



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
MAESTRÍA EN GERENCIA HOSPITALARIA**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:
MAGISTER EN GERENCIA HOSPITALARIA**

TEMA:

**EVALUACIÓN Y DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO
PARA LA CLÍNICA SAN LUIS DE FRANCIA C.A.**

AUTORES:

**GABRIELA ASPIAZU
MARITZA MALLA**

DIRECTOR(A):

EDGAR IZQUIERDO, PHD.

Guayaquil - Ecuador

Noviembre de 2018

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos salud y fortaleza, ya que sin su guía, bendición y amor no hubiéramos sabido escoger el camino correcto hacia este gran logro personal.

Damos un agradecimiento especial a nuestro tutor Edgar Izquierdo, PhD, por su tiempo y apoyo que nos ha dado en todas las fases de este trabajo, al mismo tiempo, el agradecimiento se extiende a los profesores y directivos de la ESPAE por hacer de nosotras mejores profesionales, y dotarnos de conocimientos para aplicarlos en nuestros trabajos día a día.

Un agradecimiento muy especial para nuestras familias sobre todo a nuestras madres por vuestra comprensión, ayuda, paciencia y ánimos que recibimos en todo este tiempo, así como nuestros lugares de trabajo y jefes directos.

En definitiva, agradecemos a todas las personas que formaron parte de nuestra formación personal, académica y profesional, que con su experiencia y dedicación supieron guiarnos y apoyarnos durante todo el tiempo de aprendizaje.

Maritza y Gabriela

DEDICATORIA

A mi madre, por su ayuda y confianza recibida.

A mi familia que incansablemente me guían por el camino del bien, apoyando cada una de mis etapas en la vida.

Maritza Malla

A mi madre, la persona que me enseñó a valorar lo que tengo a mi lado.

A mis hermanos Luis y Estefanía.

A mi amiga Raquel por su ayuda siempre.

Gabriela Aspiazu

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO	1
1.1. Historia del proyecto/empresa	1
1.1.1. Origen de la empresa	1
1.1.2. Justificación de la idea de negocio	1
1.1.3. La Empresa	3
1.1.4. Naturaleza del negocio	3
1.1.5. Misión	4
1.1.6. Visión	4
1.1.7. Valores corporativos	5
1.2. Modelo de negocio	5
1.2.1. Necesidad a satisfacer	5
1.2.2. Funcionamiento del modelo de negocio actual	6
1.3. Propuesta de valor	7
1.3.1. Desventajas o costos de adoptar el servicio	8
CAPÍTULO 2	10
2. MARCO CONCEPTUAL	10
CAPÍTULO 3	14
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO	14
3.1. Generalidades de la industria de la salud	14
3.2. Industria/ sector del negocio	15
3.3. Tendencia de la industria	16
3.4. Tamaño de la industria	17
3.4.1. Establecimientos de salud en el Ecuador	17
3.5. Oferta de servicios/productos	18
3.6. Empleo generado	19
3.7. Leyes y Reglamentos Nacionales	20
CAPÍTULO 4	22
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	22

4.1.	Tamaño del mercado	22
4.1.1.	Segmentación y mercado objetivo	222
4.1.2.	Estudio de mercado.....	233
4.1.3.	Análisis de los resultados del estudio de mercado.....	25
4.1.4.	Análisis FODA.....	38
4.1.5.	Estrategias de innovación	39
CAPÍTULO 5		42
5.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	42
5.1.	Análisis de los servicios	42
5.1.1.	Objetivo de los servicios.....	42
5.1.2.	Flujograma	43
5.2.	Ubicación	477
5.3.	Distribución de espacios	477
5.4.	Plan de producción	500
5.5.	Recursos Humanos	511
5.6.	Capacidad instalada	533
5.6.1.	Área administrativa.....	533
5.6.2.	Área Operativa	544
5.6.3.	Servicio de Limpieza/Aseo	566
CAPITULO 6		588
6.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	588
6.1.	Grupo Empresarial.....	588
6.2.	Organigrama	58
6.3.	Perfil del cargo	59
CAPÍTULO 7		644
7.	IMPACTO AMBIENTAL	644
7.1.	Análisis Ambiental.....	644
7.1.1.	Desechos Generados.....	644
7.2.	Recolección y almacenamiento interno de desechos sanitarios	655
7.2.1	Almacenamiento inicial	655
7.2.2	Almacenamiento final.....	666
7.3.	Eliminación del mercurio	666
7.3.1.	Establecimiento de salud sin dispositivos médicos de mercurio ..	666

CAPITULO 8	677
8. ANÁLISIS ECONÓMICO	677
8.1. Inversión en activos	677
8.2. Inversión de capital de trabajo	688
8.3. Presupuesto de ingresos	69
8.4. Presupuesto del Personal	700
8.5. Presupuestos de otros gastos.....	71
8.6. Deducciones tributarias.....	722
8.7. Análisis de costos	733
CAPÍTULO 9	744
9. ANÁLISIS FINANCIERO.....	744
9.1. Flujo de Caja.....	744
9.2. Estado de resultados	766
9.3. Balance General	79
9.4. Análisis de las razones financieras	83
CAPÍTULO 10	857
10. ANÁLISIS DE RIESGOS INTANGIBLES.....	87
10.1. Riesgos del macroentorno	87
10.2. Riesgos de la industria.....	87
10.2.1. Escenario optimista.....	88
10.2.2. Escenario pesimista	89
CAPÍTULO 11	90
11. REFORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	90
11.1 Análisis de ingresos y gastos para la evaluación del modelo de negocio.....	90
11.2 Evaluación económica del proyecto	95
CAPÍTULO 12	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
12.1. Conclusiones	101
12.2. Recomendaciones	102
Referencias	105
ANEXO 1.....	107
ANEXO 2	108

ANEXO 3	112
---------------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Funciones principales del sector de salud	15
Tabla 2 Grupos y sub grupos de atención médica	19
Tabla 3 Población de Guayaquil.....	23
Tabla 4 Demanda efectiva para el año 2017.....	233
Tabla 5 Sexo de los encuestados	25
Tabla 6 Edad de los pacientes encuestados	255
Tabla 7 Sector de residencia.....	266
Tabla 8 Medios de comunicación utilizados	27
Tabla 9 Tiempo de ser usuario.....	27
Tabla 10 Forma en que el usuario conoció a la clínica	28
Tabla 11 Uso de servicio de más frecuente	288
Tabla 12 Razón de preferencia	29
Tabla 13 El parqueo como inconveniente	29
Tabla 14 Disposición en ayudar al paciente	30
Tabla 15 Confiabilidad del personal de la Clínica.....	30
Tabla 16 Conocimientos apropiados del personal de la Clínica.....	31
Tabla 17 Personal suficiente	31
Tabla 18 Tiempo de espera.....	32
Tabla 19 Instalaciones de la Clínica cumple las expectativas del usuario	32
Tabla 20 Disponibilidad de medicamentos.....	33
Tabla 21 Tiempo de espera para exámenes de laboratorio e imágenes.....	34
Tabla 22 Percepción positiva sobre la seguridad	344
Tabla 23 Limpieza en la Clínica	35
Tabla 24 Señalización apropiada	355
Tabla 25 Precio razonable de los servicios	36
Tabla 26 Servicios acorde a lo que se paga	36
Tabla 27 Servicios son valorados.....	366
Tabla 28 Servicios hospitalarios convenientes.....	37
Tabla 29 Criterios de atractividad en la elección de una Clínica para recibir atención.....	377
Tabla 30 Resultados del análisis FODA	38
Tabla 31 Matriz Estratégica del Análisis FODA.....	41
Tabla 32 Áreas y Departamentos	511
Tabla 33 Talento Humano (Actual y requerido).....	522
Tabla 34 Suministros de oficina	53
Tabla 35 Muebles y Equipos de oficina	53

Tabla 36 Equipos médicos	54
Tabla 37 Muebles y enseres médicos	54
Tabla 38 Útiles de Aseo	57
Tabla 39 Perfil del puesto.....	60
Tabla 40 Desechos generados “Clínica San Luis de Francia”	64
Tabla 41 Inversión en activos.....	67
Tabla 42 Inversión en capital de trabajo.....	68
Tabla 43 Presupuesto de ingresos.....	69
Tabla 44 Costos de personal.....	70
Tabla 45 Presupuesto de otros gastos.....	71
Tabla 46 Deducciones tributarias	72
Tabla 47 Costos	73
Tabla 48 Flujo de caja	74
Tabla 49 Estado de resultados.....	77
Tabla 50 Balance General.....	80
Tabla 51 Determinación de las razones financieras.....	83
Tabla 52 Flujo de caja sin incluir ajustes del nuevo modelo de negocio	85
Tabla 53 Tabla básica de remuneración del área administrativa y de servicios 2018	90
Tabla 54 Ingresos mensuales por consulta externa	91
Tabla 55 Sueldos y salarios según la nueva estructuración	92
Tabla 56 Ingresos por hospitalización clínica y quirúrgica diaria	93
Tabla 57 Ingresos menos gastos de medicina e insumos y gastos administrativos	93
Tabla 58 Flujo de caja según el nuevo modelo de negocio	97
Tabla 59 Flujo de caja incremental	98
Tabla 60 CANVAS del Modelo de Negocio con los ajustes propuestos	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Establecimientos de salud según áreas geográficas.....	17
Figura 2 Establecimientos de salud-sector privado	18
Figura 3 Logotipo de la Clínica.....	40
Figura 4 Proceso de toma de muestra de laboratorio/imagen.....	433
Figura 5 Proceso de retiro de exámenes de laboratorio.....	444
Figura 6 Proceso de servicios de salud ocupacional.....	455
Figura 7 Proceso de cirugías programadas	466
Figura 8 Localización geográfica.....	477
Figura 9 Distribución de espacios – Planta Baja	488
Figura 10 Distribución de espacios – Primera Planta.....	49
Figura 11 Distribución de espacios – Segunda Planta.....	49
Figura 12 Distribución de espacios – Tercera Planta.....	50
Figura 13 Organigrama Actual	588
Figura 14 Organigrama Propuesto	59

RESUMEN EJECUTIVO

La Clínica San Luis de Francia es un negocio familiar que ofrece servicios hospitalarios, con consulta externa y exámenes de laboratorio, así como también medicina ocupacional. La Clínica está constituida como compañía anónima, en la que sus accionistas son los descendientes directos de su fundador, el Dr. Pedro Barciona.

El presente estudio surge de la necesidad de evaluar y dar recomendaciones sobre el modelo de negocio de esta Clínica, por los antecedentes que se describen a continuación.

Una baja producción del servicio hospitalario que, con la inclusión del servicio de salud ocupacional y su aceptable rentabilidad, dejó de ser una prioridad, lo que se refleja en una promoción poco atendida respecto de los diferentes servicios que ofrece la Clínica. Además, los servicios de salud ocupacional son los que, principalmente, generan los ingresos para cubrir los costos y gastos operativos.

La administración no está completamente acorde a las exigencias que demanda un entorno competitivo como el de la salud. Desde sus inicios, la administración de la Clínica ha sido conducida por sus propietarios, quienes, con su fundador a la cabeza, tienen eminentemente preparación en el área de salud. Con el advenimiento de la tecnología para la administración, gestión de clientes y uso de redes sociales, presumiblemente, el conocimiento y formación en el área administrativa se torna un aspecto crítico para la competitividad. Con lo anotado, se observa que el desempeño de la Clínica, en términos financieros es considerablemente bajo, como lo indican los flujos anuales, resultado del análisis en este trabajo.

En la reformulación del modelo de negocio, se propone realizar los cambios que se describen en los siguientes párrafos.

Se propone desarrollar estrategias de marketing para repotenciar los servicios hospitalarios, estableciendo convenios y alianzas con aseguradoras públicas, Ministerio de Salud Pública y empresa de medicina prepagada. Estas estrategias se orientan también a establecer programas de promoción de los servicios de salud hospitalarios, para lograr la fidelización de los clientes.

Además, se considera incorporar un staff fijo de médicos especialistas, como aliados clave del negocio, lo que facilitará captar nuevos clientes y, esto a su vez, permitirá potenciar el área de consulta externa haciendo que crezca el área de atención quirúrgica y hospitalaria. Al incrementar el número de médicos especialistas, se invertirá en la obtención de un nuevo equipo de ecografía como herramienta de trabajo y opción de método de diagnóstico complementario. Adicionalmente, se contempla la ampliación del área de farmacia originado por el incremento de pacientes por día que se espera tener. De esta manera, el paciente no tendrá que acudir a otro centro para confirmar diagnósticos presuntivos y la Clínica mejorará su servicio hacia los nuevos clientes.

La Clínica San Luis de Francia está ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil, en el sector de la Bahía, localización que representa un aspecto positivo por la buena accesibilidad mediante transporte público y privado. Sin embargo, por ser un sector comercial y popular, se tiene una marcada afluencia de personas, lo que provoca que el acceso de ambulancias y el uso de parqueaderos sean una limitación. Por esta situación, una de las principales recomendaciones para el acceso a la Clínica es la consecución de acuerdos con dueños de sitios de parqueo cercanos, para garantizar que los clientes puedan llegar con facilidad al lugar.

Uno de los segmentos objetivo del negocio es la población cautiva correspondiente a la cartera de afiliados de compañías de medicina prepagada y seguros de accidente de un segmento popular que pertenezcan a productos masivos, así como clientes del sector.

La operacionalización del cambio en la estructura organizacional, procesos y mejoramiento del modelo de negocio está prevista lograrse en un periodo de seis meses, con la expectativa de tener resultados en un periodo de 12 meses, contados a partir de su implementación.

Con todos los cambios propuestos, se hizo el cálculo de los flujos anuales incrementales, obteniéndose un VAN de \$ 53.493,81, descontando los flujos a la tasa de descuento exigida de 14.36. Similarmente, se calculó el TIR que, para la diferencia de los flujos anuales, con y sin ajustes, se llegó a un valor de 51%. Siendo el VAN mayor que cero y un TIR muy por encima de la tasa atractiva mínima de retorno de 14,36%, el proyecto se presenta económicamente viable.

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y MODELO DE NEGOCIO

1.1. Historia del proyecto/empresa

1.1.1. Origen de la empresa

La Clínica San Luis de Francia nace en el año de 1985, constituida por el Dr. Pedro Barciona Chedraui; toma su nombre en honor a San Luis de Francia, único rey de la historia en convertirse santo. El Doctor Barciona, socio único y fundador, se formó profesionalmente como médico especialista en Cirugía General en la Universidad de Guayaquil, laborando en el Hospital Luis Vernaza, Clínica Guayaquil y SOLCA durante el comienzo de su vida profesional. Además, él contaba con su pequeño consultorio donde ofrecía atención médica particular, manteniendo la visión de formar una clínica que brindase atención especializada a la comunidad.

En 1985, esta visión pudo ser realidad en el centro de la Ciudad de Guayaquil, ubicada en las calles Ayacucho 403 y Chimborazo, donde el Dr. Barciona laboró por 22 años, dedicando su vida y pasión a la atención y cuidado de sus pacientes. En el 2005, el Dr. Barciona fallece dejando la administración de su clínica a su esposa la Sra. Carla Simón de Barciona, y en compañía de su hija la Dra. Carla Barciona Simón, médico especialista en cirugía general, como Directora Médica, toman la gestión administrativa y médica de la Clínica para mantener bajo los mismos estándares de calidad que ofrecía sus servicios desde el momento de su apertura.

1.1.2. Justificación de la idea de negocio

La Clínica, desde sus inicios, estuvo enfocada en la atención hospitalaria, la cual consistía en: Consulta Externa, Farmacia, Laboratorio, Imágenes (Rayos X y Ecografía), Hospitalización Clínica y Quirúrgica. Posterior al fallecimiento de su fundador, el volumen de pacientes que acudían a la clínica disminuyó, debido a que el Dr. Barciona era la cabeza principal de la Clínica, esto provocó una disminución

de ingresos, y su esposa la señora Carla Simon (nueva administradora) vio una oportunidad de negocio con la creación del Acuerdo Ministerial 333 del Reglamento para el Sistema de Auditoría del trabajo SART del año 2010 (Ministerio de Trabajo, 2018), que permitió el cumplimiento del Art. 326 N° 5 de la Constitución de la República del Ecuador que dispone “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar” (Yachay, 2018), así como también el Código del Trabajo, Código laboral y el Reglamento orgánico funcional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dicho Acuerdo Ministerial 333 fue reemplazado por el 513 (Ministerio del Trabajo, 2018), sumado a que por la carencia de médicos ocupacionales en el mercado laboral no ha permitido que las empresas gocen de un médico especialista en salud ocupacional enrolado en su nómina, por lo que prefieren subcontratar estos servicios implementó el servicio de medicina ocupacional Es así como se decidió implementar el servicio de Medicina Ocupacional desde el año 2009, para responder a la creciente demanda de las empresas que debían dar cumplimiento a las auditorías del SART, manejando pequeñas, medianas y grandes empresas del país.

La Clínica actualmente se enfrenta a inconvenientes de varios tipos, siendo el de mayor relevancia la rentabilidad de la organización. Se está viendo afectada por la pérdida de los clientes, pacientes y usuarios, principalmente en la parte hospitalaria y también, en menor grado, en el área de salud ocupacional. El mundo competitivo y globalizado del tiempo actual exige cambios continuos en las organizaciones, adoptando medidas que ayuden a generar ventajas competitivas y mantenerse en el mercado. Para lograrlo, es necesario enfocar sus esfuerzos en la fidelización del cliente y, de esta manera, asegurar un resultado económico aceptable para la organización.

1.1.3. La Empresa

La Clínica es una empresa familiar, con razón social “San Luis de Francia”, constituida como compañía anónima, en la que sus accionistas son los descendientes directos de su fundador, el Dr. Barcelona. Él logró infundir en el personal de la Clínica la vocación de servicio, dándole prioridad a la atención personalizada de los pacientes, con calidad y calidez, lo que ha sido característica de este centro de salud. Desde el año 2005, tras la muerte del Dr. Barcelona, la Clínica San Luis de Francia ha estado bajo la administración de su esposa la Señora Carla Simón de Barcelona, quien, junto a su hija la Dra. Carla Barcelona Simón, médico especialista en el área de cirugía general, ha asumido la responsabilidad de continuar con la operatividad de la Clínica.

1.1.4. Naturaleza del negocio

La Clínica San Luis de Francia ofrece sus servicios hospitalarios a la comunidad en general, brindando además medicina ocupacional a organizaciones, instituciones o empresas que así lo requieran. Para estos servicios, la empresa contrata el personal médico, según las necesidades de especialización.

Actualmente, la Clínica enfrenta dificultades en la consecución de clientes, lo que requiere acciones conducentes a reestructurarla con una visión estratégica que conlleven a la captación, retención y fidelización de sus clientes. Con lo cual, se logrará incrementar los ingresos por los servicios ofertados, así como el mejoramiento del nivel de rentabilidad y su participación en el mercado.

Sin importar la naturaleza de la actividad comercial, mantenerse competitivo en el mercado demanda ser consistente en el mantenimiento y mejoramiento de la calidad, cumpliendo con las expectativas y necesidades de sus clientes, respetando las normas, leyes y obligaciones que el sector de negocio de la salud exige. Para

esto, un componente básico es la innovación permanente en las actividades desarrolladas y en los recursos requeridos.

Además, otro elemento clave a considerar es la comunicación efectiva, no solo para la difusión de los servicios y especialidades ofrecidos sino también para la identificación de necesidades y expectativas de los clientes. De esta manera se apuntaría a mantener una relación más cercana con los clientes actuales y potenciales. En este cometido, el uso de las tecnologías de la información y las redes sociales son de vital importancia. Una forma de hacerlo es usar un sistema de software como es el caso de un CRM (customer relation management), pues esto ayuda a manejar apropiadamente la relación con los clientes. Así también, sería pertinente contar con un web master, quien sería la persona encargada de todo la difusión y actividad en las redes sociales.

1.1.5. Misión

La Clínica San Luis de Francia es una institución prestadora de servicios de salud que brinda atención a toda la población ecuatoriana, destacándose por ofrecer servicios oportunos, seguros, pertinentes y continuos, contando con un recurso humano capacitado, una planta física y tecnológicamente adecuada al servicio, que busca asegurar la satisfacción de nuestros clientes, la estabilidad financiera de la organización y el cumplimiento de la normatividad vigente.

1.1.6. Visión

Ser reconocida por la excelencia en la atención en salud, contando con una infraestructura física y tecnológica que le permita ampliar su oferta o portafolio de servicios, con el compromiso permanente de su recurso humano orientado al crecimiento profesional, científico y personal, con un clima organizacional que motive a sus empleados, así como el mejoramiento continuo y crecimiento económico de la organización.

1.1.7. Valores corporativos

La Clínica San Luis de Francia, para su funcionamiento, ha dispuesto varios principios y valores, que servirán de pilar para mantener un trato eficiente y de calidad, formando conciencia sobre la realidad de los actos internos de la organización. Esta Clínica tiene el propósito de divulgar y manifestar sus valores institucionales como parte integral del compromiso adquirido de prestar servicios en el área de la salud.

Dichos valores se caracterizan por promover una vocación de servicio, acompañada de un alto grado de solidaridad y responsabilidad. Los valores Institucionales que promueve la Clínica entre sus colaboradores, a través de estrategias de comunicación y capacitación continua que guían el proceder de su personal ante clientes internos y externos, son como sigue:

Búsqueda de excelencia: La Clínica a través de su equipo humano está comprometida con un proceso continuo de mejoramiento de los estándares de calidad en la prestación de servicios de salud.

Ética: La Clínica toma decisiones de acuerdo con los principios filosóficos que rigen el respeto al ser humano, el medio ambiente y la ciencia médica.

Compromiso: La Clínica tiene como política el estricto cumplimiento de las normas, convenios y requisitos que dan garantía de bienestar al cliente interno y externo.

1.2. Modelo de negocio

1.2.1. Necesidad a satisfacer

La Clínica San Luis de Francia orienta sus esfuerzos a:

1. La satisfacción de los pacientes por los servicios que la Clínica ofrece.
2. Un nivel de servicio efectivo, prestado en el tiempo adecuado.
3. La capacitación de su personal en la implementación, diseño y desarrollo de políticas, para el mejoramiento continuo y así lograr la satisfacción del paciente.

1.2.2. Funcionamiento del modelo de negocio actual

En su accionar, la Clínica ha venido enfrentando inconvenientes en su rentabilidad, en especial en los servicios del área hospitalaria. Se tiene un promedio de 20 pacientes por mes, de los cuales el 7,3% está relacionado a la realización de cirugías, mayor y menor. Esta situación se da porque no cuenta con un staff de médicos permanentes en las siete especialidades básicas requeridas por el Ministerio de Salud Pública y solo cuenta con un staff médico cuando se los llama puntualmente, de acuerdo con los requerimientos específicos.

Lo anotado arriba ha ocasionado que los gastos generados de las áreas de hospitalización y cirugía sean cubiertos por la utilidad generada del servicio de medicina ocupacional. Con lo cual, la Clínica se ha visto forzada a descuidar la promoción de servicio en mención, lo que ha venido afectando la relación con los clientes (empresas) y, lo que es más crítico aún, la terminación de algunos contratos por tal concepto. Esto produce una disminución en su participación de mercado, tanto en el área hospitalaria como en el servicio de medicina ocupacional; consecuentemente, se dificulta mantenerse en el mercado por la alta competencia existente en el sector de la salud y por el reconocimiento que han logrado sus competidores.

La falta de parqueo genera una marcada incomodidad, para los clientes de la Clínica, debido a su ubicación en una zona carente de espacios para este efecto. De la encuesta realizada a 150 personas, el 72% respondió, efectivamente, que el parqueo era un inconveniente a la hora de decidir por buscar los servicios de la

Clínica. Por el contrario, dentro los factores de atracción importantes al momento de elegir una clínica para los encuestados fueron el parqueo y la ubicación, siendo éstos el 86% y 81,3% de la muestra, respectivamente.

En la actualidad, la Clínica mantiene una infraestructura que ha sido adecuada, siguiendo las nuevas normas técnicas exigidas por el Ministerio de Salud Pública (MSP) de Ecuador. Sus instalaciones cuentan con las cuatro especialidades básicas. Mediante el proceso actual de licenciamiento y optimización de espacios, realizado durante el año 2018, se ha logrado incrementar a 20 camas disponibles, distribuidas en las áreas de Hospitalización, Cirugía y Materno Infantil.

