



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA “CLÍNICA DE
ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA (CEAPR)” DEL
CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO
2022 – 2026**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

DIANA MIRELA PANDASHINA CAPUZ

Riobamba - Ecuador

2022



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA “CLÍNICA DE
ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA (CEAPR)” DEL
CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO
2022 – 2026**

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: DIANA MIRELA PANDASHINA CAPUZ

DIRECTOR: ING. ÁNGEL BOLÍVAR BURBANO PÉREZ

Riobamba - Ecuador

2022

©2022, Diana Mirela Pandashina Capuz

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

Yo, Diana Mirela Pandashina Capuz declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de noviembre del 2022



Diana Mirela Pandashina Capuz

C.C: 180547345-9

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

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA “CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA (CEAPR)” DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2022 – 2026**, realizado por la señorita: **DIANA MIRELA PANDASHINA CAPUZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ph.D. Roberto Isaac Costales Montenegro PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-11-07
Ing. Ángel Bolívar Burbano Pérez DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-07
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte ASESOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-11-07

DEDICATORIA

Este trabajo de integración curricular le dedico en primer lugar a mi Dios quien me ha permitido tener la salud y vida para llegar hasta donde estoy, el que me ha dado la sabiduría y la fuerza necesaria para afrontar cada situación en este largo camino, a mi madre Rosario Capuz quien siempre ha dado su mayor esfuerzo por apoyarme en todas las etapas de mi vida, a mi hermana Jacqueline Pandashina por su cariño incondicional, a mi sobrina Mayte Puago por ser la pequeña que me llena de alegría, de igual forma a John Chango por ser en los buenos y malos momentos animándome.

Diana Mirela Pandashina Capuz

AGRADECIMIENTO

Agradezco con todo mi corazón a Dios por guiarme siempre, por cuidarme, por obrar en mi vida y permitirme culminar una de tantas metas que me he propuesto. De la misma manera a mis docentes Ph.D Roberto Costales, Ing. Bolívar Burbano, Ing. Eduardo Rodríguez por brindarme su conocimiento para formarme como persona guiándome para ser una profesional de bien, agradezco a mi madre, hermana y sobrina por estar a mi lado dándome su cariño y apoyo incondicional.

Diana Mirela Pandashina Capuz

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1	Planteamiento del problema.....	2
1.2	Limitaciones y delimitaciones.....	3
1.2.1	<i>Límite del contenido.....</i>	3
1.2.2	<i>Límite espacial.....</i>	3
1.2.3	<i>Límite temporal.....</i>	4
1.3	Problema general de investigación.....	4
1.4	Problemas específicos de investigación.....	4
1.5	Objetivos.....	4
1.5.1	<i>General.....</i>	4
1.5.2	<i>Específicos.....</i>	4
1.6	Justificación.....	5
1.6.1	<i>Justificación teórica.....</i>	5
1.6.2	<i>Justificación metodológica.....</i>	5
1.6.3	<i>Justificación práctica.....</i>	5
1.7	Hipótesis.....	6

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEÓRICO.....	7
2.1	Antecedentes de la investigación.....	7
2.2	Referencias teóricas.....	10
2.2.1	<i>Introducción de un plan de negocios.....</i>	10

2.2.1.1	<i>Plan</i>	10
2.2.1.2	<i>Negocios</i>	11
2.2.1.3	<i>Plan de negocios</i>	11
2.2.1.4	<i>Importancia de un plan de negocios</i>	11
2.2.1.5	<i>Estructura del plan de negocios</i>	12
2.2.2	<i>Diagnóstico situacional</i>	12
2.2.2.1	<i>Análisis externo</i>	12
2.2.2.2	<i>Análisis interno</i>	17
2.2.2.3	<i>Matriz FODA</i>	19
2.2.3	<i>Planes del plan de negocios</i>	19
2.2.3.1	<i>Plan de marketing</i>	19
2.2.3.2	<i>Plan operativo u operacional</i>	21
2.2.3.3	<i>Plan organizacional o de recursos humanos</i>	23
2.2.3.4	<i>Plan económico - financiero</i>	24
2.3	Marco conceptual	26

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	28
3.1	Enfoque de la investigación	28
3.2	Nivel de investigación	28
3.2.1	<i>Investigación descriptiva</i>	28
3.3	Diseño de investigación	29
3.4	Tipo de estudio	29
3.4.1	<i>Investigación documental</i>	29
3.4.2	<i>Investigación de campo</i>	29
3.5	Población y tamaño de la muestra	30
3.5.1	<i>Población</i>	30
3.5.2	<i>Muestra</i>	30
3.5.3	<i>Tipo de muestreo</i>	31
3.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
3.6.1	<i>Métodos</i>	31
3.6.1.1	<i>Método inductivo</i>	31
3.6.1.2	<i>Método deductivo</i>	32
3.6.2	<i>Técnicas</i>	32
3.6.2.1	<i>Observación directa</i>	32

3.6.2.2	<i>Entrevista estructurada y no estructurada</i>	32
3.6.2.3	Encuesta	32
3.6.3	Instrumentos	33

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
4.1	Diagnóstico situacional	34
4.1.1	Análisis externo	34
4.1.1.1	<i>Modelo PESTEL</i>	34
4.1.1.2	<i>Estudio de mercado</i>	35
4.1.1.3	<i>Competencia</i>	54
4.1.1.4	<i>Proveedores</i>	55
4.1.2	Análisis interno	55
4.1.2.1	<i>Cadena de valor</i>	55
4.1.2.2	<i>Entrevista a la dirección</i>	56
4.1.2.3	<i>Encuesta al personal de la clínica</i>	57
4.1.3	Matriz FODA o DAFO	58
4.1.4	Comprobación de hipótesis	60

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	64
5.1	Identificación de la clínica en estudio	64
5.1.1	<i>Reseña histórica</i>	64
5.1.2	<i>Datos del representante legal</i>	64
5.1.3	<i>Filosofía empresarial</i>	65
5.1.4	<i>Organigrama estructural</i>	65
5.1.5	<i>Servicios que oferta</i>	65
5.1.6	<i>Localización</i>	67
5.2	Plan de Marketing	68
5.2.1	<i>Introducción</i>	68
5.2.2	<i>Objetivos</i>	68
5.2.2.1	<i>Objetivo general</i>	68
5.2.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	68
5.2.3	Estrategia de producto	69

5.2.3.1	<i>Táctica 01: Cumplimiento en la oferta de especialidades</i>	69
5.2.3.2	<i>Táctica 02: Acuerdo de contratación con los especialistas</i>	70
5.2.3.3	<i>Táctica 03: Cartera amplia de proveedores de farmacia</i>	71
5.2.3.4	<i>Táctica 04: Alianzas estratégicas</i>	72
5.2.4	<i>Estrategia de precio</i>	73
5.2.4.1	<i>Táctica 01: Margen de utilidad en especialidades</i>	73
5.2.4.2	<i>Táctica 02: Margen de utilidad en productos de farmacia</i>	74
5.2.4.3	<i>Táctica 03: Margen de utilidad en las alianzas estratégicas</i>	75
5.2.5	<i>Estrategia de plaza</i>	76
5.2.5.1	<i>Táctica 01: Charlas gratuitas sobre salud en diferentes instituciones</i>	76
5.2.5.2	<i>Táctica 02: Brigadas médicas</i>	77
5.2.6	<i>Estrategia de promoción y publicidad</i>	78
5.2.6.1	<i>Táctica 01: Creación de redes sociales</i>	78
5.2.6.2	<i>Táctica 02: Posteo en redes sociales</i>	79
5.2.6.3	<i>Táctica 03: Aplicación de descuentos</i>	80
5.2.6.4	<i>Táctica 04: Papelería para la CEAPR</i>	81
5.2.6.5	<i>Táctica 05: Uniformes para el personal que labora en la CEAPR</i>	82
5.3	<i>Plan Operativo</i>	83
5.3.1	<i>Introducción</i>	83
5.3.2	<i>Objetivos</i>	83
5.3.2.1	<i>Objetivo general</i>	83
5.3.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	83
5.3.3	<i>Estrategia de control interno</i>	84
5.3.3.1	<i>Táctica 01: Distribución en planta</i>	84
5.3.3.2	<i>Táctica 02: Implementación de un sistema contable</i>	85
5.3.3.3	<i>Táctica 03: Control del inventario de la mercadería de farmacia</i>	86
5.3.3.4	<i>Táctica 04: Control del inventario de los activos no corrientes</i>	87
5.3.3.5	<i>Táctica 05: Flujogramas de los principales procesos</i>	88
5.3.3.6	<i>Táctica 06: Determinación de la capacidad de planta</i>	90
5.4	<i>Plan Organizacional</i>	91
5.4.1	<i>Introducción</i>	91
5.4.2	<i>Objetivos</i>	91
5.4.2.1	<i>Objetivo general</i>	91
5.4.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	91
5.4.3	<i>Estrategia organizativa</i>	92
5.4.3.1	<i>Táctica 01: Creación de la filosofía organizacional</i>	92

5.4.3.2	<i>Táctica 02: Manual de puestos</i>	93
5.4.3.3	<i>Táctica 03: Proceso de contratación del personal</i>	97
5.4.3.4	<i>Táctica 04: Capacitación al personal</i>	98
5.4.3.5	<i>Táctica 05: Control de asistencia</i>	99
5.4.3.6	<i>Táctica 06: Políticas para la CEAPR</i>	100
5.5	Plan Financiero	102
5.5.1	Introducción	102
5.5.2	Objetivos	102
5.5.2.1	<i>Objetivo general</i>	102
5.5.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	102
5.5.3	Estrategia de viabilidad de la reinversión	103
5.5.3.1	<i>Táctica 01: Reinversión</i>	103
5.5.3.2	<i>Táctica 02: Financiación</i>	104
5.5.3.3	<i>Táctica 03: Proyección de ingresos a 5 años</i>	104
5.5.3.4	<i>Táctica 04: Proyección de gastos a 5 años</i>	104
5.5.3.5	<i>Táctica 05: Proyección de estados financieros</i>	107
5.5.3.6	<i>Táctica 06: Análisis económico y financiero</i>	109
5.6	Cronograma de ejecución propuesto	111
CONCLUSIONES		112
RECOMENDACIONES		113
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Factores PESTEL	14
Tabla 1-4:	Análisis modelo PESTEL.....	34
Tabla 2-4:	Género	35
Tabla 3-4:	Ocupación.....	36
Tabla 4-4:	Edad.....	37
Tabla 5-4:	Estado civil	38
Tabla 6-4:	Tipo de atención médica.....	39
Tabla 7-4:	Valor promedio de gasto en atención médica privada.....	40
Tabla 8-4:	Cantón donde busca atención médica privada.....	41
Tabla 9-4:	Satisfacción de la atención médica privada.....	42
Tabla 10-4:	Preferencia de medios comunicacionales	43
Tabla 11-4:	Posicionamiento de clínicas en el cantón San Miguel.....	44
Tabla 12-4:	Factores importantes en el servicio de atención médica privada.....	45
Tabla 13-4:	Promociones de preferencia	46
Tabla 14-4:	Conoce la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera	47
Tabla 15-4:	Cambios que debería realizar la CEAPR.....	48
Tabla 16-4:	Optaría por recibir el servicio de la CEAPR	49
Tabla 17-4:	PEA del cantón San Miguel proyectado, periodo 2010 - 2026	52
Tabla 18-4:	Demanda proyectada, periodo 2022 - 2026.....	53
Tabla 19-4:	Oferta proyectada, periodo 2022 - 2026.....	53
Tabla 20-4:	Demanda insatisfecha proyectada, periodo 2022 - 2026.....	54
Tabla 21-4:	Matriz comparativa de la competencia.....	54
Tabla 22-4:	Matriz descriptiva de los proveedores.....	55
Tabla 23-4:	Análisis y resultados de la cadena de valor	55
Tabla 24-4:	Análisis y resultados de la entrevista a la dirección	56
Tabla 25-4:	Análisis y resultados de la encuesta al personal de la clínica.....	57
Tabla 26-4:	Matriz FODA de la CEAPR	58
Tabla 27-4:	Tabulación de las preguntas 1 y 2 del personal de la CEAPR.....	60
Tabla 28-4:	Frecuencia esperada de las preguntas 1 y 2 del personal de la CEAPR	61
Tabla 29-4:	Frecuencia esperada de las preguntas 1 y 2 del personal de la CEAPR	62
Tabla 30-4:	Distribución de frecuencia del Chi cuadrado	62
Tabla 1-5:	Datos del representante legal.....	64
Tabla 2-5:	Localización de la CEAPR.....	67

Tabla 3-5:	Cumplimiento en la oferta de especialidades	69
Tabla 4-5:	Acuerdo de contratación con los especialistas.....	70
Tabla 5-5:	Cartera amplia de proveedores de farmacia	71
Tabla 6-5:	Alianzas estratégicas	72
Tabla 7-5:	Margen de utilidad en especialidades.....	73
Tabla 8-5:	Margen utilidad en productos de farmacia	74
Tabla 9-5:	Margen de utilidad en las alianzas estratégicas	75
Tabla 10-5:	Charlas gratuitas sobre salud en diferentes instituciones	76
Tabla 11-5:	Brigadas médicas.....	77
Tabla 12-5:	Creación de redes sociales	78
Tabla 13-5:	Posteo en redes sociales.....	79
Tabla 14-5:	Aplicación de descuentos	80
Tabla 15-5:	Papelería para la CEAPR.....	81
Tabla 16-5:	Uniformes CEAPR	82
Tabla 17-5:	Implementación de un sistema contable.....	85
Tabla 18-5:	Control del inventario de farmacia	86
Tabla 19-5:	Control del inventario activos no corrientes.....	87
Tabla 20-5:	Datos para el cálculo de la capacidad máxima de planta.....	90
Tabla 21-5:	Capacidad máxima de planta.....	90
Tabla 22-5:	Capacidad utilizada de planta	90
Tabla 23-5:	Perfil y funciones del puesto de dirección.....	93
Tabla 24-5:	Perfil y funciones del puesto de asesoría legal	93
Tabla 25-5:	Perfil y funciones del puesto de farmacia.....	94
Tabla 26-5:	Descripción del puesto de enfermería	94
Tabla 27-5:	Descripción del puesto de medicina general	95
Tabla 28-5:	Descripción del puesto de especialistas.....	95
Tabla 29-5:	Descripción del puesto de estadística	96
Tabla 30-5:	Descripción del puesto de contabilidad	96
Tabla 31-5:	Proceso de contratación del personal.....	97
Tabla 32-5:	Capacitación al personal.....	98
Tabla 33-5:	Control de asistencia.....	99
Tabla 34-5:	Políticas para la CEAPR.....	100
Tabla 35-5:	Reinversión.....	103
Tabla 36-5:	Proyección de ingresos a 5 años	104
Tabla 37-5:	Rol de pagos mensual.....	104
Tabla 38-5:	Proyección de gastos	106

Tabla 39-5:	Activos no corrientes.....	106
Tabla 40-5:	Proyección del gasto depreciación de los activos no corrientes.....	106
Tabla 41-5:	Estado de resultados proyectado	107
Tabla 42-5:	Balance general proyectado.....	108
Tabla 43-5:	Flujo de caja proyectado.....	109
Tabla 44-5:	Valor actual neto.....	109
Tabla 45-5:	Tasa interna de retorno	110
Tabla 46-5:	Periodo de retorno de la inversión.....	110
Tabla 47-5:	Cronograma de ejecución propuesto	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-2:	Hilo conductor de las referencias teóricas	10
Figura 2-2:	Estructura del plan de negocios	12
Figura 3-2:	Descripción visual análisis externo.....	13
Figura 4-2:	Estudio de mercado.....	15
Figura 5-2:	Matriz de competencia.....	16
Figura 6-2:	Cadena de valor.....	18
Figura 7-2:	Ejemplo de la matriz FODA	19
Figura 8-2:	Contenido del plan de marketing	20
Figura 9-2:	Estructura del plan operativo	22
Figura 10-2:	Estructura del plan económico - financiero	25
Figura 1-5:	Organigrama estructural vigente.....	65
Figura 2-5:	Servicios que oferta la CEAPR.....	66
Figura 3-5:	Modelo de la agenda por especialidad	69
Figura 4-5:	Modelo del contrato legalizado.....	70
Figura 5-5:	Diseño de la base de datos proveedores.....	71
Figura 6-5:	Bosquejo del contrato de alianza estratégica	72
Figura 7-5:	Modelo de recibo de pago a especialistas	73
Figura 8-5:	Cálculo del margen de utilidad productos de farmacia.....	74
Figura 9-5:	Formato para registrar los exámenes de las alianzas estratégicas.....	75
Figura 10-5:	Prototipo banner.....	76
Figura 11-5:	Formato del cronograma de brigadas médicas.....	77
Figura 12-5:	Prototipo de creación del fan page en Meta-Facebook	78
Figura 13-5:	Informe estadístico de Meta-Facebook.....	79
Figura 14-5:	Modelo de cupón de descuentos	80
Figura 15-5:	Prototipo de la papelería CEAPR.....	81
Figura 16-5:	Prototipo de la bata médica.....	82
Figura 17-5:	Propuesta distribución de planta baja.....	84
Figura 18-5:	Propuesta distribución de planta alta	84
Figura 19-5:	Módulos del sistema contable.....	85
Figura 20-5:	Modelo del acta de control de inventario farmacia.....	86
Figura 21-5:	Modelo del acta de entrega recepción de los bienes	87
Figura 22-5:	Flujograma de proceso de atención a los pacientes	88
Figura 23-5:	Flujograma de proceso de pago a especialistas.....	89

Figura 24-5:	Flujograma de proceso de compra a proveedores	89
Figura 25-5:	Organigrama estructural propuesto	92
Figura 26-5:	Sitio para la creación de una cuenta en socio empleo	97
Figura 27-5:	Propuesta de los puntos a tratar en la capacitación	98
Figura 28-5:	Prototipo del reloj biométrico	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4:	Género	35
Gráfico 2-4:	Ocupación.....	36
Gráfico 3-4:	Edad.....	37
Gráfico 4-4:	Estado civil	38
Gráfico 5-4:	Tipo de atención médica.....	39
Gráfico 6-4:	Valor promedio de gasto en atención médica privada.....	40
Gráfico 7-4:	Cantón donde busca atención médica privada.....	41
Gráfico 8-4:	Satisfacción de la atención médica privada.....	42
Gráfico 9-4:	Preferencia de medios comunicacionales	43
Gráfico 10-4:	Posicionamiento de clínicas en el cantón San Miguel.....	44
Gráfico 11-4:	Factores importantes en el servicio de atención médica privada.....	45
Gráfico 12-4:	Promociones de preferencia	46
Gráfico 13-4:	Conoce la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera	47
Gráfico 14-4:	Cambios que debería realizar la CEAPR.....	48
Gráfico 15-4:	Optaría por recibir el servicio de la CEAPR	49

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA A LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES
- ANEXO B:** ENCUESTA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA CLINICA
- ANEXO C:** ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA CLINICA
- ANEXO D:** CARTA DE AUSPICIO DE LA DIRECTORA DE LA CLINICA
- ANEXO E:** CARTA DE AUSPICIO DE LA DIRECTORA
- ANEXO F:** INSTALACIONES DE LA CLINICA
- ANEXO G:** ENCUESTA A LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo realizar un plan de negocios para la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 - 2026. En ese sentido, se aplicó una entrevista a la directora de la clínica, al personal que labora en la empresa y una encuesta a la PEA del cantón San Miguel con la finalidad de conocer particularidades de interés para el planteamiento de estrategias y tácticas empresariales. El objetivo implícito de la investigación fue extraer información de todos los factores que inciden en la clínica en estudio desde un ámbito externo e interno, para el efecto se procedió a realizar un diagnóstico situacional en el que se obtuvo datos cualitativos y cuantitativos dentro de una investigación no experimental de corte transversal que brinda las garantías de que la propuesta de plan de negocio sea de calidad. Por lo tanto, se estableció una investigación documental y de campo para comprender el desenvolvimiento de la clínica en el mercado desde una óptica externa e interna y así apalancar el diseño de cada estrategia en los planes desarrollados. Los resultados obtenidos justifican la pertinencia del trabajo de investigación ya que sostienen la mejora continua, es así, que las diferentes estrategias y tácticas corresponden a la necesidad de la clínica y no a un criterio personal, además se respaldan con los indicadores de viabilidad de la inversión que dieron como resultado un valor actual neto superior a cero, una tasa interna de retorno mayor que la tasa pasiva y una recuperación en menos de 2 años y medio, dando así la viabilidad para la ejecución del presente plan de negocios que será de gran utilidad para los fines de la clínica de posicionarse en el mercado, fortalecer las distintas áreas y aumentar la rentabilidad.

Palabras clave: <PLAN DE NEGOCIOS>, <ESTRATEGIAS>, <FODA>, <DIAGNÓSTICO SITUACIONAL>, <INDICADORES DE VIABILIDAD>.



16-11-2022

2159-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this research is to develop a business plan for the Alexa Parra Rivera Specialties Clinic in the San Miguel canton, Bolivar province, for the period 2022 - 2026. In this sense, an interview was conducted with the director of the clinic, the staff working in the company and a survey of the PEA of the San Miguel canton in order to know the particularities of interest for the approach of business strategies and tactics. The implicit objective of the research was to extract information on all the factors that affect the clinic under study from an external and internal point of view. For this purpose, a situational diagnosis was carried out in which qualitative and quantitative data were obtained within a non-experimental cross-sectional research that guarantees the quality of the business plan proposal. Therefore, a documentary and field research was established to understand the development of the clinic in the market from an external and internal point of view and thus leverage the design of each strategy in the developed plans. The results obtained justify the relevance of the research work since they support the continuous improvement, thus, the different strategies and tactics correspond to the need of the clinic and not to a personal criterion, they are also supported by the investment viability indicators that resulted in a net present value greater than zero, an internal rate of return higher than the passive rate and a recovery in less than 2 and a half years, thus giving the viability for the execution of the present business plan that will be of great utility for the clinic's purposes of positioning itself in the market, strengthening the different areas and increasing profitability.

Keywords: <BUSINESS PLAN>, <STRATEGIES>, <FODA>, <SITUATIONAL DIAGNOSIS>, <VIABILITY INDICATORS>.



LIC. VIVIANA YANEZ MSC

C.I. 0201571411

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un gran número de empresas que desarrollan planes de negocios con la finalidad de introducir un producto o servicio al mercado; el mismo que exige ser competitivo, al brindar un servicio de excelencia con productos de alta calidad. El plan de negocios es muy utilizado por los empresarios porque les permite conocer mediante un informe detallado cómo se encuentra la empresa en el desarrollo de los siguientes planes: mercadeo, técnico operativo, organizacional y financiero respectivamente, posterior a esto se realiza un análisis minucioso para armar estrategias; y por otra parte es utilizado por las personas que quieren emprender en un negocio con el propósito de conocer la viabilidad del mismo para poder prevenir cualquier factor en contra antes de tomar la decisión final de financiar o de invertir. Es preciso mencionar que, dentro del presente trabajo de integración curricular, se ha elaborado un plan de negocios para la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera, basada en elementos que nacen de la necesidad de solucionar un problema, guiados por una fundamentación teórica, metodológica y a través de una propuesta de estrategias de crecimiento empresarial, las mismas que se visualizarán en el desarrollo de los diferentes planes.

Para poder cumplir con este propósito en el primer capítulo del presente trabajo de integración curricular se desarrolló una entrevista con la directora de la clínica para poder conocer y establecer el planteamiento del problema, limitaciones y delimitación, objetivo general como específicos, justificación del problema, e hipótesis respectivamente.

Cabe mencionar que en el segundo capítulo se elaboró los antecedentes investigativos del trabajo, referencias teóricas como temas y subtemas en base al desarrollo al plan de negocios y finalmente la edificación del marco conceptual.

Es preciso señalar que en el capítulo tres se desarrolló el enfoque de la investigación, nivel de investigación, diseño de investigación, tipo de estudio, población y tamaño de la muestra, métodos, técnicas e instrumentos de investigación los mismos que serán de gran aporte para el presente trabajo.

En el capítulo cuatro se diseñó el marco de análisis e interpretación de resultados, partiendo de la identificación del objeto de estudio, el análisis situacional de la empresa (análisis externo, interno e investigación de mercado), una matriz FODA, también la elaboración de cada uno de los planes basados estrictamente en todos los hallazgos encontrados. Finalmente, en el capítulo cinco se desarrolló el marco propositivo en base a estrategias y tácticas.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Incursionando desde un contexto internacional específicamente en relación al área económica, se puede precisar que, en casi 40 años, el Ecuador se perfila a culminar el programa del Fondo Monetario Internacional con éxito (Expreso, 2022). Con el gobierno del presidente Guillermo Lasso tras su renegociación deberá cumplir con las últimas metas; para el mes de agosto del 2022 este organismo desembolsará 300 millones de dólares y si todo marcha bien en diciembre recibirá los últimos 400 millones de dólares. Lo que se pretende con estos desembolsos es dinamizar la economía que lamentablemente se contrajo debido a la pandemia a causa del virus Covid 19 que terminó afectando a todo el mundo, además que una de las proyecciones establecidas por el FMI (Fondo Monetario Internacional, 2021) menciona que para este año 2022 el crecimiento económico será del 4,9% en relación al año anterior, siendo una pauta para que las empresas puedan establecer estrategias que les permita aprovechar estos factores positivos en pro de mejorar su rentabilidad y así mantenerse en el mercado.

En el Ecuador específicamente se estipula un crecimiento económico del 2,5% para el año 2022, así lo determina el Banco Central del Ecuador que se encuentra referenciado en (Asobanca, s.f.), además en la misma página de Asobanca se puede evidenciar que el Banco Mundial estima que el Producto Interno Bruto (PIB) tenga un crecimiento del 3,4%, mientras que el FMI es más optimista ya que proyecta un crecimiento del 3,5%, a estos factores externos se suma el hecho de que los ecuatorianos por naturaleza son emprendedores, no obstante, los negocios que emprenden no logran consolidarse y terminan cerrando a los 3 años de apertura (Primicias, s.f.), en este sentido, el aporte profesional a través de trabajos investigativos son la clave para aprovechar las oportunidades en base a las fortalezas, disminuir las amenazas y buscar opacar las debilidades.

En referencia a lo planteado anteriormente se genera la necesidad de dar atención a la problemática detectada en la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR), es así que la Dra. María Alexandra Parra Rivera Directora de la Clínica dio la apertura para proceder a investigar y determinar los problemas que actualmente afectan el ámbito económico y financiero de la Clínica, por lo tanto, se pudo identificar que la utilidad que recibe al fin de mes es mínima y que no cuenta con el efectivo necesario para pagar sus obligaciones a tiempo, suceso que se viene dando en los últimos meses, en este sentido, lo que se detectó es la falta de un control

financiero, no existe un análisis a los estados financieros, por tal razón, se genera problemas de liquidez, además se identificó que las decisiones empresariales que se toman son bajo un criterio personal, también se determinó que el porcentaje que se llevan los especialistas en relación a los servicios prestados genera que exista una disminución de la utilidad a consecuencia de los costos fijos que debe pagar mes a mes, por otro lado, el gasto de publicidad es elevado debido a que no hay un plan publicitario para canalizar los recursos, no cuenta con flujogramas de procesos que permita un desempeño óptimo en las actividades, carece de una filosofía empresarial, manual de funciones, perfil de puestos, políticas internas y no se da mayor atención a una administración financiera, manteniendo actualmente un enfoque de destinar los recursos económicos al gasto de marketing para de esa forma incrementar las ventas, siendo simplemente una decisión empírica sin un análisis técnico.

Por estas razones, es indispensable el desarrollo de un trabajo investigativo para mejorar el ámbito administrativo – financiero de la CEAPR con el diseño de estrategias para cada área en particular, lo que da la pauta para proponer un plan de negocios que permitan el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica con el fin de que se mantenga en el mercado aportando así a la generación de empleo, atención de la salud y a dinamizar la economía del cantón San Miguel.

1.2 Limitaciones y delimitaciones

1.2.1 Límite del contenido

Línea de investigación: Administración y Economía

Programa: Gestión de calidad e innovación empresarial

Subprograma: Planes de negocios

1.2.2 Límite espacial

Provincia: Bolívar

Cantón: San Miguel

Dirección: Eloy Alfaro y Abdón Calderón código postal 020301

1.2.3 Límite temporal

Desarrollo investigativo: 2022

Alcance de la investigación: 2022 - 2026

1.3 Problema general de investigación

¿Cómo un plan de negocios incide en el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR) del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 – 2026?

1.4 Problemas específicos de investigación

- ¿Cuál es la base teórica que fundamente el tema planteado en el presente Trabajo de Integración Curricular?
- ¿Cuáles son los métodos, técnicas e instrumentos que se van a utilizar en el marco metodológico?
- ¿Qué planes y estrategias se diseñarán en el plan de negocios para la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera?

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Realizar un plan de negocios para la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR) del cantón San Miguel, provincia de Bolívar, periodo 2022 – 2026.

1.5.2 Específicos

- Describir la fundamentación teórica en relación al tema en estudio a través de citas bibliográficas que sean la base académica e investigativa de la presente investigación.
- Establecer la metodología de la investigación con el uso de métodos, técnicas e instrumentos investigativos que sustenten el desarrollo del presente Trabajo de Integración Curricular.

- Diseñar los diferentes planes del plan de negocios en relación a las necesidades detectadas en el diagnóstico situacional con la aplicación de estrategias que permitan el desarrollo administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera.

1.6 Justificación

1.6.1 Justificación teórica

Se justifica teóricamente por las referencias bibliográficas que se citaron bajo la aplicación de la normativa correspondiente, esto permitió la generación de una base académica para el desarrollo del trabajo de integración curricular con el sustento bibliográfico respectivo, lo que permitió comprender de mejor manera la temática respecto a un plan de negocios, el mismo que tiene como fin el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera.

1.6.2 Justificación metodológica

La metodología de la investigación es parte fundamental de un trabajo investigativo, por tal motivo, se describió el diseño, tipo, enfoque, nivel, métodos, técnicas e instrumentos que se aplicaron en el presente tema planteado, siendo parte principal para la determinación de la situación actual de la Clínica de Especialidades e identificación de las necesidades empresariales que fueron sustentadas con estrategias y tácticas en cada uno de los planes dentro del plan de negocios.

1.6.3 Justificación práctica

En lo que respecta al ámbito práctico social es directamente la vinculación del conocimiento adquirido durante los años de aprendizaje en la carrera de Finanzas con el planteamiento de soluciones a los problemas detectados en una empresa privada, lo que conlleva a la participación social que en este caso particular es de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera para fortalecer sus diferentes áreas y así mantenerla en el mercado, para que continúe brindando más fuentes de empleo, atendiendo a la sociedad en temas de la salud y siendo parte de la dinamización de la economía no solo del cantón sino de la provincia de Bolívar.

1.7 Hipótesis

El plan de negocios incide en el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR) en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar para el periodo 2022 – 2026.

Variable independiente: Plan de Negocios

Variable dependiente: Mejoramiento Administrativo y Financiero

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación son aquellos trabajos investigativos que tienen similitud directa con el presente Trabajo de Integración Curricular, siendo fundamental su referencia como punto de partida para verificar objetivos, métodos, procesos, actividades, estrategias, conclusiones y demás información que aporta a la presente investigación, por lo tanto, a continuación, se puede apreciar las referencias:

Referencia No 1

Título: Plan de negocio, aplicado a la Clínica Latino en la ciudad de Cuenca.

Autores: Ana Gabriela Alvarado Rodas; Daniela Astudillo Jáuregui

Objetivo: Diseñar un plan de negocios para la Clínica Latino a través de la aplicación de una serie de propuestas para su crecimiento con el fin de determinar los puntos débiles y convertirlos en fortalezas.

Conclusiones:

- La clínica cumple todos los requerimientos de los entes reguladores como: Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Ambiente, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y la Ilustre Municipalidad de Cuenca para gozar de los permisos que cada uno de estos le otorga.
- La Clínica Latino, aunque con el pasar del tiempo ha crecido y mejorado en muchos aspectos, no ha sabido aprovechar el tan usado marketing; a pesar de tener 100% determinado el servicio, el precio y la plaza, no ha podido conseguir una promoción de la marca que le haga trascender y según las encuestas realizadas a una muestra de personas obtenida mediante el principio de Pareto, han logrado llegar al cliente por recomendaciones de familiares o amigos e incluso por la reputación de los médicos o la clínica, más no por medio de la publicidad, página web u otras maneras de llegar al paciente, es por eso que en este capítulo se ha aportado con varias ideas para la clínica, buscando la manera de darle un mejor uso a este gran recurso, sin tener que desembolsar una cantidad elevada de dinero para de esta manera lograr una gran participación de la marca en el mercado, brindando además más servicios para la comodidad de los pacientes. (Alvarado & Astudillo, 2018, pp. 99-100)

Referencia No 2

Título: Plan de negocios para la implementación de una red de clínicas para el control de peso a lo largo de Chile con importación de servicios de pruebas genéticas desde Estados Unidos.

Autora: Pía Carolina González Vásquez

Objetivo: Establecer un plan de negocios que permita instalar una clínica orientada al control de peso de la población chilena introduciendo tecnologías innovadoras como lo son los exámenes genéticos.

Conclusiones:

- La obesidad es un problema que está en aumento en las sociedades de hoy en día. Tanto en Chile como en el resto del mundo es un problema de carácter de Salud Pública. Es por esto, y sumado al panorama económico positivo de Chile, que es factible la instalación de negocios que ayuden a combatir el sobrepeso y la obesidad. El presente trabajo desarrolló un estudio de factibilidad para la instalación de una clínica orientada a la realización de pruebas genéticas para el control de peso.
- El modelo de negocios se basa en una tendencia nacida en Estados Unidos conocida como Wellness y Fitness, donde se busca el bienestar de la población a través de actividades saludables y el conocimiento del funcionamiento del cuerpo de los individuos. GenPlus es un ejemplo de cómo estas tendencias internacionales pueden ser implementadas en Chile gracias a la importación de innovadoras tecnologías. Gracias a este negocio, los servicios de pruebas genéticas estarán disponibles en distintos puntos del país.
- Tanto los análisis externos como internos, con respecto a la instalación de este plan de negocios, presentan un escenario positivo. En Chile se estima un mercado favorable para la implementación de una empresa como GenPlus. En consecuencia, se puede concluir que la realización de este plan de negocios es factible y que eventualmente traerá beneficios económicos para sus inversionistas, así como también un aporte en la actividad económica del país. La empresa actualmente no posee un plan organizacional, razón por lo cual proponemos una guía organizacional que en lo fundamental contiene: la elaboración de una misión, visión, compromiso de calidad, valores corporativos, organigrama estructural, funcional, perfiles para cada puesto de trabajo, manual de funciones y creación de diversas políticas de funcionamiento laboral. (González P. C., 2015, p. 55)

Referencia No 3

Título: Plan de negocios para la comercialización de productos agrícolas en la Asociación “San Pedro de Licto” parroquia Licto, cantón Riobamba.

