

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADA DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “CONSULTORIOS MÉDICOS
PLATINUM” UBICADOS EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE
COTOPAXI**

AITANA MICAELA VÉLEZ QUISHPE

DIRECTOR:

MGTR. CHRISTIAN FAJARDO S.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: EMPRENDIMIENTO

QUITO, JUNIO 2021

DIRECTOR:

Mgtr. Christin Fajardo.S

INFORMANTES:

Mgtr. Sánchez Galo

Mgtr. Mongrovejo Ismael

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar
a Dios quien es mi fortaleza en
todo momento, a mis padres Dr.

Jaime Vélez y Dra. Adriana

Quishpe por ser mi soporte
fundamental y el mejor ejemplo
de valor, a mi hermano Brandon
Vélez por ser mi motivación para

ser mejor persona cada día, a mi
ser amado Dr. Jair Albán quien

me apoyo siempre en esta
experiencia y a mis perritos Afi y

Kral por acompañarme día a día
en este trabajo.

Aitana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y guiar mis pasos siempre, a mis padres por siempre apoyarme, por ser mi modelo a seguir y mis ganas de levantarme cada mañana a luchar por mis sueños, a mi hermano que me motivo en todo momento a crecer como persona y profesional, a mi ser amado que me acompañó, me dio fuerza y ánimos cuando lo necesitaba, a mi familia por siempre prestarme su abrigo de hogar y hacer que vivir lejos de casa sea más fácil, a mis profesores quienes compartieron sus conocimientos para formarme, y por último mi director de tesis Mgrt. Christian Fajardo que me acompañó durante toda la carrera siendo mi guía. Gracias de todo corazón a cada uno, por ser parte de mi experiencia universitaria que Dios les bendiga en todo momento.

Aitana

Contenido

1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CONSULTORIOS MÉDICOS	2
1.1	Antecedentes de los consultorios médicos en laticunga	2
1.1.1	Historia de los consultorios médicos platinum	2
1.2	Generalidades	3
1.2.1	Nombre o Razón Social	3
1.2.2	Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)	3
1.2.3	Imagen Corporativa	4
1.2.4	Registro Único del Contribuyente	4
1.3	Entorno general y específico	5
1.3.1	Entorno General	5
1.3.1.1	Componente Socio Demográfico Cultural	5
1.3.1.2	Componente Tecnológico	7
1.3.1.3	Componente Ecológico	8
1.3.2	Entorno Específico	10
1.3.2.1	Competidores	10
1.3.2.2	Clientes	11
1.3.2.3	Proveedores	12
2.	MARCO TEÓRICO	14
2.1	Planificación estratégica	14
2.1.1	Definición de Planificación Estratégica	14
2.1.2	Importancia de la Planificación Estratégica	15
2.1.3	Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica	16
2.2	Estrategias	18
2.2.1	Definición de Estrategias	18
2.2.2	Tipos de Estrategias	20

2.3	Modelo de la planificación estratégica	26
2.3.1	Misión	26
2.3.2	Visión.....	27
2.3.3	Valores Estratégicos	28
2.3.4	Análisis Interno y Externo	29
2.3.4.1	Análisis interno	29
2.3.5	Análisis Externo.....	31
2.3.6	Determinación de objetivos	32
2.3.7	Formulación de las Estrategias	33
3.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS CONSULTORIOS MÉDICOS	
	PLATINUM.....	35
3.1	Encuesta.....	35
3.1.1	Diseño de la Encuesta	35
3.1.2	Corrida de la Encuesta	38
3.1.3	Tabulación de la Encuesta	39
3.1.4	Representación gráfica de los resultados e interpretación	39
3.2	Valores empresariales	52
3.2.1	Misión	52
3.2.2	Visión.....	52
3.2.3	Código de Ética de la empresa.....	52
3.2.4	Cadena de Valor.....	53
3.3	Políticas organizacionales	54
3.3.1	Para empleados	54
3.3.2	Para clientes	55
3.3.3	Para proveedores	56
3.4	Planeación.....	57

3.4.1	Objetivos a Largo Plazo.....	57
3.4.2	Objetivos a Corto y Mediano Plazo.....	57
3.4.3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	58
3.4.4.	FODA.....	59
3.4.4.1.	Matriz de factores externos	60
3.4.4.2.	Matriz de factores internos	61
3.4.5.	Planificación Estratégica.....	61
3.4.6.	Planificación Operativa (POA) y Táctica	66
3.4.6.1.	Departamento de Marketing y ventas.....	67
3.4.6.2.	Departamento de Finanzas	69
3.4.6.3.	Departamento de Recursos Humanos.....	71
3.4.3.	Planificación de Contingencia	73
3.5.	Estructura organizacional	75
3.5.1.	Organigrama Estructural.....	75
3.5.2.	Organigrama Funcional	75
3.6.	Control.....	78
3.6.1.	Monitoreo Administrativo Empresarial	79
3.6.2.	Monitoreo Administrativo de Empleados.....	81
3.6.3.	Monitoreo Administrativo de Clientes	82
3.6.4.	Monitoreo Administrativo de Proveedores.....	83
4.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	84
4.1	Activos.....	84
4.1.1	Fijos	84
4.1.2	Inversión inicial	87
4.2	Financiamiento	88

4.3	Gastos	89
4.3.1	Gastos Administrativos.....	89
4.3.2	Gastos de ventas.....	90
4.4	Presupuesto	90
4.1.1	Ingresos	90
4.2	Estados financieros	90
4.2.1	Estado de Situación Proyectado.....	90
4.2.2	Estado de Resultados Integral.....	91
4.2.3	Flujo de efectivo	92
4.3	Métodos de evaluación que toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	93
4.3.1	Valor Presente Neto (VPN-VAN)	93
4.3.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	93
4.3.3	Tasa de Descuento	93
4.3.4	Período de recuperación de la inversión (PRI)	94
4.3.5	Relación Costo Beneficio	94
4.4	Métodos de evaluación que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo	95
4.5	Punto de equilibrio.....	95
4.6	Análisis de sensibilidad	96
4.6.1	Optimista.....	96
4.6.2	Pesimista	97
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
5.1.	Conclusiones.....	99
5.2.	Recomendaciones	100
	BIBLIOGRAFÍA	103

Índice de Figuras

Figura 1. Logo Consultorios Médicos Platinum.....	4
Figura 2. RUC Consultorios Médicos Platinum.....	4
Figura 3. RUC Consultorios Médicos Platinum.....	5
Figura 4. Ubicación de la empresa	5
Figura 5. Edificio Platinum.....	6
Figura 6. Caracterización Población.....	6
Figura 7. Equipo ST-200 PRO Electrolyte Analyzer	7
Figura 8. Equipo Mindray BC - 2800.....	7
Figura 9. Equipo ICHROMA II.....	8
Figura 10. Tachos de desechos comunes.....	9
Figura 11. Tacho de desechos infecciosos.....	9
Figura 12. Imagen corporativa CLÍNICA PROVIDA.....	10
Figura 13. Imagen corporativa CLÍNICA LATACUNGA.....	10
Figura 14. Imagen corporativa CLÍNICA SAN FRANCISCO.....	11
Figura 15. Imagen corporativa LETERAGO.....	12
Figura 16. Imagen corporativa PRODIMEDA.....	12
Figura 17. Imagen corporativa INGELAB	13
Figura 18. Fórmula de la muestra.....	38
Figura 19. Género.....	39
Figura 20. Edad.....	40
Figura 21. ¿En qué cantón de la Provincia de Cotopaxi vive?.....	41
Figura 22. ¿Ha sufrido alguna vez un problema en su salud?.....	42
Figura 23. ¿Con qué frecuencia acude por atención médica?.....	43

Figura 24. ¿En qué especialidad suele tratarse con más frecuencia los problemas en salud?.....	44
Figura 25. ¿A qué Institución de Salud suele acudir cuando tiene un problema de salud?.....	45
Figura 26. ¿Cuál fue su experiencia en esta Institución de Salud?.....	46
Figura 27. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que son los más importantes cuando requiere de atención médica?.....	47
Figura 28. ¿Si le presentamos un Centro Médico que brinde la mayoría de las especialidades médicas acudiría?	48
Figura 29. ¿Qué formas de pago le gustaría que tenga?	49
Figura 30. ¿Ha escuchado hablar sobre los Consultorios Médicos Platinum?	50
Figura 31 Organigrama estructural	75

Índice de Tablas

Tabla 1. Género.....	39
Tabla 2. Edad	40
Tabla 3. ¿En qué cantón de la Provincia de Cotopaxi vive?.....	41
Tabla 4. ¿Ha sufrido alguna vez un problema en su salud?.....	42
Tabla 5. ¿Con qué frecuencia acude por atención médica?	43
Tabla 6. ¿En qué especialidad suele tratarse con más frecuencia los problemas en salud?.....	44
Tabla 7. ¿A qué Institución de Salud suele acudir cuando tiene un problema de salud?.....	45
Tabla 8. ¿Cuál fue su experiencia en esta Institución de Salud?	46
Tabla 9. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que son los más importantes cuando requiere de atención médica?.....	47
Tabla 10. ¿Si le presentamos un Centro Médico que brinde la mayoría de las especialidades médicas acudiría?	48
Tabla 11. ¿Qué formas de pago le gustaría que tenga?.....	49
Tabla 12. ¿Ha escuchado hablar sobre los Consultorios Médicos Platinum?.....	50
Tabla 13. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de los Consultorios Médicos Platinum?	51
Tabla 14. Cadena de valor	53
Tabla 15 FODA.....	60
Tabla 16 Matriz de factores externos	60
Tabla 17 Matriz de factores internos	61
Tabla 18 Planificación estratégica	63
Tabla 19 POA Marketing y Ventas.....	67
Tabla 20 POA Finanzas	69
Tabla 21 POA Recursos Humanos	71

Tabla 22 Plan de Contingencia	73
Tabla 23 Monitoreo Administrativo Empresarial	79
Tabla 24 Monitoreo Administrativo Empleados.....	81
Tabla 25 Monitoreo Administrativo Clientes	82
Tabla 26 Monitoreo Administrativo Proveedores.....	83
Tabla 27. Activos fijos.....	84
Tabla 28. Inventario de medicamentos	84
Tabla 29. Maquinaria y Equipo	87
Tabla 30. Equipos de oficina	87
Tabla 31. Equipo de cómputo	87
Tabla 32. Muebles y enseres.....	87
Tabla 33. Inversión inicial	88
Tabla 34. Financiamiento.....	88
Tabla 35. Tabla de amortización.....	88
Tabla 36. Gastos Administrativos.....	89
Tabla 37. Gastos de Ventas.....	90
Tabla 38. Ingresos.....	90
Tabla 39. Estado de situación proyectado.....	90
Tabla 40. Estado de resultados integral	91
Tabla 41. Flujo de efectivo	92
Tabla 42. VAN.....	93
Tabla 43. TIR.....	93
Tabla 44. Tasa de descuento	94
Tabla 45. Período de recuperación de la inversión	94
Tabla 46. Datos PRI.....	94
Tabla 47. Tiempo de recuperación de la inversión	94

Tabla 48. Relación Costo - Beneficio	95
Tabla 49. Indicadores financieros	95
Tabla 50. Punto de equilibrio.....	96
Tabla 51. Escenario optimista.....	96
Tabla 52. Escenario pesimista.....	97

RESUMEN EJECUTIVO

Los Consultorios Médicos Platinum, son una organización dedicada a la prestación en primer nivel de servicios en salud desde el año 1996. El presente trabajo tiene como fin realizar una Planificación Estratégica que permita a la organización ser la empresa líder de servicios médicos en la provincia de Cotopaxi mediante el uso de estrategias multidimensionales que permitan captar mercado, direccionar recursos, mejorar procesos y aumentar rentabilidad, para conseguir los objetivos organizacionales.

La Planificación Estratégica presentada a continuación se divide en cuatro capítulos, los cuales presentan de forma secuencial importante información de la empresa, esto ayudará al lector a entender de mejor manera el contenido de este trabajo, de forma tal que logre alcanzar una visión global de la investigación lo cual incidirá positivamente en su mejor comprensión.

Dentro del primer capítulo se encuentra un detalle de la situación actual de empresa, tomando en cuenta el análisis de factores tanto internos como externos que son parte de la organización, estructurándose a partir de la situación actual de los consultorios médicos, antecedentes de los consultorios médicos en Latacunga, historia de los consultorios médicos Platinum.

Del mismo modo se abordarán generalidades como el nombre o Razón Social, tipo de empresa y línea de producto, imagen corporativa, registro único del contribuyente, entorno general y específico. A su vez el entorno general abordará los componentes socio demográfico culturales, tecnológico, ecológico y en el entorno específico los competidores, clientes y proveedores.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico el cual se sustenta en una amplia bibliografía, con el fin de fundamentar varios conceptos importantes que son el soporte para la realización de la presente planificación estratégica, estructurándose la información de forma tal que se aborda la planificación estratégica resaltándose aspectos como su definición, importancia, así como sus ventajas y desventajas.

Del mismo modo se abordan la definición y tipos estrategias utilizadas, por otra parte, se abordan los modelos de la planificación estratégica que abarcan la misión, visión, valores

estratégicos, del mismo modo en este capítulo se destaca el análisis interno y externo, determinación de objetivos y formulación de las estrategias.

El tercer capítulo desarrolla la planificación estratégica partiendo de un estudio de mercado que determina los clientes potenciales a los cuales los Consultorios Médicos Platinum deberán centrar sus esfuerzos. A su vez se plantean objetivos tanto a corto como largo plazo, los cuales son establecidos mediante la distribución de funciones y actividades a realizarse por área.

La información contenida en este capítulo abarca el diseño, corrida, tabulación y representación gráfica de los resultados e interpretación de la encuesta; del mismo modo se plasman los valores empresariales dados por misión, visión, código de ética de la empresa y cadena de valor, es importante del mismo modo destacar que se contemplaron las políticas organizacionales para empleados, clientes y proveedores.

Del mismo modo en el capítulo se abordó la planeación, objetivos a largo, corto y mediano plazo, así como también el análisis de las cinco fuerzas de Porter; por otra parte, se plasmó el análisis FODA que abarcó la matriz de factores externos e internos. Por otra parte, se determinó la planificación estratégica y la planificación operativa (POA) y táctica que a su vez aborda el departamento de marketing y ventas, finanzas y recursos humanos.

También en el capítulo III se estableció la planificación de contingencia, y la estructura organizacional que abarca el organigrama estructural y funcional, así como las medidas de control que se proyectan en el monitoreo administrativo empresarial, de empleados, clientes y proveedores.

El cuarto capítulo se enfoca en el análisis financiero el cual permite a la organización determinar el estado actual y predecir un futuro cercano que ayudarán a la toma eficiente de decisiones. Plasmándose en el mismo la información concerniente a la evaluación de resultados previo a la implementación de la planificación estratégica en la que se destacan los activos fijos y de inversión inicial; el financiamiento; los gastos que se subdividen en gastos administrativos y de venta.

Por otra parte también se aborda el presupuesto y los ingresos, además de plasmarse del mismo modo los estados financieros que abarcan el estado de situación proyectada, de resultados integral y flujo de efectivo; por otra parte también se abordan los métodos de evaluación que toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo en los que se destacan el valor presente neto (VPN-VAN), tasa interna de retorno (TIR), tasa de descuento, período de recuperación de la inversión (PRI) y relación costo beneficio.

Es importante destacar que en el capítulo IV se abordan los métodos de evaluación que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo; punto de equilibrio; análisis de sensibilidad que a su vez se subdivide en optimista y pesimista. Finalmente se encuentra las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

ABSTRACT

Platinum Medical Offices are an organization dedicated to providing first level health services since 1996. The purpose of this work is to carry out a Strategic Planning that allows the organization to be the leading company of medical services in the province of Cotopaxi through the use of multidimensional strategies that allow to capture the market, direct resources, improve processes and increase profitability, to achieve organizational objectives.

The Strategic Planning presented below is divided into four chapters, which sequentially present important information about the company, this will help the reader to better understand the content of this work, in such a way as to achieve a global vision of the research which will positively affect its better understanding.

Within the first chapter there is a detail of the current situation of the company, taking into account the analysis of both internal and external factors that are part of the organization, structuring itself from the current situation of medical offices, history of medical offices in Latacunga, history of Platinum medical offices.

In the same way, generalities such as the name or Company Name, type of company and product line, corporate image, single taxpayer registration, general and specific environment will be addressed. At the same time, the general environment will address the socio-demographic, cultural, technological, and ecological components and, in the specific environment, competitors, customers and suppliers.

In the second chapter, the theoretical framework is presented, which is based on a wide bibliography, in order to base several important concepts that are the support for the realization of this strategic planning, structuring the information in such a way that planning is addressed. strategic highlighting aspects such as its definition, importance as well as its advantages and disadvantages.

In the same way, the definition and types of strategies used are addressed, on the other hand, the strategic planning models that cover the mission, vision, strategic values are

addressed, in the same way this chapter highlights the internal and external analysis, determination of objectives and formulation of strategies.

In the second chapter, the theoretical framework is presented, which is based on a wide bibliography, in order to base several important concepts that are the support for the realization of this strategic planning, structuring the information in such a way that planning is addressed. strategic highlighting aspects such as its definition, importance as well as its advantages and disadvantages.

In the same way, the definition and types of strategies used are addressed, on the other hand, the strategic planning models that cover the mission, vision, strategic values are addressed, in the same way this chapter highlights the internal and external analysis, determination of objectives and formulation of strategies.

The third chapter develops strategic planning based on a market study that determines the potential clients to which Platinum Medical Offices should focus their efforts. In turn, both short and long-term objectives are set, which are established through the distribution of functions and activities to be carried out by area.

The information contained in this chapter covers the design, run, tabulation and graphical representation of the results and interpretation of the survey; In the same way, the business values given by mission, vision, code of ethics of the company and value chain are reflected, it is also important to highlight that the organizational policies for employees, customers and suppliers were considered.

In the same way, the chapter addressed planning, long, short and medium term objectives as well as the analysis of Porter's five forces; on the other hand, the SWOT analysis that covered the matrix of external and internal factors was captured. On the other hand, strategic planning and operational planning (POA) and tactics were determined, which in turn addresses the department of marketing and sales, finance and human resources.

Also, in chapter III the contingency planning was established, and the organizational structure that includes the structural and functional organization chart, as well as the

control measures that are projected in the business administrative monitoring, of employees, clients and suppliers.

The fourth chapter focuses on financial analysis which allows the organization to determine the current state and predict the near future that will help efficient decision making. Containing in it the information concerning the evaluation of results prior to the implementation of the strategic planning in which the fixed assets and initial investment are highlighted; financing; expenses that are subdivided into administrative and selling expenses.

On the other hand, the budget and income are also addressed, in addition to the financial statements that include the projected situation statement, comprehensive results and cash flow; On the other hand, the evaluation methods that take into account the value of money over time are also addressed, highlighting the net present value (NPV-NPV), internal rate of return (IRR), discount rate, period investment recovery (PRI) and cost benefit ratio.

It is important to note that in chapter IV the evaluation methods that do not take into account the value of money over time are addressed; breakeven; sensitivity analysis which in turn is subdivided into optimistic and pessimistic. Finally, you will find the conclusions and recommendations of the investigation.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con la presencia de la pandemia de COVID 19, la humanidad ha experimentado cambios importantes en el comportamiento psicológico, que han provocado la implementación de nuevas costumbres en el ámbito de la salud. Se puede evidenciar que el ser humano siente con más rigor la necesidad de atención médica preventiva, ya que es más consciente de la importancia de la salud en las relaciones sociales, profesionales, económicas, políticas, culturales, entre otros múltiples aspectos que forman parte de nuestro nuevo estilo de vida.

Por lo tanto, los Consultorios Médicos Platinum a través de la implementación del plan estratégico buscan brindar a sus usuarios una atención de calidad, mediante actividades de promoción de la salud, educación sanitaria, prevención de la enfermedad, asistencia sanitaria, mantenimiento y recuperación de la salud, así como la rehabilitación física y el trabajo social. Para cumplir con dichas actividades es necesario que exista un flujo constante de recursos financieros que, por varios años está en decadencia, y, por lo tanto, es importante definir estrategias de solución que conviertan a los consultorios en una empresa rentable y sostenible financieramente.

Adicionalmente, el plan estratégico como propuesta beneficiará tanto al personal médico como administrativo, pues aportará soluciones a las problemáticas según el análisis del entorno, y con ello se podrán proponer alternativas de solución a estas situaciones dependiendo de las exigencias y requerimientos del mercado.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CONSULTORIOS MÉDICOS

1.1 Antecedentes de los consultorios médicos en Latacunga

Al mantener una conversación de alrededor de una hora con el Señor Albán Torres Bolívar Germánico hijo del Señor Albán Rumazo Manuel Gonzalo quien fue presidente de la Casa de la Cultura Ecuatoriana de Núcleo de Cotopaxi, y escritor de la revista Molinos de Monserrat, comenta que uno de los primeros lugares que brindaron atención primaria en salud a la ciudadanía fue la Clínica Latacunga, creada en 1966 por el Dr. Gonzalo Banda y 2 socios quienes juntaron un capital de un millón de sucres para empezar este proyecto (Altamirano, 2014).

Gracias a la acogida que tuvo este Centro de Salud, cambia la razón social a HOSPIBANDA Cía. Ltda., con el fin de brindar a la ciudadanía atención en varias especialidades médicas y con ello ampliar su espacio físico. En el año 1998 se añaden a esta organización 2 socios más, aportando con un millón de sucres más para el proyecto. Actualmente, se transformó el valor a dólares, es decir, son \$400,00 divididos en 5 socios, lo que corresponde a \$80,00 dólares cada uno (Altamirano, 2014).

Con aproximadamente 60 años de experiencia, hoy en día, lideran gran parte del mercado de la Salud, cuentan con diferentes servicios en Consulta Externa con varias especialidades: Otorrinolaringología, Oftalmología, Cardiología, Cirugía General, Cirugía Estética, Cirugía Plástica, Pediatría, Medicina General, Medicina Interna, Traumatología, Urología, Neurocirugía, Neurología, Alergologías, Reumatología, Ginecología; Hospitalización, Quirófano, Neonatología, Emergencia, Laboratorio, Rayos X, Mamografía, Tomografía, Farmacia, entre otros servicios que los presta las 24 horas del día, los 365 días del año (Altamirano, 2014).

1.1.1 Historia de los consultorios médicos Platinum

En la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, en el año 1996 el doctor Jaime Vélez en compañía de su esposa y un grupo de colegas crean los consultorios médicos Acosen ubicados en la Av. Amazonas y Quito. En el mes de marzo de 2009, deciden cambiar sus

instalaciones a un edificio nuevo ubicado en la Av. Amazonas y Tarqui, con un nuevo nombre “Consultorios Médicos Platinum”.

Desde entonces, es una organización consolidada de primer nivel, dedicada a brindar atención en salud a la ciudadanía en diferentes especialidades médicas tales como: ginecología, emergencia, y exámenes médicos en el laboratorio clínico.

Durante este tiempo, los consultorios médicos han venido funcionando con normalidad gracias al prestigio, aceptación y sobre todo la calidad del servicio entregado por los doctores y colaboradores administrativos, actualmente busca conseguir más pacientes, los cuales puedan confiar en el servicio que ofrecen como especialistas en salud.

La cartera de clientes se ha mantenido, pero no se ha incrementado debido a un descuido tremendo que ha tenido la administración al no tomar en cuenta los cambios globales y nuevas tendencias que han aparecido en los últimos tiempos en lo relacionado a la publicidad y marketing de las organizaciones.