En lo relacionado a las actualizaciones e innovación de herramientas y recursos tecnológicos, así como también la promoción de servicios, la Clínica no ha hecho inversiones importantes. Esto evidencia que la Clínica no exhibe una visión de adaptación al mundo globalizado y competitivo que experimentan las organizaciones en la era actual, lo que se refleja en una disminución en la captación de nuevos clientes.

La Clínica actualmente no se encuentra acorde a las exigencias de un sector tan competitivo como el de la salud, lo que hace necesario reforzar los conocimientos técnicos y métodos requeridos para una participación exitosa en el mercado, así como una adecuada estrategia de difusión de los servicios lo que permitirá la captación de nuevos clientes y de esa manera lograr la rentabilidad deseada

1.3. Propuesta de valor

Los pacientes, al acudir a un establecimiento de salud en búsqueda de atención médica, se ven atraídos por servicios de calidad y con respuesta en el menor tiempo posible. Al recibir atención en una casa de salud, es lógico pensar que el paciente, con determinados síntomas, desee conocer cuál es su dolencia y cómo se solucionará. El paciente, además, espera una explicación médica de una manera

técnica y comprensible para su tranquilidad. Finalmente, tener clara información sobre los precios por los servicios son también de gran importancia, en especial si gran parte de la comunidad es de un nivel económico medio-bajo, como es el caso de la audiencia que generalmente acude a la Clínica San Luis de Francia. En este cometido, la Clínica, desde sus inicios, logró captar una demanda considerable de pacientes por la calidez en el trato ofrecido por su fundador, el Dr. Barcelona, y su staff médico de aquella época.

Como se propone posterior en este estudio la propuesta de valor estará enfocada a: promoción de los servicios que oferta la Clínica, alianzas con el sector de asistencia médica de medicina prepagada y seguros de accidente de un segmento popular que pertenezcan a productos masivos, así como implementación de staff médico, inversión en la compra de un equipo de ecógrafo y ampliación del área de farmacia, creación de canales de comunicación, así como obtención de acuerdos con dueños de sitio de parqueo cercano, lo que permitirá incrementar y mejorar nuestro servicio a los pacientes.

1.3.1. Desventajas o costos de adoptar el servicio

Al no contar la Clínica con un staff de médicos permanente y al momento en que el cliente solicita una consulta, él/ella debe adaptarse al horario programado para la visita de cada médico, esta solicitud se realiza vía telefónica o presencial, no cuentan con un sitio web para conocer el día en el que el médico especialista del área específica se encuentra laborando en este establecimiento de salud.

La Clínica no tiene regularizado los precios de consulta externa por cada una de las especialidades y que estén accesibles para el usuario cliente y/o paciente. Estos precios se refieren a los honorarios médicos y el horario de atención de los médicos especialistas, así como la estandarización de precios de farmacia, laboratorio e imágenes.

Como se propone posterior a este estudio, el cambio de la cultura organizacional es fundamental para la reestructuración del modelo de negocio comenzando por los socios actuales para mejorar la relación de los clientes internos y externos.

CAPÍTULO 2

2. MARCO CONCEPTUAL

El Ministerio de Salud Pública, en su calidad de Autoridad Sanitaria Nacional del Ecuador, está implementando cambios estructurales en el sector de la salud. La Constitución de la República del año 2008 garantiza el derecho a la salud, por sí mismo y, a través del ejercicio de otros derechos interdependientes, con la finalidad de lograr el Buen Vivir, la vida plena o Sumak Kawsay.

Uno de los retos del Ministerio de Salud Pública, en relación a los cambios estructurales, es el reposicionamiento de la estrategia de Atención Primaria de Salud y de la Promoción de la Salud como ejes articuladores del Sistema Nacional de Salud (MSP, 2018).

En la complementariedad que se da en el sector privado de salud del Sistema Nacional de Salud en el Ecuador, se considera:

- La demanda de servicios de salud: El Modelo de Atención Integral de Salud (MAIS) responde a las necesidades de cuidado, potencialización y protección de la salud de la población, considerando el enfoque de género, grupo generacional por ciclos de vida, étnico-cultural, social, organizativo y territorial.
- La oferta de servicios de salud: Comprende a los actores del Sistema Nacional de Salud y los subsistemas reconocidos en la Constitución de la República, en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud y la Ley Orgánica de la Salud. Esta oferta abarca los servicios del sistema médico occidental y del sistema ancestral y alternativo.

La importancia estratégica que tiene el Sistema de Salud Pública en el desarrollo del país requiere, por un lado, de una rectoría fuerte, que permita el diseño de las

políticas de salud. Por otro lado, se requiere de un mecanismo ágil y eficiente para la implementación del MAIS a nivel nacional.

El Modelo de Gestión de la Red Pública Integral de Salud (RPIS) está liderado por el Ministerio de Salud Pública, como Autoridad Sanitaria Nacional, e incorpora a todos los actores relacionados con la salud (establecimientos e instituciones, que actúan sobre los determinantes de la salud, que interactúan en un territorio) como responsables de los resultados sanitarios de su población

El RPIS debe conducir a una mayor capacidad resolutive, a un aumento de la eficiencia y la eficacia, mediante el intercambio y la colaboración; lo que implica capacitación (nivelación y actualización) continua de sus equipos técnicos y administrativos.

Este modelo permite que los establecimientos públicos y en complementariedad con los privados en todos los niveles de atención, según su capacidad resolutive (puestos de salud, centros A, B y C, centros de especialidades, hospitales, etc.) coordinen, potencien y complementen con actividades destinadas a la promoción, prevención, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos a los usuarios y sus familias.

El Modelo de Gestión desconcentrado del Estado ecuatoriano en zonas, distritos y circuitos define la dimensión territorial de la red, de la siguiente forma:

- Los establecimientos de salud públicos, amparados con el Convenio Marco, son la RPIS y los establecimientos de salud privados que son complementarios a la red pública, conformando una red integrada de servicios de salud.
- Red Zonal de Salud está constituida por las micro redes distritales correspondientes y los hospitales de mediana y alta complejidad. Ésta se caracteriza por articular establecimientos públicos y en complementariedad

con los privados (con y sin fines de lucro), para garantizar la equidad territorial en el acceso y en la cobertura, diferenciando por el nivel de atención y complejidad.

- Microred Distrital de Salud integrada principalmente por establecimientos públicos de servicios de salud, que cubre el territorio de un Distrito y sus circuitos correspondientes. La microred incluye los establecimientos del Primer Nivel y en caso de existir, se incluye al hospital básico respectivo.
- Macrored, se denomina así porque el ámbito funcional de relaciones entre establecimientos de salud supera los límites de cobertura territoriales de una red zonal, ya sea por condiciones de acceso efectivo, por capacidad resolutoria y/o prestaciones de alta complejidad. Las macroredes en el país, se refieren, en la actualidad, a las Zonas 9, 8 y 6 por tener los servicios de referencia de Tercer y Cuarto Nivel de atención, de alta especialización y complejidad que hace que tengan varios anillos de influencia.

En cada territorio de trabajo en red, pueden coexistir establecimientos de salud de primer, segundo, tercer y cuarto nivel con actividades intramurales y extramurales. Dentro de las Microredes Distritales que le correspondan en cobertura a la zona 8, Distrito 09D03, en cuanto a servicios de tipo hospitalario, se encuentra el Hospital Básico.

Hospital Básico: Establecimiento de salud que brinda atención clínico – quirúrgica y cuenta con los servicios de: consulta externa; emergencia; hospitalización clínica; hospitalización quirúrgica; medicina transfusional; farmacia institucional para el establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado con un stock de medicamentos autorizados; atención básica de quemados; rehabilitación y fisioterapia; y trabajo social. Éste cuenta con las especialidades básicas (medicina interna, pediatría, gineco-obstetricia, cirugía general, anestesiólogo) odontología, laboratorio clínico, imagen. Además, efectúa acciones de fomento, protección y recuperación de la salud, contando con servicio de enfermería, resolviendo las

referencias de las unidades de menor complejidad y direccionando la contra-referencia.

El Hospital Básico estará en la micro-red distrital cuando se encuentre en el mismo espacio distrital, por su estrecha relación con el primer nivel de atención.

La Organización Mundial de la Salud define a Salud Ocupacional como una “actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.” (WHO, 2018)

Según la Organización Internacional del Trabajo, la Salud Ocupacional es “la rama de la salud pública que busca mantener el máximo bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, protegerlos de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales. En suma, adaptar el trabajo al hombre.” (Colombia, 2018)

El nivel de atención de la Clínica San Luis de Francia es de segundo nivel, Hospital básico, en donde las atenciones clínicas son de menor complejidad y las atenciones quirúrgicas son programadas con post-operatorio mínimo de 24horas.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR DEL NEGOCIO

3.1. Generalidades de la industria de la salud

En la actualidad las clínicas, hospitales y centros de salud juegan un papel importante sobre el desarrollo de la comunidad, dado que se debe garantizar la cobertura sanitaria universal y asegurar que cada persona reciba servicios de salud de calidad dónde y cuándo lo necesite. Los establecimientos de salud privados se especializaron en atención hospitalaria, lo que contempla cirugías y diversas áreas de atención médica. En las últimas décadas, con la necesidad generada por las empresas de cumplir con las leyes de seguridad y salud ocupacional que obliga al empleador a velar por la seguridad de su personal, las clínicas han implementado este servicio como salud ocupacional.

El sector público cuenta con hospitales y centros de salud, donde el usuario dispone de la atención médica requerida de manera gratuita. Sin embargo, con la demanda de la población, este sector ha crecido en el ámbito privado, creando una demanda insatisfecha que busca satisfacer sus necesidades en clínicas y consultorios médicos particulares con determinadas especializaciones. Debido a esto, el sector de la salud, al igual que en otros campos, actualmente enfrenta una creciente competencia y los jugadores en este sector logran mantenerse en el mercado gracias a la gran cantidad de demanda. Los usuarios que requieren atención médica, muchas veces, optan por centros particulares por su calidad y especializaciones. Por lo cual, dichos centros deben mantenerse en constante actualización para cubrir con las expectativas y necesidades de los pacientes.

Uno de los determinantes de la rentabilidad de la clínica, al igual que en otras actividades comerciales, es la satisfacción de los clientes, por ser un factor primordial para la sobrevivencia de toda organización. Un cliente insatisfecho

representa menores ventas y éstas a su vez menos ingresos, además, disminuye la posibilidad de expansión en el mercado mediante referentes.

Para mantener un cliente satisfecho, se requiere calidad, es decir cumplir con necesidades y expectativas, para lo cual, resulta indispensable un análisis del nivel de satisfacción del cliente al que va dirigido un proyecto, de esta manera se puede asegurar que el producto o servicio ofrecido tenga un nivel medio alto de demanda o aceptación, para luego aplicar métodos estratégicos que ayuden en la captación y fidelización de clientes.

3.2. Industria/ sector del negocio

El sector de salud, en general, abarca un conjunto de valores, normas, actores e instituciones que desarrollan actividades de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, cuyo objetivo principal es promover salud a la comunidad. Las actividades inmersas en el sector de salud están orientadas a la prevención y control de las enfermedades, atención de enfermos e investigación y capacitación de salud.

Tabla 1
Funciones principales del sector de salud

Gestión de Riesgos	Preparativos	Respuesta
Identificar y evaluar riesgos y amenazas	Preparar planes y programas en caso de emergencia y desastres	Organizar y coordinar la respuesta del sector y apoyar acciones operativas
Identificar la vulnerabilidad de las instalaciones de salud, agua y servicios vitales del sector.	Fortalecer el funcionamiento de la red de establecimientos de salud	Asegurar la provisión de servicios de salud durante la emergencia o desastre
Institucionalizar un programa de reducción de riesgos.	Desarrollar, organizar, ejecutar programas de capacitación.	Evaluar el impacto y movilizar recursos técnicos, materiales y financieros para la emergencia y rehabilitación temprana.
Participar y asegurar que las unidades de salud sean parte de la red		

nacional de alerta temprana.

Fuente: (OPM/OMS, 2012)

3.3. Tendencia de la industria

El país enfrentó cambios significativos entre el 2007 – 2012, partiendo en el 2006 con una inversión social de \$1934 millones para el sector de salud, llegando a una proyección para el 2013 de \$ 7000 millones de dólares. En el 2006, se registró 16 millones de atenciones médicas, llegando a 38 millones para el 2012, con una tasa de mortalidad infantil del 8% para el 2011.

El sector de la salud ha tenido gran participación en la economía ecuatoriana, con un Valor Agregado Bruto (VAB) del sector con respecto al valor del PIB que alcanzó un incremento del 1.2% entre el 2007 y 2013, pasando del 3% al 4.2% (INEC, 2013). En el año 2013, la actividad médica y odontológica fue la que mayor representación tuvo con 26.8%, seguida de los hospitales con 20.4%. El gasto por concepto de consumo en salud, en relación al PIB, alcanzo el 7.7%, incrementando en 2.2 puntos porcentuales desde el periodo 2007 al 2013. La participación del gasto de consumo final de los hogares se redujo 9 puntos porcentuales al pasar de 63.8% en el 2007 a 54.8% en el 2013 (INEC, 2016).

La participación del Gobierno Central en el gasto público de salud se incrementó en 9.2 puntos porcentuales, lo que indica que el Gobierno mantiene mayor participación que los hogares ecuatorianos. Siendo así, por cada dólar que un ciudadano invierte en salud, el Gobierno incrementa 0.72 centavos. (INEC, 2018)

Para el presente año, se habla de la salud digital, con la espera de que, cada periodo, mejore la calidad de vida de pacientes, familiares, médicos, profesionales de salud, y aseguradores públicos y privados. Varias aseguradoras privadas cuentan ya con telemedicina, cubriendo hasta 19 especialidades, lo que impulsa a

las instituciones, con servicios online de emergencia en algunos hospitales (Llordachs, 2018).

3.4. Tamaño de la industria

3.4.1. Establecimientos de salud en el Ecuador

En el sector de salud, existe una variedad de entidades dedicadas a la atención y cuidado sanitario de los pacientes, entre instituciones públicas y privadas, en diversas zonas del país. En el área pública, hay 140 hospitales, 22 en construcción y 24 en procesos de remodelación. Además, dentro de la planificación sanitaria, se incluyen 950 centros de salud alrededor del país, con un promedio de 2 camas por cada mil habitantes (Agencia de Noticias ANDES, 2013).

Los datos registrados por el INEC señalan que, para el 2014, el país contó con un promedio de 742 establecimientos de salud con internación y con 3397 sin internación. (INEC, 2018). Estos números han ido cambiando con los años, distribuidos en las regiones tradicionales del país, como se observa en la figura 1. La mayor parte de establecimientos de salud se encuentran concentrados en la región costa y sierra.

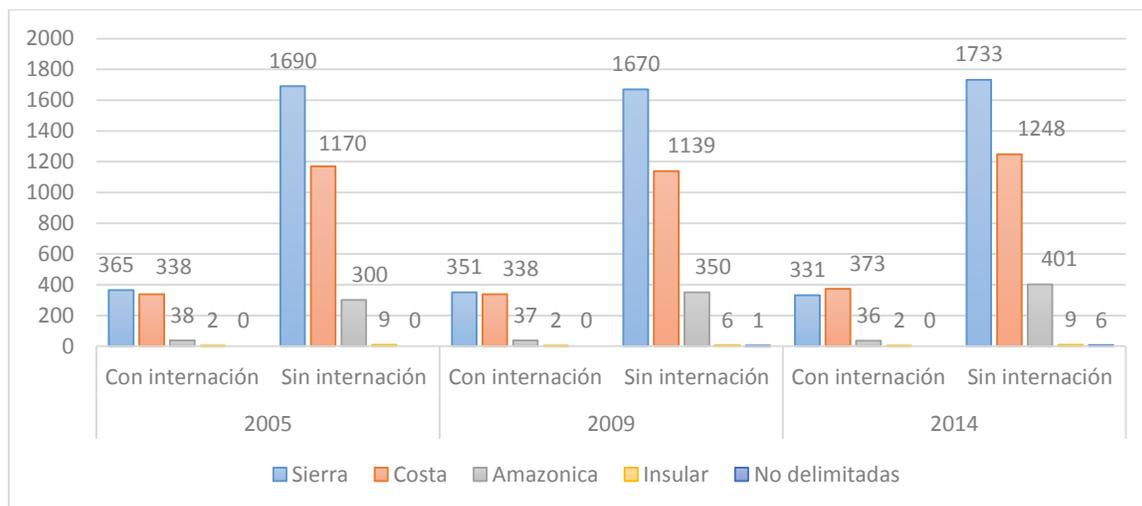


Figura 1 Establecimientos de salud según áreas geográficas

Los establecimientos de salud están tanto en el sector público como en el privado, teniéndose en este último clínicas generales y especializadas, hospitales básicos, generales, especializados y de especialidades, para un total de 557, siendo mayormente clínicas generales lo que representa 91% (ver figura 2).

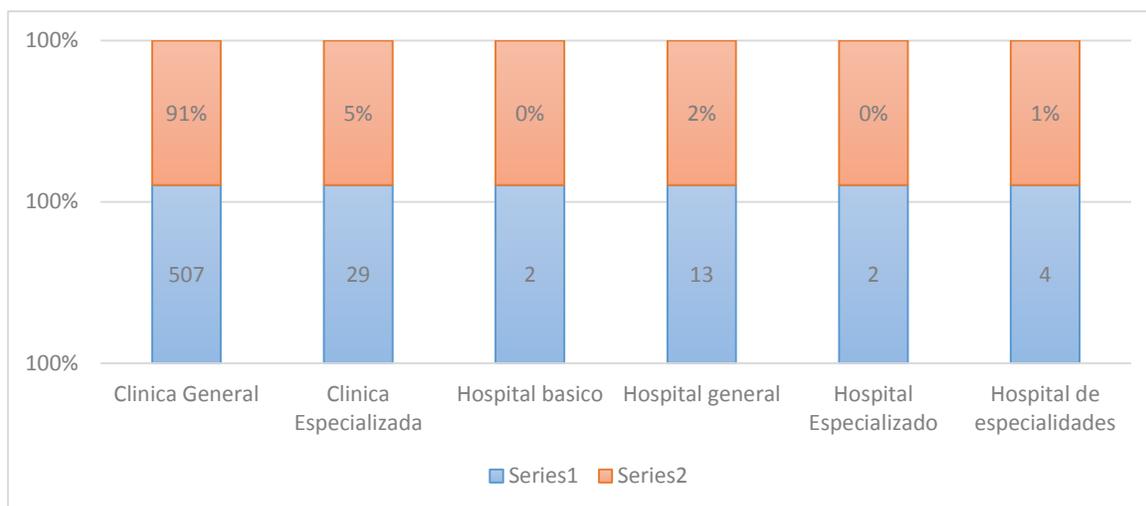


Figura 2 Establecimientos de salud-sector privado
Fuente: (Yunga, 2014)

A partir del 2015 el MSP, categoriza a la Junta de Beneficencia y a SOLCA como establecimientos del sector privado sin fines de lucro (años anteriores se los registraba dentro del sector público) con el propósito de contar cifras comparables en el tiempo. En el 2016, el número de egresos hospitalarios en el sector público fue de 752.316 que equivale al 66,69% de las atenciones de salud, mientras que en el sector privado el número de egresos hospitalarios corresponde a 375.688 representando el 33.31%. (INEC, 2018)

3.5. Oferta de servicios/productos

El sector de salud tiene como objetivo primordial proteger y velar por la seguridad y salud de la población. Enfocado en el cuidado sanitario, un establecimiento de salud ofrece atención especializada para cada cuidado requerido, según el estado de salud del paciente. La atención medica individual y familiar comprende varios grupos y subgrupos como se indica en la Tabla 2.

Tabla 2
Grupos y sub grupos de atención médica

Servicio	Grupo	Sub grupos
Atención médica	Ambulatorio	
	Atención dental	
	Servicios clínicos y quirúrgicos	
	Atención especializada	Cardiaca Hemodinámica Cirugía de: tórax, cavidad torácica, pleura, pulmones, pared torácica Cirugía vascular Ginecología y obstetricia Cirugía general Gastroenterología/endoscopia Cirugía plástica/unidad de quemados Ortopedia y traumatología Medicina física y rehabilitación Nefrología Oftalmología Otorrinolaringología Oncología Urología Psiquiatría
	Laboratorio Clínico, patología, banco de sangre, Inmunología, genética	Investigación de drogas Uroanálisis Química Hematología y Coagulación Banco de sangre Inmunología Citología Estudios Citogenéticas Patología Quirúrgica
	Imagen	Radiología Diagnostica Ultrasonido Diagnostico Medicina Nuclear
	Paquetes de prestaciones por tarifa integral	
	Compra de servicios de prótesis odontológicos	

Fuente: (IESS Resolución 223, 2015)

3.6. Empleo generado

El sector privado de la salud, en la actualidad, es uno de los mayores generadores de empleo, estando por encima del sector automotriz. Este sector ha incrementado la empleabilidad en 50% durante las dos últimas décadas, siendo uno de los

generadores de empleo con menor informalidad laboral. Además, éste genera cuatro veces más empleo que la industria automotriz y, así también, el número de puestos de trabajo registrados en la industria textil. Exceptuando la industria alimenticia, ningún otro sector alcanza ni la mitad del empleo generado por el sector sanitario en el ámbito privado, además del generado por el sector público.

3.7. Leyes y Reglamentos Nacionales

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud

A continuación, se incluye los artículos de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud que son pertinentes para el presente estudio.

“Artículo 5.- Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, el Sistema Nacional de Salud implementará el Plan Integral de Salud, el mismo que, garantizado por el Estado, como estrategia de Protección Social en Salud, será accesible y de cobertura obligatoria para toda la población, por medio de la red pública y privada de proveedores y mantendrá un enfoque pluricultural.”

“Artículo 6.- Modelo de Atención. - El Plan Integral de Salud, se desarrollará con base en un modelo de atención, con énfasis en la atención primaria y promoción de la salud, en procesos continuos y coordinados de atención a las personas y su entorno, con mecanismos de gestión desconcentrada, descentralizada y participativa. Se desarrollará en los ambientes familiar, laboral y comunitario, promoviendo la interrelación con la medicina tradicional y medicinas alternativas

Art. 7.- Integrantes del Sistema. - Forman parte del Sistema Nacional de Salud las siguientes entidades que actúan en el sector de la salud, o en campos directamente relacionados con ella:

11. Entidades de salud privadas sin fines de lucro: organizaciones no gubernamentales (ONG's), servicios pastorales y fiscomisionales.

La Ley de Seguridad Social en su Capítulo Único de Normas Generales en el Artículo 155 señala:

“Lineamientos de política. - El Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, y acciones de reparación de los daños derivados de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, incluida la rehabilitación física y mental y la reinserción laboral.

La Normativa aplicable a la Seguridad y Salud en el trabajo según la resolución C.D. 513 correspondiente al Reglamento del Seguro General de Riesgos de Trabajo que en su Artículo 1.- Naturaleza señala:

- “De conformidad con lo previsto en el artículo 155 de la Ley de Seguridad Social referente a los lineamientos de política, el Seguro General de Riesgos del Trabajo protege al afiliado y al empleador, mediante programas de prevención de los riesgos derivados del trabajo, acciones de reparación de los daños derivados de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales u ocupacionales, incluida la rehabilitación física, mental y la reinserción laboral.
- En el ámbito de la prevención de riesgos del trabajo, integra medidas preventivas en todas las fases del proceso laboral, con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo, guardando concordancia con lo determinado en la normativa vigente y convenios internacionales ratificados por parte el Estado.”

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

Los servicios de salud se brindan a la población en general, sin establecer límites de edad o condiciones. Esto implica que, para una institución de salud, el mercado meta es toda persona que requiera atención médica; sin embargo, es de esperar que quienes se encuentren en las cercanías de un centro de salud (privado) vean más conveniente contar con los servicios de éste.

4.1. Tamaño del mercado

Por las consideraciones anotadas, la Clínica San Luis de Francia dirige sus servicios en forma amplia a la población en general, en especial a los habitantes de la ciudad de Guayaquil. Por lo cual, el mercado potencial abarca los habitantes de esta ciudad que, según el Censo Poblacional del año 2010, eran 3.645.483 personas, entre los que se incluyen personas naturales, jurídicas, empresas públicas y privadas, sin limitaciones de edad, raza o edad.

4.1.1. Segmentación y mercado objetivo

La Clínica San Luis de Francia brinda atención sanitaria en lo que respecta a la parte hospitalaria en diferentes especializaciones, siendo su mercado potencial la población de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, para efectos de este estudio y siendo una clínica privada, se considera que el mercado potencial lo constituye la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Guayaquil (ver Tabla 3). De acuerdo a su ubicación en el centro de esta ciudad (conocido como el sector de la Bahía), la Clínica tiene como clientes más directos y asequibles los habitantes de este sector urbano, lo que representa específicamente el segmento objetivo al cual dirige principalmente su atención para efectos de las estrategias de marketing.

