



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: FINANZAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA “INGINOST CIA. LTDA.”,  
PARA EL PERÍODO 2018 – 2022.**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

### **INGENIERO EN FINANZAS**

#### **AUTOR:**

**MIGUEL BOLÍVAR GUAMBO GAVILANES**

Riobamba-Ecuador

2019



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
CARRERA: FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA “INGINOST CIA. LTDA.”,  
PARA EL PERÍODO 2018 – 2022.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTOR:** MIGUEL BOLÍVAR GUAMBO GAVILANES

**DIRECTORA:** ECO. MARÍA ISABEL GAVILÁNEZ VEGA

Riobamba-Ecuador

2019

**2019, MIGUEL BOLÍVAR GUAMBO GAVILANES**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Miguel Bolívar Guambo Gavilanes, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

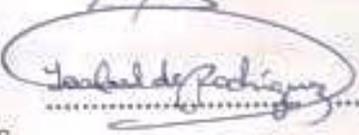
Riobamba, 27 de Junio de 2019

---

Miguel Bolívar Guambo Gavilanes  
C.C: 060418661-9

## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación sobre el tema PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA “INGINOST CIA. LTDA.”, PARA EL PERÍODO 2018 – 2022., previo a la obtención del título de Ingeniera Finanzas, ha sido desarrollado por la Sr. MIGUEL BOLÍVAR GUAMBO GAVILANES, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Danilo Remigio Vallejo Altamirano <b>PRESIDENTE DE TRIBUNAL</b>		27-06-2019
Eco. María Isabel Gavilánez Vega <b>DIRECTORA TRABAJO DE TITULACION</b>		27-06-2019
Ing. Jorge Luis Chafra Granda <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>		27-06-2019

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primero a Dios por las oportunidades que me ha dado, siendo el pilar fundamental en mi vida y en cada decisión que he tomado.

Al Dr. Petter Celleri y la Dra. Lorena Carrasco por abrirme las puertas de su clínica y permitirme realizar ahí el presente trabajo de investigación brindándome toda facilidad para la recolección de información.

Al Ingeniero Danilo Vallejo por la ayuda y apertura que me dio al momento de realizar el presente trabajo.

A la Economista María Isabel Gavilánez quien supo guiar cada uno de mis pasos en este trayecto.

Al Ingeniero Jorge Chafra quien supo realizar las correcciones debidas para que el presente trabajo sea un éxito.

A mi amigo Edwin quien me enseñó el amor y cariño a esta noble profesión.

*Miguel Guambo Gavilanes*

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación dedico a Dios por permitirme hacer un sueño realidad, dándome la salud y fuerza para poder culminar lo que me planteé.

A mis padres Miguel y Dolores por darme su ejemplo y ser una fuente de apoyo inagotable quienes desde pequeño hicieron de mí un hombre de bien y han sido los pilares fundamentales de mi vida.

A mi hermana Gabriela por ser mi cómplice y mi amiga quien ha estado ahí en todo momento compartiendo cada pasó que doy.

A mis abuelitas Ricardina y Emma quienes con su ejemplo, educación y amor me apoyaron en cada uno de los pasos que he emprendido hasta el momento.

A mis tías Ximena, Bertha y Mercy quienes han sido como unas segundas madres para mí apoyándome constantemente.

A mis amigas Cristina y Vanesa quienes fueron parte de este viaje desde el primer día compartiendo cada alegría y cada lágrima juntos.

***Miguel Bolívar Guambo Gavilanes***

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
RESUMEN .....	xvii
ABSTRACT .....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>2</b>
<i>1.1.1 Formulación del Problema .....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2 Delimitación del Problema .....</i>	<i>3</i>
<b>1.2 Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>4</b>
<i>1.3.1 Objetivo General .....</i>	<i>4</i>
<i>1.3.2 Objetivos Específicos .....</i>	<i>4</i>
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Antecedentes investigativos .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Fundamentación teórica .....</b>	<b>5</b>
<i>2.2.1 Clínica .....</i>	<i>5</i>
<i>2.2.2 Empresa .....</i>	<i>6</i>
<i>2.2.3 Administración .....</i>	<i>6</i>
<i>2.2.3.1 Características de la Administración .....</i>	<i>6</i>
<i>2.2.3.2 Importancia de la Administración .....</i>	<i>6</i>
<i>2.2.4 Planeación .....</i>	<i>7</i>
<i>2.2.4.1 Tipos de Planeación .....</i>	<i>7</i>
<i>2.2.4.2 Importancia de la Planeación .....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.5 Estrategias .....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.5.1 Definición de Estrategia .....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.5.2 Evolución del Concepto de Estrategia .....</i>	<i>8</i>
<i>2.2.6 Modelo General del Proceso Estratégico .....</i>	<i>9</i>

<b>2.2.7</b>	<b>Planeación Estratégica</b> .....	9
2.2.7.1	Ventajas y Desventajas de un Plan Estratégico .....	10
2.2.7.2	Necesidad de una Planeación Estratégica .....	10
2.2.7.3	Características del Plan Estratégico .....	11
2.2.7.4	Objetivos de la Planificación Estratégica .....	11
2.2.7.5	Proceso de la Planificación Estratégica .....	13
<b>2.2.8</b>	<b>Antecedentes de la Planeación Estratégica</b> .....	14
<b>2.2.9</b>	<b>Planeamiento Estratégico</b> .....	14
<b>2.2.10</b>	<b>Tipos de Estrategias</b> .....	15
2.2.10.1	Estrategias Competitivas Genéricas .....	15
2.2.10.2	Estrategia de Liderazgo en Costos.....	15
2.2.10.3	Implantación de la Estrategia Formulada .....	16
<b>2.2.11</b>	<b>Monitoreo del Entorno</b> .....	17
2.2.11.1	Diagnostico Situacional.....	17
2.2.11.2	Macro: PEST (político, económico, social y tecnología) .....	17
2.2.11.3	Político: .....	18
2.2.11.4	Económico .....	18
2.2.11.5	5 Social .....	19
2.2.11.6	Tecnología .....	19
2.2.11.7	Micro (5 fuerzas de Porter) .....	19
<b>2.2.12</b>	<b>Análisis Interno</b> .....	20
2.2.12.1	El Enfoque de Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral .....	20
<b>2.2.13</b>	<b>Formulación Estratégica</b> .....	22
2.2.13.1	Misión .....	22
2.2.13.2	Visión .....	22
2.2.13.3	Objetivos.....	23
2.2.13.4	Filosofía.....	23
2.2.13.5	Valores.....	24
<b>2.2.14</b>	<b>Estrategias</b> .....	24
2.2.14.1	FODA .....	24
2.2.14.2	DAFO .....	24
2.2.14.3	EFE.....	25
<b>2.2.15</b>	<b>Plan Operativo Anual (POA)</b> .....	26
<b>2.3</b>	<b>Idea a defender</b> .....	26
 <b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO</b> .....		 27

<b>3.1</b>	<b>Modalidad de la investigación</b> .....	27
<b>3.1.1</b>	<b>Modalidad</b> .....	27
3.1.1.1	<i>Modalidad Cuantitativo</i> .....	27
3.1.1.2	<i>Modalidad Cualitativa</i> .....	27
<b>3.2</b>	<b>Tipos</b> .....	28
<b>3.3</b>	<b>Métodos, Técnicas e Instrumentos</b> .....	29
<b>3.3.1</b>	<b>Método Inductivo – Deductivo</b> .....	29
3.3.1.1	<i>Método Analítico – Sintético</i> .....	30
3.3.1.2	<i>Método Comparativo</i> .....	30
3.3.1.3	<i>Técnicas e Instrumentos</i> .....	31
<b>3.3.2</b>	<b>Fuentes Primarias</b> .....	31
<b>3.3.3</b>	<b>Fuentes Secundarias</b> .....	31
<b>3.4</b>	<b>Población y Muestra</b> .....	31
<b>3.4.1</b>	<b>Población</b> .....	32
<b>3.4.2</b>	<b>Muestra</b> .....	33
<b>3.5</b>	<b>Estudio del Cliente Externo</b> .....	34
<b>3.6</b>	<b>Estudio del cliente interno</b> .....	50
 <b>CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO</b> .....		61
<b>4.1</b>	<b>Descripción de la empresa</b> .....	61
<b>4.1.1</b>	<b>Base Legal</b> .....	61
<b>4.1.2</b>	<b>Principales disposiciones legales</b> .....	62
<b>4.1.3</b>	<b>Estructura Orgánica</b> .....	63
<b>4.1.4</b>	<b>Ubicación Geográfica</b> .....	64
4.1.4.1	<i>Macro – localización</i> .....	64
4.1.4.2	<i>Micro – localización</i> .....	65
<b>4.1.5</b>	<b>Principales Actividades Operacionales</b> .....	65
<b>4.1.6</b>	<b>Principales Políticas y Estrategias Institucionales</b> .....	66
<b>4.1.7</b>	<b>Recursos Financieros</b> .....	66
<b>4.1.8</b>	<b>Directivos y Funcionarios Principales</b> .....	66
<b>4.1.9</b>	<b>Misión Actual</b> .....	67
<b>4.1.10</b>	<b>Visión Actual</b> .....	67
<b>4.1.11</b>	<b>Valores Corporativos</b> .....	67
<b>4.2</b>	<b>Formulación de la estrategia</b> .....	67
<b>4.2.1</b>	<b>Direccionamiento Estratégico</b> .....	67
4.2.1.1	<i>Formulación de la Misión</i> .....	67

4.2.1.2	<i>Formulación de la Visión</i> .....	69
4.2.1.3	<i>Determinación de Valores</i> .....	70
<b>4.3</b>	<b>Análisis externo</b> .....	71
<b>4.3.1</b>	<b>Análisis de los Factores PESTA – Macroentorno</b> .....	71
4.3.1.1	<i>Factores Políticos que Influyen en el Área de Salud</i> .....	71
4.3.1.2	<i>Factores Económicos que Intervienen en el Sector Hospitalario</i> .....	71
4.3.1.3	<i>Factores Sociales que tienen Relación con la Atención Clínica – Hospitalaria</i> .....	72
4.3.1.4	<i>Factores Tecnológicos para el Desarrollo y Potenciación Hospitalaria</i> .....	72
4.3.1.5	<i>Factores Ambientales</i> .....	73
4.3.1.6	<i>Análisis de la Industria</i> .....	73
<b>4.3.2</b>	<b>Análisis de las cinco fuerzas de Porter – Microambiente</b> .....	76
4.3.2.1	<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	76
4.3.2.2	<i>Poder de Negociación de Proveedores</i> .....	76
4.3.2.3	<i>Poder de Negociación de los Compradores</i> .....	76
4.3.2.4	<i>Amenaza por Ingreso de Productos Sustitutos</i> .....	77
4.3.2.5	<i>Rivalidad entre los Competidores</i> .....	77
4.3.2.6	<i>Determinación de Oportunidades y Amenazas</i> .....	80
4.3.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)</i> .....	81
<b>4.4</b>	<b>Análisis interno</b> .....	85
<b>4.4.1</b>	<b>Evaluación de la Situación Financiera Actual</b> .....	85
4.4.1.1	<i>Evaluación Vertical de los Estados Financieros</i> .....	85
4.4.1.2	<i>Balance General Análisis Vertical</i> .....	87
4.4.1.3	<i>Evaluación Horizontal de los Estados Financieros</i> .....	89
<b>4.4.2</b>	<b>Análisis de Razones Financieras</b> .....	94
4.4.2.1	<i>Análisis de la posición actual 2016 - 2017</i> .....	98
4.4.2.2	<i>Descripción de los productos y/o servicios de INGINOST CIA. LTDA.</i> .....	100
<b>4.4.3</b>	<b>Matriz BCG</b> .....	101
4.4.3.1	<i>Análisis de la Cadena de Valor</i> .....	102
<b>4.4.4</b>	<b>Evaluación de la Situación Organizacional Actual</b> .....	103
4.4.4.1	<i>Descripción de la Estructura Organizacional</i> .....	103
4.4.4.2	<i>Determinación de Fortalezas y Debilidades</i> .....	105
4.4.4.3	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)</i> .....	107
<b>4.4.5</b>	<b>Matriz FODA</b> .....	110
<b>4.5</b>	<b>Implementación de la estrategia</b> .....	112
<b>4.5.1</b>	<b>Jerarquización de Objetivos Estratégicos</b> .....	112
4.5.1.1	<i>Primer Objetivo</i> .....	112
4.5.1.2	<i>Segundo Objetivo</i> .....	112

4.5.1.3	<i>Tercer Objetivo</i> .....	113
4.5.1.4	<i>Cuarto Objetivo</i> .....	113
4.5.1.5	<i>Quinto Objetivo</i> .....	113
4.5.1.6	<i>Sexto Objetivo</i> .....	114
4.5.1.7	<i>Séptimo Objetivo</i> .....	114
4.5.1.8	<i>Octavo Objetivo</i> .....	115
4.5.1.9	<i>Noveno Objetivo</i> .....	115
4.5.1.10	<i>Décimo Objetivo</i> .....	115
4.5.2	<b><i>Propuesta Implementación PEDI</i></b> .....	117
4.5.3	<b><i>Plan Operativo Anual (POA)</i></b> .....	121
4.5.4	<b><i>Presupuesto PEDI</i></b> .....	125
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	126
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	127
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Funcionarios de la Clínica Inginost Cia. Ltda. ....	32
<b>Tabla 2-3:</b>	Identificación de Pacientes .....	35
<b>Tabla 3-3:</b>	Tiempo de Espera .....	36
<b>Tabla 4-3:</b>	Asignación de Turnos .....	37
<b>Tabla 5-3:</b>	Admisión y Egreso de Pacientes .....	38
<b>Tabla 6-3:</b>	Calidez y amabilidad del personal médico .....	39
<b>Tabla 7-3:</b>	Experiencia del personal médico .....	40
<b>Tabla 8-3:</b>	Paciencia del Personal Médico .....	41
<b>Tabla 9-3:</b>	Atención del Personal de Enfermería .....	42
<b>Tabla 10-3:</b>	Habilidad y destreza del personal de enfermería y del resto del personal .....	43
<b>Tabla 11-3:</b>	Explicación de procedimientos realizados .....	44
<b>Tabla 12-3:</b>	Servicios institucionales e instalaciones.....	45
<b>Tabla 13-3:</b>	Precio que paga por el servicio medico.....	46
<b>Tabla 14-3:</b>	Recomendación por parte de los clientes externos .....	47
<b>Tabla 15-3:</b>	Uso de habitaciones .....	48
<b>Tabla 16-3:</b>	Presentación de los alimentos .....	49
<b>Tabla 17-3:</b>	Sabe cuál es la misión y visión de la empresa.....	51
<b>Tabla 18-3:</b>	Le gusta el cargo que desempeña dentro de la empresa .....	52
<b>Tabla 19-3:</b>	Cuenta con los recursos tecnológicos y materiales adecuados para realizar su trabajo .....	53
<b>Tabla 20-3:</b>	Recibe la adecuada capacitación para desempeñar su cargo .....	54
<b>Tabla 21-3:</b>	Conforme con la remuneración o sueldo que recibe .....	55
<b>Tabla 22-3:</b>	Criterios que utilizaría para fijar un sueldo .....	56
<b>Tabla 23-3:</b>	Cómo considera usted sus compañeros dentro de sus labores .....	57
<b>Tabla 24-3:</b>	Calificación el trabajo de su jefe inmediato superior .....	58
<b>Tabla 25-3:</b>	Servicios que oferta la clínica .....	59
<b>Tabla 26-3:</b>	Cambios sugiere para ser mejores.....	60
<b>Tabla 1-4:</b>	Análisis de la Infraestructura .....	74
<b>Tabla 2-4:</b>	Análisis de precios por habitación .....	74
<b>Tabla 3-4:</b>	Costos de Procedimientos Médicos por Clínica.....	75
<b>Tabla 4-4:</b>	Matriz de Perfil Competitivo MPC .....	78
<b>Tabla 5-4:</b>	Según valores obtenidos .....	79
<b>Tabla 6-4:</b>	Matriz EFE .....	82
<b>Tabla 7-4:</b>	Análisis de las razones financieras.....	94
<b>Tabla 8-4:</b>	Calculo participación relativa y crecimiento de mercado.....	101

<b>Tabla 9-4:</b>	Propuesta Implementación PEDI .....	117
<b>Tabla 10-4:</b>	Plan Operativo Anual (POA) .....	121
<b>Tabla 11-4:</b>	Presupuesto PEDI .....	125

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-2:</b>	Proceso de la Administración Estratégica.....	12
<b>Figura 2-2:</b>	Modelo de Planificación Estratégica según David Fred .....	13
<b>Figura 3-2:</b>	Etapas del Proceso de Planeación Estratégica .....	17
<b>Figura 4-2:</b>	Cinco Fuerzas de Porter .....	20
<b>Figura 1-4:</b>	Clínica Inginost Cía. Ltda.....	61
<b>Figura 2-4:</b>	Organigrama Estructural de la Clínica INGINOST CIA. LTDA.....	63
<b>Figura 3-4:</b>	Macro localización .....	64
<b>Figura 4-4:</b>	Micro localización.....	65
<b>Figura 5-4:</b>	Cadena de Valor .....	103
<b>Figura 6-4:</b>	Estructura organizacional .....	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Identificación de Pacientes .....	35
<b>Gráfico 2-3:</b>	Tiempo de Espera .....	36
<b>Gráfico 3-3:</b>	Asignación de Turnos .....	37
<b>Gráfico 4-3:</b>	Admisión y Egreso de Pacientes .....	38
<b>Gráfico 5-3:</b>	Calidez y amabilidad del personal médico .....	39
<b>Gráfico 6-3:</b>	Experiencia del personal médico .....	40
<b>Gráfico 7-3:</b>	Paciencia del Personal Médico .....	41
<b>Gráfico 8-3:</b>	Atención del Personal de Enfermería .....	42
<b>Gráfico 9-3:</b>	Habilidad y destreza del personal de enfermería y del resto del personal .....	43
<b>Gráfico 10-3:</b>	Explicación de procedimientos realizados .....	44
<b>Gráfico 11-3:</b>	Servicios institucionales e instalaciones.....	45
<b>Gráfico 12-3:</b>	Precio que paga por el servicio medico.....	46
<b>Gráfico 13-3:</b>	Recomendación por parte de los clientes externos .....	47
<b>Gráfico 14-3:</b>	Uso de habitaciones .....	48
<b>Gráfico 15-3:</b>	Presentación de los alimentos .....	49
<b>Gráfico 16-3:</b>	Sabe cuál es la misión y visión de la empresa.....	51
<b>Gráfico 17-3:</b>	Le gusta el cargo que desempeña dentro de la empresa .....	52
<b>Gráfico 18-3:</b>	Cuenta con los recursos tecnológicos y materiales adecuados para realizar su trabajo .....	53
<b>Gráfico 19-3:</b>	Recibe la adecuada capacitación para desempeñar su cargo .....	54
<b>Gráfico 20-3:</b>	Conforme con la remuneración o sueldo que recibe .....	55
<b>Gráfico 21-3:</b>	Criterios que utilizaría para fijar un sueldo .....	56
<b>Gráfico 22-3:</b>	Cómo considera usted sus compañeros dentro de sus labores .....	57
<b>Gráfico 23-3:</b>	Calificación el trabajo de su jefe inmediato superior .....	58
<b>Gráfico 24-3:</b>	Servicios que oferta la clínica .....	59
<b>Gráfico 25-3:</b>	Cambios sugiere para ser mejores.....	60
<b>Gráfico 1-4:</b>	Calculo participación relativa y crecimiento de mercado.....	102

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Formato de encuesta dirigida a al personal que labora en la clinica Inginost CIA. LTDA

**Anexo B:** Formato de encuesta dirigida a al clientes externos de la clinica Inginost CIA. LTDA

**Anexo C:** Formato de encuesta dirigida a el personal que labora en la clinica Inginost CIA. LTDA

**Anexo D:** Fotos de la institución

**Anexo E:** Procedimiento de atención usuario y/o paciente

## RESUMEN

El plan estratégico para la clínica Inginost Cía. Ltda., para el período 2018 – 2022, tiene la finalidad de establecer un direccionamiento estratégico que garantice la consecución de los objetivos y la toma de decisiones oportunas de brindar un servicio de calidad y mejorar la gestión administrativa. El desarrollo de la investigación se basó en los métodos: inductivo, deductivo, analítico, utilizando encuestas a al cliente actual y a los colaboradores de la clínica, los mismos que ayudaron en el análisis de los procesos gerenciales, lo cual permitió determinar los siguientes resultados: la entidad no cuenta con una planificación que permita a las autoridades promover el desarrollo del servicio, escasa capacitación al personal, esto se determinó en base a la aplicación de la matriz FODA, lo cual permitió construir los procesos internos para la toma de decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos, mediante la aplicación de la planificación estratégica se ha podido desarrollar las habilidades administrativas para elevar el nivel de gestión gerencial. Se recomienda ejecutar la planificación estratégica propuesta y socializar ante todo el personal ya que esto ayudará a tomar de mejor manera las decisiones, así como también evaluar constantemente el resultado de las estrategias implementadas y promoverá un mejor cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLANEACIÓN ESTRATÉGICA> <FODA> <ESTRATÉGIA> <INDICADORES DE GESTIÓN> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

## ABSTRACT

The strategic plan for the Inginost clinic Cía. Ltda., has the purpose of establishing a strategic direction that guarantees the achievement of the objectives and the timely decision making of providing a quality service and improving the administrative management for the period 2018 – 2022. The development research was based on the inductive, deductive and analytical methods, using surveys to the current client and to the collaborators of the clinic, which helped in the analysis of the managerial processes. It allowed us to determine the following results: the entity does not have planning that will enable the authorities to promote the development of the service, inadequate training of personnel was determined based on the application of the SWOT matrix. Which allowed the construction of internal processes for decision-making aimed at compliance with the objectives through the use of strategic planning, have been able to develop administrative skills to raise the level of management. It is recommended to execute the proposed strategic plan and to socialize first of all the personnel since this will help to make decisions better, as well as continually evaluate the result of the implemented strategies and will promote a better fulfillment of the business objectives.

**Keywords:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLANNING> <SWOT> <PRODUCTIVITY> <MANAGEMENT INDICATORS> <RIOBAMBA (CANTON) >

## INTRODUCCIÓN

Actualmente para que una empresa sea fructífera y rentable es necesario desafiar grandes retos que buscan realizar los objetivos planteados en la empresa, para ello cada una de las organizaciones buscando opciones mediante estrategias o planes estratégicos que le consientan orientarse de manera adecuada para competir en el mercado, plan estratégico que generará mayores resultados para competir con calidad, efectividad y eficiencia en el mercado nacional. El planteamiento de un plan estratégico para la Clínica “INGINOST CIA. LTDA”, es primordial ya que mediante este plan se busca incrementar sus ingresos y mejorar la gestión y toma de decisiones de la clínica, buscando satisfacer las necesidades de los clientes; así también mejorar la gestión y toma de decisiones de la organización; lo que admitirá una óptima toma de decisiones en favor de la empresa. La presente indagación está delineada por cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación: Capítulo I. El Problema: En la que se detalla la problemática a investigar, se identifican los objetivos que se quieren lograr, identificando la importancia de la investigación. Capítulo II. Marco Teórico: Se efectúa una indagación anterior de cada uno de los estudios similares que se han realizado, de la misma manera se basa hipotéticamente cada una de las variables, identificando conceptualizaciones de los diferentes autores; Capítulo III. Marco Metodológico: En este punto se detalla los métodos que se va a utilizar en el estudio, al mismo tiempo se define las técnicas e instrumentos de la indagación; consecutivamente se tabula, interpreta y analiza los resultados obtenidos, los mismos que ayudarán a dar una solución al problema, identificando lo más importante de la investigación. Capítulo IV. Marco Propositivo: En este se describe el estratégico y metodología a aplicar, buscando que estas se adecúen a las necesidades de la organización.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La clínica INGINOST CIA. LTDA., se constituyó el 7 de agosto del 2009 mediante escritura pública fue aprobada mediante la resolución N° SC. DIC. A. 09.00228 por la Intendente de Compañías sede Ambato con fecha 21 de agosto del 2009, fue inscrita en el Registro Mercantil N° 1234 el 27 de agosto del 2009, bajo la gerencia del Ing. C.P.A Elton Céleri y del presidente Dr. Petter Céleri, desde esa fecha la clínica ofrece servicios en todas las especialidades médicas como: cirugía en todas las especialidades, hospitalización, unidad pediátrica, unidad ginecobstetricia, laboratorio clínico general y especializado, imagenología, radiología, ecografía, cardiografía, endoscopia, laparoscopia diagnóstica y terapéutica, nefrología, traumatología, neurocirugía y urología, todos estos servicios se encuentran disponibles las 24 horas, con esta variedad de servicios la clínica INGINOST CIA. LTDA., ha buscado constantemente posicionarse entre las primeras dentro de su nicho de mercado; sin embargo, se ha venido enfrentando a una serie de debilidades que han impedido el normal desarrollo de las actividades empresariales, mismas que se sustentan en las siguientes causas directas:

1. Disminución de clientes que ocasiona pérdidas en la clínica que podría ocasionar el cierre de la institución.
2. Débil presencia en el mercado, por falta de publicidad.
3. Falta de establecimiento de la misión, visión y valores de la clínica que articulen la ideología, valores y propósitos al desarrollo de la misma.
4. Débil toma de decisiones que ocasiona una baja rotación de caja.
5. Inexistencia de un plan operativo anual que contenga las estrategias, objetivos, metas y acciones que permitan una adecuada asignación de recursos.
6. Carencia del diagnóstico situacional de la clínica y del establecimiento de objetivos estratégicos de mediano y largo plazo que la posibilite posicionarse en el mercado permitiéndole tomar acciones estratégicas dirigidas a la sostenibilidad del negocio.

En la empresa se ha producido

- Inexistencia de manuales de procesos que ocasiona demora en la atención a los pacientes.

Una vez determinado el problema llegamos a establecer necesidad de un PLAN ESTRATÉGICO que permita a la clínica INGINOST CIA. LTDA. tener claro ¿qué se va hacer? y ¿cómo se va hacer?

### ***1.1.1 Formulación del Problema***

¿Cómo la Elaboración de un plan estratégico influye en el direccionamiento estratégico al cumplimiento de objetivos de la empresa con el fin de mejorar la gestión y la toma de decisiones para la clínica INGINOST CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

### ***1.1.2 Delimitación del Problema***

Esta investigación se efectúa en la clínica INGINOST CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, en las calles Duchicela 19-17 y Monterrey.

## **1.2 Justificación**

La planificación estratégica permite dar el direccionamiento para convertir a la organización en una entidad con capacidad de prestar sus servicios de manera eficiente con el fin de generar beneficios a sus accionistas.

La aplicación de estrategias en el proceso interno hace que la empresa gane excelencia y optimice los recursos de los que dispone.

Además, la planificación estratégica pretende presentarse como una propuesta para mejorar la gestión operativa de la clínica INGINOST CIA LTDA., y de esta manera la junta general de accionistas de la empresa tenga un mejor control de sus recursos y pueda hacer una adecuada evaluación de los rendimientos.

La clínica INGINOST CIA LTDA., mediante la planificación estratégica, puede marcar las directrices con un sistema de control y seguimiento de evolución de la aplicación práctica de objetivos y estrategias plasmados en su plan director con el fin de ser una empresa que maneje eficientemente su crecimiento logrando una satisfacción de los resultados obtenidos.

Además, se requiere rescatar la importancia del talento humano en la consecución de objetivos estratégicos, para lo cual se medirá la eficiencia profesional del personal, el desempeño adecuado de funciones y responsabilidades, permitiendo optimizar esfuerzos, tiempo y recursos. Encontrando en lo señalado información clara y detallada que evite duplicidad, superposición de funciones, al igual que el desconocimiento del grado de autoridad.

Cabe destacar que para la presente investigación se aplicó los conocimientos recibidos durante toda la carrera para así contribuir al desarrollo profesional tanto de nosotros como estudiantes y aportar al mejoramiento de la clínica desde una perspectiva profesional; se cuenta con el apoyo tanto del personal que labora en la clínica INGINOTS CIA. LTDA., así como de los accionistas y socios de la misma que nos permitirán acceder la información que necesitemos para la elaboración del presente trabajo.

También se utiliza una bibliografía actualizada que permita dar soporte a toda la información que aplicaremos.

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Elaborar un plan estratégico que permita direccionar el cumplimiento de objetivos de la empresa con el fin de mejorar la gestión y la toma de decisiones para la clínica INGINOST CIA. LTDA., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

1. Fundamentar las bases teóricamente del pensamiento y dirección estratégica relacionada con la planificación para sustentar la situación real y problémica de la clínica INGINOST CIA. LTDA.
2. Elaborar modelos de planificación y direccionamiento estratégico habilidades administrativas de servicio que eleven el nivel de gestión gerencial.
3. Diseñar un plan estratégico para la clínica INGINOST CIA. LTDA., mediante la metodología de Fred David para incrementar sus ingresos y mejorar la gestión y toma de decisiones de la clínica. para el período 2018 – 2022

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes investigativos**

Partiendo de ciertos estudios efectuados sobre clínicas, hospitales y casas de salud que han optado por realizar una planificación estratégica se han dado cuenta que a pesar de ser un proceso administrativo y corporativo que muchas veces sus directivos no toman en cuenta debido a la falta de conocimiento o a su vez por que quienes están a cargo no cuentan con la experiencia necesaria se ven obligados a futuro al no lograr los objetivos planeados a reformular las estrategias y buscar alternativas que les permita llegar a lo planteado y ven en la planificación estratégica una alternativa que beneficiara al cumplimiento de metas y objetivos que se plantee la empresa.

### **2.2 Fundamentación teórica**

#### **2.2.1 Clínica**

El concepto de clínica se utiliza con reseña al adiestramiento de la medicina (la ciencia dedicada a prevenir, diagnosticar y tratar los padecimientos, los malestares y los trastornos del ser humano).

También se denomina clínica a los establecimientos de salud. Tomando como base el diccionario de la Real Academia Española, el término puede apuntar aquellos lugares que están vinculados con el área de la salud ya sean estas con fines educativos para atender a pacientes ambulatorios o que necesitan ser internados en estas casas de salud.

Más allá de esta definición, clínica también es cualquier centro de salud de carácter privado que ofrece diversos servicios vinculados a la atención de pacientes. En las clínicas pueden compararse como hospitales, siendo las primeras, generalmente, centros muy modernos con aparatos de alta complejidad, de última generación, destinados al diagnóstico y ulterior tratamiento, con los avances de la tecnología disponibles en el mercado.

Cabe destacar que, de acuerdo a su especialidad, es posible distinguir entre clínicas oftalmológicas, clínicas psiquiátricas, clínicas traumatológicas, etc, todas ellas equipadas para brindar el mayor confort dentro de lo posible, ya que en algunos casos los exámenes a los que deben ser sometidos los pacientes son dolorosos e invasivos. Si bien dependiendo de su costo y ubicación las hay como hospitales de lujo y aparatos más modernos que se requieren para realizar ciertos exámenes de acuerdo a las diferentes especialidades. (Romero, 2008)

### 2.2.2 *Empresa*

Una empresa puede conceptualizarse como una actividad realizada desarrollada por capital humano, maquinaria y recursos que tienen una meta en común, siendo esta por lo general un objetivo económico, las empresas suelen ofertar un bien o servicio como forma de alcanzar ganancias para esto se debe realizar utilización de recursos económicos los mismos que se realizan en base a la inversión de los interesados. (Riquelme, 2017).

