



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2662>

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

*Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales
Clínicas Riobambeñas*

*Administrative Strategies for Market Development of the Main Riobambeñas
Clinics*

*Estratégias Administrativas para Desenvolvimento de Mercado das Principais
Clínicas de Riobambeñas*

Miguel Bolívar Guambo-Gaviláñez ^I
Chemis0794@gmail.com
<https://orcid.org/000-0003-3951-7106>

María Isabel Gaviláñez-Vega ^{II}
maria.gavilanez@esPOCH.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4835-6244>

Jaqueline Elizabeth Balseca-Castro ^{III}
j_balseca@esPOCH.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8402-770X>

Correspondencia: Chemis0794@gmail.com

***Recibido:** 27 de febrero del 2022 ***Aceptado:** 20 de marzo de 2022 * **Publicado:** 04 de abril de 2022

- I. Ingeniero en Finanzas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- II. Economista, Magister ejecutiva en dirección de Empresas, énfasis en gerencia estratégica, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- III. Doctora en Contabilidad y Auditoría., Magister en Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas., Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

Resumen

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

Palabras Claves: Ciencias Económicas y Administrativas; Planeación Estratégica; Foda; Estrategia; Indicadores de Gestión; Estudio de Mercado.

Abstract

This study has the purpose of establishing a strategic direction that guarantees the achievement of the objectives and the making of timely decisions to provide a quality service and improve administrative management. The development of the investigation was based on the methods: inductive, deductive, analytical, using surveys of the current client and the collaborators of the clinic, the same ones that helped in the analysis of the managerial processes, which allowed to determine the following results: the entity does not have a plan that allows the authorities to promote the development of the service, little staff training, this was determined based on the application of the SWOT matrix, which allowed the construction of internal processes for decision-making aimed at compliance with the objectives, through the application of strategic planning, it has been possible to develop administrative skills to raise the level of managerial management. It is recommended to execute the proposed strategic planning and socialize it before all the staff, since this will help to make decisions in a better way, as

well as constantly evaluate the result of the implemented strategies and will promote a better fulfillment of business objectives.

Keywords: Economic and Administrative Sciences; Strategic Planning; SWOT; Strategy; Management indicators; Market study.

Resumo

Este estudo tem como objetivo estabelecer um direcionamento estratégico que garanta o alcance dos objetivos e a tomada de decisões oportunas para prestar um serviço de qualidade e melhorar a gestão administrativa. O desenvolvimento da investigação baseou-se nos métodos: indutivo, dedutivo, analítico, utilizando inquéritos ao cliente atual e aos colaboradores da clínica, os mesmos que ajudaram na análise dos processos de gestão, o que permitiu determinar os seguintes resultados : a entidade não possui um plano que permita às autoridades promover o desenvolvimento do serviço, pouca formação do pessoal, isto foi determinado com base na aplicação da matriz SWOT, que permitiu a construção de processos internos de tomada de decisão visando o cumprimento com os objetivos, por meio da aplicação do planejamento estratégico, foi possível desenvolver habilidades administrativas para elevar o nível de gestão gerencial. Recomenda-se executar o planejamento estratégico proposto e socializá-lo perante toda a equipe, pois isso ajudará a tomar decisões de melhor forma, bem como avaliar constantemente o resultado das estratégias implementadas e promoverá um melhor cumprimento dos objetivos do negócio.

Palavras-chave: Ciências Econômicas e Administrativas; Planejamento estratégico; SWOT; Estratégia; Indicadores de gestão; Pesquisa de mercado.

Introducción

Actualmente para que una empresa sea fructífera y rentable es necesario desafiar grandes retos que buscan realizar los objetivos planteados en la empresa, para ello cada una de las organizaciones buscando opciones mediante estrategias o planes estratégicos que le consientan orientarse de manera adecuada para competir en el mercado, plan estratégico que generará mayores resultados para competir con calidad, efectividad y eficiencia en el mercado nacional. El planteamiento de un plan estratégico, es primordial ya que mediante este plan se busca incrementar sus ingresos y mejorar la gestión y toma de decisiones de la clínica, buscando satisfacer las necesidades de los clientes; así también mejorar la gestión y toma de decisiones de la organización; lo que admitirá una óptima toma

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

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

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

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

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

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

(Mercado, 2015) “Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamental analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar con eficiencia a los objetivos que la solución elegida define. La planeación debe, por tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su planeación”. Por tanto, podemos decir de la planeación es una manera de prepararse para el futuro para así lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; estableciendo soluciones y dejando una guía clara para alcanzar lo establecido.