Tabla 3
Población de Guayaquil

Sexo	Población Total	PEA
Mujeres	1.829.569	517.596
Hombres	1.815.914 1	992.716
Total	3.645.483	1.510.312

Fuente: INEC

Es importante anotar que la Clínica San Luis de Francia viene brindando servicios primarios de atención sanitaria desde hace 33 años, dirigida a dos segmentos de mercado: el hospitalario y el ocupacional. Haciendo esta consideración, se hizo un estudio de mercado para determinar el nivel de satisfacción de los clientes respecto de los servicios que ofrece la Clínica.

4.1.2. Estudio de mercado

Los resultados del estudio de mercado se usaron como insumo para determinar los factores que influyen en la disminución de la afluencia de pacientes, tomando como unidad de análisis los usuarios de este centro de salud.

Para el año 2017, la Clínica San Luis de Francia atendió a un total de 3741 pacientes, incluyendo personas naturales y jurídicas (ver Tabla 4).

Tabla 4
Demanda efectiva para el año 2017

PACIENTES	CANTIDAD
Personas naturales	219
Asevig	581
Unilever	638
Diamond Club	115
La Vienesca	287
Uecba	1512
Boyacá	136
Electrocables	194
Ripconciv	32
Inproel	27
TOTAL	3741

Fuente: Base de datos de la Clínica San Luis de Francia

En general, para determinar el tamaño de la muestra en un estudio de mercado, se usa la fórmula a continuación, aplicable a una población finita:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{E^2(N - 1) + z^2 * P * Q}$$

Siendo:

- N= Tamaño de la población (3741 pacientes en el año 2017)
- Z= Nivel de confianza (1.96)
- p= Probabilidad de éxito (0.5)
- q= Probabilidad de fracaso (0.5)
- E= error estimado (5%)

Al aplicar esta fórmula, el tamaño de la muestra debía ser 348 personas. No obstante, considerando que el estudio de mercado se enfocó en determinar el nivel de satisfacción de los pacientes que hayan recibido atención médica, se debía escoger entre los nuevos clientes. Además, la recolección de los datos para una muestra según la fórmula descrita tomaría un tiempo excesivamente largo, pudiendo ser varios meses debido a que la afluencia de pacientes es relativamente baja. Se decidió escoger una muestra a conveniencia de 150 clientes, administrando el instrumento de medición el día que el paciente recibía atención y salía de la Clínica, para tener información actualizada respecto a su nivel de satisfacción por los servicios recibidos.

Para verificar el texto de las preguntas y verificar el nivel de confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto con 50 pacientes. Los resultados de esta prueba indicaron que el instrumento es confiable, con un alfa de Cronbach cercano o mayor que el punto de corte (0.7) para todas las preguntas de múltiples ítems, e inclusive, siendo en algunos casos un valor de 0.98%.

4.1.3. Análisis de los resultados del estudio de mercado

A continuación, se presenta un resumen y análisis de los resultados del estudio de mercado.

Como se muestra en la Tabla 5, de los 150 pacientes encuestados, 95 son hombres (63%) y 55 mujeres (37%).

Tabla 5
Sexo de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	95	63
Femenino	55	36
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

En cuanto a la edad de los pacientes de la muestra, se encontró que: 36 personas están en el rango de edad entre 18 y 25 años; 63 entre 26 y 40 años, quienes representan fundamentalmente la población más activa en términos laborales; 45 personas entre 41 y 60 años; y 6 de los encuestados mayores de 60 años (ver Tabla 6). Según estos resultados, se observa que la Clínica atiende mayormente pacientes varones en edades entre 26 y 40 años.

Tabla 6
Edad de los pacientes encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	36	24,0
26 a 40 años	63	42,0
41 a 60 años	45	30,0
Más de 60 años	6	4,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

En cuanto al sector de residencia de los pacientes, primero es importante anotar que la Clínica San Luis de Francia se encuentra ubicada en la parte céntrica de la

ciudad de Guayaquil. Como se muestra en la Tabla 7, los resultados indican que la mayor cantidad de pacientes son del sector Norte (47%), seguidos por quienes residen en la parte Este (23%), luego los del Sur (14%) y finalmente los del centro de la ciudad (7%). Éstos son resultados interesantes, pues, a pesar de que la Clínica está ubicada en el casco central, la gran mayoría vienen del norte de la ciudad, lo que hace pensar que hay una buena acogida de la Clínica por parte de los clientes. Siendo servicios de salud, la importancia para la competitividad de la Clínica está en el reconocimiento, prestigio y percepción de que se imparte una atención de calidad. Y, estos resultados parecen ir en esa dirección, pues la ubicación de la Clínica no representa un obstáculo para los pacientes que desean recibir atención médica.

Tabla 7
Sector de residencia

	Frecuencia	Porcentaje
Norte	71	47,3
Sur	21	14,0
Centro	10	6,7
Este	34	22,7
Oeste	14	9,3
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

La Clínica no hace promoción y publicidad de sus servicios; No obstante, ésta se ha mantenido a lo largo de los años en el mercado por la trayectoria de su fundador y por el servicio ofrecido, en relación a la medicina ocupacional. Desde su fallecimiento, este aspecto no ha sido cambiado o mejorado, lo que, presumiblemente, no ha ayudado a captar mayor mercado. Además, en la época actual, la población usa mucho los medios sociales y otros mecanismos de comunicación. A las preguntas de los medios de comunicación más utilizados por los pacientes de la Clínica, los resultados indican que el medio más utilizado es el de las redes sociales, siendo Facebook el que encabeza la lista con 31%, seguido de Instagram con 29% y medios externos con 20% como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8
Medios de comunicación utilizados

	Frecuencia	Porcentaje
Radio	14	9,3
TV	14	9,3
Medios externos	30	20,0
Twitter	1	0,7
Instagram	44	29,3
Facebook	47	31,3
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Respecto al tiempo de mantenerse como usuario de la Clínica, los resultados indican que solo el 10% de los pacientes han sido usuarios por más de 5 años. La mayoría de los pacientes encuestados han acudido a la Clínica por primera vez (43%) como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9
Tiempo de ser usuario

	Frecuencia	Porcentaje
Primera vez	65	43,3
menos de 6 meses	19	12,7
De 6 meses a 1 año	13	8,7
De 1 a 2 años	19	12,7
De 2 a 5 años	19	12,7
Más de 5 años	15	10,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Al preguntar a los pacientes entrevistados acerca de cómo se enteraron de la existencia de la Clínica, se encontró que en su mayoría (58%) son referencias provenientes de los lugares de trabajo, lo cual era de esperarse por los convenios que la Clínica mantiene con las empresas. En otras palabras, las personas que acuden a recibir servicios médicos por cuenta propia son pocos (6.7%), lo que, aparentemente, se da porque viven cerca del lugar donde está ubicada la Clínica. Como se observa en la Tabla 9, las referencias provienen también de familiares (18%) y amigos (17.3%) como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10
Forma en que el usuario conoció a la clínica

	Frecuencia	Porcentaje
Lugar de trabajo - convenio	87	58,0
De un familiar	27	18,0
De un amigo	26	17,3
Por cuenta propia	10	6,7
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
 Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Los servicios más utilizados son los de salud ocupacional (55.3%) como se ilustra en la Tabla 11, lo cual es un resultado esperado porque la Clínica tiene convenios con empresas para este fin. Segundo en la lista, aunque considerablemente más bajo porcentaje (16%), es el servicio de consulta externa. Es importante observar que los servicios relacionados a cirugías, laboratorio clínico, hospitalización clínica, rayos x y ecografía son menos utilizados por los clientes de la Clínica. Esto es, en alguna medida, crítico porque significa que hay capacidad instalada que no está siendo usada mayormente, lo que representa gastos que no necesariamente se recuperan con los ingresos por estos rubros.

Tabla 11
Uso de servicio de más frecuencia

	Frecuencia	Porcentaje
Laboratorio clínico	12	8,0
Consulta externa	24	16,0
Cirugía	11	7,3
Hospitalización clínica	8	5,3
Servicios de salud ocupacional	83	55,3
Rayos x	6	4,0
Ecografía	6	4,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
 Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

En cuanto a las razones para preferir esta Clínica a la hora de buscar atención médica, los resultados indican que el 73% lo hace porque el servicio es oportuno y confiable. Esto significa que, a pesar de no tener una gran afluencia de pacientes, el servicio sí se lo reconoce como algo bueno y que, aparentemente, cubre

adecuadamente las necesidades de los pacientes. El no poder lograr una mayor participación del mercado parece responder, en cierta medida, a la falta de publicidad y, además, a que la ubicación no es la más apropiada, por las limitaciones para el acceso de ambulancias y gente que se moviliza en automóviles. Como se observa en la Tabla 12, únicamente el 8% de clientes prefiere la Clínica por su ubicación. Además, la mayoría de los entrevistados (72%) indicó que el parqueo es un inconveniente al decidir si escoger o no esta Clínica para recibir servicios de salud (ver Tabla 13). Es decir, no contar con parqueo propio dificulta a los clientes, pues en ese sector son un tanto escasos los lugares de parqueo y en una emergencia, esto podría ser muy crítico.

Tabla 12
Razón de preferencia

	Frecuencia	Porcentaje
Precio conveniente	28	18,7
Servicio oportuno y confiable	110	73,3
Ubicación	12	8,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Tabla 13
El parqueo como inconveniente

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	108	72,0
No	42	28,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Como parte de la investigación de mercado, se preguntó a los pacientes encuestados acerca de varios factores relacionados a la calidad de los servicios. Al respecto, los resultados indican que los clientes perciben que hay un trato adecuado y empatía hacia ellos. Es así como 69% de los encuestados manifestaron su total acuerdo en que el personal de la Clínica demuestra buena predisposición hacia los pacientes en atender sus necesidades, teniéndose únicamente que 10% de ellos opinó lo contrario (ver Tabla 14). Cabe anotar que algunos de los pacientes

encuestados habían recibido los servicios de la Clínica por primera vez; es decir, su opinión se basa en la percepción inmediata.

Tabla 14
Disposición en ayudar al paciente

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	15	10,0
Parcial desacuerdo	5	3,3
Neutral	6	4,0
Parcial acuerdo	20	13,3
Total acuerdo	104	69,3
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Otro aspecto investigado respecto a la calidad del servicio se refiere a si el personal de la Clínica le parece confiable. A esto, una buena mayoría de los pacientes (57%) indicaron total acuerdo en que sí reflejan confiabilidad y que demuestran apropiados conocimientos (59%) con buen trato al paciente (ver Tablas 15 y 16). Además, los tratamientos que se brindan cumplen con las expectativas, según las necesidades específicas de cada paciente. Al momento de su aplicación, el personal sí da explicaciones sobre la evaluación y el tratamiento a seguir, dando las razones y contraindicaciones que podrían existir. En definitiva, el personal demuestra tener buenos conocimientos y experiencia, lo que refleja una percepción positiva sobre los servicios brindados.

Tabla 15
Confiabilidad del personal de la Clínica

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	5	3,3
Parcial desacuerdo	5	3,3
Neutral	7	4,7
Parcial acuerdo	47	31,3
Total acuerdo	86	57,3
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Tabla 16
Conocimientos apropiados del personal de la Clínica

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	5	3,3
Parcial desacuerdo	7	4,7
Neutral	7	4,7
Parcial acuerdo	43	28,7
Total acuerdo	88	58,7
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

En lo relacionado a la capacidad de respuesta de la Clínica, en términos del número de empleados, los resultados indican que 74% de los encuestados están parcial o totalmente de acuerdo en que la Clínica sí cuenta con la cantidad de personal suficiente para brindar los servicios ofertados (ver Tabla 17). Esto, sin embargo, es percepción solamente, pues los pacientes no necesariamente tienen conocimiento preciso sobre la cantidad de personal con el que cuenta la Clínica.

Tabla 17
Personal suficiente

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	10	6,7
Parcial desacuerdo	20	13,3
Neutral	9	6,0
Parcial acuerdo	55	36,7
Total acuerdo	56	37,3
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

En cuanto al tiempo de espera de los pacientes para recibir los servicios que ofrece la Clínica, la Tabla 18 muestra que sus servicios se brindan con aceptable tiempo de espera y, por ende, las citas programadas se cumplen (58%). Sin embargo, puede ocurrir eventualmente que, en el funcionamiento diario de la Clínica, haya falta de personal médico especializado, ocasionando cierto retraso en las citas médicas o, en el caso extremo, teniendo que ser reagendadas.

Tabla 18
Tiempo de espera

	Frecuencia	Porcentaje
Parcial desacuerdo	10	6,7
Neutral	12	8,0
Parcial acuerdo	41	27,3
Total acuerdo	87	58,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Al preguntarse sobre si las instalaciones cumplen las expectativas de los pacientes, los resultados indican que una considerable mayoría (54%) está totalmente de acuerdo que sí (ver Tabla 19). Esto dice de la percepción positiva que tienen los usuarios acerca de la infraestructura de la Clínica, lo que confirma que los administradores sí se han preocupados de mantener adecuadamente sus instalaciones. Es así que esta Clínica está dotada del equipamiento, maquinarias, e insumos necesarios en sus diferentes divisiones, para que cada médico pueda brindar la atención debida a sus pacientes. Esto, por ende, ayuda en que haya una percepción de seguridad y confianza en los usuarios. Para efectos de la mejora continua, es importante tomar en cuenta que hay 12% de los pacientes entrevistados que prefirieron mantenerse en una posición neutral. Una posible explicación para esta posición es que tales pacientes pueden conocer poco acerca de las instalaciones de la Clínica y prefirieron no opinar, ni a favor ni en contra respecto a éstas. Esto podría darse porque ellos han usado con poca frecuencia sus servicios.

Tabla 19
Instalaciones de la Clínica cumple las expectativas del usuario

	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	18	12,0
Parcial acuerdo	51	34,0
Total acuerdo	81	54,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Se preguntó también si los usuarios consideran que en la Clínica se cuenta, en general, con las medicinas requeridas para los tratamientos, según la necesidad de cada paciente. Al respecto, 61% de los encuestados indicó su total acuerdo en que la Clínica sí dispone normalmente de un abastecimiento de medicamentos. Es importante considerar, sin embargo, que 29% de ellos manifestó parcial acuerdo a esta aseveración y que, peor aún, 7% de los encuestados opinan algo de desacuerdo sobre si la Clínica cuenta, generalmente, con los insumos médicos necesarios como se observa en la tabla 20. No obstante, debe anotarse que algunas de las personas que respondieron la encuesta no tuvieron la necesidad de usar medicamentos, según la prescripción médica. En definitiva, estos resultados sugieren que debe tenerse más cuidado en la disponibilidad de medicamentos para un tratamiento oportuno, como lo requiera el paciente.

Tabla 20
Disponibilidad de medicamentos

	Frecuencia	Porcentaje
Parcial desacuerdo	10	6,7
Neutral	5	3,3
Parcial acuerdo	44	29,3
Total acuerdo	91	60,7
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Respecto al tiempo de espera para los resultados de los exámenes de laboratorio e imágenes para el diagnóstico, la Tabla 21 muestra que 63% de los pacientes encuestados piensan que es conveniente. Sin embargo, el 25% muestra parcial acuerdo y, más aún, 7% parcial desacuerdo a esta afirmación, lo que parece indicar que el tiempo de espera para los resultados de los exámenes pueden producir alguna molestia porque en ciertos casos se los requiere de manera inmediata para proceder con el tratamiento necesario. En la práctica, la Clínica ofrece que en 2 o 3 horas los resultados de los exámenes sean entregados a los pacientes hospitalizados, en tanto que 24 horas a los usuarios que corresponden a los servicios de medicina ocupacional.

Tabla 21
Tiempo de espera para exámenes de laboratorio e imágenes

	Frecuencia	Porcentaje
Parcial desacuerdo	10	6,7
Neutral	8	5,3
Parcial acuerdo	37	24,7
TA	95	63,3
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

En cuanto a la seguridad, limpieza y señalización dentro de la clínica, los pacientes entrevistados opinaron, en general, que estos parámetros se cumplen aceptablemente (ver Tablas 22, 23 y 24). Esto es, 51% mostraron total acuerdo y 37% parcial acuerdo en que sí se sienten seguros dentro de la Clínica. Al respecto, se puede anotar que la Clínica cuenta con las salidas de emergencia reglamentarias, así como con los equipos de protección y amplios espacios para evacuación.

Tabla 22
Percepción positiva sobre la seguridad

	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	18	12,0
Parcial acuerdo	56	37,3
Total acuerdo	76	50,7
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Sobre la limpieza, 44% y 39% indicaron estar total o parcialmente de acuerdo, respectivamente, que ésta es aceptable (ver Tabla 23). Efectivamente, la Clínica San Luis de Francia cuenta con el personal necesario para el aseo y limpieza, teniendo a cargo el cuidado sanitario de las instalaciones, desinfección y eliminación de desechos.

Tabla 23
Limpieza en la Clínica

	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	25	16,7
Parcial acuerdo	59	39,3
Total acuerdo	66	44,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Similarmente, 56% y 33% de los encuestados mostraron total o parcial acuerdo, respectivamente, sobre si la señalización es la apropiada (ver Tabla 24). Por seguridad, toda organización está obligada a contar con la señalización requerida, lo cual es más crítico en los establecimientos de salud. En este sentido, la Clínica cuenta con una adecuada gestión de sus desechos, con contenedores por colores y etiquetas, un área para el almacenamiento temporal, con letreros de peligrosidad y exclusivo para el personal.

Tabla 24
Señalización apropiada

	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	16	10,7
Parcial acuerdo	50	33,3
Total acuerdo	84	56,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Como se muestra en las Tablas 25 y 26, los pacientes encuestados indicaron estar, en buena medida, conformes con los precios por los servicios que ofrece la Clínica San Luis de Francia. Efectivamente una gran mayoría (84%) y (77%) de ellos, respectivamente en ambas Tablas, está totalmente de acuerdo que así es. Es importante anotar, sin embargo, que por tener especialistas subcontratados y ser servicios particulares los que ellos ofrecen, no hay un estándar en los precios, lo que puede ser algo confuso para los clientes y no tan beneficioso para la Clínica, en relación a la captación de nuevos clientes.

Tabla 25
Precio razonable de los servicios

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	6	4,0
Neutral	5	3,3
Parcial acuerdo	13	8,7
Total acuerdo	126	84,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Tabla 26
Servicios acorde a lo que se paga

	Frecuencia	Porcentaje
TD	8	5,3
Neutro	7	4,7
PA	19	12,7
TA	116	77,3
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Finalmente, la percepción sobre si los servicios de la Clínica son convenientes para los clientes, los pacientes encuestados manifestaron su complacencia respecto a ellos, como lo indican las Tablas 27 y 28. Una gran mayoría, por encima de 80%, está de acuerdo en que los servicios son convenientes. Esto es una indicación que los servicios son percibidos como de calidad, adecuados y cubren las necesidades y expectativas de los ellos, lo que significa que dichos servicios de atención médica son una buena alternativa para ellos.

Tabla 27
Servicios son valorados

	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	7	4,7
Parcial acuerdo	15	10,0
Total acuerdo	128	85,3
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Tabla 28
Servicios hospitalarios convenientes

	Frecuencia	Porcentaje
Neutral	5	3,3
Parcial acuerdo	22	14,7
Total acuerdo	123	82,0
Total	150	100,0

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
 Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Respecto a los criterios que influyen en la elección de una Clínica para recibir atención por parte de los clientes, los resultados indican que ellos dan principal importancia a la apariencia, reputación, staff médico y los costos de los servicios (ver Tabla 29).

Tabla 29
Criterios de atractividad en la elección de una Clínica para recibir atención

	Criterio	Frecuencia	Porcentaje
Apariencia	Nada importante	4	2,7
	Moderadamente Importante	11	7,3
	Importante	36	24,0
	Completamente importante	99	66,0
	Total	150	100,0
Reputación	Nada importante	1	,7
	Moderadamente Importante	4	2,7
	Importante	6	4,0
	Completamente importante	44	29,3
	Total	95	63,3
Staff médico	Nada importante	1	,7
	Moderadamente Importante	20	13,3
	Importante	60	40,0
	Completamente importante	69	46,0
	Total	150	100,0
Costos de los servicios	Nada importante	1	,7
	Poco importante	5	3,3
	Moderadamente Importante	5	3,3
	Importante	35	23,3
	Completamente importante	104	69,3
Total	150	100,0	

Fuente: Encuesta a los pacientes de la Clínica San Luis de Francia
 Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

4.1.4. Análisis FODA

Para considerar los elementos clave en el alineamiento estratégico, se realizó un análisis FODA, cuyos resultados se ilustran en la Tabla 30.

Tabla 30
Resultados del análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Servicios variados (Consulta externa, hospitalización clínica y quirúrgica, laboratorio, imágenes y servicios ocupacionales).	Nueva tecnología para la atención sanitaria (equipamiento).
Precios accesibles para el mercado, con relación a la competencia.	Necesidades sanitarias amplias en el mercado.
Reconocimiento por parte de las empresas.	Profesionales en áreas de especialización con conocimientos modernos y comprometidos en su área y desarrollo profesional.
Áreas de especialización.	Percepción de confianza por parte de los usuarios.
Afluencia de pacientes en área de salud ocupacional.	Servicios de salud públicos no completamente confiables y no satisfacen las expectativas de los usuarios.
Predisposición de los directivos de la Clínica San Luis de Francia al cambio.	Necesidad de servicios de salud ocupacional de las empresas.
Debilidades	Amenazas
La Clínica no cuenta con un inventario de medicamentos suficiente.	Alta competitividad de otros centros de salud
Ausencia de estrategias para la captación y fidelización de clientes.	Fuertes estrategias publicitarias por parte de los competidores.
Baja participación en el mercado del área hospitalaria.	Establecimientos públicos de salud con nuevas especialidades, equipamiento moderno y mejoramiento de la calidad.
Falta de campañas publicitarias	
No se tienen convenios con organizaciones de gran envergadura	

(aseguradoras, IESS, Ministerio de Salud Pública).

Cambio de la cultura organizacional en un negocio familiar

Fuente: Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Considerando los resultados del análisis FODA, lo que sigue son elementos que deben tomarse en cuenta para mejorar el direccionamiento estratégico que apunta a la mejor captación de clientes y competitividad.

4.1.5. Estrategias de innovación

Basado en el diagnóstico realizado a la Clínica San Luis de Francia, por medio de la matriz FODA, se sugiere un plan de marketing enfocado en estrategias de captación de mercado, como alternativa de solución a las dificultades que enfrenta actualmente por la reducción del flujo de pacientes. De acuerdo con este plan, primero se hace una presentación mejorada del logotipo de la Clínica.

4.1.5.1. Presentación grafica de la empresa



Figura 3 Logotipo de la Clínica
Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

4.1.5.2. Objetivos del plan

Mejorar el nivel de participación en el mercado de la Clínica San Luis de Francia en su área de hospitalización y, de esta manera, incrementar el volumen de ventas captando nuevos clientes.

4.1.5.3. Alcance

Se diseñan estrategias de marketing, dirigidas principalmente a captar clientes para la Clínica San Luis de Francia, en el área de hospitalización. Como se ha anotado, el área de hospitalización es en la que tiene la menor participación de mercado. Por lo cual, la solución apunta a cubrir en forma más efectiva las necesidades de los pacientes, cubriendo satisfactoriamente sus expectativas de atención y cuidados de salud.