La teoría tradicional (neoclásica) de la economía definió a la empresa como un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores (Young, 2015).

### 2.2.3 *Administración*

“La administración es una secuencia de pasos a través la cual se regulan, coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad y productividad en el cumplimiento de los objetivos planteados” (Münch, 2016)

#### 2.2.3.1 *Características de la Administración*

La administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas

- ✓ **Universalidad:** Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada.
- ✓ **Valor Instrumental:** Su finalidad es eminentemente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.
- ✓ **Amplitud de Ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.
- ✓ **Especificidad:** Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción de específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.
- ✓ **Multidisciplinarietà:** Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas. (Münch, 2016).

#### 2.2.3.2 *Importancia de la Administración*

Dentro de una empresa es de suma importancia el adecuado manejo de los recursos porque ayuda a prever el entorno lo que nos permite mejorar el nivel de productividad. (Münch, 2016).

#### **2.2.4 Planeación**

Según (Scalan, 2015) la planeación es el “Procedimiento que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adecuar a cualquier cambio en las circunstancias”.

(Mercado, 2015) “Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamental analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida define. La planeación debe, por tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su planeación”.

Por tanto, podemos decir de la planeación es una manera de prepararse para el futuro para así lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; estableciendo soluciones y dejando una guía clara para alcanzar lo establecido.

Según (Pinto, 2015) establece que:

Es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos”.

La planificación permitirá obtener una visión del futuro, mediante la información con la que se cuenta en el presente, permitiendo así determinar objetivos que puedan ser cumplidos, mediante la interrelación del pensamiento creativo, imaginativo y analítico.

##### **2.2.4.1 Tipos de Planeación**

Según (Münch, 2016); De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el período que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica:** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y largo plazo, y abarca toda la organización.

- **Táctica o Funcional:** Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica. Se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. (p.9).

#### 2.2.4.2 *Importancia de la Planeación*

De acuerdo a (Rojas & Medina, 2016) la importancia de la planeación radica en que nos ayuda en los siguientes aspectos que detallamos a continuación:

- Para diseñar un ambiente adecuado
- Para desempeño más eficaz de las personas.
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales
- Para solucionar problemas
- Para la consecución de los objetivos, metas organizacionales.
- Para afrontar adecuadamente los cambios.
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales

#### 2.2.5 *Estrategias*

##### 2.2.5.1 *Definición de Estrategia*

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas.

La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora. (Chiavenato I. , 2012)

##### 2.2.5.2 *Evolución del Concepto de Estrategia*

Este concepto viene evolucionando desde hace 40 años; surgen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa. La primera corriente viene del planeamiento y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial. La segunda corriente de pensamiento se

inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destaca la importancia de tener una estrategia corporativa global. (Alejandro E & Sergio, 2015).

### **2.2.6 *Modelo General del Proceso Estratégico***

Según (Chiavenato, 2011), el propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Estas deben ser:

- Ser sistemática
- Enfocarse al futuro
- Crear valor
- Ser participativa
- Tener continuidad
- Ser implementada
- Ser monitoreada

### **2.2.7 *Planeación Estratégica***

Para (Salazar, 2015), menciona sobre la planificación estratégica:

- Es una herramienta versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

(Drucker, 2015), menciona:

- La planificación estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en prácticas las decisiones y para medir con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Un proceso de planificación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como estas:

- ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
- Si no se aplicara cambio alguno ¿Cómo será la organización dentro de un año? ¿dentro de dos, cinco o diez años?
- Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables ¿Qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

#### *2.2.7.1 Ventajas y Desventajas de un Plan Estratégico*

Según (Lozada, 2015);

Entre las ventajas de elaborar un plan estratégico tenemos:

- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.
- Señala necesidad de cambios futuros
- Proporciona una base para el control
- Obliga la visualización de un todo

En las desventajas tenemos:

- Limitación por la poca precisión de información y por la incertidumbre de los hechos futuros
- La planificación tiene un alto costo
- La planificación puede “ahogar” la iniciativa
- Puede demorar en algunos casos las acciones “burocracia”

#### *2.2.7.2 Necesidad de una Planeación Estratégica*

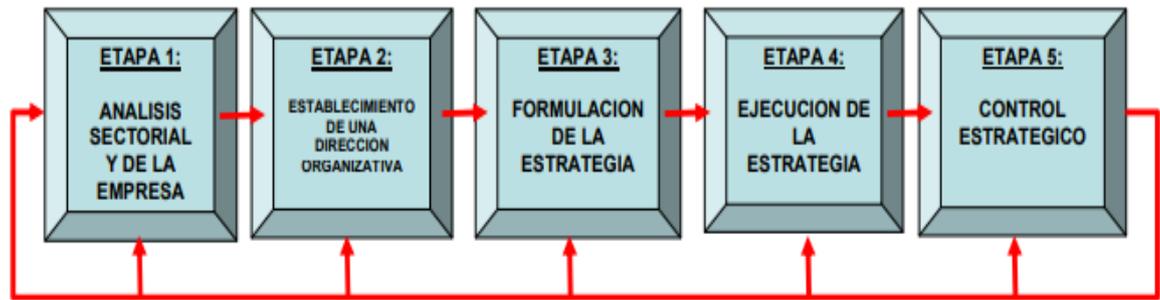
La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Así mismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzca efectos muy positivos en su desempeño. (Alejandro E & Sergio, 2015).

### 2.2.7.3 Características del Plan Estratégico

- **Es cuantitativo:** Porque establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
- **Es temporal y actualizable:** Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivo principales.
- **Es flexible:** Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
- **Está orientado al futuro:** Otra de sus características es que orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
- **Es normativo:** Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
- **Es integrador:** Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
- **Es creíble:** Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
- **Es sencillo:** Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
- **Es evolutivo:** De pie a la retroalimentación. (Bárcena & Lerma, 2012)

### 2.2.7.4 Objetivos de la Planificación Estratégica

- **Afirmar la Organización:** El proceso de planificación puede promover un compromiso compartido para su organización y afirmar las razones por las que cada uno de los miembros optan por formar parte de ella.
- **Descubrir lo mejor de la organización:** La planificación constructiva hará participar a las personas en la valoración de las cosas que la organización hace mejor y en la determinación de cuando se ha desempeñado óptimamente.
- **Aclarar Ideas Futuras:** La planificación estratégica proporciona una pausa para que su organización se examine a sí misma y determine si todavía encaminada hacia el futuro que desea alcanzar.
- **Transformar la visión en acción:** La planificación estratégica representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión. Los procesos de planificación estratégica ayudan a convertir los proyectos en acción. (Cepeda, 2011)



**Figura 1-2:** Proceso de la Administración Estratégica

Fuente: Planificación estratégica (Certo, 2012)

Según (Certo, 2015) la administración estratégica se divide en:

### **Planeación Estratégica**

Es la más extensa y abarca a la organización completa. Sus características son:

- Horizontes de tiempo: Proyección a largo plazo tomando en cuenta causa y efecto en el tiempo establecido.
- Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: Genérico, sintético y comprensivo
- Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que subordinan todos los demás planes.

### **Planeación Táctica**

Es la que abarca a cada departamento o área de la organización sus características son:

- Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición: está en manos del nivel intermedio corresponde a cada departamento de la organización.

### **Planeación Operativa**

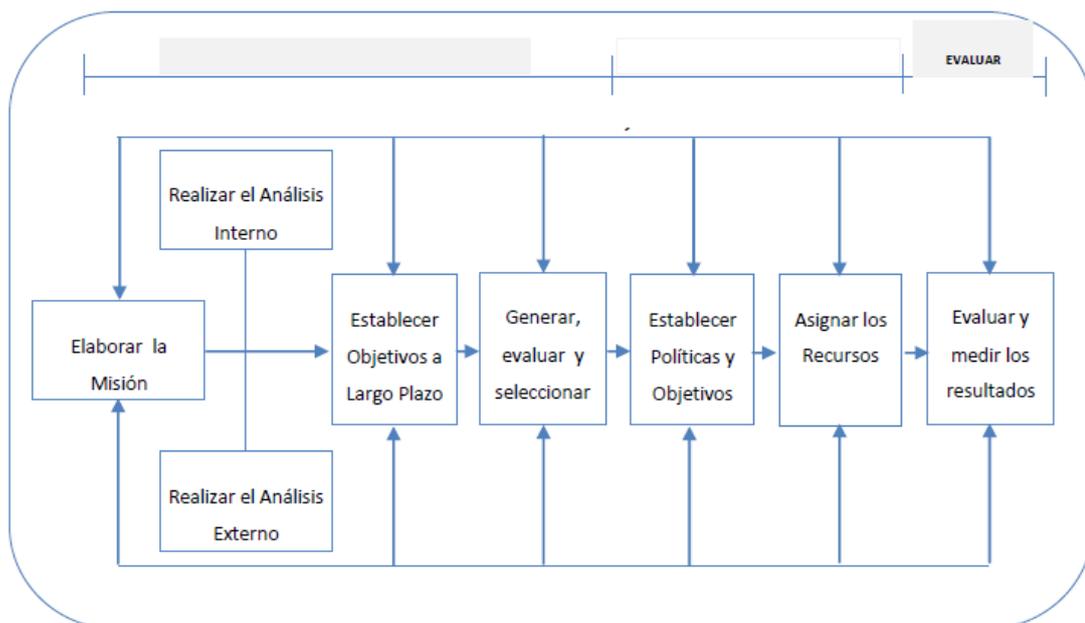
Es la que abarca cada área o actividad específica. Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediata.
- Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Contenido: Detallado, específico y analítico.
- Definición: Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

#### 2.2.7.5 Proceso de la Planificación Estratégica

El proceso de Planificación Estratégica se puede sintetizar en las siguientes etapas, cada una de ellas con sus respectivos componentes que se detallan a continuación:

- Formulación de una Estrategia Global: En esta etapa los temas a abordar son los valores de la organización esto es, definir una visión teniendo presente la misión y los lineamientos para el plan estratégico.
- Formulación del Plan Estratégico: En esta etapa se definen las estrategias específicas de los objetos conceptuales: perspectiva, objetivo estratégico, indicador estratégico, meta, iniciativas.



**Figura 2-2:** Modelo de Planificación Estratégica según David Fred  
Fuente: Modelo de planificación estratégica (Cepeda, 2011)

### **2.2.8 Antecedentes de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”; las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial (Marín & Montiel, 1994)

### **2.2.9 Planeamiento Estratégico**

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción como manifiesta Russel Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en planeación estratégica la define como **“La planeación... se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decir... antes de que se requiera la acción”**

El autor George Steiner, nos dice sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como el la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo.

Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas resolviendo problemas a corto y mediano plazo.

Pero el tipo de dirección que se lleva a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino de la estratégica, aquella que guía dirección y pone límites a todo el proceso operacional. (Goodwstein, Nolan, & Pfeifeer, 1998)

Steiner nos habla de un sistema de planeación estratégica formal formado por cuatro tipos de planes: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. Este concepto de una estructura de planes lo define de la siguiente manera:

La planeación estratégica es el esfuerzo y más o menos forma de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (Steiner, 1983).

### **2.2.10 Tipos de Estrategias**

Según (Certo, 2015) establece que:

Las estrategias no son fórmulas mágicas y milagrosas, son alternativas de éxito, que se ajustan dependiendo el tipo de negocio y a sus necesidades, así como en el entorno en que se encuentra.

#### **2.2.10.1 Estrategias Competitivas Genéricas**

Las estrategias competitivas genéricas se definen como: “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar los cinco fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”. (Certo, 2015)

#### **2.2.10.2 Estrategia de Liderazgo en Costos**

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales. (Certo, 2015)

### **Estrategia de Diferenciación**

Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución. (Certo, 2015)

### **Estrategia de Crecimiento**

Este tipo de estrategias busca maximizar las utilidades a largo plazo, crecimiento en ventas, instalaciones, tecnología y otras áreas. (Certo, 2015)

### **Estrategia Intensiva**

Según (Certo, 2015);

Al igual que las anteriores buscan el crecimiento de la empresa, pero en forma horizontal. Estas estrategias son:

- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Desarrollo del mercado
- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Desarrollo del mercado

### *2.2.10.3 Implantación de la Estrategia Formulada*

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El gerente debe también tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que “se hagan las cosas”. (Leonard, Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia se abordan 3 puntos:

- ✓ La definición de tareas claves de implementación.
- ✓ Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- ✓ Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia. (Leonard, Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

## TITULO: Modelo de Planificación Estratégica



**Figura 3-2:** Etapas del Proceso de Planeación Estratégica  
Fuente: (Leonard, Goodstein, Nolan & Pfeiffer, 1998) “MODELO ESTRATEGICO”

### 2.2.11 Monitoreo del Entorno

#### 2.2.11.1 Diagnóstico Situacional

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarlas y ello es especialmente cierto en el proceso de planeación.

#### 2.2.11.2 Macro: PEST (político, económico, social y tecnología)

El país, las empresas, los proveedores, los clientes, competidores y el público operan en un macro ambiente muy amplio de fuerzas y tendencias que les dan forma a las oportunidades y éstas presentan al mismo tiempo nuevos desafíos. Estas fuerzas representan factores no susceptibles de ser controlados por lo que la empresa debe dar constante seguimiento y dar una respuesta a los cambios de los siguientes factores:

### *2.2.11.3 Político:*

Los factores políticos son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En los factores político-legales podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, no nos afecta muy significativamente por el momento aunque en un futuro sí que nos podría afectar si la empresa decidiera convertirse en una multinacional y reciclar los productos electrónicos extranjeros.

### *2.2.11.4 Económico*

Para las empresas el **nivel general de la actividad económica** al que le afectan las dimensiones del mercado del país donde esté ubicada la empresa, así como las disponibilidades del factor trabajo y el capital social básico.

El grado de desarrollo económico de la región en donde está establecida la empresa. No es lo mismo tener una empresa en una región o país con un alto desarrollo económico, que en una donde éste sea bajo. Las características no son las mismas, por lo que los factores de la empresa tampoco deben serlo.

El índice de crecimiento de la población, el cual, puede presentar altos o bajos índices de natalidad o mortalidad, lo que, en la práctica, afectará al posible desarrollo de la economía de la empresa, ya que, en función de estos parámetros, dependerá el consumo que se va a realizar. Cuando la población aumenta, el PIB debe ser mayor que el crecimiento de la población.

El grado de industrialización, el cual, está vinculado al grado de especialización de la fuerza laboral. Existen empresas en que se requiere, cada vez más, un alto grado de industrialización. El cambio tecnológico afecta a los productos y al proceso mismo de producción.

Los niveles salariales, a partir de los cuales, dependerá el poder adquisitivo de los empleados. A mayor nivel salarial, mayor es la dedicación económica que se requiere para la actividad, aunque también se incrementará la capacidad de consumo. En este caso, es necesario considerar las presiones de los sindicatos por mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

La distribución de la riqueza a nivel nacional. En función de la distribución de la riqueza, existirán mercados con mayor o menor capacidad de crecimiento o de rentabilidad.

#### *2.2.11.5 Social*

Los factores sociales, son aquellas cosas que afectan a los seres humanos en su conjunto, sea en el lugar y en el espacio en el que se encuentren.

- La pobreza
- La violencia
- El consumismo
- La industrialización

#### *2.2.11.6 Tecnología*

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir en el mercado.

Los factores que se consideran parte del proceso del monitoreo del macro entorno incluyen aspectos sociales como los demográficos tecnológicos como la utilización de gran escala de microcomputadores, económicos como las tasas de interés y políticos como los cambios en la regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en estas y sus estrategias habituales del mercado. El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. (Leonard, Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

#### *2.2.11.7 Micro (5 fuerzas de Porter)*

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar o multiplicar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da

acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (Porter, 2013)



**Figura 4-2:** Cinco Fuerzas de Porter  
Fuente: (Porter, 2013) "FUERZAS DE PORTER"

### 2.2.12 Análisis Interno

#### 2.2.12.1 El Enfoque de Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral

Para estos autores la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que transitar el nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada. Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones. En consecuencia Kaplan y Norton han desarrollado un nuevo enfoque: El cuadro de mando integral cuya esencia y conceptos fundamentales se sintetizan a continuación (Kaplan & Norton, 2010).

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización.

El análisis interno examina cinco categorías y estas son:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica
5. La capacidad del talento humano

### **La Capacidad Directiva**

Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortaleza o debilidad en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

### **La Capacidad Competitiva**

Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, posicionamiento, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

### **La Capacidad Financiera**

Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis.

## **La Capacidad Tecnológica**

Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio, por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, nuevos servicios, instalaciones, etc.

### **2.2.13 Formulación Estratégica**

#### **2.2.13.1 Misión**

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define ciertos principios fundamentales que cada institución debe tener al momento que va a ser creada.

Entre lo más importante que debe tener es:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" (Thompson, 2004)

#### **2.2.13.2 Visión**

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir (Thompson & Strickland, 2001)

### *2.2.13.3 Objetivos*

Son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo, cabe destacar que se debe identificar los objetivos ya que estos serán importantes para fijar el rumbo empresarial, así como identificar a dónde quiere llegar y en qué tiempo.

Se pueden identificar varias características de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar a cumplir la misión respetado la visión establecida. (Rojas & Medina, Planeación Estratégica Fundamentos y Casos, 2011)

### *2.2.13.4 Filosofía*

La filosofía empresarial es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir la identificación de la empresa o institución con lo que es y lo que quiere lograr a futuro, que a su vez esto permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

Para poder desarrollar una filosofía empresarial debemos primero tener en cuenta que debe existir la misión, visión y valores de la empresa. (Morales, 2014)

#### *2.2.13.5 Valores*

Son elementos intrínsecos de la cultura empresarial, propios, personales y únicos de cada una, estando en función de sus características competitivas, las condiciones que marca el entorno donde convive, la competencia que posee y el comportamiento de su público objetivo.

Se trata de aquellos conceptos, costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa interpreta como principios conductuales, lo que determinará de qué manera la marca quiere ser conocida y reconocida en el mercado ante todos los actores que lo componen. (Scalan, 2015).

#### *2.2.14 Estrategias*

##### *2.2.14.1 FODA*

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Bárcena & Lerma, 2012)

##### *2.2.14.2 DAFO*

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Bárcena & Lerma, 2012)

### 2.2.14.3EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. (Bárcena & Lerma, 2012)

### **2.2.15 Plan Operativo Anual (POA)**

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enlistan, por parte de los encargados y responsables de una entidad en mayoría de los casos quienes se encargan del área financiera los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...). (Sinexus, 2012).

### **2.3 Idea a defender**

El Plan Estratégico contribuirá a mejorar el nivel de ingresos y al desarrollo de la gestión administrativa para la clínica “INGINOST CIA. LTDA.”

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Modalidad de la investigación

#### 3.1.1 Modalidad

La presente investigación sobre el tema *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLINICA INGINOST CIA. LTDA. PARA EL PERÍODO 2018-2022* se basa en los enfoques de investigación cuantitativo y cualitativo.

##### 3.1.1.1 Modalidad Cuantitativo

La investigación cuantitativa se basa en el estudio y análisis de la realidad a través de diferentes procedimientos basados en la medición. Permite un mayor nivel de control e inferencia que otros tipos de investigación, siendo posible realizar experimentos y obtener explicaciones contrastadas a partir de hipótesis. Los resultados de estas investigaciones se basan en la estadística y son generalizables. (Hernández, 2000)

##### 3.1.1.2 Modalidad Cualitativa

Se entiende por investigación cualitativa aquella que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables, basados en la observación. Aunque ofrece mucha información, los datos obtenidos son subjetivos y poco controlables y no permiten una explicación clara de los fenómenos. Se centra en aspectos descriptivos.

Sin embargo, los datos obtenidos de dichas investigaciones pueden ser operatividades a posteriori con el fin de poder ser analizados, haciendo que la explicación acerca del fenómeno estudiado sea más completa. (Hernández, 2000)

La modalidad a seguir en la presente investigación será cuali - cuantitativa, ya que la misma contendrá información numérica y además de datos referentes a la población del objeto de investigación.

La investigación cuantitativa se refiere a datos numéricos mediante encuestas que al ser interpretados sus resultados será descriptivos, al mismo tiempo que nos ayudará a comprobar la idea a defender; mientras que la investigación cualitativa nos permite analizar palabras o hechos

ayudándonos a obtener conclusiones, consecuentemente nos servirá para comprobar lo investigado.

Entre la investigación cuantitativa e investigación cualitativa su diferencia básica es que la primera se refiere a métodos deductivos mientras que la segunda nos establece métodos inductivos.

### 3.2 Tipos

- **De campo:** es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (como entrevistas o encuestas) con el fin de dar respuesta a alguna situación o problema planteado previamente. (Hernández, 2000)

Se realizará en el lugar de los hechos, es decir, en las instalaciones de la clínica INGINOST CIA. LTDA.

- **Bibliográfica-Documental:** En un sentido amplio, el método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación. (Hernández, 2000)

La presente investigación será sustentada en fuentes bibliográficas actualizadas las cuales serán recolectadas mediante consultas, análisis y crítica de documentos.

- **Explicativa:** La investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado, sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada.

En otras palabras, es la interpretación de una realidad o la explicación del por qué y para qué del objeto de estudio; a fin de ampliar el “¿Qué?” de la investigación exploratoria y el “¿cómo?” de la investigación descriptiva.

La investigación de tipo explicativa busca establecer las causas en distintos tipos de estudio, estableciendo conclusiones y explicaciones para enriquecer o esclarecer las teorías, confirmando o no la tesis inicial. (Hernández, 2000)

Se centra en buscar las causas de la deficiente planificación estratégica; otorgando planes para dar solución a las mismas. Así mismo se encontrará las relaciones de causa-efecto; causa por la que se dio pie a la deficiente planificación, el efecto del deficiente desarrollo de la gestión administrativa que se dan entre los hechos a objeto de conocerlos con mayor profundidad.

### **3.3 Métodos, Técnicas e Instrumentos**

#### **3.3.1 Método Inductivo – Deductivo**

Se basa en ir sujetando conocimientos que se consideran verdaderos de tal manera que se obtienen nuevos conocimientos.

- Se valida de la lógica
- Combina principios necesarios y simples.
- Comienza con la observación de los hechos de forma libre y sin prejuicios.
- Su fundamento es la experiencia.
- El sujeto de investigación entra en contacto directo con el objeto de estudio (Hernández, 2000)

Este método ayudará a conocer e investigar los elementos que intervienen en el desarrollo de la metodología, como conocer la situación actual de la clínica INGINOST CIA. LTDA., factores que afectan tanto de manera positiva como negativa, Es así como en su obra Metodología de la Investigación Bernal argumenta lo siguiente acerca del método deductivo: “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2010).

Por otro lado, el método Inductivo ayudo de tal manera que se reconoció la raíz del problema lo que nos permitió a establecer conclusiones que dieron origen al planteamiento de la investigación. Así lo afirma Bernal al expresar que: “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010)

### *3.3.1.1 Método Analítico – Sintético*

Es una combinación de dos formas de investigación que son utilizadas para desarrollar trabajos formales que requieren de un esquema para lograr los objetivos planteados (Hernández, 2000).

Mediante el análisis y la síntesis que como investigadores se conoce la realidad, el análisis permite el conocimiento de factores tanto internos como externos apegados a la realidad, estableciendo de esta forma la causa y efecto de los componentes de la investigación. Bernal así lo confirma, argumentando lo siguiente: “Proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2010).

Por otro lado, el método de síntesis contribuye a pasar de lo complejo a lo simple, de las causas hacia los efectos y de los principios a las consecuencias. El método analítico sintético sirve como ayuda para revisar toda la literatura e información que utilizamos en el desarrollo de la metodología extrayendo las partes importantes para elaboración de la misma.

### *3.3.1.2 Método Comparativo*

Según (Hernández, 2000) El método comparativo es un procedimiento de búsqueda sistemática de similitudes léxicas y fonéticas en las lenguas con el objeto de estudiar su parentesco y eventualmente reconstruir la protolengua que dio lugar a las dos o más lenguas comparadas en el procedimiento.

Sólo tenemos una manera de demostrar que un fenómeno es causa de otro; es comparar los casos en que están simultáneamente presentes o ausentes y buscar si las variaciones que presentan en estas diferentes combinaciones de circunstancias prueban que uno depende del otro. Cuando pueden producirse artificialmente, según el deseo del observador, el método es de experimentación propiamente dicha.

Por el contrario, cuando no está a nuestra disposición la observación de los hechos y sólo podemos relacionarlos tal como se producen espontáneamente, el método empleado es el de la experimentación indirecta o método comparativo.

### 3.3.1.3 *Técnicas e Instrumentos*

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información. (Hernández, 2000).

### 3.3.2 *Fuentes Primarias*

**Entrevistas:** La entrevista es una conversación dirigida, con un propósito específico y que usa un formato de preguntas y respuestas. Se establece así un diálogo, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra se nos presenta como fuente de estas informaciones. Una entrevista es un dialogo en el que la persona (entrevistador), generalmente un periodista hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar. (Hernández, 2000).

**Encuesta:** Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra sino obtener un perfil compuesto de la población. Una "encuesta" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio. (Hernández, 2000).

### 3.3.3 *Fuentes Secundarias*

**Estadísticas:** Tomar datos de investigaciones previas que permitan conocer a fondo el estudio que vamos a realizar para dar soporte y apoyo a nuestra investigación generando una guía que permita avanzar con el estudio (Hernández, 2000).

**Internet:** Utilización de métodos investigativos y bibliográficos que se encuentren en la red que proporcionen ayuda para desarrollar la investigación que permitirá avanzar con el proceso de la misma. (Hernández, 2000)

## 3.4 **Población y Muestra**

**Población:** Es generalmente una gran colección de individuos u objetos que son el foco principal de una investigación científica. Las investigaciones se realizan en beneficio de la población. Sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones, los investigadores a menudo no

pueden probar a cada individuo de la población, ya que consume mucho dinero y tiempo. Por esta razón, los investigadores confían en las técnicas de muestreo. (Hernández, 2000).

**Muestra:** en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. (Hernández, 2000)

En la clínica INGINOST CIA. LTDA., en la cual se realizará la investigación por el tamaño de la misma la población será la totalidad de quienes la conforman, ya que entre el personal administrativo y operativo se cuenta con los siguientes colaboradores.

### 3.4.1 Población

**Tabla 1-3:** Funcionarios de la Clínica Inginost Cía. Ltda.

CARGO	CANTIDAD
Abogado	1
Arquitecto	1
Auxiliar Contable	2
Auxiliar de Enfermería	3
Auxiliar de Estadística	1
Auxiliar de Esterilización	1
Auxiliar de Farmacia	1
Auxiliar de Guardalmacén	1
Auxiliar de Laboratorio	2
Auxiliar de Lavandería	1
Auxiliar de servicios de alimentación	1
Auxiliar de servicios de limpieza	2
Auxiliar de servicios generales	1
Bodeguero	1
Conserje	1
Contador	1
Digitador	1
Enfermeras Profesionales	3
Fisioterapistas	1
Guardia	1
Informático	1
Internos Rotativos	3
Médicos Especialista	4
Médico General	1
Médicos residentes asistenciales	3
Médicos residentes de postgrado	1
Nutricionista	1
Químico – farmacéutica	1
Secretaria	1
Técnico de Mantenimiento	1
Técnico en Rx	1
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

Fuente: Clínica Inginost Cía. Ltda.

Elaborado por: Miguel Guambo Gavilanes

### 3.4.2 Muestra

La muestra se realizó de la siguiente manera:

- Para la entrevista se realizó a los socios que en total son 3
- La encuesta se realizó al personal que en total son 45
- Y para los clientes externos se realizó el cálculo de la muestra en base a las consultas atendidas al año.

El total de los pacientes al año son 6010

Para determinar nuestra muestra aplicamos la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza en este caso tomaremos el 95% de confiabilidad, con la constante k de 1,96.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

**e:** es el error muestral deseado; en este caso el margen de error es del 5%

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Aplicando la formula tenemos que nuestra muestra es 362 pacientes de la clínica.

### **3.5 Estudio del Cliente Externo**

#### **➤ Planteamiento del Problema**

El cliente, usuario o paciente es el actual problema de la clínica esto se debe a que no se ha realizado un análisis y se tiene desconocimiento del perfil del cliente que accede a los servicios de salud, que opinan y que generan en ellos en base a la calidad de la atención que reciben como actualmente ellos perciben a la clínica Inginost Cia. Ltda., en conjunta relación con sus potenciales competidores y otros aspectos relevantes que la clínica le urge conocer con el afán de implementar nuevas políticas y procedimientos de atención al usuario.

#### **➤ Objetivo de la Investigación**

Como objetivo se plantea conseguir información y datos de gran relevancia que genere el cliente, para la cual serian tomados en cuenta los pacientes que recibieron atención hospitalaria clínica o quirúrgica, así como atención médica, así como citas médicas o controles de rutina; con ello se conocerá a ciencia cierta los gustos y preferencias al igual que el grado de satisfacción que obtuvo el cliente al ser oportunamente atendido en los servicios que maneja la clínica.

#### **➤ Tabulación dirigida a los Clientes Externos**

Conocer la percepción y satisfacción de los clientes externos de la empresa Inginost Cia Ltda., se realizaron 362 encuestas tomadas como muestra y por medio de ello junto con las encuestas realizadas a los trabajadores podremos observar de mejor manera las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

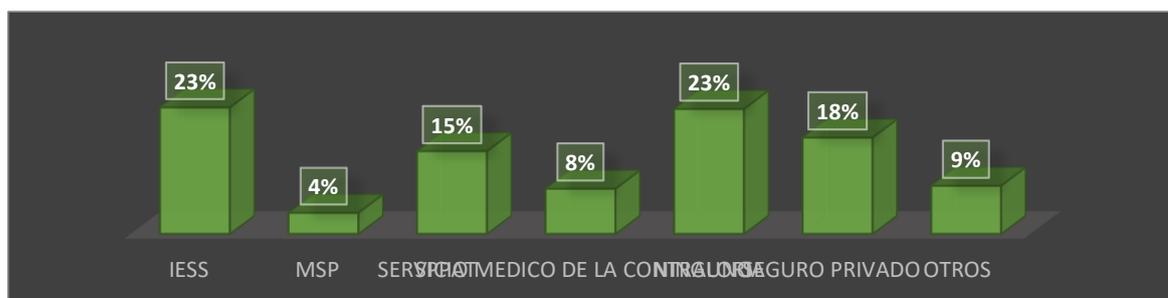
## 1) ¿Cuál de los siguientes seguros utiliza usted?

