133	Arias Guadalupe	Septoplastiarinoplastia
134	Armas Carmen	Tomorción Nasal
135	Avila Paulina	Septoplastiarinoplastia + Bichectomía
136	Cedeño Jose	Otorrinolaringología
137	Espinoza Jose	Septoplastiarinoplastia + Turbinectomía
138	Fajardo Hugo	Cirugía Endoscopica Funcional + RSF + Turbinectomía
139	Freire Andres	Reconstrucción
140	Guerrero Pedro	Septoplastiarinoplastia + Turbinectomía
141	Ibarra Yadira	Septoplastia + Torbinectomía
142	Jerves Luis	AdenoAmigdalectomía
143	Lopez Paula	Otorrinolaringología + Torbinectomía
144	Monterio Placencia	Abseso de Lobos Mayores
145	Ordóñez Gabriela	Colestomo de Oído
146	Orellana Geovanna	Reducción
147	Rodas Verónica	Adenoines + Amigdalectomía
148	Rodriguez Alberto	Adenosdectomía
149	Sanchez Adriana	Otorrinolaringología
150	Valencia Sofia	Septoplastia + Torbinectomía

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

CLINICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS LATINO AMERICANA CIA.LTDA
LISTADO DE PACIENTES ABRIL-SEPTIEMBRE 2017

Dr. Rubén Astudillo Molina

	Abril	Tipo de Operación
1	Benenaula Franklin	Hernia
2	Bernal Rosa	Colelitiasis
3	Castillo Zolia	Laparoscópicaarotomía Explorar
4	Cobos Diana	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
5	Cordero Maria	Laparoscópicaarotomía Explorar
6	Duran Daniela	Colelitiasis
7	Escandon Luis	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
8	Lemache Maria	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
9	Leon Augusto	Hernia Laparoscópicaaroscópica
10	Luna Juan	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
11	Maldonado Ruth	Laparoscópicaarotomía
12	Roman Alejandro	Laparoscópicaarotomía
13	Sancho Andrea	Colelitiasis
14	Toinga Braulio	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
15	Zumba Carlos	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
	Mayo	
16	Anton Cristina	Laparoscópicaarotomía Explorar
17	Cuesta Juan	Hernia
18	Flores Alejandrina	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
19	Guerrero J. Manuela	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
20	Johana Blanco	Colelitiasis
21	Nájar Paula	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
22	Núñez María	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
23	Perasso Martha	Hernia Laparoscópicaaroscópica
24	Pérez María	Hernia Umbilical
25	Restrepo Valentina	Fondoplicatura
26	Silva Mónica	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
27	Soto Pedro	Colelitiasis
28	Urgiles Paul	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
29	Vivaldo José	Laparoscópicaarotomía
	Junio	
30	Gisela Torrado	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
31	Cesar Garza	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
32	Chillogallo Daniela	Laparoscópicaarotomía
33	Cordova Luis	Laparoscópicaarotomía Explorar
34	Delgado Andrea	Colelitiasis
35	Huayllas Sandra	Laparoscópicaarotomía Explorar
36	Paredes Katherine	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
37	Revilla Juan	Hernia Umbilical
38	Sanchez Ariani	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

	Julio	
39	Abril Freddy	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
40	Aleman Maria	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
41	Armijos Javier	Hernia Umbilical
42	Calderon Elizabeth	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
43	Cordero Pablo	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
44	Cordova Luis	Laparoscópicaarotomía
45	Gallegos Jessica	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
46	Lata Luis	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
47	Mendez Jessica	Colelitiasis
48	Pacheco Ana	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
49	Pelaez Moises	Hernia
	Agosto	
50	Amoroso Domenica	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
51	Bautista Maria	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
52	Borbecho Ximena	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
53	Calle Carlos	Laparoscópicaarotomía Explorar
54	Cantos Jose	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
55	Cardenas Hugo	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
56	Cordova Cesar	Laparoscópicaarotomía
57	Gomez Daniela	Laparoscópicaarotomía
58	Gutierrez Maricela	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
59	Lituma Hugo	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
60	Ochoa Felipe	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
61	Pelaez Delia	Laparoscópicaarotomía
62	Pineda Paola	Laparoscópicaarotomía
63	Pozo Paola	Hernia Umbilical
64	Quezada Karla	Laparoscópicaarotomía Explorar
65	Sanchez Mauricio	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
66	Santos Patricia	Laparoscópicaarotomía Explorar
67	Yupangui Espiritu	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
	Septiembre	
68	Hernandez Mery	Hernia Umbilical
69	Loja Carlos	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
70	Paredes Maria	Apendisectomía
71	Sanchez Rosa	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
72	Solano Maria	Colecistectomía Laparoscópicaaroscópica
73	Toro Fernanda	Hernia Umbilical
74	Vanegas Pesantez Mayra Ivon	Laparoscópicaarotomía
75	Villavicencio Ruth	Manga Gástrica

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

CLINICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS LATINO AMERICANA CIA.LTDA		
Dr. Andrés Astudillo Córdoba		
	Abril	Tipo de Operación
1	Carrillo Karina	Colelitiasislitiasis + Desviación de Adere
2	Gómez Eugenia	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
3	Gomez Milena	Laparoscopia Diagnóstica
4	Naranjo Juan Pablo	Gastronomía
5	Olarte Gonzalo	Fundaplicatura + Quiste
6	Paredes Felipe	Dilatación Esofágica
7	Peña Sergio	Fundaplicatura
8	Rogers Ashley	Colelitiasislitiasis
9	Tolozza Marcela	Dilatación Esofágica
10	Vazquez Alvaro	Fundaplicatura
	Mayo	
11	Almachi Galua	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
12	Alzate Amparo	Colelitiasislitiasis
13	Chenche Jorge	Gastronomía
14	Duque Emilio	Fundaplicatura
15	González Iván	Fundaplicatura
16	Illezcas Carlos	Extracción Cuerpo Extraño
17	Klerque Karin	Fundaplicatura + Quiste
18	López Isabel	Rectosismoidenoscopia
19	Ochoa Gladys	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
20	Osorio Elena	Dilatación Esofágica
21	Palacios Maria Aug.	Drenaje Laparoscópico
22	Palacios Maria Aug.	Drenaje Obseso
23	Paredes Felipe	Dilatación Esofágica
24	Pugo Maria	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
25	Quito Tarcila	Colelitiasislitiasis + Desviación de Adere
26	Sanclement Elena	Endoscopia
27	Segovia Juan	Laparoscopia Diagnóstica
28	Torres Ana	Hernia Laparoscópica.
29	Uribe Carolina	Retiro de Drenaje
30	Victoria Arias	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
31	Vidal Augusto	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
	Junio	
32	Abril Mercedes	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
33	Cedillo Pablo	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
34	Chucay Angel	Rectosismoidenoscopia
35	Contreras Fernando	Drenaje Obseso
36	Elena Puerta	Drenaje Laparoscópico
37	Florez Alexander	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
38	Idrovo Jorge	Colelitiasis Laparoscópica
39	Leon Allison	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
40	Leon Diego	Laparoscopia
41	Navarro Delia	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
42	Oliverio Cárdenas	Gastronomía
43	Olmedo Maria	Retiro de Drenaje
44	Palacios Maria	Endoscopia
45	Parra Claudia	Dilatación Esofágica
46	Pintado Luis	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
47	Sandoval Andrea	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
48	Santacruz Jose	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
49	Suczhañay Willson	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
50	Wagner Micaela	Endoscopia Digestiva

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

	Julio	
51	Carabajo Miguel	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
52	Crespo Hilda	Manga Gástrica
53	Hermida Santiago	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
54	Martinez Valeria	Manga Gástrica
55	Morocho Maria Gra.	Manga Gástrica
56	Ñauta Luis	Colelitiasis Laparoscópica
57	Solis Moises	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
	Agosto	
58	Jumbo Belen	Dilatación Esofágica
59	Torres Bertha	Apendicitis
	Septiembre	
60	Arias Maria	Endoscopía Digestiva Alta
61	Armijos Pablo	Funduplicatura
62	Campoverde Manuel	Gastronomía
63	Castro Mercedes	Endoscopía
64	Guandusaca Hermn	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
65	Jumbo Belen	Dilatación Esofágica
66	Lapa Carlos	Colelitiasislitiasis
67	Palacios Maria	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
68	Paladines Jorge	Gastronomía
69	Pauta Jhoana	Extracción Cuerpo Extraño
70	Ruiz Rosa	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
71	Serrano Vilma	Colelitiasis Laparoscópica
72	Solano Maria	Colangiopancreatografía Retrógrada Endoscópica
73	Tenezaca Zoila	Funduplicatura
74	Teran Virginia	Colelitiasis Laparoscópica
75	Trujillo Manuel	Gastronomía