1.2 Generalidades

1.2.1 Nombre o Razón Social

CONSULTORIOS MÉDICOS PLATINUM

Los consultorios llevan el nombre del edificio en donde se encuentran ubicados hace aproximadamente 11 años, fue elegido por los médicos especialistas que tomaron la decisión de trasladar los consultorios al Edificio “Platinum”.

1.2.2 Tipo de Empresa y Línea(s) de Producto(s)

Los Consultorios Médicos Platinum, son una empresa dedicada a la atención de primer nivel de salud en especialidades como ginecología, emergencia y exámenes médicos en el laboratorio clínico, tiene presencia en la ciudad de Latacunga desde hace 24 años aproximadamente.

Según el criterio del Servicio de Rentas Internas del Ecuador, el RUC 0601817950001, pertenece al doctor Jaime Efraín Vélez Salgado. El contribuyente antes descrito se encuentra en un estado activo, constituido bajo la figura de persona natural, tiene como Actividad Económica Principal Actividades de consulta y tratamiento por médicos.

1.2.3 Imagen Corporativa

El logo de los Consultorios Médicos Platinum, fue diseñado y ejecutado por el doctor Romel Sánchez especialista en oftalmología, quien fue uno de los fundadores de esta organización, tomó como pilar fundamental el árbol de la vida, que representa en la vida espiritual crecimiento, desarrollo o renacimiento.



Figura 1. Logo Consultorios Médicos Platinum
Fuente: Consultorios Médicos Platinum

1.2.4 Registro Único del Contribuyente

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0601817950001

APELLIDOS Y NOMBRES: VELEZ SALGADO JAIME EFRAIN

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CLASIFICACION ARTEANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 06/09/1963 **FEC. ACTUALIZACION:** 10/02/2019

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 10/09/1999 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. RESUMICION: 23/09/1999 **FEC. RESUMICION ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE CONSULTA Y TRATAMIENTO POR MEDICOS

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: COTACACHI **Cantón:** LATACUNGA **Parroquia:** IGNACIO FLORES (PARQUE FLORES) **Calle:** DEL LIDERO

Número: L-4 M-0 **Referencia:** URBANIZACION MARIANO MOGOLLON DIAGONAL A CALZADUECO **Teléfono:** 099819004

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

*** DECLARACION SEMESTRAL IVA**

Los contribuyentes naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligados a llevar contabilidad, contabilizarlos en agentes de retención, y no podrán adscribirse al Régimen Simplificado (RUSE).

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO (COTACACHI) **GERENCIADOR:** 0

Firma del Contribuyente: **Servicio de Rentas Internas**

Usuario: RPT010000 **Lugar de emisión:** LATACUNGA, CALLE BANDERAZO **Fecha y hora:** 10/02/2019

Página 1 de 2 **SRI.gov.ec**

Figura 2. RUC Consultorios Médicos Platinum
Fuente: Consultorios Médicos Platinum



Figura 3. RUC Consultorios Médicos Platinum
Fuente: Consultorios Médicos Platinum

1.3 Entorno general y específico

1.3.1 Entorno General

1.3.1.1 Componente Socio Demográfico Cultural

Los Consultorios Médicos Platinum se encuentran ubicados en el centro de la ciudad de Latacunga entre la Av. Amazonas y Tarquí.



Figura 4. Ubicación de la empresa
Fuente: Google Maps



Figura 5. Edificio Platinum
Fuente: Google Maps

La Provincia de Cotopaxi está conformada por 7 cantones los cuales son: Pangua, La Maná, Latacunga, Pujilí, Salcedo, Saquisilí y Sigchos. Se estima que existe una población de aproximadamente 409.205 mil habitantes. Adicionalmente, es importante mencionar que al menos el 48,5% son hombres y el 51,5% son mujeres, lo que indica que en Cotopaxi existen más mujeres que hombres (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC , 2010).

La principal actividad de los Consultorios es brindar a la provincia de Cotopaxi atención de primer nivel en salud con varias especialidades médicas. Por tanto, se puede evidenciar que la población a dirigirse es de aproximadamente 323.028 mil habitantes, el cual representa con el 79% de la población total de Cotopaxi al cantón de Latacunga Pujilí, Saquisilí y Salcedo, los cuales demográficamente son cercanos a la ubicación de los consultorios (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC , 2010).

En la provincia de Cotopaxi en cuanto se puede evidenciar según datos del INEC en el último censo del año 2010, que la población económicamente activa ha crecido considerablemente, lo cual se muestra en la siguiente ilustración.

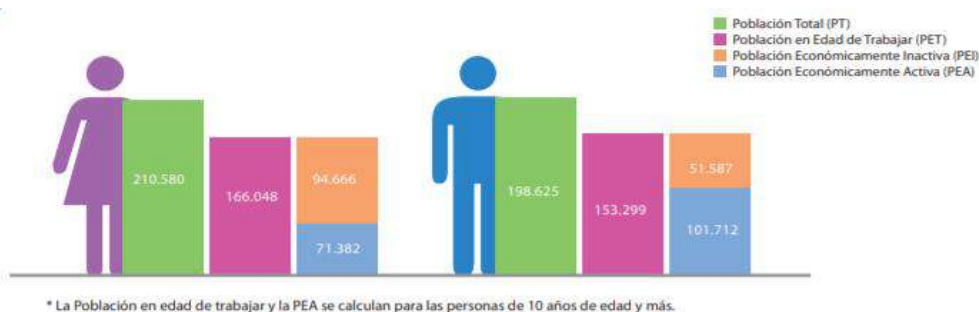


Figura 6. Caracterización Población
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC , 2010)

1.3.1.2 Componente Tecnológico

Hoy en día los avances tecnológicos en el campo de la medicina y cuidados de la salud han tenido un impacto más notable, ya que se han realizado grandes e importantes estudios que han permitido al médico diagnosticar y detectar prematuramente enfermedades, a su vez el uso de Big Data permite reducir el gasto en salud mediante la transformación de la medicina convencional a la medicina de la nueva era (Meléndez, 2018).

Los Consultorios Médicos Platinum utilizan equipos médicos de última tecnología ya sean de diagnóstico o de intervención. En especialidades como ginecología y emergencias contamos con equipos de tratamiento quirúrgico. El laboratorio clínico tiene alrededor de 11 equipos de diagnóstico que cumplen con todos los estándares de calidad, permitiendo que los resultados de los exámenes no tengan sesgos de error y por tanto el tiempo de diagnóstico se reduzca.



Figura 7. Equipo ST-200 PRO Electrolyte Analyzer
Fuente: Consultorios Médicos Platinum



Figura 8. Equipo Mindray BC - 2800
Fuente: Consultorios Médicos Platinum

Debido a la pandemia COVID 19, el laboratorio clínico importó desde Estados Unidos un equipo nuevo llamado ICHROMA II, el cual permite realizar pruebas cuantitativas y cualitativas de COVID.



Figura 9. Equipo ICHROMA II
Fuente: Consultorios Médicos Platinum

1.3.1.3 Componente Ecológico

En base al Acuerdo Ministerial 323 (Reglamento de gestión de Desechos generados en Establecimientos de Salud), los Consultorios Médicos Platinum al ser una institución prestadora de servicios de salud tiene la obligación de gestionar y manejar los residuos sólidos, tomando en consideración los principios de minimización, prevención de riesgos ambientales y protección de la salud y el bienestar de la persona humana (Ministerio de Salud Pública, 2019).

Por tal motivo, al finalizar la jornada laboral el personal de limpieza realiza la clasificación de desechos de acuerdo a sus características, composición y origen. Entre las clasificaciones más comunes de desechos se encuentran:

- **Desechos Ordinarios o comunes**, son generados en oficinas, pasillos, áreas comunes, cafeterías, sala de espera y en general en todos los sitios de la entidad hospitalaria. Son depositados en tachos de color negro debidamente etiquetados (Ministerio de Salud Pública, 2019).



Figura 10. Tachos de desechos comunes
Fuente: Consultorios Médicos Platinum

- **Desechos Infecciosos**, son residuos que desencadenan una contaminación biológica debido a la presencia de microorganismos patógenos (bacterias, parásitos, virus, hongos) que pueden llegar a producir algún tipo de enfermedad infecciosa y se dividen según su composición en biosanitarios (elementos que estuvieron en contacto con materia orgánica, sangre o fluidos corporales del paciente), anatomopatológicos (elementos patológicos humanos, incluyendo biopsias, tejidos, órganos, partes y fluidos corporales) y cortopunzantes (elementos como hojas de bisturí, cuchillas, agujas, ampollas de vidrios). Son depositados en tachos de color rojo, etiquetados de acuerdo al uso (Ministerio de Salud Pública, 2019).



Figura 11. Tacho de desechos infecciosos
Fuente: Consultorios Médicos Platinum

1.3.2 Entorno Específico

1.3.2.1 Competidores

Para los Consultorios Médicos Platinum su principal competencia son clínicas ya consolidadas en la ciudad de Latacunga. A continuación, tenemos las siguientes:

CLÍNICA PROVIDA

Ubicada en la calle Laguna Colta y Laguna Cuyabeno, sector Locoá en la ciudad de Latacunga, brinda servicios de Ginecología y Obstetricia, Cirugía Oncológica, Cirugía General, Otorrinolaringología, Cirugía Vascular, Urología, Traumatología, Pediatría, Medicina General, Medicina Interna, Psicología, Psiquiatría, Psicoprofilaxis, Mastología, Laboratorio Clínico, Radiología y Ecografía (Clínica Provida , 2020).



Figura 12. Imagen corporativa CLÍNICA PROVIDA
Fuente: (Clínica Provida , 2020)

CLÍNICA LATACUNGA

Empresa que tiene 60 años en el mercado de salud en la provincia de Cotopaxi, se encuentra ubicada entre las calles Sánchez de Orellana y Marquez de Maenza. Ofrecen servicios médicos tales como: Medicina General, Traumatología, Oftalmología, Cardiología, Medicina Interna, Otorrinolaringología, Pediatría, Odontología, Cirugía General, Ginecología, Fisioterapia y Farmacia (Clínica Latacunga, 2020).



Figura 13. Imagen corporativa CLÍNICA LATACUNGA
Fuente: (Clínica Latacunga, 2020)

CLÍNICA SAN FRANCISCO

Con más de diez años de funcionamiento cuenta con una certificación de funcionamiento como Hospital Básico por parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador. Se encuentra ubicada en la calle Sánchez de Orellana. Tienen varias especialidades médicas tales como: Traumatología, Obstetricia y Ginecología, Salud Mental, Medicina Deportiva y Rehabilitación, Diagnóstico y Anatómico Patológico, Imagenología y Fisioterapia (Clínica San Francisco, 2020).



Figura 14. Imagen corporativa CLÍNICA SAN FRANCISCO
Fuente: (Clínica San Francisco, 2020)

A su vez es importante tomar en cuenta la cercanía que tiene la Latacunga con ciudades más grandes como Quito y Ambato ya que influye a que varios potenciales clientes prefieran ser atendidos por clínicas y médicos particulares de estas ciudades, bajo un concepto de calidad en el servicio, alta tecnología en procedimientos médicos, reconocimiento del médico tratante y precios accesibles.

1.3.2.2 Clientes

Los Consultorios Médicos Platinum dirigen su atención a todo el público de la provincia de Cotopaxi, tomando en consideración dos tipos de clientes/pacientes. El primero es aquel que presenta una patología determinada y que acude por atención médica y posterior tratamiento de la enfermedad. El segundo tipo de paciente es quien acude por controles rutinarios de salud con el fin de prevenir enfermedades o posibles descompensaciones.

1.3.2.3 Proveedores

Los principales proveedores del Consultorio Médico Platinum son distribuidores de medicamentos e insumos médicos utilizados para tratamientos en especialidades como dermatología y odontología entre los más importantes se encuentran:

LETERAGO

Empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos, en el caso de los Consultorios Médicos proveen en su mayoría medicamentos utilizados para el tratamiento dermatológico (Leterago, 2020).



Figura 15. Imagen corporativa LETERAGO
Fuente: (Leterago, 2020)

PRODIMEDIA

Compañía dedicada a la comercialización y distribución de insumos y dispositivos médicos. En su mayoría proveen al Consultorio Médico Platinum insumos utilizados en procedimientos médicos en especialidades como emergencia, dermatología y ginecología (Prodimedia, 2020).



Figura 16. Imagen corporativa PRODIMEDIA
Fuente: (Prodimedia, 2020)

El Laboratorio clínico por excelencia trabaja con dos proveedores, los cuales se describen a continuación:

INGELAB - INGENIERÍA PARA LABORATORIOS SRL

Empresa Nacional dedicada a la fabricación de equipos para laboratorios, se destaca por la calidad de sus productos y en especial brinda al Consultorio Médico Platinum la provisión de repuestos y soporte técnico de los equipos de Laboratorio (Ingelab, 2020).



Figura 17. Imagen corporativa INGELAB
Fuente: (Ingelab, 2020)

JANETH ROMAN REPRESENTACIONES

Empresa dedicada a la venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales, artículos ortopédicos. Se encarga de proveer al Laboratorio clínico reactivos necesarios para la elaboración y procesamiento de exámenes clínicos (SRI, 2020).

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Planificación estratégica

2.1.1 *Definición de Planificación Estratégica*

La planificación estratégica es además llamada en inglés como strategic planning o account designing. Fue implementada en Inglaterra a fines de 1960, como la forma más adecuada de interpretar y usar los datos obtenidos en la investigación social, con ellos buscaban producir plataformas estratégicas más dinámicas y lograr campañas más eficaces. Veinte años más tarde, la planificación estratégica llegó al mercado norteamericano, y al resto del mundo diez años después (Cuesta, 2012).

La planificación estratégica (PE) es un instrumento de gestión que les permite a las organizaciones entrenarse para confrontar cualquier situación que se logre exponer en un futuro cercano, la misma posibilita auxiliar a la gerencia a la toma de decisiones con el objetivo de que la organización se adapte a los cambios y a las demandas que el entorno impone (Armijo, 2009).

Por otro lado, planear es un proceso que mediante el uso óptimo de los recursos pretende conseguir el propósito común de una organización. Este proceso implica diversos componentes como el tiempo, recursos, propios intereses y objetivos o metas organizacionales los cuales al conjugarse con la estrategia sirven como criterios al gerente para la toma correcta de decisiones (Armijo, 2009).

Cuando se habla de planificación estratégica se interpreta a la retroalimentación constante acerca del desempeño de las estrategias como un elemento fundamental. En las organizaciones esto se puede evidenciar por medio de señales de desempeño valoradas bajo indicadores tales como, utilidades, retornos sobre la inversión, ventas, etc (Armijo, 2009).

Es fundamental nombrar que la planificación estratégica conlleva un proceso en donde

los trabajadores toman decisiones en la organización en base a la información previamente obtenida y analizada ya sea interna o externa, con el objetivo de evaluar la situación presente de la empresa, a su vez se encargan de analizar el nivel de competitividad para ser capaces de anticipar y decidir hacia el futuro (Serna, 2013).

Para (Garcia, 2010), la planeación estratégica tiene cuatro enfoques los cuales otorgan a la organización una visión objetiva sobre los sistemas de planeación, los cuales son presentados a continuación:

- Planeación reactiva: se apoya planear el futuro, basada en vivencias exitosas del pasado (Garcia, 2010).
- Planeación inactiva: también conocida como facilista, ya que se ejecutan actividades imprevistas por salir del paso, no se fundamentó en el entorno (Garcia, 2010).
- Planeación proactiva: conocida también como interactiva, en esta la empresa estima que sus propias acciones tiene la posibilidad de dar cuerpo al futuro (Garcia, 2010).

2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica ofrece diversos beneficios a la organización uno de los más importantes es promover a las instituciones detectar a tiempo las causas de los problemas, para lograr tomar acciones oportunas que más adelante le permitan a la misma corregir errores o desviaciones en el logro de objetivos. Además, clarifica la planificación y alinea la misión, visión y objetivos (Consultores empresariales, 2015).

La importancia de la planificación estratégica radica en la alianza de las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado, brindando una dirección para llevar a cabo con los objetivos organizacionales. Comúnmente la planificación estratégica es llamada comparada con un mapa de ruta para una empresa, el cual incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio tales como: administración, la mercadotecnia, las ventas, los consumidores, los productos, los servicios y las finanzas. Las áreas comerciales previamente mencionadas son distribuidas en una organización con el fin de trazar acciones que evadan riesgos corporativos y se encaminan a consumir sus metas y objetivos ya sea a largo o corto plazo (Christ, 2018).

El desarrollo de un plan estratégico permite a una organización mejorar el desempeño de su gestión en varios ámbitos, liberando recursos humanos y materiales, que le permitan enfrentar los principales problemas organizacionales, con el fin de alcanzar una eficiencia productiva y mejorar la calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización (Zambrano, 2013).

Uno de las acciones más importantes en la planificación estratégica es descubrir las oportunidades o amenazas que permanecían incógnitas, lo que da opción a tomar decisiones sobre ellas con anticipación, a su vez fomenta la participación y el compromiso de toda organización en el logro de los resultados planificados con anticipación y ofrece a la organización una imagen exterior seria y confiable (Zambrano, 2013).

En un estudio publicado en 2009 por McKinsey, se demuestra que el 78% de las empresas utilizan la planificación estratégica como un proceso para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral. Su importancia radica en usarlo como una herramienta de medición, la cual ayuda a trazar el éxito o el fracaso de una organización (Christ, 2018).

2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

El éxito de la planificación estratégica se mide por el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna al cambio, tomando en consideración actos metodológicos que ayuden a establecer objetivos a la organización (Benitez, 2010). Benítez Carina, describe varias ventajas y desventajas sobre la planificación estratégica:

Ventajas

- Bosqueja en el presente las posibilidades del futuro (Benitez, 2010).
- Ayuda a tomar decisiones preventivas, disminuyendo la resolución correctiva (Benitez, 2010).
- Plantea amenazas y oportunidades del entorno con antelación (Benitez, 2010).
- Determina objetivos y metas institucionales, proyectándose en el tiempo (Benitez, 2010).

- Disminuye considerablemente errores y desviaciones en las metas propuestas, considerando cambios y comportamientos en los entornos de la organización (Benitez, 2010).

Un correcto plan estratégico facilita a la organización la comunicación entre los gerentes y dueños, por tanto, es importante mencionar que uno de los objetivos más perseguidos por los administradores, es facilitar la colaboración de los gerentes funcionales para lograr una asociación entre las diferentes partes de la organización (Gonzales, 2017).

Los gerentes a cargo de áreas importantes como finanzas, marketing, operaciones y recursos humanos son esenciales para una organización, por tal motivo su enfoque debe estar centrado en generar los mejores beneficios organizacionales, entendiendo a la organización como un todo, sin dejar de lado el trabajo en equipo; sin embargo, en varias ocasiones se ha evidenciado que se ponen a competir en lugar de colaborar, y no toman en cuenta las consecuencias que ese tipo de desenfoco puede causar a la empresa (Gonzales, 2017).

La persona encargada de hacer y gestionar un plan estratégico tiene como actividad principal el informar a toda la organización de los cambios estratégicos, planes de empresa, implicaciones, situación actual y los objetivos que se persiguen al realizarse cambios. A su vez, se espera que mediante la implementación de un plan estratégico la organización pueda distribuir de mejor manera los recursos (Gonzales, 2017).

Desventajas

En muchas organizaciones se puede evidenciar que las desventajas presentadas a continuación han causado grandes inconvenientes, que han sido resultado de la falta de estudios sobre la correcta planificación estratégica (Benitez, 2010).

- Falta de conocimiento profundo sobre planeación, con lo cual no siempre cuenta una organización (Benitez, 2010).
- Los beneficios no siempre son visibles a corto plazo, en ocasiones tienen que pasar años para apreciar ventajas (Benitez, 2010).

- Requiere cambios profundos en la estructura organizativa y en la nómina de personal, lo que en ocasiones provoca desajustes y resistencia al cambio (Benitez, 2010).
- En ocasiones la falta de información sobre los entornos organizacionales conlleva actos por inercia (Benitez, 2010).
- Falta de tiempo para realizar la planificación (Benitez, 2010).

Por otro lado, (Gonzales, 2017) determina algunas desventajas en la planificación estratégica como:

- Alto costo de realización para pequeñas y medianas empresas (Gonzales, 2017).
- Se requieren esfuerzos adicionales hacia el análisis de los entornos externos e internos y algunas herramientas tienen que ser diseñadas, para aplicar correctamente el proceso (Gonzales, 2017).
- Las grandes empresas, son las únicas capaces de contratar personal competente para ejecutar los planes estratégicos (Gonzales, 2017).
- El proceso de planificación estratégica tiene muchos pasos que están conectados entre sí y se deben ajustar constantemente, por tal motivo se convierte en un proceso tedioso y que lleva tiempo (Gonzales, 2017).
- Baja tasa de utilización exitosa, debido a su dificultad y monumental compromiso con las metas estratégicas (Gonzales, 2017).

2.2 Estrategias

2.2.1 Definición de Estrategias

El concepto de estrategia tiene raíz etimológica en el griego *strategos*, traducido como jefes del ejército. Surge con el fin de determinar el desempeño y las maniobras militares a utilizarse en la conocida «arte de la guerra (Cuesta, 2012).

En la década de 1940 se comienza a relacionar el término estrategia con los problemas de negocios. La obra *Teoría de los Juegos y Comportamiento Económico* (1944), impulsa un concepto más arraigado a los negocios, y define a la estrategia como la serie de actos

o acciones que ejecuta una empresa para poder moverse desde una situación actual a una deseada (Benitez, 2010).

Peter Drucker (1954), afirma que mediante el uso correcto de la definición de estrategia los gerentes pueden analizar la situación presente de una compañía, con el fin de modificarla y de esta forma alcanzar los objetivos organizacionales, siempre y cuando se consideren los recursos que poseen las empresas y los que debería tener. Para Drucker la estrategia es la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, y /o ¿Qué debería ser? (Benitez, 2010).

Chandler (1962), menciona en su libro *Strategy and Structure* que la estrategia es un elemento determinante para las metas básicas de una organización, a largo plazo, las mismas que deben ser cumplidas tomando en cuenta el diagnóstico de la situación presente, el cual muestra al gerente los recursos necesarios. Al estar bien formulada, la estrategia ayuda a poner en orden y asignar recursos eficientemente, de acuerdo a atributos y deficiencias internas de las áreas, con el objetivo principal de cumplir las metas de la organización.

Es importante mencionar que, en la actualidad, el principal interés organizacional que tienen las empresas de todo el mundo es obtener la habilidad para desarrollar una estrategia que implique tomar en cuenta los conceptos de costos, calidad e innovación en la organización, a su vez se requiere que el directivo tome en consideración el medio ambiente al que las empresas de hoy en día se encuentran (Ferrel, Geoffrey, & Ferrel, 2009).

Para Michael Porter se define la estrategia como la elección de los sectores en los que va a competir la organización, a su vez considera que es la forma en la que va a gestionar su giro de negocio. La estrategia se fundamenta en ser distinta, es decir para llevarla a cabo se debe escoger deliberadamente un grupo de actividades diferenciadoras con el fin de obtener valor (Serna, 2013).

Todas las definiciones de estrategia, tienen varios conceptos en común, todas consideran que la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una organización en el largo plazo o corto plazo, a su vez define los procesos, procedimiento, las acciones y los

recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales trazados en la planificación estratégica (Serna, 2013).