Según (Pinto, 2015) establece que: Es un ejercicio que consiste en utilizar la información con la cual contamos, repasando la mejor forma de encaminar nuestras acciones para lograr, en un futuro, los fines que nos proponemos”.

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

El concepto viene evolucionando desde hace 40 años; surgen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa. La primera corriente viene del planeamiento y presupuestación de programas

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

originados en la Segunda Guerra Mundial. La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destaca la importancia de tener una estrategia corporativa global. (Alejandro E & Sergio, 2015).

Según (Chiavenato, 2011), el propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Estas deben ser: Ser sistemática, Enfocarse al futuro, Crear valor, Ser participativa, Tener continuidad, Ser implementada, Ser monitoreada.

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

Es una herramienta versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional. Evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Así mismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzca efectos muy positivos en su desempeño. (Alejandro E & Sergio, 2015).

Transformar la visión en acción: La planificación estratégica representa una oportunidad para trazar un mapa de su organización, un mapa que exponga los pasos que hay que dar para alcanzar su visión. Los procesos de planificación estratégica ayudan a convertir los proyectos en acción. (Cepeda, 2011)

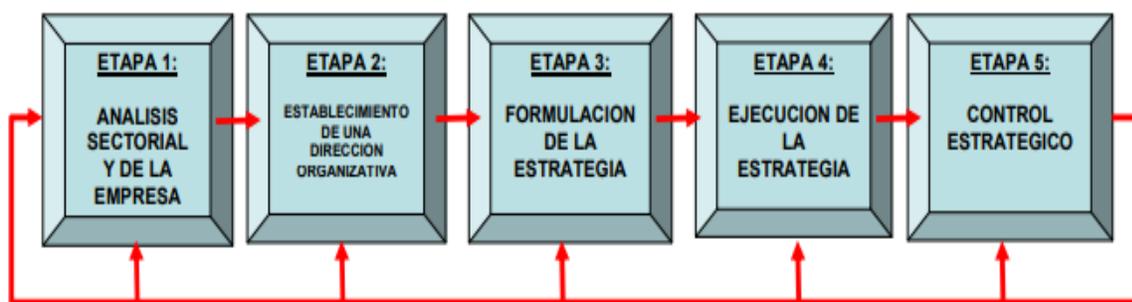


Gráfico 1. Proceso de la Administración Estratégica
Fuente: Planificación estratégica (Certo, 2012)

Marco metodológico

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

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

Es una combinación de dos formas de investigación que son utilizadas para desarrollar trabajos formales que requieren de un esquema para lograr los objetivos planteados (Hernández, 2000). Mediante el análisis y la síntesis que como investigadores se conoce la realidad, el análisis permite el conocimiento de factores tanto internos como externos apegados a la realidad, estableciendo de esta forma la causa y efecto de los componentes de la investigación. Bernal así lo confirma, argumentando lo siguiente: “Proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (Bernal, 2010).

Según (Hernández, 2000) El método comparativo es un procedimiento de búsqueda sistemática de similitudes léxicas y fonéticas en las lenguas con el objeto de estudiar su parentesco. La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información. (Hernández, 2000).