4.1.5.4. Tipo de estrategia a implementar

En la reformulación del modelo de negocio, se ha considerado los siguientes elementos para la captación de nuevos clientes, teniendo como base las estrategias de marketing:

- Promoción de los servicios que oferta la Clínica.
- Alianzas con el sector de asistencia médica de medicina prepagada.
- Alianzas con el sector de seguros de accidente de un segmento popular que pertenezcan a productos masivos.
- Implementación de staff médico.
- Inclusión de equipo de ecografía y ampliación del área de farmacia
- Creación de canales de comunicación

4.1.5.5. Matriz estratégica

Tabla 31
Matriz Estratégica del Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS:</p> <p>F1. Capacidad de adaptación a los cambios.</p> <p>F2. Servicios de calidad y personal médico especializado.</p> <p>F3. Precios accesibles para el mercado, con relación a la competencia.</p>	<p>DEBILIDADES:</p> <p>D1. Ausencia de estrategias para captación y fidelización de clientes.</p> <p>D2. Baja participación en el mercado del área hospitalaria.</p> <p>D3. Falta de campañas publicitarias.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>O1. Nueva tecnología para la atención sanitaria (equipos)</p> <p>O2. Necesidades sanitarias amplias en el mercado</p> <p>O3. Servicios de salud públicos no completamente confiables y no satisfacen las expectativas de los usuarios.</p>	<p>FO₁ Aprovechar la capacidad de adopción de innovación y tecnologías para adquirir equipos especializados acorde al tiempo actual. F₁O₁</p> <p>FO₂ Implementar programas en la clínica, capacitando al personal existente y extendiendo el staff médico, de manera que pueda adoptarse al mercado insatisfecho por la salud pública ofrecida en la ciudad. F₂O₂ O₃</p>	<p>DO₁ Ejecutar programas publicitarios de difusión sobre la salud y su influencia en la calidad de vida, enviando mensajes cortos para la prevención de enfermedades. D₃O₂</p> <p>DO₁ Otorgar promociones dirigidos a clientes fieles, como chequeos sanitarios y triajes, mostrando profesionalismo y atendiendo las necesidades del mercado.</p>
<p>AMENAZAS:</p> <p>A1. Alto competitividad de otros centros de salud</p> <p>A2. Fuertes estrategias publicitarias por parte de los competidores.</p>	<p>FA₁ Evaluar el desempeño de la Clínica y del personal médico, a fin de adoptar nuevas tecnologías y formación académica que se adapten a las nuevas necesidades del mercado, llegando a mantener la capacidad de competencia y participación en el mercado.</p> <p>FA₁ Analizar la competencia, servicios y estrategias utilizadas, de aquellos establecimientos con mayor reconocimiento y evolución positiva, para implementar nuevas estrategias de captación de mercado y creación de nuevos servicios.</p>	<p>DA₁ Elaboración y ejecución de campañas de salud dirigido a la población en general, incluyendo aquellos de menores recursos.</p> <p>D₃A₁ Fortalecimiento de los convenios con las instituciones públicas y privadas.</p>

Fuente: Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

CAPÍTULO 5

5. ANÁLISIS TÉCNICO

5.1. Análisis de los servicios

La Clínica San Luis de Francia ofrece servicios de salud en las áreas de hospitalización y salud ocupacional, dirigida a la población en general. Además, la Clínica ofrece servicios de especialización en:

- Centro de diagnóstico por imágenes: radiografía convencional, ecografía abdominal, pélvica, obstétrica, transvaginal, monitoreo fetal; electrocardiograma.
- Laboratorio clínico: hematología; microbiología; bioquímica; uroanálisis; inmunología; serología, cultivos, panel de drogas, heces, marcadores tumorales.
- Servicios de terapia respiratoria y función pulmonar: terapia respiratoria y espirometría.
- Terapia física y de rehabilitación: ejercicios, electro-estimulación, masajes, ultrasonido, compresas químicas (frio/calor).
- Servicio de cirugía menor y cirugía mayor (cirugía general, traumatología, ginecología y obstetricia, urología).
- Hospitalización
- Emergencias

5.1.1. Objetivo de los servicios

Lograr que los servicios hospitalarios ofrecidos por la Clínica San Luis de Francia mantengan un alto nivel de participación en el mercado, en relación a la competencia y lo que se ha alcanzado de participación en la parte de salud ocupacional, siguiendo lineamientos estratégicos que apunten a difundir, promocionar y posicionar dichos servicios.

5.1.2. Flujograma

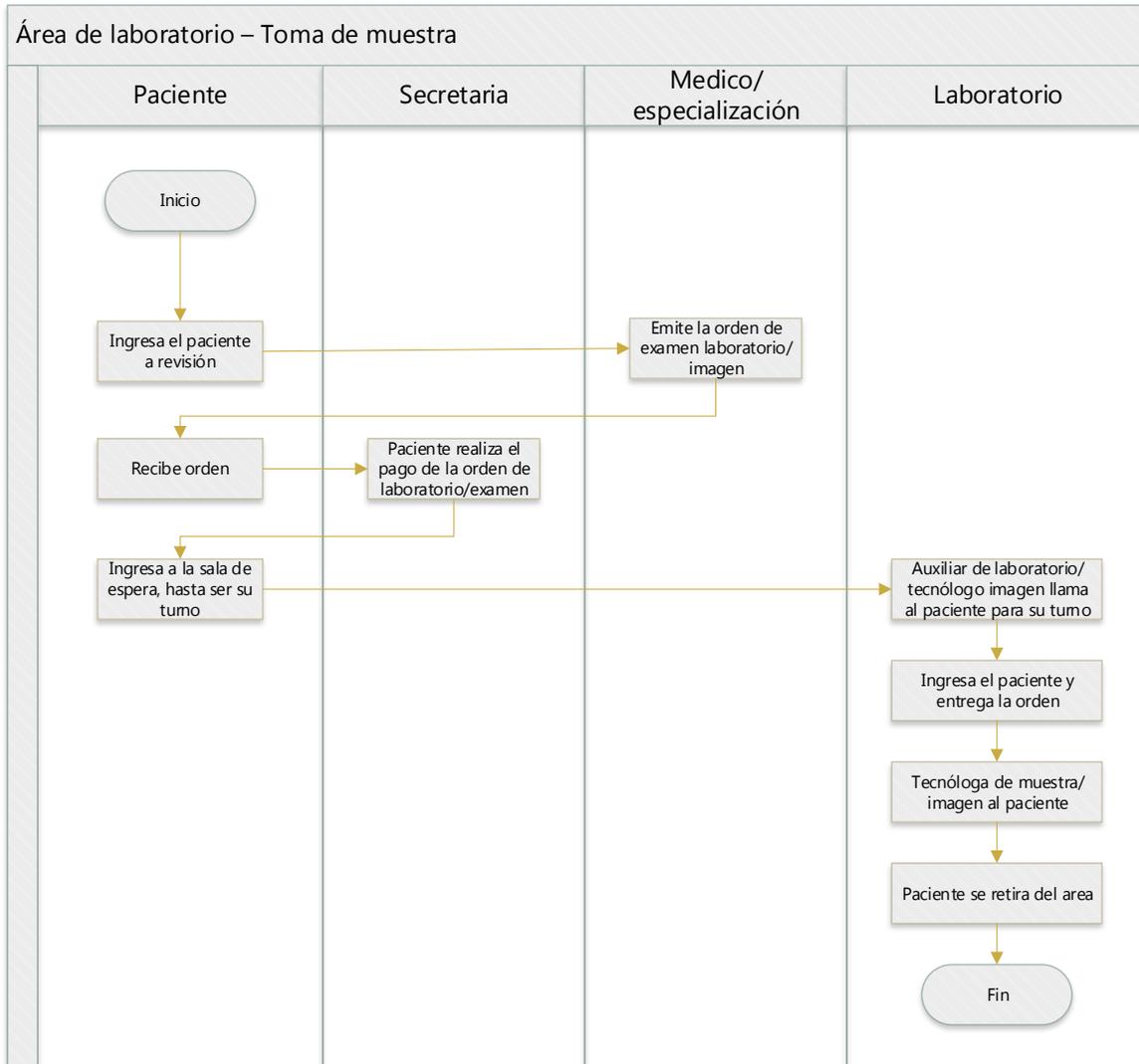


Figura 4 Proceso de toma de muestra de laboratorio/imagen

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

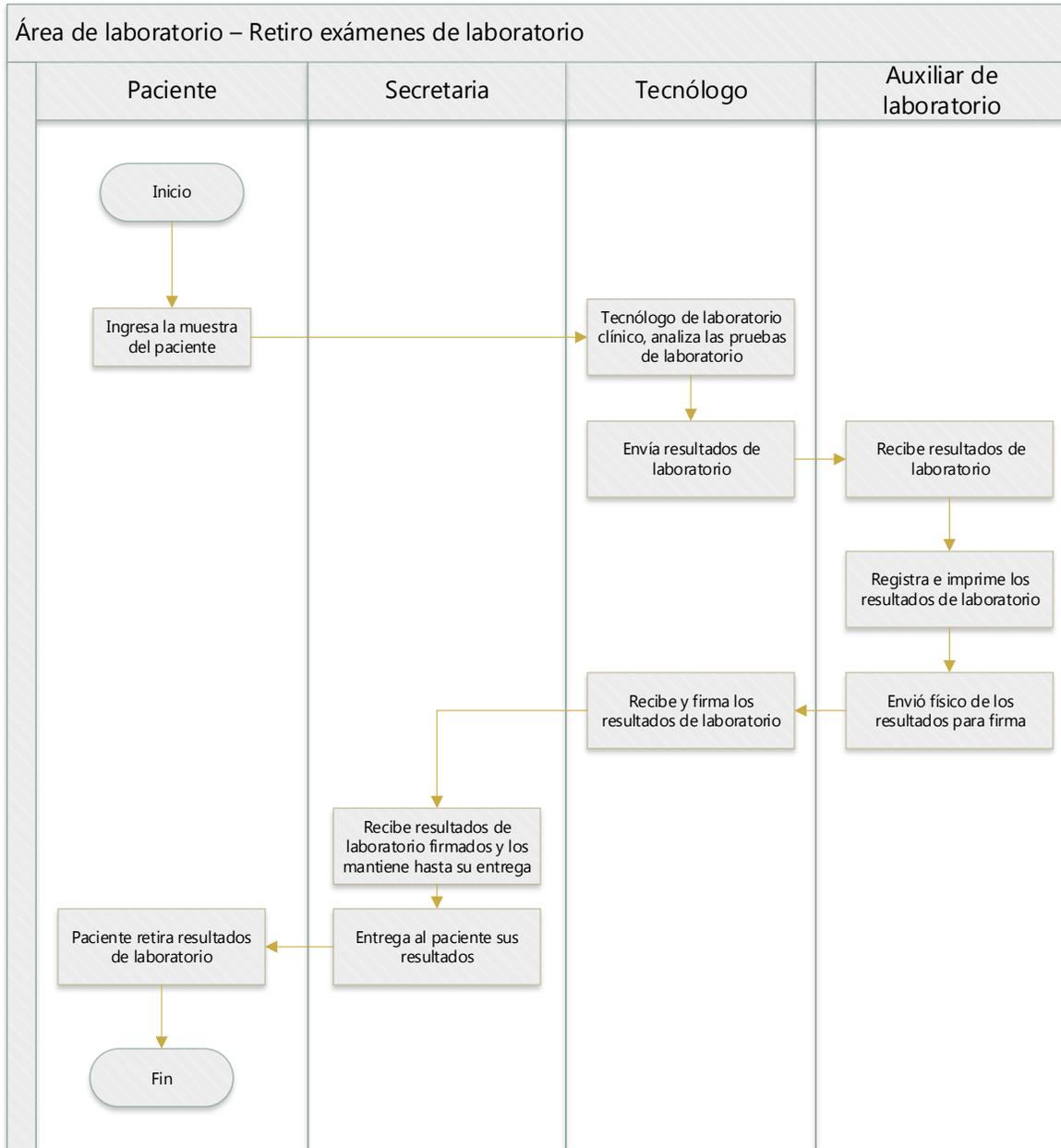


Figura 5 Proceso de retiro de exámenes de laboratorio

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

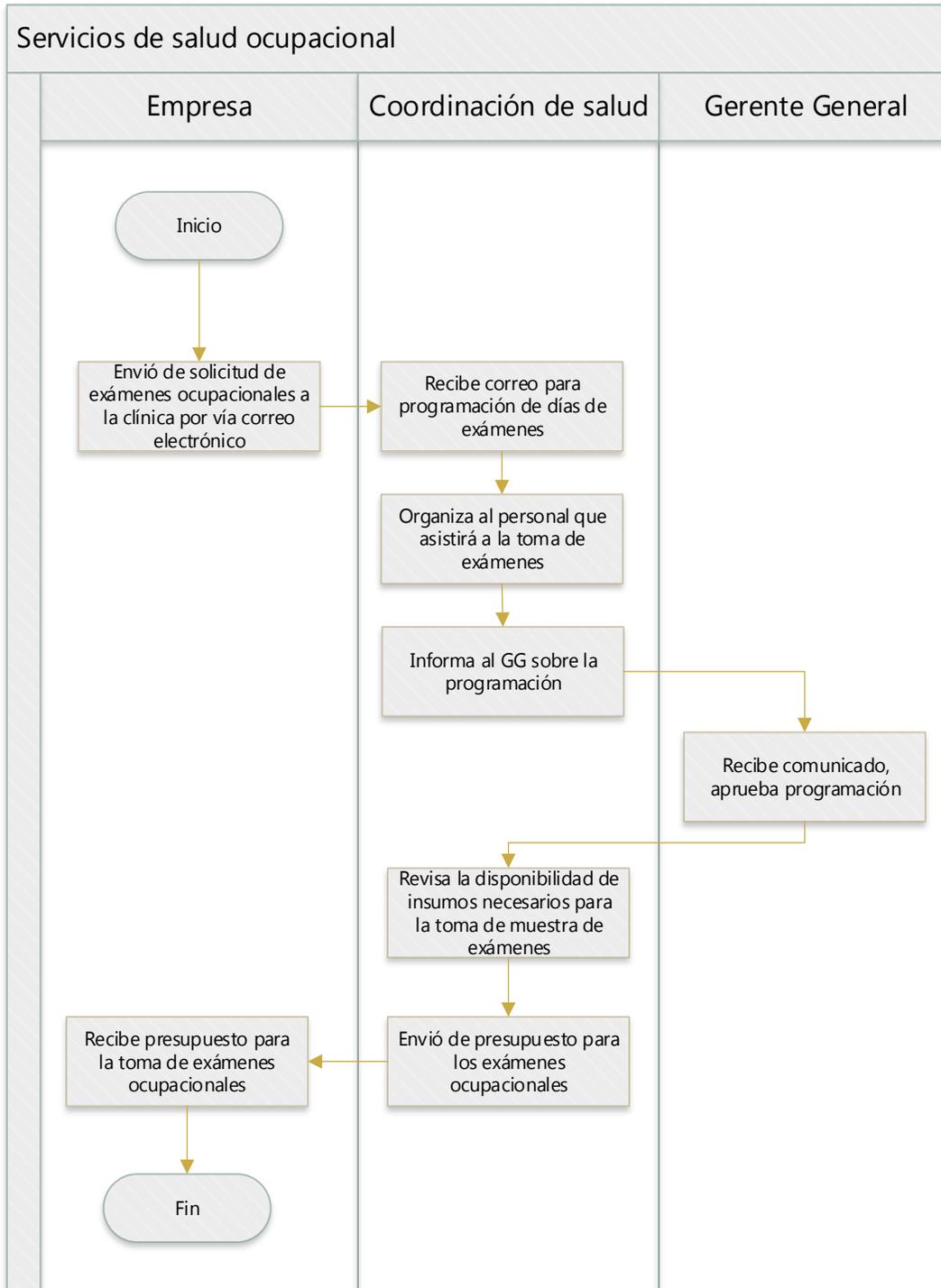


Figura 6 Proceso de servicios de salud ocupacional
Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

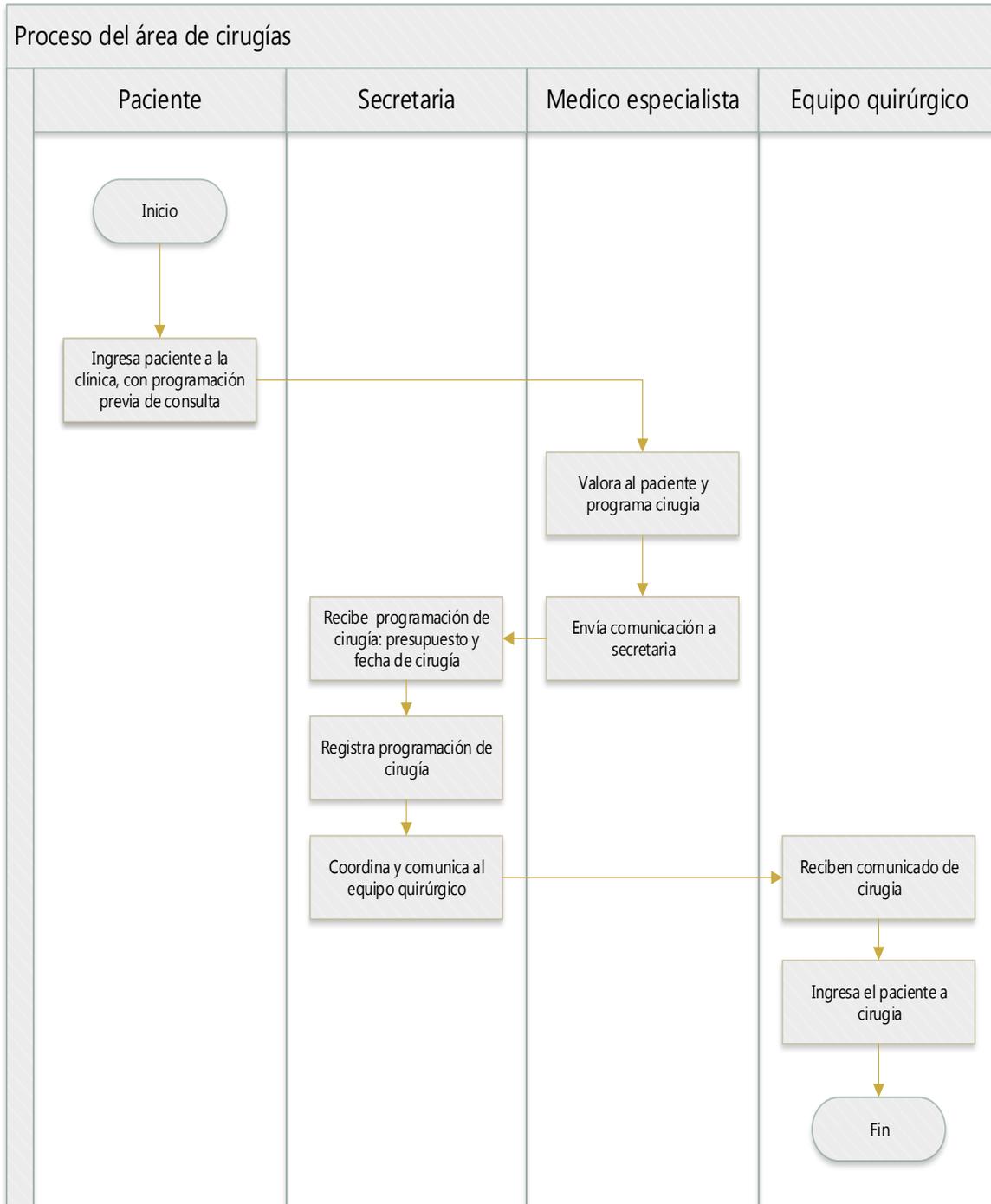


Figura 7 Proceso de cirugías programadas
Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

5.2. Ubicación

La Clínica San Luis de Francia está, actualmente, ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, en la calle Ayacucho 403, entre Chimborazo y Coronel.

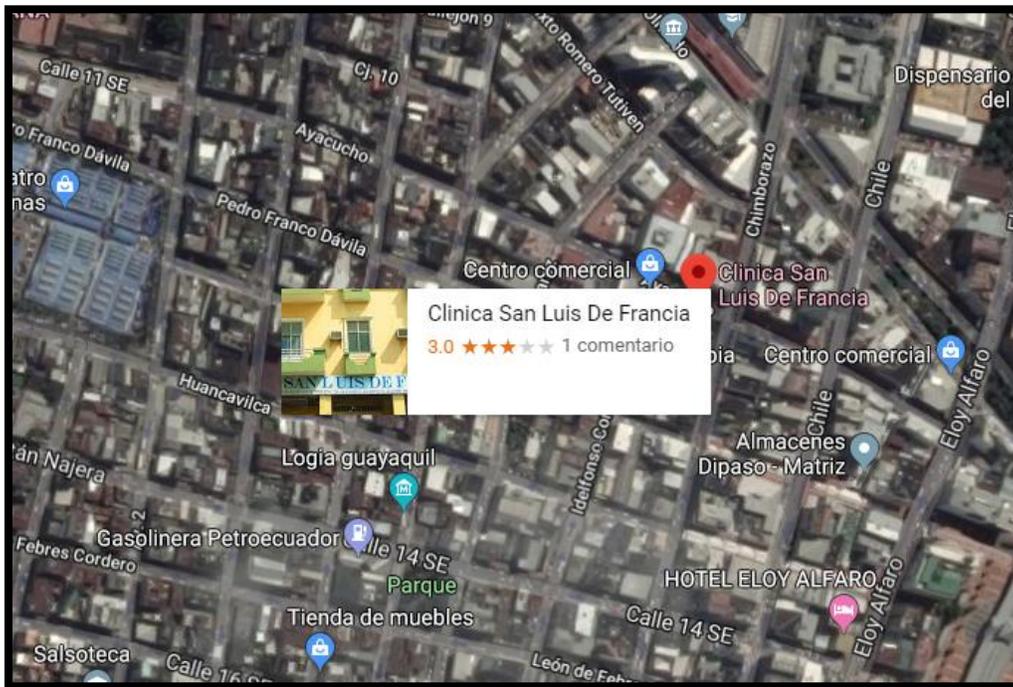


Figura 8 Localización geográfica
Fuente: Google maps

5.3. Distribución de espacios

La Clínica San Luis de Francia cuenta con una infraestructura de tres plantas altas, en las cuales se distribuyen los diferentes servicios proporcionados:

- Planta baja: Farmacia, sala de emergencia, admisión, secretaria, subgerencia, gerencia, consultorio cirugía general.
- Primera Planta: Habitación 101-107, pediatría, contabilidad, rayos X, laboratorio clínico.

- Segunda Planta: Habitación 201-211, capilla, post operatorio, quirófano (1, 2,3), neurología, estación de enfermería.
- Tercera Planta: Cocina, comedor, baño, bodega de alimentos, área de mantenimiento, lavandería, bodega.