Por lo antes mencionado según (Serna, 2013) la estrategia se encarga de:

- Definir el posicionamiento competitivo de la compañía (Serna, 2013).
- Alinear las actividades con la estrategia (Serna, 2013).
- Construir una diferencia con su competencia (Serna, 2013).
- Asegurar gestión por procesos (Serna, 2013).
- Una organización llega a la sostenibilidad organizacional mientras las actividades se realicen de manera universal a nivel de la compañía y no de las partes (Serna, 2013).
- Eficiencia organizacional. Es un supuesto. Es un commodity (Serna, 2013).

2.2.2 Tipos de Estrategias

Castrillón Adriana en su libro Fundamentos Generales de Administración menciona cinco tipos de estrategias las cuales son descritas a continuación:

- Estrategias de expansión o crecimiento:

Se conoce que este tipo de estrategia puede servir de aumento de la dimensión empresarial y/o cambio de la estructura organizativa, en donde se busca obtener estabilidad del producto en el mercado, crecimiento de la organización mediante la presión o la ofensiva de la competencia y generar la expansión de productos mediante la diversificación del portafolio (Castrillón, 2014).

Una organización que ponga en marcha una estrategia de expansión o crecimiento, deberá tomar en consideración dos cuestiones básicas. En primer lugar, la organización deberá decidir la dirección a seguir, es decir, deberá escoger entre especialización en negocios actuales o la diversificación hacia nuevas actividades, esta decisión deberá contemplar la ventaja competitiva a utilizarse ya sea liderazgo en costes o la diferenciación (Pérez & Silvosa).

En segundo lugar, deberá determinar el tipo de crecimiento ya sea interno o externo. Hoy en día una vía muy utilizada por las organizaciones es los acuerdos de cooperaciones, o también denominados asociación entre empresas, en donde dos o más organizaciones definen bases jurídicas de trabajo entre socios con el fin de proporcionar ayuda y conocimientos que complementen las estrategias organizacionales (Pérez & Silvosa).

- Estrategias de estabilidad y supervivencia:

Para (Castrillón, 2014), dicha estrategia es ocupada en los negocios para disminuir el impacto de la caída de ventas, aumentar el beneficio y tener eficiencia para sacar a flote financieramente la empresa. Se puede encontrar estrategias como:

- Estrategia de saneamiento: Utilizada cuando el mercado no crece, ya maduro y es la hora de retirarse o mejorar (Castrillón, 2014).
- Estrategia de cosecha: reside en reducir inversiones en las actividades poco rentables (Castrillón, 2014).
- Estrategia de desinversión: consiste en liquidar varias actividades o sectores empresariales (Castrillón, 2014).
- Estrategia de liquidación: es aplicable cuando el mercado está en declive y es más factible retirar el producto o servicio (Castrillón, 2014).
- Estrategia de liderazgo en costos:

El objetivo principal en esta estrategia es reducir de manera significativa los costos, sin afectar la calidad de lo producido. Para lograr una eficiencia máxima en las organizaciones es necesario conseguir este liderazgo mediante la optimización o renovación de las actividades de la cadena de valor, con el fin de eliminar o evitar que se generen costos excesivos (Thompson, 2012).

Para obtener un liderazgo en costes es necesario producir un alto volumen de productos, con el fin de llegar a obtener un efecto experiencia el cual se basa en el aprendizaje como resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizacionales. Por tal motivo existen varios factores que influyen en la implementación de esta estrategia tales como: las economías de escala, nuevas tecnologías productivas, rediseño de productos,

acceso a las materias primas, localización y relaciones con proveedores y clientes (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).

Es importante considerar que para implementar la estrategia de liderazgo en costos es necesario un conocimiento profundo de los procesos con el cual se puedan integrar la cadena de valor de un negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, a su vez la misma debe asegurar la mejor calidad del producto o servicio al menor costo posible (Serna, 2013).

Este tipo de estrategia es recomendable para empresas en donde: la competencia de precios sea una fuerza competitiva dominante, el producto sea estandarizado y sea ofrecido por varios oferentes, exista pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos, se incurra en bajos costos por el proveedor y finalmente en donde sean muchos los compradores con un importante poder de negociación para bajar precios (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).

- Estrategia de diferenciación:

Se refiere a la competencia mediante productos diferentes que lleva a los clientes a pagar un precio superior. La diferenciación se ve reflejada por atributos tangibles o intangibles (Thompson, 2012).

Porter (2008) considera que la diferenciación se alcanza cuando se ofrece algo que se percibe como único en la industria, ya sea por el diseño, la imagen o utilidad. La diferenciación ocurre en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes, esta requiere que el producto o servicio sea de características tangibles o intangibles, pero sea percibido a los ojos del cliente como diferentes y con ellos se justifique un mayor precio por el valor las mismas generan (Serna, 2013).

La estrategia de diferenciación de productos puede estar basada en varios aspectos tales como: las características observables de un producto o servicio siendo estas el tamaño, color, forma, peso, diseño, material, tecnología, etc; las características del mercado al que

se dirige y finalmente las características de la empresa que fabrica el producto o que presta el servicio (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).

- Estrategia de enfoque a alta segmentación:

Se centra ya sea en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico, y es en donde enfoca todos sus esfuerzos con mayor efectividad o eficiencia que los demás competidores del mercado. Este tipo de estrategia hace que la empresa obtenga una diferenciación percibida por el mercado ya que su atención es exclusiva y especial (Vázquez, 2011).

La estrategia de enfoque de alta segmentación tiene como actividad principal responder necesidades y expectativas que presentan un segmento o subsegmento del mercado. La microsegmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y localizados. En el macrosegmento se busca conocer las necesidades y expectativas de cada uno ya que se considera como una condición necesaria en esta estrategia de mercados (Serna, 2013).

- **El reloj estratégico**

Las estrategias de Porter, presentan varias limitaciones las cuales serán presentadas a continuación:

En lo referente al liderazgo en costes, Porter no limita la aplicabilidad de la estrategia, es decir no todos los sectores de una industria pueden llevar a cabo la estrategia de liderazgo en costes ya sea por su propio giro del negocio o factores externos que influyan en el mismo. En cuanto a la diferenciación, Porter menciona que para aplicar las estrategias es necesario fijar precios más altos que los competidores, cuando en su concepto omite la posibilidad de que una empresa en específico pueda ofrecer un producto o servicio diferenciado a un precio similar (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).

Durán, Pérez, & Xavier (1999) expresan, por tanto superar estas limitaciones de Porter, para algunos autores es posible utilizando el modelo del reloj estratégico, el cual consiste en presuponer que los productos o servicios de diferentes negocios están “disponibles”,

los clientes pueden escoger el proveedor teniendo en consideración, por primera instancia que el precio del producto es menor que el de otra firma, por otra parte debe tomarse en cuenta que el producto sea valorado más alto por el cliente de una empresa que de otra, es decir utilizar el término “valor añadido percibido”. Al combinar los dos criterios antes mencionados aparecen ocho opciones estratégicas competitivas agrupadas de la siguiente manera:

- Estrategias tendentes a incrementar el valor añadido percibido, consiste en ofrecer el valor añadido percibido por encima de los competidores a un precio similar o un poco más alto, con el fin de obtener mayor participación en el mercado y con ello un volumen más alto que los competidores (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).
- Estrategia híbrida, consiste en proporcionar al cliente productos o servicios con alto valor añadido percibido, pero manteniendo precios bajos, esta estrategia puede ser de gran ayuda para empresas que están entrando por primera vez a un mercado donde ya existen competidores consolidados (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).
- Diferenciación enfocada, la estrategia es posible en organizaciones que presenten un valor superior a los competidores, pero a un precio considerablemente mayor, estas organizaciones ponen en práctica esta estrategia cuando compiten por un segmento concreto de mercado (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).
- Estrategias equivocadas, son aquellas estrategias que fracasaron, entre ellas están casos como: incrementos de precio sin aumentar el valor percibido, reducción en el valor de un producto o servicio mientras incrementa su precio y finalmente reducir el valor manteniendo el precio (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).
- Estrategias orientadas a precios bajos, consiste en ofrecer precios bajos, pero manteniendo el nivel de calidad en los productos, esta estrategia es viable cuando la empresa es líder en costes (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).

- Estrategias de respuesta rápida

Estas estrategias son fundamentadas bajo un concepto de actuar mucho más rápido que los competidores, para ello debe existir una capacitación previa para poder responder con prontitud a las necesidades cambiantes que presentan los consumidores. Esta estrategia de respuesta rápida puede tomar distintas maneras como, por ejemplo: reducción del tiempo de nuevos productos, optimización de productos existentes, entrega inmediata de productos al cliente, productos a elección y contestación inmediata a preguntas impuestas por los clientes (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).

- Estrategias defensivas y ofensivas

Las estrategias defensivas nacen con el objetivo principal de disminuir el riesgo de un ataque por los competidores, evitando que los impactos negativos para la organización sean pocos o nulos. La importancia de la estrategia radica en el poder de convencimiento al competidor de dirigir sus esfuerzos hacia otros rivales. Entre las acciones más tomadas en cuenta están: ampliar la línea de productos para ocupar segmentos vacíos, firmar acuerdos con proveedores y distribuidores, mantener precios reducidos en aquellos productos similares, conceder a proveedores y distribuidores facilidades de mejora, finalmente proteger los conocimientos propios sobre las tecnologías (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).

Por otro lado, las estrategias ofensivas para (Durán, Pérez, & Xavier, 1999), siguen el objetivo de obtener ventaja competitiva, mediante el uso de acciones agresivas contra los rivales. Dicha estrategia es considerada como una forma de aprovecharse de una situación ventajosa, antes de que los rivales establezcan acciones defensivas para contrarrestar el daño. Para poder conseguir estas estrategias existen dos formas: realiza el ataque con enfoque en puntos fuertes de los rivales, para ellos es importante que la empresa que lleva a cabo esta estrategia cuente con los recursos y capacidades suficientes para poder igualar su producto o servicio con el del competidor; a su vez se puede enfocar el ataque en puntos débiles de la competencia, tomando en cuenta áreas geográficas del mercado, competidores con poca aceptación de marca, y satisfacer necesidades ignoradas por los rivales.

- Estrategias con base en la industria, para Durán, Pérez, & Xavier (1999) este tipo de estrategias tienen diferentes enfoques de acuerdo a la industria, los cuales son considerados a continuación:
- Estrategias para industrias nuevas o emergentes: consiste en tomar en cuenta una industria que recién emerge en el mundo de los negocios. Se debe considerar que el problema competitivo a enfrentarse es el establecimiento de reglas o acciones a darse en esta nueva industria, el crecimiento de reglas en una industria puede ser un riesgo, así como también una fuente de oportunidades las cuales deben ser adoptadas por las organizaciones (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).
- Estrategias para industrias maduras: la madurez de una industria no se puede evidenciar fácilmente, ya que la evolución de la tecnología ha sido un punto de inflexión. La transición que sufre una industria para ser madura conlleva un sin número de cambios fundamentales los cuales se desarrollan en un ambiente competitivo y de las cuales se requiere respuestas estratégicas difíciles tales como: innovación y diseños en el proceso de fabricación, compra de activos baratos, racionalización de la mezcla de productos, fijación de precios correctos, selección de clientes, competencia internacional, esfera de acción creciente de las compras y diferentes curvas de coste (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).
- Estrategias para industrias en declive: son aquellas en donde se sufre una reducción absoluta en ventas unitarias durante un largo periodo de tiempo, por tal motivo una empresa se declara en esta situación cuando las barreras de salida son condicionadas por costes, relaciones con proveedores y distribuidores o clientes, innovación tecnológica, situaciones políticas del país, etc (Durán, Pérez, & Xavier, 1999).

2.3 Modelo de la planificación estratégica

2.3.1 Misión

La misión de la empresa es considerada como “Gestión característica y principal”, es decir, conlleva todas las responsabilidades que la empresa realiza en el presente tomando

en cuenta a las personas involucradas en el entorno empresarial (Carrasco, Arcos, & Calvache, 2006). Es el motivo u objeto por el cual la empresa se ha constituido para mantenerse en el tiempo y ofrecer productos con un valor agregado que contribuyan a la innovación de la empresa (Alcaraz, 2015).

La misión para la empresa significa el propósito de la creación del negocio y la manera en la que su dueño lo visualiza, se considera que la misión son un conjunto de objetivos que la empresa tiene para su desarrollo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Para (Serna, 2013), la misión de una empresa debe responder varias preguntas entre las más importantes encontramos:

- ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ¿Cuál es el giro de su negocio?
- ¿Cuáles son los objetivos a perseguir?
- ¿Cuál es el target de clientes?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de los colaboradores?
- ¿Existe responsabilidad social en el giro de su negocio?

Al responder estas preguntas la misión debe formularse claramente, difundirse por toda la organización y ser partícipe por los colaboradores. Para que se pueda llevar a cabo con éxito es importantes que la empresa tenga comportamientos alineados con la misión, entre los más comunes encontramos la conducta de todos los miembros organizacionales, es decir la misión no puede ser solo un cúmulo de palabras sin sentido, lo importante de la misión es ser partícipe de la mismas en todos los aspectos organizacionales (Serna, 2013).

2.3.2 *Visión*

La visión son los objetivos con fecha límite que tiene la empresa para alcanzar sus metas tomando en cuenta que sus actos involucran al desarrollo de todos los sujetos mencionados en la misión (Carrasco, Arcos, & Calvache, 2006). Son las estrategias propuestas para el beneficio de la empresa en un futuro cercano, con un lapso de 5 a 10 años. Debe concordar con la misión previamente establecida sin dejar de lado el objetivo principal que es alcanzar las metas y objetivos (Alcaraz, 2015).

Se considera que la visión son los objetivos que quiere llegar a cumplir la empresa, los mismos tienen una gran influencia en la planeación, control y dirección de la misma, tomando en cuenta el código ético como son los valores, principios y actitudes (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Para Serna (2013) la visión representa un conjunto de ideas, las cuales sirven de soporte para el marco de referencia de lo que una empresa representa y quiere ser en el futuro. Es definida por la alta dirección de la compañía, y esta debe tener como características: inspiración y amplitud en su contexto, a su vez deberá ser conocida por todos los de la organización, siendo fundamental integrar la gerencia con el resto de colaboradores.

2.3.3 *Valores Estratégicos*

Los valores de una empresa se determinan como el comportamiento que deben tener los directivos y empleados, la manera de mantener sus negocios, la organización y realización de los procesos necesarios para que la empresa cumpla su misión. Por ello se consideran a los valores como el peldaño estructural y cultural de la empresa y se los determinan como el conjunto de valores, normas y estándares necesarios en el trabajo de los empleados para cumplir las metas y la misión propuestas (Hill & Jones, 2009).

Los valores estratégicos son la filosofía de trabajo que mantiene la Dirección de una empresa para llevarlos al éxito en sus metas tanto en el presente, así como planeando el futuro, es decir se basan en la estrategia empresarial (Crúz, 2007). La estructura de la cultura corporativa está constituida por la misión, visión y valores, éstos últimos son aprendizajes estratégicos para lograr los objetivos propuestos (Calpena, 2009).

Según (Catellanos, 2007) todo lo que pueda aportar una ventaja competitiva puede ser considerado como un valor estratégico para la empresa. Tener un concepto claro sobre los valores estratégicos ayudará a la organización a establecer las prioridades significativas, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia con influencia de las desviaciones. A su vez la mismas permitirá fijar expectativas, y fijará el trayecto en qué negocios intervenir y cómo administrar.

Por lo antes mencionado (Catellanos, 2007) considera como importantes los siguientes valores:

- Compromiso con el cliente: implica una posición de compromiso total con el mismo (Catellanos, 2007).
- Recursos humanos: Los colaboradores comprenden el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total (Catellanos, 2007).
- Ética: Con el mismo se espera operar de la manera más transparente, sincera y con el mayor compromiso social (Catellanos, 2007).
- Calidad: Es uno de los valores más importantes ya que su ausencia en el mercado puede ser causante de grandes pérdidas (Catellanos, 2007).
- Innovación: implica que como organización se adelanten a la competencia y que estén dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas (Catellanos, 2007).
- Imagen: El valor Imagen tiene consigo normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas (Catellanos, 2007).
- Seguridad: Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte (Catellanos, 2007).
- Ambiente: este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente (Catellanos, 2007).
- Diversión: Es más productivo que los lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos (Catellanos, 2007).
- Estructura organizativa, entendiendo esta como la valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control (Catellanos, 2007).

2.3.4 Análisis Interno y Externo

2.3.4.1 Análisis interno

El Análisis interno se concentra en revisar información importante con respecto a los recursos y capacidades específicas de una organización. Es importante mencionar que tanto los recursos como las habilidades son las armas competitivas de la organización, en donde se ven también involucran las debilidades, las cuales se considera como actividades que no realiza bien la organización o recursos que necesita, pero no posee, y las fortalezas

que se conoce como aquellas actividades que realiza bien o la empresa tiene recursos únicos comparados con la competencia (Robbins, 2010). Las herramientas que son comúnmente utilizadas para la realización de este análisis son:

- Cadena de Valor

Originada por Michel Porter, con el objetivo principal de determinar y obtener ventaja competitiva, partiendo del supuesto entre el incremento teórico de valor, sobre el costo inicial, los mismos que deben ser superiores a los costos acumulados a lo largo de la etapa de producción (Quintero & Sánchez, 2006).

Para la construcción de la cadena de valor se toma en cuenta las actividades básicas de la empresa las cuales posteriormente son clasificadas en actividades primarias y de apoyo (Burgués, 2014).

Para Quintero & Sánchez (2006), la cadena de valor proporciona en primer lugar, un bosquejo de la posición en la que la empresa se encuentra frente a la competencia, en segundo lugar, ayuda a definir las mejores acciones a tomar para una ventaja competitiva sostenible.

- Teoría de Recursos y Capacidades

La siguiente teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí. La mezcla entre recursos y capacidades permite un diseño de la estrategia competitiva enfocada en los recursos que se integran en procesos (Burgués, 2014). Para Serna (2013) el análisis interno, es el proceso que ayuda a identificar fortalezas o debilidades en las organizaciones. El diagnóstico lo integra el análisis de:

- Capacidad Directiva, la cual comprende fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo como planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control (Serna, 2013).
- Capacidad competitiva, comprende todos los aspectos relacionados con el área comercial en procesos o actividades como calidad del producto, exclusividad,

participación en el mercado, canales de distribución, calidad en el servicio al cliente etc. (Serna, 2013).

- Capacidad financiera, esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía entre ellas podemos encontrar deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez etc. (Serna, 2013).
- Capacidad técnica o tecnológica en donde se incluyen aspectos que tiene relación con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio (Serna, 2013).
- Capacidad de talento humano, en donde se encuentran fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano tales como nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración etc. (Serna, 2013).

2.3.5 *Análisis Externo*

Es importante mencionar que el propósito fundamental de este análisis es identificar de la manera más específica posible las oportunidades y amenazas estratégicas que existen dentro de la organización y que son factores influyentes para poder alcanzar la misión (Jones, 2009).

Realizar este tipo de análisis tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían ser perjudiciales, con ello se espera así formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades, y evitar amenazas. Al momento de realizar el análisis externo se suele realizar también el análisis interno de una empresa; pero, debido a los cambios que hoy en día las organizaciones están expuestas este proceso deberá ser realizado con más frecuencia ya que de esta manera una empresa puede mantenerse competitiva (Arturo, 2014).

Las características presentadas dentro del análisis externo son: el macro ambiente que a su vez está compuesto por 7 factores principales: factores legales, políticos y regulatorios, ecológicos, medioambientales y tecnológicos (Thompson & Gamble, 2012).

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es la herramienta más enérgica y de mayor uso para determinar el análisis externo, ya que permite diagnosticar de manera sistemática las

principales presiones de la competencia dentro del mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una (Thompson & Gamble, 2012). Serna (2013) define el análisis externo como el proceso en el cual se identifican las oportunidades o amenazas de la organización. El diagnóstico del mismo lo integran:

- Factores económicos, los cuales están relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional por ejemplo se encuentran: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per-cápita, ingreso per-cápita disponible, PIB, etc (Serna, 2013).
- Factores políticos son aquellos en donde el Gobierno tiene mucha influencia, así como: datos del gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local tales como acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos (Serna, 2013).
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores tales como educación, salud, empleo, seguridad, creencias y cultura (Serna, 2013).
- Factores tecnológicos están relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales hardware, así como los procesos de software (Serna, 2013).
- Factores geográficos, los cuales tienen relación con la ubicación, espacio, topología, clima, recursos naturales (Serna, 2013).
- Factores competitivos los cuales son determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio todo en cuanto con la comparación con los competidores (Serna, 2013).

2.3.6 *Determinación de objetivos*

Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) mencionan en su libro, que los objetivos y las metas son aquellos fines que se persiguen por medio de una actividad específica. A su vez son resultados que una organización pretende alcanzar en un determinado período de tiempo. La planificación exitosa de los mismos es esencial para el desarrollo de una empresa debido a que sirven como guía de lo que se quiere alcanzar permitiendo que los miembros de la organización se motiven unos a otros para lograr cumplirlos.

Para Serna (2013) los objetivos por ser globales deben cubrir e involucrar tanto a la organización como a su entorno. Por ello, es importante tomar en consideración las áreas

que forman la organización. El desarrollo y gestión de la misión y visión de una organización sirven de soporte para alcanzar el mejor resultado global, el cual es también denominado como alcance de los objetivos corporativos.

Para lograr el correcto cumplimiento y eficacia de los objetivos corporativos, estos son definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el análisis de la matriz FODA, en donde se encuentran las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la misión y visión corporativa (Serna, 2013).

Para (Thompson A. , 2012) es necesario que una organización tenga dos tipos de objetivos, financieros y estratégicos tanto a corto como largo plazo. Los objetivos financieros son aquellos que comunican las metas de la administración en el aspecto financiero; en tanto que, los objetivos estratégicos son aquellos que se refieren a la posición de marketing y competitividad empresarial.

Según (Weinberger, 2009) en su libro Plan de negocios en donde menciona que los objetivos estratégicos deben cumplir con tres condiciones:

- Establecerse para toda la organización o empresa
- Establecerse de manera permanente
- Determinar en términos cuantitativos

2.3.7 Formulación de las Estrategias

Una vez que se realiza el análisis de la situación actual de la empresa, se crea la filosofía, corporativa, se fijan objetivos, el siguiente paso es formular e implementar estrategias las cuales ayudan a cumplir con los objetivos planteados y dan soporte a la filosofía empresarial (Thompson A. , 2012).

Es importante mencionar que los gerentes son los encargados de formular las estrategias, por tal motivo deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, a su vez el diseño de las estrategias ayudará a la organización a

alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de estrategias, las cuales son conocidas en el mundo empresarial como: corporativas, de negocio y operación (Robbins, 2010).

Hay que tomar en cuenta que al crear o formular una estrategia es indispensable tomar acciones que satisfaga las necesidades de los clientes, impulse el crecimiento del negocio, cree ventajas competitivas, y responder ante el mercado cambiante cómo se deben administrar eficientemente los recursos de una organización para cumplir con los objetivos establecidos (Thompson A. , 2012).

La formulación de la estrategia comprende la selección de los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que integran el plan estratégico corporativo. Tales proyectos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y ofrecen prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional, el cual servirá de soporte para lograr sus objetivos (Serna, 2013).