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

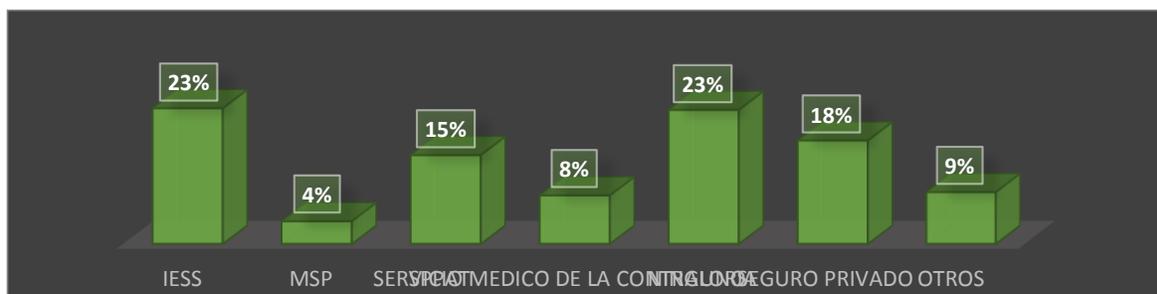


Gráfico 2. Identificación de Pacientes

Fuente: Encuestas realizadas en la Clínica Inginost Cia. Ltda

Elaborado por: Guambo, M, 2022

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

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



Gráfico 3. Tiempo de Espera

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

Elaborado por: Guambo, M, 2022

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

Interpretación, Del total de las encuestas realizadas al cliente externo el 83% manifiesta que está conforme con el tiempo de espera hasta recibir atención mientras que el 17% demuestra su inconformidad por que espero mucho para ser atendido. Debemos considerar que la mayoría de los usuarios es tan conformes o tranquilos por el tiempo de espera para obtener los servicios sin embargo hay un pequeño grupo que manifiesta que espera demasiado tiempo. Y por lo tanto la clínica deberá enfocarse un poco más a este sector para poder corregir este tipo de falencias.

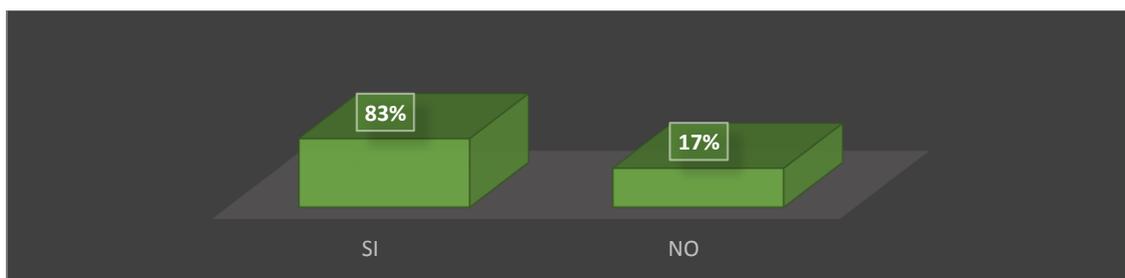


Gráfico 4. Asignación de Turnos

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

Elaborado por: Guambo, M, 2022

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

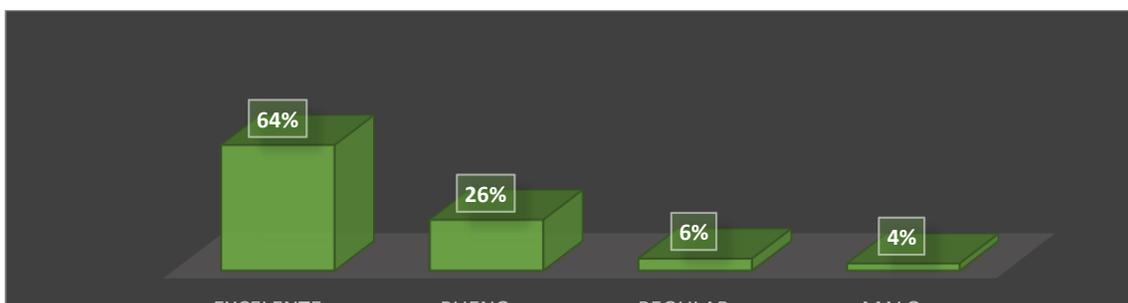


Gráfico 5. Calidez y amabilidad del personal médico

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

Elaborado por: Guambo, M, 2022

Interpretación, Del total de clientes externos encuestados podemos determinar que el 64% nos dice que el trato recibido por parte del personal médico fue excelente; el 26% nos indica que fue bueno; el 6% nos indica que fue regular y el 4% nos dice que fue malo debido a malas experiencias que pudo tener con el personal médico. Cabe mencionar que es de total importancia que la clínica pueda brindar servicios médicos de calidad con el objetivo de crear fidelidad en los usuarios, por tal razón esta casa de salud deberá enfocarse en incrementar la satisfacción del paciente teniendo con objetivo ser preferente de los usuarios y tratar de reducir el 4% al 0% así como incrementar el 64% al 100% generando preferencia por los mismos.