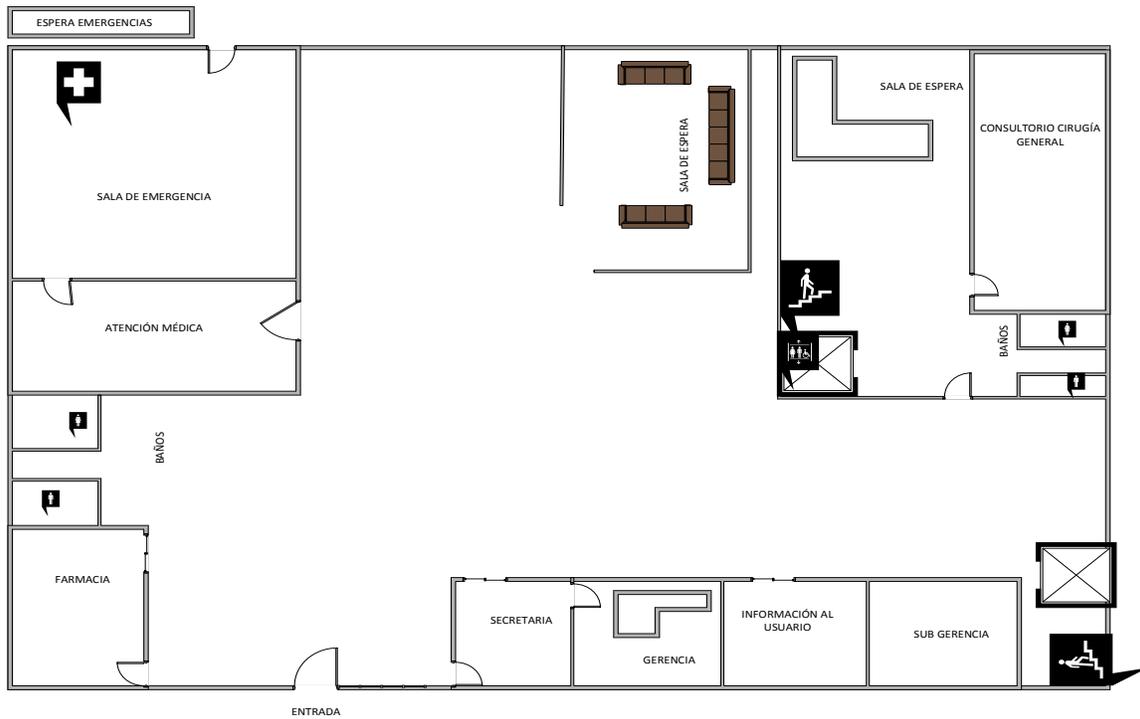


Figura 9 Distribución de espacios – Planta Baja
Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

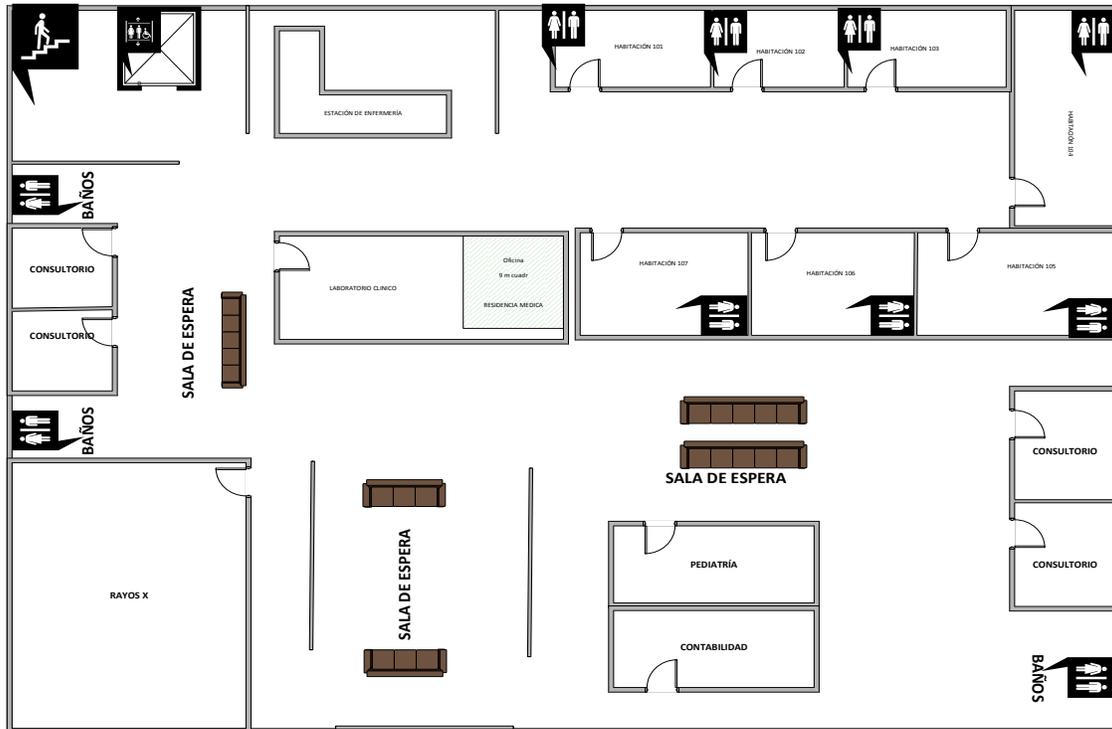


Figura 10 Distribución de espacios – Primera Planta
Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

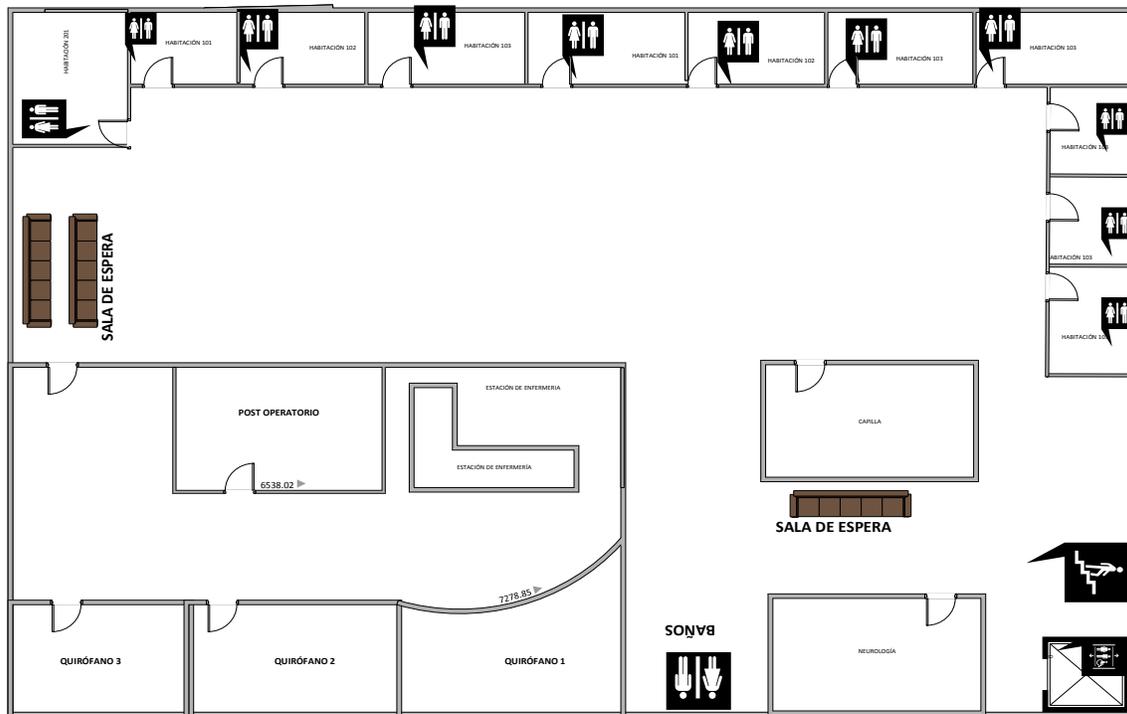


Figura 11 Distribución de espacios – Segunda Planta
Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

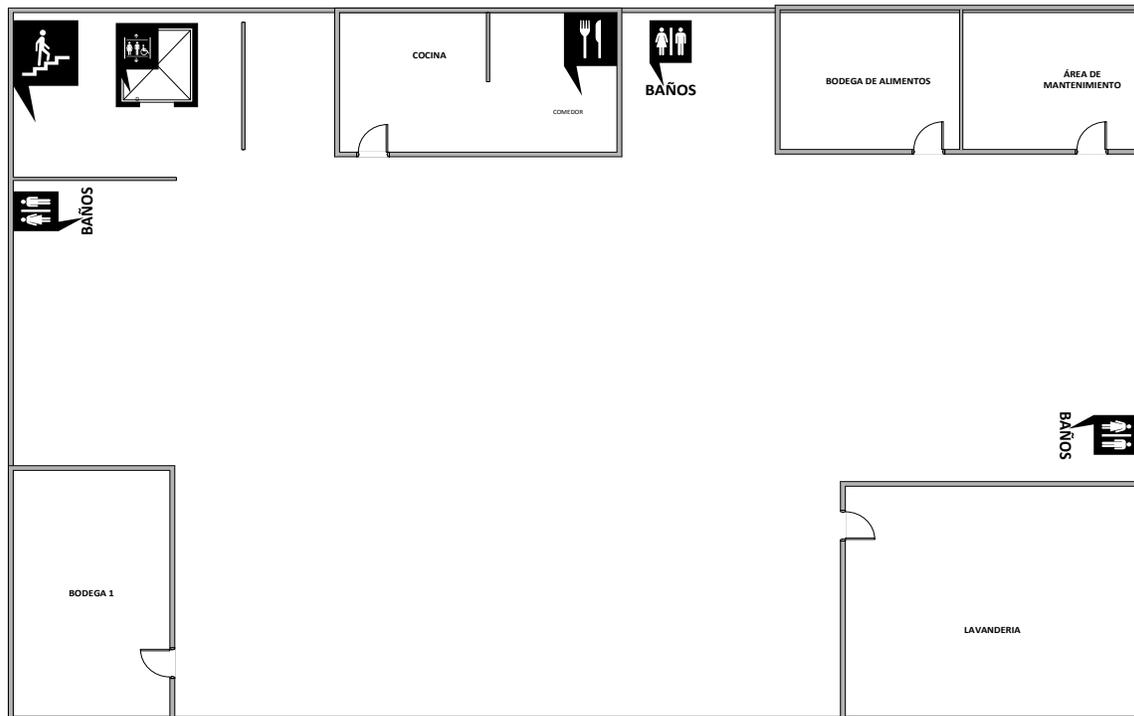


Figura 12 Distribución de espacios – Tercera Planta
Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

5.4. Plan de producción

El plan de producción de la Clínica San Luis de Francia, enfocado en las estrategias orientadas a mejorar su participación en el mercado, requiere de la evaluación para adoptar nuevos materiales, insumos, equipamiento y personal para su eficiente y efectivo funcionamiento. Para lo cual, se hace necesario revisar los requerimientos de los departamentos actuales y los nuevos que pudieran crearse en la Clínica. Actualmente tienen las siguientes áreas y departamentos según la tabla 32.

Tabla 32
Áreas y Departamentos

Área	Sala/Departamento
Administrativa	Secretaría
	Contabilidad
	Admisión
	Administración
Operativa	Medicina Interna
	Cirugía General
	Pediatría
	Urología
	Ginecología
	Cardiología
	Traumatología
Quirófanos	Principal
	Área de Parto
	Cirugías ambulatorias

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

5.5. Recursos Humanos

La Clínica San Luis de Francia es una organización, legamente constituida, que cuenta con: Gerente General; Sub-gerente General; Director Médico; Coordinador de Salud Ocupacional; Licenciadas en Enfermería; Auxiliar de Enfermería, Secretaria; Médicos Generales; Tecnólogo de rayos X; Tecnólogo de laboratorio, Auxiliar de laboratorio; Médicos Ocupacionales; Enfermera en Salud Ocupacional; Choferes de ambulancia y personal de servicios generales (cocina, lavandería y limpieza).

Dentro del plan de producción de la Clínica, se ha considerado contar con un staff médico y sanitario fijo, con médicos especialistas. Actualmente, dentro del staff, se cuenta con una licenciada en enfermería y si se logra incrementar la cantidad de usuarios de la Clínica, se requerirá de más licenciados, lo que representa una contratación de dos enfermeros (as).

La Tabla 33 presenta un desglose del personal actual y requerido, de acuerdo con la reformulación del modelo de negocio.

Tabla 33
Talento Humano (Actual y requerido)

Cargo	Colaboradores actuales	Colaboradores requeridos
ÁREA ADMINISTRATIVA		
Gerente general	1	1
Sub Gerente General	1	1
Auxiliar administrativo	0	1
Contador	1	1
TOTAL ÁREA ADMINISTRATIVA	3	4
ÁREA DE SERVICIOS		
Secretaria	1	1
Atención al usuario	0	1
Guardia	2	4
Marketing (publicidad)	0	1
Auxiliar de limpieza	2	4
TOTAL ÁREA DE SERVICIOS	5	11
ÁREA OPERATIVA		
Director Medico	1	1
Coordinador de Salud ocupacional	1	1
Médico General	10	10
Médicos Especialistas	7	10
Medico ocupacional	4	4
Licenciada en enfermería general	1	3
Enfermera Ocupacional	1	1
Auxiliar de laboratorio	1	1
Auxiliar de enfermería	9	12
Tecnólogo en laboratorio	1	1
Tecnólogo en Rayos X	1	1
TOTAL ÁREA OPERATIVA	37	45
TOTAL COLABORADORES	45	60

Entre las estrategias requeridas para mejorar la eficiencia de la Clínica, se considera la captación de mercado; para lo cual, se requiere un responsable de estudiar permanentemente el mercado (especialista en marketing), quien tiene a cargo elaborar estrategias, planes y promociones, con una formación como ingeniero en marketing y diseño gráfico).

5.6. Capacidad instalada

La Clínica San Luis de Francia cuenta con diversas áreas para cubrir las necesidades de los usuarios y mantener un óptimo rendimiento. A la presente fecha están: el área administrativa, la operativa y de servicio.

5.6.1. Área administrativa

Las Tablas 34 y 35 presentan lo relacionado a las necesidades del área administrativa, tanto en lo que tiene que ver con los suministros como con los muebles y equipos de oficina.

Tabla 34
Suministros de oficina

Materiales	Áreas			
	Administración	Contabilidad	Admisión	Secretaria
Papeleras	4	2	1	1
Impresora	1	1	1	1
Resmas de papel	2	2	2	2
Perforadora	3	2	1	1
Grapas (cajas)	6	4	2	2
Sobres membretados (paquetes)	2	2	3	4

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

Tabla 35
Muebles y Equipos de oficina

Materiales	Áreas			
	Administración	Contabilidad	Admisión	Secretaria
Servidor	3	1	1	2
Escritorios	3	1	1	2
Aire acondicionado	1	1	1	1
Scanner			1	1
Escritorios	3	1	1	2
Silla de gerencia	1			
Mesa de trabajo	2	1		

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

5.6.2. Área Operativa

En cuanto al área operativa, la Tabla 36 presenta todo el equipamiento con el que cuenta la Clínica San Luis de Francia.

Tabla 36
Equipos médicos

Equipos	Unidad/medida	Cantidad
Consulta Externa/Sala de Emergencia		
Tensiómetro	Unidad	1
Estetoscopio	Unidad	1
Oxímetro	Unidad	4
Termómetro digital	Unidad	1
Electrocardiógrafo	Unidad	2
Espirómetro	Unidad	1
Laringoscopio	Unidad	2
Otoscopio	Unidad	2
Ecógrafo	Unidad	1
Monitor Fetal	Unidad	1
Desfibrilador	Unidad	1
Campana de Pinard	Unidad	1
Especulo Vaginal	Unidad	6
Tallímetro	Unidad	1
Balanza neonatal	Unidad	1
Enfermería		
Estetoscopio	Unidad	3
Tensiómetro	Unidad	3
Termómetro digital	Unidad	6
Balanza	Unidad	2
Oxímetro	Unidad	3
Cirugía		
Lámpara de Ganso	Unidad	4
Lámparas quirúrgicas	Unidad	3
Mesa de Mayo	Unidad	3
Mesa quirúrgica	Unidad	2
Mesas con piernera	Unidad	1
Torre de laparoscopia	Unidad	2
Laringoscopio	Unidad	2
Succionador	Unidad	2
Esterilizador	Unidad	2
Máquina de anestesia	Unidad	2
Desfibrilador	Unidad	1
Electrocauterio	Unidad	2

Equipo de cirugía general	Unidad	3
Equipo para cirugía laparoscópica	Unidad	3
Equipo de cirugía urológica	Unidad	3
Equipo de cirugía ginecológica	Unidad	3
Equipo para cesárea	Unidad	3
Rayos X		
Equipo de Rayos X	Unidad	1
Digitalizador de imágenes	Unidad	1
Impresora	Unidad	1
Cassette digitales	Unidad	3
Laboratorio		
Equipo de Hematología	Unidad	2
Analizador de bioquímica	Unidad	1
Centrifugadora	Unidad	3
Microscopio	Unidad	1
Esterilizador	Unidad	2
Nevera para laboratorio	Unidad	2

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

Así también, la Tabla 37 muestra todo lo relacionado a los muebles y enseres médicos.

Tabla 37
Muebles y enseres médicos

Muebles y enseres médicos	Cantidad
Consulta Externa	
Escritorio	5
Sillas	15
Cheilon con pierneras	2
Gradilla	5
Coche de curación	5
Dispensador de gel alcohol	5
Dispensador de toallas de papel	5
Taburete giratorio	1
Tacho de desechos biológicos y comunes	10
Laboratorio	
Escritorio	1
Sillas	4
Anaqueles de polímero	1
Carros utilitarios	1
Gabinete alto a1-100	1
Mesa viajera	1
Tacho de desechos biológicos y comunes	2
Rayos X	

Escritorio	1
Sillas	1
Tacho de desechos biológicos y comunes	2
Farmacia	
Anaqueles	6
Escritorio	1
Sillas	1
Tacho de desechos biológicos y comunes	2
Quirófano	
Gradilla	3
Vitrinas	4
Taburete giratorio	3
Lavamanos	1
Tacho de desechos biológicos y comunes	8
Sala de enfermería	
Escritorio	1
Sillas	2
Silla para toma de signos vitales	1
Recipientes de desechos	2
Área de lavado, preparación y esterilización de equipos	
Lavabo para instrumental	1
Mesa para preparación de instrumental	1
Esterilizador	1

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

5.6.3. Servicio de Limpieza/Aseo

En lo que tiene que ver con los útiles de aseo, la Tabla 38 detalla todos los materiales con los que cuenta la Clínica.

Tabla 38
Útiles de Aseo

Materiales	Cantidad
Escobas	3
Trapeadores	3
Solución de limpieza y desinfección	1
Carro de limpieza multifunción	2
Bayetas de microfibra (mobiliarios de oficina)	2
Capta polvo	3
Limpiador de cristales	2
Limpiadores desinfectantes y bactericidas (quirófanos)	2
Bolsas de basura (paquetes)	3
Limpiadores clorados (baños)	3
Guantes limpieza (caja)	2

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

CAPITULO 6

6. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

6.1. Grupo Empresarial

La Clínica San Luis de Francia es una empresa familiar, cuyo gerente general y propietario es la Sra. Carla Simón de Barcelona. El giro del negocio es brindar servicios de atención sanitaria a la comunidad en general y servicios de salud ocupacional a empresas, contribuyendo en su cumplimiento con las leyes de protección y cuidado de salud del personal.

6.2. Organigrama

En el organigrama actual de la organización, la subgerencia tiene a cargo dirigir el área de servicios complementarios y debajo de ésta las secciones de cocina, lavandería y mantenimiento y limpieza (ver Figura 13).

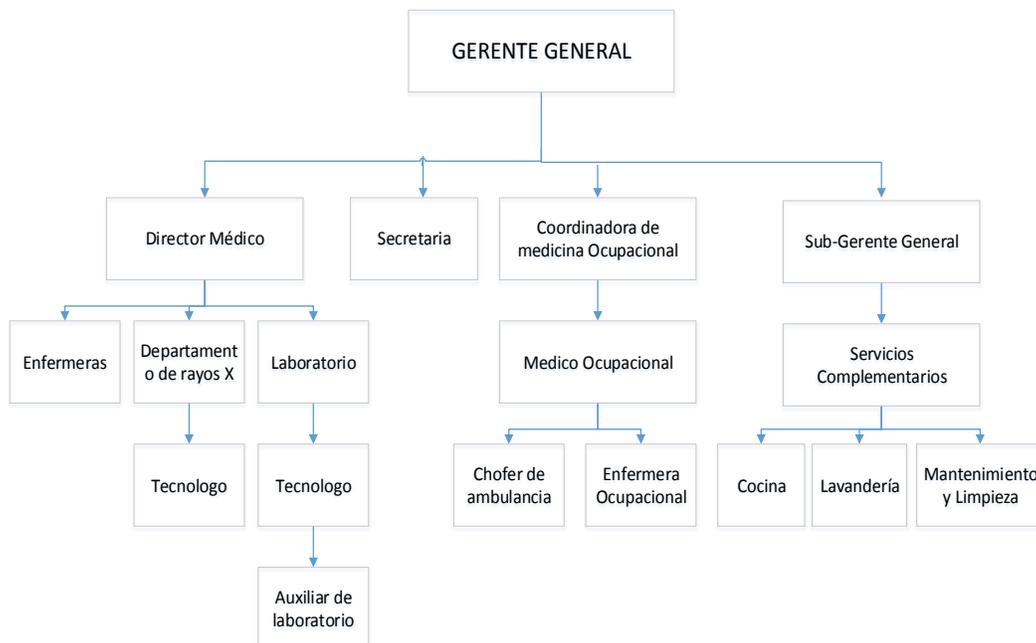


Figura 13 Organigrama Actual

Para un mejor ordenamiento y claridad en las líneas de mando, se propone que la subgerencia esté al nivel e inmediatamente bajo las órdenes de la gerencia general. De esta manera, habría tres departamentos claramente identificados: el primero que agrupa todas las funciones de laboratorios y exámenes médicos; el segundo corresponde a todo lo relacionado al área de salud ocupacional, cuyo personal está en contacto más directo con los empleados de las empresas con las que se tenga firmados convenios; y el tercero que se ocupa de la gestión del talento humano (ver Figura 14).

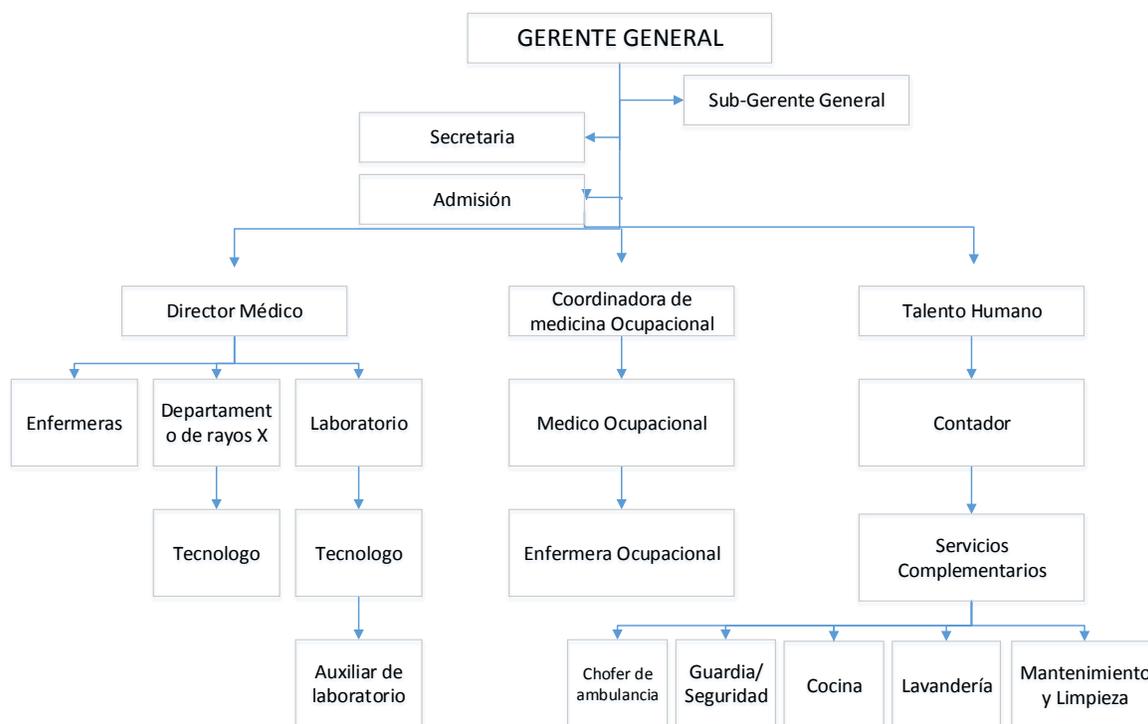


Figura 14 Organigrama Propuesto

6.3. Perfil del cargo

La Tabla 39 presenta la descripción de cada uno de los cargos y sus funciones principales.

Tabla 39
Perfil del puesto

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES PRINCIPALES	REMUNERACIÓN	PERSONAL A SU CARGO	CANT.
Gerente General	Edad: 40 -60 años Sexo: Indistinto Formación académica: Postgrado en Administración de Empresas.	Representante Legal. Coordina estrategias para la difusión de servicios. Asistencia a reuniones con empresas asociadas. Aprueba el pago a proveedores.	Salario Fijo y Beneficios de Ley	Todo el personal	1
Sub Gerente General	Edad: 30- 50 años. Sexo: Indistinto Formación académica: Postgrado en Administración de Empresas.	Brinda apoyo a la gerencia en reuniones, contratación de nuevos servicios, Revisa que la capacidad instalada se ejecute adecuadamente.	Sueldo fijo y beneficios de ley, más bonos de eficiencia	Ninguno	1
Director medico	Edad: 30- 50 años. Sexo: Indistinto Formación académica: Especialización médica	Coordina el área médica hospitalaria de la clínica	Sueldo fijo y beneficios de ley, más bonos de eficiencia	Personal médico y de enfermería	1
Coordinadora de medicina ocupacional	Edad: 30- 50 años. Sexo: Indistinto Formación académica: Tercer Nivel	Coordina los exámenes médicos ocupacionales de la empresa, realiza cotizaciones, búsqueda de nuevos clientes.	Sueldo fijo y beneficios de ley, más bonos de eficiencia	Personal médico y de enfermería	1
Secretaria	Edad: 20- 30 años. Sexo: Indistinto Formación académica: Tercer Nivel	Brinda apoyo a Gerente General, Subgerente General, Coordinador de medicina ocupacional y Director médico	Sueldo fijo y beneficios de ley, más bonos de eficiencia		1
Licenciadas de enfermería		Brinda apoyo al Jefe de Guardia (médico) y médicos especialistas.		Auxiliares de enfermería	5

Licenciadas de enfermería ocupacional	Sexo: Indistinto Formación académica: Tercer Nivel	Brinda apoyo al Médico ocupacional	Sueldo fijo y beneficios de ley, más bono de eficiencia.		1
Tecnólogo de Rayos X	Sexo: indistinto Formación académica: Tercer nivel y cursos de salud ocupacional.	Realiza toma de radiografías a pacientes.	Sueldo fijo y beneficios de ley.		
Tecnólogo de laboratorio		Toma muestras de laboratorio y analiza las pruebas.	Sueldo fijo y beneficios de ley.		
Médico ocupacional.	Sexo: Indistinto Formación académica: Tercer nivel.	Brinda asistencia médica a los colaboradores de las empresas con las que se tiene convenio.	Sueldo fijo más beneficios de ley.	Auxiliar de laboratorio.	1
Médico general	Sexo: Indistinto Formación académica: Tercer Nivel	Brinda asistencia médica a los pacientes que llegan a recibir atención médica o por emergencias a la clínica	Sueldo fijo más beneficios de ley.	Licenciada de enfermería ocupacional.	1
Auxiliar de laboratorio	Sexo: Indistinto Formación académica: Cuarto nivel en salud ocupacional.	Asiste al tecnólogo de laboratorio.	Sueldo fijo más beneficios de ley.	Auxiliares de enfermería	5
Auxiliar de enfermería	Sexo: Indistinto	Asiste al médico y Licenciada de enfermería.	Sueldo fijo más beneficios de ley.		