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS CONSULTORIOS MÉDICOS PLATINUM

3.1 Encuesta

3.1.1 Diseño de la Encuesta

Objetivo de la encuesta:

- Conocer el grado de satisfacción, la opinión o sugerencias que tengan los pacientes acerca de la atención de primer nivel en salud (consulta médica).

Indicaciones:

Leer detenidamente cada pregunta y responder con total sinceridad, ya que con los resultados obtenidos de la presente encuesta se espera mejorar los servicios de los consultorios.

1. Género

Hombre

Mujer

2. Edad

Menor a 18 años

18 años a 35 años

36 años a 50 años

51 años a 64 años

65 años en adelante

3. ¿En qué cantón de la provincia de Cotopaxi vive?

Latacunga

Salcedo

Pujilí

Saquisilí

Sigchos

Otros

4. ¿Ha sufrido alguna vez un problema en su salud?

Si

No

5. ¿Con qué frecuencia acude por atención médica?

1 vez a la semana

Cada 15 días

1 vez al mes

1 vez cada 3 meses

Cada vez que tengo problemas en salud

6. ¿En qué especialidad suele tratarse con más frecuencia los problemas en salud?

Escoja una o más opciones.

Pediatría

Dermatología

Obstetricia

Ginecología

Emergencia

Oftalmología

Odontología

Traumatología

Urología

Cardiología

Exámenes médicos en el Laboratorio Clínico

7. ¿A qué institución de salud suele acudir cuando tiene un problema de salud?

Hospital

Clínica

Médico Particular

Centro Médico

Otro _____

8. ¿Cuál fue su experiencia en esta institución de Salud?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala

9. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que son los más importantes cuando requiere de atención médica?

Precio de la consulta	<input type="text"/>	Cercanía	<input type="text"/>
Reputación	<input type="text"/>	Calidad del servicio	<input type="text"/>
Parqueadero	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>

10. ¿Si le presentamos un Centro Médico que brinde la mayoría de las especialidades médicas acudiría?

Si No

11. ¿Qué formas de pago le gustaría que tenga?

Efectivo	<input type="text"/>	Transferencia bancaria	<input type="text"/>
Tarjeta de débito	<input type="text"/>	Tarjeta de crédito	<input type="text"/>
Cheques	<input type="text"/>	Otros	<input type="text"/>

12. ¿Ha escuchado hablar sobre los Consultorios Médicos Platinum?

Si No

(Los Consultorios Médicos Platinum brindan atención de primer nivel en salud a la ciudadanía en diferentes especialidades médicas como: Pediatría, Dermatología, Obstetricia, Ginecología, Emergencia, Oftalmología Y Exámenes Médicos en el Laboratorio Clínico.)

13. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de los Consultorios Médicos Platinum?

Redes Sociales	<input type="text"/>	Correo electrónico	<input type="text"/>
Mensaje de texto	<input type="text"/>	WhatsApp	<input type="text"/>
Medios tradicionales (televisión y prensa)			<input type="text"/>

3.1.2 Corrida de la Encuesta

Para determinar la muestra que se utilizará en la presente investigación se tomó en cuenta la población de la Provincia de Cotopaxi con 488.716 habitantes aproximadamente. Las encuestas serán realizadas mediante Google Drive. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Figura 18. Fórmula de la muestra
Fuente: (Pysma, 2015)

En donde:

N= Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza,

P = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = Probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Por lo tanto, al reemplazar los datos en la fórmula encontramos que:

N= 488.716

Z = 1,96 (del 95% de nivel de confianza)

P= 0,5

Q= 0,5

D= 0,05

$$n = \frac{488716 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (488716 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 384$$

Al calcular el tamaño de la muestra, se obtiene un total de 384 encuestas a realizar para el presente estudio.

3.1.3 Tabulación de la Encuesta

La encuesta se realizó a la población de Cotopaxi, se compone de 13 preguntas, para poder analizar los resultados de la encuesta cada pregunta tiene representación gráfica, porcentajes e interpretación.

3.1.4 Representación gráfica de los resultados e interpretación

Tabla 1. Género

Pregunta 1: Género	Respuesta	Porcentaje
Mujer	239	62%
Hombre	145	38%

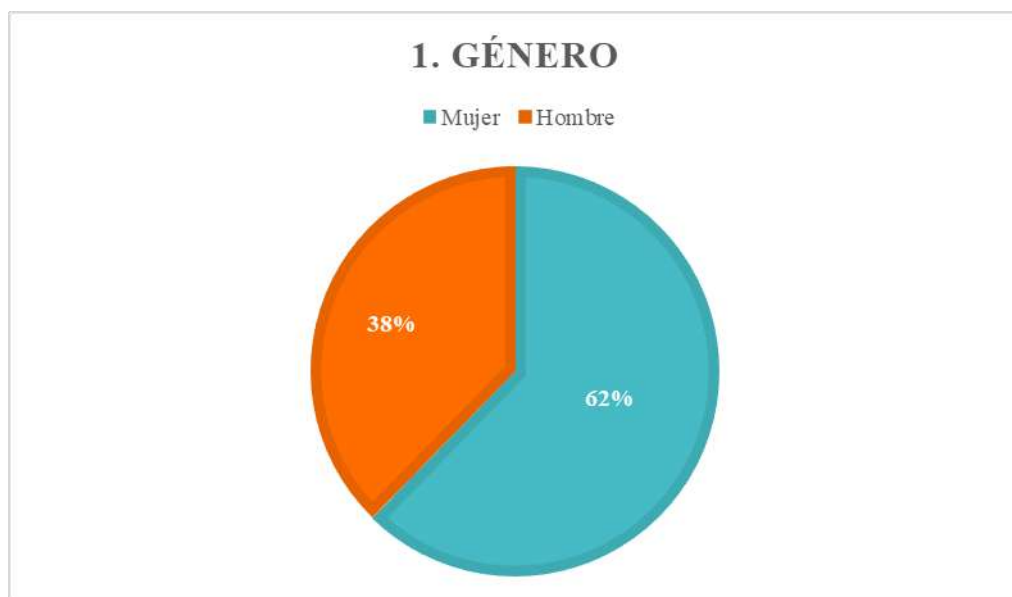


Figura 19. Género

Interpretación: En la gráfica se puede observar que, en su mayoría de encuestados, un 62% son mujeres, y un 38% son hombres.

Se puede concluir que el género femenino se preocupa más por el cuidado de la salud ya sea propia o familiar.

Tabla 2. Edad

Pregunta 2: Edad	Respuesta	Porcentaje
Menor a 18 años	22	5,7%
18 años a 35 años	202	52,5%
36 años a 50 años	104	27,0%
51 años a 64 años	50	13,1%
65 años en adelante	6	1,6%

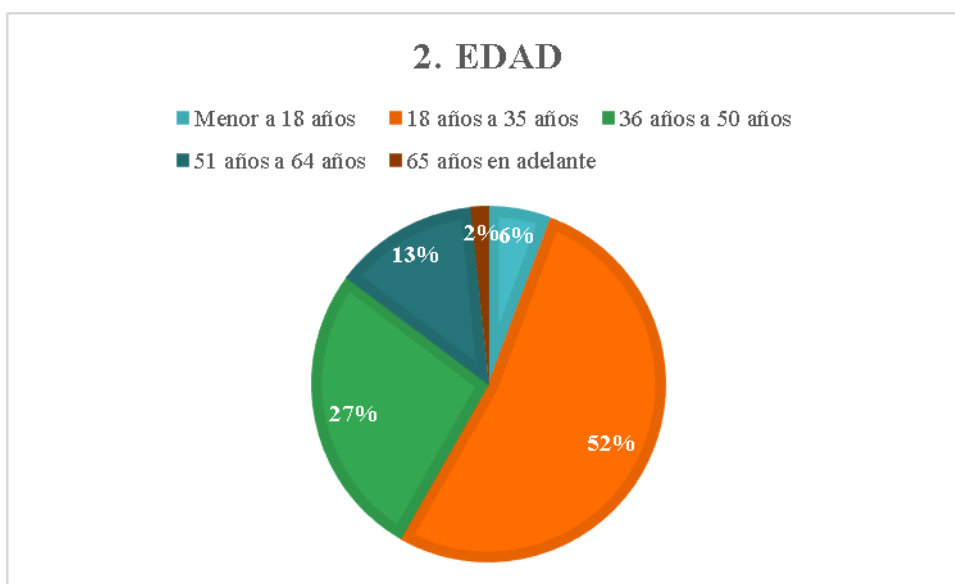


Figura 20. Edad

Interpretación: Se evidencia que el 52% de los encuestados tienen un rango de edad entre 18 a 35 años, quienes representan una parte esencial del mercado, a continuación, se encuentra el rango de edad entre 36 a 50 años, el cual se simboliza con el 27%, sigue el 13% en el rango de una edad de 51 a 64 años, dentro de las minorías encontramos 6% en un rango de menores de 18 años, y por último el 2% que representa a las personas mayores de 65 años. Se deduce que el servicio que ofrecen los Consultorios médicos está enfocado en personas que tengan de 18 a 64 años de edad.

Tabla 3. ¿En qué cantón de la Provincia de Cotopaxi vive?

Pregunta 3: ¿En qué cantón de la Provincia de Cotopaxi vive?	Respuesta	Porcentaje
Latacunga	324	84,4%
Salcedo	13	3,3%
Pujilí	28	7,4%
Saquisilí	6	1,6%
Sigchos	0	0,0%
Quito	13	3,3%

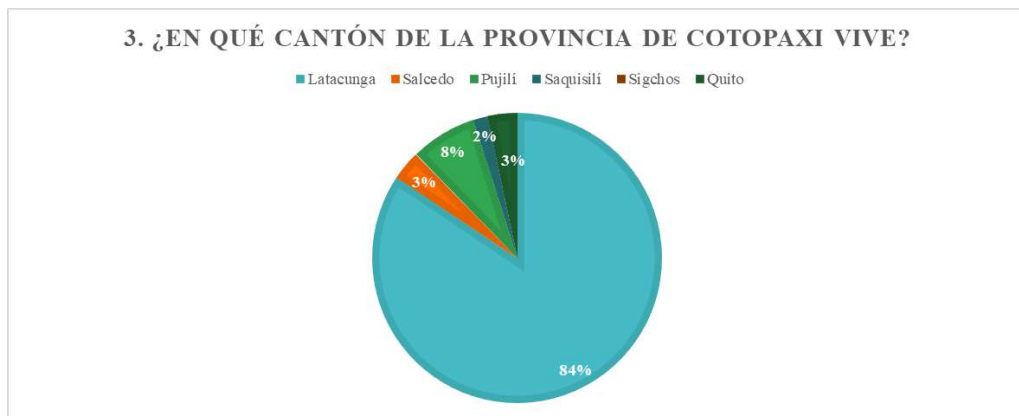


Figura 21. ¿En qué cantón de la Provincia de Cotopaxi vive?

Interpretación: Se observa que dentro de los encuestados el 84% vive en la Ciudad de Latacunga, el 8% vive en Pujilí, un 3% vive en Saquisilí, el otro 3% vive en Salcedo y por último el 2% vive en la Ciudad de Quito. Por tal motivo se puede concluir que la provincia de Cotopaxi en especial los cantones Latacunga, Pujilí y Saquisilí representan parte importante del segmento de mercado.

Tabla 4. ¿Ha sufrido alguna vez un problema en su salud?

Pregunta 4: ¿Ha sufrido alguna vez un problema en su salud?	Respuesta	Porcentaje
Si	337	87,7%
No	47	12,3%

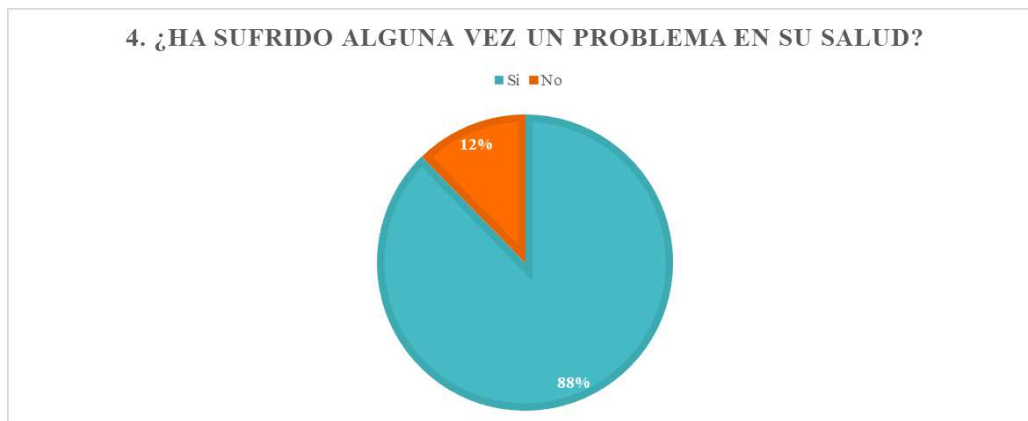


Figura 22. ¿Ha sufrido alguna vez un problema en su salud?

Interpretación: El 88% de los encuestados han experimentado problemas en su salud, mientras que el 12% restante no ha sido participe de esta situación. Por tanto, existe un alto porcentaje de personas que indican que es una problemática frecuente, que puede ser aprovechada con el servicio de los Consultores Médicos Platinum.

Tabla 5. ¿Con qué frecuencia acude por atención médica?

Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia acude por atención médica?	Respuesta	Porcentaje
1 vez a la semana	0	0,0%
Cada 15 días	0	0,0%
1 vez al mes	25	6,6%
1 vez cada 3 meses	44	11,5%
Cada vez que tengo problemas en salud	315	82,0%

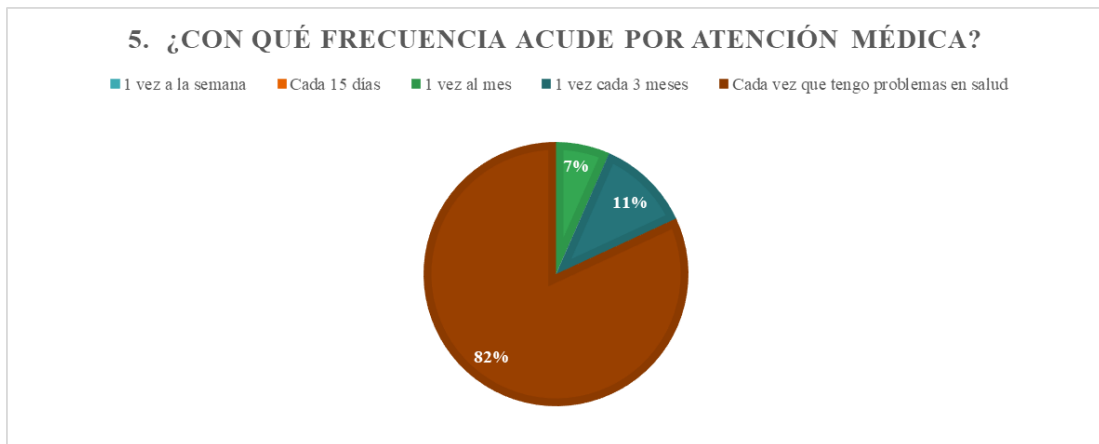


Figura 23. ¿Con qué frecuencia acude por atención médica?

Interpretación: La frecuencia con la que los encuestados acuden por atención médica están representados en los siguientes porcentajes, el 82% requiere atención médica cada vez que tiene problemas de salud, mientras que el 7% lo hace una vez al mes por chequeos de rutina y un 11% asiste 1 vez cada 3 meses.

Se concluye que la mayor parte de la población acude por atención médica emergente más no atención preventiva o de cuidado.

Tabla 6. ¿En qué especialidad suele tratarse con más frecuencia los problemas en salud?

Pregunta 6: ¿En qué especialidad suele tratarse con más frecuencia los problemas en salud? Escoja una o más opciones.	Respuesta	Porcentaje
Pediatría	13	6,6%
Dermatología	36	18,9%
Obstetricia	0	0,0%
Ginecología	58	30,3%
Emergencia	55	28,7%
Oftalmología	27	13,9%
Odontología	52	27,0%
Traumatología	16	8,2%
Urología	6	3,3%
Cardiología	9	4,9%
Exámenes médicos en Laboratorio Clínico	112	58,2%

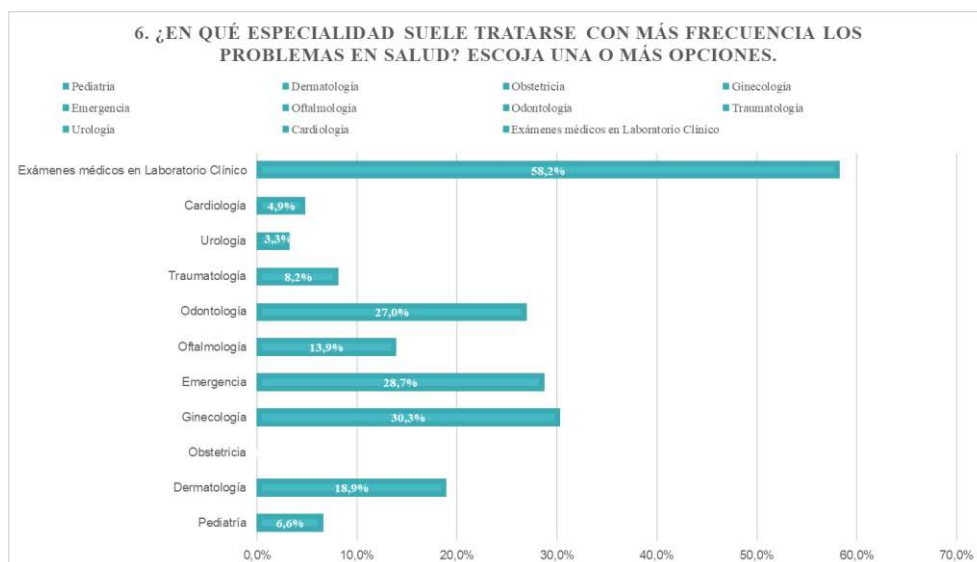


Figura 24. ¿En qué especialidad suele tratarse con más frecuencia los problemas en salud?

Interpretación: El 58,2% de los encuestados afirma necesitar con más frecuencia exámenes en Laboratorio Clínico, el 30,3% trata problemas de salud en la especialidad de Ginecología, un 28,7% en Emergencia y el 27% en Odontología. En cuanto a la minoría se observa que un 18,9% requiere atención en Dermatología, 8,2% en Traumatología, 6,6% en Pediatría, 4,9% en Cardiología y finalmente 3,3% en Urología. Por tanto, se puede concluir que es necesario hacer del Laboratorio clínico el eje principal de los Consultorios Médicos Platinum.

Tabla 7. ¿A qué Institución de Salud suele acudir cuando tiene un problema de salud?

Pregunta 7: ¿A que Institución de Salud suele acudir cuando tiene un problema de salud? Escoja una o más opciones.	Respuesta	Porcentaje
Hospital	73	25,4%
Clínica	87	30,3%
Médico Particular	167	58,2%
Centro Médico	45	15,6%
IESS	12	4,1%

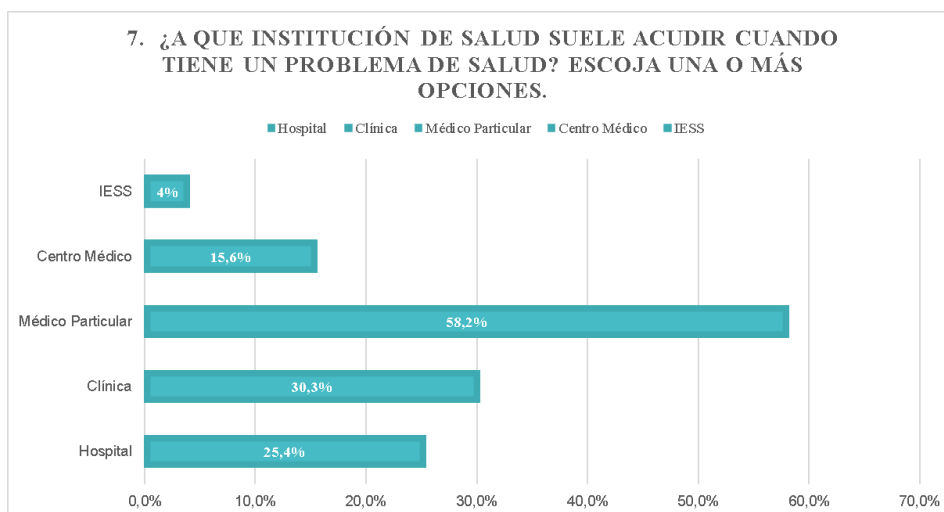


Figura 25. ¿A qué Institución de Salud suele acudir cuando tiene un problema de salud?

Interpretación: Dentro de la mayoría de los encuestados el 58,2% prefiere acudir a un médico particular cuando presentan problemas en su salud, el 30,3% asiste a una clínica y el 25,4% acude al Hospital. En la minoría el 15,6% acude a un Centro Médico de Especialidades, finalmente el 4% asiste al Instituto de Seguridad Social (IESS). Se puede concluir que la mayoría de encuestados tiene más confianza por un médico particular que por el sistema de salud público.

Tabla 8. ¿Cuál fue su experiencia en esta Institución de Salud?

Pregunta 8: ¿Cuál fue su experiencia en esta Institución de Salud?	Respuesta	Porcentaje
Excelente	160	41,8%
Bueno	157	41,0%
Regular	47	12,3%
Mala	10	2,5%
Muy mala	10	2,5%



Figura 26. ¿Cuál fue su experiencia en esta Institución de Salud?

Interpretación: La experiencia en cuanto a la atención médica en una institución de salud se puede representar en los siguientes porcentajes, el 42% afirma tener una excelente atención, el 41% bueno, el 12% regular, el 3% mala y finalmente 2% afirma una atención muy mala.

Tabla 9. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que son los más importantes cuando requiere de atención médica?

Pregunta 9: ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que son los más importantes cuando requiere de atención médica? Escoja una o más opciones.	Respuesta	Porcentaje
Precio de la consulta	95	47,5%
Cercanía	38	18,9%
Reputación	66	32,8%
Calidad del servicio	166	82,8%
Parqueadero	20	9,8%

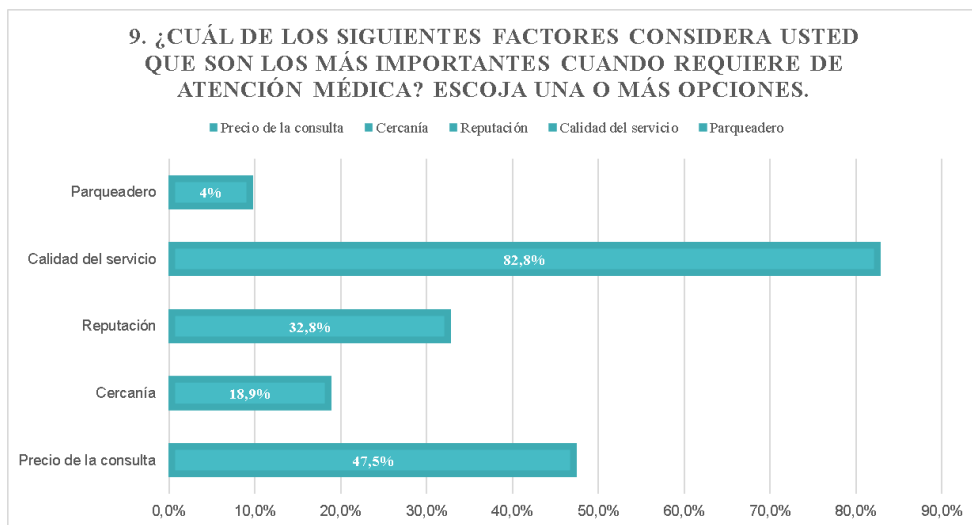


Figura 27. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que son los más importantes cuando requiere de atención médica?