Gráfico 6. Experiencia del personal médico

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

Elaborado por: Guambo, M, 2022

Interpretación, Como podemos observar los resultados de esta pregunta son similares a la anterior teniendo el 64% de clientes externos que nos indican su satisfacción total con el personal médico; de la misma manera el 27% de clientes de externos nos indica que se sienten conformes con las habilidades y conocimientos del personal médico y tenemos un 6% y 4% que no muestran conformidad con el servicio médico prestado. Con esto podemos darnos cuenta que contamos con un personal médico capacitado y de primera aunque debemos tomar en cuenta que aunque es un margen muy pequeño de insatisfacción debemos capacitar a nuestro personal para reducir este porcentaje.

Discusión y Resultados

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

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

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

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

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

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

Poder de Negociación de los Compradores

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

Amenaza por Ingreso de Productos Sustitutos

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

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

Rivalidad entre los Competidores

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

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

Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 1. Matriz de Perfil Competitivo MPC

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

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Guambo, M, 2022

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

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

Tabla 2. Según valores obtenidos

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

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Guambo, M, 2022

Matriz BCG

Tabla3. Calculo participación relativa y crecimiento de mercado

PRODUCTOS	2019				2020				Par t. Rel a	T/C
	Unidades	%	Ventas	%	Unidades	%	Ventas	%		
Servicio de Diagnóstico	960	19%	70.531,98	10%	940	17%	322.145,86	20%	0,50	357%
Servicio de Imagen	1850	36%	70.531,98	10%	1900	35%	193.287,52	12%	0,30	174%
Servicio de Cirugía Mínima	420	8%	211.595,93	30%	600	11%	644.291,72	40%	1,43	204%
Atención Médica	1900	37%	352.659,88	50%	2000	37%	451.004,20	28%	0,70	28%
Totales	5.130	100%	705.319,76	100%	5.440	100%	1'610.729,30	100%		763%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Guambo, M, 2022

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

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

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

Cabe recalcar que dentro de las actividades que brindan soporte están inmersas las actividades como direccionar los Sistemas de Gestión, así como también la Gestión Financiera y las Estadísticas de Gestión, que promueven el cumplimiento de la creación de valor en los servicios médicos prestados empezando primordialmente por exhibir instalaciones limpias con materiales esterilizados para beneficio y seguridad del usuario.

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

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

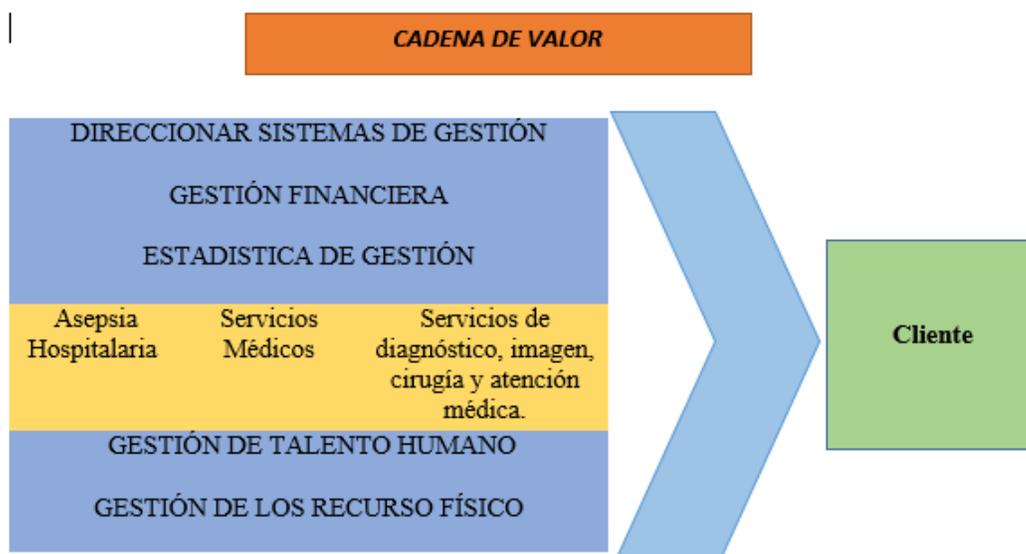


Gráfico 7. Cadena de Valor

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Guambo, M, 2022 *Propuesta Implementación PEDI*