**Tabla 2-3: Identificación de Pacientes**

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
IESS	84	23%
MSP	14	4%
SPPAT	55	15%
SERVICIO MEDICO DE LA CONTRALORIA	30	8%
NINGUNO	83	23%
SEGURO PRIVADO	64	18%
OTROS	32	9%
TOTAL	362	100%

Fuente: Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 1-3: Identificación de Pacientes**

Fuente: Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

Elaborado por: Guambo, M, 2019

### Interpretación

Mediante las encuestas pudimos determinar que el 23% de los pacientes que tienen la clínica son pacientes externos enviados por el IESS; el 4% fueron enviados por alguna casa de salud pública debido a su gravedad fueron redirigidos a la clínica; el 15% de pacientes que llegan a la clínica son redirigidos por el SPPAT es decir aquellos que tuvieron accidentes de tránsito; el 8% han llegado gracias al convenio que mantiene la clínica con la Contraloría; el 23% llega a la clínica de manera particular no posee ningún tipo de seguro ni ha sido redirigido por ninguna institución; el 18% son pacientes que llegan haciendo uso de seguros privados mientras que el 9% se ha relacionado a pacientes referidos de otras casas de salud sean estas privadas o públicas que llegan en busca de tratamientos innovadores o buscando alternativas que ayuden a mejorar.

Cabe señalar que el enfoque de la clínica será en mayor proporción a las personas que no tienen seguro ya que son pacientes que cancelaran en efectivo y por ende generan liquidez a la empresa. Sin embargo, también se enfoca en buscar convenios con seguros de salud o con instituciones ya que también son un mercado muy fuerte que generan ingresos considerables.

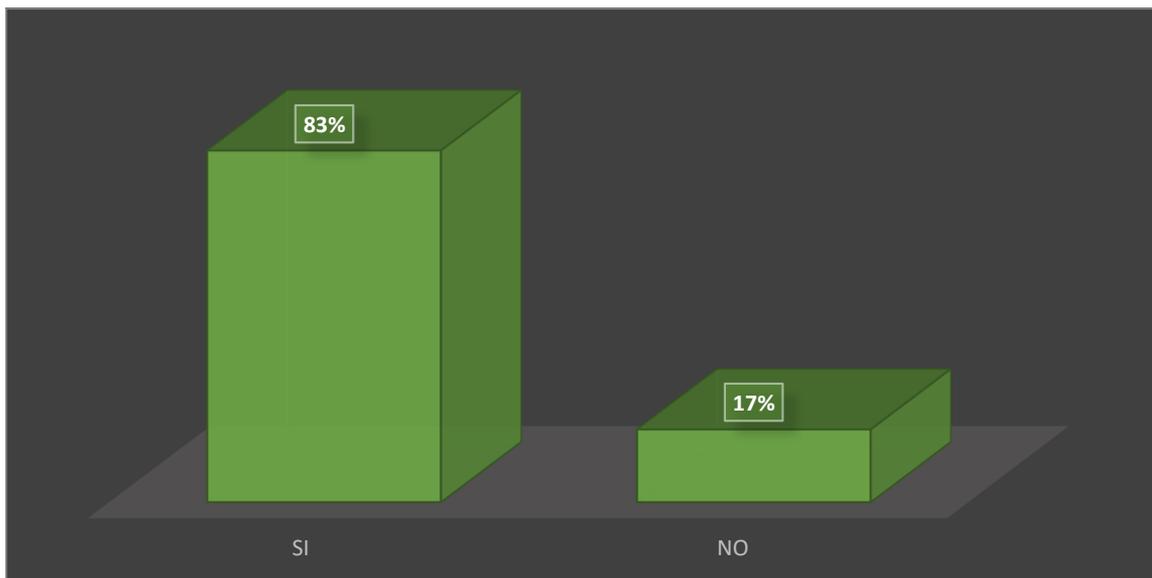
## 2) ¿Está conforme con el tiempo de espera hasta recibir la atención?

**Tabla 3-3:** Tiempo de Espera

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	300	83%
<b>NO</b>	62	17%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 2-3:** Tiempo de Espera

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Del total de las encuestas realizadas al cliente externo el 83% manifiesta que está conforme con el tiempo de espera hasta recibir atención mientras que el 17% demuestra su inconformidad por que espero mucho para ser atendido.

Debemos considerar que la mayoría de los usuarios es tan conformes o tranquilos por el tiempo de espera para obtener los servicios sin embargo hay un pequeño grupo que manifiesta que espera demasiado tiempo. Y por lo tanto la clínica deberá enfocarse un poco más a este sector para poder corregir este tipo de falencias.

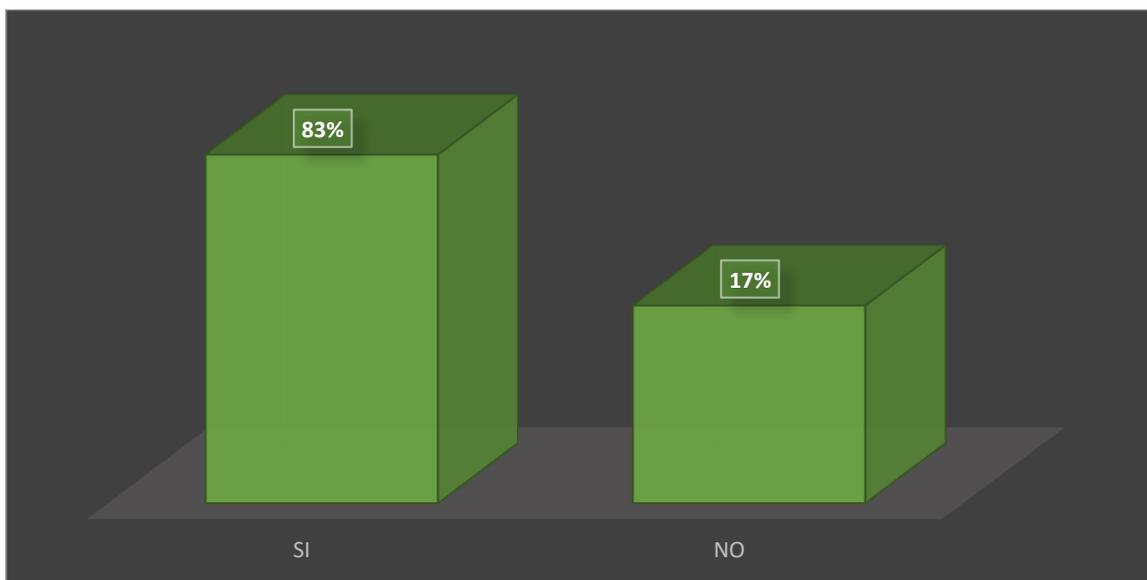
### 3) Fue fácil conseguir turno

**Tabla 4-3:** Asignación de Turnos

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
SI	300	83%
NO	62	17%
TOTAL	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 3-3:** Asignación de Turnos

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Del total de encuestados nos dice que el 64% manifiesta que tuvo facilidades para conseguir turno a pesar que más de la mitad no ha tenido problemas para conseguir un turno el 36% de pacientes concuerdan que ha tenido problemas al momento de agendar un turno o de conseguir una cita médica por lo que se debe tomar en cuenta esto para reducir esta situación.

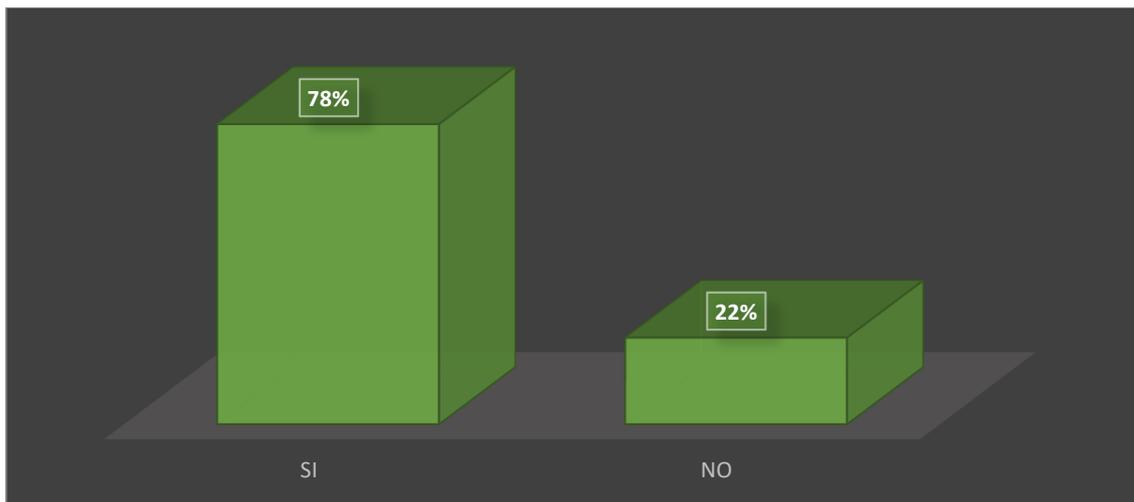
#### 4) El trámite para su ingreso fue ágil y oportuno

**Tabla 5-3:** Admisión y Egreso de Pacientes

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
SI	281	78%
NO	81	22%
TOTAL	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 4-3:** Admisión y Egreso de Pacientes

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

#### Interpretación

Del total de encuestados el 78% manifiesta que el trámite para su ingreso fue ágil y oportuno y el 22% en cambio ha tenido una que otra complicación al momento del trámite.

Nos podemos dar cuenta que el 22% de pacientes ha tenido inconvenientes en el trámite de su ingreso esto se debe a que estos usuarios tienen algún tipo de seguros por lo tanto necesitan presentar una serie de documentos, requisitos para validar su atención.

## 5) El trato que le brindo el médico fue (Considere la calidez y amabilidad)

**Tabla 6-3:** Calidez y amabilidad del personal médico

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	233	64%
<b>BUENO</b>	94	26%
<b>REGULAR</b>	22	6%
<b>MALO</b>	13	4%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 5-3:** Calidez y amabilidad del personal médico

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Del total de clientes externos encuestados podemos determinar que el 64% nos dice que el trato recibido por parte del personal médico fue excelente; el 26% nos indica que fue bueno; el 6% nos indica que fue regular y el 4% nos dice que fue malo debido a malas experiencias que pudo tener con el personal médico.

Cabe mencionar que es de total importancia que la clínica pueda brindar servicios médicos de calidad con el objetivo de crear fidelidad en los usuarios, por tal razón esta casa de salud deberá enfocarse en incrementar la satisfacción del paciente teniendo con objetivo ser preferente de los usuarios y tratar de reducir el 4% al 0% así como incrementar el 64% al 100% generando preferencia por los mismos.

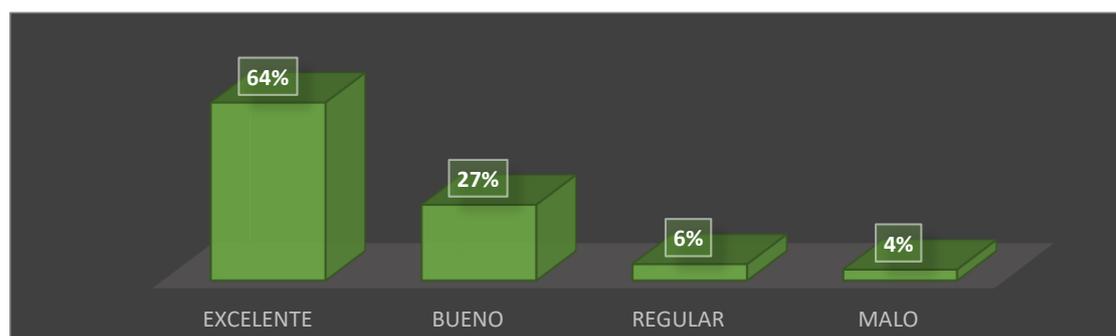
## 6) La capacidad, habilidad y conocimientos del médico fueron

**Tabla 7-3:** Experiencia del personal médico

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	230	64%
<b>BUENO</b>	97	27%
<b>REGULAR</b>	21	6%
<b>MALO</b>	14	4%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 6-3:** Experiencia del personal médico

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Como podemos observar los resultados de esta pregunta son similares a la anterior teniendo el 64% de clientes externos que nos indican su satisfacción total con el personal médico; de la misma manera el 27% de clientes de externos nos indica que se sienten conformes con las habilidades y conocimientos del personal médico y tenemos un 6% y 4% que no muestran conformidad con el servicio médico prestado.

Con esto podemos darnos cuenta que contamos con un personal médico capacitado y de primera aunque debemos tomar en cuenta que aunque es un margen muy pequeño de insatisfacción debemos capacitar a nuestro personal para reducir este porcentaje.

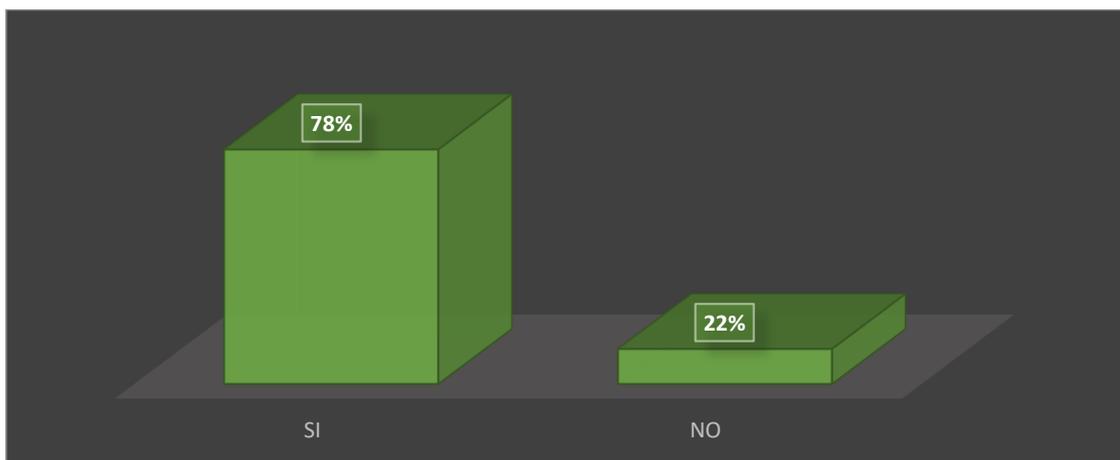
## 7) Su médico dedico todo el tiempo necesario para satisfacer sus necesidades e inquietudes

**Tabla 8-3:** Paciencia del Personal Médico

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
SI	281	78%
NO	81	22%
TOTAL	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 7-3:** Paciencia del Personal Médico

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Tenemos como resultados de las encuestas realizadas a los clientes externos que el 87% de los mismos se siente satisfecho con la atención medica recibida, el tiempo que le dedico el médico fue suficiente para responder a cualquier inquietud que este pudiera tener a su vez tenemos un 13% que considero que el tiempo recibido por el médico no fue suficiente generando malestar en ellos al momento de recibir la atención médica.

Cabe destacar que, aunque en su mayoría se resalta la paciencia y la buena atención del personal médico hay un pequeño margen que se siente insatisfecho por la atención recibida por lo cual debemos tomar a consideración para lograr una satisfacción total por parte de los clientes externos.

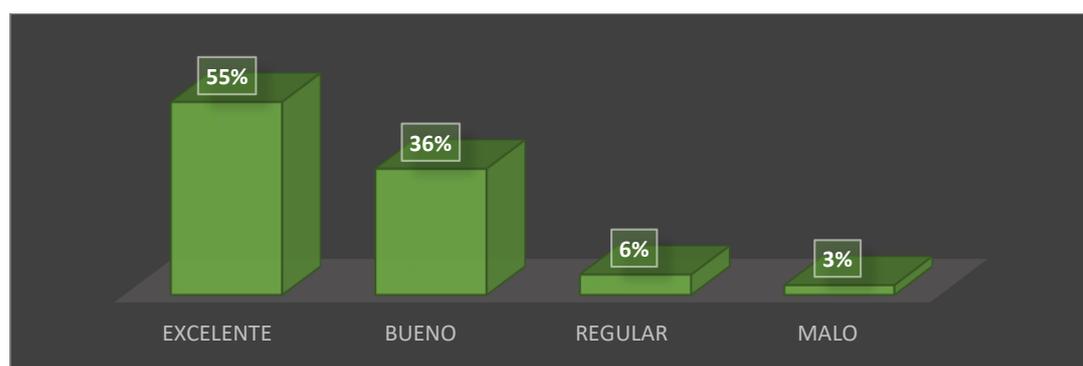
## 8) El trato del personal de enfermería fue (Considere la calidez y amabilidad)

**Tabla 9-3:** Atención del Personal de Enfermería

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	200	55%
<b>BUENO</b>	131	36%
<b>REGULAR</b>	21	6%
<b>MALO</b>	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 8-3:** Atención del Personal de Enfermería

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Podemos darnos cuenta que el 55% de clientes externos consideran que el personal de enfermería que labora en la clínica brinda un excelente servicio; a su vez el 36% considera que el servicio recibido por parte del personal de enfermería es bueno y el 6% y 3% considera que la atención recibida por este personal es regular y malo respectivamente.

Esto nos indica que la institución deberá capacitar constantemente al personal de enfermería para que puedan brindar servicios de calidad y excelencia logrando reducir los porcentajes de regular y malo e incrementar el porcentaje de excelencia; también la empresa deberá medir constantemente los resultados y la satisfacción de sus pacientes ya que esto permitirá incrementar la demanda de más usuarios a la clínica.

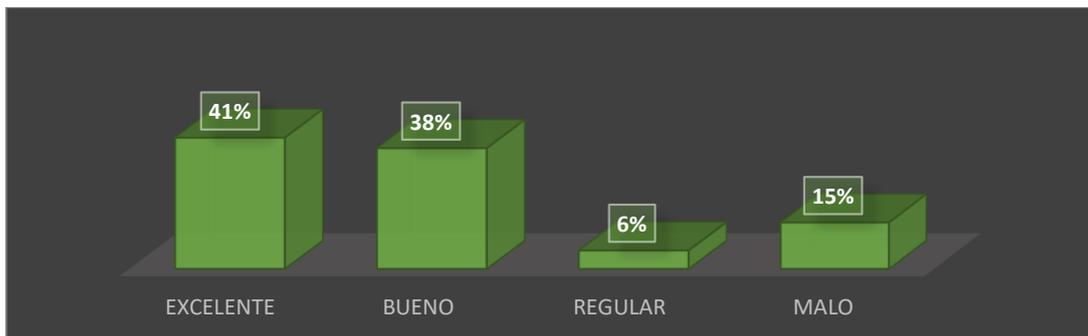
## 9) Califique la habilidad y destreza de la enfermera que lo atendió y del resto del personal

**Tabla 10-3:** Habilidad y destreza del personal de enfermería y del resto del personal

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	150	41%
<b>BUENO</b>	138	38%
<b>REGULAR</b>	21	6%
<b>MALO</b>	53	15%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 9-3:** Habilidad y destreza del personal de enfermería y del resto del personal

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Mediante las encuestas realizadas a los clientes externos pudimos darnos cuenta que el 41% de los mismos se encuentra satisfecho con la atención recibida por parte del personal de enfermería y el resto de personas que laboran en la clínica, el 38% considera que la atención de este personal es buena mientras que un 6% y un 15% considera que es regular y malo respectivamente.

Esto nos da pautas que se debe capacitar al personal que labora dentro de la clínica para poder explotar sus habilidades y esto permita incrementar el índice de satisfacción.

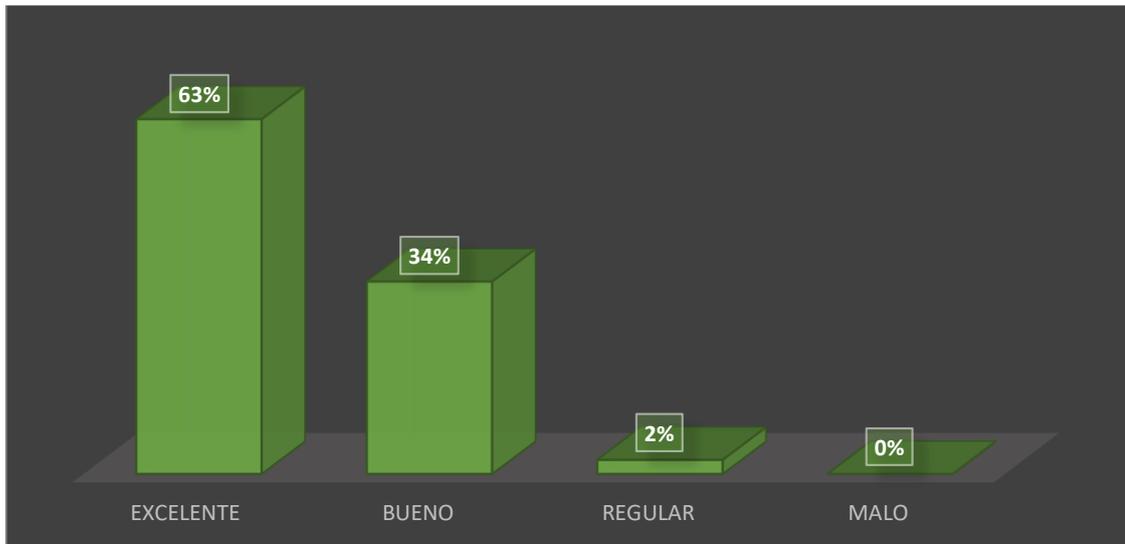
## 10) La explicación del procedimiento fue

**Tabla 11-3:** Explicación de procedimientos realizados

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	229	63%
<b>BUENO</b>	124	34%
<b>REGULAR</b>	9	2%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 10-3:** Explicación de procedimientos realizados

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Podemos observar que existe una satisfacción del 63% que indica que cada uno de los procedimientos es explicado correctamente a su vez también un 34% que considera que la explicación es buena; un 2% que considera que es regular y un 0% que considera que es mala.

Cabe destacar que mediante esta pregunta se puede ver el compromiso del personal que labora en la clínica a pesar de que existen falencias que deben ser corregidas los resultados de esta pregunta son óptimos para el desarrollo de la empresa.

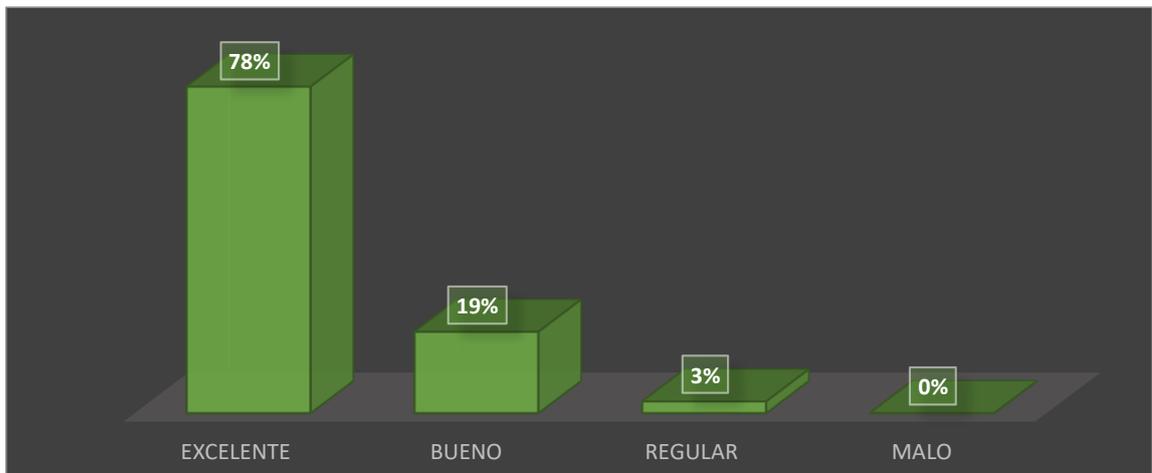
**11) Califique las instalaciones donde le atendieron respecto a su comodidad, higiene y confort de las mismas.**

**Tabla 12-3:** Servicios institucionales e instalaciones

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	282	78%
<b>BUENO</b>	70	19%
<b>REGULAR</b>	10	3%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 11-3:** Servicios institucionales e instalaciones

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### **Interpretación**

Podemos observar que el 78% de los clientes externos se muestran cómodos con las instalaciones que cuenta la clínica; el 19% considera que las mismas son buenas mientras que el 3% considera las instalaciones como regular y tenemos un 0% que las considera malas.

La mayoría de los pacientes se siente conformes con las instalaciones de la clínica a pesar que existe un pequeño grupo que considera que se debería hacer algunos cambios que se deben tomar a consideración para lograr la satisfacción total.

12) Si usted es paciente particular considera que el precio que pago por estos servicios son:

De no serlo omita esta pregunta

**Tabla 13-3:** Precio que paga por el servicio medico

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>ALTO</b>	115	38%
<b>MODERADO</b>	89	29%
<b>BAJO</b>	100	33%
<b>TOTAL</b>	<b>304</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 12-3:** Precio que paga por el servicio medico

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Del total de nuestros encuestados 304 pacientes fueron clientes particulares los cuales el 38% considera que los precios ofertados por la clínica son altos, el 29% considera que son moderados y el 33% considera que son bajos. Esto se debe tomar en cuenta ya que para la mayoría de usuarios los precios son altos y considera que no satisfacen sus necesidades se debe buscar la manera de bajar costos para así poder ser más competitivos en el mercado.

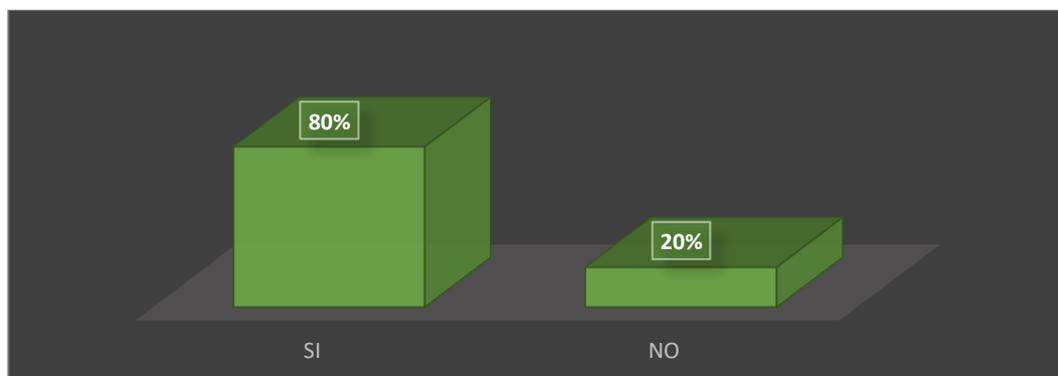
### 13) Recomendaría que utilicen los servicios de la clínica Inginost Cia. Ltda.

**Tabla 14-3:** Recomendación por parte de los clientes externos

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	290	80%
<b>NO</b>	72	20%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 13-3:** Recomendación por parte de los clientes externos

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Podemos observar que el 80% de nuestros clientes externos recomendarían a la clínica Inginost Cia. Ltda, mientras que el 20% debido a malestares recibidos no lo haría.

Cabe destacar que a pesar de existir un elevado porcentaje que se ha llevado una buena imagen de la clínica existe un pequeño porcentaje de clientes que debido a ciertos malestares no se ha llevado la impresión correcta de la clínica por lo cual debemos tomar a consideración para mejorar aspectos médicos, administrativos u operativos.

### EXCLUSIVOS PARA PACIENTES HOSPITALIZADOS

Las siguientes dos preguntas de nuestra encuesta van dirigidas a aquellos pacientes que además de recibir atención médica en la clínica estuvieron internados u hospitalizados por diferentes motivos por lo cual aquí no se considera el tamaño de la muestra tomando en cuenta que de la mismo no todos los pacientes han sido hospitalizados o internados en las instalaciones de la clínica Inginost Cia. Ltda.

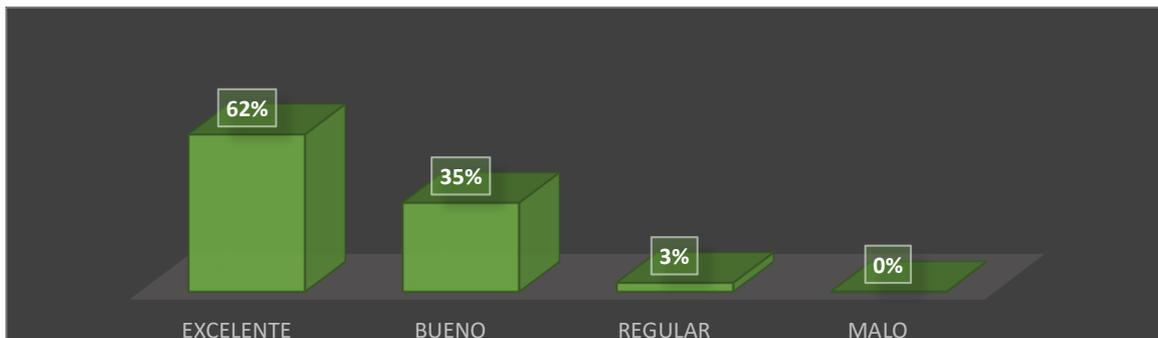
## 14) Las habitaciones estuvieron de acorde a sus expectativas

**Tabla 15-3:** Uso de habitaciones

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	53	62%
<b>BUENO</b>	30	35%
<b>REGULAR</b>	3	3%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 14-3:** Uso de habitaciones

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

De los encuestados tenemos que 86 pacientes utilizaron los servicios hospitalarios de la clínica los mismos indican el 62% que las habitaciones son excelentes; el 35% considera las habitaciones como buenas y un 3% considera como regular las habitaciones.

Cabe destacar que a pesar de tener un porcentaje alto que considera que las habitaciones son cómodas y acogedoras se debe tomar en cuenta el pequeño porcentaje que indica su malestar tomando en cuenta arreglos o cambios que se deban hacer.

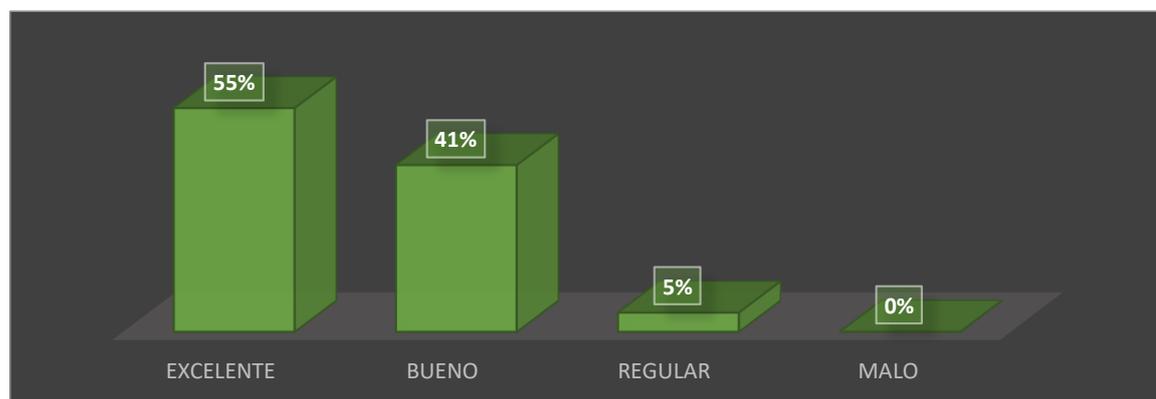
**15) El servicio de alimentación fue (Considere la presentación e higiene de los alimentos)**

**Tabla 16-3:** Presentación de los alimentos

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
<b>EXCELENTE</b>	47	55%
<b>BUENO</b>	35	41%
<b>REGULAR</b>	4	5%
<b>MALO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 15-3:** Presentación de los alimentos

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda.