Autores: Carolina Beatriz Santana Guevara

Objetivo: Realizar un plan de negocios para la comercialización de productos agrícolas en la asociación “San Pedro de Licto” en la parroquia Licto, cantón Riobamba para mejorar los niveles de competitividad comercial de la asociación más representativa de la parroquia.

Conclusiones:

- Una vez concluida la investigación se determina que la revisión bibliográfica y documental a través de un análisis exhaustivo en libros, revistas, folletos e información digital, permitió dar a conocer la importancia que posee la implementación de un Plan de negocios dentro de la asociación “San Pedro de Licto” para mejorar sus niveles de competitividad comercial.
- A través del diagnóstico situacional se pudo determinar que la asociación cuenta con instalaciones y terrenos propios para la construcción del centro de acopio, también se determinó que el maíz y la papa son principales productos alimenticios del país generando una oportunidad de negocio para la asociación. En el estudio de mercado se constató que existe una demanda insatisfecha de productos agrícolas (maíz, papa) debido al crecimiento poblacional existente y que la competencia no ofrece productos derivados del maíz para satisfacer las necesidades de los clientes.
- La elaboración de un Plan de negocios incide favorablemente en la competitividad comercial de la asociación, en la optimización de los recursos e incrementa el margen de utilidad de los asociados. Esta información se ve reflejada en los indicadores financieros que constan en la evaluación financiera del proyecto. (Santana, 2020, p. 109)

2.2 Referencias teóricas

Las referencias teóricas son la base para el desarrollo del presente trabajo de integración curricular, en este aspecto, se plantea un hilo conductor con la temática que se va abordar a través de citas bibliográficas que argumenten de manera académica e investigativa cada punto a tratar.



Figura 1-2: Hilo conductor de las referencias teóricas

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

2.2.1 Introducción de un plan de negocios

2.2.1.1 Plan

Desde una perspectiva general se puede decir que un plan, es un conjunto de pasos secuenciales que se deben seguir para cumplir con un objetivo u meta propuesta, esto se lo hace dentro de un periodo de tiempo determinado. “El plan hace hincapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementales a mediano y largo plazos, al aplicar un análisis interno y externo”. (Luna, Plan estratégico de negocios, 2016, p. 41)

2.2.1.2 Negocios

Es preciso mencionar que, en un negocio, intervienen dos o más personas éstos pueden ser personas naturales o jurídicas. Los ofertantes y demandantes se encuentran en un lugar llamado plaza donde dan a conocer un bien o servicio al cliente mediante publicidad y promociones, al concretar la negociación ambas partes cumplen con el principio de ganar/ganar, en síntesis, “un negocio es un concepto abstracto que se implementa en la realidad de diversas formas, pero que tienen un solo fin, ganar dinero”. (Joanidis, 2017, p. 28)

2.2.1.3 Plan de negocios

Un plan de negocios ofrece la oportunidad de evaluar a fondo la idea de un proyecto, ya sea referente a abrir una nueva empresa o ampliarla, así como poner en marcha un negocio que se encuentra ya establecido. También es una pauta para que el público objetivo, es decir, los inversores potenciales, los directivos de la empresa o quien sea que gestione los recursos económicos puedan evaluar la idea y determinen si es o no viable el proyecto e inviertan el dinero necesario para su ejecución.

El objetivo del investigador referente al desarrollo de un plan de negocios “es elaborar una hoja de ruta que ayude a gestionar las oportunidades y los obstáculos que surjan en el camino y, quizá más importante, a diseñar las estrategias para solucionar los problemas antes de que aparezcan”. (Harvard Business, 2021, p. 4)

Por lo mencionado anteriormente se puede decir que un plan de negocios, es el estudio y elaboración de un plan de planes, ya que abarca 4 planes comúnmente utilizados entre los cuales están: plan de mercado, mercadeo o marketing, plan técnico u operativo, plan organizacional y plan financiero. Es preciso mencionar que el estudio y desarrollo de cada uno de estos planes van a entregar información importante, actualizada y real para la toma de decisiones mediante un informe detallado de cómo se encuentra la empresa al igual que el planteamiento de estrategias en cada área que le permitirán a la empresa crecer y evaluar su progreso mediante un control en un periodo de tiempo determinado.

2.2.1.4 Importancia de un plan de negocios

La importancia de un plan de negocios radica en el cumplimiento de varios pasos que son fundamentales para la empresa, por ejemplo, la planeación, recopilación de información acerca de la empresa a través de un análisis interno y externo, toma de decisiones sobre los cambios que

se ejecutarán para cumplir metas y objetivos, entre otros, es así que se puede considerar importante porque “se basa en una planificación para el logro de objetivos tanto cuantitativos como cualitativos a largo plazo. En el plan de negocio se desarrollan estrategias y se gestionan recursos para el logro de los fines planteados”. (Vargas, 2015, p. 90)

2.2.1.5 Estructura del plan de negocios

En lo que respecta a la estructura de un plan de negocios se puede evidenciar dos enfoques definidos, el primero tiene que ver con empresas que recién van a ingresar al mercado y el segundo con aquellas que ya se encuentran operando, en tal virtud, a continuación, se presenta la estructura en base a una empresa que ya está en el mercado y que requiere fortalecer sus diferentes áreas o departamentos.

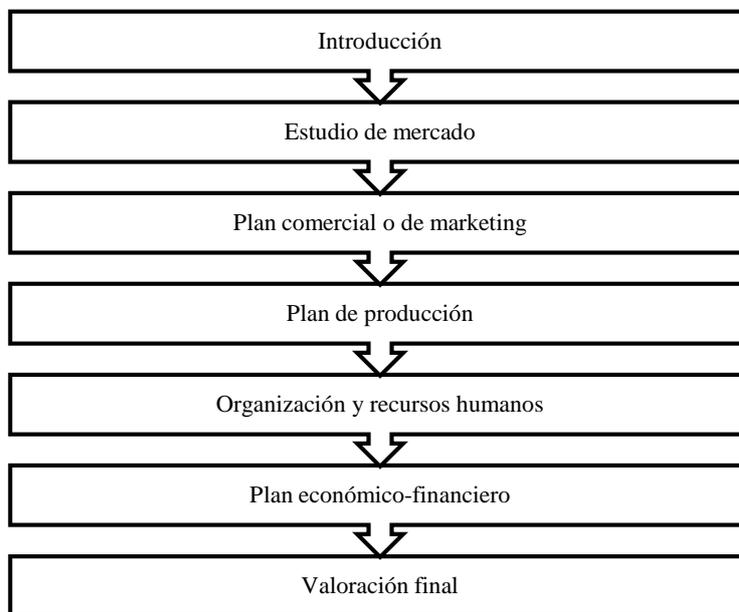


Figura 2-2: Estructura del plan de negocios

Fuente: (Vargas, 2015, pp. 89-90).

2.2.2 Diagnóstico situacional

2.2.2.1 Análisis externo

El análisis externo permite determinar las oportunidades y amenazas que puede tener una empresa, por lo tanto, en este análisis se considera factores que están fuera de la misma pero que afectan el desempeño empresarial, es así que para realizar este diagnóstico se considera al macro entorno a través del método PESTEL que tiene que ver directamente con los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales y también al micro entorno para lo

cual se toma como base al Mercado, Competencia y Proveedores. En este sentido se corrobora que “El análisis externo engloba tanto el análisis de micro entorno como el macro entorno en búsqueda de oportunidades y amenazas”. (Sánchez D. , 2020, p. 20)

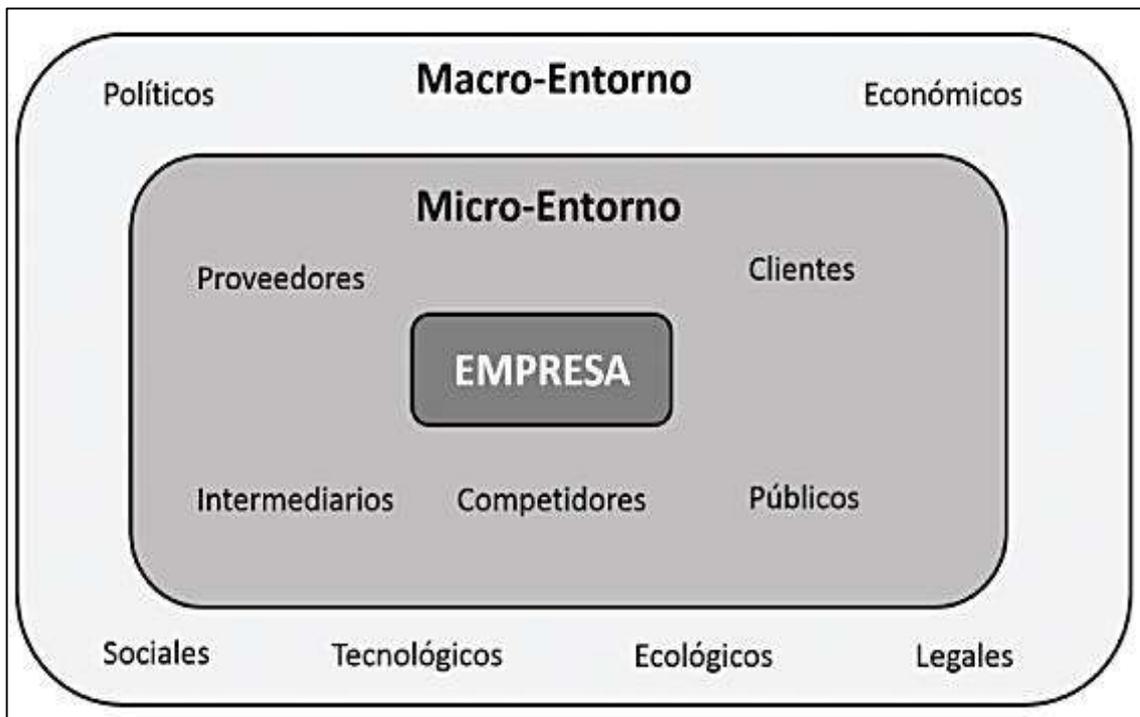


Figura 3-2: Descripción visual análisis externo

Fuente: (Sánchez D. , 2020, p. 20).

MACRO ENTORNO

➤ **Modelo PESTEL**

“El análisis del macro entorno se encarga de estudiar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la empresa desde su entorno más lejano y que nos puede ayudar a identificar oportunidades y amenazas”. (Sánchez D. , 2020, p. 20)

Dentro de cada factor se encuentra un sinnúmero de variables que deben ser seleccionadas dependiendo el tema en estudio, para posterior a ello ser analizadas y así determinar las posibles oportunidades y/o amenazas de las empresas, a continuación, se presenta algunas variables que se pueden considerar dentro del modelo PESTEL.

Tabla 1-2: Factores PESTEL

FACTORES	VARIABLES
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las diferentes políticas de los gobiernos nacionales, locales. ➤ Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos. ➤ La política fiscal de los diferentes países. ➤ Las modificaciones de los tratados comerciales (p. ej.: TTIP). ➤ Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos y sus ideas sobre la sociedad y la empresa (Brexit, Trump).
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ciclos económicos. ➤ La política económica del gobierno. ➤ La inflación. ➤ Los niveles de renta. ➤ La tasa de desempleo.
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura de edades cambiantes de la población. ➤ La estructura familiar en permanente cambio (solteros, parejas sin hijos...). ➤ Cambios geográficos de la población. ➤ Una población con mejor preparación, más profesional. ➤ Mayor diversidad (racial, discapacidad, opción sexual, religión).
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura de edades cambiantes de la población. ➤ La estructura familiar en permanente cambio (solteros, parejas sin hijos...). ➤ Cambios geográficos de la población. ➤ Una población con mejor preparación, más profesional. ➤ Mayor diversidad (racial, discapacidad, opción sexual, religión).
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura de edades cambiantes de la población. ➤ La estructura familiar en permanente cambio (solteros, parejas sin hijos...). ➤ Cambios geográficos de la población. ➤ Una población con mejor preparación, más profesional. ➤ Mayor diversidad (racial, discapacidad, opción sexual, religión).
Legales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Leyes sobre el empleo. ➤ Derechos de propiedad intelectual. ➤ Leyes de salud y seguridad laboral. ➤ Leyes sobre el empleo. ➤ Derechos de propiedad intelectual. ➤ Leyes de salud y seguridad laboral.

Fuente: (Sánchez D. , 2020, pp. 21-23).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

MICRO ENTORNO

➤ **Estudio de mercado**

“El estudio de mercado es la base del plan de negocio, dado que ubica de manera integral la demanda o necesidad de un producto o servicio en la sociedad, población, mercado, cliente o

consumidor” (Luna, Plan estratégico de negocios, 2016, p. 80), este estudio además se enfoca en obtener información del mercado para poder establecer estrategias en base a la necesidad y no el criterio del investigador, es así que “se trata de analizar el perfil actual del cliente y su proyección, sus hábitos de consumo, sus preferencias, su comportamiento, su capacidad de pago”. (Quaranta, 2020, p. 40)

Dentro del estudio de mercado se aplica la investigación de mercado que tiene como fin detectar gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales a los que se les considera técnicamente como mercado, en este proceso adicionalmente se identifica la demanda y la oferta, siendo estos datos fundamentales para determinar la demanda insatisfecha, en otras palabras se puede corroborar que “El estudio de mercado aplica la investigación de mercado que determina la demanda actual y futura, así como la oferta para satisfacerla en condiciones óptimas” (Luna, Plan estratégico de negocios, 2016, p. 80). A continuación, se presenta los pasos que generalmente se realizan en la aplicación del estudio de mercado y que son indispensables para cumplir con este proceso, sin embargo, dependiendo el tipo de investigación se puede aplicar todos u omitir algunos, es decir, que se puede adaptar según las necesidades.

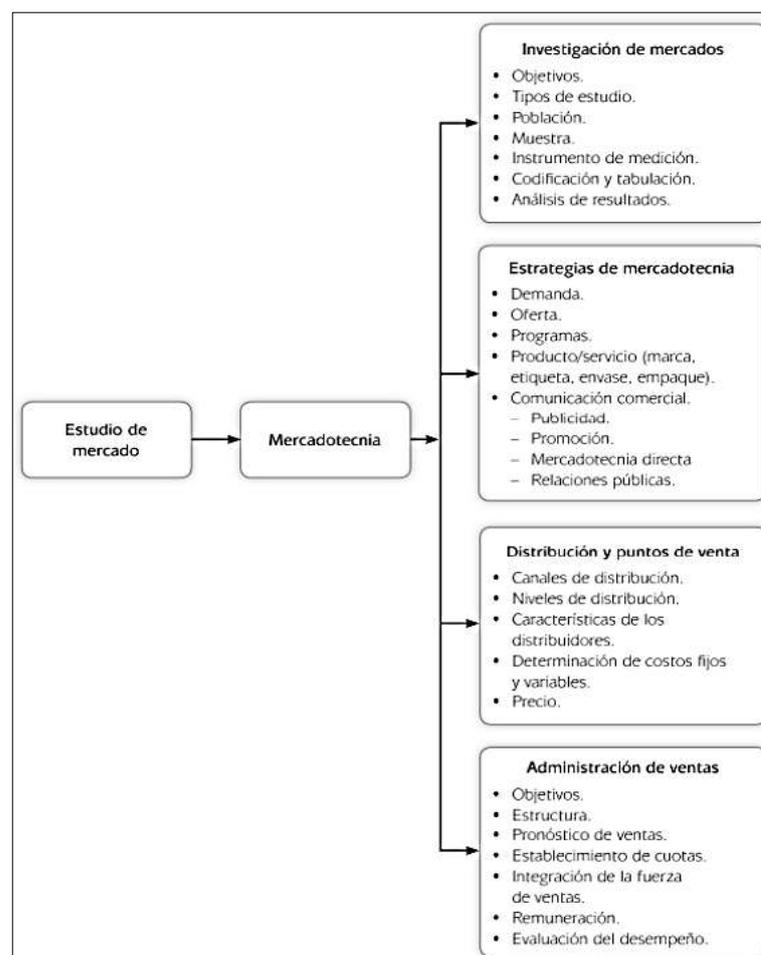


Figura 4-2: Estudio de mercado

Fuente: (Luna, Plan estratégico de negocios, 2016, p. 81).

➤ Competencia

El análisis de la competencia forma parte del micro entorno de la empresa y consiste en identificar los factores que las empresas competidoras poseen en relación al desarrollo de su actividad económica, por ejemplo, infraestructura, precios, atención al cliente, procesos, etc., para de esta manera poder mejorar los procesos internos de la empresa en estudio en busca de mantener niveles competitivos, por esta razón, lo que se debe hacer es “identificar a los competidores directos y potenciales de tu empresa y describir las amenazas que pueden representar para su éxito”. (Harvard Business, 2021, p. 41)

Para realizar este análisis se puede tomar como modelo la matriz de competencia en la que se debe aplicar el siguiente procedimiento:

Consiste en poner en la primera fila los distintos atributos de valor que hemos definido como los más relevantes, junto con su ponderación. Luego en las filas de abajo vamos agregando a los competidores y valoramos cómo se posicionan para cada uno de los atributos. Finalmente ponderamos los puntajes de los competidores para cada atributo obteniendo una valoración final para cada competidor. (Joanidis, 2017, p. 108)

La matriz mencionada anteriormente finaliza con la comparación de la competencia frente a la empresa en estudio, esto se lo realiza a través de la ponderación numérica que tiene como finalidad verificar cuál es la posición competitiva frente a los competidores, para este proceso se puede establecer la siguiente matriz como ejemplo:

	Atributo A (50%)	Atributo B (50%)	Atributo C (50%)	Calidad	Precio	Relación
Competidor A	5	7	2	5	\$100	\$20
Competidor B	10	4	7	7,6	\$80	\$11
Competidor C	6	9	2	6,1	\$95	\$16
Competidor D	4	5	9	5,3	\$100	\$13
Nosotros	9	9	4	8	\$85	\$16

Figura 5-2: Matriz de competencia

Fuente: (Joanidis, 2017, p. 109).

➤ **Proveedores**

Los proveedores son aquellas empresas que abastecen de materia prima, suministros y diversos productos a sus clientes, en este caso se trata de otras empresas que con esos productos generan su actividad económica, por lo tanto, en este análisis se debe considerar lo “que los proveedores deben ejercer a su favor con un poder suficiente de negociación para influir en los términos y abastecer materias primas, suministros diversos y por el otro el grado de colaboración que existe entre el proveedor y vendedor”. (Luna, Administración estratégica, 2015, p. 121)

Comúnmente en el ámbito empresarial las empresas o negocios buscan mantener reuniones con los proveedores para llegar a acuerdos que les favorezcan en su gestión a largo plazo, así lo que pretenden es buscar la aprobación de las siguientes opciones:

- Promover entregas justo a tiempo y reducir los costos de inventarios y logísticos.
- Acelerar la disponibilidad de los componentes de la siguiente generación.
- Mejorar la calidad de las partes y los componentes que se suministran y reducir la tasa de defectos.
- Disminuir los costos del proveedor, facilitando que se den precios más bajos de los artículos suministrados. (Luna, Administración estratégica, 2015, p. 122)

2.2.2.2 Análisis interno

El análisis interno se basa en obtener información sobre todos los procesos de la empresa, para esto es indispensable realizar un diagnóstico de todas las áreas o departamentos y así identificar las fortalezas o debilidades empresariales. Dentro de este análisis se puede utilizar el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter.

➤ **Cadena de valor**

“Se da el nombre de cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas” (Moreno, 2016, p. 84), es así que la cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo, bajo estas perspectivas se desarrolla el análisis correspondiente de tal forma que se obtiene la información deseada para posterior a ello dar atención a las necesidades requeridas a través del planteamiento de estrategias que aprovechen las fortalezas y busquen disminuir las debilidades.

Actividades primarias

- **Logística interna:** se encarga de recibir, almacenar y distribuir los insumos.
- **Operaciones:** abarcan todas las etapas que transforman la materia prima en producto terminado e incluyen las actividades de mantenimiento, pruebas, impresión e instalación.
- **Logística externa:** se encarga de recopilar, almacenar y distribuir el producto terminado a los clientes operando los vehículos de entrega, procesando y programando los pedidos.
- **Comercialización:** corresponde a las actividades que inducen al cliente a comprar el producto y le proporcionan el medio para adquirirlo. Entre ellas se encuentran la publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones y relaciones con el canal de distribución y fijación de precios, entre otras.
- **Servicio:** su objetivo es entrenar al usuario en el uso del producto. Además, se encarga de instalar, reparar, vender repuestos y realizar ajustes al objeto. (Moreno, 2016, pp. 84-85)

Actividades de apoyo

- **Abastecimiento:** se encarga de comprar todo tipo de artículos, insumos, materias primas, artículos de consumo de oficina, maquinarias, equipos de laboratorio, equipos de oficina, terrenos y edificios.
- **Desarrollo de tecnología:** como cada tarea que se ejecuta en la organización requiere conocimientos (know how), procedimientos o tecnología deben existir unidades que estén constantemente encargadas de mejorar el producto y los procesos.
- **Administración de recursos humanos:** su tarea se centra en la búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal de la empresa.
- **Infraestructura de la empresa:** son aquellas labores que están presentes en la cadena completa y corresponden a administración general, planificación, finanzas, contabilidad, aspectos legales y administración de la calidad. (Moreno, 2016, p. 85)



Figura 6-2: Cadena de valor

Fuente: (Moreno, 2016, p. 85).

2.2.2.3 Matriz FODA

La matriz FODA o DAFO es el resumen de todo el diagnóstico situacional aplicado en este caso particular a una empresa, donde se puede verificar rápidamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la misma, en este punto se toma en consideración que las fortalezas y debilidades provienen del análisis interno y las oportunidades y amenazas del análisis externo. “La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes donde se listan las principales características y observaciones correspondientes a cada categoría mencionada”. (Sánchez D. , 2020, p. 15)



Figura 7-2: Ejemplo de la matriz FODA

Fuente: (Sánchez D. , 2020, p. 16).

2.2.3 Planes del plan de negocios

2.2.3.1 Plan de marketing

➤ ¿Qué es un plan de marketing?

El plan de marketing tiene como fundamento dar atención a las conocidas 4P del marketing, es así que se pretende establecer estrategias orientadas al producto, precio, plaza o distribución y promoción, por lo tanto, se puede corroborar la referencia de Kotler citada en el libro de Fundamentos del Plan de Marketing, en el que menciona que:

El plan de marketing es aquel documento escrito que recoge los objetivos, estrategias y planes de acción relativos a las variables del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) que facilitan y posibilitan el cumplimiento de la estrategia fijada en la cúspide corporativa y que se fija de forma anual año tras año. (Sánchez P. C., 2019, p. 32)

➤ **Objetivos**

Los objetivos principales que se estipulan dentro de un plan de marketing son los que se presentan a continuación:

- **Guiar.** El plan de marketing es una guía escrita que describe las estrategias, tácticas y líneas de actuación que se han de seguir para el cumplimiento de los objetivos marcados en el tiempo.
- **Limitar.** El plan de marketing limita las responsabilidades, tareas, recursos y actividades de cada área y empleado en un espacio de tiempo concreto, facilitando que estas tareas sean puestas en práctica de la forma más eficiente y eficaz posible.
- **Controlar.** El plan de marketing es sin duda un excelente mecanismo de control, ya que establece estándares de desempeño mediante los cuales se puede evaluar el progreso de cada división o producto. (Sánchez P. C., 2019, p. 34)

➤ **Contenido**

El plan de marketing en términos generales debe tener la siguiente información en su contenido, la misma que permitirá alcanzar los objetivos que se establece como parte principal dentro del presente plan.



Figura 8-2: Contenido del plan de marketing

Fuente: (Sánchez P. C., 2019, p. 33).

➤ **Estrategias y tácticas**

Una vez establecido el objetivo que persigue el plan de marketing en relación a las necesidades empresariales, es importante, el planteamiento de estrategias que busquen cumplir con este objetivo, así mismo es necesario establecer una o varias tácticas para el cumplimiento de las estrategias, en otras palabras, se puede manifestar lo siguiente:

Luego de fijados los objetivos, es necesario que se definan las estrategias y las tácticas que se van a emplear para cumplir dichos objetivos. Una estrategia indica cómo se va a cumplir un objetivo, mientras que una táctica es el modo particular con el que se va a concretar la estrategia escogida. (Hoyos, 2013, p. 68)

Entre las estrategias que se pueden establecer están: aumento de ventas, posicionamiento, diferenciación, diversificación, mayor participación de mercado, fidelización del cliente, entre otras, que nacen de la necesidad de la empresa conforme lo detectado en el diagnóstico situacional, específicamente en la investigación de mercado.

Las tácticas básicamente son las actividades que se van a ejecutar para el cumplimiento de la estrategia establecida, es decir, que van orientadas al mix del marketing y pueden ser en relación al producto, por ejemplo, la presentación, envase, colores, etc., en el caso del precio, se debe estipular precios al por mayor, al por menor, aplicar porcentajes de ganancia que generen precios de venta al público competitivos, entre otros, así mismo se pueden determinar tácticas para la plaza como canales de distribución directo o indirecto y finalmente en la promoción se debería considerar el publicitar a través de redes sociales, cupones de descuentos y demás.

2.2.3.2 *Plan operativo u operacional*

➤ **¿Qué es un plan de operativo?**

El plan operativo o estudio técnico busca “analizar la manera más eficiente de generar el producto-servicio, es decir, prever los medios para que el producto se plasme en una realidad”. (Quaranta, 2020, p. 59), bajo otra definición se puede decir que:

El estudio técnico, también denominado estudio de producción, consiste en ubicar, analizar, definir, diseñar el tamaño y localización óptima, así como la investigación de necesidades de infraestructura, proceso de producción, activo fijo y micro y macro localización del plan estratégico de negocios. (Luna, Plan estratégico de negocios, 2016, p. 132)

➤ **Objetivos**

El plan operativo se fundamenta en la búsqueda de cumplir con los objetivos que se encuentran a través de las siguientes interrogantes:

- ¿Qué producir?
- ¿Cuánto producir?
- ¿Dónde producir?
- ¿Cómo producir?
- ¿Con qué producir?

“Para dar respuesta a estas preguntas, el plan de operaciones se divide en tres partes: la determinación del tamaño del proyecto, la localización o ubicación física de la planta y la etapa de ingeniería, descripción de procesos e infraestructura”. (Moreno, 2016, p. 174)

➤ **Estructura**

La estructura de un plan operativo o estudio técnico parte del estudio de mercado ya que a través de este se pretende detectar las necesidades que requiere la empresa, para posterior a ello establecer la estrategia a seguir en base a los tres enfoques como se observa a continuación:

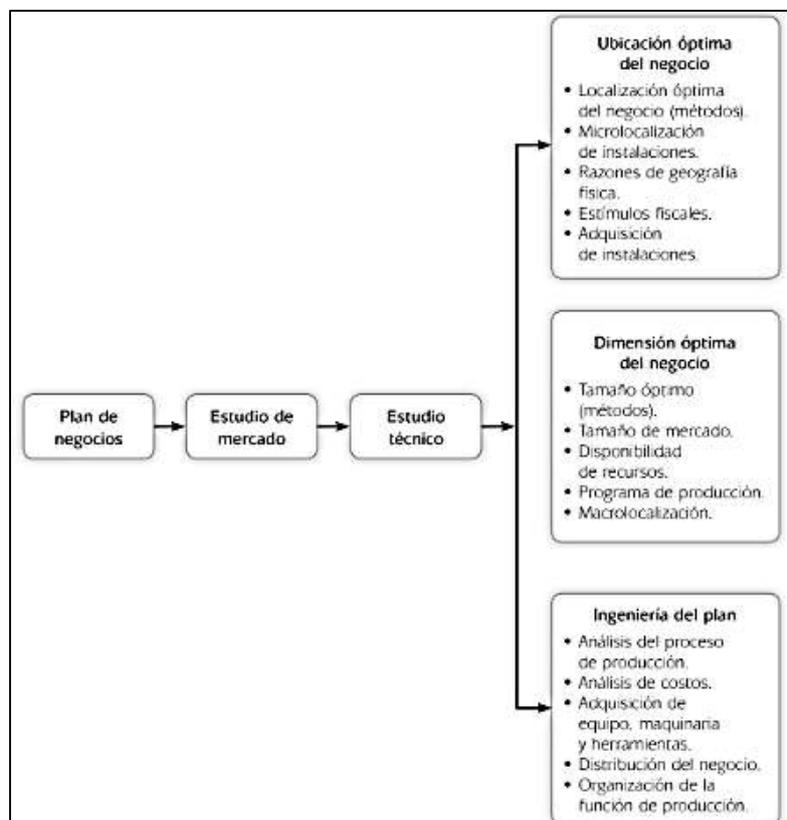


Figura 9-2: Estructura del plan operativo

Fuente: (Luna, Plan estratégico de negocios, 2016, p. 133).

2.2.3.3 Plan organizacional o de recursos humanos

➤ **¿Qué es un plan organizacional?**

El plan organizacional o de recursos humanos lo que pretende es diseñar una estructura administrativa para un buen desempeño empresarial, es así que en el caso de una empresa nueva se inicia desde el marco legal de constitución, filosofía empresarial, estructura orgánica, perfiles de puesto, manuales de funciones, políticas, entre otros, y si la empresa ya está constituida se debe analizar donde se encuentran las debilidades para dar atención prioritaria a estos factores, en este sentido se puede mencionar desde el punto de vista de un autor que:

La viabilidad organizacional pone énfasis en la estructura de la organización, con una mirada más holística de esta y enfocada en la ejecución del proyecto. Trata de diseñar todo lo que se requiera para llevar a la ejecución el proyecto, desde los recursos humanos de alta dirección, con sus perfiles, hasta la constitución societaria, los principales procedimientos, los principales contratos o patentes, por citar solo algunos ejemplos. (Quaranta, 2020, p. 70)

➤ **Aspectos Generales**

La organización del negocio se fundamenta estrictamente en los objetivos empresariales, de esta manera se busca que sus áreas funcionales se integren y se complementen de forma congruente, en tal virtud, lo que se requiere es una organización flexible y que se adapte a las nuevas circunstancias, debido a ello, se analizan las siguientes actividades:

- Definición de funciones
- Catálogo de puestos
- Organigrama del negocio
- Gestión y dirección
- Filosofía empresarial
- Planes de crecimiento de personal
- Pagos
- Políticas

“El catálogo de puestos define las funciones y actividades para las áreas de administración y de producción”. (Pedraza, 2015, pág. 75)

2.2.3.4 Plan económico - financiero

➤ **¿Qué es un plan económico - financiero?**

El plan económico – financiero es el documento que permite verificar las proyecciones de ingresos y egresos que tiene la empresa, además en este apartado se puede verificar la viabilidad de la inversión que se necesita para poner en marcha el negocio o a su vez la reinversión en el caso de una empresa que se encuentre en funcionamiento, de tal manera que “evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente”. (Pérez, 2017, pág. 70), desde otro punto de vista se puede determinar que:

El plan financiero de un proyecto de emprendimiento se confecciona a través de dos componentes: el estudio económico y el estudio financiero. El primero establece la viabilidad económica del negocio con sus retornos estimados, determina el volumen mínimo de ventas para obtener ganancias y proyecta la sensibilidad de sus resultados de acuerdo a las variaciones en ventas, costos e inversiones. En cambio, el segundo determina las necesidades de financiamiento a corto y largo plazo, identifica las fuentes de apoyo y establece la estructura financiera. (Moreno, 2016, p. 254)

➤ **Contenido**

El contenido que puede tener un plan económico – financiero parte de verificar la viabilidad de la inversión o reinversión, es así que también se analiza los medios de financiamiento de ser el caso, básicamente en este punto se considera 5 aspectos:

- Determinar la inversión inicial necesaria
- Analizar las fuentes de financiamiento disponibles
- Formular escenarios de la actividad empresarial
- Proyectar los estados proforma de flujos de efectivo
- Calcular la rentabilidad sobre la inversión

Para poder desarrollar estos aspectos se requiere de “una amplia información que se puede presentar en un anexo y en este apartado sólo proporcionar cifras importantes contenidas en los estados financieros proforma, que sean fácil de entender por los posibles inversionistas”. (Pedraza, 2015, pág. 81)

➤ **Estructura**

La estructura de un plan económico – financiero tiene como base los anteriores planes, es decir, que recopila toda la información obtenida para determinar las proyecciones, financiamiento, viabilidad, entre otros datos que serán relevantes dentro de este apartado, en relación a lo mencionado se presenta la siguiente estructura como guía:

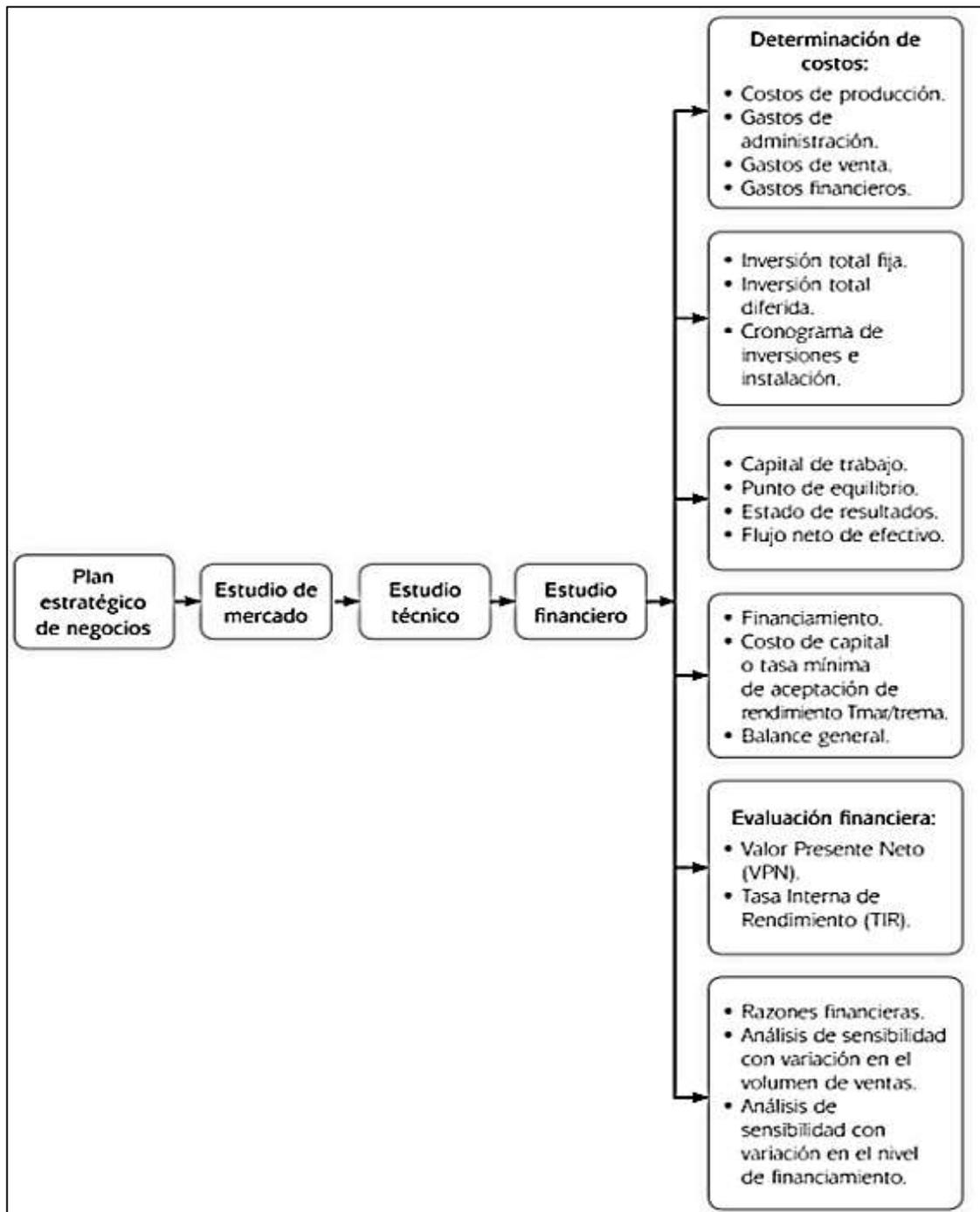


Figura 10-2: Estructura del plan económico - financiero

Fuente: (Luna, Plan estratégico de negocios, 2016, p. 161).