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

Anexo 4

Tarifario de Diseño Gráfico del Ecuador

TARIFARIO DE PRECIOS BASE SUGERIDOS Ecuador 2015			
<i>Recomendamos que ningún precio presupuestado al cliente debe ser inferior al mencionado en este tarifario. El material fotográfico y de redacción no está contemplado dentro de estos precios. Se recomienda cobrar por adelantado un 50% del monto total.</i>			
	Cliente A	Cliente B	Cliente C
IDENTIDAD CORPORATIVA			
Diseño de Marca <i>Creación de identificador</i>	No corresponde	500	300
Diseño de Marca <i>Manual normativo y aplicaciones básicas (hasta 5 piezas)</i>	1500	600	500
Diseño de Marca Brand Book Integral <i>Ej: Manual normativo, manual señalético, manual de estilo. Asesoría integral.</i>	10000	No corresponde	No corresponde
PACKAGING Estos costos son solo de diseño, no incluyen rubros de producción ni distribución			
Diseño de Envase - Baja complejidad <i>Ej: Etiqueta para frasco (Tiraje bajo)</i>	600	300	100
Diseño de Envase - Mediana complejidad <i>Ej: Desarrollo de gráfica para cajas, bricks, etc. (Tiraje intermedio)</i>	610	390	167
Diseño de Envase - Sistema de Packaging Integral <i>Ej: Envases de primer nivel, envases de segundo nivel, envolturas</i>	5000	No corresponde	No corresponde
DISEÑO WEB / MULTIMEDIA			
Desarrollo de Web Site Institucional <i>Home y hasta 5 secciones. No incluye tareas de programación ni aplicaciones de administración web. Sitio web informativo.</i>	945	610	367
Desarrollo de Web Site Interactivo y Dinámico <i>Home y hasta 8 secciones. Desarrollo en CMS, incluye blog. No incluye administración del sitio.</i>	1200	700	400
Desarrollo de presentación digital <i>Intro, reel, etc.</i>	556	278	190
Desarrollo de presentación digital <i>Portfolios, brochure, etc.</i>	810	500	312
Diseño de presentación digital E-learning (Costo por pantalla)	Se cobrará por la interactividad de la pantalla: Interactividad baja - 25\$ Interactividad media - 60\$ Interactividad alta - 80\$		
Diseño de banners animados Simple	100	67	45
Diseño de Mailing / Newsletter <i>Eventos, campañas, congresos, etc.</i>	145	89	58

Fuente: Escuela de Comunicación Multimedia de La Metro

ANIMACIÓN 3D Costos varían por complejidad del diseño.			
Modelado y texturizado de personajes orgánico <i>No incluye el concept del personaje</i>	400	300	200
Rigging de Personajes <i>Sistema de huesos por personaje para animación</i>	400	300	200
Modelado arquitectónico <i>El costo dependerá por hábitat (Casa o departamento)</i>	800	600	400
Renders <i>Costo sin modelado, alta resolución para impresión</i>	80	40	20
Animación inorgánica (Ej: Recorridos virtuales) <i>Costo por segundo de animación</i>	70	50	30
Animación de personajes <i>Costo por segundo de animación</i>	120	80	60
DESARROLLO SEÑALÉTICO			
De Baja complejidad <i>Áreas reducidas: Ej.: Bares, restos, estudios, pymes, etc.</i>	Sin Datos	390	200
De Mediana complejidad <i>Áreas intermedias: Ej.: Clínicas, hospitales, clubes, fábricas, eventos temporales, etc.</i>	1000	580	No corresponde
De Alta complejidad – Sistemas Señaléticos Integrales <i>Áreas extensas: Ej.: Terminales de Autobuses, Organismos Gubernamentales, Parques, Señalética Urbana, etc.</i>	2000	No corresponde	No corresponde
DISEÑO EDITORIAL Los costos pueden variar dependiendo de la complejidad, recursos para el diseño final. También pueden influir el nivel de impacto y alcance del diseño.			
Diseño de Estacionarios de felicitación en fechas especiales.	150	100	50
Diseño de Volante color-A5 frente y dorso	200	100	60
Diseño de un Folleto díptico o tríptico-A4	500	300	100
Diseño de Afiche Interior-A3	500	200	100
Diseño de Gigantografía (Vía pública o ruta)	1200	No corresponde	No corresponde
Aviso para medios editoriales (sin redacción)	150	50	No corresponde
Diseño de Tapas para Libro o Portada de Revista	Dependerá del cliente	500	300
Diseño de Portada para CD (con booklet interior hasta 2 pliegos)	Dependerá del cliente	300	150
Reportes anuales (costo por página) <i>No incluye fotos, tipeo, redacción, etc.</i>	25	No corresponde	No corresponde
Armado de Página Simple (sólo texto) para un libro.	5		
Diseño de Página de Revista	20		
SUPERVISIÓN y PREIMPRESIÓN			
Dirección de arte (Supervisión de tomas fotográficas por hora)	18		
Supervisión de trabajos en general por hora.	18		
Trabajos de Pre-impresión (Redibujado de marca u otros diseños) por hora.	25		
Costo de la hora de diseño = \$23			
CLIENTE "A": <i>Ejemplos:</i> Consejo Provincial, Municipios, Cadena de Supermercados, Empresas de Transportes, Transnacionales, ONGs, Departamentos Gubernamentales			
CLIENTE "B": <i>Ejemplos:</i> Concesionarias Oficiales de Autos, Distribuidoras de Productos, Institutos Educativos, Inmobiliarias, Cooperativas Eléctricas, Comerciantes.			
CLIENTE "C": <i>Ejemplos:</i> Profesionales liberales, Micro-Emprendedores, Particulares.			
<i>Los precios están expresados en Dólares Americanos. El Tarifario se encuentra orientado al ejercicio del Profesional Independiente. Se sugiere mantener este tarifario dentro del ámbito profesional. Este es un tarifario basado en un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)</i>			

Fuente: Escuela de Comunicación Multimedia de La Metro

Anexo 5

Estados de Situación Financiera del año 2012 al 2017

CLINICA DE ESPECIALIDADES MEDICAS LATINO AMERICANA CIA.LTDA						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012, 2013 2014, 2015, 2016 Y 2017						
AÑOS	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ACTIVOS	(US DOLARES)					
ACTIVOS CORRIENTES						
ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES:						
* EFECTIVO Y EQUIVALENTES	316.036,00	43.027,00	60.527,00	273.501,00	11.658,00	133.242,88
* INVERSIÓN FINANCIERA	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
* CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	64.033,00	212.928,00	976.653,00	573.607,00	1.143.359,00	1.599.045,87
INVENTARIOS	149.021,00	895.934,00	262.529,00	291.679,00	302.287,00	341.147,17
IMPUESTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	64.532,00	122.133,00	210.992,00	299.202,00	244.883,00	248.386,07
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	603.622,00	1.284.022,00	1.510.701,00	1.437.989,00	1.702.187,00	2.321.821,99
ACTIVOS NO CORRIENTES						
PROPIEDADES Y EQUIPOS	1.376.344,00	1.383.410,00	1.420.328,00	1.670.438,00	1.754.675,00	1.713.713,29
INVERSION UNIDAD DE DIAGNOSTICO	0,00	0,00	0,00	0,00	40.008,00	40.008,00
TOTAL ACTIVOS	1.979.966,00	2.667.432,00	2.931.029,00	3.108.427,00	3.496.870,00	4.075.543,28
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
PASIVOS FINANCIEROS CORRIENTES	0,00	98.409,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOBREGIRO CONTABLE	0,00	0,00	63.112,00	0,00	62.861,00	57.108,07
PROVEEDORES COMERCIALES Y CUENTAS POR PAGAR	428.376,00	787.882,00	908.222,00	916.033,00	1.353.938,00	1.251.494,17
BENEFICIOS DE EMPLEADOS CORRIENTE	46.028,00	100.377,00	124.051,00	131.425,00	80.735,00	111.462,97
IMPUESTOS Y RETENCIONES POR PAGAR	28.787,00	65.909,00	78.497,00	141.078,00	114.311,00	67.066,25
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	503.191,00	1.052.577,00	1.173.882,00	1.188.536,00	1.611.845,00	1.487.131,46
BENEFICIOS DE EMPLEADOS NO CORRIENTE	73.362,00	133.977,00	161.968,00	183.925,00	207.096,00	198.389,25
PRESTAMOS DE SOCIOS	355.798,00	355.798,00	355.798,00	355.798,00	355.798,00	355.798,31
TOTAL PASIVOS	932.351,00	1.542.352,00	1.691.648,00	1.728.259,00	2.174.739,00	2.041.319,02
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
RESERVAS	54.483,00	54.871,00	179.219,00	194.743,00	414.009,00	414.009,00
OTRO RESULTADO INTEGRAL	0,00	0,00			3.386,00	3.386,00
RESULTADOS ACUMULADOS ADOPCION NIIF	669.818,00	669.818,00	669.818,00	669.818,00	669.818,00	669.818,00
RESULTADOS ACUMULADOS	23.314,00	100.391,00	90.344,00	215.607,00	-65.082,00	-632.079,60
TOTAL PATRIMONIO	1.047.615,00	1.125.080,00	1.239.381,00	1.380.168,00	1.322.131,00	755.133,40
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.979.966,00	2.667.432,00	2.931.029,00	3.108.427,00	3.496.870,00	2.796.452,42