**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### **Interpretación**

De los pacientes que han utilizado el servicio de hospitalización encontramos que el 55% considera la comida como excelente; el 41% la considera buena; mientras que el 5% la considera regular.

Debemos tomar en cuenta que a pesar de que la mayoría de pacientes se siente satisfecho por su alimentación existe una minoría que se encuentra insatisfecha debido a retrasos de horario, a las porciones de los platos, esto se tomara en cuenta para que la persona de cafetería tome a consideración y pueda mejorar para lograr la satisfacción total de los pacientes.

### **3.6 Estudio del cliente interno**

#### **a) Planteamiento del Problema**

Principalmente el problema suscitado internamente en la clínica se debe a que se lleva gran tiempo en el mercado y no se ha puesto énfasis en la realización de un estudio que pueda medir y evaluar el nivel o grado de satisfacción del cliente interno, es decir no se sabe a ciencia cierta cómo se sienten los empleados que laboran en la clínica INGINOST CIA. LTDA., y obviamente este es un factor relevante por medio de una investigación interna.

#### **b) Objetivo de Investigación**

Como objetivo primordial sería determinar el nivel o grado de satisfacción que tiene los empleados de la clínica INGINOST CIA. LTDA., en función al área de trabajo, la comunicación, el ambiente o entorno, la dirección del trabajo, la capacitación y la formación y motivación.

#### **c) Alcance**

La encuesta se aplica al personal de la clínica INGINOST CIA. LTDA., con un alcance total de acuerdo al segmento que pertenece, sea este administrativo, operativo y médico.

#### **d) Diseño del Plan de Investigación**

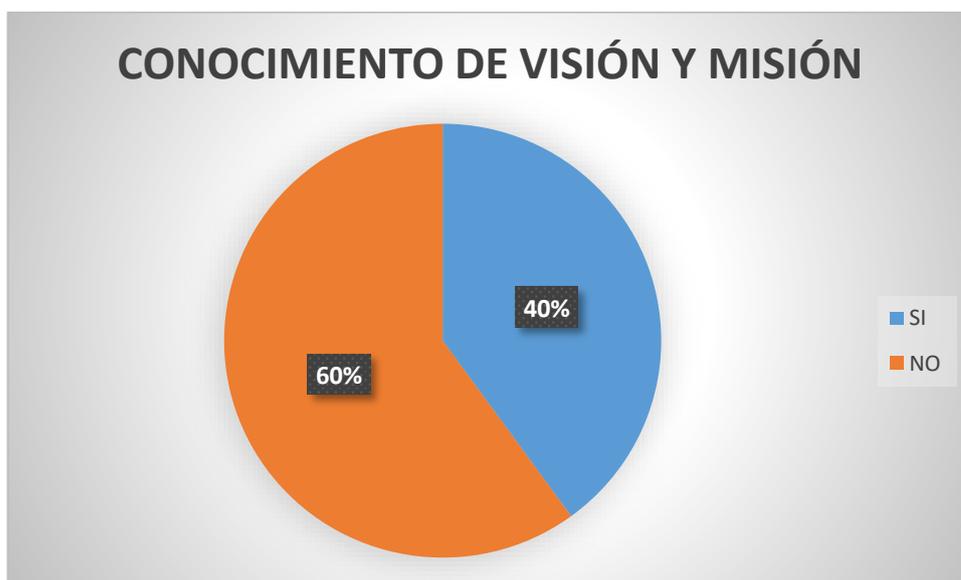
Prácticamente se diseñó una encuesta para evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores, en función a distintos factores como: el área de trabajo, la dirección del trabajo, el ambiente laboral, comunicación, capacitación y formación, implicación en las mejoras y en motivación. Se aplicó una encuesta dirigida a todo el personal, esta encuesta ayudara a tomar medidas correctivas a tiempo.

## 1. ¿Sabe usted cual es la misión y visión de la empresa?

**Tabla 17-3:** Sabe cuál es la misión y visión de la empresa

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
SI	18	40%
NO	27	60%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 16-3:** Sabe cuál es la misión y visión de la empresa

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

### Interpretación

Con el resultado de las encuestas tenemos que el 60% de los clientes internos no conocen la misión ni la visión de la empresa mientras que el 40% si la conoce.

Consecuentemente nos podemos dar cuenta que tanto la misión como la visión no están del todo claras entre nuestros colaboradores, lo que nos indica que falta afinar aspectos al momento de realizar la inducción al personal.

## 2) ¿Le gusta el cargo que desempeña dentro de la empresa?

**Tabla 18-3:** Le gusta el cargo que desempeña dentro de la empresa

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
SI	30	67%
NO	15	33%
TOTAL	45	100%

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 17-3:** Le gusta el cargo que desempeña dentro de la empresa

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### Interpretación

Según los resultados obtenidos vemos que el 67% del personal está a gusto con el cargo que desempeña dentro de la empresa, mientras que el 33% no le agrada su labor sin explicar el motivo.

Cabe recalcar que un factor relevante para que la clínica brinde un excelente servicio es que a sus colaboradores les guste su labor asignada y por ende como estrategia se debe reclutar el personal que se encuentre acorde al perfil de cada uno de los puestos que existen en la clínica.

**3) ¿Cree usted que cuenta con los recursos tecnológicos y materiales adecuados para realizar su trabajo?**

**Tabla 19-3:** Cuenta con los recursos tecnológicos y materiales adecuados para realizar su trabajo

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
SI	40	89%
NO	5	11%
TOTAL	45	100%

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Guambo, M, 2019



**Gráfico 18-3:** Cuenta con los recursos tecnológicos y materiales adecuados para realizar su trabajo

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

### **Interpretación**

El 89% de los encuestados cree que cuentan con los recursos tecnológicos y materiales adecuados para realizar su trabajo mientras que el 11% del personal menciona que no cuentan con dichos recursos.

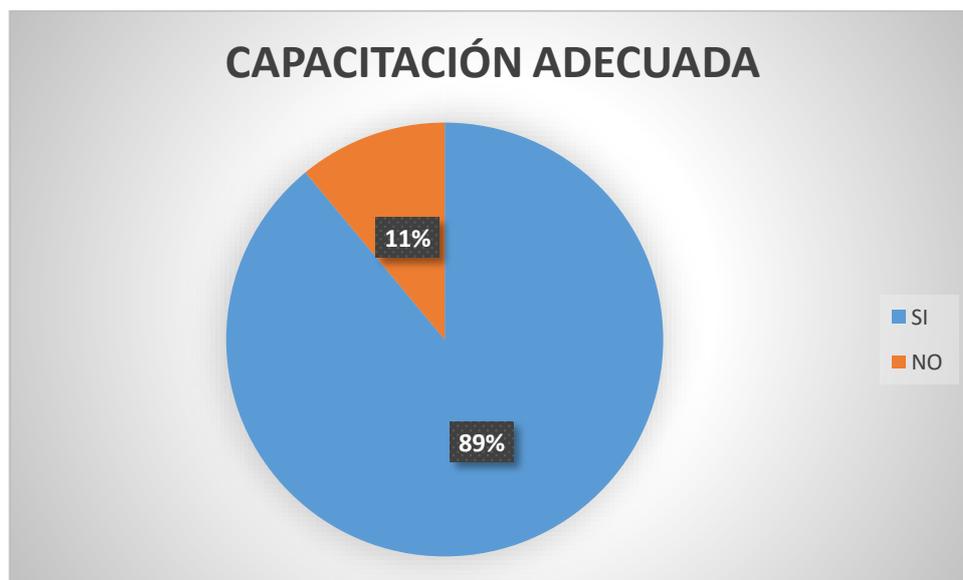
Se debe tomar en consideración que los recursos brindados a todo el personal son vitales para el buen desempeño de sus labores diarias por ende la clínica debe mejorar en este aspecto ya que existe un porcentaje del personal que indica no tener los recursos adecuados para realizar su trabajo.

4) **¿Considera usted que recibido la adecuada capacitación para desempeñar su cargo?**

**Tabla 20-3:** Recibe la adecuada capacitación para desempeñar su cargo

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
SI	40	89%
NO	5	11%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 19-3:** Recibe la adecuada capacitación para desempeñar su cargo

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

### Interpretación

Podemos ver que el 89% del personal que labora en la clínica se encuentra satisfechos con la capacitación recibida para el cumplimiento de sus labores mientras que el 11% indica que la capacitación recibida no ha sido la suficiente para desempeñar correctamente sus funciones.

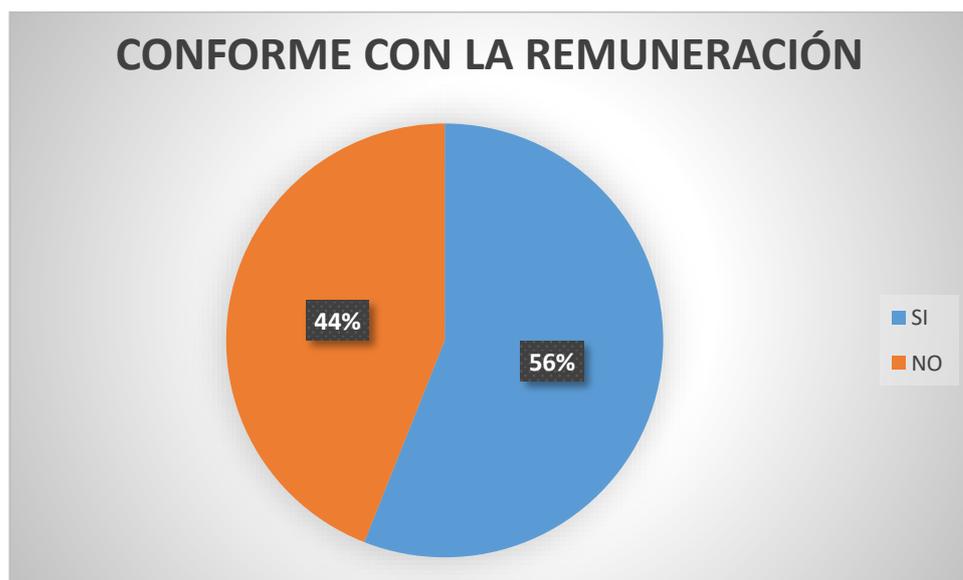
Cabe destacar que este es un buen resultado para la clínica ya que se puede observar que en su mayoría se encuentra capacitados para el correcto desempeño de sus funciones.

## 5) Se siente conforme con la remuneración o sueldo que recibe

**Tabla 21-3:** Conforme con la remuneración o sueldo que recibe

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
SI	25	56%
NO	20	44%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 20-3:** Conforme con la remuneración o sueldo que recibe

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

### Interpretación

Se puede observar que el 56% de los trabajadores se siente conformes con la remuneración percibida, mientras que el 44% no piensa lo mismo piensa que lo que percibe no justifica el trabajo que desempeña.

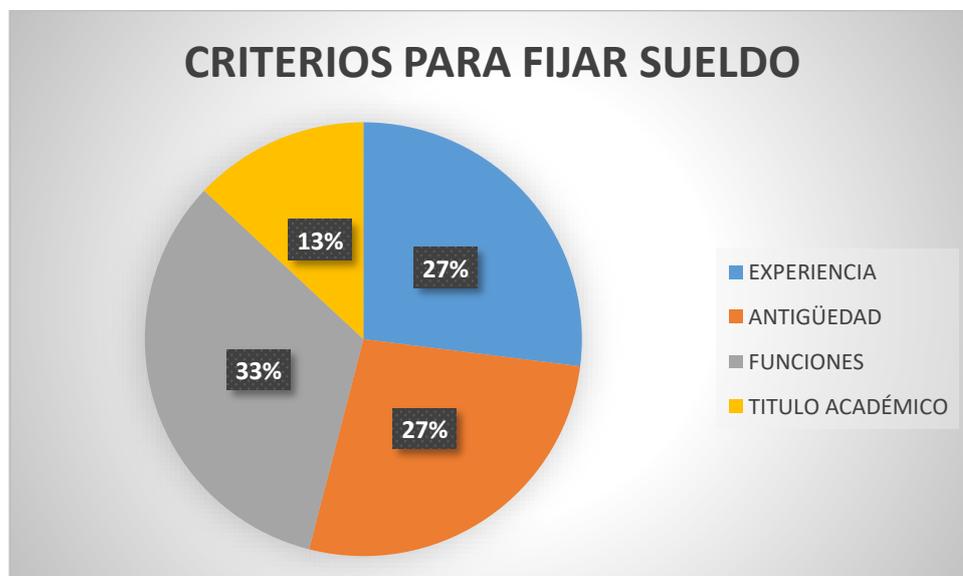
Esto para la clínica indica que debe tomar cartas en el asunto, verificar si efectivamente el trabajo que realizan sus trabajadores son justamente remunerados o

**6) ¿Cuál de los siguientes criterios utilizaría para fijar un sueldo? Califique del 1 al 5 (Siendo 5 el de mayor relevancia)**

**Tabla 22-3:** Criterios que utilizaría para fijar un sueldo

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
EXPERIENCIA	12	27%
ANTIGÜEDAD	12	27%
FUNCIONES	15	33%
TITULO ACADÉMICO	6	13%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 21-3:** Criterios que utilizaría para fijar un sueldo

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

## INTERPRETACIÓN

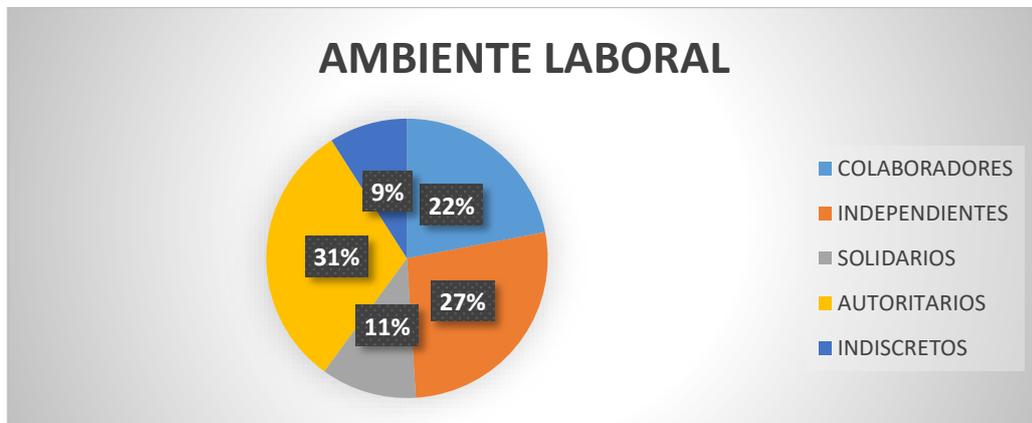
Podemos observar que en base a las encuestas realizadas vemos que el 27% de los empleados considera que la experiencia y la antigüedad es de suma importancia para poder fijar la base de un sueldo, mientras que el 33% considera que más importa son las funciones que desempeña, mientras que el 13% considera de importancia la formación académica que tengan.

## 7) ¿Cómo considera usted sus compañeros dentro de sus labores?

**Tabla 23-3:** Cómo considera usted sus compañeros dentro de sus labores

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
COLABORADORES	10	22%
INDEPENDIENTES	12	27%
SOLIDARIOS	5	11%
AUTORITARIOS	14	31%
INDISCRETOS	4	9%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 22-3:** Cómo considera usted sus compañeros dentro de sus labores

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

## INTERPRETACIÓN

Podemos observar que el 31% de los empleados considera que sus compañeros son autoritarios, mientras que el 27% consideran que son independientes y de cierta manera egoístas, mientras que el 22% consideran que son colaboradores, el 11% consideran que son solidarios y el 9% que son indiscretos.

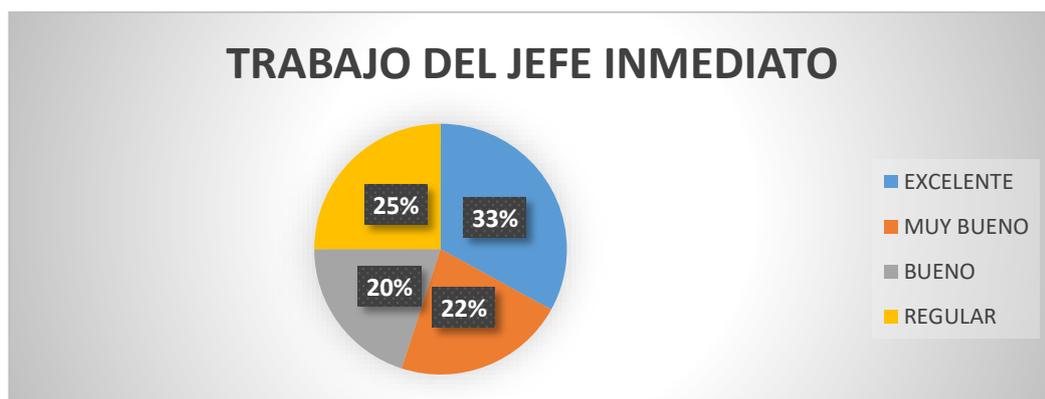
Con este resultado podemos observar hay ciertas falencias en el ambiente laboral lo que se deberá tomar en cuenta para poder obtener mejores resultados.

## 8) ¿Cómo califica el trabajo de su jefe inmediato superior?

**Tabla 24-3:** Calificación el trabajo de su jefe inmediato superior

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
EXCELENTE	15	33%
MUY BUENO	10	22%
BUENO	9	20%
REGULAR	11	25%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 23-3:** Calificación el trabajo de su jefe inmediato superior

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

## INTERPRETACIÓN

El 33% de trabajadores considera que el trabajo que realiza el jefe inmediato es excelente mientras que el 25% considera que es regular de la misma manera el 22% considera que es muy bueno el trabajo que desarrolla el jefe inmediato y el 20% considera que el trabajo que desarrolla el jefe inmediato es bueno. Esto nos ayuda a observar que el desempeño de los trabajadores depende del líder que tengan, a su vez nos ayuda a conocer la percepción que como trabajadores ellos tienen de su jefe inmediato, así como ellos creen que él realiza sus funciones y esto nos permitirá tomar medidas para corregir y lograr mantener un trabajo en equipo y una comunicación efectiva que permita un correcto desarrollo en las actividades de la empresa.

## 9) ¿Conoce usted todos los servicios que oferta la clínica?

**Tabla 25-3:** Servicios que oferta la clínica

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
NO	40	89%
SI	5	11%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 24-3:** Servicios que oferta la clínica

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guambo, M, 2019

## INTERPRETACIÓN

Podemos observar que el 89% de los empleados conocen a la perfección los servicios que la clínica brinda mientras que el 11% desconoce todos los servicios que la clínica oferta.

Esto nos permite tomar decisiones que ayuden a manejar a la clínica brindando capacitaciones a los empleados para que puedan conocer y dar a conocer todos los servicios que la clínica tiene y así poder responder a las inquietudes que los clientes tengan.

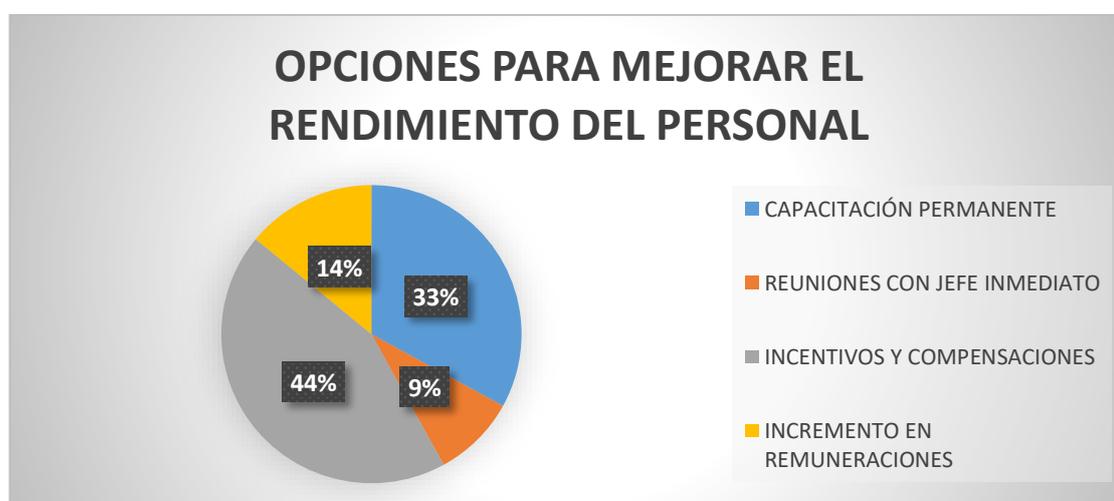
## 10) ¿Qué cambios sugiere para ser mejores como personal?

**Tabla 26-3:** Cambios sugiere para ser mejores

OPCIONES	ENCUESTA	PORCENTAJE
CAPACITACIÓN PERMANENTE	15	33%
REUNIONES CON JEFE INMEDIATO	4	9%
INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	20	44%
INCREMENTO EN REMUNERACIONES	6	14%
TOTAL	45	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guambo, M, 2019



**Gráfico 25-3:** Cambios sugiere para ser mejores

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guambo, M, 2019

### INTERPRETACIÓN

Podemos observar que el 44% de los empleados piensan que para mejorar con su rendimiento debería existir más incentivos y compensaciones, el 33% piensa que una capacitación permanente servirá para mejorar su rendimiento dentro de la empresa el 14% piensa que un incremento en su sueldo puede mejorar el rendimiento en su trabajo, mientras el 9% piensa que mantener reuniones con los jefes inmediatos ayudara a mejorar el rendimiento del personal.

## CAPITULO V: MARCO PROPOSITIVO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA “INGINOST CIA. LTDA.”, PARA EL PERÍODO 2018 – 2022

### 4.1 Descripción de la empresa

#### 4.1.1 Base Legal



**Figura 5-4:** Clínica Inginost Cía. Ltda

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** <https://www.paginas-amarillas.com.ec/empresas/inginnost-cia-ltda/riobamba-33603223>

La Clínica Inginost Cía. Ltda. se constituyó el 7 de Agosto del 2009 mediante escritura pública fue aprobada mediante resolución N° SC.DIC.A.09.00228 por la Intendente de Compañías sede Ambato con fecha 21 de Agosto del 2009 y fue inscrita en el Registro Mercantil N°1243 el 27 de Agosto del 2009, bajo la Gerencia del Ing. C.P.A Elton Célleri y del Presidente Dr. Petter Célleri, mantiene un buen posicionamiento entre la población de la provincia de Chimborazo, siendo una de las mejores Instituciones que presta servicios de salud de la ciudad, los pacientes que se atienden son fundamentalmente de la clase socioeconómica media-baja.

Los servicios con los que cuenta son: Medicina Interna, Ginecología y Obstetricia, Colposcopia, Traumatología, Ortopedia, Ecosonografía, Rayos X, Emergencia, Cirugía Laparoscópica, Rehabilitación, Hospitalización, Curaciones, Prestadores del servicio del Contraloría, SPPAT (Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito), ECUASANITAS, Oftalmología, Urología, Dermatología y Otros servicios médicos en todas las especialidades.

La clínica cuenta además con los siguientes servicios complementarios:

- Farmacia
- Laboratorio Clínico
- Cafetería

#### **4.1.2 Principales disposiciones legales**

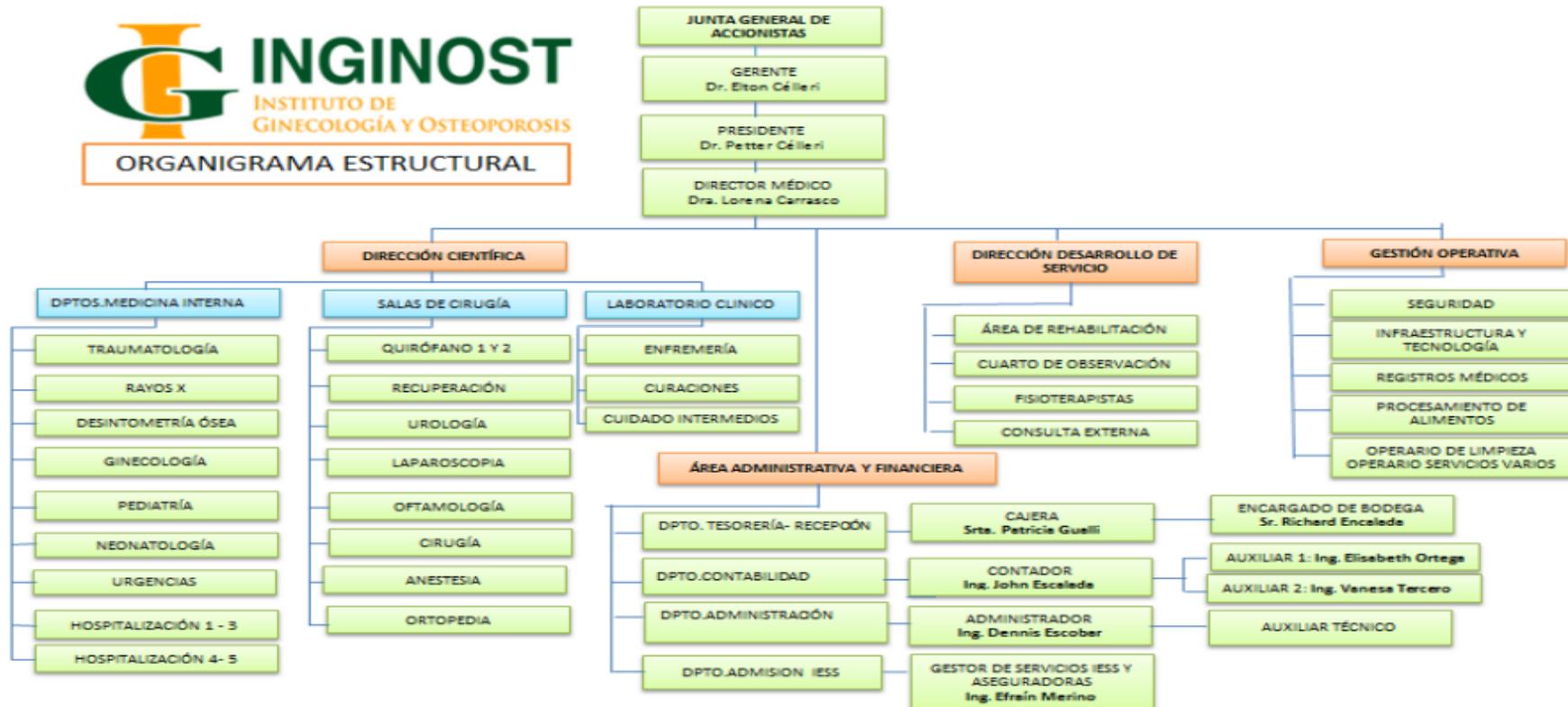
Las actividades de la Clínica “INGINOST CIA. LTDA.”, son controladas por los siguientes entes gubernamentales y no gubernamentales como:

- Superintendencia de Compañías
- Dirección de Salud de Riobamba
- SRI (Servicio de Rentas Internas)
- Ministerio de Trabajo
- IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)
- Políticas y normas internas de la clínica “INGINOST CIA. LTDA”

Las mismas que manejan su respectiva norma o reglamentos mismos que detallamos a continuación:

- Ley Orgánica de Salud
- Ley de Régimen Tributario
- Código de Trabajo
- Reglamento Interno
- Estructura Orgánico y Funcional
- Políticas y Procedimientos Internos

### 4.1.3 Estructura Orgánica



**Figura 6-4:** Organigrama Estructural de la Clínica INGINOST CIA. LTDA

Fuente: Clínica Inginost Cia. Ltda.  
Elaborado por: Clínica Inginost Cia. Ltda.

#### 4.1.4 Ubicación Geográfica

La Clínica INGINOST CIA. LTDA., está ubicada en la provincia de Chimborazo cantón Riobamba en las calles Duchicela 19-17 y Monterrey esquina.

##### 4.1.4.1 Macro – localización



**Figura 7-4:** Macro localización

**Fuente:** <https://www.google.com/search?q=MAPA+DEL+ECUADOR>

#### 4.1.4.2 Micro – localización



**Figura 8-4:** Micro localización

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** <https://www.paginas-amarillas.com.ec/empresas/inginost-cia-ltda/riobamba-33603223>

#### 4.1.5 Principales Actividades Operacionales

La clínica INGINOST CIA. LTDA., busca brindar atención hospitalaria a instituciones públicas y privadas así como a personas particulares con servicios de calidad humana enfocada en cada una de sus áreas, brindando un trato amable y con la tecnología de punta que permite hacer de la atención un puntal clave para el desarrollo de la clínica en forma permanente contribuyendo al desarrollo técnico y gerencial de la institución en coordinación de los miembros del equipo médico, acorde a la situación económica, cultural, política y epidemiológica.

Además, ayudar a planificar, ejecutar y evaluar los procesos de su competencia en base a las políticas del Ministerio de Salud Pública y con ello garantiza su atención de calidad, eficiente y con equidad.

#### **4.1.6 Principales Políticas y Estrategias Institucionales**

Como principales políticas establecidas para alcanzar sus objetivos, se ha determinado lo siguiente:

- Mejorar la atención a usuarios externos que acuden a la clínica.
- Impulsar el desarrollo del personal tanto en el ámbito científico, tecnológico como en el trato con el paciente; familiares y clientes externos.
- Capacitar en el trato al paciente a cada uno de los trabajadores de la clínica.
- Apoyar en el cumplimiento de las reglas y normativas dictadas por los directivos de la clínica.
- Informar a los directivos sobre los comportamientos que atenten contra la ética y que ocasionen problemas con el trato directo con los usuarios externos de la clínica.
- Motivar el compañerismo e incentivar el trabajo en equipo.
- Coordinar diferentes procesos para la atención oportuna al usuario.
- Propender que todos los procesos cuenten con los recursos y la capacidad de gestión adecuados para ofrecer un servicio de calidad al cliente.
- Fomentar entre el personal, el monitoreo y evaluación periódica que permita identificar fortalezas y debilidades para mejorar las acciones.
- Motivar el talento humano para que se sientan a gusto y comprometidos a trabajar llevando en alto el nombre de la clínica creando una identidad institucional.

#### **4.1.7 Recursos Financieros**

- Venta de servicios hospitalarios (IESS, CONTRALORIA, SPPAT, MSP, PARTICULARES)
- Venta de servicios de laboratorio, así como la venta de medicamentos de la farmacia.

#### **4.1.8 Directivos y Funcionarios Principales**

Dr. Petter Cellerí Presidente

Ing. John Escalada Contador

Ing. Eltón Cellerí Gerente General

Dra. Lorena Carrasco Directora Médica

Ing. Dennis Escobar Administrador

Ing. Efraín Merino Gestor de Servicios

IESS y Aseguradora.