	<p>Formación académica: Tercer Nivel</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Formación académica: Cursos de auxiliar de laboratorio reconocido por alguna Universidad.</p> <p>Sexo: Indistinto</p> <p>Formación académica: Curso de auxiliar de laboratorio reconocido por alguna Universidad</p>		<p>Sueldo fijo más beneficios de ley</p>		
Preparador de alimentos (cocinera)	<p>Sexo: Indistinto</p> <p>Formación académica: Bachiller.</p>	<p>Prepara las dietas de los pacientes según indicaciones de los médicos especialistas.</p>	<p>Sueldo fijo más beneficios de ley.</p>		
Lavandería	<p>Sexo: Indistinto</p> <p>Formación académica: Bachiller</p>	<p>Encargada de la lavar secar y planchar la lencería Hospitalaria</p>	<p>Sueldo fijo más beneficios de ley.</p>		
Servicios de limpieza	<p>Sexo: Indistinto</p> <p>Formación académica: Bachiller</p>	<p>Realiza la limpieza de todas las áreas de la clínica.</p>	<p>Sueldo fijo más beneficios de ley.</p>		

Chofer de ambulancia	Sexo: Indistinto Formación académica: Bachiller	Conduce las ambulancias y realiza traslado de los pacientes.	Sueldo fijo más beneficios de ley.		
	Sexo: Indistinto Formación académica: Bachiller y licencia tipo C1 para conducir				

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

CAPÍTULO 7

7. IMPACTO AMBIENTAL

7.1. Análisis Ambiental

Según la organización mundial de la salud (OMS), cada año la inadecuada recolección, transporte, almacenamiento y disposición final de los desechos hospitalarios en los establecimientos de salud pueden provocar daños físicos serios e infecciones graves, no solo al personal que labora en ellos, sino también a los pacientes y a la comunidad en general. Para evitar estos problemas, los directivos de la Clínica San Luis de Francia decidieron implementar un plan integral de eliminación de desechos sanitarios, minimizando así el impacto socio ambiental.

7.1.1. Desechos Generados

Los desechos sanitarios generados en las diferentes áreas médicas de la Clínica son: biológicos, corto punzantes anatomopatológicos, químicos, farmacéuticos, y radiactivo. La Tabla 40 presenta los tipos de desechos y las áreas médicas donde éstos se generan.

Tabla 40
Desechos generados "Clínica San Luis de Francia"

Áreas Médicas	Desechos					
	Biológicos	Corto punzantes	Anatomo patológicos	Químicos	Farmacéuticos	Radioactivos
Medicina	x	x				
Cirugía	x	x	x			
Quirófano	x	x	x			
Urgencias	x	x				
Consulta externa	x	x				
Radiología	x					x
Laboratorios	x	x		x		
Farmacia					x	

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

7.2. Recolección y almacenamiento interno de desechos sanitarios

7.2.1 Almacenamiento inicial. – Se refiere a dónde se produce el desecho sanitario y su correcta separación para la posterior eliminación.

- a. Biológicos. - se almacenan en fundas rojas rotuladas dentro de un tacho rojo etiquetado como desecho biológico. En éstas se elimina todo desecho que es producido por el paciente en el momento de la atención médica, excepto los que sean cortos punzantes, en todas las áreas médicas. Ejemplo: (gasas, vendas, equipos de venoclisis, papel sanitario etc.).
- b. Corto punzantes. - se almacenan en guardianes de color rojo rotulados. En éstos se elimina todo objeto que pueda producir heridas al personal médico y de limpieza. Ejemplo (bisturí, catéter, jeringas, baja lenguas, ámpulas rotas, etc.)
- c. Anatomopatológicos. - esta clase de desechos son primero tratados para atrasar su tiempo de descomposición y posteriormente se almacena en tachos rojos dentro de fundas rojas, ambos rotulados. Por lo general, éstos son producidos dentro de quirófanos. Ejemplo (placentas, miomas, etc.)
- d. Químicos. - este tipo de desechos se encuentra dentro del grupo de los considerados especiales. Éstos se generan en el área de laboratorio clínico. Se procura que no exista esta clase de desechos para disminuir costos, optimizando los recursos. De existir, éstos se almacenan dentro de su respectivo frasco, en fundas y tachos amarillos correctamente rotulados.
- e. Farmacéuticos. – se trata de no tener esta clase de desechos, pues los fármacos que estén prontos a caducar se gestionan para ser devueltos a la farmacéutica correspondiente y así hacer una adecuada eliminación.
- f. Radioactivos. - al igual que los desechos químicos, éstos se consideran especiales y se almacenan en tachos y fundas amarillas, claramente rotuladas para su oportuna eliminación.

- b. Los desechos sanitarios tienen un horario y ruta de recolección. Una vez recolectados, éstos son llevados al área de almacenamiento intermedio, permaneciendo allí menos de 24 horas.

7.2.2 Almacenamiento final. - Se almacena todos los desechos sanitarios debidamente separados y rotulados hasta su eliminación por parte de la empresa especializada de esta actividad.

7.3. Eliminación del mercurio

7.3.1. Establecimiento de salud sin dispositivos médicos de mercurio

El mercurio es un metal pesado en la naturaleza y muy tóxico para los seres vivos, puede ser mortal por inhalación y perjudicial por absorción cutánea. El mercurio inhalado puede pasar de los pulmones hacia el torrente sanguíneo y provocar serios daños en la salud de la persona que los maneja. Para evitar estos peligros, los directivos de la Clínica San Luis de Francia optaron por no poseer dispositivos médicos que contengan mercurio.

La Clínica San Luis de Francia brinda, además, capacitaciones continuas de bioseguridad al personal médico, administrativo y de limpieza, basadas en guías, manuales de bioseguridad estandarizados a nivel nacional.

CAPITULO 8

8. ANÁLISIS ECONÓMICO

8.1. Inversión en activos

Para analizar la inversión que la Clínica San Luis de Francia ha realizado en activos, este estudio considera los tres últimos años registrados en la Superintendencia de Compañías. Se considera como inversiones los activos fijos (propiedad planta y equipo):

Tabla 41
Inversión en activos

CUENTAS	2015	2016	2017
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS) COSTO HISTÓRICO ANTES DE RE EXPRESIONES O REVALUACIONES	\$ 468,548.92	\$ 478,255.96	\$ 495,576.77
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES y ADECUACIONES COSTO HISTÓRICO ANTES DE RE EXPRESIONES O REVALUACIONES	\$ 131,093.10	\$ 131,093.10	\$ 131,093.10
MUEBLES Y ENSERES	\$ 112,398.41	\$ 122,105.45	\$ 135,305.45
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 219,538.80	\$ 219,538.80	\$ 219,538.80
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	\$ 5,518.61	\$ 5,518.61	\$ 9,639.42
	\$ -	\$ -	\$ 40,169.64

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

La Tabla 41 presenta los valores invertidos en activos en los últimos tres periodos. Como puede observarse, en el año 2015 la inversión total en propiedad planta y equipo es \$ 468,548.92, distribuidos en: edificios y otros inmuebles por un valor de \$ 131,093.10; maquinarias, equipos, instalaciones y adecuaciones por \$ 112,398.41; muebles y enseres por \$ 219,538.80; y equipos de cómputo por \$ 5,518.61. Estos valores, para el periodo siguiente (en 2016) se incrementan en \$ 9,707.04 y prácticamente duplicando este valor adicional de inversión para el año 2017, llegando a \$17,320.81, en la adquisición de maquinaria, equipamiento e instalaciones y con un valor adicional en transporte.

8.2. Inversión de capital de trabajo

En el campo de las finanzas, se entiende como capital de trabajo la diferencia entre un activo circulante y el pasivo circulante, lo que da como resultado el capital de trabajo neto. Para que éste exista, los activos deben ser mayor que los pasivos. Lo mismo que para la inversión en activos, el análisis del capital de trabajo de la Clínica San Luis de Francia se realiza considerando los estados financieros de los tres últimos periodos:

Tabla 42
Inversión en capital de trabajo

CUENTAS	2015	2016	2017
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 98,582.85	\$ 92,319.54	\$ 89,759.53
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 5,515.88	\$ 4,597.26	\$ 4,073.89
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	\$ 41,592.82	\$ 28,298.69	\$ 18,874.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IVA)	\$ 20,063.75	\$ 21,346.57	\$ 20,056.69
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO (IMPUESTO A LA RENTA)	\$ 31,410.40	\$ 38,077.02	\$ 46,754.95
PASIVOS CORRIENTE	\$ 29,540.63	\$ 26,200.37	\$ 23,219.17
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES	\$ 4,320.60	\$ 7,332.15	\$ 4,700.49
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$ 605.17	\$ 1,422.87	\$ 1,456.73
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	\$ 18,256.21	\$ 11,825.10	\$ 10,511.20
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 1,608.83	\$ 673.54	\$ 520.35
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS			
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 1,290.51	\$ 540.27	\$ 367.31
OBLIGACIONES CON EL IEES	\$ 3,459.31	\$ 4,406.44	\$ 5,663.09
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 69,042.22	\$ 66,119.17	\$ 66,540.36

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

Puede observarse en la Tabla 42 que la empresa tuvo un total en activos corrientes de \$ 98,582.85, para el año 2015, entre el efectivo, cuentas por cobrar, activos por impuestos, créditos tributarios. Para este mismo año, el total de pasivos corrientes

es de \$ 29,540.63, lo que comprende las cuentas y documentos por pagar, obligaciones con instituciones financieras corrientes, impuesto a la renta a pagar, participación de trabajadores por pagar y obligaciones con el IESS. Haciendo la resta entre ambos valores, se tiene un capital de trabajo de \$ 69,042.22, que representa el monto que dispone la empresa para continuar invirtiendo en los próximos periodos.

8.3. Presupuesto de ingresos

Al no contar con el presupuesto actual de los ingresos de la Clínica, se analizan los ingresos generados durante los tres últimos periodos, lo que corresponde a la entrada de dinero a la Clínica por las ventas pasadas:

Tabla 43
Presupuesto de ingresos

CUENTAS	2015	2016	2017
INGRESOS	\$ 556,733.43	\$ 580,130.94	\$ 692,849.17
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
• VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$ 556,733.43		
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS			
• GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE 0% DE IVA		\$ 13,000.00	\$ 11,000.00
• GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA		\$ 567,130.94	\$ 681,849.17

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

La Tabla 43 muestra que la Clínica San Luis de Francia, para el año 2015, obtuvo un total de ingresos de \$ 556,733.43, valor que es el resultado de la venta local de bienes. Se puede observar también que los ingresos se incrementaron en \$ 23,397,5 alcanzando un valor de \$ 580,130.94 para el año 2016, lo que se da como resultado de las prestaciones de servicios, siendo \$567,130.94 los ingresos gravados con IVA 0% y el resto por IVA diferente a 0%. Para el año 2017, se dio un incremento importante, llegando a un valor de \$ 692,849.17, obtenido principalmente por el incremento de las prestaciones gravadas con IVA 0%.

8.4. Presupuesto del Personal

El presupuesto del personal se refiere a todos los valores utilizados por el pago al talento humano, en sueldos, salarios y beneficios de ley. El costo por el pago al personal es uno de los de mayor impacto para una empresa, pues si los costos llegaran a dispararse, la empresa podría llegar a la iliquidez. Igual que en el análisis de los rubros presentados en secciones anteriores, aquí se considera los tres últimos periodos de los estados financieros para la Clínica San Luis de Francia (ver Tabla 44):

Tabla 44
Costos de personal

CUENTAS	2015	2016	2017
GASTOS POR PERSONAL	\$ 244,163.00	\$ 314,727.25	\$ 370,655.86
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	\$ 130,362.59	\$ 151,267.82	\$ 185,972.15
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ 27,937.71	\$ 35,108.36	\$ 31,622.09
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	\$ 23,854.27	\$ 26,275.64	\$ 28,663.31
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 62,008.43	\$ 102,075.43	\$ 124,398.31

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

La Clínica San Luis de Francia cuenta con personal médico, administrativo y de servicio, todos con afiliación al Seguro Social y reciben todos los beneficios de ley. Así, los gastos de personal para el año 2015 fueron de \$ 244,163.00, distribuidos: en sueldos, salarios y demás remuneraciones por un valor de \$ 130,362.59; beneficios sociales por un valor de \$ 27,937.71, en aquellas que no forman parte de las remuneraciones gravadas por el IESS; aporte al Seguro Social, más fondo de reserva por \$23,854.27; y honorarios profesionales por \$62,008.43.

Es importante anotar que el costo de personal, del año 2015 al 2016, se incrementó en alrededor de 29%, con un valor absoluto de \$ 70,564.25, reflejándose el cambio en los salarios por \$ 20,905.23, beneficios sociales por \$ 7,170.65, aporte al seguro social por \$ 2,421.37 y honorarios profesionales por \$ 40,067.00. Esto significa que para el 2016, la Clínica tenía más personal, con salarios considerablemente más

altos. Similarmente, en el año 2017 se dio un incremento total de gastos en personal de \$ 55,928.61, lo que es cerca de \$15,000 menos que lo ocurrido en el 2016 con respecto al 2015.

Comparando los porcentajes de incremento en los ingresos comparados con los de gastos de personal, se encuentra que ambos rubros están muy cercanos el uno del otro; por ejemplo, del año 2016 al 2017, el porcentaje de incremento en gastos de personal es alrededor de 18%, mientras que el de ingresos es de 19%.

8.5. Presupuestos de otros gastos

La Clínica San Luis de Francia incurre en diferentes gastos, que pueden ser operativos, no operativos y otros gastos. Los gastos adicionales son aquellos considerados como valores menores que surgen al momento en las operaciones diarias de la Clínica. La Tabla 45 presenta el presupuesto de otros gastos, en los tres últimos periodos:

Tabla 45
Presupuesto de otros gastos

CUENTAS	2015	2016	2017
OTROS GASTOS	\$ 236,670.52	\$ 73,561.33	\$ 131,491.96
TRANSPORTE		\$ 820.00	
CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1,206.53	\$ 2,651.70	\$ 2,569.35
GASTOS DE VIAJE	\$ 5,260.46	\$ 546.30	\$ 48.46
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	\$ 6,000.00	\$ 13,000.00	\$ 12,000.00
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 14,697.18	\$ 45,223.54	\$ 72,991.32
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 517.91	\$ 3,686.77	\$ 1,599.17
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		\$ 365.00	\$ 4,830.10
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		\$ 2,252.47	
OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	\$ 208,656.28		\$ 30,463.56
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 332.16	\$ 5,015.55	\$ 6,990.00

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

Puede observarse que la Clínica, para el año 2015, tuvo un gasto total de \$ 236,670.52, correspondiente a combustibles y lubricantes, gastos de viajes, arrendamientos operativos, suministros, herramientas, materiales y repuestos,

operaciones de regalías, servicios públicos. Estos gastos disminuyen considerablemente en el siguiente periodo, llegando a \$ 73,561.33. En contraste, se observa un incremento significativo en el año 2017, alcanzando un valor total de \$ 131,491.96.

8.6. Deducciones tributarias

Las deducciones tributarias contemplan todos aquellos valores que tienen que ver con impuestos, intereses u otro aspecto relacionado con el Servicio de Rentas Internas (SRI), que deben ser pagados en cada periodo, según lo demanda la Ley respectiva. Para el caso de la Clínica, la Tabla 46 presenta todas estas deducciones tributarias para los tres últimos períodos:

Tabla 46
Deducciones tributarias

CUENTAS	2015	2016	2017
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 8,603.40	\$ 3,601.83	\$ 2,448.70
CALCULO DE BASE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 8,603.40	\$ 3,601.83	\$ 2,448.70
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		\$ 540.27	\$ 367.31
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 8,603.40	\$ 3,061.56	\$ 2,081.39
TOTAL IMPUESTO CAUSADO	\$ 1,892.75	\$ 673.54	\$ 457.91
(-) ANTICIPO DETERMINADO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL DECLARADO	\$ 5,167.01	\$ 5,034.62	\$ 5,056.85
(+) SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE DE PAGO	\$ 5,167.01	\$ 5,034.62	\$ 5,056.85
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL	\$ 11,940.77	\$ 11,833.63	\$ 13,712.55
(-) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES	\$ 19,469.63	\$ 26,243.39	\$ 33,042.40
SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE	\$ 26,243.39	\$ 33,042.40	\$ 41,698.10

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

Como parte de las deducciones tributarias, se observa en la Tabla 46 la utilidad gravable con un valor de \$ 8,603.40 para el año 2015, un impuesto causado de \$ 1,892.75, retención en la fuente de \$ 11,940.77, crédito tributario de años anteriores

de \$ 19,469.63, resultando un saldo a favor del contribuyente de \$ 26,243.39. Este último rubro se incrementa en los siguientes periodos a \$ 33,042.40 y \$ 41,698.10, en los años 2016 y 2017, respectivamente, lo que aumenta la cuenta por participación de trabajadores.

8.7. Análisis de costos

Los costos son todos aquellos valores generados que no representan gastos para la Clínica, pues en algún momento en el tiempo van a ser devueltos en otras formas. La Tabla 47 presenta los costos para la Clínica San Luis de Francia, durante los últimos tres periodos:

Tabla 47
Costos

CUENTAS	2015	2016	2017
COSTO DE VENTAS	\$ 18,524.06	\$ 18,857.14	\$ 7,105.61
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 18,524.06	\$ 18,857.14	\$ 7,105.61

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

Como puede observarse en la Tabla 47, los costos de ventas llegan a un total de \$ 18,524.06 para el año 2015, lo que proviene de las compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo; esto es, aquellos materiales, instrumentos e insumos adquiridos de un proveedor. Para el 2016, se dio un pequeño incremento y una considerable disminución para el 2017 en \$ 11,751.53, lo que indica que para este periodo se utilizó menos circulante en la adquisición de recursos o abastecimiento.

CAPÍTULO 9

9. ANÁLISIS FINANCIERO

9.1. Flujo de Caja

El flujo de caja representa la acumulación de los activos líquidos de una empresa en un periodo determinado. Para determinar la situación actual y los activos presentes en la Clínica San Luis de Francia, se analizan los estados financieros presentados en los tres últimos años (ver Tabla 48), esto a fin de determinar los posibles problemas de liquidez existentes, analizar la viabilidad de la Clínica y determinar si es factible que ésta continúe funcionando, así como también medir su crecimiento y rentabilidad.

Tabla 48
Flujo de caja

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO			
CUENTA	2015	2016	2017
INCREMENTO NETO (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO, ANTES DEL EFECTO DE LOS CAMBIOS	-\$10,058.47	-\$918.62	-\$523.37
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-\$21,090.23	\$53,117.70	\$49,257.50
CLASES DE COBROS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$538,885.58	\$585,475.63	\$-
COBROS PROCEDENTES DE LAS VENTAS DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$538,885.58	\$585,475.63	\$694,885.81
CLASES DE PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-	-\$532,357.93	-
PAGOS A PROVEEDORES POR EL SUMINISTRO DE BIENES Y SERVICIOS	\$559,975.81	-\$316,806.77	\$645,628.31
PAGOS A Y POR CUENTA DE LOS EMPLEADOS	-\$58,218.90	-\$213,402.06	-\$399,044.36
OTROS PAGOS POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$501,756.91	-\$2,149.10	\$246,430.76
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$-	-\$9,707.04	-\$153.19
ADQUISICIONES DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$11,031.76	-\$9,707.04	-\$57,490.45
OTRAS ENTRADAS (SALIDAS) DE EFECTIVO	\$-	\$-	\$-
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	\$11,031.76	\$-	\$-
FINANCIACIÓN POR PRÉSTAMOS A LARGO PLAZO	\$-	-\$44,329.28	\$7,709.58
PAGOS DE PRÉSTAMOS	\$-	\$-	\$7,709.58
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	\$-	-\$44,329.28	\$-
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO	-\$10,058.47	-\$918.62	\$-
	\$15,574.35	\$5,515.88	\$4,597.26

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$5,515.88	\$4,597.26	\$4,073.89
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	\$5,704.06	\$3,601.83	\$2,448.70
AJUSTE POR PARTIDAS DISTINTAS AL EFFECTIVO	-\$41,218.48	\$41,080.33	\$45,551.80
AJUSTES POR GASTO DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-\$41,218.48	\$42,294.14	\$46,439.46
AJUSTES POR GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA	\$-	-\$673.54	-\$520.35
AJUSTES POR GASTO POR PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$-	-\$540.27	-\$367.31
CAMBIOS EN ACTIVOS Y PASIVOS	\$14,424.19	\$8,435.54	\$1,257.00
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	-\$17,847.85	\$13,294.13	\$9,424.69
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$-	-\$7,949.44	-\$7,388.05
(INCREMENTO) DISMINUCIÓN EN ANTICIPOS DE PROVEEDORES	\$58,218.90	\$-	\$-
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	\$-	\$3,011.55	-\$2,631.66
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-\$7,422.80	\$79.30	\$1,852.02
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) EN OTROS PASIVOS	-\$18,524.06	\$-	\$-
FLUJOS DE EFFECTIVO NETOS PROCEDENTES DE (UTILIZADOS EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	-\$21,090.23	\$53,117.70	\$49,257.50

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

La Clínica San Luis de Francia, en su estado de flujo de efectivo para el año 2015, refleja como puntos de ingreso de dinero: los cobros por actividades de operación con un valor de \$538,885.58, procedentes de los servicios ofrecidos. Esta cuenta para el siguiente periodo, se incrementa en \$ 46,590.05, lo que quiere decir que el nivel de ventas aumentó entre el 2015 y 2016. Similarmente, se da un incremento para el año 2017, yendo de \$ 585,475.63 a \$ 694,885.81, lo que representa un incremento de \$ 109,410.18. Entre las actividades de operación se incluyen: pagos a proveedores por suministro de bienes o servicios y otros pagos por actividades de operación.

En el flujo de efectivo se presentan también aquellos procedentes de las actividades de inversión, entre los que se encuentran otras cuentas no especificadas de entradas o salidas de efectivo con un valor de \$11,031.76. Las actividades de inversión para el año 2016 se ven disminuidas a -\$9,707.04, incrementando la cuenta de adquisición de propiedades planta y equipo. No obstante, para el 2017, se da un incrementó en los egresos, llegando a -\$57,490.45 en la misma cuenta, lo

que se refleja por la adquisición de varios equipos necesarios para la funcionalidad de la Clínica.

Como actividades de financiamiento, se presentan los pagos a préstamos. Como en el 2015 no se reflejan deudas por la no adquisición de planta y equipo. Para el año 2016, por el contrario, se presenta un valor de -\$44,329.28 al igual que en el 2017 con un monto de \$7,709.58. Cabe resaltar que el monto es inferior, pues el valor de la inversión y deuda se ha distribuido a largo plazo.

El estado de flujo de efectivo evidencia que en el año 2015 y 2016 se presentó una disminución en el efectivo y equivalentes de efectivo, resultando para el año 2015 un valor de -\$10,058.47, aunque al comienzo del periodo fue de \$15,574.35. Además, para el año 2015 se presenta una disminución en las cuentas por cobrar a -\$17,847.85, mientras que para los siguientes periodos éstas incrementaron en \$13,294.13 y \$9,424.69 para el 2016 y 2017, respectivamente, lo que se evidencia en el crecimiento de los ingresos. De igual manera ocurre con las cuentas por pagar que, para el 2016, no se registra un valor, en tanto que para el 2016 se anota un incremento de \$3,011.55, por la adquisición de planta y equipo.