Fuente: Clínica Latino. Elaboración Propia

Anexo 6

Método RISICAR del Área de Ventas de la Clínica Latino

MÉTODO RISICAR				
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO				
MACROPROCESO:	Ventas			
PROCESO:	Ingreso por alícuotas mensuales			
OBJETIVO:	Se espera tener todos los consultorios arrendados			
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTOS
Conflicto	Situación de desacuerdo entre el gerente comercial y el médico arrendador al momento de negociar	Gerente Comercial	Falta de capacitación	Pérdida del cliente
			Falta de conocimiento	
			Mala actitud	
		Médico Arrendador	Deficiencia en el precio	Pérdida económica
			Exceso de ofertas mejores	
			Disgusto del consultorio	
Demora	Tardanza al momento del compromiso	Gerente Comercial	Falta de tiempo para revisar a varios pacientes	Pérdida del cliente
			Exceso de actividades diarias	
			Ausencia de agenda	
		Médico Arrendador	Ausencia de agenda	Pérdida económica
			Falta de tiempo	
			Exceso de actividades diarias	
Desacierto	Error al escoger un médico	Gerente Comercial	Falta de información	Pérdida de tiempo
			Falta de compromiso	Pérdida económica
			Deficiencia en el proceso de reclutamiento	
Error	Acción equivocada al no recibir títulos universitarios como lo pactan las políticas de la clínica	Gerente Comercial	Ausencia de agenda	Problemas legales
			Exceso de poder	Pérdida de tiempo
			Falta de organización interna	
Evasión	Incumplimiento total o parcial en el pago de la renta mensual	Médico Arrendador	Ausencia de agenda	Pérdida económica
			Falta de ética	Pérdida de tiempo
			Exceso de compromisos	
Infracción	Incumplimiento del contrato acordado	Gerente Comercial	Falla con acciones erróneas	Pérdida del cliente
			Falta de actitud correcta	
			Exceso de poder	
		Médico Arrendador	Falta de seriedad	Pérdida económica
			Exceso de poder	
			Exceso de ofertas mejores	

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR				
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO				
MACROPROCESO:	Ventas			
PROCESO:	Ingreso por pacientes en emergencia			
OBJETIVO:	Se espera atender a la mayor cantidad de pacientes por distintos problemas que presenten			
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTOS
Accidente	Suceso imprevisto al momento de ingresar en emergencia	Paciente	Falta de nutrientes que evitan un desmayo	Mala atención al cliente
			Falta de precaución al estacionar	
			Falta de coordinación al maniobrar la camilla	
		Médico Interno	Falta de precaución por piso mojado	Pérdida de prestigio
			Falta de nutrientes que evitan un desmayo	
			Falta de precaución al estacionar	
Demora	Tardanza en el chequeo del paciente	Médico Interno	Falta de tiempo para revisar a varios pacientes	Pérdida económica
			Exceso de actividades diarias	
			Ausencia de agenda	
Desacierto	Error al diagnosticar mal al paciente	Médico Interno	Por falta de exámenes	Pérdida de prestigio
			Falta de experiencia	
			Por ser una enfermedad nueva	
Incumplimiento	No realizar exámenes obligatorios al paciente	Médico Interno	Por suposición de la enfermedad	Pérdida de prestigio
			Por olvido	
			Falta de experiencia	
Riesgo de precio	Se refiere a la incertidumbre del valor final de todo el chequeo debido a los cambios de productos	Médico Interno	Por recetar medicamentos especiales	Pérdida de cliente
			Por una enfermedad de tratamiento largo	
			Falta de experiencia	
Rumor	Noticia imprecisa sobre el diagnóstico del paciente	Médico Interno	Falta de experiencia	Pérdida de prestigio
			Por adelantarse a los exámenes	
			Por conversaciones anticipadas	

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR				
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO				
MACROPROCESO:	Ventas			
PROCESO:	Ingreso por cafetería			
OBJETIVO:	Se espera obtener la mayor cantidad de clientes en los 3 horarios de comida diaria			
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTOS
Accidente	Suceso imprevisto al momento de recepcionar la orden	Cajera	Falta de organización con las llaves del cajero	Pérdida de cliente
			Falta de precaución con piso resbaloso	
			Falta de nutrientes que evitan un desmayo	
Demora	Tardanza en el despacho del pedido	Cajera	Falta de insumos	Pérdida económica
			Falta de experiencia	
			Falta de coordinación	
Desacierto	Error al tomar el pedido	Cajera	Falta de experiencia	Pérdida de tiempo
			Falta de organización con pedidos	
			Falta de atención	
Especulación	Vender los productos a precios superiores que los fijados	Cajera	Falta de ética	Pérdida económica
			Falta de sinceridad al querer beneficiarse	
			Exceso de poder	
Incendio	Fuego grande que se desarrolla en la cocina	Cocinera	Falta de cuidado al dejar la válvula de gas abierta	Pérdida económica
			Falta de cuidado al no apereibir	
			Falla en el sistema de gas	
Fallas de hardware	Defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático	Cajera	Falta de criterio sobre el uso	Pérdida económica
			Falta de organización con los equipos	
			Falla en la ubicación de los equipos	

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR				
MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGO				
MACROPROCESO:	Ventas			
PROCESO:	Ingreso por farmacia			
OBJETIVO:	Se espera satisfacer las necesidades de todos los clientes con toda clase de medicamentos			
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTOS
Acceso ilegal	Posibilidad de llegar a conseguir medicamentos sin su respectiva factura	Médico bioquímico	Falta de ética	Pérdida económica
			Falta de credibilidad	
			Exceso de poder	
Concusión	Abuso del cargo al inducir a la cajera a retirar cierta cantidad de dinero	Médico bioquímico	Ausencia de control	Pérdida económica
			Exceso de poder	
			Falta de dinero	
Deterioro	Tener medicamentos expirados y que se continúen comercializando	Médico bioquímico	Ausencia de procedimientos	Pérdida económica
			Fallas en la selección de productos	
			Falta de normas claras para los pedidos	
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en el sistema de facturación	Médico bioquímico	Falta de conocimiento informático	Pérdida económica
			Ausencia de personas preparadas	
			Fallas en la selección de sistemas internos	
Fluctuaciones tasa de interés	Variaciones en el precio al momento de comprar	Médico bioquímico	Falta de control	Pérdida económica
			Falta de conocimiento del mercado	
			Falta de experiencia	
Sabotaje	Dañar bases de datos con el fin de paralizar el trabajo	Médico bioquímico	Falta de conocimiento informático	Pérdida económica
			Ausencia de control	
			Exceso de poder	

Elaboración Propia

CLINICA LATINO		
CALIFICACION DE LA FRECUENCIA		
Valor	Frecuencia	Descripción
2	Baja	Hasta tres veces en un año
4	Media	Entre 4 y 7 veces al año
6	Alta	Entre 8 y 14 veces al año
8	Muy alta	Más de 15 veces al año

Elaboración Propia

CALIFICACION DEL IMPACTO

Valor	Impacto	Descripción en términos económicos	Descripción en términos de imagen	Descripción en términos de información	Descripción en términos humanos	Descripción en términos de insatisfacción de clientes	Descripción en términos de tiempo	Descripción en términos de clientes
3	Leve	Pérdida hasta de \$1500 al año	Se afecta la imagen de la clínica en menos del 25% al año	Pérdida de información hasta un 5% al año	Afección de hasta 5 clientes al año	Insatisfacción de hasta 15 clientes al año	Demora del personal de hasta 35 minutos al año	Pérdida de hasta 10 clientes al año
6	Moderado	Pérdida entre \$1501 hasta \$2500 al año	Se afecta la imagen de la clínica entre el 25% y 45% al año	Pérdida de información de un 6% al 15% al año	Afección de hasta 6 a 12 clientes al año	Insatisfacción de 16 a 25 clientes al año	Demora del personal entre 35 a 150 minutos al año	Pérdida entre 11 a 20 clientes al año
12	Grave	Pérdida entre \$2501 hasta \$3500 al año	Se afecta la imagen de la clínica entre el 46% y 55% al año	Pérdida de información de un 16% al 30% al año	Afección de hasta 13 a 20 clientes al año	Insatisfacción de 26 a 35 clientes al año	Demora del personal entre 151 a 350 minutos al año	Pérdida entre 21 a 30 clientes al año
24	Catastrófico	Pérdida más de \$3500 al año	Se afecta la imagen de la clínica en más del 55% al año	Pérdida de más del 30% de información al año	Afección de más de 20 clientes al año	Insatisfacción de más de 35 clientes al año	Demora del personal de más de 350 minutos al año	Pérdida más de 31 clientes al año

Elaboración Propia

CLINICA LATINO											
MATRIZ DE EVALUACION											
Frecuencia											
8	Muy alta	24	B	48	C	96	D	192	D		
6	Alta	18	B	36	C	72	C	144	D		
4	Media	12	A	24	B	48	C	96	D		
2	Baja	6	A	12	A	24	B	48	C		
		Leve		Moderado		Grave		Catastrófico			
		3		6		12		24			
		Impacto									
		6	12	18	24	36	48	72	96	144	192
		A	B	C			D				