2.3 Marco conceptual

➤ **Cliente interno**

“Conformados por las personas que laboran en la organización y quienes, al igual que los clientes externos, tienen necesidades y expectativas por satisfacer en el interior de la compañía, a través de productos o de servicios que se proveen mediante diferentes medios y procesos”. (Martínez R. , 2016, pág. 16)

➤ **Demanda**

“Kotler define la demanda como el deseo por un determinado producto respaldado por una capacidad de pago; sin el poder adquisitivo no hay demanda”. (Olivera, 2015, pág. 29)

➤ **Estrategia**

“El término estrategia hace referencia a un proceso regulable o conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento; toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto”. (Soria, 2017, pág. 25)

➤ **Inversión**

“La inversión es un acto en el que se renuncia a una satisfacción inmediata y cierta a cambio de adquirir una esperanza futura y en la cual el bien en el que se ha invertido es el soporte”. (Haro & Rosario, 2017, pág. 7)

➤ **Marketing**

“El marketing es una técnica comercial que consiste en analizar y satisfacer las necesidades de los clientes para poder hacer llegar el producto o servicio a todos sus consumidores cumpliendo sus deseos, además, realiza el producto y lo hace más atractivo para incrementar las ventas”. (Vargas, 2015, p. 7)

➤ **Mercado**

“Un mercado es un conjunto de agentes económicos que intercambian un bien o servicio, junto con las normas y estipulaciones del intercambio”. (Acemoglu, Laibson, & List, 2017, pág. 61)

➤ **Oferta**

“La oferta no es una cantidad específica, sino una descripción completa de las cantidades de un bien o servicio que los vendedores estarían dispuestos a colocar en el mercado a los diferentes precios”. (Cue & Quintana, 2015, pág. 72)

➤ **Rentabilidad**

“La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de las ganancias de la empresa con el capital invertido. Si una empresa no la genera, no sobrevivirá en el tiempo. La rentabilidad está directamente vinculada al riesgo”. (Chu, 2020, pág. 61)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, esto se debe a que al momento de recolectar la información se lo hará desde una perspectiva cualitativa a través de la observación directa a las instalaciones, al servicio de atención, a los procesos, entre otros, de igual forma en la entrevista que se realice a los trabajadores de la Clínica y a la aplicación de encuestas a los clientes actuales y potenciales, lo cual permite obtener información fundamental para el desarrollo del tema propuesto.

Por otro lado, se analizará financieramente para obtener los insumos cuantitativos que se vinculen con los hallazgos anteriores y se determine las necesidades empresariales para el planteamiento de estrategias que busquen dar solución en conjunto a toda la empresa en estudio, en relación a lo mencionado, este enfoque:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos, por ello se deben plantear desde el principio los conceptos, postulados o teorías desde los cuales se establecerán y modificarán las variables. Los datos que se producen y desean interpretar son cuantificables, por lo tanto, se pueden contar y medir. (Monroy & Sánchez, 2018, pág. 74)

3.2 Nivel de investigación

3.2.1 *Investigación descriptiva*

Investigación descriptiva es aquella que permite detallar todos los sucesos que se van detectando durante el proceso investigativo, la misma que da como resultado un documento completo que es de aporte para la empresa en estudio, iniciando por un diagnóstico situacional, el establecimiento de la matriz FODA y finalmente el desarrollo de los planes de marketing, operativo, organizacional y financiero, es así que la cita del autor Best (1970) se encuentra de la siguiente manera en el libro de Metodología de Investigación de Monroy y Nava, haciendo referencia a este nivel de investigación así:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o

sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (Monroy & Sánchez, 2018, pág. 103)

3.3 Diseño de investigación

La investigación tiene un **diseño no experimental** que quiere decir que se realizará sin la manipulación de ninguna variable, en otras palabras, el desarrollo del plan de negocios se lo hará con la información actual sin ninguna alteración de lo que se detecte en la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera, además es de **corte transversal**, en este sentido, lo que se pretende es desarrollarlo en un tiempo determinado con toda la información que se detecte, sin dar espacio para cambios que pueda determinar otro comportamiento.

3.4 Tipo de estudio

3.4.1 Investigación documental

La investigación documental es aquella en la que “se selecciona, organiza, integra y analiza críticamente información actualizada que permita dar solución o prevenir un problema de relevancia teórica y social delimitado” (Cruz, Olivares, & González, 2014, p. 84), en base a esta referencia lo que se busca es profundizar la temática investigativa en material bibliográfico como libros, revistas científicas, artículos científicos, además en documentación que tiene la empresa ya sea en los estados financieros, manuales, procesos, entre otros.

3.4.2 Investigación de campo

La investigación de campo se lo denomina comúnmente como trabajo de campo y se refiere directamente al traslado del investigador al lugar de los hechos, es así que esta investigación lo que busca fundamentalmente es:

Registrar datos desde los indicadores definidos, para posteriormente sistematizar resultados y sacar conclusiones. Aquí es un trabajo en paralelo, a medida que se van registrando los datos, se analizan y se va viendo la necesidad de hacer algún cambio al plan, a la forma de registro a al tipo de fuente de datos. (Ferreyra & Lía de Longhi, 2014, pág. 113)

En consecuencia, en la presente investigación se obtendrá información desde el entorno de la empresa en estudio, en este caso particular de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera, a través de su personal, observación a los procesos, clientes, proveedores, competencia, etc.

3.5 Población y tamaño de la muestra

3.5.1 Población

Clientes externos: La población geo demográfica de la presente investigación son hombres y mujeres mayores de 15 años que al menos laboraron una hora en la semana, a los cuales se los considerada como Población Economicamente Activa (PEA), específicamente del sector urbano del cantón San Miguel de la provincia de Bolívar. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) los habitantes son 6911 de los cuales el 53,2% pertenecen a la PEA, siendo 3677 la población o el universo para el cálculo de la muestra.

Clientes Internos (Empleados): La CEAPR cuenta con 4 trabajadores de planta, 10 especialistas que brindan atención por horarios conforme a su disponibilidad de tiempo, 1 asesor legal externo y 1 contador por servicios profesionales; en suma, son 15 empleados y la directora **en total 16**.

3.5.2 Muestra

La muestra es una parte del universo que estadísticamente representa el criterio general de toda la población, esto favorece al investigador ya que si se aplicaría la encuesta a todos se entraría en altos costos y se necesitaría más tiempo para su ejecución, por esta razón se debe realizar el cálculo respectivo a través de la siguiente fórmula:

Formula Finita:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo

P = Probabilidad de que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

Z = Margen de confiabilidad

E = Error muestral

Datos:

n = ?

N = 3677

$$P = 0,50$$

$$Q = 0,50$$

$$Z = 1,96$$

$$E = 0,05$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 3677}{0,05^2(3677 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3531,39}{10,15}$$

$$n = 348 \text{ encuestas}$$

3.5.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se va aplicar en la presente investigación es **no probabilístico** a través del **muestreo por cuotas**, en el que se va agrupar según el género, es así que se conoce que el 51,7% de la población del cantón San Miguel de Bolívar son mujeres y el 48,3% hombres en base a lo que estipula el INEC, además se aplicará el **muestreo por conveniencia**, es decir, que en los predios y alrededor de donde se encuentra ubicada la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera se encuestará a la población en general hasta cumplir con el número de la muestra que es de 348.

3.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Métodos

3.6.1.1 Método inductivo

El método inductivo, “es un tipo de razonamiento que nos lleva de una larga lista de enunciados singulares, particulares, que son observacionales, a la justificación de un enunciado universal; podríamos decir que se desarrolla un proceso que nos lleva de una parte al todo”. (Ferreyra & Lía de Longhi, 2014, pág. 19)

En base a este enunciado, efectivamente el desarrollo de la presente investigación se lo realizará desde un análisis de cada área de la Clínica ya sea de los procesos, ambiente laboral, al igual que de los estados financieros, siendo el fin recopilar toda la información para entender los sucesos de forma general.

3.6.1.2 Método deductivo

“El método deductivo parte de una ley general, a la cual se llega desde la razón, y de ella se deducen consecuencias lógicas aplicables a la realidad”. (Ferreira & Lía de Longhi, 2014, pág. 19), en concordancia a lo planteado se puede decir que este método es contrario al anterior ya que parte desde lo general para así lograr entender los hechos de forma particular, por lo que forma parte de esta investigación ya que se realizará un análisis amplio y generalizado de la Clínica para lograr entender lo que ocurre de forma específica en cualquier aspecto empresarial.

3.6.2 Técnicas

3.6.2.1 Observación directa

Esta técnica se caracteriza porque el investigador va a poder indagar en todo lo relacionado con la empresa a través de la observación, por ejemplo, visualmente se verificará la ejecución de cada proceso, los documentos referentes a los proveedores, la atención al cliente e incluso el análisis a la competencia, así se puede decir que “observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea y para qué quiere hacerlo. (Monroy & Sánchez, 2018, pág. 107)

3.6.2.2 Entrevista estructurada y no estructurada

La entrevista tiene la característica de que “El investigador se reúne con el informante, el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio que permita conocer aspectos de primera mano del problema” (Monroy & Sánchez, 2018, pág. 108), lo que da la pauta para que la entrevista sea estructurada ya que se tendrá de antemano las preguntas que se pretende realizar al entrevistado, no obstante, si se presenta dudas o nuevos temas dentro de la conversación se puede adicionar nuevas interrogantes que estén fuera de lo establecido, pasando así a una entrevista no estructurada.

3.6.2.3 Encuesta

La encuesta “persigue el objetivo de obtener respuestas a un conjunto de preguntas” (García J. , 2016, p. 95), en sí lo que se busca es obtener información primaria de la población anteriormente establecida con el propósito de identificar gustos y preferencias que serán atendidas a través de estrategias y tácticas.

Además, se debe mencionar que las preguntas que se tienen que plantear para cumplir con este fin tendrán un orden, es así que “se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requiere un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los sujetos que lo responderán”. (García J. , 2016, p. 95)

3.6.3 Instrumentos

Los instrumentos que se van a utilizar son: **la guía de la observación, la guía de la entrevista y el cuestionario**, es importante manifestar que por cada técnica anteriormente establecida se debe utilizar para su ejecución cada uno de los instrumentos que se mencionan en este apartado.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Diagnóstico situacional

4.1.1 Análisis externo

4.1.1.1 Modelo PESTEL

El modelo PESTEL tiene que ver directamente con los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que interfieren en el desempeño de las diferentes empresas, aun cuando no se tiene el control de cada una de las mencionadas, es fundamental el identificarlas para poder mitigar su amenaza o aprovechar la oportunidad que se presente.

Tabla 1-4: Análisis modelo PESTEL

Factores Políticos <ul style="list-style-type: none">• Plan de vacunación en el primer año de Gobierno del presidente Guillermo Lasso.• Recorte presupuestario a nivel estatal.• Nivel alto de inseguridad por bandas delictivas.• Precio liberado del combustible, la canasta básica asciende.• Manifestación, paralización y protestas en contra del Gobierno.
Factores Económicos <ul style="list-style-type: none">• El PIB tiene una proyección de crecimiento del 2,8% para este año 2022.• La tasa de desempleo se encuentra en 4,7% respecto abril del 2021 que fue 5,1%.• La inflación tiene una tendencia ascendente.• El riesgo país se ubica en un rango de 800 a 1000 puntos.• La tasa activa en créditos productivos empresariales disminuyó, ubicándose en 9,04%.
Factores Sociales <ul style="list-style-type: none">• La población San Migueleña en su mayoría tiene como ocupación laboral la docencia a través del Ministerio de Educación, percibiendo un sueldo fijo mensual.
Factores Tecnológicos <ul style="list-style-type: none">• La ciudadanía ecuatoriana en un 75,6% tienen acceso a internet según el INEC.
Factores Ecológicos <ul style="list-style-type: none">• Poca sensibilidad a nivel nacional sobre temas de cuidado del medio ambiente, sin embargo, las clínicas deben seguir un protocolo respecto a los desechos que manejan.
Factores Legales <ul style="list-style-type: none">• Nuevo régimen tributario denominado RIMPE para negocios populares y emprendimientos; entró en vigencia a partir de enero del presente año.• El salario mínimo se incrementó de \$ 400 a \$ 425 para este año 2022.

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2022); (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022); (Servicio de Rentas Internas, 2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

4.1.1.2 Estudio de mercado

El estudio de mercado está compuesto por la investigación de mercado que básicamente es la aplicación de la técnica de la encuesta a los clientes potenciales de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera, a través de la cual se determina gustos y preferencias, además con esta información se puede realizar la proyección de la demanda, oferta y así establecer la demanda insatisfecha, estos datos permitirán diseñar el plan de marketing y el plan financiero que es fundamental para aprovechar los resultados obtenidos en este apartado.

➤ Investigación de mercado, tabulación e interpretación de resultados

Género:

Tabla 2-4: Género

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	180	52%
Masculino	168	48%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

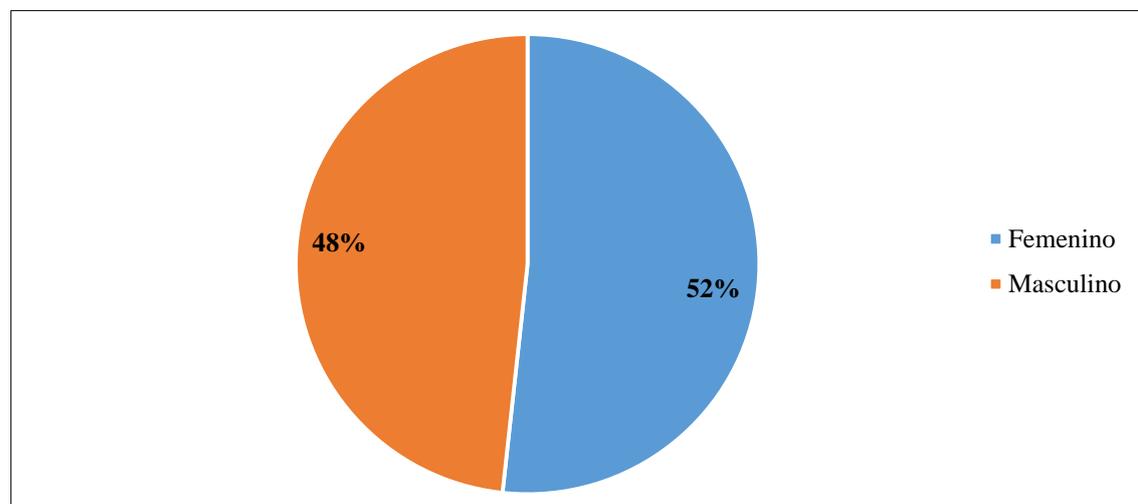


Gráfico 1-4: Género

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados son de género femenino con un 52% del total, por lo tanto, el 48% pertenece al género masculino, esta categorización es importante ya que se puede obtener mejor información por el criterio que difiere entre hombres y mujeres.

Ocupación:

Tabla 3-4: Ocupación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	58	16%
Ama de casa	38	11%
Empleado público	76	22%
Empleado privado	59	17%
Independiente	97	28%
Jubilado	20	6%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

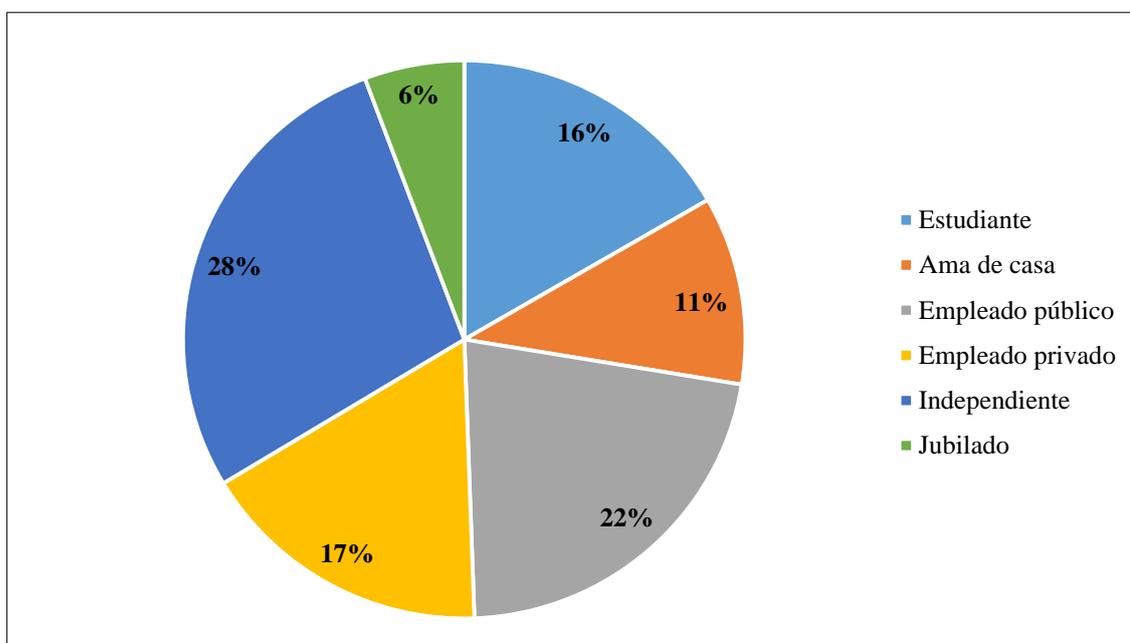


Gráfico 2-4: Ocupación

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

En lo que respecta a la ocupación se puede visualizar que el 28% pertenecen al segmento de independientes, es decir, tienen su propio negocio, el 22% son empleados públicos, un 17% empleados privados, además se obtuvo información de estudiantes siendo el 16% y finalmente el 6% son jubilados, este dato de igual forma permite tener información variada según los criterios que se generan por la ocupación que ejercen los encuestados.

Edad:

Tabla 4-4: Edad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
16-25	86	25%
26-35	70	20%
36-45	87	25%
46-55	35	10%
56-65	70	20%
66-75	0	0%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

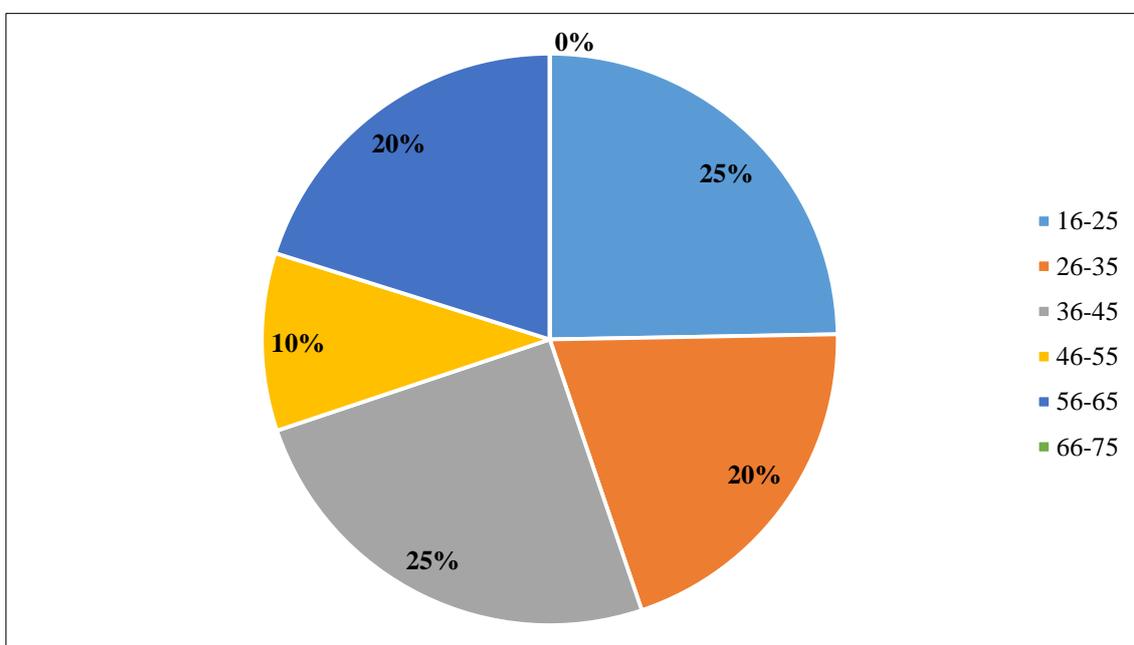


Gráfico 3-4: Edad

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

La Población Económicamente Activa (PEA) son personas mayores a los 16 años que por lo menos han laborado una hora en la semana, por tal razón, para disminuir el sesgo de la información se requiere encuestar según los rangos de edad, es así que el 25% se repite dos veces para aquellos encuestados que están entre los 16 – 25 años y 36 – 45 años, el 20% de igual manera se observa en dos ocasiones, siendo el rango de 26 – 35 años y 56 – 65 años, ya en menor porcentaje el 10% para la edad entre 46 -55 años y en el caso de la edad de 66 años en adelante no se tiene ningún porcentaje.

Estado civil:

Tabla 5-4: Estado civil

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	87	25%
Casado/a	201	58%
Unión de hecho	17	5%
Divorciado/a	15	4%
Viudo/a	17	5%
Unión libre	11	3%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

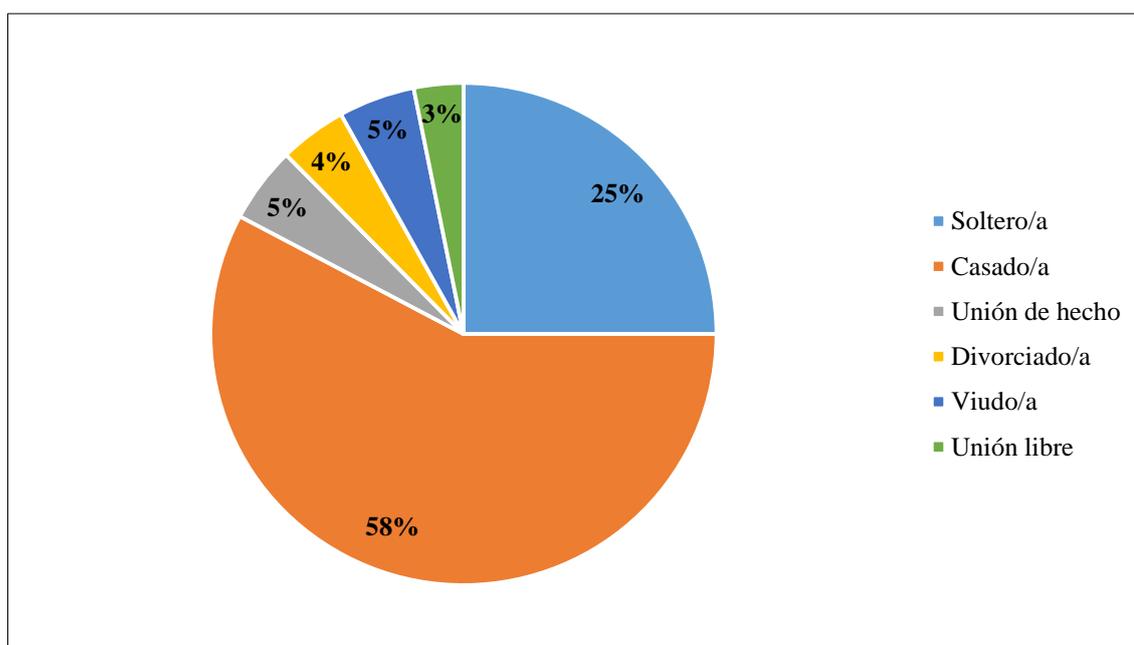


Gráfico 4-4: Estado civil

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

En el caso del estado civil también es recomendable tener esa diversidad de información por los criterios que se difieren entre este segmento, es así que el 58% de los encuestados son casados, el 25% solteros y en porcentajes inferiores se encuentran los de unión de hecho, viudos, divorciados y unión libre con el 5%, 5%, 4% y 3% respectivamente.

1) Cuando se trata de temas de salud, usted normalmente, ¿a qué tipo de atención médica acude?

Tabla 6-4: Tipo de atención médica

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Atención Pública	201	58%
Atención Privada	147	42%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

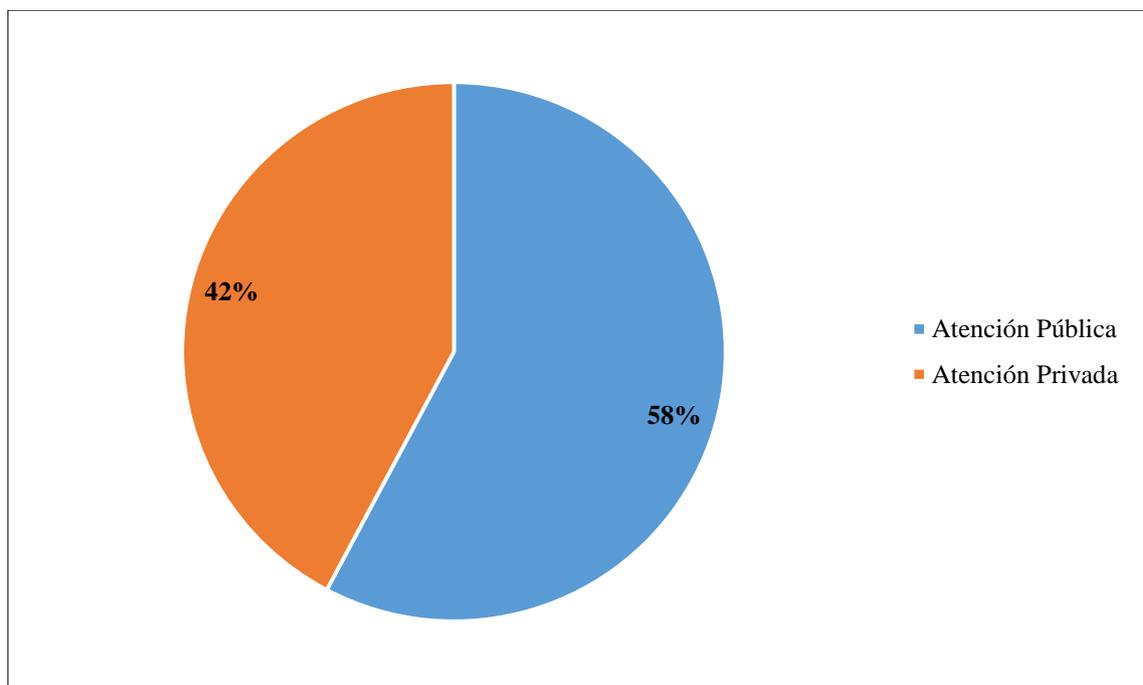


Gráfico 5-4: Tipo de atención médica

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

Las personas del cantón San Miguel cuando requieren de atención médica asisten un 58% a centros de salud del sector público, una de las causas puede ser el factor económico, no obstante, existe un 42% que eligen atención médica privada ya que se encuentran en las posibilidades de hacerlo e incluso por la premura de la asistencia médica.

2) Cuando por algún motivo tuvo que recibir atención médica privada, ¿Cuál es el valor promedio que ha gastado por consulta incluido medicamentos?

Tabla 7-4: Valor promedio de gasto en atención médica privada

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1-50	101	29%
51-100	80	23%
100-150	17	5%
151-200	31	9%
201-250	56	16%
251-300	63	18%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

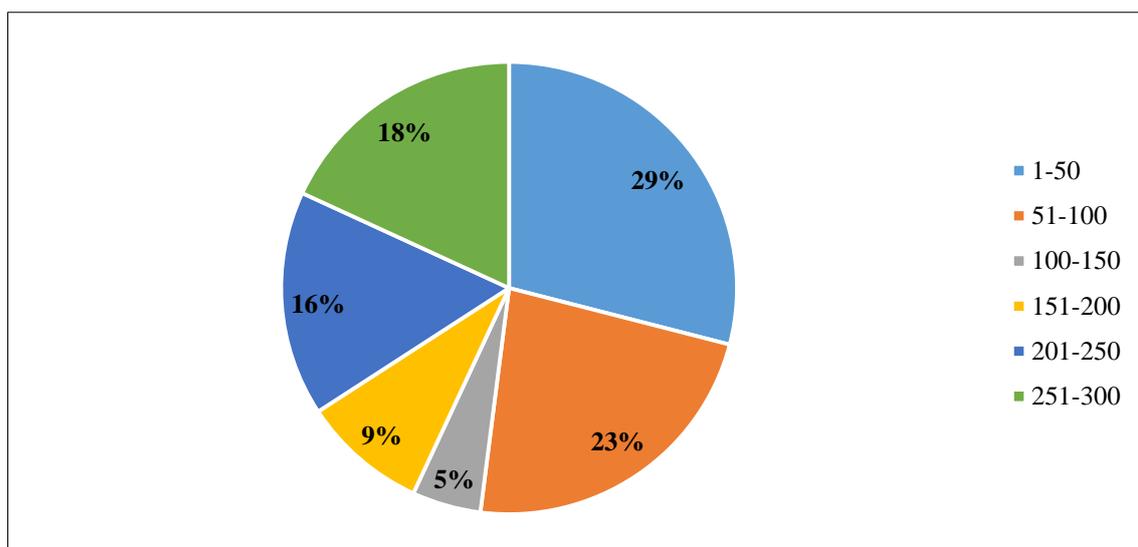


Gráfico 6-4: Valor promedio de gasto en atención médica privada

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

Las personas que se deciden por atención médica privada por obvias razones tienen que incurrir en gastos considerables, sin embargo, en promedio se puede decir que el 29% gasta un valor que oscila entre 1 a 50 dólares, el 23% gasta entre 51 – 100 dólares, un 18% valores en el rango de 251 – 300 dólares, los que gastan entre 201 – 250 dólares se encuentran en el 16%, ya en porcentajes inferiores está el 9% y 5% que en promedio gastan 151 – 200 y 100 – 150 dólares respectivamente.

3) ¿Cuándo necesita atención médica privada, se hace atender en el cantón San Miguel o se dirige a otro cantón?

Tabla 8-4: Cantón donde busca atención médica privada

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cantón San Miguel	212	61%
Otro Cantón	136	39%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

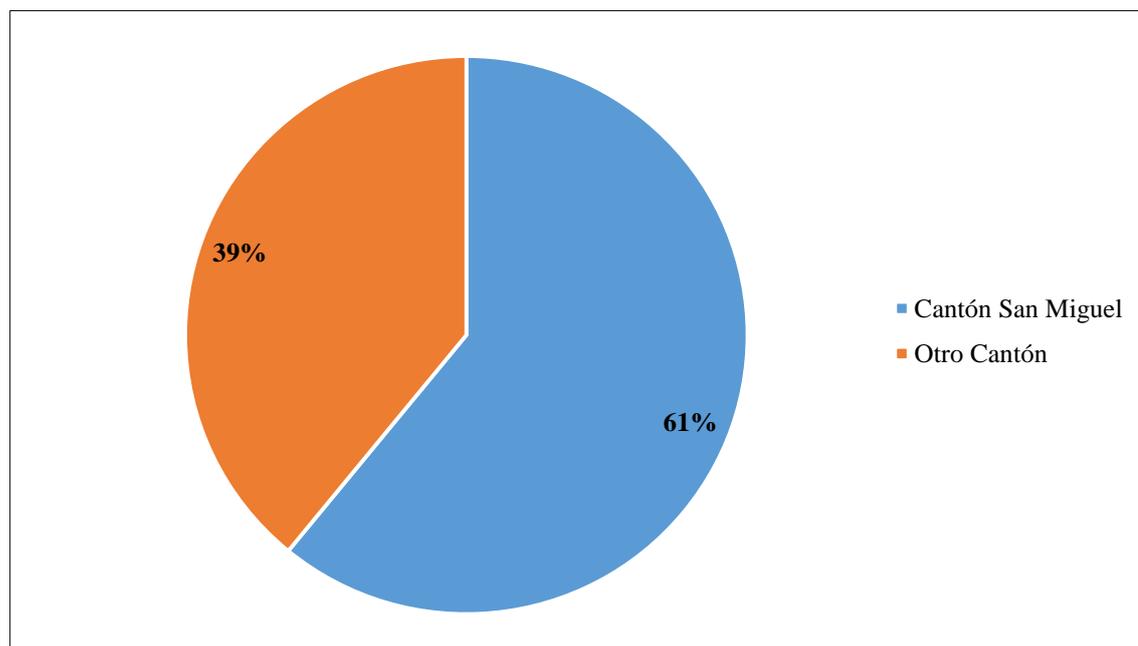


Gráfico 7-4: Cantón donde busca atención médica privada

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

La mayoría de personas cuando requieren de atención médica privada lo hacen en el mismo cantón San Miguel en las diferentes clínicas o consultorios existentes, siendo un 61% los que optan por esta opción, por otro lado, el 39% buscan este servicio fuera del cantón debido a que tienen medios de transporte propios para hacerlo sin ninguna dificultad y porque consideran que existe mayores garantías al momento de recibir la atención médica.