Sr. Richard Encalada Encargado de Bodega

Sra. Patricia Gualli Cajera-Recepcionista

#### **4.1.9 Misión Actual**

Ofrecer una atención médica de alta calidad y calidez con profesionales y personal capacitado y dispuesto por la salud y bienestar de los pacientes

#### **4.1.10 Visión Actual**

Ser una institución de salud de preferencia y referencia por su atención médica de alta calidad y tecnología.

#### **4.1.11 Valores Corporativos**

Los valores Institucionales de la Clínica INGINOST CÍA. LTDA., están basados en la colaboración, competencia, desarrollo y crecimiento económico, social de los usuarios de los servicios que brinda.

*HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA.* - Como forma de vida en el ámbito personal, profesional y empresarial que promuevan a la justicia social.

*SOLIDARIDAD.* - Con la sociedad en general fomentando el desarrollo integral.

*EFICIENCIA EMPRESARIAL.* - Eficiencia en el trabajo personal, que es parte fundamental para lograr los mejores resultados en la consecución de los objetivos con responsabilidad.

## **4.2 Formulación de la estrategia**

### **4.2.1 Direccionamiento Estratégico**

#### **4.2.1.1 Formulación de la Misión**

#### **Elementos de la Declaración de la Misión**

Para poder elaborar la misión y visión se elaboró una entrevista a los directivos principales con los modelos de entrevista en el *ANEXO 1* y una encuesta a todos los empleados acerca de la satisfacción de la misión y visión actual en el *ANEXO 2*.

Mediante la entrevista realizada a los directivos de la clínica Inginost Cia. Ltda, pudimos obtener las siguientes respuestas:

**1) ¿Quiénes son los clientes de la clínica Inginost Cia Ltda?**

La sociedad en general que requiera atención médica, ya sea por algún tratamiento en especial o para exámenes de rutina que sirvan para mejorar su calidad de vida.

**2) ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla la clínica Inginost?**

La prestación de servicios médicos, así como la prestación de servicios de laboratorio y la venta de medicamentos que permitan dar a los pacientes y al público en general un servicio de calidad.

**3) ¿Dónde compete?**

Compete en el área de la salud en el sector de la provincia de Chimborazo, principalmente para la ciudad de Riobamba debido a que su se encuentra ubicado en esa zona.

**4) ¿Es la tecnología un interés primordial de la clínica Inginost Cia Ltda.?**

Sí, debido que al ser una clínica que se considera moderna pretendemos estar en la vanguardia de la tecnología para poder brindar a nuestros clientes servicios de calidad y lograr la satisfacción de cada uno de ellos.

**5) ¿Trata la clínica Inginost de alcanzar objetivos económicos?**

Sí, debido a que es una empresa con fines de lucro

**6) ¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades fundamentales de la clínica Inginost Cia Ltda.?**

Entre sus valores encontramos la honestidad, transparencia, solidaridad y eficiencia empresarial; los mismos que buscan dar un servicio de calidad a su clientela para así lograr el éxito dentro de la clínica

**7) ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la clínica Inginost Cia Ltda?**

Para la clínica Inginost Cia Ltda, una de las ventajas competitivas que posee es contar con un personal capacitado, con médicos especializados, así como un personal comprometido al cuidado y al servicio de sus clientes la razón fundamental de la clínica.

**8) ¿Se preocupa la clínica Inginost Cia Ltda por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?**

Sí, porque su enfoque busca ayudar a la ciudadanía en general y sobre todo a la comunidad a sentirse bien, buscando el bienestar colectivo e individual de cada uno de nuestros clientes, así como de la comunidad; así también se busca participar en actividades de concientización con aspectos relacionados con temas a la salud; apoyando campañas de concientización de enfermedades que se pueden prevenir.

**9) ¿Se considera que los empleados de RR. HH son necesarios para el funcionamiento correcto de la clínica Inginost Cia Ltda.?**

Al momento la clínica no cuenta con un departamento de RR. HH pero se prevé que mediante vaya creciendo implementar un departamento de RR. HH que ayude a manejar a todo el personal de la mejor manera, que prevea capacitaciones constantes y que permita un correcto funcionamiento de la clínica tanto como un centro de salud así como de una empresa, para que así cada uno de los que laboren en la clínica Inginost sientan el compromiso de formar parte de un equipo y que vean que el trabajo en equipo pueda hacer que la clínica crezca.

**Misión**

Se llega a consolidar la misión actual agregando ciertas observaciones de los clientes internos (en este caso de los administrativos) para lograr un mejoramiento de la misma como se detalla a continuación:

- La clínica Inginost ofrece atención médica de alta calidad y calidez con profesionales y personal capacitado dispuesto por la salud, así como contar con instalaciones modernas y con equipos de última generación que permitan dar una satisfacción total a cada uno de nuestros clientes, así como buscar el bienestar de los mismos.

*4.2.1.2 Formulación de la Visión*

**Visión**

Luego de revisar los elementos para la formulación de la visión y haber analizado la situación actual de la empresa, en relación a los clientes, instalaciones, recursos materiales y tecnológicos, toma de decisiones y personal según el anexo n° 01 se llegó a formular la siguiente visión:

- Ser una institución de salud moderna con prestación de servicios médicos de calidad contando con un local amplio y funcional equipado con tecnología de punto y con personal altamente calificado y capacitado.

Además, la visión que aquí se presenta quiere generar valor de la siguiente manera:

- Mediante la implementación de sistemas informáticos integrales y planes de capacitación al personal también se quiere conseguir una utilización eficiente de los activos tangibles

#### *4.2.1.3 Determinación de Valores*

**Honestidad:** Mostrar hacia los clientes un trato justo y profesional demostrando ética y principios por parte de nuestro personal.

**Compromiso:** Estar comprometidos de lleno en la atención integral del paciente dando lo mejor de nosotros y demostrando calidad en cada una de las actividades que realizamos.

**Integridad:** Manejarnos de la mejor manera entre lo que decimos, lo que hacemos y manejarnos con honestidad y transparencia hacia el trato directo con cada uno de nuestros clientes.

**Servicio:** Comprometidos al cien por ciento a la atención de nuestros pacientes respondiendo a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

**Lealtad:** Tener un trato justo y leal con cada uno de nuestros pacientes guardando la confidencialidad médica–paciente sea el caso y respondiendo con toda honestidad a las dudas e incertidumbres y respetando cada decisión que tome cada uno de nuestros pacientes dando lo mejor en la atención médica ofertada.

**Innovación:** Promovemos la atención prioritaria sea el caso, así como está al día en la vanguardia médica permitiendo aplicar procedimientos innovadores y alternativos que permitan a los pacientes mejor recuperación en un tiempo menor al planificado, así como contar con equipos de última generación que facilite el trabajo que realizamos.

### **4.3 Análisis externo**

#### **4.3.1 Análisis de los Factores PESTA – Macroentorno**

##### *4.3.1.1 Factores Políticos que Influyen en el Área de Salud*

La constitución de la República del Ecuador menciona desde el artículo 42 al 46 que el estado debe garantizar la salud gratuita, su promoción y protección en su totalidad a todos los niveles de la población, por tal razón al no poder cumplir y acaparar la demanda a nivel nacional deberá inclinarse a realizar de forma obligatoria convenios con instituciones de salud privada, de esta manera trabajar en forma íntegra para cumplir con el principio constitucional.

A su vez también tomamos en cuenta que el área de salud pública en la actualidad se encuentra su demanda saturada por lo cual el sector privado debe hacer convenios con el sector público que permita mantener a flote los centros de salud privados a su vez estos convenios permitirán al sector privado mantener a flote generando no solo utilidad para los accionistas de estas empresas o instituciones, si no a su vez contribuyendo al bienestar del país manteniendo empleo para todo los trabajadores que laboran dentro de la clínica.

En la actualidad la clínica Inginost cuenta con un convenio con el IESS siendo prestador de servicios médicos a pacientes del IESS, así como a pacientes del seguro campesino, brindando a ellos una mejor atención que muchas veces no reciben en el sector público.

##### *4.3.1.2 Factores Económicos que Intervienen en el Sector Hospitalario.*

La economía ecuatoriana ha crecido el 1.9% en el primer semestre de este año; este crecimiento no se tenía previsto debido a las fuertes crisis ha existido a nivel internacional.

A su vez la clínica tuvo un decremento del 2.30% por factores internos e incrementos de los insumos que tienen relación con la adquisición de medicamentos y de insumos.

El decremento se debe a que el costo ha variado en relación a años anteriores lo que muchas veces genera una descompensación de recursos, también a su vez se toman en cuenta costos y gastos de suma importancia que varían de acuerdo a la necesidad que va teniendo la clínica.

También se toma en cuenta a este decremento se debe a que no se toma en cuenta a veces el mantenimiento de máquinas o equipos que se dañan o que necesitan mantenimiento cada cierto

tiempo, a su vez también hay insumos y medicamentos que bajan de costo lo que en ciertos casos permiten un balance en relación de costos.

#### *4.3.1.3 Factores Sociales que tienen Relación con la Atención Clínica – Hospitalaria*

La ciudad de Riobamba crece a una tasa poblacional del 2.25% anual, lo que implica un probable crecimiento del mercado local y esto tiene una estrecha relación con el incremento en las tasas de fecundidad y natalidad que son pilares fundamentales en el área de salud y al existir un crecimiento de la población envejecida da campo a que necesitan los diferentes servicios de salud.

La clínica basa su mayoría de ingresos en dos áreas importantes como son el área ginecológica y obstetricia; así como también el área de traumatología innovando procedimientos que permiten que se convierta en el mejor en cada una de sus áreas.

#### *4.3.1.4 Factores Tecnológicos para el Desarrollo y Potenciación Hospitalaria*

En la actualidad la tecnología juega un rol muy importante en muchas facetas de la vida diaria, además cabe mencionar que actualmente todos los procesos de distintas índoles se están innovando utilizando métodos y herramientas que facilitan el uso de las mismas, así como reducen el tiempo.

Cabe destacar que la clínica Inginost innova sus procedimientos cambiando los procedimientos normales en el ámbito quirúrgico cambiando las cirugías comúnmente conocidas en las que se usan bisturí e hilo por procedimientos como cirugías tipo laser, o laparotomías exploratorias las que permiten reducir el tiempo del procedimiento, así como el tiempo de recuperación de los pacientes dando una mayor preferencia a estos procedimientos.

A su vez no solo se prevé mejorar en el área quirúrgica sino a su vez en todas las áreas como en la del laboratorio donde la implementación de equipos y métodos modernos permite el análisis y la detección de resultados en menor tiempo al programado, así como la detección de enfermedades que muchas veces no pueden ser detectadas.

Para el área administrativa se prevé mejorar respecto al manejo de la información, así como tener una mejor comunicación entre departamentos, para así facilitar su archivo tanto en reducción de espacio físico, como de almacenamiento evitando se pierdan o se deterioren y contribuyendo al ahorro de recursos, ya que al manejarse por medio informático se reducirá el uso de papel como de espacio físico que podrán ser utilizados para mejorar las instalaciones de la clínica.

#### *4.3.1.5 Factores Ambientales*

En base a la constitución de la república del Ecuador dispone en el art 14: Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado que garantice la sostenibilidad y el buen vivir el *sumak kawsay* y el art 15: El estado promoverá en el sector público y privado el uso de tecnologías ambientalmente limpias y energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto.

A su vez la clínica Inginost cumple con todo lo dispuesto por el MSP (Ministerio de Salud Pública) respecto a la recolección de desperdicios en donde separan los desperdicios comunes en recipientes verdes que se encuentran ubicadas en las distintas áreas del hospital así como otro recipiente color rojo que es para desperdicios tóxicos que se encuentran ubicadas en las áreas importantes de tratamientos a los pacientes como las habitaciones y las salas de revisión; esta clasificación permite que al momento de ser recolectada la basura los encargados de los mismos sepan que tratamiento dar a la misma.

#### *4.3.1.6 Análisis de la Industria*

En los últimos años podemos percibir un incremento paulatino de la industria, esto se debe al aumento de la población y por la presencia de entidades públicas de salud de segundo y primer nivel de complejidad en la provincia de Chimborazo, también se puede observar que existen nuevos competidores de índole privado por el hecho de ser este un mercado atractivo y rentable.

Cabe mencionar que en la ciudad de Riobamba existen 15 centros de salud privados de los cuales tomamos como competencia directa solo a 4 debido a sus servicios similares además de ser prestadores de servicios del IESS.

Actualmente la clínica cuenta para disposición de sus servicios en hospitalización con 6 habitaciones individuales tipo suite, cuenta además con 5 consultorios de las distintas áreas médicas como ginecología, traumatología, pediatría, urología, medicina general, también cuenta con el área de laboratorio clínico, así como de rayos x, una unidad de cuidados intensivos, un quirófano modernamente equipado.

Al hablar de su competencia directa detallamos a continuación las siguientes clínicas:

- Hospital San Juan
- Clínica Metropolitana
- Hospital Básico Moderno

- Clínica Santa Cecilia

Para seleccionar a la competencia directa hemos tomado como base los siguientes puntos:

- Servicios que ofrecen
- Trayectoria
- Infraestructura
- Prestadores de servicios del IESS

Vamos a detallar a continuación el por qué se considera competencia directa entre esas razones podemos hablar de la infraestructura que posee cada una de las clínicas tanto como la competencia, como la clínica de nosotros.

**Tabla 27-4:** Análisis de la Infraestructura

<b>NOMBRE DE LA CLÍNICA</b>	<b>HABITACIONES</b>
Hospital San Juan	24
Clínica Metropolitana	10
Hospital Básico Moderno	12
Clínica Santa Cecilia	14
Clínica Inginost	6

**FUENTE:** Investigación de Campo  
**ELABORADO POR:** Guambo, M, 2019

Mediante una investigación de campo podemos determinar que entre las mejores infraestructuras están el Hospital San Juan, seguido de la Clínica Santa Cecilia, la Clínica Metropolitana y por último la Clínica Inginost.

También analizamos los costos que cada uno de estas tiene por habitación los cuales detallamos en la siguiente tabla.

**Tabla 28-4:** Análisis de precios por habitación

<b>NOMBRE DE LA CLÍNICA</b>	<b>COSTO POR HABITACIÓN</b>
Hospital San Juan	25
Clínica Metropolitana	30
Hospital Básico Moderno	25
Clínica Santa Cecilia	35
Clínica Inginost	20

**FUENTE:** Investigación de Campo  
**ELABORADO POR:** Guambo, M, 2019

Estos precios determinados son por noche y por habitación detallando que tanto en la Clínica Metropolitana como en el Hospital San Juan existen dos tipos de habitaciones las simples y dobles en donde los pacientes tienen que escoger de acuerdo a sus preferencias, la Clínica InginoSt cuenta con habitaciones simples amplias y cómodas para cada paciente que necesite hospitalización.

El constante esfuerzo que ejercen los competidores incrementa la demanda en el sector de la salud esto se hace interesante para otras casas de salud a nivel de dificultad que aquellas en las cuales representan un obstáculo, es decir nace las barreras de entrada.

Todo lo anterior genera a denominada competitividad y esto a su vez hace que se disminuyan paulatinamente los márgenes de ganancia, provocando desinterés y objetivando mejores alternativas para rentabilizar inversiones en donde nacen las barreras de salida y por consiguiente el mercado sigue en aumento y muchas empresas han priorizado opciones y alternativas al servicio generado con el fin de satisfacer las expectativas del usuario, es aquí donde surgen los problemas sustitutos.

**Tabla 29-4:** Costos de Procedimientos Médicos por Clínica

PROCEDIMIENTO MEDICO	HOSPITAL SAN JUAN	CLÍNICA METROPOLITANA	CLÍNICA SANTA CECILIA	HOSPITAL BÁSICO MODERNO	CLÍNICA INGINOST
Fracturas Osteosíntesis	2500	1900	1860	1870	1850
Cesáreas	2000	1950	1895	2000	1850
Partos	1250	1100	1050	1000	950
Plastias Vaginales	1400	1540	1350	1500	1200
Artroscopias	1300	1280	1300	1250	1200
Laparoscopias Diagnosticas	1450	1350	1450	1500	1300
Colisaciones	350	400	400	350	250

FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO POR: Guambo, M, 2019

Como podemos observar en la tabla anterior se detalla los costos de procedimientos quirúrgicos que se manejan actualmente el medio local; hemos tomado a consideración los procedimientos quirúrgicos que más se maneja de dentro de la clínica y de los cuales tomamos a consideración para determinar lo que fue su competencia directa.

### ***4.3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter – Microambiente***

#### *4.3.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores*

En la actualidad el sector de la salud ha tenido un crecimiento acelerado por lo que se ve muy atractivo por la rentabilidad que este genera para ciertos inversionistas que optan por generar un lucro a través de este medio.

En la actualidad en la ciudad de Riobamba tenemos competidores privados tales como el Hospital San Juan, la Clínica Metropolitana, el Hospital Básico Moderno, la Clínica Santa Cecilia; casas de salud de índole privada que brindan servicios de salud similares al de nosotros; a su vez no se puede dejar de lado las entidades públicas que brindan servicios similares, así como el Hospital Docente de Riobamba y el Hospital del IESS.

Sin embargo, se puede decir que tenemos una gran ventaja y es que en la ciudad de Riobamba aún no existe un hospital especializado en ramas como la ginecología y la traumatología; áreas en donde nosotros tenemos una ventaja competitiva sobre el resto.

#### *4.3.2.2 Poder de Negociación de Proveedores*

En cuanto a proveedores la clínica maneja una excelente relación con los mismos, siendo estas empresas líderes en abastecimiento de medicinas e insumos de marca y genéricos a precios razonables contando de esta manera con un stock necesario para poder responder a la demanda que se tiene.

Además, existen en la media empresa especializada en auditoría y liquidación de expedientes médicos y gestión de recuperación de cartera que simplifican los trámites con las diferentes aseguradoras médicas, así como también empresas especializadas en capacitación del talento humano.

#### *4.3.2.3 Poder de Negociación de los Compradores*

Los clientes, usuarios o pacientes tienen hoy en día la libertad y capacidad de afiliarse y contratar seguros médicos privados y públicos, razón por la cual ellos eligen de acuerdo a su conveniencia donde confiar su salud en base a aspectos relevantes de un establecimiento de salud como la gama de productos o servicios que oferten el prestigio institucional, el precio y la calidad del servicio con la cual el cliente podrá satisfacer sus necesidades.

#### *4.3.2.4 Amenaza por Ingreso de Productos Sustitutos*

Dentro de la clasificación de productos sustitutos se presenta a la medicina ancestral que tiene gran acogida en la población, otro es la medicina alternativa en sus diferentes ramas, y no podemos dejar de lado lo que actualmente se está promoviendo que es la medicina preventiva una rama de la medicina que trata de prevenir los altos índices de enfermedades, combatiéndolos con una adecuada y nutritiva alimentación y estilos correctos de vida. Tomamos en cuenta también los servicios que ofrece el estado dentro del MSP influyen y se caracterizan como productos sustitutos, ya que las personas que no tienen ningún tipo de seguro de salud privado IESS, ISSFA o ISSPOL tienen acceso a recibir atención integral sin ningún costo.

#### *4.3.2.5 Rivalidad entre los Competidores*

Determinamos como competidores a las principales clínicas del sector las podemos conocer en la tabla 19 donde se exponen la matriz del perfil competitivo, analizando los diferentes factores y las variables que hacen que se diferencien en precios, productos y servicios y se pueda depurar cuál de ellas domina el mercado con su liderazgo y cuál es la que presenta mayores falencias.

Debemos tener en cuenta que hoy en día las instituciones privadas de salud compiten por tener la acreditación del MSP como hospital de segundo nivel de complejidad, ya que así ganarían más prestigio y estarían avaladas para brindar mejores servicios y productos a cada uno de sus pacientes

## Matriz de Perfil Competitivo

**Tabla 30-4:** Matriz de Perfil Competitivo MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	HOSPITAL SAN JUAN		CLINICA METROPOLITANA		CLINICA SANTA CECILIA		HOSPITAL BASICO MODERNO		CLINICA INGINOST	
		C	R	C	R	C	R	C	R	C	R
Participación en el mercado	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Competitividad en tarifas y precios	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4	4	0,8	2	0,4
Consolidación Financiera	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Calidad del servicio prestado	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Fidelidad del usuario y/o paciente	0,19	4	0,76	3	0,57	3	0,57	2	0,38	3	0,57
Promoción y publicidad	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Equipamiento con tecnología de punta	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Cartera de productos y servicios	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	3	0,42	3	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,87</b>		<b>3,06</b>		<b>2,97</b>		<b>2,87</b>		<b>2,78</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guambo, M, 2019

Por medio de la utilización de esta técnica ahora podemos analizar a nuestro juicio a la competencia que tan fuerte son en relación a INGINOST CIA. LTDA., según los valores obtenidos.

**Tabla 31-4:** Según valores obtenidos

<b>HOSPITAL SAN JUAN</b>	3,87	<b>MUY FUERTE</b>
<b>CLINICA METROPOLITANA</b>	3,06	<b>MUY FUERTE</b>
<b>CLINICA SANTA CECILIA</b>	2,97	<b>FUERTE</b>
<b>HOSPITAL BASICO MODERNO</b>	2,87	<b>FUERTE</b>
<b>CLINICA INGINOST CIA. LTDA</b>	2,78	<b>FUERTE</b>

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

Mediante la elaboración de esta tabla podemos darnos cuenta que los competidores más fuertes son el Hospital San Juan con la valoración de 3,87 seguido por la Clínica Metropolitana con 3,06 después le sigue la Clínica Santa Cecilia con 2,97 seguido por el Hospital Básico Moderno con 2,87. Estas casas de salud han estado en constante crecimiento gracias a la participación de mercado que ha obtenido, la calidad de servicios y la buena inversión en infraestructura y tecnología de punta por eso se destacan en el medio local.

Las demás entidades de salud poseen puntajes no muy distantes y se mantienen como fuertes, sin embargo, en proyecciones futuras podrán lograr una mayor penetración en el mercado siempre y cuando realicen inversiones y estrategias adecuadas para ofrecer servicios médicos garantizados.

INGINOST CIA. LTDA., en cambio tiene su fortaleza de mercado por el prestigio institucional que alcanzado desde el inicio de sus actividades en el cantón Riobamba, sin embargo, se debe reconocer que en los últimos años este prestigio ha caído por el incremento de competencia desleal, así como ciertas decisiones erróneas que han tomado la administración vigente.

La clínica Metropolitana por su parte hace su relevancia en lo referente a publicidad y promoción puesto que invierte una parte de sus ingresos en el departamento de marketing. En base a la última

clínica mencionada INGINOST CIA. LTDA., debería tener una inversión mayor en lo que se refiere a publicidad y promoción.

#### 4.3.2.6 Determinación de Oportunidades y Amenazas

##### Oportunidades

FACTORES	FUENTE
➤ Escasez de centros asistenciales para pacientes con enfermedades gineco –obstetras y enfermedades degenerativas ósea así como un servicio hospitalario deficiente.	Amenaza de entrada de nuevos competidores
➤ Capacitación del personal.	Poder de negociación de los proveedores
➤ Provincia de acelerado crecimiento poblacional en el país con tasas elevadas de natalidad y problemas específicos.	Factor Social
➤ Aparición de nuevas necesidades de atención relacionadas a nuevos factores demográficos y de inmigración.	Factor Social
➤ Disponibilidad en el mercado de nuevos y mejores equipos médicos con tecnología avanzada.	Factor Tecnológico
➤ Firma de nuevos convenios a mediano plazo con empresas de seguros médicos privados para la debida atención de sus afiliados titulares y dependientes.	Poder de negociación de los compradores.
➤ Renovación del convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS para la prestación y atención médica a sus afiliados del seguro general y campesino	Factor Político
➤ Los servicios médicos del MSP poseen poca capacidad resolutive, por lo que no abastecen a la gran demanda de pacientes	Factor Social
➤ Zona de gran potencial económico, principalmente en sector comercial, agrícola y ganadero.	Factor Económico
➤ Futuros convenios con empresas auditorias y liquidadoras de expedientes médicos especializadas en recuperación de cartera.	Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

## Amenazas

FACTORES	FUENTE
➤ Incremento de cartera de servicios del Hospital IESS Riobamba	Amenaza de ingreso de productos sustitutos
➤ Desarrollo de nuevas técnicas médicas que disminuyen la necesidad de hospitalización convencional	Factor Tecnológico
➤ Creación de nuevas casas de salud especializadas en distintas áreas.	Amenaza de nueva competencia
➤ Incremento en el costo de los medicamentos e insumos hospitalarios.	Factor Económico
➤ Aranceles aduaneros a las importaciones de equipos médicos sofisticados.	Factor Económico
➤ Incremento de la competencia del sector privado en el área de salud.	Amenazas de nueva competencia
➤ Incertidumbre e inestabilidad en la situación socio económico y político del país.	Factor Político y Económico
➤ Incremento paulatino de pacientes afiliados al IESS que generan el aumento de crédito y cartera vencida	Análisis del cliente externo
➤ Percepción de los usuarios es desfavorable para con INGINOST CIA. LTDA., en lo referente a precios muy altos y baja calidad en los servicios médicos.	Análisis del cliente externo
➤ Clínicas privadas y hospitales públicos con mayor imponentia y presencia en infraestructura e imagen corporativa.	Amenaza de nueva competencia.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guambo, M, 2019

### 4.3.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Una vez determinando cuales son los competidores relevantes y factores PESTA, es factible rescatar las principales oportunidades y amenazas del entorno que son las que se analizan en la matriz que se presenta a continuación. Las pertinentes amenazas son aquellas que se interfieren en el sector de la salud como la proliferación de nuevas entidades de salud pública y privadas que brindan un buen servicio a precios más asequibles y con mayor calidad del mismo. No obstante, aparecen nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento constante por el hecho de adquirir y firmar convenios con empresas aseguradoras de salud privadas, así como también la renovación de contrato de prestaciones médicas con el IESS y MSP y otras entidades, por el hecho de que la

capacidad resolutoria de estas es limitada. Entonces el beneficio para la clínica será progresivo puesto que generan fuentes de ingreso y de inversión en lo tecnológico y mejora la atención integral de los pacientes.

**Tabla 32-4:** Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Escasez de centros asistenciales para pacientes con enfermedades gineco – obstetras y enfermedades degenerativas ósea así como un servicio hospitalario deficiente.	0.05	2	0.10
2	Capacitación del personal.	0.05	3	0.15
3	Provincia de acelerado crecimiento poblacional en el país con tasas elevadas de natalidad y problemas específicos.	0.04	3	0.12
4	Aparición de nuevas necesidades de atención relacionadas a nuevos factores demográficos y de inmigración.	0.05	3	0.15
5	Disponibilidad en el mercado de nuevos y mejores equipos médicos con tecnología avanzada.	0.06	3	0.18
6	Firma de nuevos convenios a mediano plazo con empresas de seguros médicos privados para la debida	0.06	4	0.24

	atención de sus afiliados titulares y dependientes.			
7	Renovación del convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS para la prestación y atención médica a sus afiliados del seguro general y campesino	0.06	4	0.24
8	Los servicios médicos del MSP poseen poca capacidad resolutive, por lo que no abastecen a la gran demanda de pacientes	0.06	3	0.18
9	Zona de gran potencial económico, principalmente en sector comercial, agrícola y ganadero.	0.04	3	0.12
10	Futuros convenios con empresas auditorias y liquidadoras de expedientes médicos especializadas en recuperación de cartera.	0.04	3	0.12

## AMENAZAS

1	Incremento de cartera de servicios del Hospital IESS Riobamba	0.04	3	0.12
2	Desarrollo de nuevas técnicas médicas que disminuyen la necesidad de hospitalización convencional	0.06	2	0.12
3	Creación de nuevas casas de salud	0.05	2	0.10

	especializadas en distintas áreas.			
4	Incremento en el costo de los medicamentos e insumos hospitalarios.	0.06	2	0.12
5	Aranceles aduaneros a las importaciones de equipos médicos sofisticados.	0.05	3	0.15
6	Incremento de la competencia del sector privado en el área de salud.	0.05	3	0.15
7	Incertidumbre e inestabilidad en la situación socio económica y político del país.	0.04	2	0.08
8	Incremento paulatino de pacientes afiliados al IESS que generan el aumento de crédito y cartera vencida	0.04	3	0.112
9	Percepción de los usuarios es desfavorable para con INGINOST CIA. LTDA., en lo referente a precios muy altos y baja calidad en los servicios médicos.	0.05	3	0.15
10	Clínicas privadas y hospitales públicos con mayor imponentia y presencia en infraestructura e imagen corporativa.	0.05	3	0.15
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.86</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

#### Clasificación

La respuesta superior	4
La respuesta es mayor al promedio	3
La respuesta promedio	2

Los factores de éxito de la matriz están por encima del promedio de 2,5 con un valor de 2,86 esto nos indica que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas, esto nos permite enfocarnos a profundidad en nuestros objetivos y cumplir con mayor precisión todas las metas que tengamos a futuro.

Las oportunidades más relevantes son firmar nuevos convenios a mediano plazo con empresas de seguros médicos privados para la debida atención a sus afiliados titulares y dependientes y la renovación del convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para la prestación y atención médica a sus afiliados del seguro general y campesino, teniendo una calificación de 4 respectivamente.

Las amenazas más importantes son el incremento de la cartera de servicios del Hospital IESS Riobamba; incremento de la competencia del sector privado en el área de salud; clínicas privadas y hospitales públicos con mayor imponentia y presencia e infraestructura e imagen corporativa con una calificación de 3

#### **4.4 Análisis interno**

##### ***4.4.1 Evaluación de la Situación Financiera Actual***

###### ***4.4.1.1 Evaluación Vertical de los Estados Financieros***

## Estados de Resultados Análisis Vertical

### CLINICA INGINOST CIA LTDA

#### ESTADOS DE RESULTADOS

Por los años terminados el 31 de diciembre del 2016 y 2017

(En dólares de los Estados Unidos)

RUBRO	AÑO 1	ESTRUCTURA	AÑO 2	ESTRUCTURA
INGRESO POR CONCEPTO DE VENTAS	705.319,76	100%	1.610.729,30	100%
(-) COSTO DE VENTAS	451.732,90	64.05%	461.371,78	28.64%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	253.586,86	35.95%	1.149.357,52	71.36%
(-) GASTOS OPERATIVOS	248.486,62	35.23%	643.374,90	39.94%
= UTILIDAD OPERATIVA	5.100,24	0.72%	505.982,62	31.41%
+ OTROS INGRESOS			11.362,45	0.71%
(-) OTROS EGRESOS			353.228,15	21.93%
(-) INTERESES			1.085,42	0.07%
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.100,24	0.72%	163.031,50	10.12%
(-) IMPUESTOS	1.718,78	0.24%		
= UTILIDAD NETA	3.381,46	0.47%	163.031,50	10.12%

## Estado de Resultados Comparativo: Análisis Vertical

El análisis vertical del Estado de Resultados, corresponde a la expresión de cada cuenta como porcentaje total de los ingresos y el total de los costos y gastos incurridos. La figura representa un Estado de Resultados comparativo de INGINOST CIA. LTDA., con el respectivo análisis vertical.