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR								
MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN								
MACROPROCESO:	Ventas							
PROCESO:	Ingreso por alícuotas mensuales							
OBJETIVO:	Se espera tener todos los consultorios arrendados							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Conflicto	Situación de desacuerdo entre el gerente comercial y el médico arrendador al momento de negociar	Gerente Comercial	Falta de capacitación	Pérdida del cliente	8	3	24	Tolerable
			Falta de conocimiento					
			Mala actitud					
		Médico Arrendador	Deficiencia en el precio	Pérdida económica				
Exceso de ofertas mejores								
Demora	Tardanza al momento del compromiso	Gerente Comercial	Falta de tiempo para revisar a varios pacientes	Pérdida del cliente	6	3	18	Tolerable
			Exceso de actividades diarias					
			Ausencia de agenda					
		Médico Arrendador	Ausencia de agenda	Pérdida económica				
Falta de tiempo								
Desacuerdo	Error al escoger un médico	Gerente Comercial	Falta de información	Pérdida de tiempo	6	3	18	Tolerable
			Falta de compromiso					
			Deficiencia en el proceso de reclutamiento	Pérdida económica				
Error	Acción equivocada al no recibir títulos universitarios como lo pactan las políticas de la clínica	Gerente Comercial	Ausencia de agenda	Problemas legales	4	6	24	Tolerable
			Exceso de poder					
			Falta de organización interna	Pérdida de tiempo				
Evasión	Incumplimiento total o parcial en el pago de la renta mensual	Médico Arrendador	Ausencia de agenda	Pérdida económica	2	3	6	Aceptable
			Falta de ética					
			Exceso de compromisos	Pérdida de tiempo				
Infracción	Incumplimiento del contrato acordado	Gerente Comercial	Falla con acciones erróneas	Pérdida del cliente	2	3	6	Aceptable
			Falta de actitud correcta					
			Exceso de poder					
		Médico Arrendador	Falta de seriedad	Pérdida económica				
Exceso de poder								
			Exceso de ofertas mejores					

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR								
MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN								
MACROPROCESO:	Ventas							
PROCESO:	Ingreso por pacientes en emergencia							
OBJETIVO:	Se espera atender a la mayor cantidad de pacientes por distintos problemas que presenten							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Accidente	Suceso imprevisto al momento de ingresar en emergencia	Paciente	Falta de nutrientes que evitan un desmayo	Mala atención al cliente	4	3	12	Aceptable
			Falta de precaución al estacionar					
		Médico Interno	Falta de coordinación al maniobrar la camilla	Pérdida de prestigio				
			Falta de precaución por piso mojado					
Demora	Tardanza en el chequeo del paciente	Médico Interno	Falta de nutrientes que evitan un desmayo	Pérdida económica	6	6	36	Grave
			Falta de tiempo para revisar a varios pacientes					
			Exceso de actividades diarias					
Desacierto	Error al diagnosticar mal al paciente	Médico Interno	Ausencia de agenda	Pérdida de prestigio	4	3	12	Aceptable
			Por falta de exámenes					
			Falta de experiencia					
Incumplimiento	No realizar exámenes obligatorios al paciente	Médico Interno	Por ser una enfermedad nueva	Pérdida de prestigio	4	3	12	Aceptable
			Por suposición de la enfermedad					
			Por olvido					
Riesgo de precio	Se refiere a la incertidumbre del valor final de todo el chequeo debido a los cambios de productos	Médico Interno	Falta de experiencia	Pérdida de cliente	2	3	6	Aceptable
			Por recetar medicamentos especiales					
			Por una enfermedad de tratamiento largo					
Rumor	Noticia imprecisa sobre el diagnóstico del paciente	Médico Interno	Falta de experiencia	Pérdida de prestigio	6	6	36	Grave
			Por adelantarse a los exámenes					
			Por conversaciones anticipadas					

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR								
MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN								
MACROPROCESO:	Ventas							
PROCESO:	Ingreso por cafetería							
OBJETIVO:	Se espera obtener la mayor cantidad de clientes en los 3 horarios de comida diaria							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Accidente	Suceso imprevisto al momento de receptar la orden	Cajera	Falta de organización con las llaves del cajero	Pérdida de cliente	4	3	12	Aceptable
			Falta de precaución con piso resbaloso					
			Falta de nutrientes que evitan un desmayo					
Demora	Tardanza en el despacho del pedido	Cajera	Falta de insumos	Pérdida económica	4	3	12	Aceptable
			Falta de experiencia					
			Falta de coordinación					
Desacierto	Error al tomar el pedido	Cajera	Falta de experiencia	Pérdida de tiempo	6	12	72	Grave
			Falta de organización con pedidos					
			Falta de atención					
Especulación	Vender los productos a precios superiores que los fijados	Cajera	Falta de ética	Pérdida económica	2	3	6	Aceptable
			Falta de sinceridad al querer beneficiarse					
			Exceso de poder					
Incendio	Fuego grande que se desarrolla en la cocina	Cocinera	Falta de cuidado al dejar la válvula de gas abierta	Pérdida económica	4	6	24	Tolerable
			Falta de cuidado al no apercibir					
			Falla en el sistema de gas					
Fallas de hardware	Defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático	Cajera	Falta de criterio sobre el uso	Pérdida económica	6	3	18	Tolerable
			Falta de organización con los equipos					
			Falla en la ubicación de los equipos					

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR								
MATRIZ DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN								
MACROPROCESO:	Ventas							
PROCESO:	Ingreso por farmacia							
OBJETIVO:	Se espera satisfacer las necesidades de todos los clientes con toda clase de medicamentos							
RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFFECTOS	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Acceso ilegal	Posibilidad de llegar a conseguir medicamentos sin su respectiva factura	Médico bioquímico	Falta de ética	Pérdida económica	6	3	18	Tolerable
			Falta de credibilidad					
			Exceso de poder					
Concusión	Abuso del cargo al inducir a la cajera a retirar cierta cantidad de dinero	Médico bioquímico	Ausencia de control	Pérdida económica	4	3	12	Aceptable
			Exceso de poder					
			Falta de dinero					
Deterioro	Tener medicamentos expirados y que se continúen comercializando	Médico bioquímico	Ausencia de procedimientos	Pérdida económica	4	3	12	Aceptable
			Fallas en la selección de productos					
			Falta de normas claras para los pedidos					
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en el sistema de facturación	Médico bioquímico	Falta de conocimiento informático	Pérdida económica	2	6	12	Aceptable
			Ausencia de personas preparadas					
			Fallas en la selección de sistemas internos					
Fluctuaciones tasa de interés	Variaciones en el precio al momento de comprar	Médico bioquímico	Falta de control	Pérdida económica	6	6	36	Grave
			Falta de conocimiento del mercado					
			Falta de experiencia					
Sabotaje	Dañar bases de datos con el fin de paralizar el trabajo	Médico bioquímico	Falta de conocimiento informático	Pérdida económica	8	12	96	Inaceptable
			Ausencia de control					
			Exceso de poder					

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR					
MATRIZ DE RESPUESTA ANTE LOS RIESGOS					
FRECUENCIA	VALOR				
Muy alta	8	24 Zona de riesgo tolerable Pv, R	48 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	96 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T	192 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Alta	6	18 Zona de riesgo tolerable Pv, R	36 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	72 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	144 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt
Media	4	12 Zona de riesgo tolerable Pv, R	24 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt, R	48 Zona de riesgo grave Pv, Pt, T	96 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T
Baja	2	6 Zona de aceptabilidad A	12 Zona de riesgo tolerable Pt, R	24 Zona de riesgo tolerable Pt, R	48 Zona de riesgo grave Pt, T
	IMPACTO	Leve	Moderado	Severo	Catastrófico
	VALOR	3	6	12	24

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR							
MATRIZ DE CONTROLES							
MACROPROCESO:	Ventas						
PROCESO:	Ingreso por alicuotas mensuales						
OBJETIVO:	Se espera tener todos los consultorios arrendados						
RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS
Conflicto	Situación de desacuerdo entre el gerente comercial y el médico arrendador al momento de negociar	8	3	24	Tolerable	Prevenir	Entrenamiento al gerente en materia de ventas
						Proteger	Inversión en información de gustos y preferencias del consumidor
							Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
Retener	Plan de contingencia en caso de que se complique la negociación						
Demora	Tardanza al momento del compromiso	6	3	18	Tolerable	Prevenir	Entrenamiento al gerente para evitar retrasos
						Retener	Inversión en información de entradas y salidas
							Inspecciones rutinarias para constatar horario
Retener	Retención del sueldo por tardanza a la cita						
Desacierto	Error al escoger un médico	6	3	18	Tolerable	Prevenir	Medicina preventiva para evitar postergaciones de cita
						Retener	Entrenamiento al gerente en materia de recursos humanos
							Inspecciones rutinarias para evitar un mal ambiente de trabajo
Retener	Inversión en información para escoger al personal adecuado						
Error	Acción equivocada al no recibir títulos universitarios como lo pactan las políticas de la clínica	4	6	24	Grave	Prevenir	Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
						Proteger	Mantenimiento preventivo a todo el proceso de recursos humanos
							Retener
Retener	Inversión en capacitación para evitar recolectar información errónea						
Evasión	Incumplimiento total o parcial en el pago de la renta mensual	2	3	6	Aceptable	Proteger	Políticas de seguridad para evitar que se cometan errores
						Retener	Retención de un valor para sustentar los errores
Infracción	Incumplimiento del contrato acordado	2	3	6	Aceptable	Proteger	Plan de contingencia en caso de que se cometan errores
						Retener	No aplica
						Proteger	No aplica