4) ¿Se siente satisfecho de la atención médica recibida de manera privada?

Tabla 9-4: Satisfacción de la atención médica privada

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	246	71%
No	102	29%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

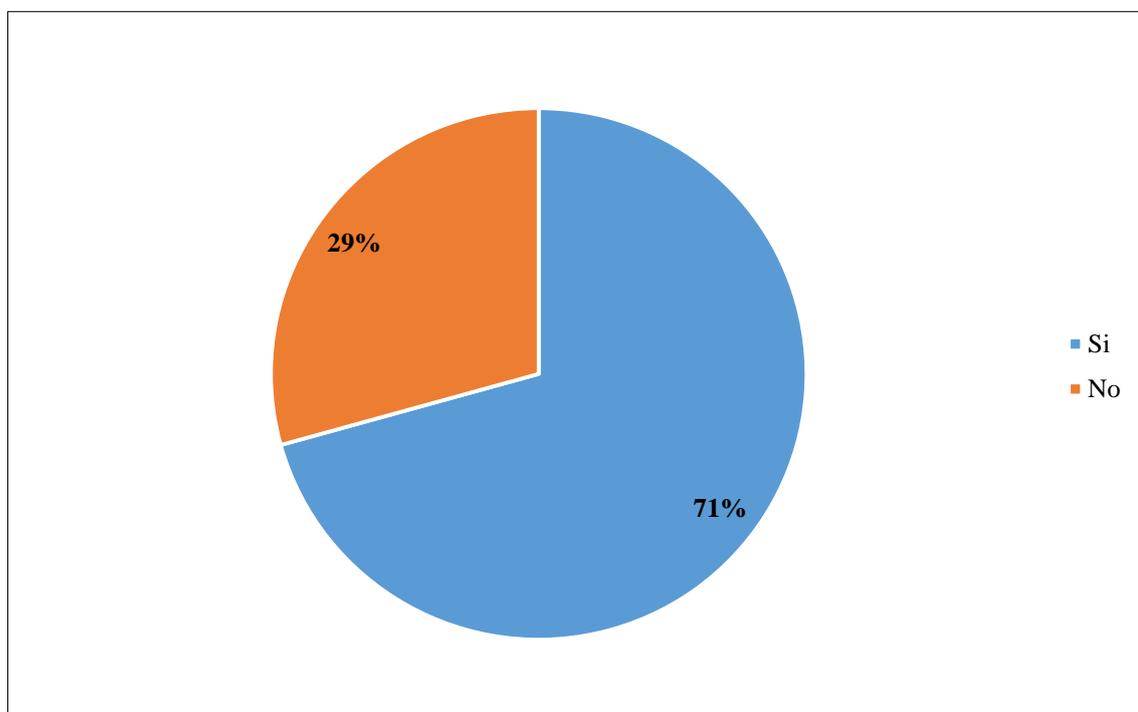


Gráfico 8-4: Satisfacción de la atención médica privada

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

El 71% de los encuestados manifiestan que se sienten satisfechos por la atención médica recibida de forma privada y el 29% sienten insatisfacción de la misma, en este sentido, es importante buscar las estrategias para dar atención a este segmento de personas que no están a gusto por los servicios privados en referencia a temas de la salud.

5) ¿A través de que medio comunicacional le gustaría estar informado sobre los servicios de atención médica privada?

Tabla 10-4: Preferencia de medios comunicacionales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Radio, ¿Cuál?	0	0%
Hojas volantes y trípticos	56	16%
Espacios publicitarios	56	16%
Campañas Médicas	90	26%
Redes Sociales	146	42%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

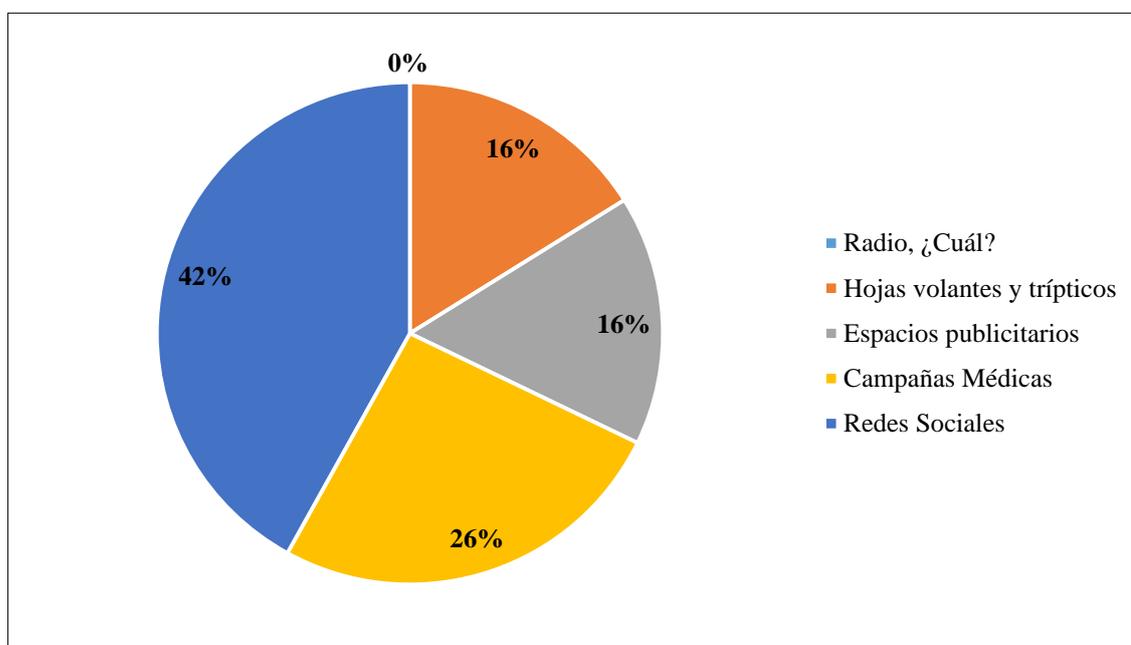


Gráfico 9-4: Preferencia de medios comunicacionales

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

Los medios comunicacionales que la ciudadanía del cantón San Miguel prefieren para estar informados sobre los servicios de atención médica privada tienen el siguiente orden: en primer lugar, las redes sociales con el 42%, otros han elegido a través de campañas médicas con un 26% y finalmente el 16% se repite dos veces para las opciones de hojas volantes – trípticos y espacios publicitarios, esta información es importante para canalizar los recursos respecto a la publicidad.

6) Cuando hablamos de atención médica privada en el cantón San Miguel, ¿Cuál empresa se le viene a la mente?, Enumere en orden de preferencia.

Tabla 11-4: Posicionamiento de clínicas en el cantón San Miguel

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera	167	32%
Clínica San Miguel	232	44%
Clínica Monte Sinaí	128	24%
TOTAL	527	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

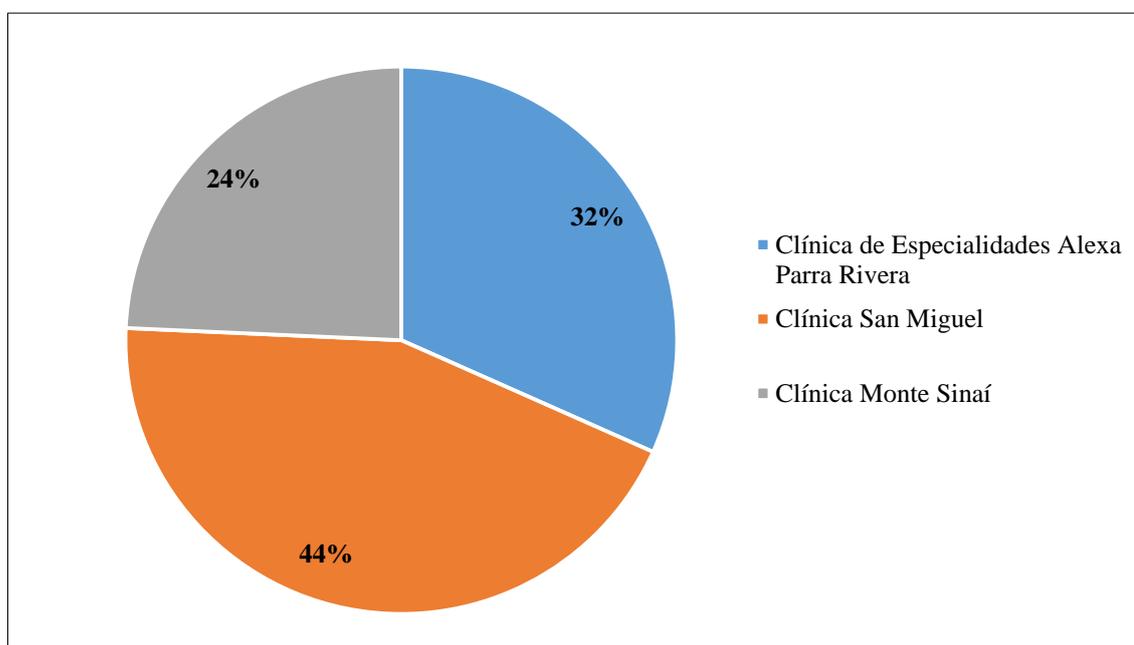


Gráfico 10-4: Posicionamiento de clínicas en el cantón San Miguel

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

Los encuestados han mencionado que cuando requieren de atención médica privada la primera empresa que se le viene a la mente es la Clínica San Miguel con un 44%, esto da a notar que ha existido un trabajo de posicionamiento a través de estrategias publicitarias, después se puede corroborar que está la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera con un 32% y finalmente la Clínica Monte Sinaí que le corresponde el 24%, cabe indicar que al momento de recopilar este dato algunos ponían solo una o máximo dos empresas, cuando debían poner tres respuestas.

7) De los siguientes enunciados respecto al servicio de atención médica privada, ¿Cuál o cuáles considera que son los más importantes?, puede seleccionar máximo tres respuestas.

Tabla 12-4: Factores importantes en el servicio de atención médica privada

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Atención de calidad	139	14%
Especialidades	157	16%
Infraestructura	52	5%
Limpieza y aseo	54	5%
Disponibilidad de medicamentos	122	12%
Calidad de profesionales	157	16%
Puntualidad en el servicio	139	14%
Exámenes médicos	70	7%
Equipos con tecnología avanzada	104	11%
TOTAL	994	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

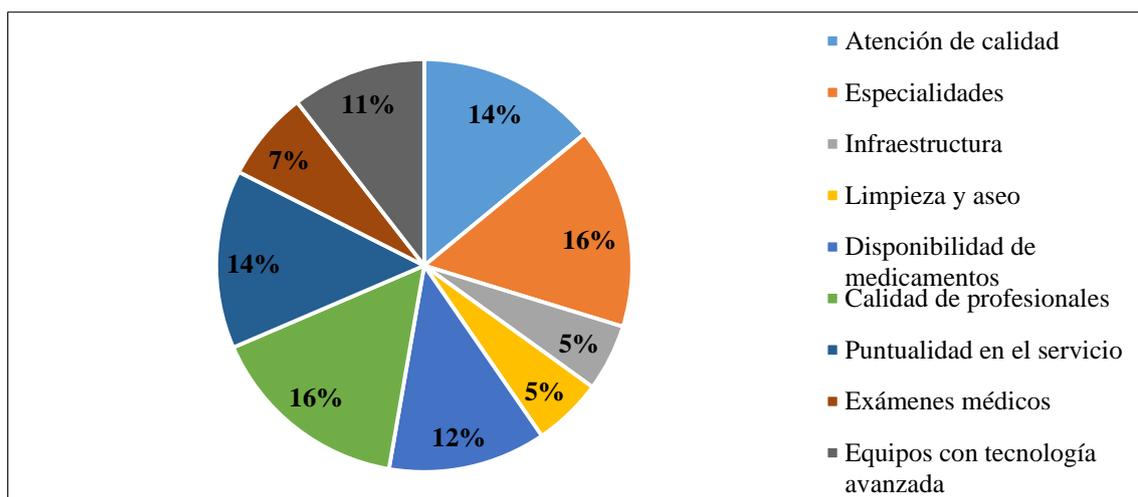


Gráfico 11-4: Factores importantes en el servicio de atención médica privada

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

Los servicios que prestan aquellas empresas que dan atención médica privada deben considerar como prioridad tener diferentes especialidades y profesionales de calidad ya que entre los dos aspectos suman el 32%, seguido a estos enunciados se encuentran la atención de calidad y puntualidad en el servicio que en suma se tiene el 28%, el 12% consideran la disponibilidad de medicamentos, un 11% equipos con tecnología avanzada, ya en porcentajes menores del 7% y dos veces el 5% están exámenes médicos, infraestructura y limpieza y aseo respectivamente.

8) ¿Qué tipos de promociones considera que deberían aplicar las empresas que brindan el servicio de atención médica privada?, por favor seleccione solo una respuesta.

Tabla 13-4: Promociones de preferencia

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Descuento por tercera edad	117	34%
Descuento en farmacia	52	15%
Descuento por tratamiento completo	69	20%
Descuento por atención de 2 o más pacientes	110	31%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

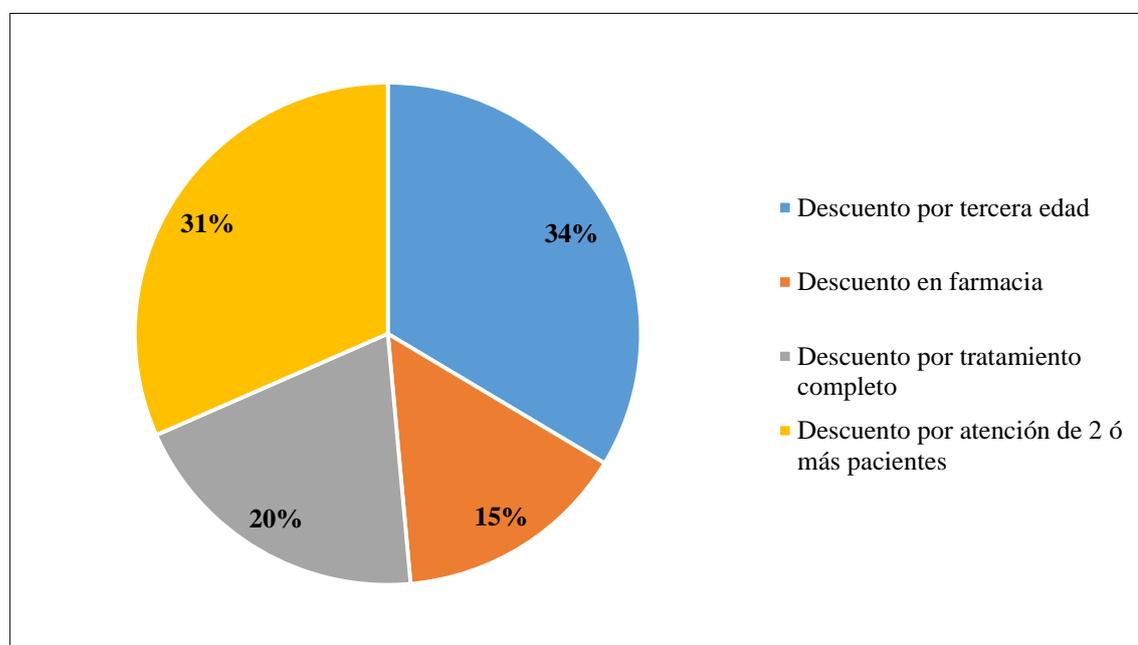


Gráfico 12-4: Promociones de preferencia

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

Las promociones que deberían considerar las empresas que brindan atención médica privada son: descuentos por tercera edad, factor que ha sido seleccionado por el 34% de la población, seguido del 31% que prefieren descuentos por atención de 2 o más pacientes al mismo tiempo, el 20% les gustaría descuentos por tratamientos completos y finalmente el 15% optaron por descuentos en farmacia.

9) ¿Conoce usted, la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera?

Tabla 14-4: Conoce la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	201	58%
No	147	42%
TOTAL	348	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

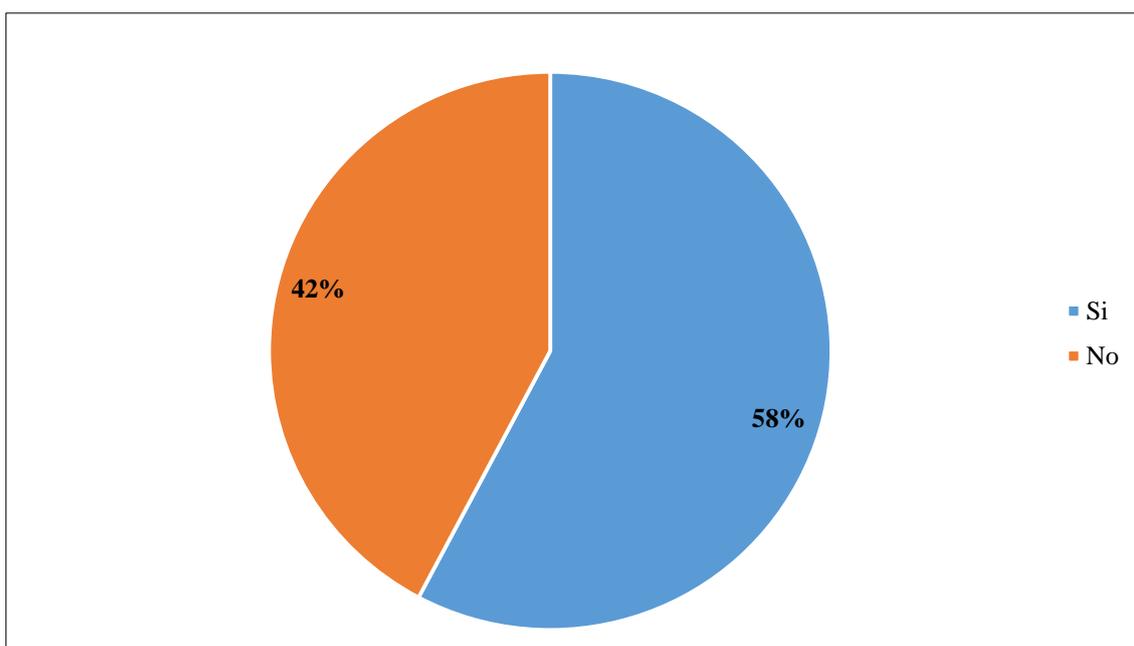


Gráfico 13-4: Conoce la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

Del 100% de la población se puede identificar que el 58% conocen la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera, entre los cuáles se encuentran aquellos que han ingresado a recibir algún servicio y otros que solamente han escuchado al respecto, también se puede visualizar que un 42% no conocen de la CEAPR, siendo un indicador importante para la aplicación de estrategias que busquen cambiar esta realidad.

**10) Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, por favor conteste la siguiente:
¿Qué cambios se debería realizar en la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera?**

Tabla 15-4: Cambios que debería realizar la CEAPR

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar la atención al cliente	18	9%
Cumplir los horarios de médicos especialistas	95	47%
Remodelar la infraestructura	0	0%
Aumentar más servicios	0	0%
Ser puntuales en la atención	34	17%
Variedad en los productos de Farmacia	27	13%
Actualizar los equipos médicos	22	11%
Otros, ¿Cuáles?	5	3%
TOTAL	201	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

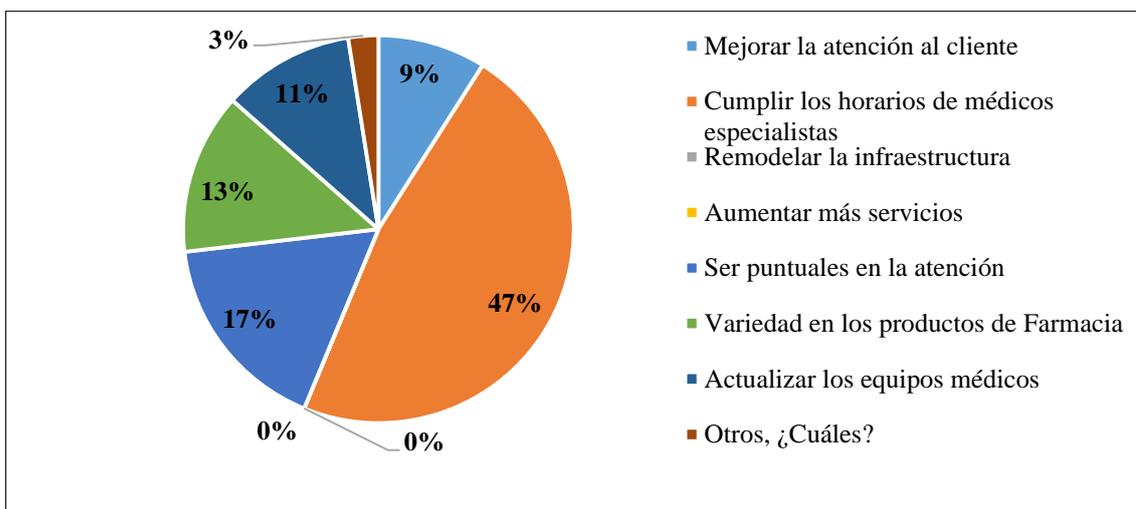


Gráfico 14-4: Cambios que debería realizar la CEAPR

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

Referente a la población que conoce la CEAPR se ha logrado recopilar el criterio respecto a que les gustaría que cambien dentro de la Clínica mencionada, es así que el 47% desean que exista cumplimiento en los horarios de los médicos especialistas, un 17% insisten en ser puntuales en la atención, el 13% que haya variedad en los productos de farmacia, además la actualización de los equipos médicos es mencionada por el 11%, un 9% solicitan mejorar la atención al cliente, apenas el 3% han seleccionado la opción otros, manifestando en síntesis el cambio de ubicación, finalmente nadie ha elegido remodelar la infraestructura ni aumentar más servicios.

11) ¿Se haría atender en la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera?

Tabla 16-4: Optaría por recibir el servicio de la CEAPR

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	146	73%
No	55	27%
TOTAL	201	100%

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

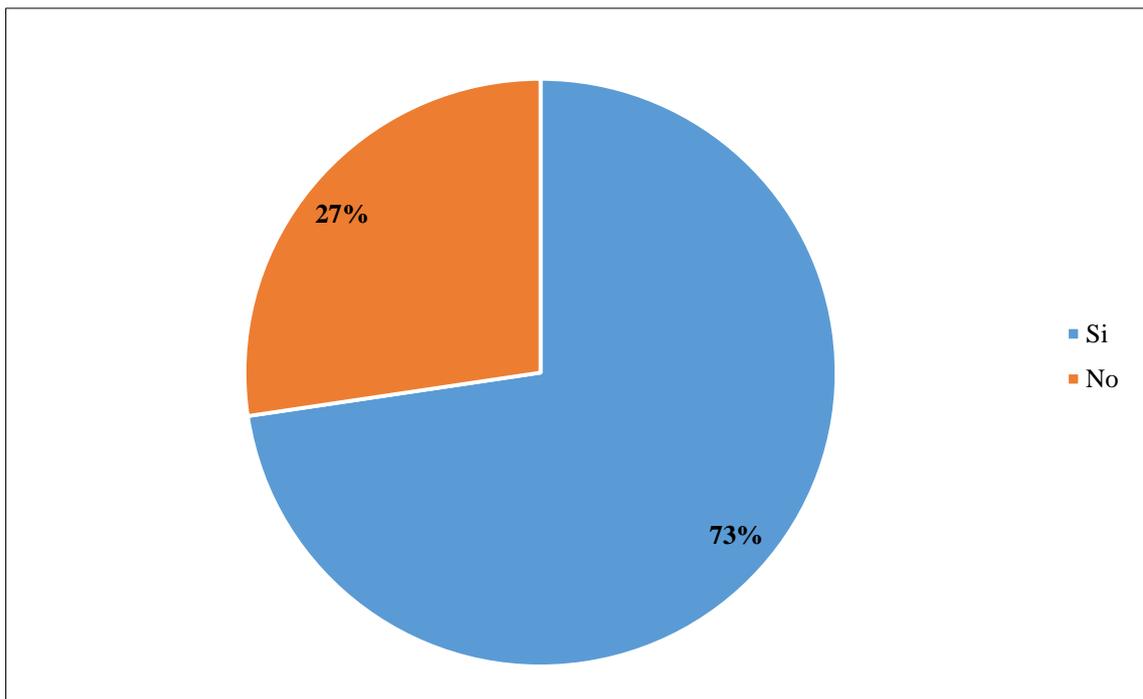


Gráfico 15-4: Optaría por recibir el servicio de la CEAPR

Fuente: PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Análisis e interpretación

El 73% de la población que conoce la CEAPR ha manifestado que optarían por hacerse atender en la Clínica debido a los servicios que oferta y un 27% han decidido no considera los servicios médicos de la CEAPR como una opción para su salud.

Hallazgos de la encuesta a la PEA del cantón San Miguel

La mayoría de los encuestados son de género masculino con un 55% del total, por lo tanto, el 45% pertenece al género femenino, esta categorización es importante ya que se puede obtener mejor información por el criterio que difiere entre hombres y mujeres.

En lo que respecta a la ocupación se puede visualizar que el 28% pertenecen al segmento de independientes, es decir, tienen su propio negocio, el 22% son empleados públicos, un 17% empleados privados, además se obtuvo información de estudiantes siendo el 16% y finalmente el 6% son jubilados, este dato de igual forma permite tener información variada según los criterios que se generan por la ocupación que ejercen los encuestados.

La Población Económicamente Activa (PEA) son personas mayores a los 16 años que por lo menos han laborado una hora en la semana, por tal razón, para disminuir el sesgo de la información se requiere encuestar según los rangos de edad, es así que el 25% se repite dos veces para aquellos encuestados que están entre los 16 – 25 años y 36 – 45 años, el 20% de igual manera se observa en dos ocasiones, siendo el rango de 26 – 35 años y 56 – 65 años, ya en menor porcentaje el 10% para la edad entre 46 -55 años y en el caso de la edad de 66 años en adelante no se tiene ningún porcentaje.

En el caso del estado civil también es recomendable tener esa diversidad de información por los criterios que se difieren entre este segmento, es así que el 58% de los encuestados son casados, el 25% solteros y en porcentajes inferiores se encuentran los de unión de hecho, viudos, divorciados y unión libre con el 5%, 5%, 4% y 3% respectivamente.

Las personas del cantón San Miguel cuando requieren de atención médica asisten un 66% a centros de salud del sector público, una de las causas puede ser el factor económico, no obstante, existe un 34% que eligen atención médica privada ya que se encuentran en las posibilidades de hacerlo e incluso por la premura de la asistencia médica.

Las personas que se deciden por atención médica privada por obvias razones tienen que incurrir en gastos considerables, sin embargo, en promedio se puede decir que el 29% gasta un valor que oscila entre 1 a 50 dólares, el 23% gasta entre 51 – 100 dólares, un 18% valores en el rango de 251 – 300 dólares, los que gastan entre 201 – 250 dólares se encuentran en el 16%, ya en porcentajes inferiores está el 9% y 5% que en promedio gastan 151 – 200 y 100 – 150 dólares respectivamente.

La mayoría de personas cuando requieren de atención médica privada lo hacen en el mismo cantón San Miguel en las diferentes clínicas o consultorios existentes, siendo un 61% los que optan por esta opción, por otro lado, el 39% buscan este servicio fuera del cantón debido a que tienen medios de transporte propios para hacerlo sin ninguna dificultad y porque consideran que existe mayores garantías al momento de recibir la atención médica.

El 71% de los encuestados manifiestan que se sienten satisfechos por la atención médica recibida de forma privada y el 29% sienten insatisfacción de la misma, en este sentido, es importante buscar las estrategias para dar atención a este segmento de personas que no están a gusto por los servicios privados en referencia a temas de la salud.

Los medios comunicacionales que la ciudadanía del cantón San Miguel prefieren para estar informados sobre los servicios de atención médica privada tienen el siguiente orden: en primer lugar, las redes sociales con el 42%, otros han elegido a través de campañas médicas con un 26% y finalmente el 16% se repite dos veces para las opciones de hojas volantes – trípticos y espacios publicitarios, esta información es importante para canalizar los recursos respecto a la publicidad.

Los encuestados han mencionado que cuando requieren de atención médica privada la primera empresa que se le viene a la mente es la Clínica San Miguel con un 44%, esto da a notar que ha existido un trabajo de posicionamiento a través de estrategias publicitarias, después se puede corroborar que está la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera con un 32% y finalmente la Clínica Monte Sinaí que le corresponde el 24%, cabe indicar que al momento de recopilar este dato algunos ponían solo una o máximo dos empresas, cuando debían poner tres respuestas.

Los servicios que prestan aquellas empresas que dan atención médica privada deben considerar como prioridad tener diferentes especialidades y profesionales de calidad ya que entre los dos aspectos suman el 32%, seguido a estos enunciados se encuentran la atención de calidad y puntualidad en el servicio que en suma se tiene el 28%, el 12% consideran la disponibilidad de medicamentos, un 11% equipos con tecnología avanzada, ya en porcentajes menores del 7% y dos veces el 5% están exámenes médicos, infraestructura y limpieza y aseo respectivamente.

Las promociones que deberían considerar las empresas que brindan atención médica privada son: descuentos por tercera edad, factor que ha sido seleccionado por el 34% de la población, seguido del 31% que prefieren descuentos por atención de 2 o más pacientes al mismo tiempo, el 20% les gustaría descuentos por tratamientos completos y finalmente el 15% optaron por descuentos en farmacia.

Del 100% de la población se puede identificar que el 58% conocen la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera, entre los cuáles se encuentran aquellos que han ingresado a recibir algún servicio y otros que solamente han escuchado al respecto, también se puede visualizar que un 42% no conocen de la CEAPR, siendo un indicador importante para la aplicación de estrategias que busquen cambiar esta realidad.

Referente a la población que conoce la CEAPR se ha logrado recopilar el criterio respecto a que les gustaría que cambien dentro de la Clínica mencionada, es así que el 47% desean que exista cumplimiento en los horarios de los médicos especialistas, un 17% insisten en ser puntuales en la atención, el 13% que haya variedad en los productos de farmacia, además la actualización de los equipos médicos es mencionada por el 11%, un 9% solicitan mejorar la atención al cliente, apenas el 3% han seleccionado la opción otros, manifestando en síntesis el cambio de ubicación, finalmente nadie ha elegido remodelar la infraestructura ni aumentar más servicios.

El 73% de la población que conoce la CEAPR ha manifestado que optarían por hacerse atender en la Clínica debido a los servicios que oferta y un 27% han decidido no considera los servicios médicos de la CEAPR como una opción para su salud.

➤ **Proyección de la demanda**

La proyección de la demanda nace en primera instancia de la identificación de la demanda de servicios de una Clínica Privada, es así que en este caso la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón San Miguel del sector urbano son los clientes potenciales, esta información se detalló en el numeral 3.5, por otro lado, con los datos del crecimiento poblacional proyectado según datos del INEC y además la vinculación con las preguntas 1 y 2 del cuestionario aplicado se logró definitivamente realizar esta proyección ya que las respuestas obtenidas estadísticamente infieren en el criterio de toda la PEA.

Tabla 17-4: PEA del cantón San Miguel proyectado, periodo 2010 - 2026

AÑO	POBLACIÓN	% CRECIMIENTO POBLACIONAL	PEA
2010	28514		3590
2011	28614	0,0035	3603
2012	28705	0,0032	3615
2013	28786	0,0028	3625
2014	28856	0,0024	3634
2015	28914	0,0020	3641
2016	28957	0,0015	3646
2017	28989	0,0011	3650

2018	29006	0,0006	3652
2019	29011	0,0002	3653
2020	29004	-0,0002	3652
2021	29148	0,0050	3670
2022	29197	0,0017	3677
2023	29247	0,0017	3683
2024	29296	0,0017	3689
2025	29346	0,0017	3695
2026	29395	0,0017	3701

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022)

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tabla 18-4: Demanda proyectada, periodo 2022 - 2026

No.	Años	Población (PEA)	Demanda (pregunta 1)	Población Objetiva	Consumo (\$) (pregunta 2)	Demanda anual (\$)
1	2022	3677	42,00%	1544	\$ 130,00	\$ 200.737,77
2	2023	3683	42,00%	1547	\$ 130,00	\$ 201.078,29
3	2024	3689	42,00%	1549	\$ 130,00	\$ 201.418,80
4	2025	3695	42,00%	1552	\$ 130,00	\$ 201.759,31
5	2026	3701	42,00%	1555	\$ 130,00	\$ 202.099,82

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022); PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

➤ Proyección de la oferta

La proyección de la oferta parte de igual manera de la demanda identificada en el punto anterior y el vínculo con las preguntas 3 y 4 del cuestionario aplicado a la PEA, en el que se hace alusión de la atención médica privada en el cantón San Miguel y cuantos se sienten satisfechos por el servicio recibido.

Tabla 19-4: Oferta proyectada, periodo 2022 - 2026

No.	Años	Consumo Anual	Cantón San Miguel (Pregunta 3)	Atención en el Cantón San Miguel	Satisfacción (Pregunta 4)	Oferta
1	2022	\$ 200.737,77	61%	\$ 122.450,04	71%	\$ 86.939,53
2	2023	\$ 201.078,29	61%	\$ 122.657,75	71%	\$ 87.087,01
3	2024	\$ 201.418,80	61%	\$ 122.865,47	71%	\$ 87.234,48
4	2025	\$ 201.759,31	61%	\$ 123.073,18	71%	\$ 87.381,96
5	2026	\$ 202.099,82	61%	\$ 123.280,89	71%	\$ 87.529,43

Fuente: Tabla 18-4; PEA sector urbano, cantón San Miguel (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

➤ **Proyección de la demanda insatisfecha**

La demanda insatisfecha es el resultado de la demanda menos la oferta identificada anteriormente, obteniendo así un valor en dólares que es el consumo anual que se debe considerar para que en este caso la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera gane participación, sin embargo, es importante considerar la capacidad de planta para poder cubrir un porcentaje del total descrito.