Podemos observar que en el año 2016 (año 1) la clínica presenta menos ingresos que el año 2017 (año 2).

La más importante fuente de ingresos en el año 2016 y 2017 fue la prestación de servicios médicos por hospitalización clínica y quirúrgica afiliados con seguros IEISS, seguido de los pacientes MSP, junto con pacientes ingresados por accidentes de tránsito SPPAT, así como las alianzas

estratégicas que ha tenido la empresa con aseguradoras privadas como ECUASANITAS y empresas públicas como la CONTRALORIA.

#### 4.4.1.2 Balance General Análisis Vertical

**INGINOST CIA LTDA**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**Por los años terminados el 31 de diciembre del 2016 y 2017**  
**(En dólares de los Estados Unidos)**

RUBRO	AÑO 1	ESTRUCTURA	AÑO 2	ESTRUCTURA
<b>ACTIVO</b>	<b>407.278,92</b>	<b>100%</b>	<b>500.097,64</b>	<b>100%</b>
ACTIVO CORRIENTE	234.177,46	57.50%	308.228,31	61.63%
Caja			413,23	0.08%
Bancos	637,18	0.16%	82.097,03	16.42%
Inversiones				
Cuentas por cobrar	196.841,00	48.33%	119.251,84	23.85%
Documentos por cobrar	22.501,54	5.52%	53.070,77	10.61%
Inventarios	14.197,74	3.49%	53.395,44	10.68%
ACTIVO FIJO	173.101,46	73.92%	190.309,33	38.05%
Terrenos				
Edificaciones				
Maquinaria y Equipo	178.804,66	0.04%	180.860,94	36.17%
Vehículos	29.029,25	7.13%	81.336,04	16.26%
Equipo de Oficina	15.177,18	3.73%	29.317,37	5.86%
Otros	14.534,94	3.57%	18.143,20	3.63%
Depreciación Acumulada	(-64.444,57)	-15.82%	(-119.348,22)	-23.86%
ACTIVOS INTANGIBLES			560,00	0.11%
ACTIVOS DIFERIDOS				
Gastos Pre operativos			1.000,00	0.20%
OTROS ACTIVOS	0,00		0,00	
Acciones otras empresas, derechos etc.				
<b>PASIVO</b>	<b>396.400,25</b>	<b>97.33%</b>	<b>322.387,47</b>	<b>64.46%</b>
PASIVO CORRIENTE	365.953,11	89.85%	137.270,13	27.45%
Obligaciones por pagar	270.706,62	66.47%	111.229,31	22.24%
Cuentas y Documentas por pagar	95.246,49	23.39%	14.035,82	2.81%
Pasivos Acumulados			12.005,00	2.40%
PASIVO A LARGO PLAZO	8.574,09	2.11%	38.996,94	7.80%

Préstamos Hipotecarios	8.574,09	2.11%	38.996,94	7.80%
Provisión Jubilación Patronal				
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>21.873,05</b>	<b>5.37%</b>	<b>146.120,40</b>	<b>28.42%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>10.878,67</b>	<b>2.67%</b>	<b>177.710,17</b>	<b>35.54%</b>
Capital Social	400,00	0.10%	4.200,00	0.84%
Reservas	7.097,21	1.74%	10.478,67	2.10%
Utilidad/Pérdida	3.381,46	0.83%	163.031,50	32.60%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>407.278,92</b>	<b>100%</b>	<b>500.097,64</b>	<b>100%</b>

### **Balance General Comparativo: Análisis Vertical**

Dentro del análisis vertical de Estado de Situación Financiera cada una de las partidas de los activos se presenta como un porcentaje como un porcentaje total de los activos, así como un porcentaje del total de pasivos y patrimonio.

Podemos darnos cuenta que el *ACTIVO CORRIENTE* crece un 4.13% al año 2 en relación al año 1.

Mientras que el *ACTIVO FIJO* decrece un 35.87% al año 2 en relación al año 1.

En el año 2 los *ACTIVOS INTANGIBLES* crecen un 0.11%.

El *PASIVO* por su parte decrece un 32.87% al año 2 en relación con el año 1.

Mientras tanto el *PATRIMONIO* crece un 32.87% al año 2 en relación con el año 1.

#### 4.4.1.3 Evaluación Horizontal de los Estados Financieros

#### 5.2.3.1.2.1 Estado de Resultados Análisis Horizontal

### **CLINICA INGINOST CIA LTDA**

### **ESTADOS DE RESULTADOS**

*Por los años terminados el 31 de diciembre del 2016 y 2017*

**(En dólares de los Estados Unidos)**

<b>RUBRO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
INGRESO POR CONCEPTO DE VENTAS	705.319,76	1.610.729,30	905.409,54	128.36%
(-) COSTO DE VENTAS	451.732,90	461.371,78	9.638,88	2.13%
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	253.586,86	1.149.357,52	895.770,66	353.24%
(-) GASTOS OPERATIVOS	248.486,62	643.374,90	394.888,28	158.81%
= UTILIDAD OPERATIVA	5.100,24	505.982,62	500.882,38	9820.76%
+ OTROS INGRESOS		11.362,45	11.362,45	-
(-) OTROS EGRESOS		353.228,15	353.228,15	-
(-) INTERESES		1.085,42	1.085,42	-
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.100,24	163.031,50	157.931,26	3096.55%
(-) IMPUESTOS	1.718,78		-1.718,78	-
= UTILIDAD NETA	3.381,46	163.031,50	159.650,04	4721.33%

Se realizó la comparación de los Estados Financieros 2016 y 2017 para proceder a analizar los porcentajes de los incrementos y decrementos de cada una de las partidas del estado de resultados vamos a realizar una interpretación general de las mismas.

#### **INGRESO POR CONCEPTO DE VENTAS**

Los ingresos por conceptos de ventas a terminó del año 2016 era de \$705.319,76, para el siguiente año se incrementó a un valor de \$1'610.729,30 lo que genera una diferencia absoluta de \$905.409,54 que corresponde a una variación de 128.36%.

#### **COSTO DE VENTAS**

El costo de ventas a terminó del año 2016 era de \$451.732,90, para el siguiente año se incrementó a un valor de \$461.371,78 lo que genera una diferencia absoluta de \$9.638,88 que corresponde a una variación de 2.13%

## **UTILIDAD BRUTA EN VENTAS**

La utilidad bruta en ventas a terminó del año 2016 era de \$253.586,86, para el siguiente año se incrementó a un valor de \$1.149.357,52 lo que genera una diferencia absoluta de \$895.770,66 que corresponde a una variación de 353.24%

Podemos observar que el comportamiento de estas tres partidas en el año 2016 es menor a las del 2017 ya que en el segundo año sufren un incremento lo que puede ser tomado en cuenta como un crecimiento por parte de la clínica.

## **GASTOS OPERATIVOS**

Los gastos operativos por su parte terminan el año 2016 con un valor de \$248.486,62 y para el siguiente año se incrementa a un valor de \$643.374,90 lo que genera una diferencia absoluta de \$394.888,28 que corresponde a una variación de 158.81%

## **UTILIDAD OPERATIVA**

La utilidad operativa por su parte también sufre un incrementó en el año 2016 es de \$5.100,24 y para el siguiente año es de \$505.982.62, lo que genera una diferencia absoluta de \$500.882,38 generando una variación de 9820.76%.

Mientras que las partidas

Otros Ingresos

Otros Egresos

Intereses

No muestran ningún comportamiento debido a que se forman a partir del segundo año estas partidas se crean a la necesidad de crecimiento que está teniendo la clínica.

## **UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS**

La utilidad antes de impuestos para el año 2016 fue de \$5.100,24 para el siguiente año se incrementa su valor a \$163.031,50 lo que genera una diferencia absoluta de \$157.931,26 generando una variación de 3096.55%.

## UTILIDAD NETA

La utilidad neta para el año 2016 fue de 3.381,46 se incrementa para el año 2017 a un valor de \$163.031,50 generando una diferencia absoluta de \$159.650,04 generando una variación de 4721.33%.

**INGINOST CIA LTDA**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
*Por los años terminados el 31 de diciembre del 2016 y 2017*  
**(En dólares de los Estados Unidos)**

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>ACTIVO</b>	<b>407.278,92</b>	<b>500.097,64</b>	<b>92.818,72</b>	<b>22.79%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	234.177,46	308.228,31	74.050,85	31.62%
Caja		413,23	-	-
Bancos	637,18	82.097,03	81.459,85	12784,43%
Inversiones				
Cuentas por cobrar	196.841,00	119.251,84	-77.589,16	-39.42%
Documentos por cobrar	22.501,54	53.070,77	30.569,23	135.85%
Inventarios	14.197,74	53.395,44	39.197,70	276.08%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>173.101,46</b>	<b>190.309,33</b>	<b>17.207,87</b>	<b>9.94%</b>
Terrenos			-	-
Edificaciones			-	-
Maquinaria y Equipo	178.804,66	180.860,94	2.056,28	1.15%
Vehículos	29.029,25	81.336,04	52.306,79	180.18%
Equipo de Oficina	15.177,18	29.317,37	14.140,19	93.17%
Otros	14.534,94	18.143,20	3.608,26	24.82%
Depreciación Acumulada	(- 64.444,57)	(-119.348,22)	(-183.792,79)	-285.19%
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>		560,00	-	-
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Gastos Pre operativos		1.000,00	-	-
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Acciones otras empresas, derechos etc.				
<b>PASIVO</b>	<b>396.400,25</b>	<b>322.387,47</b>	<b>(-74.012,78)</b>	<b>-18.67%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	365.953,11	137.270,13	(-228.682,98)	-62.49%
Obligaciones por pagar	270.706,62	111.229,31	(-159.477,31)	-58.91%

Cuentas y Documentas por pagar	95.246,49	14.035,82	(-81.210,67)	-85.26%
Pasivos Acumulados		12.005,00	-	-
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>8.574,09</b>	<b>38.996,94</b>	<b>30.422,85</b>	<b>354,82%</b>
Préstamos Hipotecarios	8.574,09	38.996,94	30.422,85	354.82%
Provisión Jubilación Patronal			-	-
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>21.873,05</b>	<b>146.120,40</b>	<b>124.247,35</b>	<b>568.04%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>10.878,67</b>	<b>177.710,17</b>	<b>166.831,50</b>	<b>1533.57%</b>
Capital Social	400,00	4.200,00	3.800,00	950%
Reservas	7.097,21	10.478,67	3.381,46	47.64%
Utilidad/Pérdida	3.381,46	163.031,50	159.650,04	4721.33%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>407.278,92</b>	<b>500.097,64</b>	<b>92.818,72</b>	<b>22.79%</b>

## **BALANCE GENERAL COMPARATIVO ANÁLISIS HORIZONTAL**

Se toma en consideración nuevamente la comparación de los Estados financieros del año 2016 – 2017 para proceder a analizar los porcentajes en los incrementos y decrementos de cada una de las partidas. A continuación, seguiremos con el análisis individual de cada una de las partidas.

### **ACTIVO CORRIENTE**

El activo corriente a termino del año 2016 era de \$234.177,46 pero en el siguiente año se incrementó a un valor \$ 308.228,31 lo que genera una diferencia absoluta de \$ 74.050,85 que corresponde a una variación de 31.62%.

### **ACTIVO FIJO**

El activo fijo de igual manera que el activo corriente en el año 2016 era de \$173.101,46 y para el siguiente año se incrementa a un valor de \$ 190.309,33 lo que genera una diferencia absoluta de \$ 17.207,87 y genera una variación de 9.94%.

### **ACTIVOS INTAGIBLES**

Los activos intangibles en el año 2016 eran inexistentes por lo cual se puede notar un crecimiento de los mismos para el siguiente año su valor es de \$ 560,00.

## **ACTIVOS DIFERIDOS**

En esta partida aparecen cuentas como los gastos pre-operativos que en el año 2016 no existen y se incrementan al siguiente año con un valor de \$ 1.000,00.

## **PASIVO CORRIENTE**

Se puede ver que en el año 2016 los pasivos corrientes tienen un valor de \$ 365.953,11 y para el nuevo año disminuye su valor dejándolo a un valor de \$ 137.270,13 generando una diferencia absoluta de \$ -228.682,98 lo que genera una variación de – 62.49%.

## **PASIVO A LARGO PLAZO**

A diferencia de los pasivos corrientes los pasivos a largo plazo presentan un incremento en el año 2016 tuvieron un valor de \$8.574,09 y se incrementa para el siguiente año a un valor de \$ 38.996,94 generando una diferencia absoluta de \$ 30.422,85 generando una variación relativa de 354.82%.

## **PATRIMONIO**

Dentro de las cuentas del patrimonio se refleja que hubo diferencias de un año al otro para el 2016 su patrimonio es de \$10.878,67 mientras que para el 2017 se incrementa generando un valor de \$ 177.710,17 lo que genera una diferencia absoluta de \$166.831,50 generando una variación relativa de 1533.57%.

#### 4.4.2 Análisis de Razones Financieras

**Tabla 33-4:** Análisis de las razones financieras

N°	TIPO INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADOS 2016		INTERPRETACIÓN	RESULTADOS 2017		INTERPRETACIÓN
1	Razón Corriente	Activo Corriente	234.177,46	0,64	Por cada dólar que INGINOST. CIA. LTDA., debe en el corto plazo si se tiene respaldo para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.	308.228,31	2,25	Por cada dólar que INGINOST. CIA. LTDA., debe en el corto plazo si se tiene respaldo para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.
		Pasivo Corriente	365.953,11			137.270,13		
2	Prueba Ácida	Activo Corriente – Inventario	234.177,46- 14.197,46	0,60	Por cada dólar que INGINOST. CIA. LTDA., debe en el corto plazo se tiene dinero en activos fácilmente convertibles en efectivo sin tener que usar sus inventarios	308.228,31- 53.395,44	1,86	Por cada dólar que INGINOST. CIA. LTDA., debe en el corto plazo se tiene dinero en activos fácilmente convertibles en efectivo sin tener que usar sus inventarios.
		Pasivo Corriente	365.953,11			137.270,13		

<b>3</b>	Capital del Trabajo	Activo Corriente – Pasivo Corriente	234.177,46-365.953,11	(-131.775,65)	En el primer año tomamos en cuenta que INGINOST CIA. LTDA., no cuenta con los recursos necesarios para responder a sus obligaciones al corto plazo debido a que su pasivo es mayor que su activo.	308.228,31-137.270,13	170.958,18	Para el segundo año INGINOST CIA. LTDA., vemos que tiene una mejora ya que demuestra que ya tiene seguridad para responder con sus obligaciones a corto plazo.
<b>4</b>	Concentración del Endeudamiento	Pasivo Corriente	365.953,11	0,92	Representa el 92% de participación de terceros cuyo vencimiento es a corto plazo	137.270,13	0,43	Para el segundo año vemos que la participación de terceros disminuye a un 49% en relación con el año 1.
		Pasivo Total	396.400,25			322.387,47		
<b>5</b>	Razón de Endeudamiento	Pasivo Total	396.400,25	0,97	Por cada dólar que INGINOST posee en sus activos se adeuda 0,97 ctvs.	322.387,47	0,64	Por cada dólar que INGINOST posee en sus activos se adeuda 0,64 ctvs.
		Activo Total	407.278,92			500.097,64		
<b>6</b>	Autonomía	Patrimonio	10.878,67	0,03		177.710,17	0,36	

		Activo Total	407.278,92		La posibilidad de la empresa de financiarse con capital propio se reduce al 3%	500.097,64		Para el siguiente año mejora su posibilidad de financiarse subiendo al 36%
<b>7</b>	Apalancamiento del Patrimonio	Pasivo Total	396.400,25	36,44	Por cada dólar aportado por los accionistas se tiene 36,44 aportado por los acreedores	322.387,47	1,81	Por cada dólar aportado por los accionistas se tiene 1,87 aportado por los acreedores.
		Patrimonio	10.878,67			177.710,17		
<b>8</b>	Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	3.381,46	0,005	Por cada dólar que vendió INGINOST tuvo una ganancia del 0.5%	163.031,50	0,10	En siguiente año por cada dólar que vendió INGINOST tuvo una ganancia del 10%
		Ventas	705.319,76			1.610.729,30		
<b>9</b>	Rendimiento sobre Activos	Utilidad Neta	3.381,46	0,008	La tasa de retorno de la inversión por cada unidad monetaria de los activos es equivalente al 0,8%	163.031,50	0,33	La tasa de retorno de la inversión por cada unidad monetaria de los activos es equivalente al 33%
		Activos Total	407.278,92			500.097,64		
<b>10</b>	Rendimiento sobre Patrimonio	Utilidad Neta	3.381,46	0,31	En este año los rendimientos obtenidos frente al derecho de los	163.031,50	0,92	Para este segundo año los rendimientos obtenidos frente al derecho de los
		Patrimonio	10.878,67			177.710,17		

					accionistas representan el 31%			accionistas es igual al 92%
<b>11</b>	Antigüedad de las Cuentas por Cobrar	Ctas x cobrar * 360 días	196.841,00 *360	100	En el año 1 gestionan cobros cada 100 días por lo tanto no se mantiene niveles adecuados de recuperación de cartera	119.251,84*360	27	Para el año 2 se gestionan cobros cada 27 días lo que mejora los niveles en la recuperación de la cartera.
		Ventas	705.319,76			1.610.729,30		
<b>12</b>	Antigüedad del Inventario	Inventario *360	14.197,74*360	11	Cada 11 días rota el inventario lo que tarda en convertirse en efectivo.	53.395,44 *360	42	Cada 42 días rota el inventario lo que tarda en convertirse en efectivo.
		Costo de Ventas	451.732,90			461.371,70		
<b>13</b>	Rotación de Activos	Ventas	705.319,76	1,73	Por cada dólar que INGINOST posee de manera general ha producido ventas de 1,73 en el primer año	1.610.729,30	3,22	Por cada dólar que INGINOST posee de manera general ha producido ventas de 3,22 en el segundo año
		Activo Total	407.278,92			500.097,64		

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

#### *4.4.2.1 Análisis de la posición actual 2016 - 2017*

En el período correspondiente al 2017 sobresale un crecimiento y una excelente administración. Se puede destacar claramente que en el año 2016 se contaba con un capital de trabajo de \$ - 131.775,65 lo que indica que la empresa no podía ni responder a sus obligaciones a corto plazo, mientras que para el 2017 el capital de trabajo aumenta a un valor \$ 170.958,18 lo que genera seguridad y ratifica a Inginost Cía. Ltda., para que tenga un capital con el cual pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Por ende, la razón corriente o solvencia a corto plazo también se incrementó pasando de 0,64 en el año 2016 a 2,25 en el 2017, lo que indica que por cada dólar que Inginost Cía. Ltda., debe en el corto plazo la empresa si tiene respaldo para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

De la misma manera existió un beneficio para la empresa en cuanto a liquidez ya que se obtuvo un aumento en el 2017 de 1,86 a diferencia del 2016 que solamente era de 0,60 lo que nos indica que por cada dólar que Inginost Cía. Ltda., debe en el corto plazo se tiene dinero en activos que fácilmente son convertibles en efectivo sin tener que afectar sus inventarios.

#### **Análisis de índices de endeudamiento correspondiente al período 2016-2017**

La razón de endeudamiento en el año 2016 es de 0,97 lo que hace que en este año a la empresa le cueste responder a sus obligaciones para el año 2017 pasa a ser 0,64 lo que la hace ver que tiene una mejoría y puede empezar hacer frente a sus obligaciones.

#### **Rentabilidad de las Ventas 2016 – 2017**

Indica la rentabilidad general con respecto a las ventas generales, la clínica ha presentado en períodos anteriores al 2016 muy poca rentabilidad sin embargo para el 2017 ha tenido un notable mejoramiento en la rentabilidad, no obstante, se debe hacer énfasis es que el inconveniente de la poca rentabilidad no se debe a la variación de las ventas, sino más bien al uso incorrectos de los recursos y los rubros que generan gastos constantes.

En el período 2016 la empresa presentó índice de 0,005 en la rentabilidad sobre las ventas lo que claramente indica que INGINOST CIA. LTDA., por cada dólar que vendió obtuvo una ganancia del 0,05%. Esto debido a que sus ventas ascendieron a un valor 705.319,76 en servicios hospitalarios y ambulatorios con unos costos y gastos reducidos.

Para el siguiente año vemos un crecimiento en el año 2017 presenta un índice de 0,10 equivalente al 10%, esto debido a que sus ventas se incrementaron a un valor de 1.610.729,30.

### **Rentabilidad de la Inversión (ROA) 2016 -2017**

Esta ratio compara el beneficio o la utilidad en la relación a la inversión realizada, es decir mide la rentabilidad sobre los activos totales medios o lo que es lo mismo su capacidad para generar valor, permitiendo de esta manera apreciar la capacidad para obtener beneficio del activo total de la empresa y poniendo así en relación el beneficio con el tamaño de su balance.

En el año 2016, INGINOST CIA. LTDA., ha obtenido una rentabilidad sobre la inversión de 0,08, lo que significa que la tasa de retorno de inversión por cada unidad monetaria de activos representa el 0,8%. En el 2017 existió un crecimiento favorable para la empresa de 0,33 lo que indica que la tasa de retorno de inversión por cada unidad monetaria de activos representa el 33%.

### **Rentabilidad sobre el patrimonio (ROA) 2016 – 2017**

Para el año 2016, los rendimientos obtenidos frente al derecho de los accionistas representaron un 31%, siendo este favorable para la clínica, para el siguiente año existe un crecimiento favorable del 92% lo muestra un evidente crecimiento en la empresa.

### **Ciclo de vida del producto y/o servicio**

En el período 2016 ha sido para clínica muy positiva, puesto que paulatinamente la cartera o portafolio de servicios constantemente ha ido creciendo, esto debido al incremento en la demanda y las necesidades de los usuarios en los diferentes servicios como hospitalización, consulta externa, laboratorio, rayos x, servicios ecografía, sonografía, emergencia, farmacia. Esto es notable porque la clínica ha concretado nuevos convenios con instituciones del Estado y aseguradoras medicas privadas, lo que garantiza nuevos ingresos económicos, no dejando de lado que el gasto también se aumenta por la compra masiva de medicamentos e insumos.

Para el año 2017 se ve un notable crecimiento ya que se implementan nuevos productos y servicios que vuelve a la clínica más competitiva.

#### 4.4.2.2 Descripción de los productos y/o servicios de INGINOST CIA. LTDA.

La clínica INGINOST CIA. LTDA., brinda servicios de calidad entre los que se destacan los servicios de imagen como:

- Rx convencional.
- Ecografía.

También se cuenta con un servicio de diagnóstico de:

- Ecografía 2D y 3D
- Ecografía Obstétrica
- Ecografía Pélvica Transvaginal
- Histerosonografía
- Foliculografía
- Radiografía De Columna Miembros Superiores E Inferiores
- Densitometría Ósea
- Laboratorio Clínico Automatizado Inmunológico
- Hormonal
- Citología Y Colposcopia
- Histeroscopia
- Laparoscopia Diagnostica.

También cuenta con servicios de cirugías mínimas e invasivas como:

- Hiterescopía
- Laparoscopia
- Citoscopia
- Artroscopia

Atención médica en el área de:

- Ginecología
- Medicina Interna
- Pediatría
- Traumatología
- Cirugía General

#### 4.4.3 Matriz BCG

**Tabla 34-4:** Calculo participación relativa y crecimiento de mercado

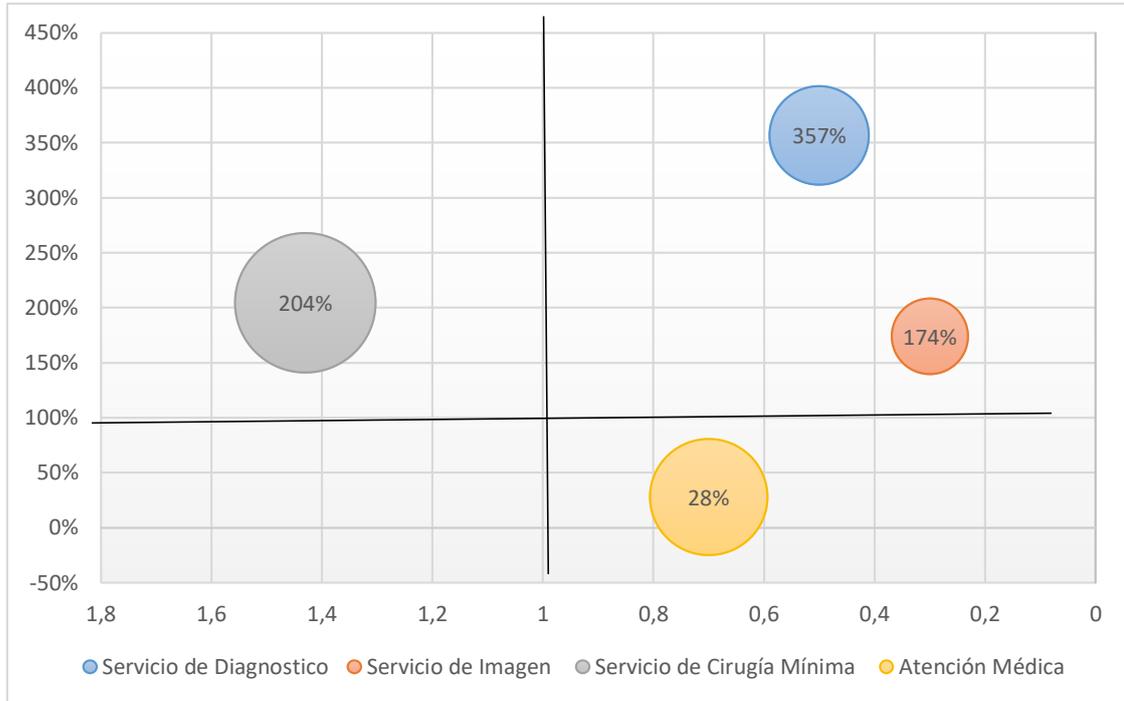
<b>CALCULO PARTICIPACIÓN RELATIVA Y CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>										
<b>PRODUC TOS</b>	<b>2016</b>				<b>2017</b>				<b>Pa rt. Rel a</b>	<b>T/C</b>
	<b>Unida des</b>	<b>%</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>	<b>Unida des</b>	<b>%</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>		
Servicio de Diagnostico	960	19 %	70.531, 98	10 %	940	17 %	322.145, 86	20 %	0,5 0	357 %
Servicio de Imagen	1850	36 %	70.531, 98	10 %	1900	35 %	193.287, 52	12 %	0,3 0	174 %
Servicio de Cirugía Mínima	420	8%	211.59 5,93	30 %	600	11 %	644.291, 72	40 %	1,4 3	204 %
Atención Médica	1900	37 %	352.65 9,88	50 %	2000	37 %	451.004, 20	28 %	0,7 0	28 %
<b>Totales</b>	<b>5.130</b>	<b>100 %</b>	<b>705.31 9,76</b>	<b>100 %</b>	<b>5.440</b>	<b>100 %</b>	<b>1'610.72 9,30</b>	<b>100 %</b>		<b>763 %</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guambo, M, 2019

Como podemos apreciar en nuestra gráfica de la matriz BCG; INGINOST CIA. LTDA., posee como fuente principal de ingresos al Servicio de Cirugía Mínima, razón por la cual se encuentra ubicada en la cuadrante estrella con una participación relativa de mercado de 1,43 y una tasa de crecimiento de mercado de 204%, esto nos indica que este servicio está cada año ganando más participación en el mercado con lo que convierte en un servicio altamente atractivo para invertir y obtener beneficios.

El servicio de diagnóstico y el servicio de imagen ocupan la cuadrante interrogación con una participación relativa de 0,50 y 0,30 respectivamente, así como una tasa de crecimiento de 357% y 174%, estos servicios nos indica que si invertimos más podemos generar más productos estrellas, así como si los descuidamos podemos generar que esto se vuelva en nuestra contra.



**Gráfico 26-4:** Cálculo participación relativa y crecimiento de mercado

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

En el cuadrante vaca no tenemos ningún producto.

La atención médica se encuentra en el cuadrante perro con una participación relativa de 0,70 y una tasa de crecimiento del 28% esto nos indica que este producto que está ofreciendo la clínica no genera una buena rentabilidad y a futuro puede generar iliquidez por lo que tenemos que poner mucha atención en este servicio o producto que se ofrece.

#### 4.4.3.1 Análisis de la Cadena de Valor

Dentro de la cadena de valor podemos presenciar varias actividades operativas que generan cierto valor al cliente, estas se derivan de la gestión que realiza la clínica con el afán de promover los servicios que brinda la institución.

Para esto se ha realizado una evaluación de estos servicios en cada área con la finalidad de analizar cuales generan valor agregado, demostrando de cierta forma ser una empresa que genera un índice de valor agregado.

Cabe recalcar que dentro de las actividades que brindan soporte están inmersas las actividades como direccionar los Sistemas de Gestión, así como también la Gestión Financiera y las

Estadísticas de Gestión, que promueven el cumplimiento de la creación de valor en los servicios médicos prestados empezando primordialmente por exhibir instalaciones limpias con materiales esterilizados para beneficio y seguridad del usuario.

La gestión del talento humano y los denominados recursos físicos en cambio aportan con actividades relevantes de apoyo que tiene por objeto dar cumplimiento al giro del negocio en sí donde existe relación mutua entre institución, cliente y/o usuario.

Los servicios médicos están plenamente relacionados con las actividades de diagnóstico, imagen, cirugía y atención médica.



**Figura 9-4:** Cadena de Valor

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

#### 4.4.4 Evaluación de la Situación Organizacional Actual

##### 4.4.4.1 Descripción de la Estructura Organizacional

Inginost está conformada en su cabeza por la Junta General de Accionistas seguida de su Gerente, Presidente y Director Médico, los mismos que se encargan de la administración total de la clínica, así como de la toma de decisiones, así a su vez se divide en cuatro áreas que son:

- Dirección Científica que esta a su vez se subdivide en:
- Departamento de Medicina Interna
- Sala de Cirugía

- Laboratorio Clínico

Está área es la que se encarga netamente de la parte médica del hospital en donde se encuentra las áreas médicas como traumatología, rayos x quirófanos, enfermería, curaciones, cuidado intermedios, ginecología, pediatría, urgencias, etc.