9.2. Estado de resultados

El estado de resultados refleja el desempeño de una empresa y el logro de sus resultados esperados de manera positiva; esto es, las ganancias (o pérdidas) al término de un periodo determinado. El análisis de este estado financiero es fundamental para determinar la situación y desempeño de la clínica:

Tabla 49
Estado de resultados

CUENTAS	2015	2016	2017
INGRESOS	\$ 556,733.43	\$ 580,130.94	\$ 692,849.17
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES	\$ 556,733.43		
PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS			
GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE 0% DE IVA		\$ 13,000.00	\$ 11,000.00
GRAVADAS CON TARIFA 0% DE IVA O EXENTAS DE IVA		\$ 567,130.94	\$ 681,849.17
		\$	
COSTO	\$ 18,524.06	18,858,887.14	7,105,051.61
COSTO DE VENTAS			
* COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ 18,524.06	\$ 18,857.14	\$ 7,105.61
GASTO			
GASTOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 244,163.00	\$ 314,727.25	\$ 370,655.86
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ 130,362.59	\$ 151,267.82	\$ 185,972.15
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ 27,937.71	\$ 35,108.36	\$ 31,622.09
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	\$ 23,854.27	\$ 26,275.64	\$ 28,663.31
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ 62,008.43	\$ 102,075.43	\$ 124,398.31
GASTOS POR DEPRECIACIONES			
* DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 41,218.48	\$ 42,294.14	\$ 46,439.46
OTROS GASTOS	\$ 236,670.52	\$ 84,133.24	\$ 152,525.45
TRANSPORTE		\$ 820.00	
CONSUMO DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$ 1,206.53	\$ 2,651.70	\$ 2,569.35
GASTOS DE VIAJE	\$ 5,260.46	\$ 546.30	\$ 48.46
ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS	\$ 6,000.00	\$ 13,000.00	\$ 12,000.00
SUMINISTROS, HERRAMIENTAS, MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 14,697.18	\$ 45,223.54	\$ 72,991.32
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 517.91	\$ 3,686.77	\$ 1,599.17
SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)		\$ 365.00	\$ 4,830.10
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		\$ 2,252.47	
OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	\$ 208,656.28		\$ 30,463.56
IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO		\$ 10,571.91	\$ 21,033.49
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 332.16	\$ 5,015.55	\$ 6,990.00
OTROS	\$ 2,102.97	\$ 112,654.53	\$ 113,603.30
GASTOS NO OPERACIONALES			

GASTOS FINANCIEROS	\$ 5,451.00	\$ 3,862.81	\$ 70.54
TOTAL COSTOS	\$ 18,524.06	\$ 18,857.14	\$ 7,105.61
TOTAL GASTOS	\$ 529,605.97	\$ 557,671.97	\$ 683,294.86
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 548,130.03	\$ 576,529.11	\$ 690,400.47
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 8,603.40	\$ 3,601.83	\$ 2,448.70
CALCULO DE BASE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 8,603.40	\$ 3,601.83	\$ 2,448.70
(-) PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES		\$ 540.27	\$ 367.31
UTILIDAD GRAVABLE	\$ 8,603.40	\$ 3,061.56	\$ 2,081.39
TOTAL IMPUESTO CAUSADO	\$ 1,892.75	\$ 673.54	\$ 457.91
(-) ANTICIPO DETERMINADO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL DECLARADO	\$ 5,167.01	\$ 5,034.62	\$ 5,056.85
(+) SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE DE PAGO	\$ 5,167.01	\$ 5,034.62	\$ 5,056.85
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL	\$ 11,940.77	\$ 11,833.63	\$ 13,712.55
(-) CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES	\$ 19,469.63	\$ 26,243.39	\$ 33,042.40
SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE	\$ 26,243.39	\$ 33,042.40	\$ 41,698.10
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA PRÓXIMO AÑO	\$ 5,034.62	\$ 5,056.85	\$ 5,782.12
ANTICIPO A PAGAR	\$ 5,034.62	\$ 5,056.85	\$ 5,782.12

Fuente & Autor: Clínica San Luis de Francia

Como se muestra en la Tabla 49, el Estado de Resultados de la Clínica San Luis de Francia presenta ingresos de \$ 556,733.43 para el año 2015, producto de las ventas netas locales de bienes. Este rubro se incrementa para el siguiente periodo en \$ 23,397.51, proveniente de prestaciones locales de servicios y distribuida en dos partes (gravadas con tarifa 0% y tarifas diferentes). De igual manera, se dio un crecimiento considerable para el 2017 de \$ 112,718.23 del mismo origen, yendo de \$ 580,130.94 en el 2016 a \$ 692,849.17 en el 2017.

Se presenta también el valor total entre costos y gastos de \$ 548,130.03 para el 2015, siendo \$ 529,605.97 origen de gastos generales incluido el del personal, beneficios, gastos varios, administrativos, no operacionales (financieros). El valor de gastos totales para el año 2016 se incrementó en \$ 28,066.00 en el 2016.

El Estado de Resultados presenta un valor de utilidad neta de \$ 8,603.40 en el año 2015, periodo en el cual se refleja un rendimiento mejor que en los periodos

siguientes, pues en el 2016 el total de utilidad es de \$ 3,601.83. Esto significa -\$ 5,001.57 menos que en el periodo anterior. Así también en el 2017, la utilidad del ejercicio es de \$ 2,448.70, lo que es aún más bajo que en el año previo.

9.3. Balance General

El balance general presenta la situación patrimonial de la Clínica, lo que ayuda al entendimiento de la estructura financiera. Esto significa los resultados que se producen por su operatividad y la forma en que están siendo aprovechados en un periodo determinado.

Tabla 50
Balance General

CUENTAS	2015	2016	2017
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL			
EFECTIVO	\$ 5,515.88	\$ 4,597.26	\$ 4,073.89
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR			
CORRIENTES	\$ 41,592.82	\$ 28,298.69	\$ 18,874.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES			
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL			
SUJETO PASIVO (IVA)	\$ 20,063.75	\$ 21,346.57	\$ 20,056.69
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL			
SUJETO PASIVO (IMPUESTO A LA RENTA)	\$ 31,410.40	\$ 38,077.02	\$ 46,754.95
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 98,582.85	\$ 92,319.54	\$ 89,759.53
ACTIVOS NO CORRIENTES			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES			
(EXCEPTO TERRENOS)	\$ 468,548.92	\$ 478,255.96	\$ 535,746.41
COSTO HISTÓRICO ANTES DE			
REEXPRESIONES O REVALUACIONES	\$ 131,093.10	\$ 131,093.10	\$ 131,093.10
MAQUINARIA, EQUIPO, INSTALACIONES			
y ADECUACIONES			
COSTO HISTÓRICO ANTES DE			
REEXPRESIONES O REVALUACIONES	\$ 112,398.41	\$ 122,105.45	\$ 135,305.45
MUEBLES Y ENSERES	\$ 219,538.80	\$ 219,538.80	\$ 219,538.80
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 5,518.61	\$ 5,518.61	\$ 9,639.42
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y		\$	
CAMINERO MÓVIL	\$ -	-	\$ 40,169.64
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 184,109.34		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 284,439.58	\$ 478,255.96	\$ 535,746.41
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 383,022.43	\$ 570,575.50	\$ 625,505.94
PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR			
CORRIENTES			

* CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTES (No relacionadas)	\$ 4,320.60	\$ 7,332.15	\$ 4,700.49
* OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES (No relacionadas)	\$ 605.17	\$ 1,422.87	\$ 1,456.73
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	\$ 18,256.21	\$ 11,825.10	\$ 10,511.20
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 1,608.83	\$ 673.54	\$ 520.35
PASIVOS CORRIENTES POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS			
* PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 1,290.51	\$ 540.27	\$ 367.31
* OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 3,459.31	\$ 4,406.44	\$ 5,663.09
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 29,540.63	\$ 26,200.37	\$ 23,219.17
PASIVOS NO CORRIENTES			
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO CORRIENTES	\$ 77,677.89	\$ 39,779.72	\$ 48,803.20
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 77,677.89	\$ 39,779.72	\$ 48,803.20
TOTAL DEL PASIVO	\$ 107,218.52	\$ 65,980.09	\$ 72,022.37
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO APORTES DE SOCIOS, ACCIONISTAS, PARTICIPES, FUNDADORES, CONSTITUYENTES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ 267,611.50	\$ 267,611.50	\$ 267,611.50
RESERVAS	\$ 1,680.54	\$ 1,680.54	\$ 1,680.54
RESULTADOS ACUMULADOS UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 2,734.66	\$ 8,438.72	\$ 10,826.74
(-) PERDIDAS ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 2,726.85	\$ 2,726.85	\$ 2,726.85
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 5,704.06	\$ 2,388.02	\$ 2,448.70
TOTAL PATRIMONIO	\$ 275,803.91	\$ 278,191.93	\$ 280,640.63
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 383,022.43	\$ 344,172.02	\$ 352,663.00

El Balance General para la Clínica San Luis de Francia, en el año 2015, presenta un total de activos de \$ 383,022.43, entre corrientes y no corrientes, experimentando un crecimiento a \$ 570,575.50 en el año 2016 y de \$ 625,505.94 en activos totales para el 2017 (ver Tabla 50).

Los pasivos presentados en el Balance General de la Clínica para el año 2015 llegan a un total de \$ 107,218.52 como pasivos corrientes y no corrientes, lo que se disminuye en el 2016 a \$ 65,980.09, como resultado de un valor menor de los pasivos no corrientes. En el 2017, se refleja un incremento en los pasivos a \$ 72,022.37, por el aumento de las obligaciones financieras no corrientes y obligación con el IESS por contratación de personal.

9.4. Determinación de las razones financieras

Tabla 51

Determinación de las razones financieras

RAZONES	FÓRMULA	2015	2016	2017	OBSERVACIÓN
Razón de liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	3.34	3.52	3.87	La razón de liquidez corriente, indica que la Clínica cuenta con 3.34 dólares por cada dólar que debe para poder cubrirla, lo que quiere decir que presenta capacidad de pago, esto para el año 2015. En el año 2016 la capacidad de pago incrementa a 3.52, mientras que para el 2017 aumentó a 3.87. Los resultados señalan que la Clínica no presenta inconvenientes con el pago de sus deudas.
Prueba acida	(Activo Corriente – Inventarios) / Pasivo Corriente	3.34	3.52	3.87	La razón de liquidez de prueba acida, es igual que la corriente, dado a que en ningún periodo se presenta valores en inventarios.
Rentabilidad Neta de Ventas	Utilidad Neta / Ventas	0,02	0.01	0.00	La rentabilidad de la Clínica para el año 2015 fue del 2%, luego de cancelar todos sus bienes, esta rentabilidad disminuye en el 2016 a 1% por presentar menor utilidad. El 2017 no presenta rentabilidad, lo que quiere decir que la Clínica no ha logrado superar su inversión en productividad.
Razón de endeudamiento total	pasivos totales / patrimonio total	0,39	0.24	0.26	El endeudamiento constituido por terceros, representa el 39% del patrimonio neto, lo cual brinda un nivel bajo de riesgo para los accionistas, pero así mismo presenta una seguridad de solvencia. En el 2016 la razón de endeudamiento fue del 24% al igual que en el 2017 del 26%, disminuyendo el riesgo y a su vez la solvencia de la Clínica, dado a que la ausencia de endeudamiento no es financieramente saludable.

Razón de endeudamiento a corto plazo	pasivo corriente /patrimonio neto	0.11	0.09	0.08	El coeficiente obtenido, muestra que la deuda a corto plazo para el 2015 fue del 11%, para el 2016 del 9% y para el 2017 del 8% del patrimonio neto, estando en un nivel óptimo, considerando que las deudas a corto plazo deben ser lo menor posible para que la Clínica no se asfixie.
Razón de endeudamiento a largo plazo	pasivo no corriente /patrimonio neto	0.28	1	1	La deuda a largo plazo para el 2015 fue del 28%, lo que no es saludable para la Clínica; sin embargo, para el 2016 incrementa a una deuda total al igual que en el 2017. Mantener un nivel de endeudamiento a largo plazo equilibrado aumenta el capital de trabajo, sin embargo, no debe ser total.
ROE retorno sobre el Capital	Utilidad Neta / Patrimonio Total	0.03	0.01	0.01	La Clínica tiene una capacidad de retorno de su capital del 3,12% para el año 2015, y del 1% para el 2016 y 2017, lo que quiere decir que los accionistas reciben menos rendimiento por la inversión realizada (rentabilidad sobre capital invertido).
ROA rotación de activos	Utilidad Neta / Activo Total	1.45	1.02	1.11	La Clínica obtiene \$1.45 en ventas por cada \$1 que ha invertido para el 2015, \$ 1.02 para el 2016 y \$1.11 para el 2017. El retorno de los activos de la clínica no es óptimo, pues no se generan pérdidas, pero una ganancia mínima.

Fuente: Clínica San Luis de Francia
 Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Según los cálculos, presentados en las tablas correspondientes a los estados financieros, lo que sigue es un resumen de cuál sería la situación sin incluir los cambios propuestos de acuerdo al nuevo modelo de negocio que se presenta en el capítulo 11. La Tabla 52 presenta el resumen mencionado de cómo sería el flujo de caja sin incluir los ajustes, según el nuevo proyecto.

Tabla 52.

Flujo de caja sin incluir ajustes del nuevo modelo de negocio

Ingresos anuales	0	1	2	3
Ingreso atenciones medicas				
Ingreso por hospitalización				
Ingreso por cirugías				
Ingresos por atenciones de salud ocupacional				
ingresos por FEE mensual de empresas				
Otros ingresos (alquileres)				
Total Ingresos				
ANTES	\$692.849,00	\$727.491,45	\$763.866,02	
Egresos				
Costos anuales				
Gastos por personal				
Gastos de informática				
Otros gastos				
Gastos por depreciación				
Total de Egresos				
ANTES	\$690.400,00	\$724.920,00	\$761.166,00	
Utilidad Tributable	2.449,00	2.571,45	2.700,02	
Calculo de Impuesto	612,25	642,86	675,01	
Ajuste por depreciación				
Abono de Capital				
Flujo de Caja	\$1.836,75	\$1.928,59	\$2.025,02	
Financiamiento				
Inversión				

Es importante anotar que el flujo de caja, sin incluir los ajustes de acuerdo al nuevo modelo de negocio, no contempla inversión alguna. Además, para el cálculo de la proyección de cada flujo anual, se tomó en consideración el último año de operaciones, de acuerdo a los datos históricos de la empresa, con un incremento del 5% anual para los siguientes años.

CAPÍTULO 10

10. ANÁLISIS DE RIESGOS INTANGIBLES

En esta sección, se hace un análisis de los posibles riesgos a los que está expuesta la continuidad del negocio, específicamente el de la Clínica San Luis de Francia. Para este análisis, se han considerado los riesgos como clasificados en dos tipos: riesgos del macro entorno y riesgos del micro entorno o industria.

10.1. Riesgos del macroentorno

Dada la situación del sector de la salud, fundamentalmente porque en los últimos años se ha experimentado un encarecimiento de las pólizas de salud privadas, la gente se ve motivada a evitar contratar dichas pólizas y buscar la red pública de salud. Esto, en consecuencia, genera más gastos al fisco.

Por otro lado, las autoridades de salud exigen que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) no cubra los gastos médicos generados por alguna emergencia, cuando el afiliado cuenta con algún seguro privado. Esto significa que primero debe consumirse el seguro privado, para luego optar por la cobertura del IESS (Expresoo.ec, 2014).

Por lo arriba descrito, un riesgo posible para los establecimientos de salud privado es la menor afluencia de pacientes, pues muchos de ellos podrían preferir la red de salud pública. Sin embargo, quienes sí tengan seguros privados es posible que se vean atraídos por hacerse atender en hospitales y clínicas más reconocidas y posicionadas en el sector de la salud.

10.2. Riesgos de la industria

El principal riesgo de la industria es el relacionado al servicio como tal. Esto es, por ejemplo, el no contar con médicos de planta que tengan horarios y guardias

definidas en su trabajo habitual. Además, la falta de un inventario exhaustivo de medicamentos para la atención hospitalaria. Esto podría perjudicar la imagen y calidad del servicio ofrecido por la Clínica, lo cual repercutiría en un descenso en ventas. Considerando estas falencias, es pertinente tomar en cuenta en el análisis de los riesgos, los posibles escenarios.

10.2.1. Escenario optimista

En este escenario, es preciso anotar que, actualmente, la Clínica San Luis de Francia cuenta con liquidez necesaria y capacidad de pago para cubrir sus deudas. En estas condiciones, sí se hace posible implementar estrategias que permitan captar nuevos usuarios, aunque éstas representen costos para la organización. Con una adecuada planificación, previo a adoptar nuevos mecanismos, con una estructuración de las deudas en un horizonte a largo plazo, manteniendo el capital de trabajo requerido, se puede llegar a desarrollar una base de clientes y lograr así la solvencia esperada, manteniendo la rentabilidad y competitividad del negocio en el sector de la salud.

No obstante, la productividad de la Clínica a la presente no compensa la inversión porque existe capacidad instalada subutilizada por no tener un flujo continuo de pacientes, en especial en la atención hospitalaria. En respuesta a esta problemática y como se anotó, delinear estrategias de captación de clientes, en la que se incluya publicidad y propaganda pertinente, así como un manejo apropiado de la relación con los clientes, facilitarían el posicionamiento de la Clínica y estar en la mente de los consumidores, creando confianza y seguridad sobre los cuidados sanitarios que se ofrecen.

Es así que se propone implementar campañas de salud e información sobre las enfermedades, cuidados y servicios que brinda la Clínica, enfatizando que ésta cuenta con equipamiento especializado en cada área y con un personal médico de planta en las diferentes especialidades. Con estas acciones, se propone ampliar la

base de clientes, incrementando con ello su participación en el mercado, en especial en la parte hospitalaria que es la que menos afluencia de pacientes ha experimentado.

10.2.2. Escenario pesimista

En el escenario pesimista, cabe mencionar que, a la presente fecha, la Clínica San Luis de Francia experimenta una merma en su rentabilidad. Sin embargo, aunque las ganancias han disminuido, la organización no presenta aún pérdidas como lo indican sus estados financieros, pudiéndose afirmar que se encuentra en un punto de equilibrio. Con lo cual, la empresa puede seguir operando, con el riesgo de caer en una disminución en ventas y, por ende, cierta iliquidez. En respuesta, se hace necesario tomar acciones correctivas para que las inversiones realizadas rindan sus frutos.

En el periodo 2017, la Clínica experimentó prácticamente una rentabilidad de 0%, pudiendo llegar a producirse pérdidas porque se observa una disminución en dicha rentabilidad de 1% anual, principalmente como resultado del reducido ingreso en la atención hospitalaria. De mantenerse esta tendencia, esta área de servicio hospitalario de la Clínica podría estar destinada a desaparecer porque no justifica tener una división que produce poco que no cubre los costos y gastos. Un aspecto positivo, sin embargo, es el considerable nivel de participación en su área de salud ocupacional.

CAPÍTULO 11

11. REFORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

11.1. Análisis de ingresos y gastos para la evaluación del nuevo modelo de negocio

En la tabla 33 se menciona los colaboradores que actualmente cuenta la Clínica, además se adiciona el personal que permitiría desarrollar el nuevo modelo de negocio propuesto. Con este cambio, aumentaría los gastos de sueldos y salarios del área administrativa y servicios.

Algunos de los sueldos definidos, se han realizado con referencia de la tabla básica de remuneración del 2018, como se indica en la Tabla 53.

Tabla 53

Tabla de remuneración del área administrativa y de servicios 2018

Cargo	Sueldo	Cantidad	Total
Gerente General	\$ 1400	1	\$ 1400
Subgerente General	\$ 1200	1	\$ 1200
Auxiliar Administrativo	\$ 450	1	\$ 450
Contador	\$ 600	1	\$ 600
Secretaria	\$ 386	1	\$ 386
Atención al usuario	\$ 386	1	\$ 386
Guardia	\$ 600	4	\$ 2400
Ing. de Marketing	\$ 800	1	\$ 800
Aux. de limpieza	\$ 386	4	\$ 1544
TOTAL			\$ 9166

Fuente: Clínica San Luis de Francia

Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

En el área operativa de la clínica, se ha adicionado tres médicos especialistas, con el cual se contaría con un staff de diez médicos distribuidos en los cinco

consultorios. De acuerdo con esto, se podrá atender cuatro horas diarias de lunes a viernes con un tiempo de atención por consulta de 30 minutos a un precio de \$25 dólares. Este nuevo esquema mejoraría la atención al cliente y aumentaría sustancialmente las consultas.

Para realizar los cálculos en la reformulación del modelo, se ha considerado el resultado de la encuesta que se administró a los pacientes (ver Anexo 3). Se obtuvo que el 84% de pacientes respondió que sí volvería a utilizar los servicios de la clínica. Con este porcentaje se han hecho los cálculos de los valores que percibiría el médico especialista y la Clínica.

En el supuesto que se realicen ocho atenciones diarias de lunes a viernes, esto daría un total de 40 atenciones médicas. Según esta consideración, los médicos especialistas obtendrán una ganancia del 40% por honorarios y la clínica el 60% del valor de la atención médica. En la Tabla 54, se explica el cálculo de los ingresos mensuales que se obtendría por consulta externa, así como los honorarios médicos.

Tabla 54
Ingresos mensuales por consulta externa

$40 \times 84\% = 34$ pacientes semanales $34 \times \$25 = \850 ingreso por atenciones semanales $\$850 \times 4 = \3.400 ingresos mensuales $\$3400 \times 40\% = \1.360 honorarios para el médico especialista $\$3400 \times 60\% = \$ 2.040$ ingreso para la Clínica

Fuente: Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

En la Tabla 55, se detalla los sueldos y salarios del área operativa de la Clínica, según la nueva estructuración de ésta.

Tabla 55
Sueldos y salarios según la nueva estructuración

Cargo	Sueldo	Cantidad	Total
Director médico	\$ 1200	1	\$ 1200
Coordinadora de Salud ocupacional	\$ 1200	1	\$ 1200
Médico general	\$ 1000	10	\$ 10000
Médico especialista (considerado como un total)	\$ 1360	1	\$ 1360
Médico ocupacional	\$ 1200	4	\$ 4800
Lcda. de enfermería	\$ 600	3	\$ 1800
Enfermera ocupacional	\$ 450	1	\$ 450
Auxiliar de laboratorio	\$ 398	1	\$ 398
Auxiliar de enfermería	\$ 398	12	\$ 4776
Tecnólogo de laboratorio	\$ 600	1	\$ 600
Tecnólogo de imágenes	\$ 500	1	\$ 500
Total			\$ 27.084

Fuente: Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Con el aumento de los pacientes y atenciones médicas fijas se espera un incremento de hospitalizaciones y cirugías en un 5% y 7% respectivamente, según los resultados de las encuestas (ver Tabla 11). De acuerdo con esto, se atendería dos pacientes diarios para cirugía y dos para hospitalización.

Actualmente, la Clínica ofrece paquetes quirúrgicos a los médicos para la realización de cirugías dentro de sus instalaciones. Para realizar el análisis conservadoramente y pegado a la realidad, se escogió el paquete más económico de \$900 dólares, el cual incluye dos días de hospitalización, medicina e insumos. Este valor incluye los honorarios del médico especialista. Con respecto a la hospitalización, se escogió como base el valor de \$70 dólares, el cual corresponde al costo de la habitación sencilla o económica y un valor referencial por medicinas

diarias de \$25. En la Tabla 56, se detalla el ingreso por hospitalización clínica y quirúrgica diaria.

Tabla 56
Ingreso por hospitalización clínica y quirúrgica diaria

<p>2 hospitalizaciones x 20 días = 40 hosp. mensuales</p> <p>40 x \$95 = \$3800 ingresos mensuales por hospitalización</p> <p>2 cirugías x 20 días = 40 cirugías mensuales</p> <p>40 x \$450 x día = 18.000 ingresos mensuales por cirugía</p>
--

Fuente: Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Los resultados obtenidos no representan un ingreso neto, por tal motivo se debe descontar el 8% para gastos de medicina e insumos y el 2% para gastos administrativos, como se indica en la Tabla 57.