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

Tabla 4. Propuesta Implementación PEDI

Nº	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	POLÍTICAS / REGLAS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	INDICADORES
1	Ejecutar 5 planes de capacitación hasta el año 2022.	Estrategia de desarrollo del capital intelectual.	Desarrollar un plan de capacitación anual Implementar el plan de gestión del talento humano	POLÍTICA: Los avances del plan de gestión del talento humano se presentarán continuamente. REGLA: Si se desarrolla el plan de gestión en el tiempo determinado de tres meses se dará una bonificación de 150 dólares luego de la aprobación del mismo.	\$5.000,00	Gerente General	Efectividad en la ejecución de planes de capacitación = planes de capacitación ejecutados/planes de capacitación programadas
2	Implementar un sistema informático integral administrativo y médico hasta el año 2022.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	Implementar un sistema informático de adquisiciones Implementar un sistema informático integrado de los servicios y médicos y administrativos	POLÍTICA: Los módulos serán diseñados a las necesidades institucionales. REGLA: El proveedor del software ingresará a la base de datos institucional.	\$10.000,00	Gerente General	Efectividad en la implementación de sistemas informáticos= sistemas informáticos ejecutados / sistemas informáticos programados
3	Establecer 6 programas de mejoramiento de procesos en toda la organización en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos	Implementar al 65% de los procesos de mejora continua en toda la institución, tanto médicos, administrativos y financieros	POLÍTICA: Se debe cumplir con los plazos de entrega de los procesos mejorados. REGLA: Se sancionará con llamados de atención a los equipos que no presenten los avances y con amonestaciones económicas a la empresa consultora	\$6.500,00	Gerente General	Efectividad en la incorporación de los procesos= procesos ejecutados/ procesos programados
4	Invertir \$90.000 dólares en equipamiento médico y tecnológico en los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios y productos.	Instalar el 100% de quirófano integrado	POLÍTICA: Se aplicará los estudios antes de la inversión. REGLA: El equipo que ofrezca garantías por 2 años se contratará.	\$90.000,00	Gerente General	Eficiencia en inversión tecnológica= presupuesto ejecutado/ presupuesto proyectado
5	Utilizar adecuadamente el activo tangible hasta llegar a un 85% de la capacidad utilizada implementando	Estrategia intensiva de proliferación de los servicios o productos	Adecuar 5 consultorios para arrendamiento a médicos especialistas	POLÍTICA: Se designarán equipo de fiscalización de la obra. REGLA: El equipo fiscalizador	\$16.500,00	Gerente General	Eficiencia en la utilización del activo tangible= (Capacidad Utilizada/Capacidad Total) * 100

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

	nuevos servicios en los próximos 5 años.			entregará un informe detallado de la obra ejecutada.				
6	Invertir \$55.000 dólares en la cartera de servicios especialmente en el área de ginecología, pediatría, neonatología, traumatología y laboratorio clínico para lograr que estos se ubiquen en el cuadrante estrella durante los próximos 5 años.	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos.	Instalar el 100% de los equipos en el área de ginecología, traumatología, laboratorio.	POLÍTICA: Se aplicaran los estudios respectivos antes de la inversión. REGLA: La compra de equipos debe ser autorizada por la gerencia y el directorio de la junta general de accionistas de la empresa	\$55.000,00	Gerente General Directorio de la Junta General de Accionistas	Eficiencia en inversión tecnológica= presupuesto ejecutado/ presupuesto proyectado	en
7	Invertir \$10.000,00 dólares en equipamiento del área de espera	Estrategia intensiva del desarrollo de los servicios o productos	Instalar el 100% en instrumentos médicos, muebles y enseres en los consultorios y salas de espera	POLÍTICA: Se aplicará los estudios antes de la inversión. REGLA: Por lo menos se requerirá de 10 proformas para de estas seleccionar a la empresa encargada del contrato	\$10.000,00	Gerente General	Eficiencia en inversión= presupuesto ejecutado / presupuesto proyectado	en
8	Gestionar convenios con instituciones médicas públicas, privadas y aseguradoras médicas en el lapso de 5 años.	Estrategia de diversificación horizontal	Realizar convenios con aseguradoras médicas, empresas particulares, instituciones educativas y demás para que ocupen la capacidad resolutive disponible para los siguientes 5 años.	POLÍTICA: Se debe cumplir con el número de convenios programados REGLA: Se sancionara a la persona o equipo encargado de realizar convenios si no cumplen con sus avances anuales programados	\$3.500,00	Gerente General	Convenios Institucionales= (Convenios en marcha/ Convenios propuestos)	en
9	Aumentar el margen de utilidad al 30% de promedio en los próximos 5 años.	Estrategia de liderazgo en costo	Mantener los costos operacionales al 20%, considerando un promedio de inflación del 4%	POLÍTICA: La gerencia realizará reuniones trimestrales para analizar la situación financiera de la clínica REGLA: Las reuniones son obligatorias y deberán estar presentes los jefes de cada área	\$1.500,00	Gerencia General	Margen Utilidad = (Costo total/ Utilidad)*100	
10	Incrementar al 15% la participación en	Estrategia intensiva del	Incrementar la capacidad resolutive en	POLÍTICA: Se registrá los convenios	\$4.000,00	Gerencia General	Rentabilidad por servicios clínicos/ Tasa de	