Tabla 20-4: Demanda insatisfecha proyectada, periodo 2022 - 2026

Años	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha	Porcentaje a cubrir	Demanda a cubrir
2022	\$ 200.737,77	\$ 86.939,53	\$ 113.798,24	47%	\$53.485,17
2023	\$ 201.078,29	\$ 87.087,01	\$ 113.991,28	48%	\$54.715,81
2024	\$ 201.418,80	\$ 87.234,48	\$ 114.184,32	49%	\$55.950,31
2025	\$ 201.759,31	\$ 87.381,96	\$ 114.377,35	50%	\$57.188,68
2026	\$ 202.099,82	\$ 87.529,43	\$ 114.570,39	51%	\$58.430,90

Fuente: Tabla 18-4 y Tabla 19-4 (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

4.1.1.3 Competencia

La competencia de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera en su mayoría son consultorios de atención médica general, la consulta cuesta en promedio \$ 20,00, a esta categoría se la considera como competencia indirecta, de igual manera se identifica 4 laboratorios clínicos para el desarrollo de exámenes en general que en cierta medida más que competencia son posibles aliados estratégicos, finalmente como competencia directa están dos clínicas adicionales que tienen por nombre Clínica de Especialidades Monte Sinaí y Clínica de Especialidades San Miguel, con estas últimas se realizará una matriz comparativa para determinar el nivel de competitividad existente.

Tabla 21-4: Matriz comparativa de la competencia

VARIABLES	Espacio	Ubicación	Atención	Precio	Más de 8	Exámenes	Farmacia
CLÍNICAS	Físico	Estratégica	al Cliente		especialidades	médicos	
C. E. San Miguel	2 Plantas	Cerca al centro	Muy Buena	\$ 30,00	Si	Si	Si
C. E. Monte Sinaí	1 Planta	Alejado del centro	Buena	\$ 30,00	No	No	No
C. E. Alexa Parra Rivera	2 Plantas	Cerca al centro	Muy Buena	\$ 30,00	Si	No	Si

Fuente: Trabajo de campo, observación directa a las Clínicas. (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

4.1.1.4 Proveedores

Los proveedores principales de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera son los que le abastecen de insumos médicos y medicamentos, tanto para mantener suministrada la farmacia como para cumplir con la atención médica, es así, que cuenta con tres proveedores, entre los que se han identificado: Farmamiga, Acromax y Abbott del Ecuador, estas empresas se encuentran en la ciudad de Quito, para mantener un análisis al respecto se detalla a continuación una matriz de los proveedores para obtener mejores resultados.

Tabla 22-4: Matriz descriptiva de los proveedores

VARIABLES	Producto	Crédito	Plazo	Entrega	Descuentos	Amplia gama de productos	Pedidos
PROVEEDOR							
Farmamiga	Insumos	Si	30	2 días	En efectivo 5%	Si	Llamada
Acromax	Medicina	Si	30	3 días	No	Si	Online
Abbott del Ecuador	Medicina	Si	45	3 a 4 días	No	Si	Online

Fuente: Trabajo de campo, observación directa a los datos de los proveedores. (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

4.1.2 Análisis interno

4.1.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor es el análisis de las actividades primarias y de apoyo que tiene la empresa, bajo este parámetro se determinan las fortalezas o debilidades, en este sentido, se establece algunas variables que están definidas y permiten la verificación de cada aspecto considerado.

Tabla 23-4: Análisis y resultados de la cadena de valor

	VARIABLES	DESCRIPCIÓN
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada	No existe un correcto control de la mercadería que se encuentra en stock, al momento de recibir los productos por parte de los proveedores se verifica que conste según la factura.
	Operaciones	La maquinaria, equipos y muebles de oficina se encuentra nuevos, sin embargo, no hay un plan de mantenimiento que permite conservar estos activos no corrientes.
	Logística de salida	La entrega de los productos de farmacia se lo hace a través de la enfermera de turno, solo bajo receta, para finalmente registrar en un cuaderno la salida de la mercadería.
	Marketing y ventas	No se desarrolla un buen plan de marketing y ventas, se busca publicitar la clínica a través de cuñas publicitarias en radios locales y dando entrevistas en diferentes medios digitales.
	Servicio	El servicio de medicina general es instantáneo debido al personal que trabaja la jornada completa, en el caso de las especialidades es a través de agendamientos.

ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la empresa	El espacio de la clínica es de dos plantas, su distribución es ideal para brindar la atención a los pacientes.
	Gestión de recursos humanos	La contratación al personal es por medio de un contrato interno entre el especialista y la clínica, pero no existe un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
	Desarrollo de tecnología	La maquinaria que tiene la clínica es nueva pero no está acorde a lo último en tecnología; no existe un sistema contable que permita facilitar el control financiero.
	Compras	El pedido de productos se realiza a través de llamadas u online, el proceso es sencillo, sin embargo, suele tardar en llegar la mercadería en más tiempo de lo acordado.

Fuente: Predios de la CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

4.1.2.2 Entrevista a la dirección

La entrevista se desarrolló con la aplicación del instrumento denominado guía de la entrevista con preguntas cerradas directamente planteadas para la Dra. Alexandra Parra Rivera directora de la Clínica, con el fin de obtener información primaria para el diseño de la matriz FODA.

Tabla 24-4: Análisis y resultados de la entrevista a la dirección

PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN
Cuenta con un plan de negocios	Actualmente no, solamente se ha establecido un plan de compras.
Presupuesto anual	Un presupuesto como tal no, pero si el análisis de donde se va a invertir el dinero.
Conocimiento y experiencia administrativo - financiero	Conocimiento administrativo si, gracias a la maestría en Dirección y Gestión Sanitaria que posee, pero desconoce la parte financiera.
Toma de decisiones empírica o profesional	Las decisiones las toma en base a su experiencia y conocimiento administrativo, no desde un enfoque financiero.
Financiamiento directo con Instituciones Financieras	No cuenta con acceso a financiamiento directo, debe ingresar a un proceso de análisis para ver hasta cuanto le pueden otorgar en créditos.
Capital de trabajo adecuado	El capital de trabajo se encuentra en la maquinaria y la adecuación de las instalaciones de la clínica, requiere más para mercadería y otros equipos médicos.
Sistema contable	No se cuenta con un sistema contable, los registros son en cuaderno y Excel.
Filosofía empresarial	No se ha establecido filosofía empresarial para la clínica.
Estructura organizacional	La estructura organizacional desde el punto de vista de la dirección es adecuada.
Políticas empresariales	Existe políticas de atención al paciente, pero no están descritas.
Manuales de puestos y procesos	No posee manuales de ninguna índole.
Capacitación al personal	Se envía enlaces al personal sobre capacitaciones en línea en aspectos relacionados a diferentes áreas de la salud.
Poder de negociación con los proveedores	Los proveedores tienen establecidas sus políticas, por lo tanto, la clínica debe ajustarse a sus planteamientos.
Descripción de la Clínica frente a la Competencia	No existe una competencia difícil de enfrentar, con buenas estrategias la clínica está posicionándose en el cantón San Miguel.

Fuente: Dirección de la CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

4.1.2.3 Encuesta al personal de la clínica

La aplicación de la encuesta al personal de la clínica se desarrolló con la finalidad de obtener información de primera mano de quienes laboran en este lugar día a día, para cumplir este objetivo se utilizó el instrumento denominado el cuestionario con preguntas cerradas.

Tabla 25-4: Análisis y resultados de la encuesta al personal de la clínica

PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN
Cuenta con un plan de negocios	La mayoría del personal interno desconoce sobre el tema y los otros mencionaron que no cuenta la clínica con este tipo de plan.
Un plan de negocios puede fortalecer a la empresa	En su mayoría el personal desconoce, otros mencionan que un plan de negocios si puede fortalecer a la empresa.
Buena relación con los proveedores	Se evidencia una buena relación por la entrega de mercadería e insumos que se necesita para dar atención a los pacientes.
Estrategias de promoción y descuentos	En las brigadas médicas se establecen descuentos para gente del campo y de la tercera edad.
Presupuesto anual	Se desconoce si la dirección realiza un presupuesto anual.
Manual de puestos	No se ha evidenciado ningún manual de puestos.
Socialización de la visión, misión y valores empresariales	El personal interno confirma que no ha recibido ni ha visualizado la visión, misión y valores de la clínica.
Contratación a través de un proceso de selección de personal	La contratación se generó a través de la entrega de carpetas a la dirección, quien posterior a ello llamó a una entrevista para la selección y firma de contrato.
Ambiente laboral	El ambiente laboral es muy bueno, existe compañerismo entre todos.
Evaluación del desempeño laboral	No existe evaluación hacia el personal.
Control de asistencia	No hay un mecanismo de control respecto a la asistencia del personal.
Políticas empresariales	Las políticas que se nos ha mencionado es el brindar una atención a los pacientes de acuerdo a sus necesidades y con batas propias del personal médico.
Capacitación empresarial	Solo capacitaciones en línea, pero realizado por instituciones ajenas a la CEAPR y gratuitas.
Uniforme interno	No hay uniforme de la CEAPR, sin embargo, deben ir con la indumentaria acorde al personal médico.
Herramientas necesarias	Se cuenta con las herramientas necesarias, pero suele pasar que en algunas ocasiones se pierde y toca esperar la reposición.
Distribución de planta	Bajo el criterio de todos se encuentra bien distribuida pero sí debería extenderse ya que hace falta más consultorios.
Instalaciones de la clínica	Las instalaciones están bien remodeladas y tienen un toque actual, se identifica que hay un buen mantenimiento a la infraestructura.
Control de inventarios	No existe un buen control de inventarios tanto para los activos (herramientas, muebles de oficina) y tampoco para la mercadería.
Flujogramas de procesos	No cuenta con flujogramas de los procesos que tiene la clínica.
Sistema contable	No existe un sistema contable, todos los datos se realizan en Excel y algunos registros en cuaderno.
Precios competitivos	Los precios de las consultas son similares a los de la competencia.

Fuente: Personal interno de la CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

4.1.3 Matriz FODA o DAFO

Tabla 26-4: Matriz FODA de la CEAPR

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lugar estratégico, precios accesibles, gama de productos y rapidez en el servicio. ➤ La maquinaria, equipos y muebles de oficina están completamente nuevos. ➤ Proceso adecuado para el agendamiento de citas de los pacientes. ➤ Infraestructura y espacios acorde a la necesidad de los servicios que brinda. ➤ La directora tiene conocimiento y experiencia en Dirección y Gestión Sanitaria. ➤ Cuenta con un Isologo de la clínica. ➤ Alto nivel competitivo frente a sus competidores. ➤ Buena relación con los proveedores. ➤ Aplican descuentos a personas del campo y de la tercera edad. ➤ El ambiente laboral es muy bueno. ➤ Cuentan con las herramientas necesarias para desenvolverse en el ámbito laboral. ➤ Los precios de las consultas son competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Activación de la economía debido al acertado plan de vacunación contra el COVID 19. ➤ Proyección ascendente del PIB para el 2022. ➤ Tasa activa para créditos productivos disminuyen al 9,04%. ➤ La mayoría de la población San Migueleña cuenta con sueldos fijos. ➤ Acceso a internet del 75,06% de ecuatorianos. ➤ Nuevo régimen tributario RIMPE que favorece a los emprendimientos. ➤ El 42% de la población de San Miguel acude al servicio de atención médica privada. ➤ El promedio de gasto en atención médica privada es de \$ 130,00 por persona. ➤ El 61% de la población elige hacerse atender en clínicas privadas de San Miguel. ➤ La demanda insatisfecha sobre la atención privada es superior a los 110 mil dólares. ➤ El medio de comunicación preferencial es a través de redes sociales. ➤ No existe un posicionamiento de clínicas definido en la mente de los consumidores. ➤ La población sostiene que se debe mantener en las clínicas diferentes especialidades y profesionales de calidad, además una atención adecuada y puntualidad en el servicio. ➤ Las promociones a considerar son: descuentos por tercera edad, por atención a 2 o más pacientes en el mismo tiempo, también en tratamientos completos y en farmacia. ➤ El 58% de la población identifica a la CEAPR y el 73% de la misma manifiesta que se haría atender en la clínica. ➤ La mayoría de la competencia es indirecta, solo existe 2 clínicas consideradas como directas.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El 55% de clientes manifiestan que la atención al cliente es buena. ➤ Falta de cumplimiento en los horarios de atención medica de especialidad. ➤ Bajo nivel en el control de inventarios, tanto en activos como en mercadería. ➤ No existe un plan de negocios, por lo tanto, no hay ningún plan en marcha. ➤ Carece de un sistema contable. ➤ No se establece un presupuesto anual. ➤ Las decisiones carecen de un criterio financiero. ➤ Poco capital de trabajo para las aspiraciones de la dirección. ➤ No tiene filosofía empresarial. ➤ Falta de políticas empresariales. ➤ No existen manuales ni flujogramas de procesos. ➤ El personal interno no es capacitado. ➤ No se realiza un control de asistencia al personal que labora en la clínica. ➤ No tienen un uniforme empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El gobierno ecuatoriano reduce el presupuesto estatal en sectores estratégicos. ➤ Inseguridad nacional por bandas delictivas. ➤ Precio liberado de combustible, ocasiona el aumento de la canasta básica. ➤ Manifestación, paralización y protestas en contra del Gobierno. ➤ Mínima disminución de la tasa de desempleo. ➤ La inflación se mantiene en ascendencia. ➤ El riesgo país asciende los 800 puntos. ➤ Baja sensibilidad en temas ambientales. ➤ Incremento salarial del 6,25% en referencia al 2021. ➤ La Clínica de Especialidades San Miguel es la más equipada, brinda una buena atención y servicio a sus pacientes. ➤ Bajo poder de negociación con los proveedores debido a que no se ha diversificado o buscado nuevos proveedores. ➤ Retraso en la entrega de mercaderías. ➤ Acceso limitado a créditos financieros.

Fuente: Análisis externo e interno de la CEAPR. (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

4.1.4 Comprobación de hipótesis

El método Chi cuadrado forma parte de la estadística descriptiva que permite realizar la comprobación de la hipótesis, este proceso permite identificar si existe o no relación entre las variables determinadas y así establecer la aceptación o rechazo de la hipótesis nula que se describirá en este apartado.

Hipótesis: El plan de negocios incide en el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR) en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar para el periodo 2022 – 2026.

Variable independiente: Plan de Negocios

Variable dependiente: Mejoramiento Administrativo y Financiero

Hipótesis nula (Ho): El plan de negocios **no** incide en el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR) en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar para el periodo 2022 – 2026.

Hipótesis alternativa (Hi): El plan de negocios incide en el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR) en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar para el periodo 2022 – 2026.

Para cumplir con la comprobación de la hipótesis se ha establecido 2 preguntas que se plantearon al personal interno de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera y que con las respuestas obtenidas se procedió con los pasos respectivos que demanda este método de chi cuadrado.

Pregunta 1: ¿ La Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera cuenta con un plan de negocios?

Pregunta 2: ¿Considera que un plan de negocios puede fortalecer el ámbito administrativo y financiero de una empresa?

a) Frecuencia observada

Tabla 27-4: Tabulación de las preguntas 1 y 2 del personal de la CEAPR

PREGUNTAS	SI	NO	DESCONOCE	TOTAL
1	0	14	2	16
2	4	3	9	16
TOTAL	4	17	11	32

Fuente: Personal de la CEAPR. (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

b) Frecuencia esperada

$$fe = \frac{\Sigma f1 * \Sigma c1}{\Sigma Total(f) \text{ ó } \Sigma Total(c)}$$

Dónde:

fe = Frecuencia esperada

$f1$ = Fila 1

$c1$ = Columna 1

La frecuencia esperada forma parte del proceso de comprobación de la hipótesis, por lo tanto, se debe aplicar la fórmula anterior para obtener los resultados correspondientes, es decir que en el caso de la primera respuesta se requiere de la columna 1 y fila 1 de la tabulación de la frecuencia observada, para la siguiente respuesta sería columna 1 y fila 2 y así sucesivamente.

Tabla 28-4: Frecuencia esperada de las preguntas 1 y 2 del personal de la CEAPR

PREGUNTAS	SI	NO	DESCONOCE	TOTAL
1	2,00	8,50	5,50	16
2	2,00	8,50	5,50	16
TOTAL	4	17	11	32

Fuente: Tabla 27-4, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

c) Chi cuadrado calculado

$$X^2 = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

Dónde:

X^2 = Chi-cuadrado

fe = Frecuencia Esperada

fo = Frecuencia Observada

El chi cuadrado calculado se lo obtiene con la aplicación de la fórmula mencionada, es así que se requiere de los datos de las frecuencias anteriores para poder tener como resultado este valor, el mismo que será vinculante más adelante con el chi cuadrado teórico para finalmente determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis nula.

Tabla 29-4: Frecuencia esperada de las preguntas 1 y 2 del personal de la CEAPR

Frecuencia Observada	Frecuencia Esperada	X ²
0	2,00	2,00
14	8,50	3,56
2	5,50	2,23
4	2	2,00
3	8,50	3,56
9	5,50	2,23
Chi-cuadrado calculado		15,57

Fuente: Tabla 27-4 y 28-4, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

d) Chi cuadrado teórico

El Chi-cuadrado teórico se calcula a través del nivel de significancia que se estipula y los grados de libertad que se obtienen de la siguiente manera:

∞ = Nivel de significancia;

GL = Grados de libertad

Entonces,

$\infty = 0,05$

GL = Filas - 1 * Columnas - 1

GL = 2 - 1 * 3 - 1

GL = 1 * 2

GL = 2 //

Tabla 30-4: Distribución de frecuencia del Chi cuadrado

DISTRIBUCION DE χ^2

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
No significativo									Significativo		

Fuente: Sitio web, estadística Chi-cuadrado Gutiérrez, O.

El resultado de Chi cuadrado teórico es el vínculo de los grados de libertad y el nivel de significancia, por lo tanto, el valor es de 5,99 como se puede observar en la tabla 30-4.

e) Decisión de rechazo o no de la hipótesis nula

Para tomar la decisión de rechazo o no de la hipótesis nula se tiene el siguiente precedente:

Si Chi cuadrado calculado es mayor que Chi cuadrado teórico se rechaza la hipótesis nula, por otro lado, si Chi cuadrado calculado es menor que Chi cuadrado teórico se acepta la hipótesis nula. Es así que se tiene los siguientes resultados:

Chi cuadrado calculado es de $15,57 >$ Chi cuadrado teórico 5,99, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

f) Interpretación de los datos obtenidos

Bajo el resultado descrito con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula (H_0), por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa (H_1), es así que se determina que: *“El plan de negocios incide en el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR) en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar para el periodo 2022 – 2026”*.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Identificación de la clínica en estudio

5.1.1 *Reseña histórica*

La Clínica de Especialidades inicia sus actividades el 11 de marzo de 2019, por iniciativa de la Dra. María Alexandra Parra Rivera actual directora y propietaria de la clínica, quien al graduarse de Medicina General y posterior a ello de la maestría en Dirección y Gestión Sanitaria decide emprender en el ámbito de su conocimiento; para cumplir con este sueño sus padres dueños de un espacio físico de dos plantas en obra gris le prestan esta infraestructura para que se adapte y se dé los terminados de acuerdo a lo necesario para brindar el servicio médico, así mismo, le facilitan parte del capital y con ahorros propios logra realizar todas las actividades correspondientes y la adquisición de activos para equipar toda la clínica.

Bajo los conocimientos de la directora se obtiene los permisos de funcionamiento respectivos, tal cual lo estipula el Ministerio de Salud, así mismo se establece un organigrama estructural y se divide el espacio físico en diferentes áreas, como, por ejemplo, área de información, estadística, enfermería, farmacia, sala de espera, archivo y consultorios para cada especialista; un punto importante es los contactos con colegas médicos que contaba la Dra. Alexandra Parra ya que así logró vincular el servicio de distintas especialidades en la clínica; gracias al esfuerzo de tres años se puede ver que actualmente se encuentra en funcionamiento, en un espacio físico propio y acorde al servicio médico que presta.

5.1.2 *Datos del representante legal*

Tablas 1-5: Datos del representante legal

Datos	Descripción
Apellidos y Nombres	Parra Rivera María Alexandra
Cédula de Ciudadanía	0202323622
Tercer nivel	Medica General
Cuarto nivel	Dirección y Gestión Sanitaria
Cargo	Directora CEAPR
Lugar de residencia	San Miguel de Bolívar
Celular	0995964155
Correo electrónico	aleparrarivera@hotmail.com

Fuente: Parra, M. A. (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.1.3 *Filosofía empresarial*

La Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera no cuenta con una filosofía empresarial, este particular se encuentra descrito como debilidad en la matriz FODA, por lo tanto, en el plan organizacional se diseñará la visión, misión y valores empresariales que formen parte sustancial para el desarrollo de todas las actividades de la clínica en estudio.

5.1.4 *Organigrama estructural*



Figura 1-5: Organigrama estructural vigente

Fuente: Dirección de la CEAPR, (2022).

El organigrama estructural que actualmente se encuentra en vigencia en la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera ha sido diseñado por la dirección correspondiente, desde una perspectiva muy general, sin embargo, en el presente Trabajo de Integración Curricular se propondrá un organigrama más amplio conforme las áreas de la misma.

5.1.5 *Servicios que oferta*

El servicio principal de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera es la atención en medicina y odontología especializada para toda la población del cantón San Miguel, en relación a lo estipulado aparecen las diferentes especialidades médicas, además se comercializa productos e insumos médicos a través de la farmacia que posee en su misma instalación, finalmente se brinda los servicios médicos en brigadas que se desarrollan una o dos veces en el mes, a continuación se presenta las diferentes especialidades que oferta:

CLINICA DE ESPECIALIDADES MÉDICAS Y ODONTOLÓGICAS

Alexa Parra Rivera

Atención profesional de calidad para su salud en excelentes manos



 MEDICINA GENERAL	 CIRUGÍA VASCULAR
 SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	 TRAUMATOLOGÍA ORTOPEDIA
 MEDICINA ESTÉTICA	 MEDICINA INTERNA
 ENDOCRINOLOGÍA	 CARDIOLOGÍA
 GASTROENTEROLOGÍA	 GINECOLOGÍA OBSTETRICIA
 FISIOTERAPIA Y REHABILITACIÓN	 NUTRICIÓN Y ESTÉTICA
 DERMATOLOGÍA	 IMAGENOLOGÍA
 PEDIATRÍA	 ONCOLOGÍA
 OTORRINOLARINGOLOGÍA	 PSIQUIATRÍA
 OFTALMOLOGÍA	 NEUROLOGÍA
 PSICOLOGÍA CLÍNICA	 FARMACIA
 LABORATORIO	 ODONTOLOGÍA ESPECIALIDADES

 **032650908**  **0995964155**

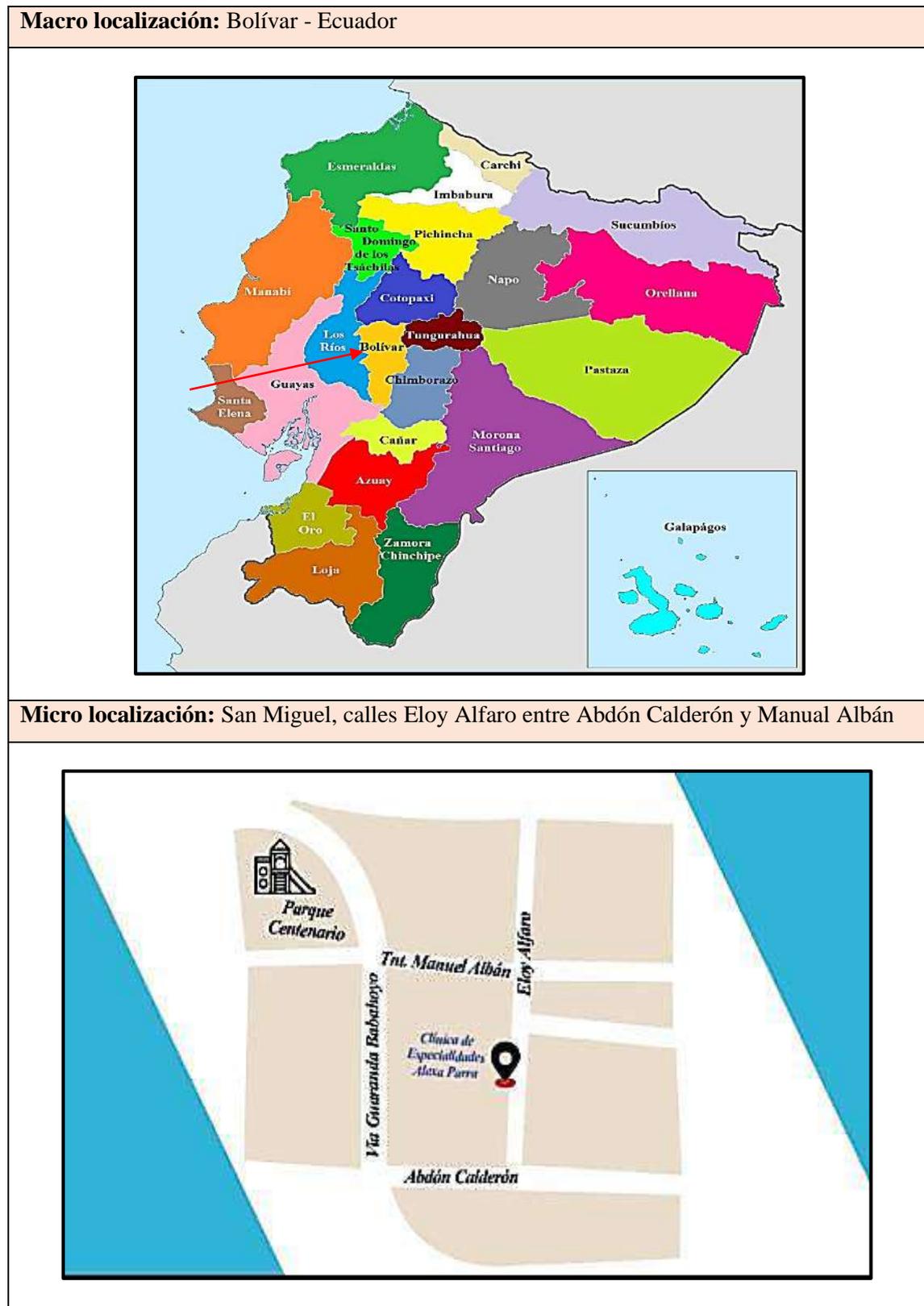
PREVIA CITA

Figura 2-5: Servicios que oferta la CEAPR.

Fuente: Dirección de la CEAPR, (2022).

5.1.6 Localización

Tablas 2-5: Localización de la CEAPR



Fuente: Dirección de la CEAPR, (2022).

5.2 Plan de Marketing

5.2.1 Introducción

El plan de marketing será desarrollado desde la aplicación del marketing mix, es decir, desde un enfoque de las cuatro p que son producto, precio, plaza o distribución y promoción, cada uno de estos factores tendrán una orientación directa con la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera, por lo tanto, el planteamiento de las tácticas que básicamente son las acciones a seguir para cada factor tendrán un diseño conforme a lo que estipula la matriz FODA, en donde se puede identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitirán mejorar el ámbito de las ventas y ser más competitivos en el mercado que se desenvuelve. En relación a lo mencionado se puede manifestar que el plan de marketing inicia con un objetivo a seguir que en este caso se vincula con la matriz FODA, dando como resultado la búsqueda del posicionamiento en la mente de los consumidores del cantón San Miguel, ya que actualmente no reconocen directamente una clínica, sino que indirectamente las identifican, además una vez establecido el objetivo, se estipula las estrategias que permitirán cumplir con el mismo, es así que están direccionadas por las cuatro p del marketing, así mismo para alcanzar cada estrategia se diseña una o varias tácticas conforme a la necesidad empresarial, en este punto se establece las acciones a seguir que tendrán su propia estructura que sea entendible para su ejecución y que en suma lo que se pretende es cumplir con el objetivo del posicionamiento de la clínica en el cantón San Miguel de Bolívar.

5.2.2 Objetivos

5.2.2.1 Objetivo general

Posicionar en la mente de los consumidores la CEAPR a través del planteamiento de estrategias enfocadas en las cuatro p del marketing para ganar mayor participación en el mercado.

5.2.2.2 Objetivos específicos

- Diseñar tácticas enfocadas en el producto con el fin de brindar un servicio médico de calidad para la ciudadanía del cantón San Miguel.
- Plantear la estrategia de precio enfocada en valores competitivos respecto a la competencia.
- Determinar la plaza o distribución correspondiente para la prestación del servicio médico.
- Establecer la estrategia de promoción conforme a los gustos y preferencias detectados en el diagnóstico situacional empresarial.

5.2.3 Estrategia de producto

5.2.3.1 Táctica 01: Cumplimiento en la oferta de especialidades

Tablas 3-5: Cumplimiento en la oferta de especialidades

Antecedente	La oferta de 21 especialidades en la CEAPR, conlleva a mantener el vínculo con doctores especialistas de cada área, es así que el personal para cada especialidad no cuenta con el tiempo necesario porque tienen otras labores, por tal razón, existe incumplimiento en la atención a los pacientes.
Objetivo	Cumplir con las especialidades que se oferta a través del vínculo con más doctores para cada especialidad para brindar una atención a tiempo a los pacientes.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una base de datos con posibles doctores especialistas para cada especialidad que oferta la CEAPR, mínimo 3 para cada una. 2. Realizar el acercamiento vía telefónica o presencial con los doctores especialistas para proponerles el vínculo laboral según la disponibilidad de tiempo. 3. Diseñar una agenda por horarios de atención semanal para cada especialidad e ir vinculando a los especialistas según su tiempo disponible. 4. Publicitar las especialidades según la disponibilidad de tiempo de los doctores. 5. Firmar un contrato legalmente constituido en el que se cumpla lo acordado en tiempos y porcentajes de ganancia entre las dos partes intervinientes.
Alcance	Cumplir con las citas agendadas por los pacientes, este punto genera confianza y busca crear fidelidad en los clientes.
Tiempo	3 meses
Responsable	Dirección
Presupuesto	\$ 400,00
Descripción del presupuesto	Logística para mantener el acercamiento con los doctores especialistas, dependiendo el caso puede ser una llamada, transporte de movilidad, alguna invitación, entre otras.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

 CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA ESPECIALIDAD EN CARDIOLOGÍA AGENDA DEL ESPECIALISTA							
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
08H00							Dr. 1
08H30							Dr. 1
09H00	Dr. 1	Dr. 1	Dr. 1	Dr. 1	Dr. 1		
09H30	Dr. 1	Dr. 1	Dr. 1	Dr. 1	Dr. 1		
10H00							
10H30							
11H00						Dr. 1	
11H30						Dr. 1	
12H00	Dra. 2	Dra. 2	Dra. 2	Dra. 2	Dra. 2		
12H30	Dra. 2	Dra. 2	Dra. 2	Dra. 2	Dra. 2		
13H00							
13H30							
14H00							
14H30							
15H00						Dr. 2	
15H30						Dr. 2	
16H00							
16H30	Dra. 3	Dra. 3	Dra. 3	Dra. 3	Dra. 3		
17H00	Dra. 3	Dra. 3	Dra. 3	Dra. 3	Dra. 3		
17H30							

Figura 3-5: Modelo de la agenda por especialidad

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.3.2 Táctica 02: Acuerdo de contratación con los especialistas

Tablas 4-5: Acuerdo de contratación con los especialistas

Antecedente	La contratación de la mayoría de especialistas lo realizan bajo un contrato pero que no está legalizado, por lo tanto, se genera incumplimientos sobre todo en tiempo de prestación de los servicios, además la comisión no está definida, es decir, cuanto le corresponde a la clínica y cuanto al especialista.
Objetivo	Fijar un contrato legalizado con los médicos especialistas a través de un asesor jurídico para poder plantear las cláusulas respectivas y un % de comisión equitativo.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar con el asesor jurídico de la clínica las cláusulas correspondientes que consten en el contrato que será legalizado por las dos partes intervinientes. 2. Dentro de las cláusulas se debe fijar el compromiso de cumplir con los horarios respectivos propuestos por los mismos especialistas, caso contrario se establecerá una multa por el incumplimiento. 3. Además se debe establecer el porcentaje de pago al especialista y la comisión para la clínica, en ese sentido, se propone un 65% al especialista y un 35% para la clínica. 4. El compromiso de la clínica es brindarle un consultorio con las herramientas básicas y necesarias para la consulta, también el servicio de enfermería a su disposición, así mismo la parte publicitaria y logística. El médico especialista deberá motivar al paciente para utilice los servicios de farmacia, ecografías y convenios con los que cuente la clínica. 5. El contrato será firmado y legalizado antes de iniciar la prestación de los servicios, de igual manera el pago por las consultas realizadas se lo realizará con factura siguiendo el debido procedimiento y al fin de mes.
Alcance	Especialistas que presten los servicios a la CEAPR
Tiempo	2 meses
Responsable	Dirección / Asesoría Jurídica
Presupuesto	\$ 500,00
Descripción del presupuesto	Pago al asesor jurídico y demás trámites para la legalización de contratos.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).



Figura 4-5: Modelo del contrato legalizado

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.3.4 Táctica 04: Alianzas estratégicas

Tablas 6-5: Alianzas estratégicas

Antecedente	Actualmente no se cuenta con la maquinaria para exámenes de rayos x, ecografías y de laboratorio clínico, debido al alto valor para adquirir estos activos fijos, es así que para solventar esta necesidad es indispensable realizar alianzas estratégicas.
Objetivo	Brindar una alternativa a los pacientes para que se realicen los diferentes exámenes médicos en lugares confiables, seguros y cercanos a la CEAPR.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los diferentes lugares donde realicen exámenes de rayos X, ecografías y de laboratorios clínicos y generar una base de datos. 2. Desarrollar una base de datos con las posibles empresas con las que se va a generar alianzas estratégicas de prestación de servicios. 3. Realizar un análisis de cada empresa respecto a que tipos de exámenes desarrollan, precios, tiempo de entrega de los exámenes y otra información de importancia para elegir las mejores opciones. 4. Visitar a las empresas seleccionadas para proponer las alianzas estratégicas en base a parámetros que permitan establecer el ganar – ganar. 5. Firmar un documento legal de la alianza estratégica, donde conste las cláusulas pactadas, entre ellos el margen de ingreso para la CEAPR por cada servicio.
Alcance	Pacientes de la CEAPR
Tiempo	1 mes
Responsable	Dirección / Estadística
Presupuesto	\$ 200,00
Descripción del presupuesto	Logística de visitas a las empresas seleccionadas y pago por el desarrollo del documento legal para la firma de la alianza estratégica.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

CONTRATO DE ALIANZA ESTRATÉGICA

FECHA:

DE UNA PARTE,

..... [denominación social de la empresa], con domicilio en [dirección, ciudad y país] y número de identificación/registro fiscal, representada por [nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "Empresa A").

Y DE OTRA,

..... [denominación social de la empresa], con domicilio social en [dirección, ciudad y país] y número de identificación/registro fiscal, representada por [nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "Empresa B").