Interpretación: El 82,8% de los encuestados afirma que uno de los factores más importantes a considerar en la atención médica es la calidad del servicio, el 47,5% tiene como factor influyente el precio de la consulta médica, para un 32,8% de la población la reputación tanto del médico como del establecimiento de Salud es indispensable, el 18,9% se ve influido por la cercanía del establecimiento de salud, y finalmente un 4% el parqueadero.

Tabla 10. ¿Si le presentamos un Centro Médico que brinde la mayoría de las especialidades médicas acudiría?

Pregunta 10: ¿Si le presentáramos un Centro Médico que brinde la mayoría de las especialidades médicas acudiría?	Respuesta	Porcentaje
Si	371	96,7%
No	13	3,3%

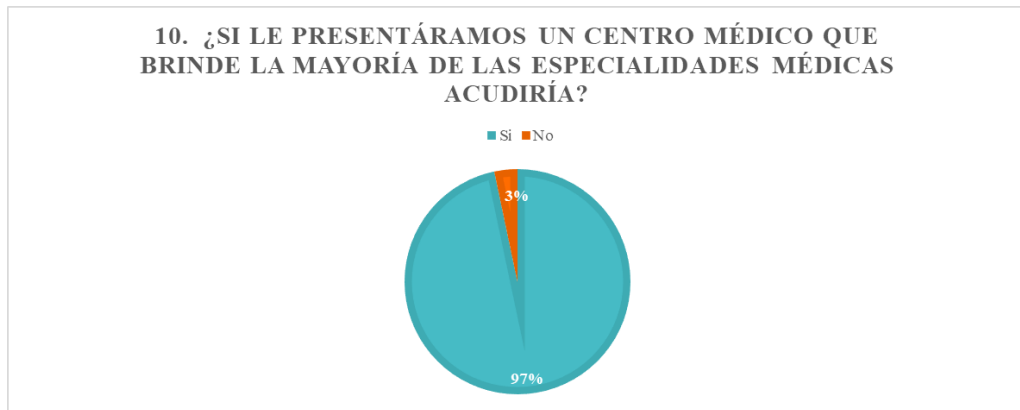


Figura 28. ¿Si le presentamos un Centro Médico que brinde la mayoría de las especialidades médicas acudiría?

Interpretación: El 97% de los encuestados están dispuestos a ser atendidos por un Centro médico que brinde la mayoría de especialidades médicas y un 3% se siente conforme con el servicio que recibe actualmente por tal motivo no está interesado. Al existir un alto porcentaje de personas que están dispuestas a recibir este tipo de servicio médico, se puede concluir que es rentable invertir en una estrategia de negocio.

Tabla 11. ¿Qué formas de pago le gustaría que tenga?

Pregunta 11. ¿Qué formas de pago le gustaría que tenga?	Respuesta	Porcentaje
Efectivo	166	43,4%
Transferencia bancaria	60	15,6%
Tarjeta de débito	63	16,4%
Tarjeta de crédito	96	25,0%

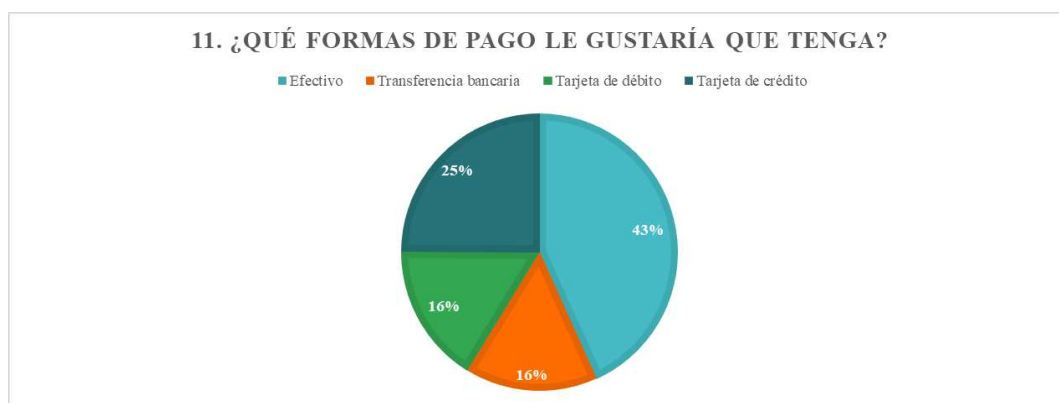


Figura 29. ¿Qué formas de pago le gustaría que tenga?

Interpretación: Las formas de pago que les gustaría que tenga un establecimiento de salud son representadas en los siguientes porcentajes, el 43% de los encuestados prefiere pagar con efectivo, el 23% con tarjeta de crédito, finalmente un 16% con transferencia bancaria, y otro 16% con tarjeta de débito. Se puede concluir que para el Centro Médico Platinum es necesario tener todas las formas de pago antes mencionadas.

Tabla 12. ¿Ha escuchado hablar sobre los Consultorios Médicos Platinum?

Pregunta 12: ¿Ha escuchado hablar sobre los Consultorios Médicos Platinum?	Respuesta	Porcentaje
Si	227	59,0%
No	157	41,0%

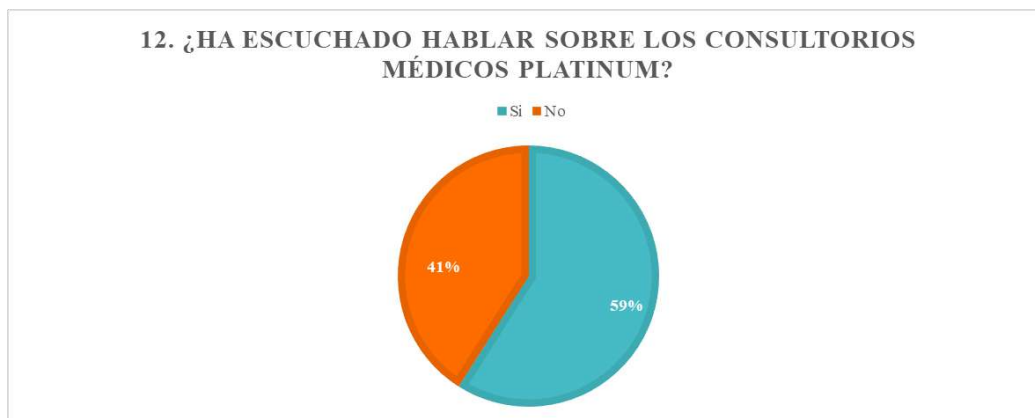
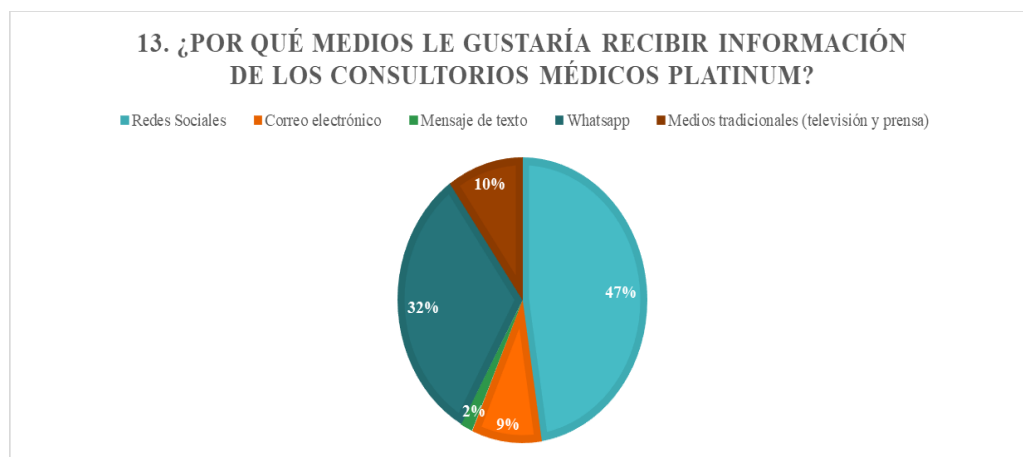


Figura 30. ¿Ha escuchado hablar sobre los Consultorios Médicos Platinum?

Interpretación: El 59% de los encuestados ha escuchado sobre los Consultorios médicos Platinum, mientras que un 41% no lo ha hecho, por tal motivo es importante poder llegar con el servicio de atención médica a las personas que aún no conocen este establecimiento de salud.

Tabla 13. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de los Consultorios Médicos Platinum?

Pregunta 13: ¿Por qué medios le gustaría recibir información de los Consultorios Médicos Platinum?	Respuesta	Porcentaje
Redes Sociales	183	47,5%
Correo electrónico	35	9,0%
Mensaje de texto	6	1,6%
Whatsapp	123	32,0%
Medios tradicionales (televisión y prensa)	38	9,8%



Interpretación: Al 47% de las personas encuestados les gustaría que se utilicen redes sociales para obtener información sobre los Consultorios médicos Platinum, un 32% prefieren WhatsApp como medio de comunicación, mientras que el porcentaje restante se ve más inclinado por medios televisivos y prensa con un 10%, un 9% correo electrónico y un 2% por mensaje de texto. Se puede concluir que las redes sociales son uno de los medios más eficaces para difundir información sobre los Consultorios médicos Platinum, además será uno de los medios a través de los cuales se acaparará más mercado.

3.2 Valores empresariales

3.2.1 Misión

Somos una organización dedicada a brindar a la colectividad servicios de primer nivel en salud, enfocándonos en un modelo de atención humanitaria de calidad, mediante el conocimiento científico de un equipo de médicos especialistas.

3.2.2 Visión

Ser para el 2025 la organización líder en la zona centro del país en atención médica integral, investigación y avances científicos en el campo de la medicina.

3.2.3 Código de Ética de la empresa

Para los Consultorios Médicos Platinum el cliente es el núcleo de la organización, por tal motivo, la organización debe involucrar a todos sus colaboradores con el fin de potenciar sus capacidades grupales y forjar liderazgo que desencadenaran en un clima laboral ético, para esto es importante mencionar los siguientes principios:

- **Responsabilidad:** honrar el código de ética al igual que los valores organizacionales, tomando en cuenta el bienestar de las partes interesadas.
- **Compromiso:** Cumplir con los requerimientos ofrecidos en el plazo acordado con el cliente o el proveedor.
- **Servicio:** Los Consultores Médicos Platinum son una organización que vela por el bienestar del paciente considerándolo así el eje de la empresa, por tal motivo es importante poder satisfacer sus necesidades y requerimientos.
- **Confianza:** Para que el cliente del servicio se encuentre satisfecho es necesario generar un ambiente positivo tanto para los colaboradores.
- **Relación con la competencia:** Los Consultorios Médicos Platinum considera que se encuentra dentro de un mercado libre en donde prima el respeto mutuo entre competidores, por tanto, ante cualquier circunstancia busca competir lealmente.
- **Trabajo en equipo:** Se busca aumentar la experiencia del consumidor en la atención, por tal motivo el trabajar conjuntamente apoyara a las áreas organizacionales a cumplir con los requerimientos del cliente.

- **Lealtad:** Honrar el código de ética, los valores organizacionales antes descritos buscando el correcto funcionamiento de la empresa.
- **Responsabilidad ambiental:** El servicio que ofrecen los consultorios es amigable con el medio ambiente, ya que intentamos reducir al mínimo los desperdicios y reciclar los desechos.

3.2.4 Cadena de Valor

Tabla 14. Cadena de valor

CADENA DE VALOR CONSULTORIOS MÉDICOS PLATINUM					
Actividades de apoyo	Infraestructura: Consultorios médicos en la ciudad de Latacunga para planificación, diseño y administración. Tecnología I+D: Aplicativo nuevo para agendar citas, sistemas de inventariado para controlar los insumos médicos y medicamentos Dirección y desarrollo de recursos humanos: Selección y contratación de personal, capacitación, política salarial, personal médico capacitado en procedimientos actualizados.				
Actividades primarias	Logística Interna	Operaciones	Logística externa	Ventas y marketing	Servicio al cliente
	- Recepción de insumos médicos y medicamentos - Almacenamiento - Control de inventarios - Planeamiento del transporte	- Equipos de laboratorio - Prestación de servicio (atención médica) - Evaluación del servicio	- Atención a pacientes a domicilio - Control de citas	- Diseño de tarjetas de presentación, página web, volantes, etc. - Precios de atención médica	- Control de la salud del paciente - Atención especializada

3.3 Políticas organizacionales

3.3.1 Para empleados

Como una empresa que presta sus servicios en salud y como objetivo principal brindar a sus clientes un servicio de calidad y una experiencia satisfactoria, es conveniente establecer ciertas políticas para un manejo adecuado de las actividades diarias tanto de los médicos como del personal administrativo, estas políticas ayudarán a los colaboradores a mejorar su desempeño y a realizar su trabajo de una manera adecuada. Las políticas impuestas por el Consultorio Médico Platinum son:

- Mantener el respeto entre todos los colaboradores, para así tener un ambiente adecuado de trabajo.
- El horario de trabajo del personal administrativo es una jornada continua de ocho horas diarias incluida una hora de almuerzo (10h00 hasta 19h00)
- El personal administrativo de los Consultorios Médicos Platinum no puede abandonar sus labores sin haber terminado la jornada diaria, a menos de que el administrador autorice su ausencia mediante un correo electrónico.
- El personal administrativo deberá registrar su ingreso, salida, almuerzo y permisos dentro de la bitácora de asistencia.
- Las vacaciones serán de acuerdo a lo establecido en el código laboral.
- El personal administrativo que no registre su ingreso injustificadamente se considerará como ausente y por tanto se descontará de las vacaciones anuales.
- Los permisos sin recargo a vacaciones son autorizados por la Gerencia bajo las siguientes circunstancias:
 - Por fallecimiento de familiares cercanos
 - Por matrimonio
 - Por calamidad doméstica justificada
 - Por procesos de matriculación de sus hijos
 - Onomástico
- El Gerente General, tiene la facultad de imponer multas a los colaboradores tanto administrativos como al personal médico en los siguientes casos:

- Reincidencia en faltas y permisos
 - No acatar órdenes o disposiciones
 - Provocar problemas dentro de los Consultorios Médicos Platinum
- Mantener el respeto entre todos los colaboradores de los Consultorios Médicos Platinum con el fin de crear un clima laboral apto para el desarrollo de actividades.
 - Utilización implementos de seguridad e higiene personal, para garantizar la salud de tanto de los colaboradores, médicos y pacientes.
 - El trato a los pacientes debe ser equitativo, es decir, sin ningún tipo de discriminación.
 - Mantener ordenado los consultorios y previamente desinfectados antes de empezar la jornada laboral.
 - Explicar detenidamente al paciente el diagnóstico y el tratamiento a utilizarse para tratar el problema de salud.

3.3.2 *Para clientes*

Para los Consultorios Médicos Platinum los clientes son esencia de la empresa, gracias a su confianza el giro del negocio ha sido positivo durante el transcurso del tiempo, por tanto, para poder satisfacer sus necesidades la organización ha optado por establecer políticas con el fin de mejorar la calidad de nuestros servicios. Los Consultorios Médicos Platinum establece las siguientes políticas:

- Los clientes pueden calificar la atención médica recibida por medio de una encuesta de satisfacción que se realiza al terminar la consulta médica.
- Los clientes deben percibir paciencia, tolerancia y tranquilidad en cada atención médica prestada.
- El cliente deberá conocer los servicios y la calidad de atención prestada por el médico, para que elija el más conveniente a sus intereses y necesidades.
- Los clientes pueden realizar sugerencias o reclamos a través de la administración.

- Los turnos se pueden agendar mediante llamadas telefónicas ya sea al teléfono convencional de los consultorios o al celular del doctor con el que el paciente desee tratarse.
- Para cancelar el valor de la consulta médica el paciente puede pagar mediante efectivo o transferencia bancaria.
- Las fichas médicas son responsabilidad de cada médico especialista, y se realizan durante la consulta médica.
- 48 horas antes de la cita se realiza una confirmación de la cita ya sea por llamada telefónica o mensaje de texto.

3.3.3 *Para proveedores*

Para cumplir con los objetivos organizacionales los Consultorios Médicos Platinum reconocen la importancia que tienen los proveedores en el giro del negocio, por tal motivo la selección y calificación correcta de proveedores ayudará a la organización a reducir costos, obtener insumos y medicamentos con altos estándares de calidad que cumplan con los requerimientos de los clientes.

Se ha decidido crear políticas para los proveedores con el fin de generar valor a la organización, entre las cuales se puede mencionar:

- Fomentar entre los proveedores la competitividad abierta y justa en el proceso de abastecimiento en cuanto a insumos y medicamentos médicos.
- Formalizar acuerdos comerciales con proveedores, asegurando con ello el cumplimiento de los requisitos solicitados.
- Establecer estándares de calidad para los insumos y medicamentos médicos.
- Cada año se realizará la calificación a proveedores con el fin de no tener sociedad con aquellos que hayan participado en prácticas comerciales peligrosas y cuestionables.
- Los pagos realizados a los proveedores deberán fundamentarse mediante la correcta asignación presupuestaria del año en curso, también deberá tener la aprobación del gerente administrativo ya sea en correo electrónico o firma del documento.

- Las facturas generadas por proveedores deberán ser entregadas a finales de cada mes con el fin de efectuar los pagos a tiempo.
- El abastecimiento tanto de insumos médicos como medicación deberán hacerse mensualmente, y cada especialista deberá firmar la hoja de recepción de insumos.

3.4 Planeación

3.4.1 Objetivos a Largo Plazo

- Desarrollar una aplicación móvil para agendar citas de manera automática, para el 2022.
- Obtener un 15% adicional de mercado en la Provincia de Cotopaxi, con más énfasis en cantones como Latacunga, Pujilí y Saquisilí, para el 2023.
- Elaborar un plan de acción para escalar hacia un segundo nivel de atención en salud, para el 2024.

3.4.2 Objetivos a Corto y Mediano Plazo

1. Objetivos del departamento de Marketing y Ventas

- Analizar las necesidades y preferencias de los pacientes.
- Aumentar el segmento de mercado dentro de seis meses promocionando la marca y el servicio en los cantones de Saquisilí, Pujilí y Salcedo.
- Atraer a nuevos clientes mediante el uso de redes sociales, durante un periodo de 6 meses.

2. Objetivos del departamento de Finanzas

- Analizar los mejores planes de endeudamiento para la adquisición de nuevos activos.
- Realizar evaluaciones permanentes con indicadores financieros.
- Desarrollar reglamentos eficientes acerca del control y uso de los recursos financieros.

3. Objetivos del departamento de Talento Humano

- Alinear la estrategia corporativa con el personal.
- Implementar incentivos tanto para médicos como personal administrativo en función de los objetivos y metas alcanzadas.
- Realizar evaluaciones de satisfacción en cuanto al puesto de trabajo de cada colaborador.

3.4.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Poder de Negociación con los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el servicio de atención médica, es alta, debido a que los Consultorios Médicos Platinum tienen la capacidad de elegir con qué proveedor trabajar, tomando en cuenta varias especificaciones tales como: calidad, precios, tiempo de entrega, y descuentos.

2. Poder de Negociación con los clientes

Debido a la pandemia del SARS COV 2 que se vive actualmente, la negociación con los clientes es alta, ya que las personas se encuentran más preocupadas por su salud, y se realizan chequeos de rutina con el fin de evitar ser vulnerables al virus, por tanto, buscan ser atendidos por especialistas de la salud.

3. Amenaza de nuevos competidores

En la ciudad de Latacunga existe mucha competencia de empresas dentro del mercado que ofrecen atención médica de primer nivel, por tanto se entiende que la amenaza de nuevos competidores es media, ya que nuevas organizaciones quieren incursionar en un mercado que es visto como rentable, sin tomar en cuenta la inversión de equipos médicos y de Laboratorios, los permisos requeridos para el funcionamiento, buenas prácticas de bioseguridad y lo más importante la relación existente entre médico - paciente.

4. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para los Consultorios Médicos Platinum es media, ya que hoy en día los pacientes pueden acceder a nuevos servicios en salud como telemedicina, la cual por el SARS-COV-2 se ha vuelto una de las prácticas más utilizadas. Se debe tomar en cuenta que al existir la venta libre de varios medicamentos en gran parte de pacientes se automedican para tratarse alguna molestia en su salud, sin tomar en cuenta posteriores consecuencias.

5. Rivalidad entre competidores

Analizando el mercado se observa que existe alta rivalidad entre competidores, dado que a su vez los competidores más fuertes y competencia directa son las grandes clínicas y hospitales reconocidos en la ciudad. Estas organizaciones cuentan con estructuras administrativas consolidadas, con las cuales resulta muy complejo competir ya que tienen ya definidos nichos de mercado y ofrecen servicios de buena calidad.

3.4.4. FODA

Mediante el uso de la herramienta FODA se puede definir la situación actual de la empresa, analizando características internas como fortalezas y debilidades, a su vez se puede determinar las características externas conociendo las oportunidades y amenazas que enfrenta en el mercado. Con el manejo adecuado del FODA se puede establecer estrategias que permitan un funcionamiento correcto de la empresa y se puedan cumplir los objetivos.

Tabla 15 FODA

MATRIZ FODA CONSULTORES MÉDICOS PLATINUM		FACTORES INTERNOS		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
		Personal médico capacitado y especializado	Sistema obsoleto para agendamiento de citas	
		Variedad en especialidades médicas	Recursos financieros limitados	
		Servicio de emergencia y atención domiciliaria	Marca poco conocida	
Precios accesibles para la población	Campaña publicitaria limitada			
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		Aumentar la cobertura del mercado mediante alianzas con seguros médicos privados.	Mejorar la capacidad de endeudamiento para la adquisición de activos tales como equipos nuevos de alta tecnología con el fin de mejorar la imagen de la empresa.
	Creciente interés de la población por problemas de salud			
	Inversión en nuevos equipos médicos de última tecnología			
	Colapso del sistema de salud pública			
	Presencia de medicina tradicional-ancestral			
	AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Economía del país en decadencia		Ofrecer descuentos y promociones en atenciones domiciliarias.	Realizar campañas publicitarias difundiendo el cuidado de la salud como calidad de vida, para reconocimiento de marca.
	Introducción de profesionales extranjeros en el mercado			
Pocas barreras de entrada al mercado				
Aumento del costo en insumos médicos por COVID				

3.4.4.1. Matriz de factores externos

Tabla 16 Matriz de factores externos

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Creciente interés de la población por problemas de salud	0,25	2	0,50
	2	Inversión en nuevos equipos médicos de última tecnología	0,20	4	0,80
	3	Colapso del sistema de salud pública	0,30	2	0,60
	4	Presencia de medicina tradicional-ancestral	0,25	3	0,75
		1,00		2,65	
AMENAZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES	
1	Economía del país en decadencia	0,15	3	0,45	
2	Introducción de profesionales extranjeros en el mercado	0,20	2	0,40	
3	Pocas barreras de entrada al mercado	0,35	2	0,70	
4	Aumento del costo en insumos médicos por COVID	0,30	3	0,90	
		1,00		2,45	

3.4.4.2. Matriz de factores internos

Tabla 17 Matriz de factores internos

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Personal médico capacitado y especializado	0,20	4	0,80
	2	Variedad en especialidades médicas	0,30	2	0,60
	3	Servicio de emergencia y atención domiciliaria	0,20	3	0,60
	4	Precios accesibles para la población	0,30	3	0,90
			1,00		2,90
	DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES
	1	Sistema obsoleto de agendamiento de citas	0,2	4	0,80
	2	Recursos financieros limitados	0,3	2	0,60
	3	Marca poco conocida	0,3	3	0,90
4	Campaña publicitaria limitada	0,2	2	0,40	
		1,00		2,70	

Como resultado de la Matriz de Factores Externos se puede concluir que el Consultorio Médicos Platinum se encuentra sobre la medida de 2.5 en el mercado lo que muestra que el Consultorio presenta mayores oportunidades dentro de la industria, las cuales le pueden permitir afrontar las amenazas sin ningún problema, algunas de las oportunidades que tiene el negocio es la inversión en nuevos equipos médicos de última tecnología con el fin de darle un valor agregado al servicio.