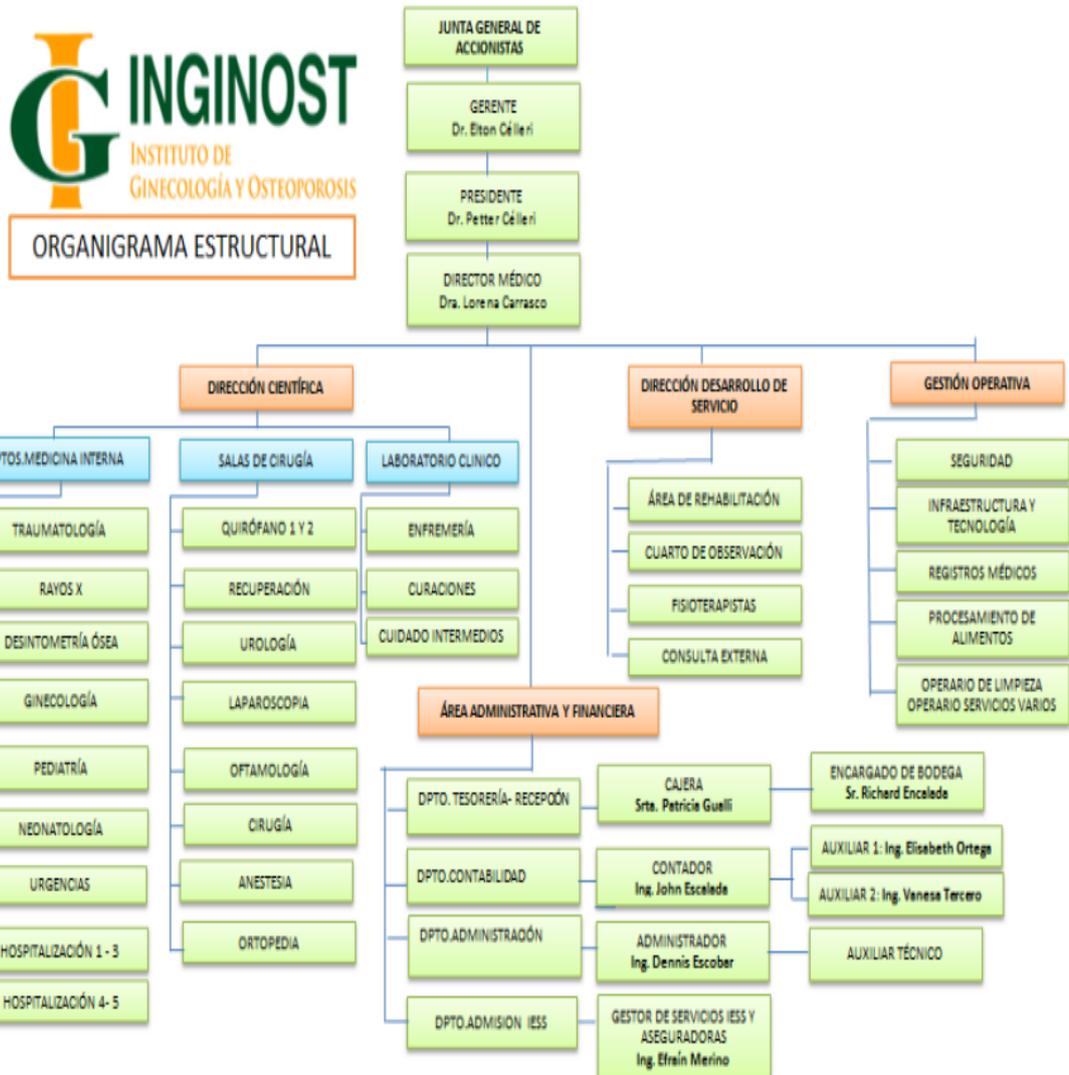
La segunda área es la de Administración y Financiera

Aquí tenemos el departamento de tesorería – recepción, el departamento de contabilidad, el departamento de administración, departamento de admisión IESS, Contraloría y Seguros Privados.

Como su nombre lo dice está área se encarga de la administración directa de la clínica de sus recursos, así como de los convenios que esta tiene con instituciones públicas y privadas como es el IESS, la Contraloría, Ecuasanitas, a su vez esta área se encarga de estudiar acuerdos, como nuevas estrategias que sirvan al crecimiento de la empresa.

La tercera área es la Dirección Desarrollo de Servicio en este departamento tenemos las áreas de rehabilitación, cuarto de observación, el área de fisioterapia, así como el de consulta externa.

A su vez la cuarta área es la de gestión operativa la misma que encontramos la parte técnica de la clínica como el área de seguridad, infraestructura y tecnología, los registros médicos, procedimiento de alimentos y el área de limpieza.



**Figura 10-4:** Estructura organizacional

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Guambo, M, 2019

#### 4.4.4.2 Determinación de Fortalezas y Debilidades

Una vez culminado el análisis de los servicios y prestaciones de la clínica dentro del análisis interno hemos detallado que existen las siguientes fortalezas y debilidades existentes.

## Fortalezas

FACTORES	FUENTE
Identificación del cliente interno con la clínica, sentido de pertenencia institucional.	Análisis del cliente interno.
Liquidez para cubrir el total de pasivos a corto plazo.	Análisis de razones financieras
Cartera de servicios hospitalarios y quirúrgicos en crecimiento.	Matriz BCG
Interés de la Gerencia General por fomentar la atención hospitalaria, quirúrgica y ambulatoria.	Análisis de la cadena de valor
Oferta de servicios integrados en el área.	Análisis de la cadena de valor
Aplicación adecuada de normas en protocolización de procedimientos médicos.	Análisis de la cadena de valor
Ambiente laboral adecuado para el desarrollo correcto de las funciones del cliente interno.	Análisis del cliente interno
Acreditación como institución de segundo nivel de complejidad lo que permite mantener relaciones de convenios con instituciones públicas y privadas para la prestación de servicios médicos a sus afiliados.	Evaluación de la situación actual
Personal médico y administrativo calificado, especializado y con experiencia.	Evaluación de la situación actual

## Debilidades

FACTORES	FUENTE
Ausencia de un marco de planificación estratégica en la clínica.	Evaluación de la situación actual
Falta de actualización de un software integral administrativo, contable y médico que permita simplificar el proceso de reportes de gastos médicos, honorarios, etc.	Factor tecnológico y análisis de la situación actual
Posesión de cartera vencida, debido al crédito de prestaciones médicas que otorga a pacientes afiliados al IESS y MSP.	Análisis de razones financieras
Déficit de médicos especialistas para el área de atención ambulatoria y consulta externa.	Evaluación de la situación actual

Deficiente estructura orgánica funcional.	Descripción de la situación organizacional
Carencia de manuales, guías, reglamentos de algunas actividades y tareas en el área administrativa.	Evaluación de la situación actual
Carencias de sistemas de control en los procesos médicos.	Evaluación de la situación actual
Condiciones de infraestructura inadecuada en algunas áreas y falta de un ascensor en el edificio.	Evaluación de la situación actual
Escaza capacitación y formación continua para el desarrollo de las habilidades del cliente interno.	Análisis del cliente interno
Falta de motivación, reconocimiento e incentivos laborales para el cliente interno.	Análisis del cliente interno

#### 4.4.4.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Se asignó a cada factor interno clave una clasificación entre 1 y 4, cabe indicar que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa.

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDER	CLASIF	PUNTAJACIÓN PONDERADAS
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Identificación del cliente interno con la clínica, sentido de pertenencia institucional.	0,05	4	0,20
2	Liquidez para poder cubrir el total de los pasivos a corto plazo.	0,06	4	0,24
3	Cartera de servicios hospitalarios y quirúrgicos en crecimiento.	0,05	4	0,20
4	Interés de la gerencia general por fomentar la atención hospitalaria, quirúrgica y ambulatoria.	0,07	3	0,21
5	Oferta de servicios integrados en el área.	0,05	3	0,15

6	Aplicación adecuada de normas en la protocolización de procedimientos médicos.	0,06	4	0,24
7	Excelente coordinación de servicios institucionales desde el área de admisión con el área de enfermería de hospitalización.	0,05	3	0,15
8	Ambiente laboral adecuado para el desarrollo correcto de las funciones del cliente interno.	0,04	3	0,12
9	Acreditación como institución de segundo nivel de complejidad lo que permite mantener relaciones de convenios con instituciones públicas y privadas para la prestación de servicios médicos a sus afiliados.	0,06	4	0,24
10	Personal médico y administrativo calificado, especializado y con experiencia.	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Ausencia de un marco de planificación estratégica en la clínica.	0,06	1	0,06
2	Falta de actualización de un software integral administrativo, contable y médico para simplificar el proceso de reportes de gastos médicos, honorarios, etc.	0,04	2	0,08
3	Posesión de cartera vencida, debido al crédito de prestaciones médicas que otorga a pacientes afiliados al IESS y MSP.	0,05	1	0,05
4	Déficit de médicos especialistas para el área de atención ambulatoria y consulta externa.	0,04	1	0,04

5	Deficiente estructura orgánica funcional.	0,04	2	0,08
6	Carencia de manuales, guías, reglamentos de algunas actividades y tareas en el área administrativa.	0,03	2	0,06
7	Carencia de sistemas de control en los procesos médicos.	0,05	1	0,05
8	Condiciones de infraestructura inadecuada en algunas áreas y falta de un ascensor en el edificio.	0,04	2	0,08
9	Escaza capacitación y formación continua para el desarrollo de habilidades del cliente interno.	0,04	1	0,04
10	Falta de motivación, reconocimientos e incentivos laborales para el cliente interno.	0,05	2	0,10
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,67</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Guambo, M, 2019

Fortaleza Importante 4

Fortaleza Menor 3

Debilidad Menor 2

Debilidad Importante 1

### Interpretación y Análisis

Según los datos obtenidos de nuestra matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), podemos darnos cuenta que nuestra posición interna es alta por el hecho de tener importantes fortalezas.

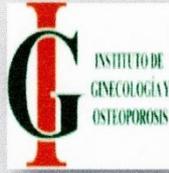
El promedio ponderado es de 2,67, el mismo que está por encima del promedio que es 2,5 caracterizando a INGINOST CIA. LTDA., como una organización fuerte internamente. Estos resultados demuestran que la empresa está aprovechando bien sus fortalezas, debido a que están son: identificación del cliente interno con la clínica; sentido de pertenecía institucional; liquidez para cubrir el total de los pasivos a corto plazo; cartera de servicios hospitalarios y quirúrgicos en crecimiento; aplicación adecuado de normas en la protocolización de procedimientos médicos; acreditación como institución de segundo nivel de complejidad lo que permite mantener relaciones de convenios institucionales con entidades públicas y privadas para la prestación de

servicios médicos a sus afiliados; personal médico y administrativo calificado, especializado y con experiencia, tal como lo indica la calificación de 4 como principales.

Las debilidades mayores son: ausencia de un marco de planificación estratégica en la clínica; posesión de cartera vencida, debido al crédito de prestaciones médicas que otorga a pacientes afiliados al IESS y MSP; déficit de médicos especialistas para el área de atención ambulatoria y consulta externa; carencia de sistemas de control en los procesos médicos; escasa capacitación y formación continua para el desarrollo de habilidades del cliente interno, con una calificación de 1 respectivamente. Con el análisis anterior podemos observar que se debe buscar estrategias que permitan convertir estas debilidades en fortalezas, y hacer énfasis en seguir mejorando internamente como empresa, puesto que el mercado actual está en constante cambio y las empresas que no se actualizan o no están de la mano con la tecnología y otros cambios importantes tendrán oportunidades mínimas de crecimiento en el futuro.

#### **4.4.5 Matriz FODA**

Establecidas prácticamente las principales fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas; se procede a plantear los primordiales objetivos para la creación de sus correspondientes estrategias.



ATRIBUTOS DE LA EMPRESA		
FORTALEZAS		DEBILIDADES
a	Identificación del cliente interno con la clínica. Sentido de pertenencia institucional.	a Ausencia de un marco de planificación estratégica en la clínica
b	Liquidez para cubrir el total de los pasivos a corto plazo.	b Falta de actualización de un software integral administrativo, contable y médico para simplificar el proceso de reportes de gastos médicos, honorarios, etc.
c	Cartera de servicios hospitalarios y quirúrgicos en crecimiento.	c Posesión de cartera vencida, debido al crédito de prestaciones médicas que otorga a pacientes afiliados al IESS y MSP.
d	Interés de la gerencia general por fomentar la atención hospitalaria, quirúrgica y ambulatoria.	d Déficit de médicos especialistas para el área de atención ambulatoria y consulta externa
e	Oferta de servicios integrados en el área	e Deficiente estructura orgánica funcional
f	Aplicación adecuada de normas en la protocolización de procedimientos médicos.	f Carencia de manuales, guías, reglamentos de algunas actividades y tareas en el área administrativa.
g	Excelente coordinación de servicios institucionales desde el área de admisión con el área de enfermería de hospitalización	g Carencia de sistemas de control en los procedimientos médicos
h	Ambiente laboral adecuado para el desarrollo correcto de las funciones del cliente interno	h Condiciones de infraestructura inadecuada en algunas áreas y falta de un ascensor en el edificio.
i	Acreditación como institución de segundo nivel de complejidad lo que permite mantener relaciones de convenios con instituciones públicas y privadas para la prestación de servicios médicos a sus afiliados.	i Escasa capacitación y formación continua para el desarrollo de habilidades del cliente interno
j	Personal médico y administrativo calificado, especializado y con experiencia	j Falta de motivación, reconocimientos e incentivos laborales para el cliente interno

BUTOS DEL AMBIENTE		ESTRATEGÍA FO (MAX; MAX)	ESTRATEGÍA DO (MIN; MAX)
a	Escasez de centros asistenciales para pacientes con enfermedades gineco - obstétricas y enfermedades degenerativas ósea así como un servicio hospitalario deficiente.	<b>Objetivo:</b> 1. Gestionar convenios con instituciones médicas públicas y aseguradoras médicas privadas, en el lapso de 5 años. 2. Utilizar adecuadamente el activo tangible hasta llegar a un 85% de la capacidad utilizada implementando nuevos servicios en los próximos 5 años.	<b>Objetivo:</b> 1. Ejecutar 5 planes de capacitación hasta el año 2022. 2. Establecer 6 programas de mejoramiento de procesos, en toda la organización en los próximos 5 años. 3. Invertir \$90,000 en equipamiento médico y tecnológico en los próximos 5 años.
b	Capacitación al personal.		
c	Provincia de acelerado crecimiento poblacional en el país con tasas elevadas de natalidad y problemas específicos.		
d	Aparición de nuevas necesidades de atención relacionadas a nuevos factores demográficos y de inmigración.		
e	Disponibilidad en el mercado de nuevos y mejores equipos médicos con tecnología avanzada.		
f	Firma de nuevos convenios a mediano plazo con empresas de seguros médicos privados para la debida atención de sus afiliados titulares y dependientes.		
g	Renovación del convenio con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS para la prestación y atención médica a sus afiliados del seguro general y campesino.		
h	Los servicios médicos del MSP poseen poca capacidad resolutive, por lo que no abastecen a la gran demanda de pacientes.		
i	Zona de gran potencial económico, principalmente en el sector comercial, agrícola y ganadero.		

ORIGEN EXTERNO: ATRI	j	Futuros convenios con empresas auditorías y liquidadoras de expedientes médicos especializadas en recuperación de cartera.		
	a	Incremento de cartera de servicios del Hospital IESS Riobamba.		
	b	Desarrollo de nuevas técnicas médicas que disminuyen la necesidad de hospitalización convencional.		
	c	Creación de nuevas casas de salud especializadas en distintas áreas.		
	d	Incremento en el costo de los medicamentos e insumos hospitalarios.		
	e	Aranceles aduaneros a las importaciones de equipos médicos sofisticados		
	f	Incremento de la competencia del sector privado en el área de salud.		
	g	Incertidumbre e inestabilidad en la situación socio económica y política del país		
	h	Incremento paulatino de pacientes afiliados al IESS que generan al aumento de crédito y cartera vencida.		
	i	Percepción de los usuarios es desfavorable para con INGINOST CIA. LTDA., en lo referente a precios muy altos y baja calidad en los servicios médicos.		
j	Clinicas privadas y hospitales públicos con mayor imponentia y presencia en infraestructura e imagen corporativa.			
			<b>Objetivo:</b> 1. Invertir \$ 55,000 dólares en la cartera de servicios, especialmente en el área de ginecología, pediatría, neonatología, traumatología, laboratorio clínico, para lograr que estos se ubiquen en el cuadrante estrella durante los próximos 5 años. 2. Invertir \$10,000 en equipamiento del área de espera en el año 2019. 3. Implementar un sistema informático integral administrativo y médico hasta el año 2022.	

## 4.5 Implementación de la estrategia

### 4.5.1 Jerarquización de Objetivos Estratégicos

Una vez realizada la matriz FODA se han generado 10 objetivos estratégicos y cada uno de ellos reflejara su respectivo objetivo a corto plazo, así como su estrategia siendo estos los que se detallan en orden jerárquico a continuación:

#### 4.5.1.1 Primer Objetivo

Ejecutar 5 planes de capacitación hasta el año 2022

#### Objetivo

- Desarrollar un plan de capacitación anual 2019 – 2022
- Implementar el plan de gestión del talento humano en el 2019

#### Estrategia

- Estrategia de desarrollo del capital intelectual

#### 4.5.1.2 Segundo Objetivo

Implementar un sistema informático integral administrativo y médico hasta el año 2022.

## **Objetivo**

- Implementar un sistema informático de adquisiciones hasta el año 2020.
- Implementar un sistema informático integrado de los servicios médicos y administrativos hasta el 2020.

## **Estrategia**

- Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.

### *4.5.1.3 Tercer Objetivo*

Establecer 6 programas de mejoramiento de procesos en toda la organización en los próximos 5 años.

## **Objetivo**

- Implementar el 65% de los procesos de mejora continua en toda la institución, tanto médicos, administrativos y financieros hasta el 2020.

## **Estrategia**

Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.

### *4.5.1.4 Cuarto Objetivo*

Invertir \$90.000 dólares en equipamiento médico y tecnológico en los próximos 5 años.

## **Objetivo a Corto Plazo**

- Instalar el 100% de quirófano integrado hasta el 2020.

## **Estrategia**

Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios y productos.

### *4.5.1.5 Quinto Objetivo*

Utilizar adecuadamente el activo tangible hasta llegar a un 85% de la capacidad utilizada implementando nuevos servicios en los próximos 5 años.

### **Objetivo a Corto Plazo**

- Adecuar 5 consultorios para arrendamiento a médicos especialistas para el año 2020.

### **Estrategia**

Estrategia intensiva de proliferación de los servicios o productos.

#### *4.5.1.6 Sexto Objetivo*

Invertir \$55.000 dólares en la cartera de servicios especialmente en el área de ginecología, pediatría, neonatología, traumatología y laboratorio clínico para lograr que estos se ubiquen en el cuadrante estrella durante los próximos 5 años.

### **Objetivo**

- Instalar el 100% de los equipos en el área de ginecología, traumatología, laboratorio clínico hasta el año 2020.

### **Estrategia**

Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.

#### *4.5.1.7 Séptimo Objetivo*

Invertir \$10.000 dólares en equipamiento del área de espera en el año 2020.

### **Objetivo**

- Instalar el 100% en instrumentos médicos, muebles y enseres en los consultorios y salas de espera hasta el año 2020.

## **Estrategia**

Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.

### *4.5.1.8 Octavo Objetivo*

Gestionar convenios con instituciones médicas públicas, privadas y aseguradoras médicas en el lapso de 5 años.

## **Objetivo**

- Realizar convenios con aseguradoras médicas, empresas particulares, instituciones educativas y demás para que ocupen la capacidad resolutive disponible para los siguientes 5 años.

## **Estrategia**

Estrategia de diversificación horizontal

### *4.5.1.9 Noveno Objetivo*

Aumentar el margen de utilidad al 30% de promedio en los próximos 5 años.

## **Objetivo a Corto Plazo**

- Mantener los costos operacionales al 20%, considerando un promedio de inflación del 4%.

## **Estrategia**

Estrategia de liderazgo en costo.

### *4.5.1.10 Décimo Objetivo*

Incrementar al 15% la participación en el mercado en servicios clínicos en los próximos 5 años.

## **Objetivo**

- Incrementar la capacidad resolutive en los servicios médicos
- Incrementar la cobertura geográfica

## **Estrategia**

Estrategia intensiva del desarrollo del mercado.

#### 4.5.2 Propuesta Implementación PEDI

**Tabla 35-4:** Propuesta Implementación PEDI

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	POLÍTICAS / REGLAS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	INDICADORES
1	Ejecutar 5 planes de capacitación hasta el año 2022.	Estrategia de desarrollo del capital intelectual.	<p>Desarrollar un plan de capacitación anual 2019 -2022</p> <p>Implementar el plan de gestión del talento humano en el 2019</p>	<p><b>POLÍTICA:</b> Los avances del plan de gestión del talento humano se presentarán continuamente.</p> <p><b>REGLA:</b> Si se desarrolla el plan de gestión en el tiempo determinado de tres meses se dará una bonificación de 150 dólares luego de la aprobación del mismo.</p>	\$5.000,00	Gerente General	Efectividad en la ejecución de planes de capacitación = planes de capacitación ejecutados/planes de capacitación programadas
2	Implementar un sistema informático integral administrativo y médico hasta el año 2022.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	<p>Implementar un sistema informático de adquisiciones hasta el año 2020.</p> <p>Implementar un sistema informático integrado de los servicios médicos y administrativos hasta el 2020.</p>	<p><b>POLÍTICA:</b> Los módulos serán diseñados a las necesidades institucionales.</p> <p><b>REGLA:</b> El proveedor del software ingresará a la base de datos institucional.</p>	\$10.000,00	Gerente General	Efectividad en la implementación de sistemas informáticos= sistemas informáticos ejecutados / sistemas informáticos programados

3	Establecer 6 programas de mejoramiento de procesos en toda la organización en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos	Implementar al 65% de los procesos de mejora continua en toda la institución, tanto médicos, administrativos y financieros hasta el 2020	<b>POLÍTICA:</b> Se debe cumplir con los plazos de entrega de los procesos mejorados. <b>REGLA:</b> Se sancionará con llamados de atención a los equipos que no presenten los avances y con amonestaciones económicas a la empresa consultora	\$6.500,00	Gerente General	Efectividad en la incorporación de los procesos= procesos ejecutados/ procesos programados
4	Invertir \$90.000 dólares en equipamiento médico y tecnológico en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios y productos.	Instalar el 100% de quirófano integrado hasta el 2020	<b>POLÍTICA:</b> Se aplicará los estudios antes de la inversión. <b>REGLA:</b> El equipo que ofrezca garantías por 2 años se contratará.	\$90.000,00	Gerente General	Eficiencia en inversión tecnológica= presupuesto ejecutado/ presupuesto proyectado
5	Utilizar adecuadamente el activo tangible hasta llegar a un 85% de la capacidad utilizada implementando nuevos servicios en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva de proliferación de los servicios o productos	Adecuar 5 consultorios para arrendamiento a médicos especialistas para el año 2020.	<b>POLÍTICA:</b> Se designarán equipo de fiscalización de la obra. <b>REGLA:</b> El equipo fiscalizador entregará un informe detallado de la obra ejecutada.	\$16.500,00	Gerente General	Eficiencia en la utilización del activo tangible= (Capacidad Utilizada/Capacidad Total) * 100

6	Invertir \$55.000 dólares en la cartera de servicios especialmente en el área de ginecología, pediatría, neonatología, traumatología y laboratorio clínico para lograr que estos se ubiquen en el cuadrante estrella durante los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	Instalar el 100% de los equipos en el área de ginecología, traumatología, laboratorio clínico hasta el año 2020	<b>POLÍTICA:</b> Se aplicaran los estudios respectivos antes de la inversión. <b>REGLA:</b> La compra de equipos debe ser autorizada por la gerencia y el directorio de la junta general de accionistas de la empresa	\$55.000,00	Gerente General Directorio de la Junta General de Accionistas	Eficiencia en inversión tecnológica= presupuesto ejecutado/ presupuesto proyectado
7	Invertir \$10.000,00 dólares en equipamiento del área de espera en el año 2020.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos	Instalar el 100% en instrumentos médicos, muebles y enseres en los consultorios y salas de espera hasta el año 2020.	<b>POLÍTICA:</b> Se aplicará los estudios antes de la inversión. <b>REGLA:</b> Por lo menos se requerirá de 10 proformas para de estas seleccionar a la empresa encargada del contrato	\$10.000,00	Gerente General	Eficiencia en inversión= presupuesto ejecutado / presupuesto proyectado
8	Gestionar convenios con instituciones médicas públicas, privadas y aseguradoras médicas en el lapso de 5 años.	Estrategia de diversificación horizontal	Realizar convenios con aseguradoras médicas, empresas particulares, instituciones educativas y demás para que ocupen la capacidad resolutive disponible para los siguientes 5 años.	<b>POLÍTICA:</b> Se debe cumplir con el número de convenios programados <b>REGLA:</b> Se sancionara a la persona o equipo encargado de realizar convenios si	\$3.500,00	Gerente General	Convenios Institucionales= (Convenios en marcha/ Convenios propuestos)

				no cumplen con sus avances anuales programados			
<b>9</b>	Aumentar el margen de utilidad al 30% de promedio en los próximos 5 años.	Estrategia de liderazgo en costo	Mantener los costos operacionales al 20%, considerando un promedio de inflación del 4%	POLÍTICA: La gerencia realizará reuniones trimestrales para analizar la situación financiera de la clínica REGLA: Las reuniones son obligatorias y deberán estar presentes los jefes de cada área	\$1.500,00	Gerencia General	Margen Utilidad = (Costo total/Utilidad)*100
<b>10</b>	Incrementar al 15% la participación en el mercado en servicios clínicos en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo del mercado	Incrementar la capacidad resolutiva en los servicios médicos Incrementar la cobertura geográfica	POLÍTICA: Se regirá los convenios establecidos REGLA: Los viáticos se reconocerán con la entrega de facturas	\$4.000,00	Gerencia General	Rentabilidad por servicios clínicos/ Tasa de crecimiento de las ventas por segmento

### 4.5.3 Plan Operativo Anual (POA)

**Tabla 36-4:** Plan Operativo Anual (POA)

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS		ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INDICADORES DE OBJETIVOS
1	Ejecutar 5 planes de capacitación hasta el año 2022	Desarrollar un plan de capacitación anual 2019-2020		Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo.	Definición de responsabilidades. Desarrollo de nuevos procesos. Desarrollo de Gestión del Área de Recursos Humanos al interior de la Clínica, orientada al servicio del cliente interno.	Gerente General	3 semanas	Eficiencia en la ejecución del plan de gestión de R.R. H.H= (actividades en marcha/actividades propuestas) *100
		Implementar el plan de gestión del talento humano en el 2019		Desarrollo de los Planes Anuales de Capacitación	Poner marcha Plan de Capacitación. Evaluar y replicar lo aprendido en un manual de procedimiento.		5 semanas	Eficiencia en el tiempo de ejecución del plan de capacitación= (tiempo ejecutado/tiempo estimado) * Tiempo estimado
2	Implementar un sistema informático integral administrativo y médico hasta el año 2022.	Implementar un sistema informático de adquisiciones hasta el 2020.		Cotización, compra e instalación del software de gestión	Ingresar base de datos al sistema	Gerente General	4 semanas	Eficiencia en la implementación del programa de inventarios=fases de la implementación/ fases proyectadas
		Implementar un sistema informático integrado de los		Puesta en marcha de un Sistema Integral	Enlistar las necesidades del módulo de control de gestión. Desarrollo del módulo		8 semanas	Eficacia en la implementación del

		servicios médicos y administrativos hasta el 2020		<b>de Control de Gestión</b>	Ingreso de información			sistema= (módulos implantados/ módulos a desarrollar) * módulos a desarrollar
3	<b>Establecer 6 programas de mejoramiento de procesos en toda la organización en los próximos 5 años.</b>	Implementar el 65% de los procesos de mejora continua en toda la institución, tanto médicos, administrativos y financieros hasta el 2020.		<b>Procedimiento de recaudación e ingresos.</b>	Gestión de los Recursos Físicos e Inversiones	<b>Gerente General</b>	<b>4 semanas</b>	Eficiencia avance de procesos = (número de procesos terminados/total procesos) * 100
				<b>Evaluación del grado de</b>	Gestión productos farmacéuticos y servicios clínicos			
				<b>Cumplimiento de Metas de Desempeño</b>	Hojas de control por áreas			
4	<b>Invertir \$90.000,00 dólares en equipamiento médico y tecnológico en los próximos 5 años.</b>	Instalar el 100% de quirófano integrado hasta el 2020.		<b>Diseño del proyecto.</b>	Estudio técnico y financiero de la implementación del quirófano integrado	<b>Gerente General</b>	<b>5 semanas</b>	Eficiencia tiempo de ejecución= (tiempo real ejecución/ tiempo establecido en el cronograma) * 100
				<b>Estudio de factibilidad</b>	Cronograma para el desarrollo del proyecto de inversión. Presentación del proyecto a directivos.			
5	<b>Utilizar adecuadamente el activo tangible hasta llegar a un 85% de la capacidad utilizada implementando nuevos servicios en los próximos 5 años.</b>	Adecuar 5 consultorios para arrendamiento a médicos especialistas para el año 2020.		<b>Planificación y organización del proyecto de inversión</b>	Establecimiento del presupuesto de la obra y selección del contratista	<b>Gerente General</b>	<b>9 semanas</b>	Efectividad en la utilización del activo tangible = (Capacidad Utilizada/ Capacidad Total) *100
				<b>Ejecución y control de la obra</b>	Presentación de planos, permisos y fechas de entrega de la obra			
6	<b>Invertir \$55.000,00 dólares en la cartera de servicios especialmente en el área de ginecología,</b>	Instalar el 100% de los equipos en el área de ginecología,		<b>Evaluación del estado actual de los equipos médicos.</b>	Registro de los equipos hacer datos de baja.	<b>Gerente General Directorio de la Junta General de Accionistas</b>	<b>5 semanas</b>	Eficiencia tiempo de ejecución= ( Tiempo real ejecución/ tiempo

	<b>pediatría, neonatología, traumatología y laboratorio clínico para lograr que estos se ubiquen en el cuadrante estrella durante los próximos 5 años.</b>	traumatología, laboratorio clínico hasta el año 2020.		<b>Compra de equipos médicos para las áreas seleccionadas</b>	Implementación de equipos en áreas designadas			establecido en el cronograma) *100
<b>7</b>	<b>Invertir \$10.000,00 dólares en equipamiento del área de espera en el año 2020</b>	Instalar el 100% en instrumentos médicos, muebles y enseres en los consultorios y salas de espera hasta el año 2020.		<b>Diseño plan de interiores para las áreas de espera y atención al cliente</b>	Elaborar el presupuesto y plan de compras del diseño de interiores Ejecución de obra del ambiente interno del área de espera y atención al cliente.	<b>Gerente General</b>	<b>4 semanas</b>	Eficiencia en la ejecución del presupuesto = (presupuesto ejecutado/ presupuesto aplicado) * presupuesto aplicado.
<b>8</b>	<b>Gestionar convenios con instituciones médicas públicas, privadas y aseguradoras médicas en el lapso de 5 años.</b>	Realizar convenios con aseguradoras médicas, empresas particulares, instituciones educativas y demás para que ocupen la capacidad resolutive disponible para los siguientes 5 años		<b>Planificación de convenios con embellecimientos de objetivos.</b>	Promoción de la clínica a nivel local Establecer la estructura de los convenios con asesoramiento legal Delegación de personal a cargo de las visitas los potenciales socios.	<b>Gerente General</b>	<b>7 semanas</b>	Eficiencia avance de convenios = número de convenios firmados/ total de convenios programados
<b>9</b>	<b>Aumentar el margen de utilidad al 30% de promedio en los próximos 5 años</b>	Mantener los costos operacionales al 20% considerando un promedio de inflación del 4%		<b>Mejoramiento del uso de los recursos a través del sistemas de control integrado</b>	Actualización de los registros de las prestaciones de salud actualización de requerimientos por áreas a su real necesidad.	<b>Gerencia General</b>	<b>8 semanas</b>	Eficiencia en los márgenes de utilidad=(Margen de utilidad año x – Margen de utilidad año 0)
				<b>Equilibrio Financiero; Igualdad ingresos y gastos</b>	Revisión de convenios de mantención y reparación como de compra y venta de servicios			