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR							
MATRIZ DE CONTROLES							
MACROPROCESO:	Ventas						
PROCESO:	Ingreso por pacientes en emergencia						
OBJETIVO:	Se espera atender a la mayor cantidad de pacientes por distintos problemas que presenten						
RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS
Accidente	Suceso imprevisto al momento de ingresar en emergencia	4	3	12	Aceptable	Prevenir	Entrenamiento en los procesos para no equivocarse
							Inversión en capacitación para evitar accidentes al ingresar
						Retener	Políticas de seguridad para evitar que se cometan errores con los pacientes
							Retención de un valor para solventar cualquier gasto extra
						Plan de contingencia en caso de que se cometan errores al momento de ingresar	
Demora	Tardanza en el chequeo del paciente	6	6	36	Grave	Prevenir	Entrenamiento en los procesos para no demorarse
							Inversión en capacitación para evitar retrasos
						Proteger	Políticas de seguridad para evitar que exista demora con los pacientes
Transferir	Transferencia de pérdidas por tiempo a la aseguradora						
						Plan de contingencia para evitar demora al momento de ingresar	
Desacierto	Error al diagnosticar mal al paciente	4	3	12	Aceptable	Prevenir	Entrenamiento a los médicos para evitar falsos diagnósticos
							Inversión en información para un diagnóstico acertado
						Retener	Inspecciones rutinarias para evitar un diagnóstico erróneo
							Retención del sueldo por errores graves
							Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
Incumplimiento	No realizar exámenes obligatorios al paciente	4	3	12	Aceptable	Prevenir	Entrenamiento a los médicos para evitar falta de exámenes
							Inversión en información para tener todos los exámenes necesarios
						Retener	Inspecciones rutinarias para evitar obtener exámenes erróneos
							Retención del sueldo por emitir exámenes erróneos
							Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
Riesgo de precio	Se refiere a la incertidumbre del valor final de todo el chequeo debido a los cambios de productos	2	3	6	Aceptable	Aceptar	No aplica
Rumor	Noticia imprecisa sobre el diagnóstico del paciente	6	6	36	Grave	Prevenir	Entrenamiento en los procesos para evitar falsas expectativas
							Inversión en capacitación para evitar un mal ambiente de trabajo
						Proteger	Políticas de seguridad para evitar falsas expectativas de los pacientes
						Transferir	Transferencia de pérdidas por rumores a la aseguradora
							Plan de contingencia por rumores que desestabilizan la empresa

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR							
MATRIZ DE CONTROLES							
MACROPROCESO:	Ventas						
PROCESO:	Ingreso por cafetería						
OBJETIVO:	Se espera obtener la mayor cantidad de clientes en los 3 horarios de comida diaria						
RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS
Accidente	Suceso imprevisto al momento de receptar la orden	4	3	12	Aceptable	Prevenir	Entrenamiento a los médicos para evitar falta de exámenes Inversión en información para tener todos los exámenes necesarios
						Retener	Inspecciones rutinarias para evitar obtener exámenes erróneos Retención del sueldo por emitir exámenes erróneos Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
Demora	Tardanza en el despacho del pedido	4	3	12	Aceptable	Prevenir	Entrenamiento a los médicos para evitar falta de exámenes Inversión en información para tener todos los exámenes necesarios
						Retener	Inspecciones rutinarias para evitar obtener exámenes erróneos Retención del sueldo por emitir exámenes erróneos Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
Desacierto	Error al tomar el pedido	6	12	72	Grave	Prevenir	Entrenamiento en los procesos para evitar falsas expectativas Inversión en capacitación para evitar un mal ambiente de trabajo
						Proteger	Políticas de seguridad para evitar falsas expectativas de los pacientes Transferencia de pérdidas por rumores a la aseguradora
						Transferir	Plan de contingencia por rumores que desestabilizan la empresa
Especulación	Vender los productos a precios superiores que los fijados	2	3	6	Aceptable	Aceptar	No aplica
Incendio	Fuego grande que se desarrolla en la cocina	4	6	24	Tolerable	Prevenir	Entrenamiento en los procesos para no equivocarse Inversión en capacitación para evitar recolectar información errónea
						Proteger	Políticas de seguridad para evitar que se cometan errores Retención de un valor para sustentar los errores
						Retener	Plan de contingencia en caso de que se cometan errores
Fallas de hardware	Defecto que puede presentarse en los equipos de un sistema informático	6	3	18	Tolerable	Prevenir	Entrenamiento en los procesos para no equivocarse Inversión en capacitación para evitar accidentes al ingresar
						Retener	Políticas de seguridad para evitar que se cometan errores con los pacientes Retención de un valor para solventar cualquier gasto extra Plan de contingencia en caso de que se cometan errores al momento de ingresar

Elaboración Propia

MÉTODO RISICAR							
MATRIZ DE CONTROLES							
MACROPROCESO:	Ventas						
PROCESO:	Ingreso por farmacia						
OBJETIVO:	Se espera satisfacer las necesidades de todos los clientes con toda clase de medicamentos						
RIESGO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	MEDIDAS TRATAMIENTO	CONTROLES PROPUESTOS
Acceso ilegal	Posibilidad de llegar a conseguir medicamentos sin su respectiva factura	6	3	18	Tolerable	Prevenir	Entrenamiento a los médicos para evitar falta de exámenes Inversión en información para tener todos los exámenes necesarios
						Retener	Inspecciones rutinarias para evitar obtener exámenes erróneos Retención del sueldo por emitir exámenes erróneos Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
Concusión	Abuso del cargo al inducir a la cajera a retirar cierta cantidad de dinero	4	3	12	Aceptable	Prevenir	Entrenamiento a los médicos para evitar falta de exámenes Inversión en información para tener todos los exámenes necesarios
						Retener	Inspecciones rutinarias para evitar obtener exámenes erróneos Retención del sueldo por emitir exámenes erróneos Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
Deterioro	Tener medicamentos expirados y que se continúen comercializando	4	3	12	Aceptable	Prevenir	Entrenamiento al gerente en materia de recursos humanos Inspecciones rutinarias para evitar un mal ambiente de trabajo
						Retener	Inversión en información para escoger al personal adecuado Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones Mantenimiento preventivo a todo el proceso de recursos humanos
Fallas de software	Defecto que puede presentarse en el sistema de facturación	2	6	12	Aceptable	Proteger	Plan de contingencia en caso de que se cometan errores Entrenamiento al gerente en materia de recursos humanos
						Retener	Inspecciones rutinarias para evitar un mal ambiente de trabajo Inversión en información para escoger al personal adecuado Retención de un valor para sustentar los errores
Fluctuaciones tasa de interés	Variaciones en el precio al momento de comprar	6	6	36	Grave	Prevenir	Entrenamiento a los médicos para evitar falta de exámenes Inversión en información para tener todos los exámenes necesarios
						Proteger	Inspecciones rutinarias para evitar obtener exámenes erróneos Retención del sueldo por emitir exámenes erróneos
						Transferir	Segregación en otras personas para evitar la concentración de funciones
Sabotaje	Dañar bases de datos con el fin de paralizar el trabajo	8	12	96	Inaceptable	Prevenir	Entrenamiento en los procesos para evitar falsas expectativas Inversión en capacitación para evitar un mal ambiente de trabajo
						Proteger	Políticas de seguridad para evitar falsas expectativas de los pacientes Transferencia de pérdidas por rumores a la aseguradora
						Transferir	Plan de contingencia por rumores que desestabilizan la empresa

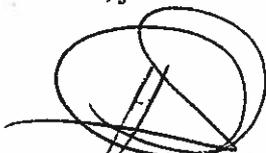
Elaboración Propia

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 09 de junio de 2017, conoció la petición de las estudiantes **ANA GABRIELA ALVARADO RODAS** con código **65852** y **DANIELA ASTUDILLO JÁUREGUI** con código **65628**, que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: "**PLAN DE NEGOCIO APLICADO A LA CLINICA LATINO EN LA CIUDAD DE CUENCA**", presentado previa a la obtención del título de Ingenieras Comerciales.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Director al ingeniero Xavier Ortega Vásquez** y como miembros del Tribunal Examinador a los economistas **Lenin Zúñiga Condo** y **Luis Tonon Ordóñez**.- En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **09 de diciembre de 2017**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, junio 12 de 2017



Dra. ~~Jenny~~ Ríos Coello
Secretaría de la Facultad de
Ciencias de la Administración

SECRETARIA DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
SECRETARIA

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de **Administración de Empresas**, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"PLAN DE NEGOCIO, CON ÉNFASIS EN EL ÁREA DE MARKETING, APLICADO A LA CLÍNICA LATINO EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, presentado por las estudiantes **Ana Gabriela Alvarado Rodas** con código **65852** y **Daniela Astudillo Jáuregui** con código **65628**, previa a la obtención del grado de **Ingenieras Comerciales**, para el día **MIÉRCOLES 24 DE MAYO DE 2017 A LAS 17h00.**

Cuenca, 18 de mayo de 2017

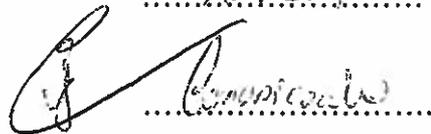


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez



Ing. Lenin Zúñiga Condo



Econ. Luis Bernardo Tonón



mjmr/

Comunicado
19h20
18/05/2017

FECHA: 18-05-2017

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Estudiante: ALVARADO RODAS ANA GABRIELA

Procede Tzo Sojo Titulación



Miércoles, 24/ mayo/ 2017

12:00

Xavier Ortega
Lenin Zuñiga
Luis Tondón.