Por otro lado, con la Matriz de Factores Internos se puede concluir que la empresa tiene sus fortalezas por encima de sus debilidades, lo cual indica que la organización podrá resolver los problemas que se le presenten en el futuro, dentro de sus fortalezas se encuentra el personal médico capacitado y especializado lo cual ayuda a mantener la relación de confianza entre los pacientes y el Consultorio Médico Platinum.

3.4.5. Planificación Estratégica

En la planificación estratégica de los Consultorios Médicos Platinum, primero se realizó la definición de varios objetivos, los cuales tienen como propósito que la empresa se logre

posicionar en el mercado, la planificación será aplicada por el gerente general de la organización. A continuación, la planificación estratégica de los Consultorios Médicos Platinum.

Tabla 18 Planificación estratégica

LÍDER DE PROYECTO:	Jaime Efraín Vélez Salgado
APOYO DEL PROYECTO:	Aitana Micaela Vélez Quishpe

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Desarrollar una aplicación móvil para agendar citas de manera automática, para el 2022.	1	Especificar las características de la aplicación.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe// Adriana del Rocío Quishpe Jara	mar.-21	ene.-22	X						X					0%	Recurso Propio		
		2	Hacer cotizaciones del costo de la aplicación.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe// Adriana del Rocío Quishpe Jara	mar.-21	ene.-22	X						X						0%	Recurso Propio	
		3	Realizar pruebas del financiamiento de la aplicación.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe// Adriana del Rocío Quishpe Jara	mar.-21	ene.-22	X						X						0%	Recurso Propio	
		4	Hacer el lanzamiento y reconocimiento de la aplicación.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe// Adriana del Rocío Quishpe Jara	mar.-21	ene.-22	X						X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%					
2	Obtener un 15% adicional de	1	Realizar estudios de mercado para	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana	ene.-21	jun.-21	X						X					0%	Recurso Propio		

	mercado en la Provincia de Cotopaxi, con más énfasis en cantones como Latacunga, Pujilí y Saquisilí, para el 2023.		saber la demanda de los clientes.	Micaela Vélez Quishpe																
		2	Brindar al cliente un servicio con valor agregado.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe	jun.-21	dic.-21	X											0%	Recurso Propio	
		3	Diseñar estrategias y campañas de marketing.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe	dic.-22	jun.-23	X												0%	Recurso Propio
		4	Ejecutar las estrategias y campañas de marketing.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe	jun.-23	dic.-23	X												0%	Recurso Propio
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
3	Elaborar un plan de acción para escalar hacia un segundo nivel de atención en salud, para el 2024.	1	Realizar un estudio del sector.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe// Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	jun.-21	X											0%	Recurso Propio	
		2	Adquirir un terreno en un lugar céntrico para la clínica.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe// Adriana del Rocío Quishpe Jara	jun.-22	jun.-22	X											0%	Recurso Externo	
		3	Realizar cotizaciones de financiamiento para la construcción de la clínica.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe// Adriana del Rocío Quishpe Jara	dic.-22	dic.-23	X											0%	Recurso Externo	
		4	Inauguración de la clínica.	Jaime Efraín Vélez Salgado/Aitana Micaela Vélez Quishpe// Adriana	ene.-24	dic.-24	X											0%	Recurso Propio	

			del Rocío Quishpe Jara															
	Número de actividades en la estrategia:	4											% DE AVANCE ESTRATÉGICO:		0%			
3	Número total de actividades:	12											% DE AVANCE TOTAL:		0%			

3.4.6. Planificación Operativa (POA) y Táctica

Los gerentes de cada departamento desarrollan la planificación operativa de cada área, en donde se establecen diferentes actividades con el fin de alcanzar los objetivos que se propusieron tanto a corto como mediano plazo.

A continuación, se presenta la planificación operativa por cada departamento de los Consultorios Médicos Platinum.

3.4.6.1. Departamento de Marketing y ventas

Tabla 19 POA Marketing y Ventas

LÍDER DE PROYECTO:		Aitana Micaela Vélez Quishpe		ÁMBITO:		Marketing y Ventas		ESTRATEGIAS:					3		AVANCE DE ESTRATEGIAS:		0%					
N o.	OBJETIVOS:	N o.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FEC HA INICIO	FEC HA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:			
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %						
1	Analizar las necesidades y preferencias de los pacientes.	1	Ejecutar un estudio de mercado.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	may.-21	X												0%	Recurso Propio		
		2	Ejecutar un estudio de los servicios de la competencia.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	mar.-21	X													0%	Recurso Propio	
		3	Analizar las especialidades médicas más solicitadas.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X													0%	Recurso Propio	
		4	Realizar encuestas de preferencias continuamente.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X													0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%						
2	Aumentar el segmento de mercado dentro de seis meses promocionando la marca y el servicio en los cantones de Saquisilí, Pujilí y Salcedo.	1	Realizar estudios de cada segmento de interés.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio		
		2	Desarrollar nuevos servicios médicos que satisfagan nuevas necesidades.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X													0%	Recurso Propio	
		3	Ampliar el alcance de las estrategias de marketing	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X													0%	Recurso Propio	
		4	Crear una campaña de marketing.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X													0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%						
3	Atraer a nuevos clientes mediante el uso de redes	1	Identificar las redes sociales de mayor impacto.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio		

	sociales, durante un periodo de 6 meses.	2	Desarrollar publicidad de respuesta directa.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.- 21	dic.- 21	X											0%	Recurso Propio		
		3	Publicar e Interactuar con los usuarios interesados.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.- 21	dic.- 21	X												0%	Recurso Propio	
		4	Analizar los resultados obtenidos.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.- 21	dic.- 21	X												0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:															0%			
4	Número total de actividades:	1 2	% DE AVANCE TOTAL:															0%			

3.4.6.2. Departamento de Finanzas

Tabla 20 POA Finanzas

LÍDER DE PROYECTO:		Aitana Micaela Vélez Quishpe		ÁMBITO:		Finanzas		ESTRATEGIAS:					3									
APOYO DEL PROYECTO:		Adriana del Rocío Quishpe Jara		AVANCE DE ESTRATEGIAS:					0%													
N o.	OBJETIVOS:	N o.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FEC HA INICIO	FEC HA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE EST RAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:			
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %						
1	Analizar los mejores planes de endeudamiento para la adquisición de nuevos activos.	1	Verificar las necesidades de activos de los departamentos.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio		
		2	Elaborar presupuestos de la compra de activo.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X													0%	Recurso Propio	
		3	Identificar varias opciones de endeudamiento.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X													0%	Recurso Propio	
		4	Evaluar la opción mas conveniente.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X													0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%							
2	Realizar evaluaciones permanentes con indicadores financieros.	1	Analizar los estados financieros.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	jun.-21	X												0%	Recurso Propio		
		2	Analizar los costos de los proveedores.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	jun.-21	X												0%	Recurso Propio		
		3	Analizar los balances financieros.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	jun.-21	X													0%	Recurso Propio	
		4	Evaluar el impacto que tendría la situación actual del país en los Consultorios Médicos.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	ago.-21	X													0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%							
3	Desarrollar un sistema eficiente de control	1	Registrar las operaciones contables y datos financieros.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio		

	contable y uso de recursos financieros.	2	Archivar las facturas y documentación soporte originales.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.- 21	dic.- 21	X											0%	Recurso Propio		
		3	Analizar y evaluar la información registrada.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.- 21	dic.- 21	X												0%	Recurso Propio	
		4	Controlar cada operación ejecutada.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	ene.- 21	dic.- 21	X												0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:														0%				
4	Número total de actividades:	1 2	% DE AVANCE TOTAL:														0%				

3.4.6.3. Departamento de Recursos Humanos

Tabla 21 POA Recursos Humanos

LÍDER DE PROYECTO:	Adriana del Rocío Quishpe Jara
APOYO DEL PROYECTO:	

ÁMBITO:	Recursos Humanos
----------------	------------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

N o.	OBJETIVOS:	N o.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FEC HA INICIO	FEC HA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE EST RAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %					
1	Alinear la estrategia corporativa con el personal.	1	Determinar los recursos que se utilizarán en cada área para el cumplimiento de la estrategia.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	dic.-21	X											0%	Recurso Propio		
		2	Realizar capacitaciones continuas.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio	
		3	Identificar las brechas de talento humano.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%							
2	Implementar incentivos tanto para médicos como personal administrativo en función de los objetivos y metas alcanzadas.	1	Socializar los objetivos y metas organizacionales.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	dic.-21	X											0%	Recurso Propio		
		2	Identificar los incentivos a entregarse.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio	
		3	Ejecutar planes de motivación.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%							
3	Realizar evaluaciones de satisfacción en cuanto al puesto de trabajo de cada colaborador.	1	Realizar encuestas de satisfacción al personal.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	dic.-21	X											0%	Recurso Propio		
		2	Identificar la satisfacción del personal por los puestos de trabajo.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.-21	dic.-21	X												0%	Recurso Propio	

		3	Brindar apoyo mediante actividades de motivación.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.- 21	dic.- 21	X											0%	Recurso Propio	
		4	Realizar planes de rotación en caso de existir insatisfacción.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	ene.- 21	dic.- 21	X											0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:														0%			
4	Número total de actividades:	1	% DE AVANCE TOTAL:														0%			

3.4.3. Planificación de Contingencia

Mediante el presente esquema perteneciente al plan de contingencia se busca controlar posibles situaciones emergentes y de esta forma reducir al máximo las consecuencias negativas para la empresa. El detalle a continuación:

Tabla 22 Plan de Contingencia

LÍDER DE PROYECTO:	Aitana Micaela Vélez Quishpe
APOYO DEL PROYECTO:	

ÁMBITO:	Gerente General
----------------	-----------------

ESTRATEGIAS:	3
AVANCE DE ESTRATEGIAS:	0%

N o.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO *	FECHA FIN *	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE EST RAT .	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %				
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada departamento.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X					X						0%	Recurso Propio	
	Número de actividades en la estrategia:	3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:											0%						
2	Contratar un seguro que cubra todos los activos de los Consultorios Médicos.	1	Verificar presupuesto.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguros.	
		3	Definir la mejor propuesta para la contratación.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X					X					0%	Recurso Propio		

	Número de actividades en la estrategia:	3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%					
3	Contratar los servicios de una empresa de seguridad.	1	Verificar presupuesto.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X						X				0%	Recurso Propio		
		2	Analizar los beneficios de cada propuesta.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X							X				0%	Recurso Propio	
		3	Definir la mejor propuesta para la contratación.	Aitana Micaela Vélez Quishpe			X							X				0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguridad.
	Número de actividades en la estrategia:	3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:												0%					
3	Número total de actividades:	9	% DE AVANCE TOTAL:												0%					

* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia.

3.5. Estructura organizacional

3.5.1. Organigrama Estructural

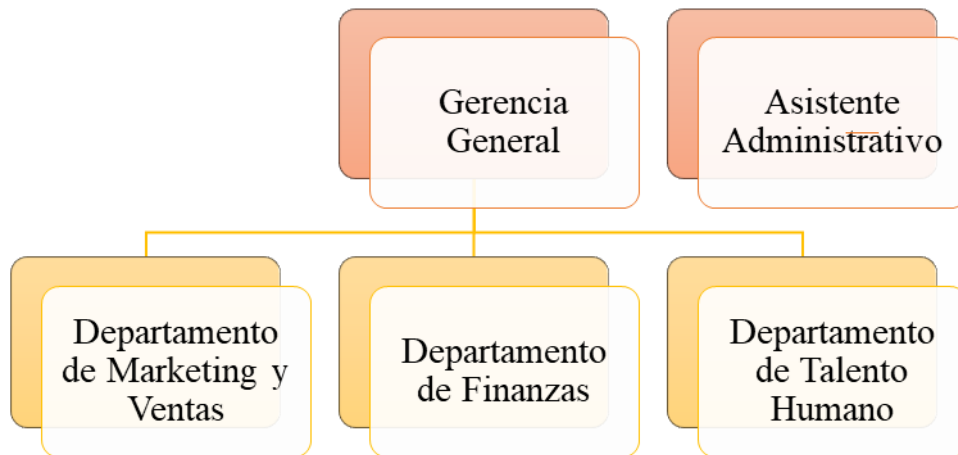


Figura 31 Organigrama estructural

3.5.2. Organigrama Funcional

Mediante el uso del organigrama funcional se pueden definir las funciones que se realizan dentro del organigrama estructural, las cuales se detallan a continuación:

GERENCIA GENERAL

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

- Agendar citas tanto del Laboratorio Clínico como consultas médicas.
- Recibir y desinfectar a los pacientes.
- Organizar y coordinar las agendas tanto del Laboratorio Clínico como de los médicos.
- Limpiar y desinfectar los Consultorios Médicos Platinum.
- Revisar, ordenar y archivar las historias clínicas de cada paciente.
- Realizar facturas de las consultas médicas y medicación vendida.

- Llevar un inventario de medicación e insumos médicos.

GERENTE GENERAL

- Representar a la sociedad frente a todas las autoridades representantes de entes regulatorios ya sean judiciales, administrativas, municipales, etc y en cualquier lugar del país o en el extranjero.
- Realizar evaluaciones acerca del desempeño de los diferentes departamentos que constituyen a la organización.
- Preparar y llevar a cabo el presupuesto aprobado por el Directorio y de ser necesario plantear modificaciones.
- Desarrollar objetivos a corto y largo plazo y proporcionar las herramientas para llevarlas a cabo, previa aprobación.
- Organizar la estructura, funciones y cargos de las personas que componen la organización.
- Guiar a la compañía para la correcta toma de decisiones, supervisar y ser un líder.
- Mantener el control de las actividades planificadas comparándolas con lo realizado, con el fin de encontrar posibles desviaciones o diferencias.
- Tomar decisiones para aprobación en ciertas actividades como: contratar, seleccionar, capacitar y ubicar al personal en sus puestos de trabajo.
- Analizar los problemas de la empresa en diferentes aspectos, entre los más importantes el financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS

GERENTE

- Elaborar un estudio de mercado periódicamente en donde se brinde información sobre el posicionamiento del servicio y de la marca
- Crear publicidad llamativa para atraer a clientes mostrando los beneficios del producto.
- Crear y actualizar las páginas sociales de la empresa en donde se muestre las promociones y descuentos vigentes.

- Preparar presupuestos de ventas de acuerdo a los cambios que se han dado en el mercado dentro de un periodo de tiempo.
- Mantener una comunicación interna con todos los miembros de la empresa en cuanto promociones, descuentos, y variaciones en las ventas.
- Establecer una técnica de relaciones públicas como difusión en medios de comunicación o participación en ferias y eventos para incrementar el posicionamiento de la marca
- Elaborar una investigación de mercado para identificar puntos de venta estratégicos como también para estipular los precios que se deben manejar.
- Desarrollar un contacto permanente con los clientes para identificar y encontrar una solución a los posibles problemas de los clientes.

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

- Trabajar de acuerdo al presupuesto y monitorear su cumplimiento. Es fundamental crear diversos escenarios con posibles realidades que permitan tomar acciones más adecuadas.
- Determinar si la organización necesita de créditos para poder gestionar y evaluar la opción más adecuada. Así como obtener novedosas oportunidades de inversión, en caso de obtener flujos mayores que generen valor a la empresa.
- Conocer los componentes externos que pueden ser amenazas para la compañía, por tanto, es indispensable estar en constante actualización de información financiera como tipo de cambio, inflación del país en donde radica la empresa, intereses activos o pasivos, movimientos bancarios, movimientos históricos del país costos de materias primas, caída de las ventas en el sector industrial.
- Vigilancia y registro de los recursos los cuales deberán ser analizados dentro de las proyecciones anuales.
- Registrar las operaciones contables y datos financieros de forma confiable para obtener una información actualizada del negocio que ayude a la planificación y posterior toma de decisiones.

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

- Realizar gestión administrativa del personal ya sea nóminas, seguros sociales, contratos etc.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Formar adecuadamente mediante capacitaciones al personal y puedan desempeñar con éxito sus funciones.
- Resolver conflictos presentados y llevar a cabo negociaciones de convenios con el comité de la empresa.
- Llevar a cabo un control de las actividades realizadas y verificar si son correctas las políticas impuestas.

3.6. Control

Para poder controlar las actividades que se realicen dentro de los Consultorios Médicos Platinum, se realiza una tabla de monitoreo tanto para empleados, clientes y proveedores. Mediante este control se espera un cumplimiento adecuado de todas las actividades, de igual manera ayudará a llevar un mejor control interno de la organización.

Los encargados de evaluar los controles serán el Gerente General y los Gerentes Financiero, Administrativo, Marketing y Ventas analizando el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los monitoreos. Se presentan a continuación cada una de las tablas de monitoreo.

3.6.1. Monitoreo Administrativo Empresarial

Tabla 23 Monitoreo Administrativo Empresarial

LÍDER DE PROYECTO:	Jaime Efraín Vélez Salgado
APOYO DEL PROYECTO:	Aitana Micaela Vélez Quishpe/Adriana del Rocío Quishpe Jara
MONITOREO:	Administrativo Empresarial

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %
1	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X					X	
2	Generar alianzas estratégicas con empresas de medicina prepagada.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X			X			
3	Realizar descuentos por un cierto número de atenciones médicas.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X					X	
4	Revisión y aprobación del servicio.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
5	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X				X		
6	Medición del número de servicios realizados.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X				X		
7	Mantener un control de calidad del servicio.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
8	Desarrollar planes de motivación para mejorar el rendimiento del personal.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X				X		
9	Optimizar nuestros recursos.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X				X		
10	Brindar un valor agregado en el servicio.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X					X	
11	Ampliar nuestro activo.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X			X			
12	Aumentar el personal humano.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X			X			
13	Registro diario de las transacciones financieras por médico.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
14	Tener facturación al día.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
15	Revisión y aprobación de los balances.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X					X	
16	Llevar un registro de las retenciones realizadas.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X

17	Archivar las facturas originales.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
18	Realizar capacitaciones al personal.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X				X		
19	Realizar pruebas de aptitud a los empleados.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X				X		
20	Realizar actividades deportivas fuera del horario de trabajo.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X				X		

3.6.2. Monitoreo Administrativo de Empleados

Tabla 24 Monitoreo Administrativo Empleados

LÍDER DE PROYECTO:	Adriana del Rocío Quishpe Jara
APOYO DEL PROYECTO:	

MONITOREO:	Empleados
-------------------	-----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Control de asistencia del personal.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X						X
2	Uso de uniformes de forma correcta.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X						X
3	Informe de actividades para el personal contratado.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X						X
4	Trabajar 8 horas diarias de lunes a sábado (personal administrativo).	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X						X
5	Establecer normas de seguridad interna.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X					X	
6	Establecer normas para el uso correcto de los insumos médicos.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X					X	
7	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X					X	
8	Control de inventario de la medicación.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X					X	
9	Para postulaciones de cursos se debe hacer el requerimiento al área de Recursos Humanos para la aprobación.	Adriana del Rocío Quishpe Jara	X				X		

3.6.3. *Monitoreo Administrativo de Clientes*

Tabla 25 Monitoreo Administrativo Clientes

LÍDER DE PROYECTO:	Aitana Micaela Vélez Quishpe
APOYO DEL PROYECTO:	

MONITOREO:	Clientes
-------------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Creación de una base de datos con información del cliente.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X					X	
2	Tener un buzón de sugerencias en recepción.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
3	Calificar la satisfacción del paciente al finalizar la cita médica.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X				X		
4	Tener un paciente espía para realizar una evaluación a la atención por parte del personal.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X			X			
5	Realizar un seguimiento a la ficha médica del paciente para poder implementar nuevas técnicas de cuidados médicos.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X				X		

3.6.4. Monitoreo Administrativo de Proveedores

Tabla 26 Monitoreo Administrativo Proveedores

LÍDER DE PROYECTO:	Aitana Micaela Vélez Quishpe
APOYO DEL PROYECTO:	

MONITOREO:	Proveedores
-------------------	-------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Calificar continuamente a los proveedores.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X					X	
2	Realizar el pago a proveedores cada fin de mes.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
3	Solicitar certificaciones de calidad.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
4	Control de los desabastecimientos.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X					X	
5	Control del tiempo de entrega de insumos médicos y medicación.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
6	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X					X	
7	Control semanal de inventarios.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X
8	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores.	Aitana Micaela Vélez Quishpe	X						X

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Activos

4.1.1 Fijos

Los activos fijos de la empresa ascienden a 50.585,09 dólares, los cuales son necesarios para brindar un correcto funcionamiento de la empresa.