Estrategias Administrativas para el Desarrollo de Mercado de las Principales Clínicas Riobambeñas

el mercado en servicios clínicos en los próximos 5 años.	desarrollo del mercado	los servicios médicos	establecidos REGLA: Los viáticos se reconocerán con la entrega de facturas	crecimiento de las ventas por segmento
		Incrementar la cobertura geográfica		

Conclusiones

Se ha podido establecer que las principales clínicas Riobambeñas., no han ejecutado una planificación adecuada para sustentar la situación real y problemática, por lo que urge la aplicación del plan estratégico que permita direccionar el cumplimiento de los objetivos con el fin de mejorar la gestión y toma de decisiones, siendo necesario la elaboración de modelos de planificación y direccionamiento estratégico para desarrollar las habilidades administrativas de servicio que eleven el nivel de gestión gerencial, que permitan incrementar sus ingresos, mejorar la gestión y toma de decisiones.

Referencias

1. Bárcena, J. & Lerma, K. (2012). *Planeación Comercial*. Bogotá: Alfaomega.
2. Cepeda, F. (2011). *Planificación Estratégica*. New York: Koper Raw.
3. Certo, S. (15 de febrero de 2015). *Modelo General de Administración Estratégica*. Quito: El Universo.
4. Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Sao Paulo: Edimundo.
5. Chiavenato, I. (2012). *Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Alfaomega.
6. Goodwstein, L. Nolan, T., & Pfeifeer, W. (1998). *Planificación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw – Hill.
7. Hernández, R. (2000). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.
8. Kaplan, N. & Norton, C. (2010). *El cuadro del mando integral*. Bogotá: Edimundo.
9. Lerma, A. & Bárcena, S. (2015). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. 2ª ed. México: McGraw- Hill.
10. Leonard, D., Goodstein, T., Nolan, J., & Pfeiffer, W. (1998) *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.

11. Lozada, H. (06 de Junio 2015). *Centro Internacional de Educación Continua*. Obtenido de: <http://goyoplan701.blogspot.com/2015/06/ventajas-desventajas-de-la.html>.
12. Marín, J., & Montiel, E. (1994). *Estrategia Diseño y Ejecución*. 2ª ed. México: McGraw- Hill.
13. Mercado, S. (2015). *Administración Aplicada*. México: Limusa.
14. Morales, M. (Agosto de 2014). *¿Cómo construir una filosofía empresarial?* Obtenido de: <https://www.pymempresario.com/2014/8/como-construir-una-filosofia-empresarial/>
15. Munch, L. (2016). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
16. Pinto, R. (2015) *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. México: Ingramex.
17. Porter, M. (2013) *Cinco Fuerzas de Porter*. Madrid: Edimundo.
18. Riquelme, M. (2017) *Web y Empresas*. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/category/planificacion-estrategica/>
19. Rojas, M., & Medina, L. (08 de Abril de 2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. Obtenido de: <https://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>
20. Rojas, M., & Medina, L. (2016) *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
21. Romero, A. (1 de Abril de 2008). *Definiciones*. Obtenido de <https://definicion.de/clinica/>
22. Scalan, B. (09 de Abril de 2015). *Procesos de Planeación*. Obtenido de: <http://sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/procesos-de-planeacion>.
23. Sinexus. (12 de Agosto de 2012). *Plan Operativo Anual (POA)*. Obtenido de: http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx.
24. Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica lo que todo director debe saber*. México: Continental.
25. Thompson, I. & Strickland, C. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Bogotá: McGraw –Hill.
26. Thompson, I. (06 de Junio de 2004). *Misión y visión empresarial*. Obtenido de: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision.vision-empresa.html>.