Cuenca, 18 de mayo de 2017
Oficio: EA-1226-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DÉCANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Alvarado Rodas Ana Gabriela con código 65852 y Astudillo Jáuregui Daniela con código 65628 tema: "PLAN DE NEGOCIO, CON ÉNFASIS EN EL ÁREA DE MARKETING, APLICADO A LA CLÍNICA LATINO EN LA CIUDAD DE CUENCA", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Ortega Vasquez Xavier Esteban

Tribunal sugerido: Ing. Zúñiga Condo Lenín Patricio
Eco. Tonón Ordóñez Luis Bernardo

Atentamente,

Eco. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Ana Gabriela Alvarado Rodas con código 65852 y Daniela Astudillo Jáuregui con código 65628
- 1.2 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. Lenin Zúñiga Condo/ Econ. Luis Bernardo Tonón
- 1.5 Título propuesto: "PLAN DE NEGOCIO, CON ÉNFASIS EN EL ÁREA DE MARKETING, APLICADO A LA CLÍNICA LATINO EN LA CIUDAD DE CUENCA"
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Cambiar el título a plan de negocios no poner énfasis en marketing, redactar los objetivos alineados a la nueva estructura capitular. Mejorar la metodología.

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

Tribunal

.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez

.....
Ing. Lenin Zúñiga Condo

.....
Econ. Luis Bernardo Tonón

.....
Srta. Ana Gabriela Alvarado Rodas

.....
Srta. Daniela Astudillo Jáuregui

.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: día MIÉRCOLES 24 DE MAYO DE 2017 A LAS 17h00



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: Ana Gabriela Alvarado Rodas con código 65852 y Daniela Astudillo Jáuregui con código 65628

1.2 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.3 Codirector (opcional):

1.4 Título propuesto: "PLAN DE NEGOCIO, CON ÉNFASIS EN EL ÁREA DE MARKETING, APLICADO A LA CLÍNICA LATINO EN LA CIUDAD DE CUENCA"

1.5 Revisores (tribunal): Ing. Lenin Zúñiga Condo/ Econ. Luis Tonón

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de Investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo		✓		
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?		✓		
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				



14.¿Concuerdan con el objetivo general?		/		
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?		/		
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?		/		
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?		/		
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?		/		
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?		/		
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	/			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	/			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?				
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	/			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.



- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez

.....
Ing. Lenin Zúñiga Condo

.....
Econ. Luis Bernardo Tonón



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Escuela de Administración de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-57
Versión 01
08/02/2017
Página 1 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 06 de Junio de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros ~~Ana Gabriela Alvarado Rodas~~ con C.I. ~~0104419528~~, código estudiantil ~~65852~~ y ~~Daniela Astudillo Jáuregui~~ con C.I. ~~0104371257~~, código estudiantil ~~65628~~; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Plan de Negocio, aplicado a la Clínica Latino en la ciudad de Cuenca" previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Ana Gabriela Alvarado Rodas

Daniela Astudillo Jáuregui

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **ALVARADO RODAS ANA GABRIELA**, con código 65852, alumna
de la escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del 80% de
los créditos de su malla de estudios.

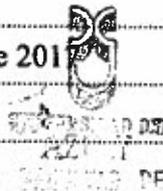
Que, a la señorita **ALVARADO RODAS ANA GABRIELA**, le falta aprobar las
siguientes asignaturas para finalizar sus estudios:

EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

GESTIÓN DE RIESGOS

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS

Cuenca, 02 de mayo de 2017



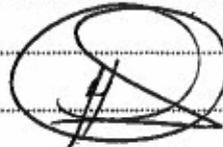
Derecho No. 001-010-000117615
mjmr.-

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **ASTUDILLO JAUREGUI DANIELA**, con código **65628**, luego de cumplir con todas las asignaturas del pensum de Estudios, y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, egresó en la Facultad el 09 de mayo de 2017.

Cuenca, 10 de mayo de 2017



Derecho No. 001-010-000117616

mjmr.-

Cuenca, 02 de mayo del 2017

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

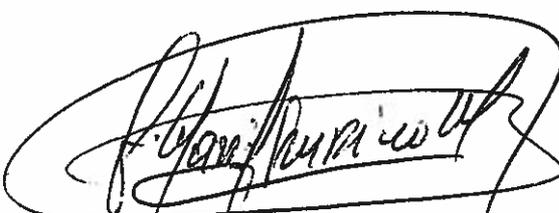
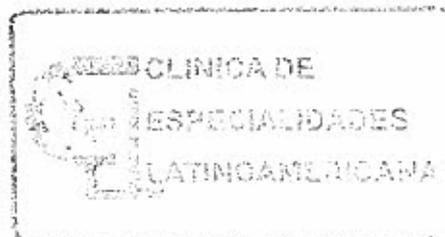
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo, Dr. José María Astudillo Molina, Gerente General de la empresa Clínica Latino, autorizo a las estudiantes Alvarado Rodas Ana Gabriela y Astudillo Jáuregui Daniela, de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa, misma que ayudara a las estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Dr. José María Astudillo Molina

Gerente General



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 9 de mayo de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, Ingeniero **Xavier Esteban Ortega Vásquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **"PLAN DE NEGOCIO, CON ÉNFASIS EN EL ÁREA DE MARKETING, APLICADO A LA CLÍNICA LATINO EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, realizado por los estudiantes **Ana Gabriela Alvarado Rodas**, con código estudiantil 65852 y **Daniela Astudillo Jáuregui**, con código estudiantil 65628, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Ingeniero. **Xavier Esteban Ortega Vásquez**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

IST-RE-EST-01

Versión 01

20/03/2017

Página 1 de 19

Lugar de Almacenamiento

Retención

Disposición Final

P: Archivo Secretaría de la Facultad

3 años

Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Plan de Negocio, aplicado a la Clínica Latino en la ciudad de Cuenca

Nombre de Estudiantes:

Alvarado Rodas Ana Gabriela

Astudillo Jáuregui Daniela

Director sugerido:

Ingeniero. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca - Ecuador

2017

Edición autorizada de 10 000 ejemplares
Del 788 501 al 798 500

Nº

0796179

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Alvarado Rodas Ana Gabriela – Astudillo Jáuregui Daniela

1.1.1. Código

UA065852 – UA065628

1.1.2. Contacto

Alvarado Rodas Ana Gabriela

Teléfono: 07288 1562

Celular: 0984266768

Correo Electrónico: gabyalvaradorodas@gmail.com

Astudillo Jáuregui Daniela

Teléfono: 074187339

Celular: 0969062006

Correo Electrónico: danielaastudilloj@gmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban. Ingeniero

1.2.1. Contacto:

Teléfono: 07280 8685

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Emprendimiento

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Fundamentos de Marketing, Marketing Estratégico, Emprendimiento, Presupuestos,

Elaboración de Proyectos, Finanzas.

1.9. Título Propuesto:

Plan de Negocio, aplicado a la Clínica Latino en la ciudad de Cuenca

1.10. Subtítulo:**1.11. Estado del proyecto**

Nuevo

2. Contenido**2.1. Motivo de la Investigación:**

Clínica Latino es una empresa familiar dedicada a brindar servicios de salud mediante médicos especializados en las diferentes áreas. Fue fundada en el año 1957 por el Dr. Rubén Astudillo Quintanilla con el nombre de Clínica Santa Clara, siendo la primera clínica de la ciudad de Cuenca. Por muchos años esta empresa ha venido trabajando bajo la administración de sus dueños, la misma ha tenido mucho éxito y le ha permitido a la empresa crecer y posicionarse en el mercado cuencano. Hoy en día la empresa cuenta con personal capacitado para el correcto manejo de una administración hospitalaria, sin embargo, vemos importante la necesidad de implementar un plan de negocio con el afán de proporcionar a la clínica un documento que le ayude con una mayor organización pudiendo aumentar su rendimiento y probabilidades de éxito, para identificar nuevos mercados y oportunidades, así como también para facilitar la administración de la misma a los siguientes gerentes.

2.2. Problemática

En la actualidad la Clínica Latino no cuenta con un plan de negocio que permita a sus socios conocer detalladamente la situación actual y futura de la empresa, además no se han clarificado las metas, objetivos y estrategias a implementar dentro de la misma, lo que le dificulta la toma de decisiones en el futuro.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Es necesario un plan de negocios aplicado a la Clínica Latino en la ciudad de Cuenca?

2.4. Resumen

El objetivo de este proyecto es presentar una propuesta para los socios de la Clínica Latino sobre la situación actual de la empresa y proyectarles un futuro de la misma.