Tabla 27. Activos fijos

DETALLE	VALOR
INVENTARIO DE MEDICAMENTOS	\$ 1.422,09
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 40.916,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 2.940,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 4.377,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 930,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 50.585,09

Contemplando las siguientes categorías:

Tabla 28. Inventario de medicamentos

INVENTARIO DE MEDICAMENTOS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO GLOBAL
Amoxicilina + Acido Clavulanico Solido Oral (Polvo) 250 Mg+62.5 Mg/5ml - Lote No. 1052969	8	\$ 0,80	\$ 6,40
Amoxicilina + Acido Clavulanico Solido Oral 500 Mg +125 Mg - Lote No. Kk8115	8	\$ 0,50	\$ 4,00
Amoxicilina Solido Oral 500 Mg - Lote No. 131018	1	\$ 0,03	\$ 0,03
Amoxicilina Solido Oral 500 Mg - Lote No. 131018	15	\$ 1,40	\$ 21,00
Ampicilina + Sulbactam Solido Parenteral 1000 Mg+500 Mg - Lote No. 0220163	3	\$ 0,90	\$ 2,70
Ampicilina Solido Parenteral 1000 Mg - Lote No. 193012002	15	\$ 1,50	\$ 22,50
Azitromicina Solido Oral 500mg - Lote No. 1043069	1	\$ 2,70	\$ 2,70
Azitromicina Solido Oral (Polvo) 200 Mg/5ml - Lote No. 1159-20	8	\$ 1,60	\$ 12,80
Bencilpenicilina Benzatinica (Penicilina G Benzatinica) Solido Parenteral 1200000 Ui - Lote No. 193012003	3	\$ 1,80	\$ 5,40
Bencilpenicilina Benzatinica (Penicilina G Benzatinica) Solido Parenteral 2400000 Ui - Lote No. 183012012	2	\$ 0,41	\$ 0,82
Betametasona Liquido Parenteral 4mg/ML - Lote No. 19.08.2693	1	\$ 1,30	\$ 1,30

Butilescopolamina (N-Butilbromuro De Hioscina) Liquido Parenteral 20 Mg/MI - Lote No. 75mf0922	3	\$	1,02	\$ 3,06
Carbohidratos (Dextrosa En Agua)Liquido Parenteral 5 % 1000 MI - Lote No. 1802438	8	\$	1,40	\$ 11,20
Carbohidratos (Dextrosa En Agua) Liquido Parenteral 10% 1000 MI - Lote No. 11901607	1	\$	1,56	\$ 1,56
Cefalexina Solido Oral 250mg/5ml - Lote No. 19g50p13	9	\$	1,40	\$ 12,60
Cefazolina Solido Parenteral 1000mg - Lote No. P201789	4	\$	4,56	\$ 18,24
Ceftriaxona Solido Parenteral 1000mcg - Lote No. 020320	7	\$	0,70	\$ 4,90
Ciprofloxacina Solido Oral 500 Mg - Lote No. 151218	3	\$	0,40	\$ 1,20
Clindamicina Solido Oral 300 Mg - Lote No. 044920	19	\$	1,00	\$ 19,00
Cloruro De Sodio Liquido Parenteral 0,9 % 1000ml - Lote No. Sb20ff5	8	\$	1,18	\$ 9,44
Clotrimazol Solido Vaginal 500mg - Lote No. 1080709	2	\$	1,13	\$ 2,26
Clotrimazol Semisolido Cutaneo 1% - Lote No. 19080473	13	\$	1,22	\$ 15,86
Clotrimazol Semisolido Vaginal 2% - Lote No. 20e80u15	11	\$	3,11	\$ 34,21
Cotrimoxazol (Sulfametoxazol + Trimetoprima) Liquido Oral 200 Mg+ 40 Mg/5ml - Lote No. 20bn0101	2	\$	3,11	\$ 6,22
Cotrimoxazol (Sulfametoxazol + Trimetoprima) Solido Oral 400 Mg+80 Mg - Lote No. 18b0503	3	\$	0,23	\$ 0,69
Cotrimoxazol (Sulfametoxazol + Trimetoprima) Solido Oral 800 Mg+ 160 Mg - Lote No. 18bc1021	12	\$	5,33	\$ 63,96
Dexametasona + Tobramicina Liquido Oftalmico 0,1 % + 0,3 % - Lote No. 00336	6	\$	0,41	\$ 2,46
Diclofenaco Liquido Parenteral 25mg/MI - Lote No. 130719	1	\$	0,12	\$ 0,12
Diclofenaco Solido Oral 50 Mg - Lote No. 3239775	9	\$	0,22	\$ 1,98
Dicloxacilina Solido Oral 500 Mg - Lote No. 282w	8	\$	1,25	\$ 10,00
Dicloxacilina Solido Oral (Polvo) 250mg/5ml - Lote No. 06220-7	4	\$	0,16	\$ 0,64
Enalapril Solido Oral 20 Mg - Lote No. 20458	2	\$	2,20	\$ 4,40
Ibuprofeno Liquido Oral 200mg/5ml - Lote No. 19bp08016	11	\$	0,25	\$ 2,75
Ibuprofeno Solido Oral 400 Mg - Lote No. 3235138	20	\$	2,67	\$ 53,40
Insulina Humana Nph (Accion Intermedia) Liquido Parenteral 100ui/MI - Lote No. Kt6w993	30	\$	0,98	\$ 29,40
Ketorolaco Liquido Parenteral 30mg/MI - Lote No. 135008	2	\$	2,00	\$ 4,00
Combinaciones (Lactato Ringer) Liquido Parenteral 1000 MI - Lote No. Sb20gc9	1	\$	0,02	\$ 0,02
Levotiroxina Sodica Solido Oral 50mcg - Lote No. M01481	14	\$	3,00	\$ 42,00
Lidocaina (Sin Epinefrina) 2% Frasco 50 MI - Lote No. 20ec1003	10	\$	3,00	\$ 30,00
Lidocaina (Sin Epinefrina) 2% Frasco 50 MI - Lote No. 20ec10003	12	\$	0,08	\$ 0,96
Loratadina Solido Oral 10mg - Lote No. W060419	11	\$	1,95	\$ 21,45
Loratadina Liquido Oral 5 Mg/5ml - Lote No. 840320	2	\$	0,24	\$ 0,48
Losartan Solido Oral 100 Mg - Lote No. Gt20194	8	\$	0,21	\$ 1,68
Metformina + Glibenclamida Tabletas 500 Mg + 5 Mg - Lote No. 2oud0316	26	\$	0,21	\$ 5,46

Omeprazol Solido Oral 20 Mg - Lote No. O10520	8	\$	1,98	\$ 15,84
Omeprazol Solido Parenteral 40mg - Lote No. 192082016	10	\$	0,80	\$ 8,00
Paracetamol Gotas 100mg/MI - Lote No. 20bi01001	13	\$	3,20	\$ 41,60
Paracetamol Liquido Oral 150mg/5ml - Lote No. FI013	23	\$	3,75	\$ 86,25
Paracetamol Liquido Parenteral 10mg/MI - Lote No. 14pd034	15	\$	0,24	\$ 3,60
Paracetamol Solido Oral 500 Mg - Lote No. 181254	9	\$	3,18	\$ 28,62
Tramadol Liquido Parenteral 50mg/MI - Lote No. 75pa0057	13	\$	1,00	\$ 13,00
Gasa Vaselinada Sobre - Lote No. 191203	15	\$	0,90	\$ 13,50
Guantes Esteriles Libre De Latex N 6.5 - Lote No. 200556	12	\$	0,12	\$ 1,44
Jeringuillas Descartables 10 Cc - Lote No. 20190627	9	\$	0,14	\$ 1,26
Jeringuillas Descartables 5 Cc - Lote No. 18187	7	\$	0,27	\$ 1,87
Llave De Tres Vias Unidad - Lote No. T180472	11	\$	1,25	\$ 13,75
Microgotero Unidad - Lote No. 181023	4	\$	1,20	\$ 4,80
Cateter Intravenoso Periferico (N° 22) (Branula/Catlon, Etc) Unidad - Lote No. 15488-05	20	\$	1,20	\$ 24,00
Cateter Intravenoso Periferico (N° 18) Unidad - Lote No. 16001-01	22	\$	1,85	\$ 40,66
Cateter Intravenoso Periferico (N° 20) Unidad - Lote No. 1600102	4	\$	2,00	\$ 8,00
Cateter Intravenoso Periferico (N° 24) Unidad - Lote No. 16316-04	24	\$	2,25	\$ 54,00
Hilos De Sutura Sintetica De Poliamida 6 Unidad - Lote No. 10400419	17	\$	0,08	\$ 1,36
Jeringuillas Descartables Insulina Unidad - Lote No. 20180807	24	\$	0,95	\$ 22,85
Sondas Foley 2 Vias No 14 Unidad - Lote No. 1912012004	22	\$	0,95	\$ 20,94
Sondas Foley 2 Vias No 16 Unidad - Lote No. 1912012004	22	\$	3,92	\$ 86,24
Sutura Absorbible (Catgut Cromico) 2/0 Unidad - Lote No. 517471	23	\$	1,44	\$ 33,17
Sutura Absorbible (Catgut Cromico) 2/0 Unidad - Lote No. 10631238	9	\$	3,92	\$ 35,28
Sutura Absorbible (Catgut Cromico) 2/0 Unidad - Lote No. 16057-01	12	\$	0,39	\$ 4,68
Venda De Gasa De 4 Pulgadas Unidad - Lote No. Vg409204	23	\$	0,44	\$ 10,07
Venda De Gasa De 6 Pulgadas Unidad - Lote No. Vg6-42-18c	10	\$	0,78	\$ 7,84
Venda Elastica De 4 Pulgadas Unidad - Lote No. Ve40620a	21	\$	1,01	\$ 21,17
Venda Elastica De 6 Pulgadas Unidad - Lote No. Ve60620a	20	\$	2,30	\$ 46,00
Poliglactina 910 (Vicryl) 0 Unidad - Lote No. 15352-01	4	\$	4,31	\$ 17,25
Poliglactina 910 (Vicryl) 2-0 Unidad - Lote No. 16057-01	15	\$	1,79	\$ 26,88
Poliglactina 910 (Vicryl) 3-0 Unidad - Lote No. 152701	20	\$	1,79	\$ 35,84
Poliglactina 910 (Vicryl) 4-0 Unidad - Lote No. 1605701	6	\$	2,15	\$ 12,90
Poliglactina 910 (Vicryl) 5-0 Unidad - Lote No. 11278727	7	\$	0,78	\$ 5,49
Hilos De Sutura Sintetica De Poliamida 2/0 (Dafilon) - Lote No. 16057-01	22	\$	0,90	\$ 19,71
Hilos De Sutura Sintetica De Poliamida 3/0 (Dafilon) - Lote No. 16743-01	22	\$	3,14	\$ 68,99

Hilos De Sutura Sintetica De Poliamida 3/0 (Dafilon) - Lote No. 620024	18	\$ 2,25	\$ 40,50
Hilos De Sutura Sintetica De Poliamida 4/0 (Dafilon) - Lote No. 10716279	22	\$ 2,25	\$ 49,50
		TOTAL:	\$ 1.422,09

Tabla 29. Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Equipo Médico (tensiometro)	3	\$ 31,00	\$ 93,00
Equipo Médico (estetoscopio)	3	\$ 23,00	\$ 69,00
Equipo Médico (oximetro)	3	\$ 80,00	\$ 240,00
Equipo Médico (set de diagnóstico)	2	\$ 125,00	\$ 250,00
Lámpara medica	2	\$ 27,00	\$ 54,00
Equipo/Maquinaria de Laboratorio	11	\$ 3.500,00	\$ 38.500,00
Camillas	3	\$ 170,00	\$ 510,00
Equipo de desinfección laser	8	\$ 150,00	\$ 1.200,00
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			\$ 40.916,00

Tabla 30. Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Celulares	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Teléfono inalámbrico	2	\$ 70,00	\$ 140,00
Suministros de oficina	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
TOTAL EQUIPO DE OFICINA			\$ 2.940,00

Tabla 31. Equipo de cómputo

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadoras	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00
Impresora Epson Xp2101	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Alarma	1	\$ 49,00	\$ 49,00
Cámaras de video	3	\$ 56,00	\$ 168,00
Televisión, SONY	2	\$ 300,00	\$ 600,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTO			\$ 4.377,00

Tabla 32. Muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Coches de curación	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Exhibidores	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Muebles de oficina	3	\$ 130,00	\$ 390,00
Estantería	3	\$ 80,00	\$ 240,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 930,00

4.1.2 Inversión inicial

La inversión inicial está establecida por la forma en la que se estructura el capital, la misma que se detalla a continuación:

Tabla 33. Inversión inicial

INVERSION TOTAL	VALOR
ACTIVOS FIJOS	\$ 50.585,09
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 6.414,91
TOTAL INVERSIÓN	\$ 57.000,00

4.2 Financiamiento

El financiamiento se desarrolla restando el aporte de los socios el cual asciende a 22000 dólares, generando un crédito de 35000 dólares.

Tabla 34. Financiamiento

FUENTE	APORTACIÓN	%	COSTO DE CAPITAL	PONDERACIÓN
RECURSOS PROPIOS				
Aporte socios	\$ 22.000,00	39%	5,97%	2,30%
RECURSOS AJENOS				
Préstamo	\$ 35.000,00	61%	9,84%	4,01%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 57.000,00	100%		6,31%

El crédito está establecido para 60 meses con una tasa de interés del 9,84% con un interés de 3.191,51 dólares, con cuotas de 740,89 dólares lo cual no constituye un riesgo para la empresa.

Tabla 35. Tabla de amortización

DEUDA	35.000,00	PLAZO	0	CUOTAS FIJAS	740,89
TASA DE INTERES	9,84%	PAGO ANUAL	12		
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	\$ 35.000,00				\$ 35.000,00
1	\$ 35.000,00	\$ 287,00	\$ 453,89	\$ 740,89	\$ 34.546,11
2	\$ 34.546,11	\$ 283,28	\$ 457,62	\$ 740,89	\$ 34.088,49
3	\$ 34.088,49	\$ 279,53	\$ 461,37	\$ 740,89	\$ 33.627,12
4	\$ 33.627,12	\$ 275,74	\$ 465,15	\$ 740,89	\$ 33.161,97
5	\$ 33.161,97	\$ 271,93	\$ 468,97	\$ 740,89	\$ 32.693,00
6	\$ 32.693,00	\$ 268,08	\$ 472,81	\$ 740,89	\$ 32.220,19
7	\$ 32.220,19	\$ 264,21	\$ 476,69	\$ 740,89	\$ 31.743,50
8	\$ 31.743,50	\$ 260,30	\$ 480,60	\$ 740,89	\$ 31.262,91
9	\$ 31.262,91	\$ 256,36	\$ 484,54	\$ 740,89	\$ 30.778,37
10	\$ 30.778,37	\$ 252,38	\$ 488,51	\$ 740,89	\$ 30.289,86
11	\$ 30.289,86	\$ 248,38	\$ 492,52	\$ 740,89	\$ 29.797,34
12	\$ 29.797,34	\$ 244,34	\$ 496,56	\$ 740,89	\$ 29.300,78
13	\$ 29.300,78	\$ 240,27	\$ 500,63	\$ 740,89	\$ 28.800,16
14	\$ 28.800,16	\$ 236,16	\$ 504,73	\$ 740,89	\$ 28.295,42
15	\$ 28.295,42	\$ 232,02	\$ 508,87	\$ 740,89	\$ 27.786,55
16	\$ 27.786,55	\$ 227,85	\$ 513,04	\$ 740,89	\$ 27.273,51
17	\$ 27.273,51	\$ 223,64	\$ 517,25	\$ 740,89	\$ 26.756,25
18	\$ 26.756,25	\$ 219,40	\$ 521,49	\$ 740,89	\$ 26.234,76
19	\$ 26.234,76	\$ 215,13	\$ 525,77	\$ 740,89	\$ 25.708,99
20	\$ 25.708,99	\$ 210,81	\$ 530,08	\$ 740,89	\$ 25.178,91
21	\$ 25.178,91	\$ 206,47	\$ 534,43	\$ 740,89	\$ 24.644,49
22	\$ 24.644,49	\$ 202,08	\$ 538,81	\$ 740,89	\$ 24.105,68

23	\$ 24.105,68	\$ 197,67	\$ 543,23	\$ 740,89	\$ 23.562,45
24	\$ 23.562,45	\$ 193,21	\$ 547,68	\$ 740,89	\$ 23.014,77
25	\$ 23.014,77	\$ 188,72	\$ 552,17	\$ 740,89	\$ 22.462,59
26	\$ 22.462,59	\$ 184,19	\$ 556,70	\$ 740,89	\$ 21.905,89
27	\$ 21.905,89	\$ 179,63	\$ 561,27	\$ 740,89	\$ 21.344,63
28	\$ 21.344,63	\$ 175,03	\$ 565,87	\$ 740,89	\$ 20.778,76
29	\$ 20.778,76	\$ 170,39	\$ 570,51	\$ 740,89	\$ 20.208,25
30	\$ 20.208,25	\$ 165,71	\$ 575,19	\$ 740,89	\$ 19.633,06
31	\$ 19.633,06	\$ 160,99	\$ 579,90	\$ 740,89	\$ 19.053,16
32	\$ 19.053,16	\$ 156,24	\$ 584,66	\$ 740,89	\$ 18.468,50
33	\$ 18.468,50	\$ 151,44	\$ 589,45	\$ 740,89	\$ 17.879,05
34	\$ 17.879,05	\$ 146,61	\$ 594,29	\$ 740,89	\$ 17.284,76
35	\$ 17.284,76	\$ 141,74	\$ 599,16	\$ 740,89	\$ 16.685,61
36	\$ 16.685,61	\$ 136,82	\$ 604,07	\$ 740,89	\$ 16.081,53
37	\$ 16.081,53	\$ 131,87	\$ 609,03	\$ 740,89	\$ 15.472,51
38	\$ 15.472,51	\$ 126,87	\$ 614,02	\$ 740,89	\$ 14.858,49
39	\$ 14.858,49	\$ 121,84	\$ 619,05	\$ 740,89	\$ 14.239,43
40	\$ 14.239,43	\$ 116,76	\$ 624,13	\$ 740,89	\$ 13.615,30
41	\$ 13.615,30	\$ 111,65	\$ 629,25	\$ 740,89	\$ 12.986,05
42	\$ 12.986,05	\$ 106,49	\$ 634,41	\$ 740,89	\$ 12.351,65
43	\$ 12.351,65	\$ 101,28	\$ 639,61	\$ 740,89	\$ 11.712,03
44	\$ 11.712,03	\$ 96,04	\$ 644,86	\$ 740,89	\$ 11.067,18
45	\$ 11.067,18	\$ 90,75	\$ 650,14	\$ 740,89	\$ 10.417,04
46	\$ 10.417,04	\$ 85,42	\$ 655,47	\$ 740,89	\$ 9.761,56
47	\$ 9.761,56	\$ 80,04	\$ 660,85	\$ 740,89	\$ 9.100,71
48	\$ 9.100,71	\$ 74,63	\$ 666,27	\$ 740,89	\$ 8.434,44
49	\$ 8.434,44	\$ 69,16	\$ 671,73	\$ 740,89	\$ 7.762,71
50	\$ 7.762,71	\$ 63,65	\$ 677,24	\$ 740,89	\$ 7.085,47
51	\$ 7.085,47	\$ 58,10	\$ 682,79	\$ 740,89	\$ 6.402,68
52	\$ 6.402,68	\$ 52,50	\$ 688,39	\$ 740,89	\$ 5.714,29
53	\$ 5.714,29	\$ 46,86	\$ 694,04	\$ 740,89	\$ 5.020,25
54	\$ 5.020,25	\$ 41,17	\$ 699,73	\$ 740,89	\$ 4.320,52
55	\$ 4.320,52	\$ 35,43	\$ 705,47	\$ 740,89	\$ 3.615,06
56	\$ 3.615,06	\$ 29,64	\$ 711,25	\$ 740,89	\$ 2.903,81
57	\$ 2.903,81	\$ 23,81	\$ 717,08	\$ 740,89	\$ 2.186,72
58	\$ 2.186,72	\$ 17,93	\$ 722,96	\$ 740,89	\$ 1.463,76
59	\$ 1.463,76	\$ 12,00	\$ 728,89	\$ 740,89	\$ 734,87
60	\$ 734,87	\$ 6,03	\$ 734,87	\$ 740,89	\$ -0,00
TOTAL	\$ 3.191,51	\$ 5.699,22	\$ 8.890,73		

4.3 Gastos

4.3.1 Gastos Administrativos

A continuación, se presentan los gastos administrativos proyectados para 5 años.

Tabla 36. Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS					
DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
Suministros de Oficina	\$ 403,40	\$ 419,74	\$ 436,74	\$ 454,42	\$ 472,83
Sueldos y Salarios	\$ 34.600,32	\$ 36.022,39	\$ 37.502,91	\$ 39.044,28	\$ 40.649,00
Servicios Básicos	\$ 1.350,00	\$ 1.404,68	\$ 1.461,56	\$ 1.520,76	\$ 1.582,35
Depreciaciones	\$ 2.320,03	\$ 2.320,03	\$ 2.320,03	\$ 861,03	\$ 861,03
Arriendos	\$ 700,00	\$ 735,00	\$ 771,75	\$ 810,34	\$ 850,85
TOTAL	\$ 39.373,75	\$ 40.901,83	\$ 42.492,99	\$ 42.690,83	\$ 44.416,06

4.3.2 Gastos de ventas

Los gastos de ventas proyectados son:

Tabla 37. Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
POP	\$ 500,00	\$ 520,25	\$ 541,32	\$ 563,24	\$ 586,05
Redes Sociales	\$ 5.840,00	\$ 6.076,52	\$ 6.322,62	\$ 6.578,69	\$ 6.845,12
TOTAL	\$ 6.340,00	\$ 6.596,77	\$ 6.863,94	\$ 7.141,93	\$ 7.431,18

4.4 Presupuesto

El presupuesto de ingresos y egresos está dado por un crecimiento del 25%, el mismo que se detalla a continuación:

4.1.1 Ingresos

Tabla 38. Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	18%	\$ 55.500,00	\$ 65.490,00	\$ 77.278,20	\$ 91.188,28	\$ 107.602,17
TOTAL INGRESOS		\$ 55.500,00	\$ 65.490,00	\$ 77.278,20	\$ 91.188,28	\$ 107.602,17

4.2 Estados financieros

Los estados financieros de la empresa se desarrollan a partir de la información de la información económica entregada por la empresa la cual se detalla a continuación:

4.2.1 Estado de Situación Proyectado

A continuación, se muestra el balance general proyectado a 5 años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 39. Estado de situación proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 6.414,91	\$ 8.208,37	\$ 17.920,59	\$ 32.260,56	\$ 54.443,59	\$ 85.541,85
Caja / Bancos	\$ 6.414,91	\$ 8.208,37	\$ 17.920,59	\$ 32.260,56	\$ 54.443,59	\$ 85.541,85
Inventario de MPD						
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 50.585,09	\$ 48.265,06	\$ 45.945,03	\$ 43.625,00	\$ 42.763,97	\$ 41.902,94

Inventario de medicamentos	\$ 1.422,09	\$ 1.422,09	\$ 1.422,09	\$ 1.422,09	\$ 1.422,09	\$ 1.422,09
Maquinaria y equipo	\$ 40.916,00	\$ 40.916,00	\$ 40.916,00	\$ 40.916,00	\$ 40.916,00	\$ 40.916,00
Equipo de oficina	\$ 2.940,00	\$ 2.940,00	\$ 2.940,00	\$ 2.940,00	\$ 2.940,00	\$ 2.940,00
Equipo de computación	\$ 4.377,00	\$ 4.377,00	\$ 4.377,00	\$ 4.377,00	\$ 4.377,00	\$ 4.377,00
Muebles y enseres	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00	\$ 930,00
(-) Depreciación acumulada		\$ (2.320,03)	\$ (4.640,06)	\$ (6.960,09)	\$ (7.821,12)	\$ (8.682,15)
TOTAL ACTIVOS	\$ 57.000,00	\$ 56.473,43	\$ 63.865,62	\$ 75.885,56	\$ 97.207,56	\$ 127.444,79
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 35.000,00	\$ 29.300,78	\$ 23.014,77	\$ 16.081,53	\$ 8.434,44	\$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ -	\$ 2.051,73	\$ 3.586,73	\$ 5.645,55	\$ 7.847,26
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ 2.906,62	\$ 5.081,20	\$ 7.997,87	\$ 11.116,96
TOTAL PASIVOS	\$ 35.000,00	\$ 29.300,78	\$ 27.973,11	\$ 24.749,46	\$ 22.077,86	\$ 18.964,22
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ 5.172,65	\$ 8.719,85	\$ 15.243,59	\$ 23.993,60	\$ 33.350,87
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ 5.172,65	\$ 13.892,50	\$ 29.136,10	\$ 53.129,70
TOTAL PATRIMONIO	\$ 22.000,00	\$ 27.172,65	\$ 35.892,50	\$ 51.136,10	\$ 75.129,70	\$ 108.480,57
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 57.000,00	\$ 56.473,43	\$ 63.865,62	\$ 75.885,56	\$ 97.207,56	\$ 127.444,79

4.2.2 Estado de Resultados Integral

Se desarrolló el estado de resultados integral en la que se demuestra el crecimiento sostenido de la empresa y por ende la sostenibilidad en el mercado.