Ambas Partes se reconocen expresa y recíprocamente capacidad legal suficiente para otorgar el presente Contrato de Alianza y manifiestan que:

I. La Empresa A es una sociedad de nacionalidad que cuenta con amplia experiencia en el sector de y cuya actividad principal es

II. La Empresa B es una sociedad de nacionalidad que cuenta con amplia experiencia en el sector de y cuya actividad principal es

Figura 6-5: Bosquejo del contrato de alianza estratégica

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.4 Estrategia de precio

5.2.4.1 Táctica 01: Margen de utilidad en especialidades

Tablas 7-5: Margen de utilidad en especialidades

Antecedente	El margen de utilidad que la Clínica actualmente percibe por cada consulta de los especialistas es de \$ 8,00 considerando que el total es de \$ 30,00 siendo beneficioso para el profesional ya que tiene un consultorio a su disposición, enfermería y publicidad a cambio del valor de \$ 8,00.
Objetivo	Establecer un margen de utilidad que favorezca tanto a la Clínica como al especialista debido a que se requiere cubrir varios gastos que conlleva mantener activa a la CEAPR.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. En referencia a otras Clínicas que mantienen de igual manera este servicio con los especialistas se ha podido detectar que existe un margen del 30% al 35%, es así que se plantea establecer una comisión del 35%. 2. Realizar una propuesta de los beneficiosos que el especialista tendría al ser parte del Staff de los especialistas de la CEAPR, el mismo que debe ser luego incorporado al contrato que se firme legalmente. 3. Una vez fijado el margen de comisión, el especialista de forma diaria, semanal o mensual como lo desee deberá presentar una factura para recibir sus honorarios por los servicios profesionales prestados. 4. La Clínica es la responsable de emitir facturas a los pacientes que son atendidos por los especialistas.
Alcance	Especialistas de la CEAPR
Tiempo	1 mes
Responsable	Dirección / Contabilidad
Presupuesto	\$ 0,00
Descripción del presupuesto	No se necesita presupuesto.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

 CEAPR RECIBO DE PAGO			
Especialista		N°	
RUC o cédula			
Fecha	Descripción	Valor total	Margen 65%
2/7/2022	Paciente Pablo Andrade	\$ 30,00	\$ 19,50
12/7/2022	Paciente María Guamán	\$ 30,00	\$ 19,50
		TOTAL	\$ 39,00
Firma Especialista		Firma Contabilidad	

Figura 7-5: Modelo de recibo de pago a especialistas

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.4.2 Táctica 02: Margen de utilidad en productos de farmacia

Tablas 8-5: Margen utilidad en productos de farmacia

Antecedente	El margen de utilidad de los productos de farmacia no lo realizan en base a una política establecida, sino que se estipula un PVP bajo la consideración de la Directora de la Clínica, por lo tanto, se requiere el planteamiento financiero para fortalecer la rentabilidad de la misma.
Objetivo	Estipular el margen de utilidad de los productos de farmacia en relación a una política de precio que sea competitivo.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indagar los precios de los productos que más rotan en las distintas farmacias de la competencia para tener una idea clara al momento de establecer el PVP. 2. El margen de utilidad propuesto sobre los productos es del 25% al 40% de su valor que se encuentra registrado en la factura de compra. 3. En base a la referencia del margen propuesto se debe vincular con los precios de la competencia para finalmente mantener un precio competitivo. 4. La venta de los productos de farmacia serán en efectivo, no se dará crédito a ningún paciente.
Alcance	Pacientes CEAPR
Tiempo	1 mes
Responsable	Dirección / Contabilidad
Presupuesto	\$ 0,00
Descripción del presupuesto	No se necesita presupuesto.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

		<u>CEAPR</u>			
		PRODUCTOS DE FARMACIA			
CÁLCULO DE MARGEN DE UTILIDAD					
Detalle	Costo Unitario	Margen 40%	Precio Calculado	Precio Competencia	PVP (Promedio)
Paracetamol	\$ 0,04	\$ 0,02	\$ 0,06	\$ 0,10	\$ 0,08
Ibuprofeno	\$ 0,03	\$ 0,01	\$ 0,04	\$ 0,10	\$ 0,07
Suero de 500 ml	\$ 3,00	\$ 1,20	\$ 4,20	\$ 5,00	\$ 4,60
Jeringuilla 3 ml	\$ 0,25	\$ 0,10	\$ 0,35	\$ 0,40	\$ 0,38
Algodón	\$ 0,50	\$ 0,20	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,70

Figura 8-5: Cálculo del margen de utilidad productos de farmacia

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.4.3 Táctica 03: Margen de utilidad en las alianzas estratégicas

Tablas 9-5: Margen de utilidad en las alianzas estratégicas

Antecedente	Las alianzas estratégicas se van a establecer con la ejecución del presente plan de marketing, es así que se requiere el establecer un margen de utilidad para las alianzas con empresas dedicadas a realizar exámenes de rayos x, ecografías y laboratorios clínicos.
Objetivo	Plantear un margen de utilidad que sea acorde a lo que se establece en el mercado de alianzas de este tipo con el fin de obtener un ingreso adicional para la CEAPR.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el margen de utilidad que se establece en este tipo de alianzas estratégicas a nivel del cantón San Miguel. 2. Proponer a las empresas un margen de utilidad del 8% de los servicios prestados. 3. En la alianza estratégica se debe establecer el registro de los pacientes atendidos, es decir, tanto la CEAPR como la empresa correspondiente deben registrar en una base de datos los pacientes que hicieron uso de ese servicio médico. 4. Al fin de mes se realiza el cuadro correspondiente para recibir el dinero que corresponda por el margen de utilidad establecido. 5. Se emitirá una factura como constancia del ingreso del dinero por parte de la empresa correspondiente.
Alcance	Empresas de alianzas estratégicas
Tiempo	1 mes
Responsable	Dirección / Contabilidad
Presupuesto	\$ 0,00
Descripción del presupuesto	No se necesita presupuesto.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

		CEAPR			
		EMPRESA XYZ - ALIANZA ESTRATÉGICA			
FORMATO REGISTRO DE EXÁMENES					
Fecha	Paciente	Tipo de examen	Valor	Margen establecido	Ingreso
TOTAL					

Figura 9-5: Formato para registrar los exámenes de las alianzas estratégicas

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.5 Estrategia de plaza

5.2.5.1 Táctica 01: Charlas gratuitas sobre salud en diferentes instituciones

Tablas 10-5: Charlas gratuitas sobre salud en diferentes instituciones

Antecedente	Al inicio de las actividades la directora de la Clínica procedía a gestionar charlas en el municipio del cantón San Miguel, esto favoreció porque se dieron a conocer, sin embargo, actualmente no se realiza este tipo de actividades, por lo tanto, es fundamental retomar la misma para posicionar a la CEAPR.
Objetivo	Dar a conocer la Clínica en diferentes instituciones del cantón San Miguel a través de charlas gratuitas con temas de concientización de la salud.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar una base de datos de las instituciones públicas y privadas de San Miguel. 2. Desarrollar un documento con la temática respectiva de la charla (plan) con el propósito de presentarle a la autoridad respectiva de la institución. 3. Visitar las instituciones y conversar con la autoridad correspondiente para presentarle el plan de la charla con fines de salud y establecer la autorización que permitirá ejecutar la misma. 4. Mantener una agenda de las diferentes charlas para ejecutarlas. 5. Preparar el material de exposición conforme la temática correspondiente. 6. Después de la charla se debe registrar la asistencia de los participantes en una hoja previamente diseñada. 7. Para la charla se debe ir con el uniforme de la clínica, el material de exposición debe tener el logo y nombre de la clínica, al final se debe indicar dónde queda ubicada, que servicios presta y entregar una tarjeta de presentación, también se requiere ubicar un banner de la clínica desde el inicio y hasta el final de la charla.
Alcance	Instituciones públicas y privadas del cantón San Miguel.
Tiempo	3 meses
Responsable	Dirección
Presupuesto	\$ 200,00
Descripción del presupuesto	Logística para mantener el acercamiento a las instituciones y para mandar hacer el banner de la Clínica.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).



Figura 10-5: Prototipo banner

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.5.2 Táctica 02: Brigadas médicas

Tablas 11-5: Brigadas médicas

Antecedente	En algún momento se desarrollaba brigadas médicas para dar atención prioritaria a grupos vulnerables como personas de la tercera edad, discapacitados, entre otros, pero actualmente no se ha planteado ya cerca de 2 años ninguna brigada.
Objetivo	Brindar atención médica a grupos vulnerables con valores monetarios económicos con el fin de seguir posicionando a la clínica en el cantón San Miguel.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los permisos respectivos para ejecutar las brigadas médicas en los diferentes barrios del cantón San Miguel. 2. Coordinar con los especialistas que van a participar en las brigadas médicas. 3. Diseñar un cronograma de las brigadas médicas que se van a desarrollar en el año. 4. Se sugiere mínimo 2 brigadas médicas en el año. 5. Trabajar en la logística necesaria para brindar una atención de calidad. 6. Establecer un precio inferior a las consultas que se cobran en la clínica, el margen de utilidad entre especialistas y la clínica se mantienen en los mismos porcentajes.
Alcance	Grupos vulnerables del cantón San Miguel
Tiempo	4 veces al año
Responsable	Dirección / Estadística
Presupuesto	\$ 500,00
Descripción del presupuesto	Valor predeterminado para gestionar los permisos y la logística en la ejecución de las brigadas médicas.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

 CEAPR CRONOGRAMA DE BRIGADAS MÉDICAS			
DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN	RECAUDACIÓN
Brigada Médica Barrio las Palmas	Dirección	Enero	\$ -
Brigada Médica Barrio las Esquinas	Estadística	Marzo	\$ -
Brigada Médica Barrio Arupos	Enfermería	Mayo	
Brigada Médica Barrio Arenal	Dirección	Julio	
Brigada Médica Barrio Flores	Estadística	Septiembre	
Brigada Médica Barrio el Recreo	Enfermería	Noviembre	
		TOTAL	\$ -

Figura 11-5: Formato del cronograma de brigadas médicas

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.6 Estrategia de promoción y publicidad

5.2.6.1 Táctica 01: Creación de redes sociales

Tablas 12-5: Creación de redes sociales

Antecedente	La clínica tiene actualmente un fan page en meta (Facebook) con una línea gráfica distinta para cada publicación, no cuenta con otras redes sociales como Instagram, canal de YouTube y Tik Tok, siendo fundamental para publicitar a la CEAPR.
Objetivo	Crear redes sociales para la CEAPR bajo una misma línea gráfica con el propósito de publicitar todos los servicios y actividades que viene desarrollando la Clínica.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar el servicio profesional de un especialista en redes sociales con conocimientos en diseño gráfico. 2. Solicitar la creación de cuentas en las distintas redes sociales como Instagram, canal de YouTube y Tik Tok. 3. Pedir al especialista en redes sociales el diseño de formatos que mantengan la misma línea gráfica para postear en el formato las diferentes publicaciones. 4. Delegar a un responsable de la clínica para que realice el contenido y publique en las diferentes redes sociales; las publicaciones serán permanentes. 5. El responsable de redes sociales será capacitado por el especialista y tendrá la responsabilidad de auto capacitarse en temas de redes sociales.
Alcance	Ciudadanía del cantón San Miguel
Tiempo	2 meses
Responsable	Dirección / Estadística
Presupuesto	\$ 500,00
Descripción del presupuesto	Pago al especialista en redes sociales por concepto de servicios profesionales.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).



Figura 12-5: Prototipo de creación del fan page en Meta-Facebook

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.6.2 Táctica 02: Posteo en redes sociales

Tablas 13-5: Posteo en redes sociales

Antecedente	Hasta el momento no se ha realizado ninguna publicación en redes sociales pagadas o como se conoce con el término posteadas, siendo fundamental para que la comunidad de seguidores crezca.
Objetivo	Aumentar el alcance de la publicidad sobre los servicios que oferta la CEAPR a través del posteo de publicaciones en las redes sociales.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar qué tipo de publicaciones deben ser posteadas y a través de qué red social (Facebook, Instagram, YouTube o Tik Tok). 2. Registrar en las redes sociales la tarjeta de crédito de la directora con un presupuesto mensual para postear las publicaciones. 3. Determinar un cronograma de publicaciones en las diferentes redes sociales. 4. Segmentar específicamente el alcance de las publicaciones a través de los canales digitales correspondientes, por ejemplo, para meta-Facebook sería Bussisnes Meta. 5. Generar mensualmente un reporte estadístico del alcance de las publicaciones, las interacciones, el crecimiento de los me gusta, etc.
Alcance	Ciudadanía del cantón San Miguel
Tiempo	Mensualmente
Responsable	Dirección / Estadística
Presupuesto	\$ 800,00
Descripción del presupuesto	Posteo de las publicaciones con un presupuesto mensual de \$ 100,00 que serán distribuidos para las diferentes redes sociales.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

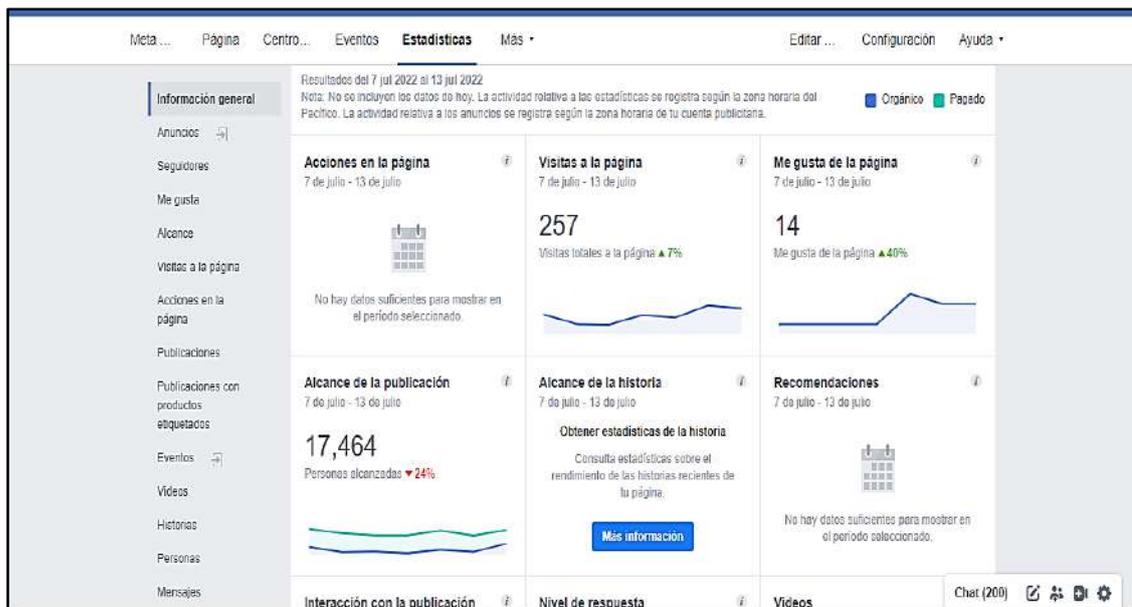


Figura 13-5: Informe estadístico de Meta-Facebook

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.6.3 Táctica 03: Aplicación de descuentos

Tablas 14-5: Aplicación de descuentos

Antecedente	La aplicación de descuentos actualmente se lo realiza a personas del campo y a los de tercera de edad, sin embargo, es fundamental canalizar otros tipos de descuentos para generar mayor afluencia de pacientes.
Objetivo	Ganar mayor participación de mercado a través de la aplicación de descuentos que se encuentren canalizados para los pacientes.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener los descuentos por personas del campo y tercera edad. 2. Si la atención en la Clínica es de dos familiares a la vez se aplicará un descuento del 10%, esta promoción estará vigente durante tres meses. 3. Dependiendo el tratamiento del paciente se puede realizar un descuento del 5% al 10% en lo que respecta a la atención médica. 4. En compras superior a los 100usd que los pacientes realicen en la farmacia de la CEAPR se aplicará un 5% de descuento. 5. Se diseñará un cupón que será firmado por el paciente que reciba el descuento, el mismo que deberá ser presentado a Contabilidad para el respectivo control y registro contable.
Alcance	Pacientes de la CEAPR
Tiempo	Mensualmente
Responsable	Contabilidad
Presupuesto	\$ 0,00
Descripción del presupuesto	No se necesita presupuesto.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

 CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA			
CUPÓN DE DESCUENTO			
Nombre		Fecha:	
Cédula			14/7/2022
Tipo de descuento	X	Descripción	Valor
Tercera edad			
Persona del campo			
Dos familiares	X	Aplicación 10% de descuento	\$ 6,00
Tratamiento			
Farmacia			
TOTAL			\$ 6,00
FIRMA PACIENTE			

Figura 14-5: Modelo de cupón de descuentos

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.6.4 Táctica 04: Papelería para la CEAPR

Tablas 15-5: Papelería para la CEAPR

Antecedente	La CEAPR no cuenta con papelería para realizar los diferentes trámites como, por ejemplo, una hoja tipo, además un sobre de papel con formato y tarjetas de presentación, siendo fundamental para brindar una buena presentación de la Clínica.
Objetivo	Generar una imagen de presentación a través de un diseño de papelería de la CEAPR para que el nombre de la Clínica siga posicionándose.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un bosquejo de diseño en un formato A4 donde conste en el encabezado todos los datos de la CEAPR en el pie de página la dirección, teléfonos, etc., además que se personalizase un sobre de papel y finalmente tarjetas de presentación. 2. Contratar una agencia publicitaria para que desarrolle profesionalmente la papelería mencionada e imprima la cantidad respectiva. 3. Se propone que sea 1000 ejemplares de la papelería, es decir, hoja tipo, sobre de papel blanco y tarjetas de presentación full color. 4. En cada trámite que realice la CEAPR donde intervenga un documento que pueda ser oficio, solicitud, certificado, convenio, contrato, entre otros, se deberá utilizar la hoja tipo y en el caso de envío o entrega de certificados se lo hará en un sobre de papel. 5. En capacitaciones, charlas y demás eventos, se deberá entregar una tarjeta de presentación de la CEAPR.
Alcance	Ciudadanía en general
Tiempo	1 mes
Responsable	Estadística
Presupuesto	\$ 200,00
Descripción del presupuesto	Para el diseño e impresión de 1000 ejemplares de hoja tipo, sobres y tarjetas de presentación.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).



Figura 15-5: Prototipo de la papelería CEAPR

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.2.6.5 Táctica 05: Uniformes para el personal que labora en la CEAPR

Tablas 16-5: Uniformes CEAPR

Antecedente	Los especialistas al igual que el personal que labora en la CEAPR no cuentan con un uniforme personalizado de la Clínica, razón por la cual cada uno tiene una bata de atención diferente.
Objetivo	Mantener una imagen unificada en lo que respecta a uniformes de todo el personal de la CEAPR.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar las tallas de las batas medicas a todo el personal de la CEAPR. 2. Contratar una empresa que diseñe y borde los datos de la Clínica en la bata y añada el nombre del médico, especialista y de enfermería. 3. Todo el personal debe usar la bata con el diseño personalizado en su horario laboral. 4. El descuento del valor de la bata médica se lo realizará en dos pagos mensuales, tomando en consideración que solo tendrán que asumir el 50% del valor total ya que el otro 50% estará a cargo de la clínica. 5. La entrega de las batas se hará a través de un documento que registre su recepción. 6. En el caso de personal nuevo de igual manera se le tomará las medidas e inmediatamente se enviará a realizar la bata correspondiente.
Alcance	Personal de la CEAPR
Tiempo	1 mes
Responsable	Dirección
Presupuesto	\$ 250,00
Descripción del presupuesto	El valor es referencia, sin embargo, se debe considerar que la Clínica va asumir el 50% del valor de cada prenda.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).



Figura 16-5: Prototipo de la bata médica

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.3 Plan Operativo

5.3.1 Introducción

El plan operativo también conocido como técnico operacional tiene que ver directamente con la prestación del servicio a los diferentes pacientes, además con todo lo vinculado al giro del negocio, es decir, de lo que requiere para funcionar, por lo tanto, en el presente plan se establece una estrategia de control interno que tiene como base el diagnóstico situacional particularmente la matriz FODA que se desarrolló en el capítulo IV de este documento, la que contiene las siguientes tácticas: propuesta de distribución de planta aun cuando la actual es adecuada, sin embargo, el realizar un cambio interno se podrá visualizar un nuevo inicio a lo que se va a desarrollar en la Clínica, posterior a ello se plantea el uso de un sistema contable para mantener un mejor control de la parte económica y financiera, también se estipula el control de inventarios y activos no corrientes, siendo fundamental en primera instancia responsabilizar al personal sobre los inventarios y activos mencionados, también se diseñará los flujogramas de procesos en atención al paciente, pago a especialistas y la compra a proveedores, por otro lado, ya como parte final de este punto se identificará la capacidad máxima de atención, así mismo la capacidad utilizada, así se logrará determinar la capacidad que aún está por explotar dentro del servicio que presta la CEAPR y que se vinculará con la demanda insatisfecha que se va a cubrir.

5.3.2 Objetivos

5.3.2.1 Objetivo general

Fortalecer los procesos operativos de la CEAPR con la aplicación de tácticas acorde a las necesidades detectadas para mantener un buen control interno.

5.3.2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar una propuesta de distribución de planta para refrescar la imagen de la CEAPR.
- Implementar un sistema contable para controlar el ámbito económico y financiero.
- Establecer el proceso para el control de los inventarios y activos no corrientes.
- Diseñar los flujogramas de los procesos más comunes que tiene la Clínica con la finalidad de acortar tiempos y mejorar la atención al paciente, el pago a especialistas y la compra a proveedores.
- Identificar la capacidad máxima de atención y la capacidad utilizada que tiene la CEAPR.

5.3.3 Estrategia de control interno

5.3.3.1 Táctica 01: Distribución en planta



Figura 17-5: Propuesta distribución de planta baja

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

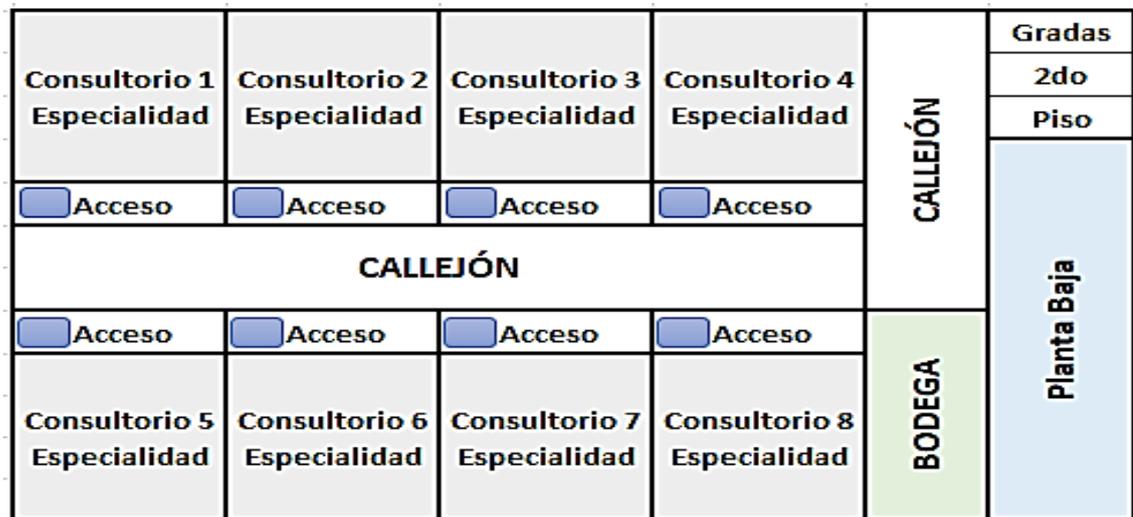


Figura 18-5: Propuesta distribución de planta alta

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Descripción: La Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera tiene dos plantas con una adecuada distribución, sin embargo, es importante realizar una nueva distribución con el propósito de refrescar la imagen después de 3 años en el mercado, además al contar con las divisiones y en si todo el mobiliario lo único que se requiere es contratar la mano de obra para la reubicación, es así que el presupuesto para esta actividad es de \$ 500,00.

5.3.3.2 Táctica 02: Implementación de un sistema contable

Tablas 17-5: Implementación de un sistema contable

Antecedente	La ausencia de un sistema contable en la CEAPR ha conllevado a no tener el control económico y financiero, razón por lo cual las decisiones que toman no tienen un fundamento técnico, los registros lo realizan en cuadernos y en Excel.
Objetivo	Implementar una herramienta sistematizada a través de la adecuación de un sistema contable para llevar el control del ámbito económico y financiero de la CEAPR.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar un sistema contable de libre acceso como el Mónica 9.0 o Tmax, los cuales permiten mantener un control económico y financiero en relación al tamaño actual de la Clínica. 2. Una vez seleccionado el sistema contable se requiere de la configuración acorde a las necesidades de la Clínica, este particular debe desarrollarlo el área de contabilidad. 3. Ingresar toda la información de la Clínica en el sistema contable, es decir, activos, pasivos y patrimonio. 4. El área de contabilidad debe delegar ciertos módulos del sistema contable como facturación a estadística y farmacia para que puedan dar atención al paciente. 5. Verificar la entrada y salida de los inventarios, al igual que el cuadro de caja al final del día, esta responsabilidad estará a cargo del área de contabilidad. 6. Realizar informes mensuales de los estados financieros, base de datos de los clientes, inventarios, entre otros y archivarlos físicamente.
Alcance	Pacientes y personal interno de la CEAPR
Tiempo	2 meses
Responsable	Contabilidad
Presupuesto	\$ 300,00
Descripción del presupuesto	Este presupuesto se utilizará en la instalación de las impresoras de ticket que serán útiles para la facturación de los productos y servicios respectivamente.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

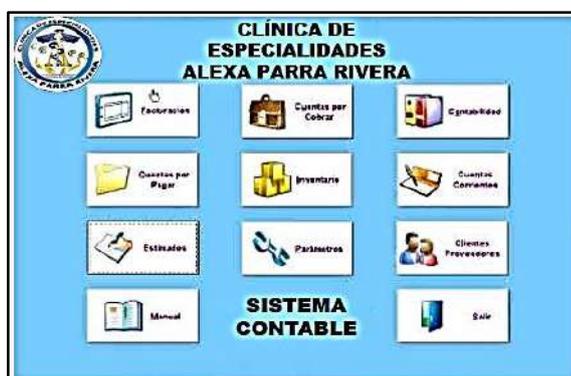


Figura 19-5: Módulos del sistema contable

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.3.3.3 Táctica 03: Control del inventario de la mercadería de farmacia

Tablas 18-5: Control del inventario de farmacia

Antecedente	Al no tener un sistema contable se procedía a llevar un registro de la mercadería de la farmacia a través de Excel; el control del inventario se lo desarrollaba en base a ese registro, pero sin las garantías del caso.
Objetivo	Realizar un control del inventario de farmacia a través de los reportes del sistema contable con el fin de mantener una correcta administración de inventarios.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un control por muestreo del inventario de farmacia cada 15 días de al menos 10 productos. 2. Imprimir los productos que serán controlados en el muestreo respectivo. 3. Cada fin de año en el mes de noviembre se realizará un control total del inventario. 4. Después de cada control de inventario se debe firmar un acta de constancia del control de inventario tanto por muestreo como del total. 5. Las actas del control de inventario serán archivadas por meses y años respectivamente. 6. La responsabilidad total de los productos de farmacia estará a cargo de la persona que será delegada por la Dirección, siendo actualmente una enfermera.
Alcance	Farmacia
Tiempo	1 vez al año
Responsable	Contabilidad / Farmacia
Presupuesto	\$ 0,00
Descripción del presupuesto	No se necesita presupuesto.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

 CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA			
CONTROL DE INVENTARIO FARMACIA			
Nombre de quien controla			Fecha:
Cédula			14/7/2022
Producto	Stock	Control	Observación
Ibuprofeno			
Jeringuilla			
Suero oral			
Paracetamol			
Ampollas			
RESPONSABLE FARMACIA		RESPONSABLE DEL CONTROL	

Figura 20-5: Modelo del acta de control de inventario farmacia

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.3.3.4 Táctica 04: Control del inventario de los activos no corrientes

Tablas 19-5: Control del inventario activos no corrientes

Antecedente	No existen custodios de los activos no corrientes, en tal virtud, no se puede realizar un control de inventarios a estos activos y se corre el riesgo de pérdida de los mismos.
Objetivo	Responsabilizar al personal de la CEAPR los activos no corrientes, con actas de entrega recepción de los bienes para poder mantener un control del inventario.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los bienes que tiene la CEAPR que pertenecen a los activos no corrientes en una base de datos. 2. Asignar un código a cada bien y el estado en el que se encuentran actualmente, el valor contable estará registrado en el sistema contable. 3. Realizar la entrega de los bienes a los responsables de las diferentes áreas donde se encuentren los mismos. 4. Realizar dos controles del inventario en el año, se recomienda uno semestralmente en junio y diciembre respectivamente, el control estará a cargo del área contable. 5. Al finalizar el control se firmará las actas correspondientes, las mismas que serán archivadas por años.
Alcance	Personal de la CEAPR
Tiempo	2 veces al año
Responsable	Contabilidad
Presupuesto	\$ 0,00
Descripción del presupuesto	No se necesita presupuesto.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

 <p style="text-align: center;">CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA</p>				
ACTA DE ENTREGA DE BIENES				
A los ____ del mes de ____ del año ____ se realiza la entrega de los siguientes bienes al Dr./Lic. _____, con cédula _____ quien a partir de la fecha será custodio de los mismos.				
BIENES ÁREA _____				
# Inventario	Cant.	Bienes	Valor	Estado
0001CEAPR	1	Silla giratoria	\$ 50,00	Buen estado
0002CEAPR	1	Archivador	\$ 75,00	Nuevo
0003CEAPR	1	Escritorio color negro	\$ 120,00	Buen estado
0004CEAPR	1	CPU pentium 7	\$ 250,00	Nuevo
0005CEAPR	1	Monitor HP	\$ 100,00	Nuevo
RECIBE CONFORME			ENTREGA CONFORME	

Figura 21-5: Modelo del acta de entrega recepción de los bienes

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.3.3.5 Táctica 05: Flujogramas de los principales procesos