10	Incrementar al 15% la participación en el mercado en servicios clínicos en los próximos 5 años.	Incrementar la capacidad resolutiva en los servicios médicos		<b>Arriendo del quirófano para cirugías de especialización. Ofrecer el servicio de laboratorio a consultorios privados.</b>	Establecer los precios de arrendamiento. Establecer las comisiones por pacientes reasignados.	<b>Gerencia General</b>	3 semanas	Rentabilidad por servicios clínicos
		Incrementar cobertura geográfica		<b>Ofrecer el servicio y beneficios de la clínica en la ciudad y sectores aledaños.</b>	Diseñar los paquetes a ofrecer fidelización de futuros clientes.		4 semanas	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento

#### 4.5.4 Presupuesto PEDI

**Tabla 37-4:** Presupuesto PEDI

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	RECURSOS FINANCIEROS
1	Ejecutar 5 planes de capacitación hasta el año 2022.	Estrategia de desarrollo de capital intelectual.	\$5.000,00
2	Implementar un sistema informático integral administrativo y médico hasta el año 2022.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	\$10.000,00
3	Establecer 6 programas de mejoramiento de procesos en toda la organización en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	\$6.500,00
4	Invertir \$90.000,00 dólares en equipamiento médico y tecnológico en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	\$90.000,00
5	Utilizar adecuadamente el activo tangible hasta llegar a un 85% de la capacidad utilizada implementando nuevos servicios en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva de proliferación de los servicios o productos.	\$16.500,00
6	Invertir \$55.000,00 en la cartera de servicios especialmente en el área de ginecología, pediatría, neonatología, traumatología y laboratorio clínico para lograr que estos se ubiquen en el cuadrante estrella durante los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	\$55.000,00
7	Invertir \$10.000,00 en equipamiento del área de espera en el año 2020.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	\$10.000,00
8	Gestionar convenios con instituciones médicas públicas, privadas y aseguradoras médicas en el lapso de 5 años.	Estrategia de diversificación horizontal.	\$3.500,00
9	Aumentar el margen de utilidad al 30% de promedio en los próximos 5 años.	Estrategia de liderazgo en costo.	\$1.500,00
10	Incrementar al 15% la participación en el mercado en servicios clínicos en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo del mercado.	\$4.000,00
<b>PRESUPUESTO PEDI</b>			\$202.000,00
<b>IMPREVISTO 5%</b>			\$10.100,00
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>			\$212.100,00

## CONCLUSIONES

- Se ha podido establecer teóricamente que la Clínica INGINOST CIA. LTDA., no ha ejecutado una planificación adecuada para sustentar la situación real y problemática de la clínica, por lo que urge la aplicación del plan estratégico que permita direccionar el cumplimiento de los objetivos con el fin de mejorar la gestión y toma de decisiones.
- Es necesario la elaboración de modelos de planificación y direccionamiento estratégico para desarrollar las habilidades administrativas de servicio que eleven el nivel de gestión gerencial.
- Es indispensable contar con un plan estratégico para la clínica INGINOST CIA. LTDA. mediante la metodología de Fred David para incrementar sus ingresos y mejorar la gestión y toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda se socialice de manera correcta el Plan Estratégico para mejorar el buen desenvolvimiento de la organización que permita direccionar el cumplimiento de los objetivos con el fin de mejorar la gestión y toma de decisiones. de la clínica INGINOST CIA. LTDA.
- Es necesario que la clínica INGINOST CIA. LTDA., debe tomar en cuenta sus fortalezas y oportunidades para poder así contrarrestar sus debilidades y hacer frente a sus amenazas, mediante la utilización de modelos de planificación y direccionamiento estratégico de habilidades administrativas de servicio que eleven el nivel de gestión gerencial.
- Es recomendable que la organización ejecute el plan estratégico para incrementar sus ingresos y mejorar la gestión y toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bárcena, J. & Lerma, K. (2012). *Planeación Comercial*. Bogotá: Alfaomega.
- Cepeda, F. (2011). *Planificación Estratégica*. New York: Koper Raw.
- Certo, S. (15 de febrero de 2015). *Modelo General de Administración Estratégica*. Quito: El Universo.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Sao Paulo: Edimundo.
- Chiavenato, I. (2012). *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Alfaomega.
- Goodwstein, L. Nolan, T., & Pfeifeer, W. (1998). *Planificación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Hernández, R. (2000). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
- Kaplan, N. & Norton, C. (2010). *El cuadro del mando integral*. Bogotá: Edimundo.
- Lerma, A. & Bárcena, S. (2015). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. 2ª ed. México: McGraw- Hill.
- Leonard, D., Goodstein, T., Nolan, J., & Pfeiffer, W. (1998) *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Lozada, H. (06 de Junio 2015). *Centro Internacional de Educación Continua*. Obtenido de: <http://goyoplan701.blogspot.com/2015/06/ventajas-desventajas-de-la.html>.
- Marín, J., & Montiel, E. (1994). *Estrategia Diseño y Ejecución*. 2ª ed. México: McGraw- Hill.
- Mercado, S. (2015). *Administración Aplicada*. México: Limusa.
- Morales, M. (Agosto de 2014). *¿Cómo construir una filosofía empresarial?* Obtenido de: <https://www.pymempresario.com/2014/8/como-construir-una-filosofia-empresarial/>
- Munch, L. (2016). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Pinto, R. (2015) *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: Ingramex.
- Porter, M. (2013) *Cinco Fuerzas de Porter*. Madrid: Edimundo.
- Riquelme, M. (2017) *Web y Empresas*. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/category/planificacion-estrategica/>
- Rojas, M., & Medina, L. (08 de Abril de 2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. Obtenido de: <https://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>
- Rojas, M., & Medina, L. (2016) *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Romero, A. (1 de Abril de 2008). *Definiciones*. Obtenido de <https://definicion.de/clinica/>
- Scalan, B. (09 de Abril de 2015). *Procesos de Planeación*. Obtenido de: <http://sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/procesos-de-planeacion>.
- Sinexus. (12 de Agosto de 2012). *Plan Operativo Anual (POA)*. Obtenido de: [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx).

- Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica lo que todo director debe saber*. México: Continental.
- Thompson, I. & Strickland, C. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Bogotá: McGraw –Hill.
- Thompson, I. (06 de Junio de 2004). *Misión y visión empresarial*. Obtenido de: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision.vision-empresa.html>.

**ANEXOS**

**Anexo A:** Formato de encuesta dirigida a al personal que labora en la clínica Inginost CIA.  
LTDA

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**  
**ENCUESTA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA CLINICA INGINOST CIA.**  
**LTDA**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**OCUPACIÓN:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**1) ¿Quiénes son los clientes de la clínica Inginost Cia Ltda.,**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2) ¿Cuáles son las principales actividades que desarrolla la clínica Inginost Cia Ltda.?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3) ¿Dónde compite?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4) ¿Es la tecnología un interés primordial de la clínica Inginost Cia Ltda.?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5) ¿Trata la clínica Inginost Cia Ltda., de alcanzar objetivos económicos?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6) ¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades fundamentales para la clínica Inginost Cia Ltda.?**

---

---

---

**7) ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la clínica Inginost Cia Ltda.?**

---

---

---

**8) ¿Se preocupa la clínica Inginost Cia Ltda., por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?**

---

---

---

**9) ¿Se considera que los empleados de RR. HH son necesarios para la dinámica y correcto funcionamiento de la clínica Inginost Cia Ltda.?**

---

---

---

**Gracias por su Colaboración**

**Anexo B:** Formato de encuesta dirigida a al clientes externos de la clínica Inginost CIA. LTDA

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR**

**ENCUESTA PARA CLIENTES EXTERNOS DE LA CLÍNICA INGINOST CIA LTDA**

**SEXO M ( ) F ( )**

**EDAD:** .....

**MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE USTED SELECCIONE**

**1) ¿Cuál de los siguientes seguros utiliza usted?**

**IESS ( ) MSP ( ) SPPAT ( ) SERVICIO MEDICO DE LA CONTRALORIA ( )**

**NINGUNO ( ) SEGURO PRIVADO ( ) OTROS ( )**

**2) Esta conforme con el tiempo de espera hasta recibir la atención**

**SI ( ) NO ( )**

**3) Fue fácil conseguir turno**

**SI ( ) NO ( )**

**4) El trámite para su ingreso fue ágil y oportuno**

**SI ( ) NO ( )**

**5) El trato que le brindo el médico fue (Considere la calidez y amabilidad)**

**EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )**

**6) La capacidad, habilidad y conocimientos del médico fueron**

**EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )**

**7) Su médico dedico todo el tiempo necesario para satisfacer sus necesidades e**

**inquietudes**

**SI ( ) NO ( )**

**8) El trato del personal de enfermería fue. (Considere la calidez y amabilidad)**

**EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )**

**9) Califique la habilidad y destreza de la enfermera que la atendió y el resto del personal**

**EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )**

**10) La explicación de procedimientos fue**

**EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )**

**11) Califique las instalaciones donde le atendieron respecto a su comodidad, higiene y confort de las mismas.**

**EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )**

**12) Si usted es paciente particular considera que el precio por este servicio es (De no serlo omita la pregunta)**

**ALTO ( ) MODERADO ( ) BAJO**

**13) Recomendaría que utilizaran los servicios de la clínica Inginost Cia. Ltda.**

**SI ( ) NO ( )**

**EXCLUSIVO PARA PACIENTES HOSPITALIZADOS**

**14) Las habitaciones estuvieron de acorde a sus expectativas**

**EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )**

**15) El servicio de alimentación fue (Considere la presentación e higiene de los alimentos)**

**EXCELENTE ( ) BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo C:** Formato de encuesta dirigida a el personal que labora en la clinica Inginost CIA.  
LTDA

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR  
ENCUESTA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA CLINICA INGINOST CIA.  
LTDA**

**SEXO:** M (  ) F (  ) **EDAD:**.....

**OCUPACIÓN:**.....

**1) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando para la clínica?**

**MENOS DE UN AÑO (  ) DE 1 A 5 AÑOS (  ) MÁS DE 5 AÑOS (  )**

**2) Durante el tiempo que lleva laborando para la clínica cómo se siente en el cumplimiento de sus labores.**

**EXCELENTE (  ) BUENO (  ) REGULAR (  ) MALO (  )**

**3) La comunicación con su jefe inmediato es**

**EXCELENTE (  ) BUENO (  ) REGULAR (  ) MALO (  )**

**4) Conoce la misión y visión de la clínica**

**SI (  ) NO (  )**

**5) Utiliza usted estrategias adecuadas para el trato con los pacientes**

**SI (  ) NO (  )**

**6) Si la respuesta anterior fue SI explique que estrategias utiliza**

.....  
.....  
.....

**7) ¿Cuáles son los medios de publicidad que utiliza usted para atraer clientes nuevos a la clínica?**

.....  
.....

**8) El trato directo con sus jefes inmediatos es**

**EXCELENTE (  ) BUENO (  ) REGULAR (  ) MALO (  )**

**9) Considera que las reglas y protocolos implementados referente al trato del paciente se cumple con cabalidad**

**SI (  ) NO (  )**

**10) Considera que debería haber mejoras dentro de los estándares de la clínica**

**SI (  ) NO (  )**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**Anexo D: Fotos de la institución**







## **Anexo E:** Procedimiento de atención usuario y/o paciente

Para la recepción del paciente en INGINOST se dispondrá de un área destinada para tal fin, la cual fungirá como primer contacto con el paciente y emitirá información en el ámbito de la unidad médica, la cual será proporcionada cortésmente por el personal asignado del área.

Para la oportuna atención médica al PACIENTE se establece el siguiente sistema de horarios:

### **Consulta Externa:**

**Turno matutino:** de 8:00 a 12:00 horas de lunes a sábado.

**Turno vespertino:** de 15:00 a 19:00 horas de lunes a viernes.

### **Servicio de Urgencias:**

De lunes a domingo las 24:00 horas.

### **Egresos Hospitalarios:**

**Turno matutino:** De 10:00 a 12:00 horas de lunes a sábados

**Turno vespertino:** De 16:00 a 19:00 horas de lunes a viernes.

La entrega de turnos para consultas de medicina general para el turno matutino, se efectuará a partir de las 7:30 horas de lunes a sábados, y para el turno vespertino a partir de las 14:30 horas de lunes a viernes o separadas por internet.

Posteriormente, el área de recepción iniciará el llamado de los turnos, para asignar a cada paciente el consultorio y hora de atención.

Se podrán programar hasta 24 pacientes por turno y por consultorio para el médico de INGINOST. Para otorgar los servicios de medicina preventiva, el paciente se presentará a solicitar la atención directamente al módulo correspondiente. Así mismo el personal responsable del módulo de medicina preventiva será responsable de la aplicación de los diferentes programas de medicina preventiva, incluyéndose el de Promoción de la Salud dado por el médico residente.

Para la atención en medicina de seguros privados o estatales, el paciente se presentará con la auxiliar de Enfermería quien le programe su atención en Consulta Externa, a través de la historia clínica correspondiente y de su credencial de afiliación.

Para la atención de pacientes en control, éstos se presentarán al área de recepción a programar su cita con el médico general de adscripción, con el fin de que se valore periódicamente el

padecimiento y tratamiento instituido, se expida la receta médica correspondiente y se registre en la tarjeta el control según sea el caso.

Para el otorgamiento de la cita médica de seguros privados se verificará en la credencial que expide el propio Instituto, los datos referentes a su afiliación y vigencia de derechos; asimismo, se revisará que en la relación de pacientes atendidos del turno inmediato anterior no aparezca el nombre del mismo paciente, a fin de evitar la duplicidad de consulta.

No podrán atenderse por consulta externa el paciente que no tenga la credencial correspondiente de su afiliación.

Tratándose de la atención de urgencias, deberá solicitarse al paciente o su acompañante que proporcione la Credencial de Afiliación que acredite como paciente a éste; o en su defecto proporcionar los datos personales del mismo, y en caso de internamiento asumir la responsabilidad de firmar los documentos que correspondan. El área de recepción formulará las relaciones de pacientes que serán atendidos en cada turno, mismas que enviará al Área de Archivo Clínico a fin de que ponga a disposición del área de Enfermería los expedientes solicitados.

### **Canalización del paciente al servicio de consulta externa**

El área de Enfermería captará del Archivo Clínico los expedientes dispuestos para consulta de los pacientes, y distribuirá en los consultorios correspondientes después de la toma de los signos vitales.

Una vez asentados peso, estatura y presión del paciente en el expediente, la enfermera encargada procederá a indicar al cliente el consultorio al que debe presentarse.

### **Canalización de pacientes al segundo nivel de atención médica**

Únicamente serán canalizados al servicio médico de especialidades, aquellos pacientes que por su padecimiento no sea posible realizarle los estudios y/o tratamientos necesarios para su rehabilitación en el área de consulta externa por el médico general.

Las condiciones para determinar la canalización, serán con relación a la necesidad de:

- Atención quirúrgica de especialidad.
- Opinión de un médico especialista;

- Limitación de los medios auxiliares de diagnóstico o en los tratamientos necesarios para rehabilitación.

El médico general de primer nivel solicitará la referencia del paciente a través del formato Referencia de Pacientes a 2º. Nivel, en el que indicará el diagnóstico y motivo de la misma.

Las referencias de pacientes a 2º. Nivel de atención que determine el médico deberán ser autorizados por el Director de INGINOST, así como apegarse a los criterios y procedimientos establecidos para la referencia y contra referencia de pacientes al segundo nivel de atención médica.

Una vez autorizada la canalización del paciente, el área de Recepción orientará al paciente para que éste gestione su cita con el médico especialista o servicio requerido de 2o. nivel.

Cuando un paciente en consulta externa requiera con urgencia los servicios de hospitalización, ultrasonido o medicina especializada debido a su estado patológico, el médico general agregará la leyenda “Atención Urgente” a la Referencia de Pacientes a 2o. Nivel y orientará al paciente indicándole que los datos asentados en el formato le servirán para su inmediata atención en el servicio requerido.

Para la atención del paciente en el servicio de especialidades, deberá verificarse que el expediente contenga la Referencia de Pacientes a 2do nivel, cuando sean pacientes canalizados por primera vez. Los servicios médicos no podrán atender en forma directa a pacientes que no tengan derechos, salvo en los casos de extrema urgencia que el Director de INGINOST autorice por el riesgo que existe en el paciente de perder la vida, algún órgano, miembro corporal o su funcionamiento.

### **Del ingreso de pacientes a urgencias**

La canalización al área de urgencias podrá efectuarse cuando:

El paciente requiera la atención médica, para aplicación de curaciones, pequeñas cirugías o diagnósticos y tratamientos por causas crónicas o agudas.

Se requiere la valoración del paciente que se pretende hospitalizar, proveniente de consulta externa general o especializada.

Los pacientes foráneos se presenten a solicitar la consulta médica.

En los términos de la Ley de Salud podrá otorgarse servicio de urgencias gratuitos a pacientes, solamente en casos de urgencias médicas calificadas, hasta lograr estabilizar los signos vitales y eliminar el peligro de muerte.

Todo paciente ingresado al área de urgencias, deberá ser atendido con la prontitud necesaria, observando las formalidades del ingreso con los responsables o familiares según sea el caso.

A los pacientes atendidos en el servicio de urgencias, únicamente se les podrá indicar un inicio de tratamiento, con la finalidad de que posteriormente acudan al consultorio del especialista para una mejor atención y control del padecimiento.

El tiempo máximo de permanencia del paciente en calidad de observación en el área de Urgencias, será de 4 horas; si después de transcurrido este lapso requiere de más tiempo para su recuperación, éste deberá ingresar al área de hospitalización, a fin de mantener las camas desocupadas para atención de otras urgencias.

Cuando un paciente que ingresa a urgencias en estado de inconsciencia, no trae consigo identificación y no hay un responsable o familiar del mismo, deberá otorgársele los servicios médicos inmediatos en tanto se estabiliza y reportar inmediatamente la situación a las autoridades correspondientes.

El médico responsable del servicio de urgencias deberá informar al Director de INGINOST, sobre la atención a pacientes cuyo caso clínico se considere como resultado de una colisión o enfrentamiento personal y sus consecuencias deban ser del conocimiento de las autoridades judiciales.

Siempre que llegue a INGINOST una persona ya fallecida o fallece al momento de recibirla, no podrá ser extendido el certificado correspondiente por ningún médico de la unidad, ya que no se conoce el estado o causas del deceso, ni tampoco recibió atención médica de la misma. Asimismo, deberá dar aviso a la autoridad para su trámite correspondiente.

Al egreso del paciente del servicio, el médico tratante enviará al área de Archivo Clínico la hoja de atención en urgencias y copia del certificado de incapacidad expedida (cuando sea el caso), para su integración al expediente clínico del paciente, a fin de que su médico general o familiar tenga conocimiento de la atención de urgencia otorgada.

Cuando se trate de pacientes foráneos, la hoja de atención de urgencias y la copia del certificado de incapacidad que en su caso se haya expedido, deberán ser enviados a su unidad médica o consultorio periférico de adscripción, para su incorporación al expediente clínico.

### **Hospitalización de Pacientes**

A juicio del médico tratante, procederá la hospitalización del paciente en cualquiera de los siguientes casos.

- I.- Cuando el padecimiento requiera atención o asistencia médico quirúrgica que no pueda ser proporcionada en forma ambulatoria.
- II.- Cuando el estado de salud del paciente requiera la observación constante o un manejo que sólo pueda llevarse a efecto en el área hospitalaria.

Para el trámite de hospitalización del paciente, el médico especialista requerirá los formatos para hospitalización; Autorización, Solicitud y Registro de Intervención Quirúrgica y Solicitud al Servicio de Transfusión (en su caso), mismos que enviará al médico adscrito al área de Hospitalización para programación del servicio solicitado.

El médico de hospitalización deberá verificar en los pacientes quirúrgicos su valoración preoperatoria y estudios auxiliares de diagnóstico, doce horas antes de la intervención programada.

Para el ingreso hospitalario de todo paciente, la enfermera de turno requerirá la Carta de Consentimiento donde se compromete el interno a cumplir con la reglamentación de INGINOST y autoriza al Instituto a practicarle los procedimientos médico-quirúrgicos para la cura o alivio de su padecimiento. Cuando el paciente no se encuentre en condiciones de firmar la Carta de Consentimiento, solicitará la autorización inmediata de los familiares o del responsable legal.

Cuando se requiera efectuar un acto quirúrgico emergente a pacientes canalizados por el servicio de urgencias, deberá procurarse recabar la autorización del paciente; de los familiares; o del responsable legal, en caso de no obtenerla de inmediato, se procederá a la intervención con la autorización del Director de INGINOST y la firma de uno o dos médicos responsables y legalmente autorizados.

El ingreso hospitalario del paciente deberá llevarse a cabo cuidadosamente y con gentileza, de acuerdo a su estado de salud; ya sea en silla de ruedas o en camilla.

El área de Enfermería deberá localizar y notificar a los familiares del paciente que se encuentra internado, siempre que éste haya llegado solo o ingresado en estado de inconsciencia.

No podrán ser programados los actos quirúrgicos fuera del horario fijado para el efecto, el cual será de las 8:00 a 14:00 y de 15:00 a 20:00 horas de lunes a sábado, coadyuvando a regularizar las tareas propias de los especialistas y técnicos médicos que colaboran en el mismo. Únicamente podrá intervenir fuera de este horario en cualquier caso de urgencia.

INGINOST contará con un área aislada en la cual serán internados los pacientes que presenten cuadros de enfermedad de tipo infectocontagioso, cubriendo con ello las necesidades de rehabilitación de los mismos.

Deberá procurarse que durante el ingreso y estancia del paciente hospitalizado, la conversación gire en torno a la rehabilitación de su salud, a las cuestiones normativas y reglamentarias de INGINOST y evitar hablar de aspectos referentes a otros internos o índices de mortalidad hospitalaria.

El tiempo de duración de la hospitalización del paciente deberá limitarse al estrictamente necesario para resolver las condiciones clínicas que la motivaron.

En los casos de atención por parto, se solicitará la presencia de los familiares o responsables legales de la interna a fin de autorizar y/o ejecutar cualquier disposición médica.

Asimismo se solicitará la presencia de los padres o responsables legales de pacientes lactantes o menores hospitalizados, para atender cualquier disposición médica para efectos de proporcionar los cuidados maternos correspondientes.

El horario de visitas a pacientes hospitalizados será de 10:00 a 12:00 horas y de 16:00 a 18:00 horas de lunes a domingo y en que el paciente o representante legal lo autorice.

En el caso de que se autorice el pase de visitante a salas asépticas, le será proporcionada a éste la ropa y accesorios necesarios para su estancia.

Queda prohibido el acceso al área de hospitalización, a los visitantes menores de 10 años de edad, asegurando con ello el cuidado de su salud.

Se prohibirá la permanencia de familiares o responsables legales fuera del horario establecido para visitas, en caso de ser necesaria su permanencia para cuidado del interno, esta solamente será autorizada por el Médico en turno.

### **Servicio de Enfermería**

El personal de enfermería deberá cumplir rápida y eficazmente las instrucciones escritas del médico, así como asistirle oportunamente en la exploración de los pacientes, toma de signos vitales y tratamientos.

El personal de enfermería supervisará que el piso, muebles, utensilios y ropa de los consultorios, cuartos o salas de internamiento se encuentren perfectamente limpios y ordenados, reportando cualquier anomalía al Administrador de INGINOST.

En todo momento deberán colaborar con el área de medicina preventiva en la promoción de acciones tales como la prevención de padecimientos transmisibles, campañas de vacunación, orientación sobre planificación familiar, etc., así como contribuir a la notificación de todas aquellas enfermedades sujetas a control epidemiológico.

Deberán estar al pendiente del estado o evolución de los pacientes internos, informando al médico responsable de la situación, proporcionando los reportes relacionados con su salud.

Las enfermeras adscritas al servicio hospitalario, deberán de surtirse a través del

Recetario Colectivo los medicamentos preindicados a los pacientes para un lapso de 24 horas; y en días sábados deberán hacerlo para 48 horas, a fin de cumplir con las indicaciones médicas oportunamente.

Vigilarán que se le proporcione al paciente interno los alimentos a la hora indicada, que los ingiera o bien se le ayude a ingerirlos e informará al médico responsable sobre anomalías o situaciones especiales y al nutriólogo cuando el médico determine que dichas situaciones son causadas por el alimento.

Para la realización de un acto quirúrgico, la enfermera encargada del paciente hospitalizado será la responsable de prepararlo (atendiendo a todas las indicaciones preoperatorias), y de canalizarlo al área de quirófano. La enfermera de quirófano será la responsable de realizar la preparación específica (vestimenta, asepsia, instrumental y material médico, etc.) para su intervención.

Se abstendrán de proporcionar informes sobre la salud del paciente a los familiares o responsables del mismo.

### **De los Servicios Auxiliares de Diagnostico**

Para el otorgamiento de los servicios auxiliares de diagnóstico, INGINOST dispondrá de las áreas de Laboratorio y de Rayos X, las cuales realizarán los exámenes de laboratorio, la toma de placas simples y estudios por medio de contraste.

Para la canalización del paciente a los servicios auxiliares de diagnóstico deberán presentarse para el efecto los formatos de Solicitud de Exámenes de Laboratorio o Solicitud de Estudios de Rayos "X", expedidos por el médico tratante.

Siempre que el paciente requiera de estos servicios, el personal de laboratorio o gabinete le indicarán sobre la fecha, hora y condiciones físicas a las que deberá sujetarse para la toma de muestras o placas radiológicas.

El horario de toma de muestras de consulta externa es de 7:30 a 12:30 de lunes a sábados, y los resultados se entregarán al Archivo Clínico, el cual se encargará de incluirlos en los expedientes clínicos correspondientes para que en la consulta siguiente se aplique al paciente el tratamiento adecuado.

El responsable del Laboratorio efectuará visita diaria a las salas de hospitalización para verificar y recoger las solicitudes de análisis que previamente prescriba el médico de sala y realizar la toma de muestras.

En los casos de emergencias la enfermera del servicio acudirá de inmediato al área de Laboratorio con las muestras y las indicaciones del médico tratante para la realización del estudio.

El horario de toma de muestras de rutina hospitalaria es de 7:00 a 8:30. Los resultados serán entregados a la enfermera de piso quien se encargará de incluirlos en los expedientes

clínicos correspondientes para revisión del médico tratante.

Aquellas placas que sean de interés legal o para la docencia, serán resguardadas, y al término de la consulta en la que fueron utilizadas para su revisión, el personal de enfermería las recuperará y las turnará al área de Rayos X para su archivo correspondiente.

Cuando se trate de pacientes hospitalizados, el responsable del área de Rayos X indicará a la enfermera de piso sobre la preparación del paciente y hora de atención en el servicio.

Se practicará la toma de placas radiográficas anotando en la solicitud lugar y fecha, nombre del paciente, edad, clave del paciente, el sector, estudio realizado, el médico solicitante, el servicio que lo solicita y quien realizó el estudio.

El área de Laboratorio contará con los envases adecuados y preparados para recolectar las muestras de los pacientes que serán analizadas. Además manejará un control de identificación para envasarlas y etiquetarlas, evitando con ello cualquier equivocación.

El personal de laboratorio tomará las medidas de seguridad necesarias para la toma y manejo de muestras, con la finalidad de evitar riesgos de contraer alguna enfermedad infecto contagiosa.

Cuando por falta de capacidad instalada o por reparación o mantenimiento de los equipos, no sea posible la prestación de los servicios auxiliares de diagnóstico INGINOST, podrá efectuarse la subrogación de éstos con los particulares que tengan celebrado convenio con otros centros médicos

### **De la Asistencia Farmacéutica**

El suministro de medicamentos a los pacientes por la Farmacia, se realizará mediante la presentación de las Recetas Médicas que expida el médico tratante.

Para pacientes hospitalizados el suministro lo realizará a través del Recetario

Colectivo.

El Recetario Colectivo será realizado conforme a las indicaciones del médico tratante en el expediente; a las necesidades de materiales para la curación de los internos; y conforme a

los actos quirúrgicos programados.

Para el surtimiento de Recetarios Colectivos, el Encargado de Farmacia y Almacén deberá verificar que contenga la autorización del médico de hospitalización o urgencias.

Será el médico tratante quien determine la cantidad de medicamentos a suministrar de acuerdo a la naturaleza, evolución y duración de la enfermedad; indicando hasta dos fármacos por receta de medicamentos del cuadro básico, y uno por receta de medicamentos controlados; especificando en su caso el número de tabletas y la periodicidad para su consumo de acuerdo a la necesidad del tratamiento.

Para que las recetas prescritas sean surtidas, deberán contener la firma y número de cédula del médico tratante, así como la firma del paciente que recibe; ser presentadas sin tachaduras, enmendaduras o mutilaciones, y en un lapso no mayor de 72 horas después de su expedición.

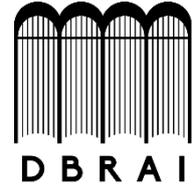
Tratándose de psicotrópicos, la Farmacia llevará un control estricto en el suministro de dichos medicamentos, a través del libro de registro por medicamento, el cual es supervisado periódicamente por la Secretaría de Salud. Además, registrará la salida de dichos medicamentos en el sistema para control del inventario.

En los casos de urgencia calificada que ponga en riesgo la estabilidad del paciente y la Farmacia no cuente con los medicamentos prescritos o substitutos dentro del cuadro básico, éstos podrán adquirirse a través del fondo Revolviente, lo cual deberá ser plenamente justificado con el Reporte de Cero Existencias y la justificación técnica de la urgencia. Para mantener el control del inventario de medicamentos considerados dentro del cuadro básico y fuera de éste, la Farmacia deberá procesar toda la información referente a entradas (por facturas y transferencias) y salidas (por receta, recetarios colectivos, transferencia o devoluciones), a través del sistema informático asignado para tal fin.

Aquellos medicamentos sobrantes que resulten por cambio de prescripción médica, intolerancia de parte del paciente hospitalizado o por fallecimiento de éste, deberán resguardarse en la vitrina de piso, donde estarán disponibles para ser suministrados a otros pacientes internos o dados de alta, para continuación de su tratamiento.



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS  
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 27 / Noviembre / 2019

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Miguel Bolívar Guambo Gavilanes.
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de Empresas.
<b>Carrera:</b> Finanzas
<b>Título a optar:</b> Ingeniero en Finanzas
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Lcdo. Holger Ramos.