Tabla 40. Estado de resultados integral

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL					
DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
(=) Ingresos por Ventas	\$ 55.500,00	\$ 65.490,00	\$ 77.278,20	\$ 91.188,28	\$ 107.602,17
(+) VENTAS	\$ 55.500,00	\$ 65.490,00	\$ 77.278,20	\$ 91.188,28	\$ 107.602,17
(-) Costos de Servicio	\$ 1.422,09	\$ 1.708,48	\$ 2.052,25	\$ 2.474,85	\$ 2.983,55
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 54.077,91	\$ 63.781,52	\$ 75.225,95	\$ 88.713,42	\$ 104.618,61
(-) GASTOS OPERACIONALES	\$ 45.713,75	\$ 47.498,60	\$ 49.356,93	\$ 49.832,76	\$ 51.847,24
Gastos Administrativos	\$ 39.373,75	\$ 40.901,83	\$ 42.492,99	\$ 42.690,83	\$ 44.416,06
Suministros de Oficina	\$ 403,40	\$ 419,74	\$ 436,74	\$ 454,42	\$ 472,83
Sueldos y Salarios	\$ 34.600,32	\$ 36.022,39	\$ 37.502,91	\$ 39.044,28	\$ 40.649,00
Servicios Básicos	\$ 1.350,00	\$ 1.404,68	\$ 1.461,56	\$ 1.520,76	\$ 1.582,35
Arriendos	\$ 700,00	\$ 735,00	\$ 771,75	\$ 810,34	\$ 850,85
Depreciaciones	\$ 2.320,03	\$ 2.320,03	\$ 2.320,03	\$ 861,03	\$ 861,03
Gastos de Ventas	\$ 6.340,00	\$ 6.596,77	\$ 6.863,94	\$ 7.141,93	\$ 7.431,18
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.364,16	\$ 16.282,91	\$ 25.869,02	\$ 38.880,66	\$ 52.771,38
(-) Gasto Financiero (INTERES)	\$ 3.191,51	\$ 2.604,71	\$ 1.957,50	\$ 1.243,64	\$ 456,29
(=) UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ 5.172,65	\$ 13.678,20	\$ 23.911,52	\$ 37.637,02	\$ 52.315,09
(-) 15% Partic. Trabajadores		\$ 2.051,73	\$ 3.586,73	\$ 5.645,55	\$ 7.847,26
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ 5.172,65	\$ 11.626,47	\$ 20.324,79	\$ 31.991,47	\$ 44.467,83
(-) 25 % Impuesto a la Renta		\$ 2.906,62	\$ 5.081,20	\$ 7.997,87	\$ 11.116,96
(=) UTILIDAD NETA	\$ 5.172,65	\$ 8.719,85	\$ 15.243,59	\$ 23.993,60	\$ 33.350,87

4.2.3 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo se proyecta a 5 años en el cual se puede observar un crecimiento paulatino y sostenido de la empresa.

Tabla 41. Flujo de efectivo

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
(+) A. FLUJO DE BENEFICIOS						
(+) Flujo de efectivo inicial		6.414,9	8.208,4	17.920,6	32.260,6	54.443,6
(+) Venta de servicios		55.500,0	65.490,0	77.278,2	91.188,3	107.602,2
(+) Valor residual Activos						21.919,0
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		61.914,9	73.698,4	95.198,8	123.448,8	183.964,7
(-) B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de servicios		1.422,1	1.708,5	2.052,3	2.474,9	2.983,6
Gastos Administrativos		37.053,7	38.581,8	40.173,0	41.829,8	43.555,0
Gastos de Ventas		6.340,0	6.596,8	6.863,9	7.141,9	7.431,2
Gastos Financieros		3.191,5	2.604,7	1.957,5	1.243,6	456,3
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	28.585,1					
Gastos de Constitución		-				
APORTE SOCIOS	22.000,0					
(-) TOTAL FLUJO DE COSTOS	50.585,1	48.007,3	49.491,8	51.046,6	52.690,2	54.426,0
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	(50.585,1)	13.907,6	24.206,6	44.152,1	70.758,6	129.538,7
(+) APORTE SOCIOS	22.000,0					
(-) 15% Participación Trabajadores			-	2.051,7	3.586,7	5.645,6
(-) 25% Impuesto a la Renta			-	2.906,6	5.081,2	7.997,9
(=) FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	6.414,9	8.208,4	17.920,6	32.260,6	54.443,6	107.460,8

4.3 Métodos de evaluación que toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo

4.3.1 Valor Presente Neto (VPN-VAN)

El VAN de la empresa asciende a cifra que es positiva y a través de la cual se denota un crecimiento sostenido de la empresa.

Tabla 42. VAN

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+D)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (22.000,00)	1,0000	\$ (22.000,00)
1	\$ 7.492,68	0,8519	\$ 6.382,72
2	\$ 11.039,88	0,7257	\$ 8.011,27
3	\$ 17.563,62	0,6182	\$ 10.857,24
4	\$ 24.854,63	0,5266	\$ 13.088,23
5	\$ 34.211,90	0,4486	\$ 15.346,85
VAN			\$ 31.686,31

4.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno de la empresa asciende al 55,67%, cifra alta pero que no está fuera de la realidad nacional dado que la pandemia del COVID 19 ha generado una mayor preocupación de las personas por su salud de ahí que se incrementó la demanda de los servicios de salud a nivel nacional, potencializando a la empresa en el mercado nacional.

Tabla 43. TIR

TIR	55,67%
------------	--------

4.3.3 Tasa de Descuento

Con la finalidad de obtener la tasa de descuento se procede a sumar el WACC, así como la tasa de riesgo país y la tasa de inflación actual, estableciendo una tasa de descuento del 17,39%.

Tabla 44. Tasa de descuento

CPPC / WACC	6,31%
Tasa Riesgo País	9,80%
Tasa Inflación	1,28%
TMAR / Tasa de descuento	17,39%

4.3.4 Período de recuperación de la inversión (PRI)

El periodo de recuperación de la inversión está dado por:

Tabla 45. Período de recuperación de la inversión

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 22.000,00	
1	\$ 6.382,72	\$ 6.382,72
2	\$ 8.011,27	\$ 14.393,99
3	\$ 10.857,24	\$ 25.251,23
4	\$ 13.088,23	\$ 38.339,46
5	\$ 15.346,85	\$ 53.686,31

Tabla 46. Datos PRI

a =	3
b =	\$ 22.000,00
c =	\$ 25.251,23
d =	\$ 13.088,23

Tabla 47. Tiempo de recuperación de la inversión

	años	meses	días	
PRI =	2,75	2,28		8,40

4.3.5 Relación Costo Beneficio

La relación costo – beneficio evidencia que por cada dólar invertido la empresa gana 1,48 dólares, a partir del cual se puede adquirir nuevos insumos para la empresa.

Tabla 48. Relación Costo - Beneficio

RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
0			\$ 50.585,09	\$ 50.585,09
1	\$ 61.914,91	\$ 52.742,86	\$ 48.007,32	\$ 40.895,53
2	\$ 73.698,37	\$ 53.480,41	\$ 49.491,77	\$ 35.914,50
3	\$ 95.198,79	\$ 58.848,68	\$ 51.046,65	\$ 31.555,32
4	\$ 123.448,83	\$ 65.007,09	\$ 52.690,22	\$ 27.746,22
5	\$ 183.964,73	\$ 82.523,33	\$ 54.426,05	\$ 24.414,56
SUMA		\$ 312.602,37		\$ 211.111,22
RELACIÓN B / C			1,48	

4.4 Métodos de evaluación que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo

Los indicadores financieros permiten medir el desempeño de la empresa, los mismos que se muestran a continuación:

Tabla 49. Indicadores financieros

INDICADORES	FÓRMULA	2019	2020	2021	2022	2023
LIQUIDEZ						
Índice de Liquidez =	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	1,59	2,07	2,56	3,12
RENTABILIDAD						
Margen de Utilidad Bruta =	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	=	97%	97%	97%	97%
Margen de Utilidad Operacional =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	=	15%	25%	33%	49%
Margen de Utilidad Neta =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	9%	13%	20%	31%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	=	19%	24%	30%	32%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	=	9%	14%	20%	26%

4.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio de la empresa está dada por 38.903,60 dólares, cuyo cálculo se demuestra a continuación:

Tabla 50. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		38.270,35
	1 -	903,40
		55.500,00
PE en dólares =	38.270,35	
	0,98	
PE en dólares =	38.903,60	dólares

4.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de la sensibilidad se calcula para establecer las variaciones positivas o negativas a las que puede enfrentarse la empresa.

4.6.1 Optimista

Tabla 51. Escenario optimista

ANÁLISIS DE ESCENARIOS						
DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 6.414,91	\$ 8.208,37	\$ 17.920,59	\$ 32.260,56	\$ 54.443,59
Ventas		\$ 55.500,00	\$ 65.490,00	\$ 77.278,20	\$ 91.188,28	\$ 107.602,17
Valor residual Activos						\$ 21.918,97
Recuperación de Capital de Trabajo						
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 61.914,91	\$ 73.698,37	\$ 95.198,79	\$ 123.448,83	\$ 183.964,73
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Importación		\$ 1.564,30	\$ 1.879,33	\$ 2.257,48	\$ 2.722,34	\$ 3.281,91
Gastos Administrativos		\$ 40.759,09	\$ 42.439,98	\$ 44.190,26	\$ 46.012,78	\$ 47.910,53
Gastos de Ventas		\$ 6.974,00	\$ 7.256,45	\$ 7.550,33	\$ 7.856,12	\$ 8.174,29
Gastos Financieros		\$ 3.191,51	\$ 2.604,71	\$ 1.957,50	\$ 1.243,64	\$ 456,29
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 28.585,09					
Gastos de Constitución						
APORTE SOCIOS	\$ 22.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 50.585,09	\$ 52.488,90	\$ 54.180,48	\$ 55.955,56	\$ 57.834,88	\$ 59.823,02
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS						
	\$ -50.585,09	\$ 9.426,01	\$ 19.517,90	\$ 39.243,22	\$ 65.613,95	\$ 124.141,71
Préstamo	\$ 35.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 22.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 5.699,22	\$ 6.286,02	\$ 6.933,23	\$ 7.647,09	\$ 8.434,44
10% Participación Trabajadores		\$ -	\$ 2.051,73	\$ 3.586,73	\$ 5.645,55	\$ 7.847,26
29,5% Impuesto a la Renta		\$ -	\$ 2.906,62	\$ 5.081,20	\$ 7.997,87	\$ 11.116,96
Flujo de Fondos	\$ 6.414,91	\$ 3.726,79	\$ 8.273,53	\$ 23.642,06	\$ 44.323,44	\$ 96.743,04

TASA DE DESCUENTO	17,39%
--------------------------	--------

DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de fondos	\$ (22.000,00)	\$ 3.726,79	\$ 8.273,53	\$ 23.642,06	\$ 44.323,44	\$ 96.743,04
Tasa de descuento =	17,39%	Tasa Referencial				

VAN =	\$ 68.530,82	Proyecto Viable
TIR =	69,97%	Proyecto Viable

Con el crecimiento se plantea un escenario optimista en el que el VAN asciende a 68.530,82 dólares y el TIR alcanza el 69,97% verificando un amplio crecimiento y dominio en el mercado.

4.6.2 Pesimista

Tabla 52. Escenario pesimista

ANÁLISIS DE ESCENARIOS						
DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 6.414,91	\$ 8.208,37	\$ 17.920,59	\$ 32.260,56	\$ 54.443,59
Ventas		\$ 38.850,00	\$ 48.562,50	\$ 60.703,13	\$ 75.878,91	\$ 94.848,63
Valor residual Activos						\$ 21.918,97
Recuperación de Capital de Trabajo						-
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 45.264,91	\$ 56.770,87	\$ 78.623,71	\$ 108.139,46	\$ 171.211,20
B. FLUJO DE COSTOS						
Costos de Importación		\$ 1.564,30	\$ 1.879,33	\$ 2.257,48	\$ 2.722,34	\$ 3.281,91
Gastos Administrativos		\$ 40.759,09	\$ 42.439,98	\$ 44.190,26	\$ 46.012,78	\$ 47.910,53
Gastos de Ventas		\$ 6.974,00	\$ 7.256,45	\$ 7.550,33	\$ 7.856,12	\$ 8.174,29
Gastos Financieros		\$ 3.191,51	\$ 2.604,71	\$ 1.957,50	\$ 1.243,64	\$ 456,29
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 28.585,09					
APORTE SOCIOS	\$ 22.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 50.585,09	\$ 52.488,90	\$ 54.180,48	\$ 55.955,56	\$ 57.834,88	\$ 59.823,02
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -50.585,09	\$ -7.223,99	\$ 2.590,40	\$ 22.668,15	\$ 50.304,58	\$ 111.388,18
Préstamo	\$ 35.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 22.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 5.699,22	\$ 6.286,02	\$ 6.933,23	\$ 7.647,09	\$ 8.434,44
10% Participación Trabajadores			\$ 2.051,73	\$ 3.586,73	\$ 5.645,55	\$ 7.847,26
29,5% Impuesto a la Renta			\$ 2.906,62	\$ 5.081,20	\$ 7.997,87	\$ 11.116,96
Flujo de Fondos	\$ 6.414,91	\$ -12.923,21	\$ -8.653,97	\$ 7.066,99	\$ 29.014,07	\$ 83.989,51
TASA DE DESCUENTO	74089,41%					
DETALLE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de fondos	\$ (22.000,00)	\$ (12.923,21)	\$ (8.653,97)	\$ 7.066,99	\$ 29.014,07	\$ 83.989,51
Tasa de descuento =	74089,41% Tasa Referencial					
VAN =	\$ (22.017,43) Proyecto Viable					
TIR =	29,05% Proyecto Viable					

Se plantea un escenario pesimista en el que el VAN asciende a -22.017,43 dólares y el TIR alcanza el 29,05% verificando un amplio crecimiento y dominio en el mercado.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Los Consultorios Médicos Platinum no se encuentran preparados para cubrir la demanda que se generó tras la pandemia del COVID 19, por tanto, es importante seguir la implementación del plan estratégico existente.
- Después del análisis demográfico, el mercado objetivo a enfocarse son personas que residan en la provincia de Cotopaxi en cantones como Latacunga, Pujilí, Saquisilí y Salcedo.
- El estudio de mercado realizado determino que el mercado objetivo al que se debe enfocar todos los esfuerzos estratégicos son las personas de cualquier edad, ya que la salud es uno de los factores importantes en las familias.
- A partir del análisis de mercado, la inexistencia de un plan de marketing afecta de manera significativa, ya que disminuye la posibilidad de que posibles clientes que forman parte del mercado objetivo, no soliciten los servicios médicos de los Consultorios Médicos.
- Se puede determinar que los Consultorios Médicos Platinum, cuentan con especialistas en salud altamente calificados y con una amplia experiencia, lo que representa una de las fortalezas más importantes.
- Del análisis de la matriz FODA, en los factores externos, la amenaza más representativa es el aumento del costo de insumos médicos por la actual pandemia de COVID 19.
- En los factores internos se puede identificar que una fortaleza importante son los precios accesibles para la población que manejan los Consultorios Médicos Platinum.

- La implementación de nuevas herramientas digitales ya sea para operaciones o gestión, no solo captará más pacientes, sino que también ayudará a los Consultorios Médicos Platinum a optimizar sus recursos de manera eficiente y eficaz, proporcionándole así mayor productividad.
- Desde el punto de vista financiero, el negocio se revela como rentable ya que se toma en cuenta una inversión inicial de \$57.000 y después de ser analizado conjunto con las proyecciones financieras se obtiene un VAN de \$ 31.686,31 y una TIR de 55,67%, como resultado directo de las alianzas estratégicas materializadas con empresas que poseen un reconocimiento e historial en el mercado de la salud prepagada razón por la cual abarcan un mayor mercado.
- Con la finalidad de potencializar las ganancias en la empresa se debe proyectar el precio de atención a pacientes a un precio equivalente a \$ 28,79, de forma tal que se garantice la plena rentabilidad empresarial respaldada por un servicio que sea capaz de suplir plenamente los intereses y necesidades de los pacientes más exigentes.
- Se hace necesario para garantizar valores económicos viables para la empresa que se asegure una generación aproximada de \$ 107.602,17 de forma tal que se asegure el correcto funcionamiento y estructura empresarial, traducido en un servicio de calidad.

5.2.Recomendaciones

- Es necesario la implementación de nuevas tecnologías médicas y de Laboratorio para los Consultorios Médicos Platinum con el fin de alinearse a las nuevas necesidades de mercado tras la pandemia del COVID 19.
- Tomando en cuenta la proyección en el incremento de pacientes, adaptar la infraestructura de los Consultorios Médicos el cual genere un ambiente más cómodo y que cumpla con la normativa de bioseguridad vigente para el COVID 19.

- Desarrollar posteriormente un plan de marketing para dar a conocer a los Consultorios Médicos Platinum como una marca que represente confianza en el paciente.
- Realizar actualizaciones y capacitaciones continuas al personal administrativo de las normas de bioseguridad para el COVID 19, con el fin de generar confianza en posibles pacientes.
- Mediante el uso de herramientas digitales y tecnológicas, implementar un nuevo sistema de agendamiento de citas, que permita a Consultorios Médicos Platinum mejorar su organización y eficiencia en el servicio.
- Es importante la implementación de nuevas herramientas digitales en gestión, las cuales ayudarán a los Consultorios Médicos Platinum a cumplir sus objetivos administrativos e incrementar la eficiencia en sus operaciones.
- Elaborar una planificación de alianzas estratégicas entre los Consultorios Médicos Platinum y empresas de salud ya sea del sector público o privado, con el fin de ampliar la cartera de servicios.
- Es importante realizar ajustes continuos al plan estratégico que permitan tomar en consideración los cambios constantes que sufre el entorno de los Consultorios Médicos Platinum.
- Realizar campañas de benchmarking, con el objetivo de estudiar a la competencia identificando sus propuestas de valor, sus habilidades y carteras de servicios.
- Con el objetivo principal de mejorar la imagen de los Consultorios Médicos Platinum y captar nuevos pacientes, realizar programas de fidelización y de retención de clientes acompañadas de la implementación de herramientas digitales en social media, en las cuales se medirá de manera continua el impacto en la población.

- Se recomienda al departamento de marketing y ventas la participación de los Consultorios Médicos Platinum en campañas de salud promovidas por entidades públicas como el Ministerio de Salud o el Instituto de Seguridad Social (IESS).

BIBLIOGRAFÍA

Altamirano, L. (2014). *PLAN DE MARKETING PARA LA CLÍNICA HOSPIBANDA*.

Obtenido de

<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/8110/PLAN%20DE%20MARKETING%20PARA%20LA%20CL%3%8DNICA%20HOSPIBANDA%20CIA.%20LTDA.%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20LATACUNGA%20C%20PROVINCIA%20DE%20C.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Armijo, M. (2009). *Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública*. Obtenido de Manual de Planificación Estratégica:

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Arturo. (2014). *Crece Negocios*. Obtenido de El análisis externo de una empresa:

oportunidades y amenazas: <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo/>

Benitez, C. (Junio de 2010). *Trabajo de titulación*. Obtenido de Planificación

estrategica: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106521.pdf>

Burgués, L. (2014). *Análisis estratégico de una empresa* .

Calpena, R. M. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España* . Barcelona, España: UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA .

Carrasco, S., Arcos, C., & Calvache, M. (2006). *Mecanismos para la gestión de la innovación en el sector Público* .

Castrillón, A. (2014). *Fundamentos de la Administración* . Centro Editorial Esumer .

Catellanos, R. (2007). *Gestiopolos*. Obtenido de Valores estratégicos, misión y visión: base del plan estratégico: <https://www.gestiopolis.com/valores-estrategicos-mision-y-vision-base-del-plan-estrategico/>

Chandler, A. (1962). *Stategy and Structure*.

Christ, K. (2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Importancia de la planificación estratégica en las empresas:

<https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>

- Clínica Latacunga. (2020). *Clínica Latacunga*. Obtenido de Clínica Latacunga:
<https://clinicalatacunga.wixsite.com/tusalud>
- Clínica Provida . (2020). *Clínica Provida* . Obtenido de Clínica Provida :
<https://www.clinicaprovida.ec/quienessomos>
- Clínica San Francisco. (2020). *Clínica San Francisco*. Obtenido de Clínica San Francisco: <https://hbsf.com.ec/unidades-medicas/>
- Consultores empresariales*. (27 de Abril de 2015). Obtenido de Planeación estratégica :
http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- Crúz, R. C. (2007). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. La Haba, Cuba: CETDIR.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.
- Durán, J., Pérez, D., & Xavier, R. (1999). *Diposit Edu*. Obtenido de Formulacion de la estrategia:
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>
- Ferrel, O., Geoffrey, A., & Ferrel, L. (2009). *Introducción a los negocios*. Mc Graw-Hill.
- Garcia. (2010). *Administración Financiera*.
- Gonzales, N. (2017). *Magneta*. Obtenido de <https://magentaig.com/planificacion-empresarial/>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (Novena ed.). México, D.F: CENGAGE Learning.
- Ingelab. (2020). *INGELAB*. Obtenido de INGELAB: <http://www.ingelab.com.ar/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC . (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>
- Jones, C. (2009). *Administración Estratégica* . Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* . McGRAW HILL.

- Leterago. (2020). *Leterago*. Obtenido de Leterago: <http://leterago.com/>
- Meléndez, C. (19 de Febrero de 2018). *ITSitio*. Obtenido de Cómo influye la tecnología en la medicina: <https://www.itsitio.com/us/influye-la-tecnologia-la-medicina/>
- Ministerio de Salud Pública. (20 de marzo de 2019). *Reglamento de gestión de desechos generados en establecimientos de Salud* . Obtenido de Acuerdo Ministerial 323: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Acuerdo-Ministerial-323_Reglamento-para-la-gesti%C3%B3n-integral-de-los-residuos-y-desechos-generados-en-los-establecimientos-de-salud.pdf
- Pérez, R., & Silvosa, A. (s.f.). *Dialnet* . Obtenido de La estrategia de crecimiento empresarial: una vision desde los costes de transacción: <file:///C:/Users/HOME/Downloads/Dialnet-LaEstrategiaDeCrecimientoEmpresarial-565277.pdf>
- Prodimedia. (2020). *Prodimedia*. Obtenido de Prodimedia: <https://prodimedia.com/>
- Pysma. (4 de 11 de 2015). *Psyma*. Obtenido de Determinación de las muestras : <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra#:~:text=C%C3%A1culo%20del%20Tama%C3%B1o%20de%20la%20Muestra%20conociendo%20el%20Tama%C3%B1o%20de%20la%20Poblaci%C3%B3n&text=En%20donde%2C%20N%20%3D%20tama%C3%B1o%20de,a>dm
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *TESLO*. Obtenido de Cadena de valor: Herramienta del pensamiento estratégico: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Robbins. (2010). *Administración* . Pearson.
- Serna, H. (2013). *Gerencia estratégica* . Bogota: 3R editores.
- SRI. (2020). *Directorio de Emprendimientos*. Obtenido de Directorio de Emprendimientos: <https://sri-en-linea.com/ruc/1707880843001>
- Thompson, & Gamble. (2012). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica* . McGRAW HILL .

Vázquez, D. (Marzo de 2011). *Estrategias Genéricas*. Obtenido de <http://www.mktdiegovazquez.com/2011/03/marketing-i-estrategias-basicas-de.html>

Weinberger, V. (2009). *Plan de Negocios*. Nathan Associates.

Zambrano, C. (Junio de 2013). *Universidad Central del Ecuador*. Obtenido de Planificación estratégica aplicada a salud oral: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4609/1/T-UCE-0006-33.pdf>