Tabla 57
Ingresos menos gastos de medicina e insumos y gastos administrativos

<p>$3.800 \times 8\% = 304$ gastos de medicina</p> <p>$3.800 \times 2\% = 76$ gastos administrativos</p> <p>$18.000 \times 8\% = 1.440$ gastos de medicina</p> <p>$18.000 \times 2\% = \\$360$ gastos administrativos</p>

Fuente: Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

Para el nuevo modelo de negocio, se creará y administrará las redes sociales de la Clínica, así como también se implementará un sitio web informativo. El costo equivaldría a \$ 3000 dólares, a pagar por una sola vez y el hosting donde se asentará la página web tendrá un costo anual de \$150 dólares.

Se tendrá que realizar un mantenimiento mensual a las redes sociales y página web, el cual tendría un costo de \$400 dólares. Los otros gastos operativos y administrativos se mantienen igual.

Además de la creación de los canales de comunicación directos, se prevé implementar una plataforma tecnológica (CRM), la cual contemple la administración de citas con los médicos tratantes, así como el seguimiento de pacientes que hayan recibido atención hospitalaria y de consulta externa. De esta manera, se facilitará la relación con los clientes y mantendrá información permanente sobre las especialidades y servicios ofrecidos por la Clínica. El costo del CRM tendrá un valor de \$12.000.

Para los servicios de salud ocupacional, se considera la Tabla 4 que trata de la demanda efectiva para el año 2017, en la que se detalla las atenciones por compañía y por número de colaboradores atendidos en el transcurso del año. Es decir, para el siguiente año, se hace uso de la información histórica en lo referente a salud ocupacional, para considerar un esquema conservador. Se exceptuará solamente a los pacientes naturales (no corporativos) ya que ellos no corresponden a empresas. El valor por examen ocupacional y por paciente es de \$ 60. Esto significa que, si en el año 2017 se tuvo 3.522 pacientes por el servicio de salud ocupacional, el ingreso anual sería de \$ 211.320, lo que corresponde a \$ 17.610 por mes.

Entre otros ingresos que recibe la Clínica, en los estados financieros históricos se ha considerado \$13.000 anuales que percibe por alquileres de locales, así como también valores mensuales de las compañías a las que le brinda los servicios de medicina ocupacional, lo que corresponde a un valor de \$25.800 mensuales por todas las empresas a las que se atiende, lo que representa un valor de \$309.600 en el primer año y 8% de incremento en los dos siguientes años.

La inversión que se realizará, según la reformulación del modelo, alcanza el valor de \$78.400, los cuales se desglosan como sigue:

CRM \$ 12.000

Creación del sitio web \$3.000

Expansión de la farmacia interna y externa \$ 40.000

Eco doppler a color \$ 18.900

Equipos de computación \$4.500

11.2. Evaluación económica del proyecto

Para el cálculo del valor actual neto, se hizo la estimación de la tasa mínima atractiva de retorno (TMAR), como se describe a continuación.

Tasa mínima atractiva de retorno (TMAR)

Para el cálculo de la TMAR, se realiza primero el cálculo de la R_i , usando el rendimiento de los bonos americanos. El riesgo de las acciones se tomará del valor actual de las acciones de empresas similares y el riesgo país. Con toda esta información se obtuvo un R_i de 25,38%. (Investing, 2018)

$$R_i = [r_f + B_i(r_m - r_f)] + r_p$$

Siendo,

r_f = Rendimiento de bonos americanos

B_i = Riesgo de la acción

r_m = Retorno esperado del mercado

r_p = Riesgo país del Ecuador

$$R_i = [0,0289 + 1,31(0,10 - 0,0289) + 0,1318]$$

$$R_i = 0,2538$$

Con el valor de la R_i , se calcula la tasa mínima atractiva de retorno. Para ello, se utiliza la tasa de interés del préstamo y se realiza calculando el porcentaje que hay entre los Activos vs Deudas y Pasivos vs Deuda. Toda esta información da un TMAR del 14,36%. (BCE, 2018)

$$\text{TMAR} = K_d (1-t) D/V + K_e P/V$$

Siendo,

K_d = Tasa de interés del préstamo

$(1-t)$ = impuesto

D/V = Deuda dividido para activo

K_e = R_i

P/V = Deuda dividido para pasivo

$$\text{TMAR} = 9,32 (1 - 0,25) 0,097 + 25,38 (0,5396)$$

$$\text{TMAR} = 14,36\%$$

Con los cálculos arriba detallados, se presenta a continuación el flujo de caja del nuevo modelo de negocio, como se muestra en la Tabla 58:

Tabla 58.
Flujo de caja según el nuevo modelo de negocio

Ingresos	0	1	2	3
Ingreso atenciones medicas		40,800.00	44,064.00	47,589.12
Ingreso por hospitalización		41,040.00	44,323.20	47,869.06
Ingreso por cirugías		194,400.00	209,952.00	226,748.16
Ingresos por atenciones de salud ocupacional		211,320.00	221,886.00	232,980.30
ingresos por FEE mensual de empresas		309,600.00	325,080.00	341,334.00
Otros ingresos (alquileres)		13,000.00	13,000.00	13,000.00
Total Ingresos		\$810,160.00	\$858,305.20	\$909,520.64
Egresos				
Costos anuales		9,237.29	9,699.16	10,184.12
Gastos financieros		5,908.88	3,473.25	1,037.63
Gastos por personal		538,322.60	565,238.73	593,500.67
Gastos de informática		4,950.00	4,950.00	4,950.00
Otros gastos		147,270.99	164,943.51	184,736.73
Gastos por depreciación		12,680.00	12,680.00	12,680.00
Total de Egresos		\$718,369.76	\$760,948.65	\$807,089.14
Utilidad Tributable		91,790.24	97,320.55	102,431.50
Calculo de Impuesto		22,947.56	24,330.14	25,607.87
Ajuste por depreciación		12,680.00	12,680.00	12,680.00
Abono de Capital		-26,133.33	-26,133.33	-26,133.33
Flujo de Caja		\$55,389.34	\$59,537.08	\$63,370.29
Financiamiento	\$78,400.00			
Inversión	-\$78,400.00			

En gastos de sueldos está incluido los de todos los empleados, honorarios y beneficios de ley. A partir del segundo año se considera un incremento del 5% en sueldos. En otros gastos incluye los operativos y administrativos y se realiza un incremento del 12% por el aumento de los pacientes en el área hospitalaria y quirúrgica, escogiéndose como base el valor del año 2017 (\$131491,96).

En costos, se considera un aumento del 30% del valor del 2017 (\$7105,61) por la aceptación e incremento considerable del servicio de consulta externa, según el nuevo modelo de negocio.

De acuerdo al flujo de caja proyectado, con los valores según el nuevo modelo de negocio, y considerando el flujo sin hacer ajustes, como se presentó en la Tabla 52, lo que sigue describe cómo se hizo el cálculo de los indicadores de rentabilidad; esto es VAN y TIR.

Para la evaluación del modelo de negocio propuesto, se hizo la comparación con los flujos de caja de la empresa sin incluir los cambios propuestos. Es decir, se calculó la diferencia de los flujos anuales, con y sin ajustes, como se indica en la Tabla 59.

Tabla 59.
Flujo de caja incremental

Año	A	B	Diferencial (A-B)
	Flujo Sin Proyecto	Flujo con Proyecto	
2018		-\$ 78.400,00	-\$ 78.400,00
2019	\$ 1.836,75	\$ 55.389,34	\$ 53.552,59
2020	\$ 1.928,59	\$ 59.537,08	\$ 57.608,49
2021	\$ 2.025,02	\$ 63.370,29	\$ 61.345,27

TIR	51%
VAN	\$53.493,81

Con los flujos anuales presentados en la Tabla 59, se obtuvo un VAN de \$ 53.493,81, descontando los flujos a la tasa de descuento exigida de 14.36. De acuerdo a este valor del VAN, mayor que cero, el proyecto es rentable. Similarmente, el otro indicador es el TIR que, para la diferencia de los flujos anuales,

con y sin ajustes, se obtuvo un valor de 51%. Siendo la tasa atractiva mínima de retorno de 14,36%, para este valor de TIR, el proyecto se presenta económicamente viable.

La Tabla 60 presenta el CANVAS del modelo de negocio con los ajustes propuestos en este trabajo.

Tabla 60
CANVAS del Modelo de Negocio con los ajustes propuestos

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<p>Médicos especialistas</p> <p>Empresas de Medicina Prepagada.</p> <p>IESS</p> <p>MSP</p> <p>SPPAT</p>	<p>Implementar estrategias de captación de mercado. Programas para la capacitación del personal. Reclutamiento y mantenimiento de staff fijo de médicos para cada especialización requerida. Programas de difusión de salud a la comunidad en general.</p>	<p>Medicina Ocupacional (Administración de dispensarios médicos intra empresariales, exámenes de laboratorio, rayos x, audiometrías, espirómetro, oftalmología)</p> <p>Medicina Hospitalaria (Consulta externa, emergencia, hospitalización, cirugías)</p> <p>Staff fijo de médicos para cada especialización requerida.</p> <p>Chequeos sanitarios y triajes, promociones especiales a clientes fieles.</p> <p>Cambio en la estructura del Organigrama para mejoramiento de procesos.</p> <p>Implementación de equipo de ecógrafo y ampliación del área de farmacia para mejorar el servicio</p>	<p>Personalizada y duradera a largo plazo. Registro de pacientes y posterior seguimiento.</p>	<p>Pacientes actuales y potenciales</p> <p>Afiliados de aseguradoras públicas, MSP y de Empresas de Medicina Prepagada</p> <p>Empresas e instituciones que requieren de atención médica en dispensarios, exámenes periódicos, laboratorios, etc.</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Staff de médicos, enfermeros y personal de apoyo.</p> <p>Equipamiento médico</p> <p>Infraestructura tecnológica</p> <p>Obtención de acuerdos con dueños de sitio de parqueo cercano</p>		<p>Canales</p> <p>Comunicación directa médico-paciente.</p> <p>Vía online (página web, redes sociales)</p> <p>CRM</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Personal: enfermeros, administrativos</p> <p>Mantenimiento de equipos e instalaciones</p> <p>Tecnología: Sitio web, redes sociales, CRM</p> <p>Equipo de Ecógrafo, ampliación del área de farmacia</p>		<p>Flujo de ingresos</p> <p>Servicios de consulta externa</p> <p>Servicios de atención hospitalaria clínica y quirúrgica</p> <p>Servicios de medicina ocupacional</p> <p>Exámenes de laboratorio e imágenes</p>		

Fuente: Clínica San Luis de Francia
Autor: Gabriela Aspiazu & Maritza Malla

CAPÍTULO 12

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1. Conclusiones

Esta sección presenta las conclusiones de este estudio, con base en los datos e información suministrados por el Departamento de Contabilidad y Finanzas, así como también los resultados de la encuesta administrada a pacientes que recibieron los servicios de atención médica y de salud ocupacional, que se detallan a continuación:

A lo largo de sus años de existencia, los directivos de la Clínica San Luis de Francia han mantenido una política de atención a sus clientes, caracterizada por su calidad y calidez, esto ha contribuido a la fidelización de su clientela.

La producción hospitalaria y quirúrgica ha decrecido en los últimos años, presumiblemente por una oferta de los entes gubernamentales de atención gratuita, así como también a los afiliados al IESS y a sus familiares. Aunque esta situación produce cierta saturación de los hospitales y centros de salud públicos, es explicable que la gente opte por estas alternativas, pues los seguros privados pueden resultar onerosos para algunos segmentos de la población. Esto puede ser más acentuado en estratos socioeconómicos más bajos.

La mayoría de los clientes corresponden al servicio de medicina ocupacional y menor proporción los pacientes de consulta externa. La parte hospitalaria es la que menos pacientes recibe, lo que hace que haya una capacidad instalada subutilizada. Esto, a su vez, implica costos y gastos en un servicio que genera ingresos que no compensan la inversión.

En lo que tiene que ver con la publicidad de los servicios que ofrece la Clínica San Luis de Francia, el esquema de administración actual no contempla el uso de

medios de comunicación, ya sea a través de redes sociales, prensa escrita u otros medios informativos.

Los resultados de la encuesta administrada a pacientes de la Clínica indican que su ubicación es un aspecto importante para los clientes, al momento de elegir este centro de salud. Además, la Clínica está ubicada en un sector popular como el de la Bahía, lo que hace un tanto difícil el acceso al lugar por la cantidad de personas que circulan por el sector y la falta de espacios de parqueo público. Por lo tanto, los encuestados indicaron que el parqueo es un gran inconveniente, en especial para quienes se movilizan en sus propios automóviles. Esto se torna más crítico aun cuando se trata de una emergencia médica que demande atención urgente.

La Clínica San Luis de Francia no cuenta con un staff fijo de médicos especialistas. Esta falta se refleja en la baja producción de atención de pacientes quirúrgicos y hospitalarios, como lo demuestra la información de los tres últimos años de los registros financieros de la Clínica.

12.2. Recomendaciones

Llegar a acuerdos para contar con un personal médico fijo en las diferentes especialidades, lo que puede darse por contratos permanentes o por servicios prestados. De esta manera, se podrá aumentar la cartera de servicios que ofrecería la Clínica, lo que permitirá satisfacer las necesidades de los pacientes con atención médica especializada.

De igual manera brindar la apertura a médicos especialistas externos que deseen utilizar las instalaciones de la Clínica, principalmente el área quirúrgica, y de esta manera potenciar este servicio, ya que esta área es uno de los servicios hospitalarios que genera la mayor cantidad de ingresos.

Desarrollar estrategias de marketing para difundir y hacer más visible los servicios hospitalarios, con la idea de captar nuevos clientes. Para esto, se prevé la consolidación de convenios y alianzas con aseguradoras públicas, Ministerio de Salud Pública, empresas de medicina Prepagada y seguros de accidente de un segmento popular que pertenezcan a productos masivos. Estas estrategias se orientan también a establecer programas de promoción de salud, para lograr la fidelización de los clientes.

Por las dificultades de acceso a parqueaderos públicos, una posible solución sería construir parqueos en los locales externos que posee la Clínica en alquiler, que a pesar de no resolver en su totalidad este inconveniente, los clientes lo pueden percibir como un servicio adicional lo que mejoraría su nivel de atención en caso de encontrarse un familiar hospitalizado, otra posible solución sería establecer alianzas con dueños de locales que brinden este servicio y que estén cercanos a la Clínica. De esta manera, se garantizará el acceso y se brindará la seguridad debida al paciente y a sus familiares al momento de acudir a la Clínica.

Para la reestructuración de la Clínica y desarrollo de la cultura organizacional recomendamos adoptar y adaptar el organigrama propuesto, de esta manera la subgerencia estará inmediatamente bajo las órdenes de la gerencia general induciendo que los procesos sean más eficientes.

Es necesario que la administración verifique si la clínica cuenta con los costos que generan los diferentes servicios que se ofrece, en caso de no tenerlos, es necesario realizar el respectivo análisis para conocer cuánto serían los ingresos reales que obtendría la Clínica en sus diferentes servicios en especial el área quirúrgica.

En un horizonte de tiempo de largo plazo, es recomendable el traslado de la Clínica a un lugar más accesible y con parqueadero propio. Esto será posible en la medida que se cuente con los recursos para la adquisición y construcción de las nuevas instalaciones de la Clínica. De ser así, la ubicación a considerarse debe ser en el

sector norte de la ciudad de Guayaquil, pues los resultados de la encuesta indican que la mayoría de los pacientes provienen del sector norte. Esto último se explica porque la mayoría de los clientes corresponden al área de salud ocupacional, lo cual era de esperarse por los convenios que mantiene la Clínica con algunas empresas de la ciudad.

Referencias

- Expreso.ec, 2014. “El afiliado debe hacer uso primero del seguro privado”. Disponible en https://www.expreso.ec/historico/el-afiliado-debe-hacer-uso-primero-del-segur-XWgr_5775615. Última visita: septiembre 14, 2018.
- BCE, S. (24 de 10 de 2018). Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Colombia, R. U. (15 de 08 de 2018). <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/49265/62220>. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/49265/62220>
- Francia, C. S. (12 de 06 de 2016). www.clinicasanluis.med.ec. Recuperado el 22 de 12 de 2016, de www.clinicasanluis.med.ec: www.clinicasanluis.med.ec
- INEC. (15 de 08 de 2018). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- INEC. (15 de 08 de 2018). Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/camas-y-egresos-hospitalarios-2016/
- INEC. (15 de 08 de 2018). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/crece-la-participacion-del-sector-salud-en-la-economia-ecuatoriana/>.
- Investing. (24 de 10 de 2018). Obtenido de <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-2-year-bond-yield>
- *Ministerio de Trabajo*. (15 de 08 de 2018). Obtenido de <http://sut.trabajo.gob.ec/publico/Normativa%20Legal/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20del%20IESS%20513.pdf>
- *Ministerio del Trabajo*. (15 de 08 de 2018). Obtenido de <http://sut.trabajo.gob.ec/publico/Normativa%20Legal/Resoluciones/Resoluci%C3%B3n%20del%20IESS%20513.pdf>
- MSP. (15 de 08 de 2018). Obtenido de http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf
- Publica, M. d. (15 de 08 de 2018). <https://www.salud.gob.ec/sistema-publico-de-salud-en-ecuador-en-puesto-20-a-nivel-mundial/>.

- WHO. (15 de 08 de 2018). Obtenido de http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/42109/951802071X_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- *Yachay*. (15 de 08 de 2018). Obtenido de http://www.yachay.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/CONSTITUCION-2008-ANEXO-a_1_1.pdf

ANEXO 1

OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Objetivo General:

Evaluar el nivel de satisfacción que tiene el usuario, cliente y/o paciente frente a la Clínica San Luis de Francia ubicada en el cuadrante sureste de la Ciudad de Guayaquil en el sector de la Bahía.

Objetivos Específicos:

1. Identificar el nivel de calidad percibida de los usuarios de la Clínica San Luis de Francia.
2. Determinar el nivel de valor percibido de los usuarios de la Clínica San Luis de Francia en relación a la atención recibida por los servicios que ofrece la Clínica.
3. Identificar los atributos por el cual los usuarios visitan la Clínica San Luis de Francia para recibir atención de salud
4. Medir la satisfacción del servicio ofrecido por la Clínica San Luis de Francia.
5. Medir el nivel de lealtad de los usuarios frente a la Clínica San Luis de Francia.

() Si

() No

7. En esta pregunta, el usuario valorara el nivel de calidad del servicio de la Clínica San Luis de Francia. La escala de valoración será de la siguiente manera:
1. Totalmente en Desacuerdo (TD)
 2. Parcialmente en Desacuerdo (PD)
 3. Ni en Desacuerdo Ni de acuerdo (Ni/Ni)
 4. Parcialmente de Acuerdo (PA)
 5. Totalmente de Acuerdo (TA)

CALIDAD DE SERVICIO						
FACTORES	DESCRIPCION	VALORACION				
		TD	PD	N/N	PA	TA
Trato al Paciente y Empatía	La disposición del personal de la Clínica para ayudar al Paciente cumple con sus expectativas					
	El personal de la Clínica le brinda confianza					
	El conocimiento que tiene el personal de la Clínica es adecuado					
Capacidad de Respuesta	Considera que el número de empleados de la Clínica es suficiente para abastecer los servicios ofertados.					
	El tiempo de espera para recibir los servicios que ofrece la Clínica es oportuna					
Efectividad y Oportunidad	El estado físico de las instalaciones de la Clínica cumple sus expectativas para recibir atención de salud					
	La disponibilidad de medicamentos es acertado					
	El tiempo de espera para exámenes diagnósticos (Laboratorio e Imágenes) es conveniente					
Seguridad y Limpieza	Considera sentirse seguro dentro de las instalaciones de la Clínica					
	Considera que la limpieza de la Clínica es adecuada					
	La señalización dentro de la Clínica es apropiada					

8. En esta pregunta, el usuario expresa el valor percibido de la Clínica San Luis de Francia, en relación a los servicios recibidos. La escala de valoración será de la siguiente manera:
1. Totalmente en Desacuerdo (TD)
 2. Parcialmente en Desacuerdo (PD)
 3. Ni en Desacuerdo Ni de acuerdo (Ni/Ni)
 4. Parcialmente de Acuerdo (PA)
 5. Totalmente de Acuerdo (TA)

VALOR PERCIBIDO					
DESCRIPCION	VALORACION				
	TD	PD	N/N	PA	TA
Los servicios de la Clínica tienen un precio razonable					
Los servicios de la Clínica son adecuados por el precio que se paga					
En esta Clínica obtengo atención médica adecuada a cambio de mi dinero					
Los servicios que ofrece esta Clínica valen la pena					
Los servicios hospitalarios que ofrece esta Clínica son realmente convenientes					

9. En esta pregunta, el usuario califica en orden de importancia los criterios por los cuales eligen la Clínica para recibir atención. La escala de valoración será de la siguiente manera:

1. Nada Importante (NI)
2. Poco Importante (PI)
3. Moderadamente Importante (MI)
4. Importante (I)
5. Completamente Importante (TA)

FACTORES DE ATRACCION GENERAL					
DESCRIPCION	VALORACION				
	NI	PI	MI	I	CI
Apariencia					
Ubicación					
Reputación de la Clínica					
Staff Médico					
Costos de los Servicios					
Equipamiento Moderno					
Parqueo					
Habitaciones Confortables					
Cerca de mi Hogar					
Exámenes de Laboratorio confiables					

10. En esta pregunta, el usuario valora la satisfacción por los servicios ofrecidos por la Clínica San Luis de Francia. La escala de valoración será de la siguiente manera:

1. Totalmente en Desacuerdo (TD)
2. Parcialmente en Desacuerdo (PD)
3. Ni en Desacuerdo Ni de acuerdo (Ni/Ni)
4. Parcialmente de Acuerdo (PA)
5. Totalmente de Acuerdo (TA)

NIVEL DE SATISFACCION					
DESCRIPCION	VALORACION				
	TD	PD	N/N	PA	TA
Esta Clínica cumple con mis expectativas					
Mi experiencia como Paciente de esta Clínica es satisfactoria					
Pienso que no me equivoco cuando asisto a esta Clinica					
Mi decisión a asistir al tratamiento clínico ha sido acertada					

11. En esta pregunta, se valorará la lealtad del usuario hacia la Clínica San Luis de Francia. La escala de valoración será de la siguiente manera:

1. Totalmente en Desacuerdo (TD)
2. Parcialmente en Desacuerdo (PD)
3. Ni en Desacuerdo Ni de acuerdo (Ni/Ni)
4. Parcialmente de Acuerdo (PA)
5. Totalmente de Acuerdo (TA)

LEALTAD					
DESCRIPCION	VALORACION				
	TD	PD	N/N	PA	TA
¿ Utilizaría Ud. nuevamente los servicios de la Clínica San Luis de Francia?					

12. En esta pregunta, se valora la lealtad del usuario hacia la Clínica San Luis de Francia, siendo 1 **Completamente NO** y 5 **Completamente SI**

13.

LEALTAD					
DESCRIPCION	VALORACION				
	1	2	3	4	5
¿ Recomendaría Ud. a familiares y a amigos los servicios que ofrece esta institución?					

DATOS PERSONALES

1. Sexo: () Masculino () Femenino
2. Indique en qué rango de edad se encuentra Ud.
 - () Menos de 18 años
 - () 18 – 25 años
 - () 26 – 40 años
 - () 41 – 60 años
 - () Mas de 60 años
3. ¿Cuál es su sector de residencia?
 - () Norte
 - () Sur
 - () Este
 - () Centro
 - () Oeste
4. ¿Cuáles son los medios utilizados por Ud.?
 - () Radio
 - () Prensa escrita
 - () Televisión
 - () Medios exteriores
 Redes sociales: () Twitter () Instagram () Facebook

ANEXO 3

RESULTADO DE ENCUESTA: LEALTAD DEL CLIENTE

Pregunta:

LEALTAD					
DESCRIPCION	VALORACION				
	TD	PD	N/N	PA	TA
¿ Utilizaría Ud. nuevamente los servicios de la Clínica San Luis de Francia?					

Escala de valoración:

1. Totalmente en Desacuerdo (TD)
2. Parcialmente en Desacuerdo (PD)
3. Ni en Desacuerdo Ni de acuerdo (Ni/Ni)
4. Parcialmente de Acuerdo (PA)
5. Totalmente de Acuerdo (TA)

Resultados:

Utilizar servicio de la clínica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	9	6,0	6,0	6,0
PA	15	10,0	10,0	16,0
TA	126	84,0	84,0	100,0
Válidos Total	150	100,0	100,0	