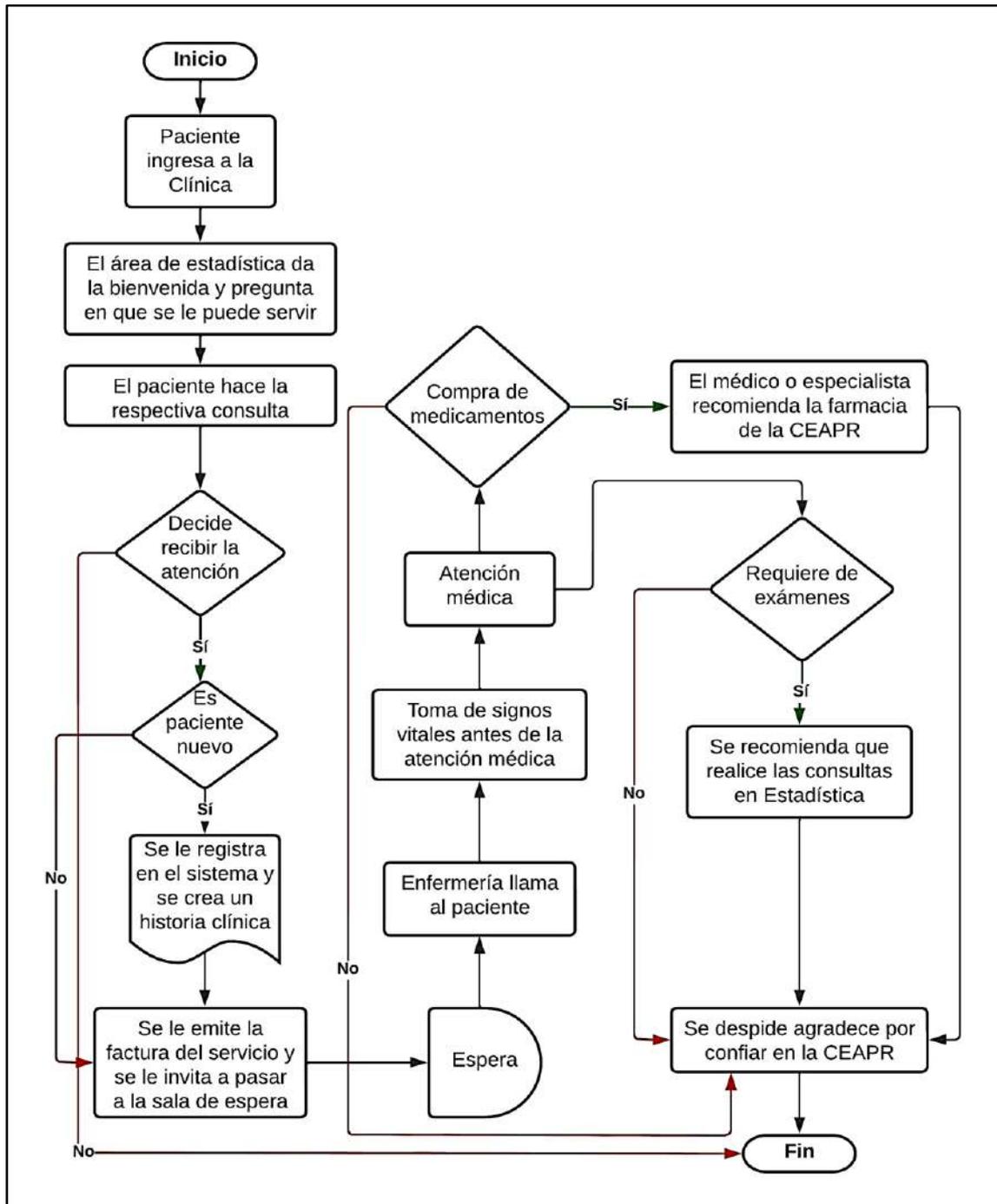


Figura 22-5: Flujograma de proceso de atención a los pacientes

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

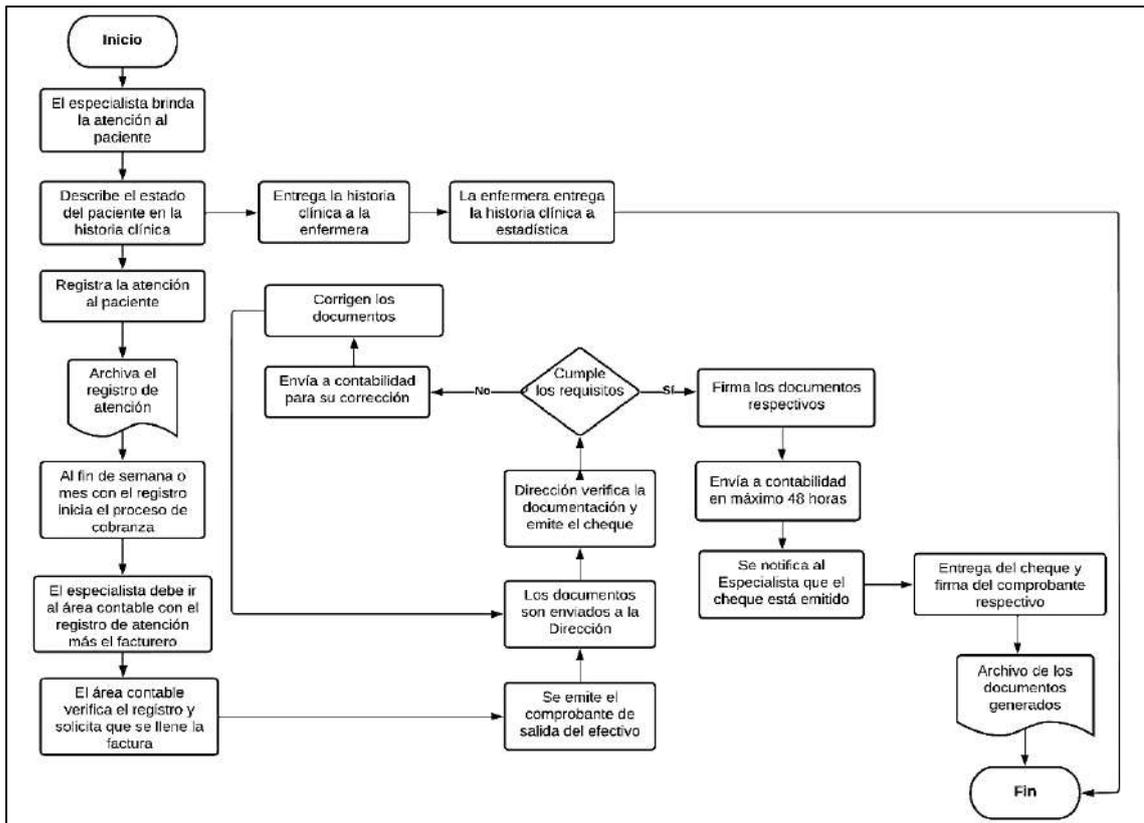


Figura 23-5: Flujograma de proceso de pago a especialistas

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

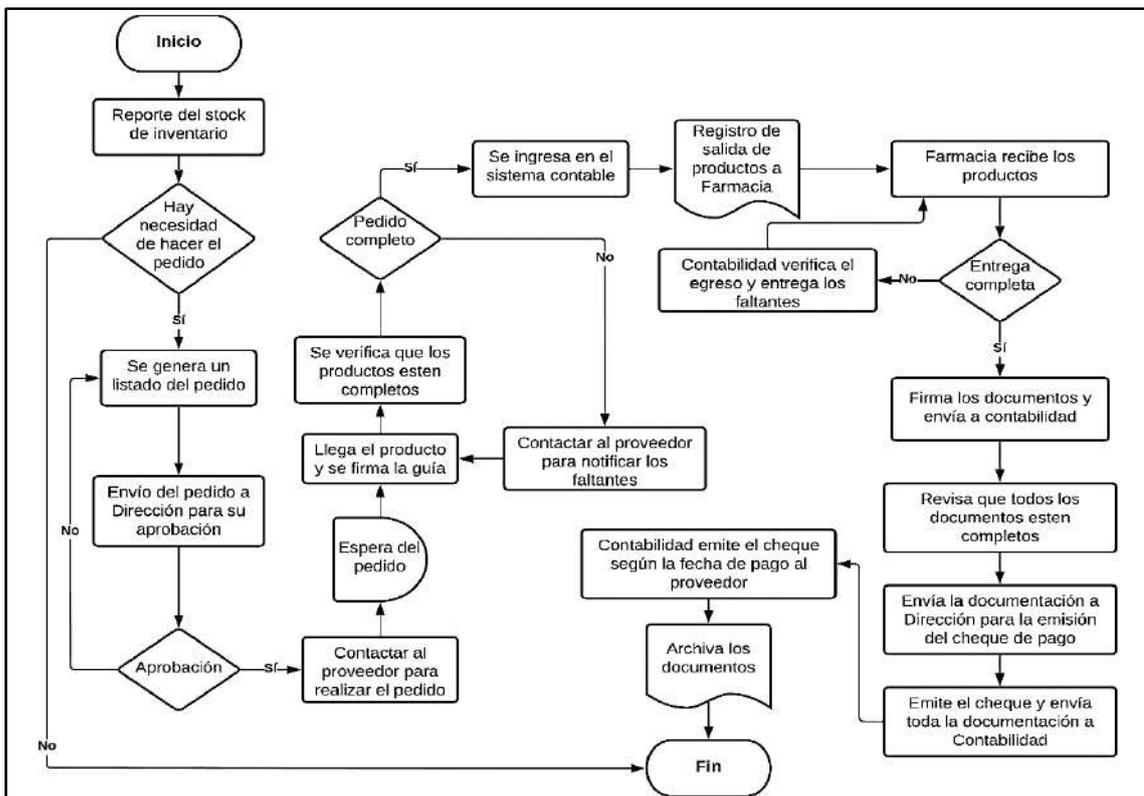


Figura 24-5: Flujograma de proceso de compra a proveedores

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.3.3.6 Táctica 06: Determinación de la capacidad de planta

➤ Capacidad máxima

Tablas 20-5: Datos para el cálculo de la capacidad máxima de planta

Consultorios	Tipo consultorio	Atención diaria	Tiempo por consulta
8	Especialidad	8 horas	40 minutos
2	Medicina General	8 horas	40 minutos

Fuente: Dirección CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 21-5: Capacidad máxima de planta

Consultorios	Turnos diarios	Turnos totales	Turnos al mes (24 días)
8	12	96	2304
2	12	24	576
TOTAL			2880

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Descripción: La CEAPR cuenta con 8 consultorios para especialistas y 2 consultorios para medicina general, como se puede observar la duración de cada consulta es de 40 minutos por paciente, entonces, si se labora 8 horas quiere decir que en el día se puede brindar 12 turnos, con estos datos se procede a realizar los cálculos respectivos, obteniendo como resultado que en el mes se puede dar atención a 2304 consultas con especialistas y 576 consultas de medicina general, dando un total de 2880.

➤ Capacidad utilizada

Tablas 22-5: Capacidad utilizada de planta

Tipo consultorio	Turnos semanales	Turnos al mes
Especialidad	32	128
Medicina General	56	224
TOTAL		352

Fuente: Dirección CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Descripción: Los turnos semanales son en base a las estadísticas que manejan en la CEAPR, por lo tanto, en promedio se brindan 128 consultas a especialistas y 224 consultas en medicina general al mes dando un total de 352. En conclusión, si dividimos la capacidad utilizada para la capacidad máxima, se obtiene como resultado que del 100% de la capacidad máxima de la Clínica se utiliza apenas el **12,22%**.

5.4 Plan Organizacional

5.4.1 Introducción

El presente plan organizacional está fundamentado en la matriz FODA, es decir, en las necesidades que requiere la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera y que permitirán fortalecer la parte administrativa, es así que se ha establecido la estrategia organizativa con las siguientes tácticas: creación de la filosofía empresarial (misión, visión, valores empresariales y organigrama estructural), también se desarrolló el manual de puestos que contiene el perfil y las funciones de todas las personas que laboran en la Clínica, por otro lado, se estableció el proceso de contratación del personal, así mismo se propone un método de control de la asistencia, además se planteó un plan de capacitación empresarial en temas como atención al paciente y motivación, y finalmente se determinó las políticas empresariales para que exista un mejor desenvolvimiento en el ámbito laboral. Cada una de las tácticas fueron diseñadas con el propósito de hacer frente a las debilidades detectadas en relación a las fortalezas existentes, aprovechando al máximo las oportunidades y mitigando las amenazas que son factores que no se pueden controlar, sin embargo, se puede sacar ventaja a través de la ejecución de lo propuesto.

5.4.2 Objetivos

5.4.2.1 Objetivo general

Fortalecer el ámbito organizacional de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera a través del diseño de diferentes tácticas ajustadas a las necesidades empresariales con el fin de que se ejecute cada una y se obtenga los resultados esperados.

5.4.2.2 Objetivos específicos

- Crear una filosofía propia para la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera en la que se pueda establecer una misión, visión, valores y la estructura organizacional.
- Diseñar un manual de puestos para que el personal pueda tener claro las funciones que deben cumplir en su área laboral.
- Proponer un proceso para contratación del personal y establecer un plan de capacitación en temas de atención al paciente y motivación.
- Plantear un método de control de asistencia para el personal y políticas empresariales para un mejor desempeño laboral.

5.4.3 Estrategia organizativa

5.4.3.1 Táctica 01: Creación de la filosofía organizacional

➤ Misión

Satisfacer en forma integral las necesidades del cuidado de la salud de las personas del cantón San Miguel y de la provincia de Bolívar, poniendo a disposición un equipo médico de calidad tanto en lo profesional como en lo humanístico para el beneficio de la comunidad.

➤ Visión

Ser para el año 2026 una clínica de especialidades que se encuentre posicionada en la mente de la ciudadanía del cantón San Miguel como una de las principales opciones en temas de la salud, con una adecuada infraestructura y servicios complementarios como farmacia, exámenes clínicos, ecografías y radiografías para de esta forma satisfacer las necesidades de los pacientes y crear fidelidad en los mismos.

➤ Valores empresariales

- Transparencia
- Honestidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

➤ Organigrama estructural

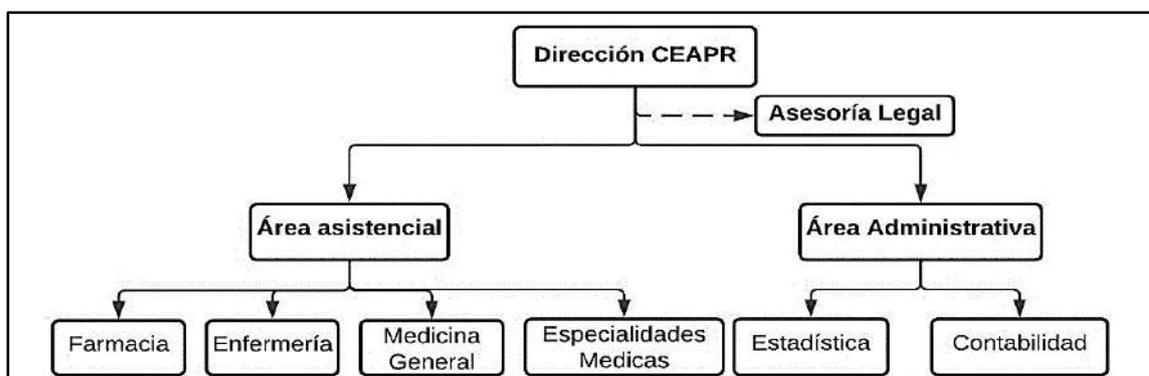


Figura 25-5: Organigrama estructural propuesto

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.4.3.2 Táctica 02: Manual de puestos

Tablas 23-5: Perfil y funciones del puesto de dirección

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
Código interno	CEAPR.001	Nivel Instructivo	Tercer nivel y/o Cuarto nivel en carreras Médicas o Administrativas
Puesto	Director (a)		
Área	Dirección CEAPR		
Sueldo	1212 USD		
3. EXPERIENCIA LABORAL			
Tiempo de Experiencia	Tercer nivel y/o Cuarto nivel		
	3 años		
Especificidad	Administrador de clínicas privadas		
4. FUNCIONES A CUMPLIR			
1	Responsable del normal funcionamiento de la clínica en el ámbito administrativo, financiero y operativo.		
2	Planifica anualmente el presupuesto respecto a ingresos y gastos.		
3	Controla y da el visto bueno para realizar las compras de medicina e insumos médicos.		
4	Aprueba el pago de nómina y facturas pendientes.		
5	Toma las decisiones en beneficio de mejorar la rentabilidad de la CEAPR.		
6	Mantiene reuniones semanales con cada área de la clínica para mantener una mejora continua.		
7	Representa legalmente a la clínica en todas las actividades que se desarrollen.		
8	Autoriza permisos y vacaciones para el personal bajo relación de dependencia.		
9	Contrata al nuevo personal para prestar los servicios profesionales en especialidades médicas.		
10	Cumple con todas las funciones del nivel de jerárquico de dirección.		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 24-5: Perfil y funciones del puesto de asesoría legal

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
Código interno	CEAPR.002	Nivel Instructivo	Tercer nivel en leyes o derecho constitucional
Puesto	Asesor(a) Legal		
Área	Dirección		
Sueldo	400 USD promedio mensual		
3. EXPERIENCIA LABORAL			
Tiempo de Experiencia	Tercer nivel		
	2 años		
Especificidad	Asesoría jurídica en áreas administrativas		
4. FUNCIONES A CUMPLIR			
1	Brinda asesoramiento jurídico a la dirección de la CEAPR.		
2	Describe y legaliza los contratos del nuevo personal que se integre a la clínica.		
3	Lleva a cabo el proceso de liquidación para el personal correspondiente.		
4	Diseña documentos como desahucios, memorándums, visto buenos y demás cuanto se requiera.		
5	Defiende los intereses de la clínica en el ámbito legal y jurídico.		
6	Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 25-5: Perfil y funciones del puesto de farmacia

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
Código interno	CEAPR.003	Nivel de Instrucción	Bachiller en Química o afines
Puesto	Técnico(a) de farmacia		
Área	Asistencial		
Sueldo	425 USD		
3. EXPERIENCIA LABORAL			
Tiempo de Experiencia	Bachillerato		
	1 año y medio		
Especificidad	Atención en farmacias o en ventas y facturación		
4. FUNCIONES A CUMPLIR			
1	Recibe y ordena los productos de farmacia según el orden que corresponda.		
2	Entrega a los pacientes los productos de farmacia en base a la receta médica.		
3	Emite factura a todos los pacientes según los productos vendidos.		
4	Realiza el cuadro de caja diario y entrega el dinero a la dirección.		
5	Mantiene el orden y limpieza de toda el área de farmacia.		
6	Verifica el stock continuamente y notifica la compra de los productos a través de un informe.		
7	Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 26-5: Descripción del puesto de enfermería

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
Código interno	CEAPR.004	Nivel de Instrucción	Tercer nivel en enfermería
Puesto	Enfermero (a)		
Área	Asistencial		
Sueldo	600 USD		
3. EXPERIENCIA LABORAL			
Tiempo de Experiencia	Tercer nivel		
	1 año		
Especificidad	Atención médica auxiliar		
4. FUNCIONES A CUMPLIR			
1	Asiste a los médicos y especialistas según el requerimiento.		
2	Toma los signos vitales a los diferentes pacientes.		
3	Mantiene limpia su área de atención.		
4	Pone sueros, inyecciones y demás a los pacientes.		
5	En cierto horario establecido por la dirección brinda ayuda a farmacia.		
6	Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 27-5: Descripción del puesto de medicina general

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
Código interno	CEAPR.005	Nivel de Instrucción	Médico en medicina general
Puesto	Médico general		
Área	Asistencial		
Sueldo	1000 USD		
3. EXPERIENCIA LABORAL			
Tiempo de Experiencia	Tercer nivel		
	1 año		
Especificidad	Atención médica general		
4. FUNCIONES A CUMPLIR			
1	Brinda atención médica general a los pacientes.		
2	Mantiene su área de trabajo limpia.		
3	Realiza informes de las actividades diarias.		
4	Motiva a los pacientes el uso de los servicios de la clínica.		
5	Cumple con el horario de su jornada laboral.		
6	Notifica cualquier novedad a la dirección.		
7	Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 28-5: Descripción del puesto de especialistas

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
Código interno	CEAPR.007	Nivel de Instrucción	Cuarto Nivel en especialidades médicas
Puesto	Especialistas		
Área	Asistencial		
Sueldo	65% de la atención médica		
3. EXPERIENCIA LABORAL			
Tiempo de Experiencia	Cuarto nivel		
	1 año		
Especificidad	Atención médica de especialidades		
4. FUNCIONES A CUMPLIR			
1	Brinda atención médica especializada a los pacientes.		
2	Mantiene su área de trabajo limpia.		
3	Realiza informes de las actividades diarias.		
4	Motiva a los pacientes el uso de los servicios de la clínica.		
5	Cumple con la agenda propuesta.		
6	Cobra su sueldo con factura.		
7	Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 29-5: Descripción del puesto de estadística

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
Código interno	CEAPR.008	Nivel de Instrucción	Bachiller en ciencias generales
Puesto	Atención en estadística		
Área	Administrativa		
Sueldo	425 USD		
3. EXPERIENCIA LABORAL			
Tiempo de Experiencia	Bachiller		
	1 año		
Especificidad	En agendamiento y atención al cliente		
4. FUNCIONES A CUMPLIR			
1	Agendar los turnos a los pacientes.		
2	Crear los historiales clínicos.		
3	Archivar las historias clínicas de los pacientes.		
4	Contactar a los especialistas para notificar la agenda correspondiente.		
5	Mantiene su área de trabajo limpia.		
6	Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 30-5: Descripción del puesto de contabilidad

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN ACADÉMICA	
Código interno	CEAPR.006	Nivel de Instrucción	Tercer nivel en contabilidad CPA
Puesto	Contador(a)		
Área	Administrativa		
Sueldo	750 USD		
3. EXPERIENCIA LABORAL			
Tiempo de Experiencia:	Tercer nivel		
	3 años		
Especificidad	Llevar la contabilidad en empresas privadas.		
4. FUNCIONES A CUMPLIR			
1	Llevar todas las cuentas contables a través del sistema implementado por la clínica.		
2	Maneja el proceso de compras de medicinas e insumos médicos bajo autorización de la dirección.		
3	Mantiene al día las obligaciones impuestas por el Servicio de Rentas Internas.		
4	Genera los roles de pago para el personal de planta y emite los cheques para que firme la dirección.		
5	Recibe los informes del personal médico especialista y compara con la información registrada de la atención a los pacientes para posterior a ello emitir el cheque de pago para que firme la dirección.		
6	Elabora los informes de los estados financieros y archiva mensualmente el físico como respaldo.		
7	Las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.4.3.3 Táctica 03: Proceso de contratación del personal

Tablas 31-5: Proceso de contratación del personal

Antecedente	Actualmente no existe un proceso definido de contratación para el personal de la clínica, solo se recibe las carpetas y se selecciona en base a los méritos.
Objetivo	Definir un proceso de contratación para el personal de la clínica a través de actividades que permitan seleccionar a los más idóneos.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detectar la necesidad del puesto de trabajo requirente para la clínica. 2. Realizar la convocatoria para el puesto detectado a través de redes sociales. 3. Para la postulación se utilizará la plataforma de socio empleo. 4. La selección del personal será según el perfil de puestos estipulado en el manual correspondiente. 5. Aquellos postulantes que cumplan con los méritos, se les enviará un link para tomarles una prueba psicométrica y técnica según el cargo. 6. Una vez finalizada las pruebas, pasarán a la entrevista los postulantes que obtengan un puntaje igual o superior a 80 puntos. 7. La entrevista la desarrollará la dirección con una persona de apoyo. 8. Los tres mejores puntuados deben presentar la documentación respectiva. 9. Finalmente el que obtenga el mayor puntaje incluido la entrevista y cumpla con la documentación, será el ganador del puesto. 10. Declarar el ganador según el cronograma de socio empleo.
Alcance	Contratación del personal para la CEAPR
Tiempo	Cuando se requiera contratar a personal para la CEAPR
Responsable	Dirección
Presupuesto	\$ 0,00
Descripción del presupuesto	No se necesita presupuesto.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).



Figura 26-5: Sitio para la creación de una cuenta en socio empleo

Fuente: Página web de socio empleo, (2022).

5.4.3.4 *Táctica 04: Capacitación al personal*

Tablas 32-5: Capacitación al personal

Antecedente	La CEAPR no planifica capacitaciones para el personal, es así que se debería organizar capacitaciones en temas de atención al paciente, motivación, entre otras.
Objetivo	Capacitar al personal de la CEAPR en temas de atención al cliente y motivación con el fin de fortalecer el compromiso para el cumplimiento de los objetivos planteados.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar la capacitación con los dos temas propuestos para un fin de semana. 2. Contactar a dos profesionales que dominen los temas estipulados y contratarlos para que brinden la capacitación en la fecha planificada. 3. Reservar una quinta para la capacitación y que sea con almuerzo incluido. 4. La asistencia del personal que trabaja en jornada completa será obligatorio y para los especialistas opcional, pero deben confirmar la asistencia para la reservación. 5. Al inicio y al fin de la capacitación se hará firmar un registro de asistencia. 6. La capacitación finalizará con un examen respecto a los temas planteados, el mismo que debe ser aprobado con 7/10, caso contrario se le descontará el proporcional de la capacitación en el rol de pagos. 7. Elaborar un documento con los puntos que se debe desarrollar el día de la capacitación.
Alcance	Personal interno CEAPR
Tiempo	Una vez al año
Responsable	Contabilidad
Presupuesto	\$ 1500,00
Descripción del presupuesto	Presupuesto aproximado para el pago a los capacitadores y para toda la logística de la capacitación.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

 <p>CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA CAPACITACIÓN AL PERSONAL</p>
PUNTOS A TRATAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de asistencia antes de iniciar la capacitación. 2. Saludo de bienvenida por parte de la Directora de la CEAPR. 3. Mención de la importancia de capacitar al personal (Responsable de contabilidad). 4. Lectura de la hoja de vida del capacitador del tema motivacional. 5. Intervención del capacitador con el tema motivacional. 6. Tiempo libre para un refrigerio. 7. Lectura de la hoja de vida del capacitador del tema en atención al cliente. 8. Intervención del capacitador con el tema de atención al cliente. 9. Examen con preguntas sobre los temas tratados. 10. Almuerzo en general 11. Despedida del evento 12. Registro de asistencia al finalizar la capacitación.

Figura 27-5: Propuesta de los puntos a tratar en la capacitación

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.4.3.5 Táctica 05: Control de asistencia

Tablas 33-5: Control de asistencia

Antecedente	No existe un control de asistencia para el personal de la CEAPR, por tal motivo es fundamental implementar un reloj biométrico para los registros diarios.
Objetivo	Implementar un sistema de control de asistencia para el personal de la CEAPR a través de la instalación de un reloj biométrico.
Acciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la adquisición de un reloj biométrico con las características que satisfagan las necesidades requirentes de la CEAPR. 2. Ubicar el reloj biométrico en un lugar visible en la clínica para posterior a ello registrar a todo el personal en el mismo. 3. Notificar el horario laboral de cada uno de los que laboran en la clínica y el día que inicia con el registro en el biométrico. 4. Establecer el máximo de minutos de atraso que el personal puede tener en el mes, en el caso de exceder esos minutos se descontará un valor por minuto adicional del rol de pagos. 5. Generar reportes mensuales de la asistencia del personal para verificar los minutos de atraso. 6. Realizar el cálculo respectivo del descuento en el caso que corresponda para que sea considerado en el rol de pagos. 7. Emitir un reconocimiento al personal que no tiene atrasos en el mes.
Alcance	Personal interno CEAPR
Tiempo	1 mes
Responsable	Contabilidad
Presupuesto	\$ 400,00
Descripción del presupuesto	Valor para la adquisición del reloj biométrico, según precios que se encuentran actualmente en el mercado.

Fuente: Matriz FODA CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).



Figura 28-5: Prototipo del reloj biométrico

Fuente: Imágenes Google, (2022).

Tablas 34-5: Políticas para la CEAPR

 CLÍNICA DE ESPECIALIDADES ALEXA PARRA RIVERA POLÍTICAS INTERNAS
<p>Asistencia laboral:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Es de responsabilidad del personal asistir puntualmente a laborar según su horario asignado.2. El personal podrá ingresar a laborar hasta con 5 minutos tarde, pasado este tiempo se le asignará una multa por cada minuto de atraso.3. La multa por minuto de atraso será de 0,25 centavos.4. Al final del mes se le descontará el valor correspondiente del rol de pagos por concepto de atrasos según corresponda.5. Se premiará la puntualidad del personal con un bono del 2% adicional a su sueldo. <p>Permisos y vacaciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. La autorización de permisos será de responsabilidad de la dirección.2. Los permisos serán solicitados a través de un documento tipo solicitud por quien lo requiera.3. El permiso debe ser enviado a la dirección con 48 horas de anticipación.4. Los permisos serán aprobados según los días de vacaciones que tenga el personal.5. Las vacaciones serán asignadas bajo una planificación con el fin de que no afecte el funcionamiento de la clínica.6. Todos los demás permisos serán aprobados bajo lo que estipula la ley. <p>Uniforme:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El personal debe asistir con el uniforme según lo estipulado por la dirección.2. En caso de no asistir con el uniforme se deberá justificar la razón, de no ser justificable se le asignará una multa por incumplimiento.3. La multa por no asistir con el uniforme es de 10usd por cada día.4. Las sumas de las multas serán descontadas a fin de mes a través del rol de pagos.5. El uniforme será financiado un porcentaje por la clínica y un porcentaje por el personal según el puesto de trabajo.

Limpieza y desinfección:

1. La limpieza la realizará el personal en su área correspondiente.
2. Al detectar falta de limpieza en alguna área se hará un llamado de atención de persistir se le enviará un memorándum.
3. La desinfección será de responsabilidad del área de enfermería.

Residuos de atención médica:

1. El tratamiento de los residuos médicos será conforme la normativa.
2. De no cumplir con lo que estipula la normativa se le enviará un memorándum al personal que corresponda.
3. El personal que de la atención médica y se generó los residuos es el responsable de cumplir con el tratamiento de residuos según la normativa.

Control de inventarios:

1. El control de inventarios de farmacia será una vez al mes en base a un muestreo de 10 productos rotativos; el control total se realizará una vez al año.
2. El control de inventarios de bienes muebles será cada 6 meses y cuando se desvincule el personal de la clínica.
3. El personal de cada área será el custodio de los bienes según lo que le corresponda y que se encontrará registrado a través de un acta de entrega recepción.
4. La responsabilidad de controlar el inventario será del área de contabilidad y la dirección podrá levantar un control cuando amerite.

Comportamiento interno:

1. El personal debe mantener un espíritu de trabajo en equipo, bajo un comportamiento de ética profesional.
2. No debe existir relación sentimental entre los compañeros de trabajo.
3. Se prohíbe realizar festejos dentro de las horas laborales
4. Todo el personal debe cumplir con las funciones que le corresponde, por ningún motivo debe asumir alguna función que no esté en el manual de puestos y que no haya sido asignada por la máxima autoridad.

Fuente: Diagnóstico situacional Clínica CEAPR, (2022).

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.5 Plan Financiero

5.5.1 Introducción

El presente plan financiero busca determinar la viabilidad o no de la reinversión detectada al momento de diseñar las diferentes tácticas en los distintos planes y que fueron realizadas en base a la necesidad empresarial, es así, que a continuación se menciona las tácticas a seguir para cumplir con la estrategia de viabilidad de la reinversión: detalle de la reinversión, definición de financiamiento, proyección de las ventas, proyección de los gastos, realizar las proyecciones de los estados financieros, proyección del flujo de caja y finalmente calcular los indicadores de factibilidad respecto a la reinversión que se va a utilizar para ejecutar el plan de negocios para la CEAPR, es así que se determinará el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), una vez que se obtenga los resultados se verificará si existe o no viabilidad para reinvertir el dinero, es así que con esta información la dirección puede tomar la decisión de ejecutar todos los planes que tienen como propósito fortalecer las distintas áreas de la Clínica.

5.5.2 Objetivos

5.5.2.1 Objetivo general

Verificar si es viable o no la reinversión que tiene que realizar la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera para la ejecución de todas las tácticas planteadas en el presente plan de negocios.

5.5.2.2 Objetivos específicos

- Determinar el valor de la reinversión a través de una matriz que detalle las estrategias y tácticas respectivamente.
- Definir el método de financiamiento a través del análisis de inyección del capital o apalancamiento financiero.
- Realizar las diferentes proyecciones tanto de ingresos como de gastos para la CEAPR en el periodo del 2022 al 2026.
- Determinar si la reinversión para la ejecución del plan de negocios es viable en base a los indicadores financieros y económicos como por ejemplo el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Periodo de Retorno de la Inversión.

5.5.3 Estrategia de viabilidad de la reinversión

5.5.3.1 Táctica 01: Reinversión

El plan de negocios en su totalidad requiere de una inversión en efectivo, siendo en este caso una reinversión ya que la Clínica se encuentra en funcionamiento, por lo tanto, en este punto se describe de forma detallada el presupuesto necesario para la ejecución de cada plan a través de las estrategias y tácticas planteadas.

Tablas 35-5: Reinversión

PLAN	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	VALOR
MARKETING	Producto	Cumplimiento en la oferta de especialidades	\$ 400,00
		Acuerdo de contratación con los especialistas	\$ 500,00
		Cartera amplia de proveedores de farmacia	\$ 20,00
		Alianzas estratégicas	\$ 200,00
	Precio	Margen de utilidad en especialidades	\$ 0,00
		Margen utilidad en productos de farmacia	\$ 0,00
		Margen de utilidad en las alianzas estratégicas	\$ 0,00
	Plaza	Charlas gratuitas sobre salud en diferentes instituciones	\$ 200,00
		Brigadas médicas	\$ 500,00
	Promoción	Creación de redes sociales	\$ 500,00
		Posteo en redes sociales	\$ 800,00
		Aplicación de descuentos	\$ 0,00
		Papelería para la CEAPR	\$ 200,00
		Uniformes CEAPR	\$ 250,00
OPERACIONES	Control interno	Distribución en planta	\$ 500,00
		Implementación de un sistema contable	\$ 300,00
		Control del inventario de farmacia	\$ 0,00
		Control del inventario activos no corrientes	\$ 0,00
		Flujogramas de los principales procesos	\$ 0,00
		Determinación de la capacidad de planta	\$ 0,00
ORGANIZACIONAL	Organizativa	Creación de la filosofía organizacional	\$ 0,00
		Manual de puestos	\$ 0,00
		Proceso de contratación del personal	\$ 0,00
		Capacitación al personal	\$ 1.500,00
		Control de asistencia	\$ 400,00
		Políticas para la CEAPR	\$ 0,00
INVERSIÓN INICIAL			\$ 6.270,00

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.5.3.2 Táctica 02: Financiación

El tipo de financiamiento para la ejecución del presente plan de negocios fue definido después de tener la entrevista con la Dra. Alexandra Parra Rivera que mencionó que cuenta con el dinero en efectivo para reinvertir en la Clínica, es así que se requiere de **\$ 6.270,00** para la ejecución de las tácticas, el mismo que será por aporte directo de la dirección.

5.5.3.3 Táctica 03: Proyección de ingresos a 5 años

La proyección de los ingresos tiene como fundamento lo determinado en la demanda insatisfecha, por lo tanto, se pretende cubrir el 47% de esa demanda identificada en el primer año y para los demás años se incrementará un 1% adicional en relación al posicionamiento que va teniendo la clínica, además se identificó que en la declaración del impuesto a la renta del año 2021 se generó un ingreso de \$ 99.840,00, es así que al valor de la demanda insatisfecha que se va a cubrir se le aumentará \$ 99.000,00 en promedio por el ingreso que viene generando habitualmente sin un plan de negocios, es así que a continuación, se plantea la proyección respectiva.

Tablas 36-5: Proyección de ingresos a 5 años

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA	% A CUBRIR	DEMANDA A CUBRIR	INGRESO HABITUAL	INGRESO TOTAL
2022	\$200.737,77	\$86.939,53	\$113.798,24	47%	\$53.485,17	\$99.000,00	\$152.485,17
2023	\$201.078,29	\$87.087,01	\$113.991,28	48%	\$54.715,81	\$99.000,00	\$153.715,81
2024	\$201.418,80	\$87.234,48	\$114.184,32	49%	\$55.950,31	\$99.000,00	\$154.950,31
2025	\$201.759,31	\$87.381,96	\$114.377,35	50%	\$57.188,68	\$99.000,00	\$156.188,68
2026	\$202.099,82	\$87.529,43	\$114.570,39	51%	\$58.430,90	\$99.000,00	\$157.430,90

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.5.3.4 Táctica 04: Proyección de gastos a 5 años

Tablas 37-5: Rol de pagos mensual

Nº	CARGO	SALARIO	APORTE IESS 11,15%	XIII	XIV	FONDO RESERVA	VACACIONES	SALIDA EFECTIVO MENSUAL
1	Directora	\$ 1.212,00	\$ 135,14	\$ 101,00	\$ 35,42	\$ 101,00	\$ 50,50	\$ 1.635,05
1	Técnico de farmacia	\$ 425,00	\$ 47,39	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 17,71	\$ 596,35
1	Enfermera	\$ 600,00	\$ 66,90	\$ 50,00	\$ 35,42	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 827,32
1	Médico General	\$ 1.000,00	\$ 111,50	\$ 83,33	\$ 35,42	\$ 83,33	\$ 41,67	\$ 1.355,25
1	Estadística	\$ 425,00	\$ 47,39	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 35,42	\$ 17,71	\$ 596,35
1	Contador (a)	\$ 750,00	\$ 83,63	\$ 62,50	\$ 35,42	\$ 62,50	\$ 31,25	\$ 1.025,29
TOTAL		\$ 4.412,00	\$ 491,94	\$ 367,67	\$ 212,50	\$ 367,67	\$ 183,83	\$ 6.035,60

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

PREMISAS DE LA PROYECCIÓN DE LOS GASTOS

El costo de ventas es determinado por los ingresos de los especialistas y por la venta de productos de farmacia, en el caso de la atención médica general no cuenta con costo de venta ya que los valores se ven reflejados en los gastos, es así que el costo de venta por servicio de especialidades es del 65%, el mismo que fue calculado en base a la atención de este servicio que se detalla en el plan de marketing en la estrategia de precio específicamente en la táctica de margen de utilidad de especialistas, por otro lado, se estipula el 10% de venta de medicamentos en farmacia del total de ingresos que tiene la Clínica y de este valor se determina que el 75% es el costo de ventas.

Los gastos que se establecieron dentro del estado de resultados son principalmente los que se generaron en los diferentes planes y que al ser clasificados en cuentas contables se puede visualizar estos valores en el gasto de marketing, de mejoras y de capacitación, pero adicional a estos gastos se requiere de otros para mantener la Clínica en funcionamiento, como, por ejemplo, sueldos y salarios, servicios básicos, servicios profesionales, gastos insumos médicos y gasto depreciación.