Este proyecto se llevará a cabo con la utilización de una herramienta muy importante como es un Plan de negocios, el cual nos permite analizar información en diferentes áreas, logrando que una idea basada en la necesidad de la empresa tenga éxito en un futuro.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Nuestro trabajo de titulación se basa en realizar un Plan de Negocio aplicado a la clínica Latino, creemos que es importante desarrollar algunos temas que tienen que ver con el mismo para el buen entendimiento del proyecto.

Definiciones de plan de negocio

Según (Fleitman, 2000) un plan de negocio se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa.¹

Por otro lado para (Balanko-Dickson, Cómo preparar un plan de negocios exitoso, 2008) un plan de negocios es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad.²

Weinberger-Karen nos dice "el plan de negocios es un documento escrito, que permite responder a cinco preguntas esenciales que todo empresario o inversionista desea resolver:

¹ (Fleitman, 2000)

² (Balanko-Dickson, Como preparar un plan de negocios exitoso, 2008)

- ¿En qué consiste la idea de negocio y cuál es el modelo de negocio planteado?
- ¿Quiénes dirigirán la empresa y por qué se debería creer en ellos?
- ¿Por qué se debería creer en el éxito empresarial?
- ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos?
- ¿Cuáles son los recursos humanos, materiales, financieros y de información, necesarios para llevar a cabo las actividades que nos permitan alcanzar los objetivos planteados?³

Un plan de negocios no necesariamente se utiliza para la implantación de una nueva empresa, puede utilizarse para una ya existente, ya que analiza las operaciones de la misma y así poder mejorarlas.

Para poder realizarlo se necesita disponer del tiempo necesario y contar con un equipo de personas porque esto es lo que va a determinar el éxito y el fracaso del proyecto. El empresario puede hacer el mismo un plan de negocios, mientras que otros preferirían contratar agencias externas para realizar los estudios de mercado y consultorías necesarias.

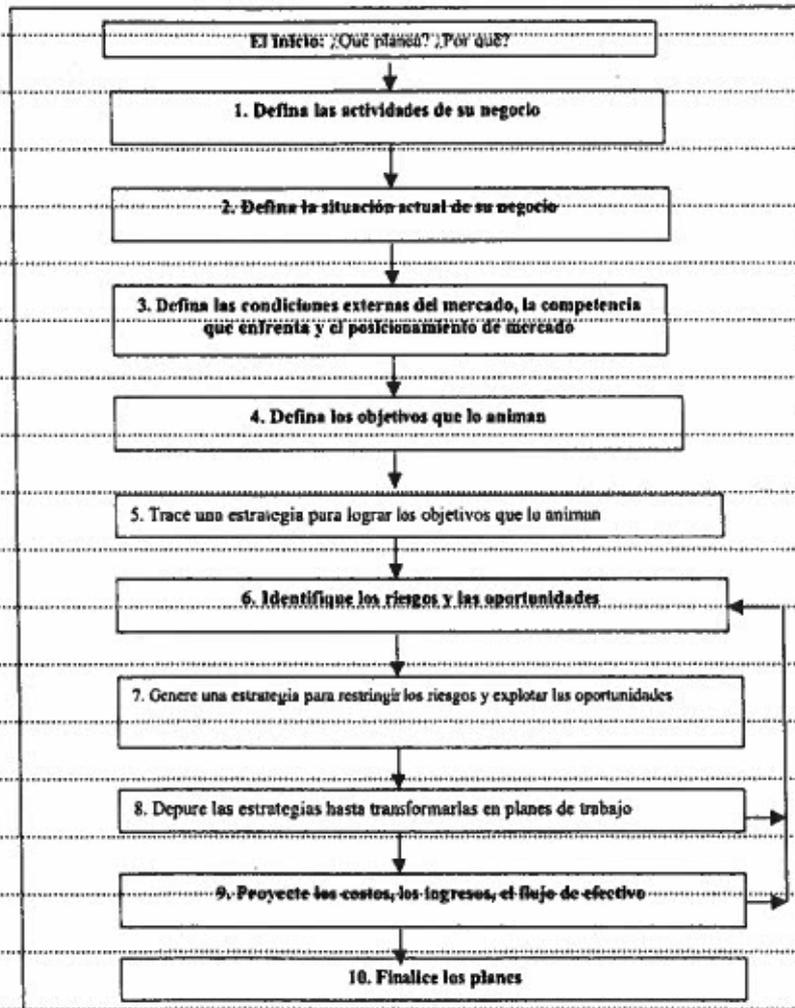
Stutely (2000) nos comenta que “un plan estratégico de negocios explica dónde se encuentra usted. Muestra a dónde va. Marca señales para evaluar el avance. Y ayuda a salvar los inevitables obstáculos. Puede facilitarle definir mejor su visión y aprovechar las oportunidades y los recursos, como el personal y equipo.” (p.15).

No existe una manera exacta para realizar un plan de negocios, es decir no hay una estructura a la que se deba regir, más bien lo que se debe tener en cuenta los objetivos del plan, al público que va destinado. Sin embargo Stutely (2000) nos

³ (Karen, 2009)

habla de 10 pasos para un exitoso plan estratégico de negocios, los cuales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1 "Diez pasos para un exitoso plan estratégico de negocios."



Fuente: Stutely, 2000, p.13.

Al momento de realizar un plan de negocios, debemos tomar en cuenta, que el mismo debe ser llamativo para la persona que lo vaya a leer, siendo el mismo de fácil comprensión para el lector.

Importancia de un plan de negocio

El plan de negocio sirve como una guía durante todo el funcionamiento de un negocio tanto para el gerente como para las personas que se llegan a unirse al mismo.

Es una herramienta para analizar la situación actual de una empresa y una base para poder implementar cambios dentro de una empresa, para agregarle valor. Un plan de negocio siempre tiene que ir de la mano con las actualizaciones que se realice en la empresa para una mejor administración.

Un plan de negocios facilita a una persona que busca financiamiento, ya sea para crear una empresa o para expandir la misma, proporciona toda la información detallada que los probables prestamistas necesitan saber, por ejemplo, los estados financieros antiguos, actuales y las futuras proyecciones de esto, o de igual manera los ingresos de la empresa; en el caso de que la idea sea crear una empresa nueva, se podrá constar con otra información como records crediticios o declaraciones financieras de las personas involucradas.

En caso de existir la posibilidad de expandir el negocio hasta el exterior, un plan de negocios explicará concretamente como es que la inversión que se desea hacer o el préstamos que se busca adquirir, mejorará las metas de la empresa y además de esto, un plan de negocio refleja una manera de evaluar el potencial del negocio en un mercado extranjero.⁴

Estructura de un plan de negocio

Es importante recalcar que no existe un documento oficial en donde se den a conocer cada uno de los pasos a seguir para la realización de un plan de negocio; sin embargo, en los libros revisados, la estructura es análoga.

⁴ (Pinson, 2003)

Modelo de un plan de negocio

El tutor elegido como apoyo para la realización de este trabajo de titulación, docente de la Universidad del Azuay, Ing. Xavier Ortega, sugiere el modelo de plan de negocio que se muestra a continuación.⁵

1. Índice

El modelo propuesto debe contar con un índice en el que consten cada uno de los temas llevados a cabo con sus respectivas páginas, con el objetivo de facilitar la ubicación de estos.

2. Introducción

En este punto se debe dar a conocer el nombre y la ubicación de la empresa, el nombre de las personas que están realizando el plan de negocios y las personas o entidades que colaboren con el mismo. Además de una breve descripción del negocio, del contenido del proyecto, la descripción del sector en el que se desenvuelve la empresa y sus ventajas.

3. Descripción de la empresa y el modelo de negocio

En la primera parte de este apartado se realiza la descripción completa de la empresa, el nombre, la ubicación, así como la historia, la misión, visión y valores institucionales por los que se rige la misma.

En la segunda parte que es el modelo de negocio, se busca describir tanto el análisis externo de la empresa con ayuda del análisis PEST, como el análisis interno usando las 5 fuerzas de Porter para su desarrollo.

Dentro de un tercer punto se detallan las alianzas estratégicas con las que cuenta el negocio, ya sean seguros privados, públicos, alianzas comerciales, entre otros.

Por último dentro de este apartado se da a conocer el marco legal de la empresa.

⁵ (Ortega, 2017)

4. Etapa de Marketing

En este punto se describe el producto o servicio que se ofrece, los precios que se están aplicando, la ubicación del negocio y como se maneja la promoción dentro de la misma.

Además se hace alusión a todo lo que tiene que ver con el mercado actual al que va dirigido el negocio y al que se quiere llegar también en un futuro; el crecimiento del servicio en el sector; los competidores y sus productos o servicios. También se describen las barreras de entrada tanto presentes como futuras y las fortalezas para superar esas barreras.

Se fijan las estrategias ya sea comercial, de ventas, de precios, de promoción, de distribución, etc.

5. Etapa Operativa y Administrativa

Dentro de la etapa operativa y administrativa del plan de negocios debe existir un diseño del organigrama de la empresa, así como una descripción de las funciones de cada puesto y de las áreas a las que pertenecen; se debe describir como se motiva al personal y de ser necesario se incluirán las nóminas de la empresa.