El gasto de marketing tiene que ver con el presupuesto que se requiere para ejecutar el plan de marketing, esto respecto al primer año ya para los demás años se considera mantener un valor de \$1.000,00 para que sea utilizado en publicitar a la clínica; en el gasto de mejoras se necesita \$1.200,00 en el primer año y se determina un valor de \$500,00 para los otros años, respecto al gasto de capacitación se requiere de \$1.500,00 solo para el primer año.

Para los gastos de sueldos y salarios se estipula conforme el rol de pagos, los servicios básicos se consume en promedio \$60,00 mensual que multiplicado por 12 se obtiene el valor correspondiente, en relación a servicios profesionales se refiere a la contratación de la asesoría legal con un promedio de pago de \$200,00 al mes que de igual forma se le multiplica por 12 para obtener el valor anual, en el gasto de insumos médicos se estima un consumo de \$200,00 al mes por el consumo de estos productos en las atenciones médicas y que al multiplicar por 12 meses se obtiene el valor anual, finalmente el gasto depreciación se obtiene en base al cálculo que estipula la contabilidad para cada activo no corriente; en estos últimos gastos desde sueldos y salarios y hasta insumos médicos se aplica un 0,8% de incremento por concepto de inflación para los siguientes años.

Tablas 38-5: Proyección de gastos

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto de marketing	\$ 3.570,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Gasto de mejoras	\$ 1.200,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Gasto capacitación	\$ 1.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gasto sueldos y salarios	\$ 72.427,26	\$ 73.006,67	\$ 73.590,73	\$ 74.179,45	\$ 74.772,89
Gasto servicios básicos	\$ 720,00	\$ 725,76	\$ 731,57	\$ 737,42	\$ 743,32
Gasto servicios profesionales	\$ 2.400,00	\$ 2.419,20	\$ 2.438,55	\$ 2.458,06	\$ 2.477,73
Gasto insumos médicos	\$ 2.400,00	\$ 2.419,20	\$ 2.438,55	\$ 2.458,06	\$ 2.477,73
TOTAL	\$ 84.217,26	\$ 80.070,83	\$ 80.699,40	\$ 81.333,00	\$ 81.971,66

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 39-5: Activos no corrientes

MAQUINARIA Y EQUIPO			
CANT.	DETALLE	V/U	V. TOTAL
1	Equipo odontológico	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
TOTAL			\$5.000,00
MUEBLES Y ENSERES			
CANT.	DETALLE	V/U	V. TOTAL
10	Consultorios	\$350,00	\$3.500,00
10	Sillas	\$15,00	\$150,00
4	Mostradores	\$120,00	\$480,00
TOTAL			\$4.130,00
EQUIPO TECNOLÓGICOS			
CANT.	DETALLE	V/U	V. TOTAL
1	Computadora de escritorio	\$500,00	\$500,00
1	Impresora	\$220,00	\$220,00
1	TV 42"	\$350,00	\$350,00
TOTAL			\$1.070,00
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS (MENAJE DE COCINA)			
CANT.	DETALLE	V/U	V. TOTAL
1	Herramientas médicas	\$1.000,00	\$1.000,00
TOTAL			\$1.000,00

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Tablas 40-5: Proyección del gasto depreciación de los activos no corrientes

Activos Fijos	Valor	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Maquinaria y equipo	\$ 5.000,00	10%	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Muebles y enseres	\$ 4.130,00	10%	\$ 413,00	\$ 413,00	\$ 413,00	\$ 413,00	\$ 413,00
Equipo de cómputo	\$ 1.070,00	33,33%	\$ 356,63	\$ 356,63	\$ 356,63	\$ 356,63	\$ 356,63
Herramientas y accesorios	\$ 1.000,00	20%	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Gasto depreciación			\$ 1.469,63				

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

5.5.3.5 Táctica 05: Proyección de estados financieros

Tablas 41-5: Estado de resultados proyectado

CUENTAS CONTABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos Netos	\$152.485,17	\$153.715,81	\$154.950,31	\$156.188,68	\$157.430,90
Servicio Especialistas	\$63.340,00	\$63.851,18	\$64.363,98	\$64.878,37	\$65.394,37
Servicio Médico General	\$73.896,66	\$74.493,05	\$75.091,31	\$75.691,44	\$76.293,44
Farmacia	\$15.248,52	\$15.371,58	\$15.495,03	\$15.618,87	\$15.743,09
(-) Costo de ventas	\$52.607,39	\$53.031,96	\$53.457,86	\$53.885,09	\$54.313,66
Comisión Especialistas	\$41.171,00	\$41.503,27	\$41.836,58	\$42.170,94	\$42.506,34
Costo Farmacia	\$11.436,39	\$11.528,69	\$11.621,27	\$11.714,15	\$11.807,32
= Utilidad Bruta en Ventas	\$99.877,79	\$100.683,86	\$101.492,46	\$102.303,58	\$103.117,24
(-) Gastos	\$85.686,89	\$81.540,47	\$82.169,03	\$82.802,63	\$83.441,29
Gasto de marketing	\$3.570,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Gasto de mejoras	\$1.200,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Gasto capacitación	\$1.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gasto sueldos y salarios	\$72.427,26	\$73.006,67	\$73.590,73	\$74.179,45	\$74.772,89
Gasto servicios básicos	\$720,00	\$725,76	\$731,57	\$737,42	\$743,32
Gasto servicios profesionales	\$2.400,00	\$2.419,20	\$2.438,55	\$2.458,06	\$2.477,73
Gasto insumos médicos	\$2.400,00	\$2.419,20	\$2.438,55	\$2.458,06	\$2.477,73
Gasto depreciación	\$1.469,63	\$1.469,63	\$1.469,63	\$1.469,63	\$1.469,63
= Utilidad antes de Participación	\$14.190,90	\$19.143,39	\$19.323,42	\$19.500,96	\$19.675,95
(-)15% Participación Trabajadores	\$2.128,64	\$2.871,51	\$2.898,51	\$2.925,14	\$2.951,39
= Utilidad antes de Impuestos	\$12.062,27	\$16.271,88	\$16.424,91	\$16.575,81	\$16.724,56
(-) Impuesto a pagar (RIMPE)	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
= Utilidad Neta	\$10.062,27	\$14.271,88	\$14.424,91	\$14.575,81	\$14.724,56
(+) Caja inicial	\$0,00	\$17.801,90	\$33.543,41	\$49.437,96	\$64.413,40
(+) Depreciaciones	\$1.469,63	\$1.469,63	\$1.469,63	\$1.469,63	\$1.469,63
(+) Financiamiento	\$6.270,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) Compra de activos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.070,00	\$0,00
(=) Flujos Netos acumulados	\$17.801,90	\$33.543,41	\$49.437,96	\$64.413,40	\$80.607,58

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Interpretación

Los ingresos netos provienen de lo que anteriormente se mencionó, es decir, de lo que se va a cubrir de la demanda insatisfecha más el ingreso promedio que habitualmente se ha generado desde la apertura de la clínica, además, se debe considerar que de ese valor el 10% es por venta de productos de farmacia y la diferencia se distribuye en el servicio de especialistas que abarcan un 46,15% y la atención médica general 53,85% según la capacidad de planta utilizada, así mismo el costo de ventas es el 65% por especialidades y el 75% por venta de productos de farmacia; los gastos provienen de las tácticas que se van a ejecutar en el presente plan y también los que se requiere para el funcionamiento de la clínica como se detalló anteriormente, como parte final se evidencia que desde el primer año existe utilidad, la misma que puede aumentar ya que la proyección está dada al cubrir un 47% de la demanda insatisfecha.

Tablas 42-5: Balance general proyectado

CUENTAS CONTABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO CORRIENTE	\$29.332,27	\$45.073,78	\$60.968,33	\$75.943,77	\$92.137,95
Caja - Bancos	\$17.801,90	\$33.543,41	\$49.437,96	\$64.413,40	\$80.607,58
Inventarios	\$11.030,37	\$11.030,37	\$11.030,37	\$11.030,37	\$11.030,37
Suministros de oficina	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
ACTIVO NO CORRIENTE	\$9.730,37	\$8.260,74	\$6.791,11	\$6.391,48	\$4.921,85
Maquinaria y equipo	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00	\$5.000,00
Muebles y enseres	\$4.130,00	\$4.130,00	\$4.130,00	\$4.130,00	\$4.130,00
Equipo de cómputo	\$1.070,00	\$1.070,00	\$1.070,00	\$1.070,00	\$1.070,00
Herramientas y accesorios	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
(-) Depreciaciones acumulada	\$1.469,63	\$2.939,26	\$4.408,89	\$4.808,52	\$6.278,16
TOTAL DE ACTIVOS	\$39.062,64	\$53.334,52	\$67.759,43	\$82.335,24	\$97.059,80
PASIVO					
Pasivo Corriente	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Proveedores	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
TOTAL PASIVOS	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
PATRIMONIO					
Capital	\$26.000,37	\$26.000,37	\$26.000,37	\$26.000,37	\$26.000,37
Resultados del Ejercicio	\$10.062,27	\$14.271,88	\$14.424,91	\$14.575,81	\$14.724,56
Resultados Acumulados	\$0,00	\$10.062,27	\$24.334,15	\$38.759,06	\$53.334,87
TOTAL PATRIMONIO	\$36.062,64	\$50.334,52	\$64.759,43	\$79.335,24	\$94.059,80
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$39.062,64	\$53.334,52	\$67.759,43	\$82.335,24	\$97.059,80

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Interpretación

La caja o efectivo que se evidencia en el Balance General proviene del flujo de caja neto, es decir, de las entradas y salidas del dinero de cada año, es así que al realizar la proyección se visualiza el aumento progresivo que se genera, además al tener una farmacia dentro de las instalaciones se verifica un rubro en inventarios que es en promedio lo que se tiene en medicamentos, también se puede observar los suministros de oficina con un valor de \$500,00 que básicamente es lo que permanece en este tipo de productos que son útiles para el personal de la clínica, por lo tanto, se determina un mayor porcentaje en los activos corrientes por las razones mencionadas; los activos no corrientes son todos aquellos que se encuentran en la clínica siendo importantes para el funcionamiento de la misma, y finalmente se puede manifestar que el financiamiento de los activos es gracias al capital propio de la directora de la CEAPR, es así que en términos financieros la empresa se encuentra capitalizada, siendo su única deuda la que mantiene con los proveedores que le brindan crédito por los productos farmacéuticos.

5.5.3.6 Táctica 06: Análisis económico y financiero

Tablas 43-5: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA					
VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 152.485,17	\$ 153.715,81	\$ 154.950,31	\$ 156.188,68	\$ 157.430,90
SALIDAS	\$ 140.953,28	\$ 137.974,30	\$ 139.055,77	\$ 141.213,23	\$ 141.236,71
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 11.531,90	\$ 15.741,52	\$ 15.894,54	\$ 14.975,44	\$ 16.194,19
FLUJO ACUMULADOS	\$ 11.531,90	\$ 27.273,41	\$ 43.167,96	\$ 58.143,40	\$ 74.337,58

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Interpretación: La determinación del flujo de efectivo se fundamenta de la diferencia de los ingresos y salidas de efectivo de la clínica en estudio, por lo tanto, se obtiene estos valores del estado de resultados, sin considerar aquellas transacciones que son netamente contables como por ejemplo la depreciación; este cálculo se lo realiza para cada año como se puede visualizar en la tabla anterior y que finaliza con los flujos acumulados que es la suma de los flujos de cada año.

➤ **Valor actual neto (VAN)**

El cálculo para obtener el valor actual neto se basa en aplicar una tasa de descuento que cubra las expectativas del inversionista, la misma que debe ser utilizada en los flujos de efectivo de cada año para traer esos valores al presente, si al sumar estos valores y restar la inversión se obtiene un valor positivo se determina viabilidad en la inversión, a continuación, se detalla el cálculo respectivo:

$$\text{Fórmula: } -\text{Inversión Inicial} + \frac{FE1}{(1+i)^1} + \frac{FE2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FEn}{(1+i)^n}$$

Datos:

Inversión Inicial = \$ 32.270,37 (suma del presupuesto para el presente plan de negocios más el capital que se evidencia en el balance general)

FE= Flujo del efectivo

i = Tasa de descuento (6%)

Tablas 44-5: Valor actual neto

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos	\$ 11.531,90	\$ 15.741,52	\$ 15.894,54	\$ 14.975,44	\$ 16.194,19
(1 + i) ^	1,06	1,12	1,19	1,26	1,34
Flujos descontados	\$ 10.879,15	\$ 14.009,89	\$ 13.345,36	\$ 11.861,95	\$ 12.101,24
VAN	\$ 29.927,23				

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Interpretación: Una vez realizado el cálculo correspondiente se obtiene como resultado \$29.927,23 de valor actual neto, es decir, que la inversión es viable ya que aun descontando un 6% de los flujos se sigue visualizando un valor superior a cero.

➤ **Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno (TIR), es el porcentaje de obtención de la inversión realizada cuando el VAN es cero, es decir, que, si en el cálculo del VAN se obtuvo un valor positivo por una tasa de descuento del 6%, se debe identificar que a una tasa superior el VAN se convertirá en cero, para este propósito se presenta a continuación el cálculo respectivo:

Tablas 45-5: Tasa interna de retorno

VARIABLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos	\$ 11.531,90	\$ 15.741,52	\$ 15.894,54	\$ 14.975,44	\$ 16.194,19
(1 + i) ^	1,34	1,80	2,41	3,24	4,35
Flujos descontados	\$ 8.595,42	\$ 8.745,39	\$ 6.581,84	\$ 4.622,16	\$ 3.725,56
VAN	\$ 0,00				
TIR	34,16%				

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Interpretación: La tasa interna de retorno es el 34,16%, es decir, que con este porcentaje el VAN es cero, es así que se corrobora la viabilidad de la inversión ya que la tasa que se obtiene es superior a la tasa pasiva que en las instituciones financieras en promedio es del 5% anual.

➤ **Periodo de retorno de la inversión (PRI)**

El periodo de retorno de la inversión permite obtener el tiempo en el que se recuperará la inversión que se requiere para la ejecución de las tácticas, por lo tanto, a continuación, se realiza el cálculo correspondiente que dará como resultado el tiempo en años, meses y días.

Fórmula: $A + \frac{b-c}{d}$

Tablas 46-5: Periodo de retorno de la inversión

DATOS			CÁLCULO	
A=	Año inmediato anterior en que se recupera la inversión	2	PRI	2,12
b=	Inversión inicial	\$ 32.270,37	Años	2
c=	Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en que se recupera la inversión	\$ 27.273,41	Meses	1,39
d=	Flujo de efectivo que se recupera la inversión	\$ 43.167,96	Días	12

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

Interpretación: La recuperación de la inversión será en 2 años con 1 mes y 12 días, este valor se obtiene al multiplicar los decimales del valor calculado por 12 meses y luego por 30 días respectivamente.

5.6 Cronograma de ejecución propuesto

Tablas 47-5: Cronograma de ejecución propuesto

TÁCTICA	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	MESES												PRESUPUESTO
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Organización para cumplir la oferta de especialidades	Dirección	3 meses													\$ 400,00
Acuerdo de contratación con los especialistas	Dirección / A. Jurídica	2 meses													\$ 500,00
Ampliar la cartera de proveedores de farmacia	Contabilidad	1 mes													\$ 20,00
Alianzas estratégicas	Dirección / Estadística	1 mes													\$ 200,00
Aplicar el margen de utilidad en especialidades	Dirección / Contabilidad	1 mes													\$ 0,00
Aplicar el margen utilidad en productos de farmacia	Dirección / Contabilidad	1 mes													\$ 0,00
Margen de utilidad en las alianzas estratégicas	Dirección / Contabilidad	1 mes													\$ 0,00
Charlas gratuitas sobre salud en diferentes instituciones	Dirección	3 meses													\$ 200,00
Brigadas médicas	Dirección / Estadística	4 veces al año													\$ 500,00
Creación de redes sociales	Dirección / Estadística	2 meses													\$ 500,00
Posteo en redes sociales	Dirección / Estadística	Mensualmente													\$ 800,00
Aplicación de descuentos	Contabilidad	Mensualmente													\$ 0,00
Papelería para la CEAPR	Estadística	1 mes													\$ 200,00
Uniformes CEAPR	Dirección	1 mes													\$ 250,00
Distribución en planta	Dirección / Estadística	3 meses													\$ 500,00
Implementación de un sistema contable	Contabilidad	2 meses													\$ 300,00
Control del inventario de farmacia	Contabilidad / Farmacia	Una vez al año													\$ 0,00
Control del inventario activos no corrientes	Contabilidad	2 veces al año													\$ 0,00
Socializar los flujogramas de los principales procesos	Dirección	1 mes													\$ 0,00
Determinación de la capacidad de planta	Dirección / Contabilidad	----													\$ 0,00
Socialización de la filosofía organizacional	Dirección	1 mes													\$ 0,00
Socialización del manual de puestos	Dirección / Contabilidad	1 mes													\$ 0,00
Proceso de contratación del personal	Dirección	Cuando se requiera													\$ 0,00
Capacitación al personal	Contabilidad	Una vez al año													\$ 1.500,00
Implementación del control de asistencia	Contabilidad	1 mes													\$ 400,00
Socialización de las políticas para la CEAPR	Dirección	1 mes													\$ 0,00
PRESUPUESTO TOTAL													\$ 6.270,00		

Realizado por: Pandashina, D. M. (2022).

CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Integración Curricular se sustenta teóricamente a través de material bibliográfico de diferentes autores que fueron citados y descritos en el capítulo II referente al marco teórico, es así que se planteó temas y subtemas que tienen relación directa con un plan de negocios, éste fundamento permitió el desarrollo del diagnóstico situacional, dando como resultado la matriz FODA que formó parte principal para el diseño de las diferentes estrategias y tácticas en cada uno de los siguientes planes: plan de marketing, plan operativo, plan organizacional y plan financiero.

La elaboración de cada capítulo tiene un fundamento metodológico, el mismo que se estableció en el capítulo III en el que se determinó una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo bajo un diseño no experimental de corte transversal, además el nivel investigativo fue descriptivo ya que se fue detallando cada suceso detectado en documentos y en el lugar de los hechos durante el desarrollo del tema propuesto, de igual manera se identificó la población económicamente activa del sector urbano del cantón San Miguel, los mismo que proporcionaron información valiosa para el planteamiento de las tácticas de cada plan diseñado, para el diagnóstico situacional se aplicó los métodos deductivo e inductivo acompañado de técnicas como la observación directa, entrevista y encuesta que fueron ejecutadas con sus respectivos instrumentos: guía de la observación, guía de la entrevista y el cuestionario.

Finalmente, se realizó el diagnóstico situacional a la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera desde un ámbito externo e interno que proporcionó las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que actualmente cuenta y enfrenta la misma, obteniendo como resultado los siguientes hallazgos: la ubicación de la clínica es estratégica, los activos no corrientes son nuevos, tienen un alto nivel de competitividad en el mercado, existe una amplia demanda insatisfecha a la que se puede ganar, no hay un posicionamiento definido de las diferentes empresas que prestan este servicio, los indicadores económicos son favorables para las empresas privadas, sin embargo, debe enfrentarse además internamente se ha identificado la falta de estrategias de marketing, carencia técnica para el área operativa, no existe una buena organización empresarial y financieramente no se establece proyecciones ni se toma decisiones en base a los estados financieros, por estas razones se estableció el diseño de un plan de negocios ya que a través de este documento se pretende fortalecer las distintas áreas de la clínica con el propósito de optimizar los recursos tanto económicos como financieros y mejorar la rentabilidad de la misma.

RECOMENDACIONES

En primera instancia se recomienda la aplicación total del presente plan de negocios para la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera ya que tiene un sustento teórico que garantiza su desarrollo y el cumplimiento de los objetivos empresariales de fortalecer las diferentes áreas y aumentar la rentabilidad, así mismo este Trabajo de Integración Curricular se convierte en un punto de partida para futuras investigaciones que permitan a la misma clínica mantener una mejora continua y también de ser modelo para otras empresas privadas de cualquier tipo de industria.

La metodología de la investigación utilizada forma parte de la demostración del diseño de un trabajo de calidad profesional, es así que nuevamente se recomienda la implementación de cada uno de los planes establecidos en el desarrollo de este Trabajo de Integración Curricular ya que dan solución a las necesidades de cada área de la clínica porque se fundamentan en el diagnóstico situacional que en síntesis dio como resultado la matriz FODA, de la cual nacen las estrategias y tácticas planteadas en cada plan para la CEAPR.

Finalmente, se motiva a la directora propietaria de la clínica a poner en marcha cada una de las tácticas planteadas en el plan de marketing ya que fueron elaboradas en base a las necesidades del mercado, también que se considere a la investigación de mercado como fuente directa para encontrar nuevas necesidades del negocio. Dentro del plan operativo que se ejecute la distribución en planta propuesta, además se tome en cuenta la capacidad máxima de planta para que la proyección sea alcanzar este límite establecido, así mismo se dé importancia a los flujogramas de procesos con el objetivo de optimizar tiempos y recursos. En lo que tiene que ver con el plan organizacional se recomienda la socialización de esta información a nivel de todo el personal para que puedan conocer cuál es el camino a seguir de aquí en adelante y busquen alcanzar los objetivos empresariales. En síntesis, se puede manifestar que la reinversión de dinero para la ejecución de este plan de negocios en relación a las proyecciones financieras realizadas brinda la viabilidad necesaria para que se tome la mejor decisión ya que se obtuvo un valor actual neto superior a cero, una tasa interna de retorno mayor a la tasa pasiva de una institución financiera y un retorno del dinero en menos de 2 años y medio, también se debe considerar que la clínica seguirá funcionando más años de los proyectados y que generarán nuevos flujos de efectivo y a la par el posicionamiento a nivel local.

BIBLIOGRAFÍA

- Acemoglu, D., Laibson, D., & List, J. (2017). *Economía*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129484>
- Alvarado, A. G., & Astudillo, D. (2018). *Plan de negocio, aplicado a la Clínica Latino en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de pregrado, Universidad del Azuay). Recuperado de: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7824/1/13620.pdf>
- Asobanca. (s.f.). *Perspectivas favorables en entornos inciertos para 2022*. Recuperado de: <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/perspectivas-favorables-en-entornos-inciertos-para-2022/#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20estima%20que,3%2C5%25%20en%202022.>
- Banco Central del Ecuador. (15 de 06 de 2022). *Información Económica del BCE*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Chu, M. (2020). *El ROI de las decisiones del marketing: un enfoque de rentabilidad*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/150845>
- Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39410>
- Ferreira, A., & Lía de Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación I*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/77034>
- Fondo Monetario Internacional. (31 de 10 de 2021). *Informes de perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>
- González, P. C. (2015). *Plan de negocios para la implementación de una red de clínicas para el control de peso a lo largo de Chile con importación de servicios de pruebas genéticas desde Estados Unidos*. (Tesis de pregrado, Universidad de Chile). Recuperado de:

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/134553/Plan-de-negocios-para-la-implementacion-de-una-red-de-clinicas-para-el.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Haro, A., & Rosario, J. F. (2017). *Dirección financiera: inversión*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/44579>

Harvard Business Review. (2021). *Cómo crear un plan de negocio*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/209681>

Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/69263>

Joanidis, C. (2017). *Plan de negocios: la película*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/77367>

Luna, A. C. (2015). *Administración estratégica*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39421>

Luna, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472>

Martínez, M. (2012). *La comunicación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70272>

Monroy, M. d., & Nava, N. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512>

Moreno, T. F. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/67489>

Olivera, J. (2015). *Fundamentos de economía*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/41176>

- Pedraza, O. H. (2015). *Modelo del plan de negocios: para la micro y pequeña empresa*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39387>
- Pérez, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa: UF1820*. Madrid, España: CEP. Recuperado de: *Marketing y plan de negocio de la microempresa: UF1820*
- Primicias. (s.f.). *Ecuador, una nación de emprendedores que crean negocios de corta vida*. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/ecuador-pais-emprendedores-negocios-corta-vida/>
- Quaranta, N. (2020). *Planes de negocio*. Universidad Adventista. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/130238>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid, España: Bubok Publishing S. L. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/189293>
- Sánchez, P. C. (2019). *Fundamentos del plan de marketing en internet*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/124250>
- Santana, C. B. (2020). *Plan de negocios para la comercialización de productos agrícolas en la Asociación "San Pedro de Licto" parroquia Licto, cantón Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/14000/1/22T0542.pdf>
- Soria, M. d. (2017). *Plan de marketing empresarial: UF2392*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/51205>
- Soriano, C. (1988). *Cómo evaluar su publicidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Soriano, J. M., García, M. C., Torrents, J., & Viscarri, J. (2015). *Economía de la empresa*. Barcelona: UPCGRAU.
- Vargas, A. (2015). *Marketing y plan de negocio de la microempresa (UF1820)*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/43784>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA A LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA EN LICENCIATURA EN FINANZAS
CUESTIONARIO



Objetivo: Identificar los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera a través de preguntas cerradas para poder establecer estrategias en busca de satisfacer las necesidades detectadas.

Datos informativos:

GENERO:

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

OCUPACIÓN:

Estudiante		Ama de Casa		Empleado Público	
Empleado Privado		Independiente		Jubilado	

EDAD (Años):

16 - 25		26 - 35		36 - 45	
46 - 55		56 - 65		66 - 75	

ESTADO CIVIL:

Soltero/a		Casado/a		Unión de hecho	
Divorciado/a		Viudo/a		Unión Libre	

1) Cuando se trata de temas de salud, usted normalmente, ¿a qué tipo de atención médica acude?

Atención Pública		Atención Privada	
------------------	--	------------------	--

2) Cuando por algún motivo tuvo que recibir atención médica privada, ¿Cuál es el valor promedio que ha gastado por consulta incluido medicamentos?

1usd - 50usd		51usd - 100usd		101usd - 150usd	
151usd - 200usd		201usd - 250usd		251usd - 300usd	

3) ¿Cuándo necesita atención medica privada, se hace atender en el cantón San Miguel o se dirige a otro cantón?

Cantón San Miguel		Otro Cantón	
-------------------	--	-------------	--

4) ¿Se siente satisfecho de la atención médica recibida de manera privada?

SI		NO	
----	--	----	--

5) ¿A través de que medio comunicacional le gustaría estar informado sobre los servicios de atención médica privada?

Radio ¿Cuál? _____		Hojas volantes y trípticos		Espacios publicitarios	
		Campañas médicas		Redes Sociales	

6) Cuando hablamos de atención médica privada en el cantón San Miguel, ¿Cuál empresa se le viene a la mente?, Enumere en orden de preferencia.

1		2		3	
---	--	---	--	---	--

7) De los siguientes enunciados respecto al servicio de atención médica privada, ¿Cuál o cuáles considera que son los más importantes?, puede seleccionar máximo tres respuestas.

Atención de calidad		Especialidades		Infraestructura	
Limpieza y aseo		Disponibilidad de medicamentos		Calidad de profesionales	
Puntualidad en el servicio		Exámenes médicos		Equipos con tecnología avanzada	

8) ¿Qué tipos de promociones considera que deberían aplicar las empresas que brindan el servicio de atención médica privada?, por favor seleccione solo una respuesta.

Descuento por tercera edad		Descuento en Farmacia	
Descuento por tratamiento completo		Descuento por atención de 2 o más pacientes	

9) ¿Conoce usted, la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera?

SI		NO	
----	--	----	--

10) Si su respuesta fue afirmativa a la pregunta anterior, por favor conteste la siguiente:
¿Qué cambios se debería realizar en la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera?

Mejorar la atención al cliente		Cumplir los horarios de médicos especialistas		Remodelar la infraestructura	
Aumentar más servicios		Ser puntuales en la atención		Otros, ¿Cuáles? _____	
Variedad en los productos de Farmacia		Actualizar los equipos médicos		_____	

11) ¿Se haría atender en la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera?

SI		NO	
----	--	----	--

Gracias por su colaboración

ANEXO B: ENCUESTA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA CLINICA.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA EN LICENCIATURA EN FINANZAS

ENCUESTA PERSONAL INTERNO



**CARRERA DE
FINANZAS**

Objetivo: Recolectar información del personal que labora en la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera respecto a los procesos que desempeñan con el propósito de detectar fortalezas y debilidades que permitan determinar las estrategias correspondientes.

Datos informativos:

GENERO:

Femenino		Masculino	
----------	--	-----------	--

N ^a	Preguntas	SI	NO	Datos adicionales
1	¿Cuenta con un plan de negocios?			
2	¿Considera que un plan de negocios puede fortalecer el ámbito administrativo y financiero de una empresa?			
3	¿Existe buena relación comercial con los proveedores?			
4	¿Aplican estrategias de promoción y descuentos?			
5	¿Desarrollan un presupuesto anual?			
6	¿Cuentan un manual de puestos?			
7	¿Le han socializado la visión, misión y valores empresariales?			
8	¿Usted fue contratado a través de un proceso de selección de personal?			
9	¿Considera que el ambiente laboral es bueno?			
10	¿Ha sido evaluado por su desempeño laboral?			
11	¿Hay un método de control de asistencia?			
12	¿Cuentan con políticas empresariales?			
13	¿Ha recibido alguna capacitación?			
14	¿Cuentan con un uniforme de la empresa?			
15	¿Considera que tiene las herramientas necesarias para sus labores?			
16	¿La distribución del espacio de la clínica es la correcta?			
17	¿Las instalaciones de la Clínica se encuentran en buen estado?			
18	¿Generan un proceso de control de inventario?			
19	¿Las actividades están definidas en flujo gramas de procesos?			
20	¿Cuentan con un sistema contable?			
21	¿Los precios de las consultas son competitivos frente a la competencia?			

Gracias por su colaboración

ANEXO C: ENTREVISTA A LA DIRECTORA DE LA CLINICA.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA EN LICENCIATURA EN FINANZAS
ENTREVISTA DIRECTORA DE LA CEAPR



Objetivo: Recopilar información de la directora de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera sobre la gestión que viene desarrollando a través de la aplicación de una entrevista con el fin de tener información de primera mano para el planteamiento de estrategias.

1) ¿La Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera cuenta con un plan de negocios?

2) ¿Desarrolla cada año un presupuesto de ingresos y egresos?

3) ¿Tiene conocimiento y experiencia en el ámbito administrativo y financiero?

4) ¿Para tomar decisiones, se basa en su criterio, técnicamente o recibe alguna asesoría externa?

5) ¿Puede financiarse normalmente con instituciones financieras?

6) ¿Considera que el capital de trabajo es el adecuado?

7) ¿Cuenta con un sistema contable?

8) ¿Tiene la Clínica una filosofía empresarial?

9) ¿La actual estructura organizacional es la más idónea?

10) ¿Mantienen políticas empresariales?

11) ¿Cuenta con manuales de puestos y de procesos?

12) ¿Gestiona capacitaciones para el personal?

13) ¿Existe poder de negociación con los proveedores?

14) ¿Bajo su experticie como describe a la Clínica frente a su competencia?

Gracias por su colaboración

ANEXO D: CARTA DE AUSPICIO DE LA DIRECTORA DE LA CLINICA.



CARTA DE AUSPICIO

Yo, María Alexandra Parra Rivera con cédula de ciudadanía 020232362-2 Directora de Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera autorizo a la Señorita Diana Mirela Pandashina Capuz con cédula de ciudadanía 180547345-9 estudiante de la carrera de Finanzas de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo para que desarrolle el Trabajo de Integración Curricular titulado *"Plan de negocios para el mejoramiento administrativo y financiero de la Clínica de Especialidades Alexa Parra Rivera (CEAPR) en el cantón San Miguel, provincia de Bolívar"*, es así que auspicio la investigación a través de la entrega oportuna de la información, el acceso a la empresa y la colaboración en todo cuanto necesite para un óptimo desarrollo investigativo.

Es todo lo que puedo mencionar y faculto el uso de este documento donde lo requiera.

Atentamente,

Dra. María Alexandra Parra Rivera

DIRECTORA CEAPR



ANEXO E: CARTA DE AUSPICIO DE LA DIRECTORA



Certificado
Registro Único de Contribuyentes

Apellidos y nombres PARRA RIVERA MARIA ALEXANDRA		Número RUC 0202323622001
Estado ACTIVO	Régimen REGIMEN GENERAL	Artesano No registra
Fecha de registro 11/03/2019	Fecha de actualización 14/05/2019	
Inicio de actividades 11/03/2019	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 5 / BOLIVAR / SAN MIGUEL		Obligado a llevar contabilidad NO
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención NO	Contribuyente especial NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: BOLIVAR Cantón: SAN MIGUEL Parroquia: SAN MIGUEL

Dirección

Calle: ELOY ALFARO Número: SN Intersección: ABDÓN CALDERÓN Código postal: 020301 Número de piso: 0 Referencia: A LADO DERECHO DE LAS BODEGAS DE DISENSA DEL DR PARRA O A MEDIA CUADRA A LA DERECHA DE LABORATORIO SAN MATTEO

Medios de contacto

Teléfono domicilio: 032989476 Email: parrariveraalexandra@gmail.com Celular: 0995984155

Actividades económicas

+ Q88200101 - CONSULTA Y TRATAMIENTO POR MÉDICOS GENERALES Y ESPECIALISTAS EN CONSULTORIOS PRIVADOS.

Establecimientos

Abiertos	Cerrados
1	0

Obligaciones tributarias

+ 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA



Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra

Apellidos y nombres**PARRA RIVERA MARIA ALEXANDRA****Número RUC****0202323622001**

Código de verificación:

CATROR2022000894228

Fecha y hora de emisión:

11 de abril de 2022 09:19

Dirección IP:

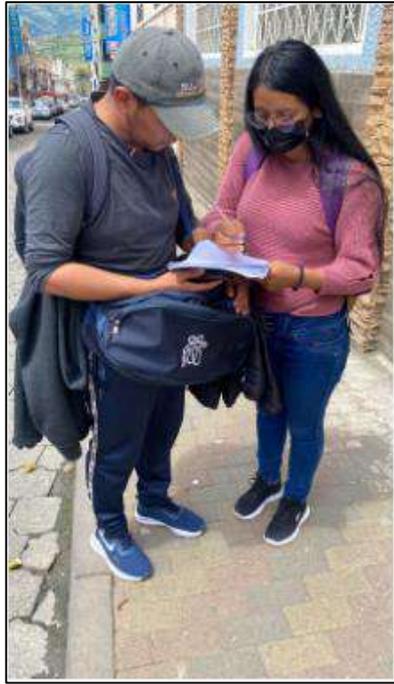
10.1.2.143

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERDGC13-000002-17, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 10 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

ANEXO F: INSTALACIONES DE LA CLINICA



ANEXO G: ENCUESTA A LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES





epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 16 / 11 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: DIANA MIRELA PANDASHINA CAPUZ
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



2159-DBRA-UTP-2022