6. Etapa Financiera

El plan de negocios debe contar con el análisis financiero de la empresa ya que su propósito es evaluar cuál es la probabilidad de éxito de una empresa y su potencial económico. Aquí se deberá dar a conocer distintos estados financieros: balance general, estado de resultados y el flujo de caja; pero también las ventas y valoraciones de riesgos

pasados para posteriormente hacer las proyecciones, por lo menos a tres años, de las mismas. Después es necesario que exista un comentario sobre el análisis de estos; en cuanto a rentabilidad se debe detallar cual es la tasa de rendimiento esperada y los periodos de recuperación de la inversión.

7. Resumen Ejecutivo

Dentro del resumen ejecutivo consta en forma resumida las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, barreras y riesgos del proyecto encontrados en el plan de negocio.

8. Conclusiones

Finalmente se analiza generalmente la situación actual de la empresa y de los factores externos a las que se enfrenta. Dar a conocer la factibilidad del éxito de la empresa en un futuro y mencionar los posibles riesgos.

9. Recomendaciones

10. Bibliografía

11. Anexos

Para realizar el plan de negocio de la Clínica Latino se hará uso del modelo de plan de negocio facilitado por el docente, Ing. Xavier Ortega, tutor del trabajo de titulación.

2.6. Hipótesis

Ninguna

2.7. Objetivo General

Elaborar un plan de negocios aplicado a la Clínica Latino en la ciudad de Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos

1. Describir el servicio y modelo de negocio de la empresa y su marco legal.
2. Analizar la gestión actual del marketing de la empresa para realizar propuestas de mejoramiento.
3. Diseñar una estructura organizacional y operativa que permita mayor funcionalidad entre los colaboradores de la clínica en cada una de sus áreas funcionales.
4. Realizar proyecciones de los Estados Financieros (balance general, estado de resultados y flujos de caja); así como las ventas y los riesgos a tres años.
5. Realizar un resumen ejecutivo.

2.9. Metodología

Para poder desarrollar el plan de negocios aplicado a la clínica Latino, comenzaremos describiendo la misión, visión, valores de la clínica, los servicios que ofrece la misma y su actual modelo de negocio; para esto, se hará uso del análisis PEST y de las 5 fuerzas de Porter; posteriormente se analizará que la situación actual de la empresa se maneje correctamente dentro del marco legal del país.

Para el análisis de la gestión del marketing en la clínica se revisará su marketing mix ya existente; posteriormente se realizará un diagrama de Pareto con la información proporcionada por la clínica, obteniendo el 20% de los pacientes que representen el 80% de las ganancias con el fin de hacerles una encuesta para conocer sus opiniones y recomendaciones; con esta información se realizarán las propuestas de mejoramiento.

Para el desarrollo de la estructura operativa y organizacional se diseñará el organigrama de la clínica por áreas. Describir brevemente las funciones que cumple cada área y de sus colaboradores.

Para el análisis financiero, nos basaremos en los estados financieros históricos (balance general, estado de resultados y flujo de caja) de la clínica, lo que nos permitirá realizar proyecciones de los siguientes tres años. De igual manera, analizaremos las ventas y los riesgos de años anteriores para poder proyectarlos a tres años.

2.10. Alcances y resultados esperados

Lo que se espera con este plan de negocios, es cumplir con los objetivos específicos, con el afán de proporcionar a la clínica un documento que le ayude a aumentar su rendimiento y probabilidades de éxito y facilitar la administración de la misma.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Impresiones	150	Impresiones borrador y trabajo de titulación, impresión de encuesta.
Copias	20	Encuestas
Suministros de oficina	30	Carpetas y anillados de trabajo de titulación e informes.
Transporte	100	Movilización para realización de estudio de mercado.
Imprevistos	150	Gastos adicionales que se presenten.
TOTAL	450	

2.13. Financiamiento

Autofinanciamiento

2.14. Esquema tentativo

Índice

Introducción

Capítulo 1. La Empresa

1.1. Empresa

1.1.1 Descripción de la Clínica

1.1.2 Historia

1.1.3 Misión

1.1.4 Visión

1.1.5 Valores Institucionales

1.2. Descripción del modelo de negocio

1.2.1 Análisis Externo

1.2.1.1 Análisis Político

1.2.1.2 Análisis Económico

1.2.1.3 Análisis Social

1.2.1.4 Análisis Tecnológico

1.2.2 Análisis Interno

1.2.2.1 Competidores potenciales

1.2.2.2 Competidores actuales

1.2.2.3 Proveedores

1.2.2.4 Clientes

1.2.2.5 Socios

1.2.2.6 Servicios sustitutos

1.2.3 Alianzas Estratégicas

1.2.3.1 Alianzas con seguros privados y públicos

1.2.3.2 Alianzas Comerciales

1.2.4 Marco legal

Capítulo 2: Etapa de Marketing

2.1.Producto / Servicio

2.2.Precio

2.3.Plaza

2.4.Promoción

2.5.Aplicación del principio de Pareto

2.6.Análisis de encuestas

2.7.Propuestas para el uso eficiente del marketing y promoción en la empresa.

Capítulo 3. Etapa Operativa y Administrativa

3.1.Organigrama

3.2.Funciones del talento humano

3.3.Funciones de las áreas

3.4.Motivación

Capítulo 4. Etapa Financiera

4.1.Balance General

1. Históricos

2. Proyecciones

4.2.Estado de Pérdidas y Ganancias

1. Históricos

2. Proyecciones

4.3. Flujos de Efectivo

1. Históricos

2. Proyecciones

4.4. Ventas

1. Históricos

2. Proyecciones

4.5. Riesgos

1. Históricos

2. Proyecciones

Capítulo 5. Resumen Ejecutivo**Conclusiones****Recomendaciones****Bibliografía****Anexos****2.15. Cronograma**

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Describir el servicio y modelo de negocio de la empresa y su marco legal.	Realizar una descripción de la empresa, misión, visión, valores institucionales y	Tener un amplio conocimiento sobre la clínica. Conocimiento de la situación de la	4

	<p>descripción del modelo de negocio actual de la clínica.</p> <p>Realizar un análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter.</p>	<p>empresa frente a su competencia y que factores internos y externos pueden afectar a la misma.</p>	
<p>Analizar la gestión actual del marketing de la empresa para realizar propuestas de mejoramiento.</p>	<p>Análisis del área de marketing.</p> <p>Realización del diagrama de Pareto con la información proporcionada por la clínica para obtener una muestra que permita aplicar encuestas a los pacientes más fieles y así conocer sus opiniones y recomendaciones.</p> <p>Análisis FODA</p> <p>Realizar las propuestas de mejoramiento.</p>	<p>Conocimiento de la situación actual de la empresa en el mercado y manejo de la publicidad.</p> <p>Proporcionar propuestas de mejoramiento para la gestión del marketing.</p>	4
<p>Diseñar una estructura organizacional y operativa que permita mayor funcionalidad entre los colaboradores de la clínica en cada una de sus áreas funcionales.</p>	<p>Elaboración de un modelo organizativo para el área de recursos humanos.</p>	<p>Brindar a la empresa un modelo para que conozca las funciones de sus colaboradores y de cada área que conforma la clínica.</p>	3
<p>Realizar proyecciones de</p>	<p>Realizar las proyecciones de</p>	<p>Conocimiento de la situación financiera</p>	4

los Estados Financieros (balance general, estado de resultados y flujos de caja); así como las ventas y los riesgos a tres años.	los Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo); así como de las ventas y los riesgos para los siguientes 3 años:	actual y a futuro. Conocimiento de los ingresos futuros de la clínica. Conocimiento de los riesgos a los que se puede enfrentar la clínica.	
Realizar un resumen ejecutivo.		Obtener un breve resumen que ayude al entendimiento del plan de negocio de la clínica.	2
TOTAL			17

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

Balanko-Dickson, G. (2008). Como preparar un plan de negocios exitoso. En G. Balanko-Dickson, *Como preparar un plan de negocios exitoso* (pág. 6). México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

Balanko-Dickson, G. (2008). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. En G. Balanko-Dickson, *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* (pág. 7). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc. Graw Hill.

Karen, W. V. (2009). *Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Nathan Associates Inc.

Ortega, X. (05 de 2017). Plan de Negocio. (D. Astudillo, & G. Alvarado , Entrevistadores)

Pinson, L. (2003). *Anatomía de un Plan de Negocio*. Chicago: Dearborn Trade.

Publishig, M. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos.

Richard, S. (2000). *Plan de Negocios, La estrategia inteligente*. México: Prentice Hall.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad

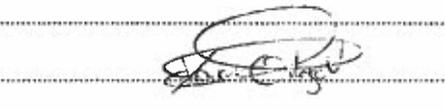


Alvarado Rodas Ana Gabriela



Astudillo Jáuregui Daniela

2.19. Firma de responsabilidad



Ingeniero. Xavier Ortega Vásquez

2.20. Fecha de entrega
06 de Junio de 2017



Cuenca, 5 de Junio del 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De mi consideración,

Yo **Ingeniero Xavier Esteban Ortega Vásquez** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "PLAN DE NEGOCIO, APLICADO A LA CLÍNICA LATINO EN LA CIUDAD DE CUENCA", realizado por la/el estudiante **Ana Gabriela Alvarado Rodas**, con código/s estudiantil 65852 y **Daniela Astudillo Jáuregui**, con código/s estudiantil 65628. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Ingeniero Xavier Esteban Ortega Vásquez