

República Dominicana
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA - UNIBE



Escuela de Administración de Empresas

“Plan de reorientación estratégica para la empresa Clinica Arias durante el periodo Septiembre -
Diciembre 2021 en San José de Ocoa, República Dominicana.”

Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en
Dirección y Gestión Empresarial

Realizado por:

Maria Lambert 19-0321

Asesor:

José Manuel Rapozo Ortíz

Santo Domingo, D.N.

Noviembre 2021

Tabla de Contenido

Dedicatoria	5
Agradecimientos	5
Resumen ejecutivo	6
Introducción	7
1. Antecedentes y referencias	8
1.1 Antecedentes	8
1.1.1 Título	8
1.1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual	8
1.1.3 Objetivos	9
1.1.3.1 Objetivo general	9
1.1.3.2 Objetivos específicos	9
1.2 Revisión de literatura y estudios previos.	10
1.2.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local.	10
1.2.2. Planificación Estratégica	18
1.2.3 Design Thinking	23
2. Generalidades Empresa elegida.	26
2.1. Generalidades	26
2.1.1. Descripción	26
2.1.2 Historia y evolución	27
2.1.3 Principales productos	28
2.1.4 Naturaleza de los clientes.	31
2.2. Marco Organizacional	31
2.2.1. Estructura Organizacional	31
2.2.2 Definición de puestos.	32
2.2.3 Políticas y Procedimientos	36
2.3. Marco Legal	38
2.3.1. Aspectos Legales	38
2.3.2 Registro de nombre y actividad	39
2.3.3 Constitución	39
2.3.4 Reglamentos	40
2.4 Marco Estratégico	41
2.4.1 Grupos de interés	41
2.4.1.1 Internos	41
2.4.1.2 Externos	42

2.4.2	Visión	42
2.4.3	Misión	42
2.4.4	Valores (definidos)	43
2.4.5	Cultura Organizacional	43
2.4.6.	Principales estrategias implementadas	44
2.4.7	Modelo de gestión estratégico	44
3.	Análisis interno.	46
3.1.	Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos	46
3.1.1.	Logística Interna	46
3.1.2	Producción/Operaciones	47
3.1.3	Logística Externa.	52
3.1.4	Marketing y Ventas	52
3.1.5	Servicios	54
3.1.6	Aprovisionamiento.	56
3.1.7	Desarrollo Tecnológico	57
3.1.8	Gestión de Recursos Humanos	58
3.1.9	Finanzas	59
3.1.10	Gestión Empresarial	60
3.2	Recursos y Capacidades	61
3.2.1	Competencias distintivas - Ventaja Competitiva	61
3.2.3.	Matriz de Recursos y Capacidades.	62
3.3	Fortalezas y Debilidades	63
3.3.1	Análisis Fortalezas y Debilidades	63
3.3.2	Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)	64
3.4	Identificación de las necesidades de organización	65
3.4.1	Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.	65
3.4.2	Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.	66
3.4.3	Análisis de la información y evidencias.	70
3.5	Conclusiones	71
4.	Análisis Externo	72
4.1	Análisis del Macroambiente PESTEL	72
4.1.1	Perspectiva Política	72
4.1.2	Perspectiva Económica	74
4.1.3	Perspectiva Sociodemográfica	75
4.1.4	Perspectiva Tecnológica	77
4.1.5	Perspectiva Ambiental	79
4.1.6	Perspectiva Legal	80
4.2.	Análisis del Entorno Competitivo	81

4.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa	81
4.2.2. Análisis de los competidores	84
4.2.2.1. Alcance de la competencia y grado de integración de la misma	84
4.2.2.2 Posición y movimientos estratégicos de los competidores	87
4.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla	88
4.2.4. Posicionamiento Competitivo	89
4.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado	90
4.2.6. Grado de diferenciación de productos	93
4.2.7. Análisis de Tendencias	94
4.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria	95
4.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.	96
4.3. Amenazas y Oportunidades	98
4.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades	98
4.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos	99
4.4 Matriz de perfil competitivo (CPM)	100
4.5 - Benchmarking	101
4.6 - Conclusiones	102
5. Diagnóstico Estratégico	103
5.1 Misión, Visión, Valores (MVV)	103
5.1.1 Evaluar Misión, Visión, Valores	104
5.1.2 Propuesta de Misión, Visión, Valores.	107
5.2 Matriz FODA (CAME)	107
5.2.1 Estrategias Defensivas	109
5.2.2 Estrategias Ofensivas	110
5.2.3 Estrategias de Supervivencia	110
5.2.4 Estrategia de Reorientación	111
5.3 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas.	112
5.3.1 Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.	113
5.3.2 Diseño de prototipo.	116
5.4. Retroalimentación de la empresa	122
5.5. Validación con el cliente	125
6. Plan de Reorientación	131
6.1 Creación Cuadro de Mando Integral	131
6.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera	132
6.1.3 Objetivos Perspectiva de Procesos	133
6.1.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	133

6.1.5 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral	134
6.1.6 Metas, Acciones y Proyectos.	138
6.2 Propuesta de Valor	146
6.3 Estrategia Competitiva	147
6.4 Estrategias por Perspectiva	148
6.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo)	149
7. Alineación Estratégica	150
7.1 Presupuesto vinculado al plan de respuesta	150
7.1.1 Presupuesto por perspectiva	150
7.1.2 Presupuesto por perspectiva por año	152
7.2 Análisis de retorno sobre la inversión	154
7.3 Alineación Personal	157
7.4 Mapa Estratégico	159
8. Conclusiones y Recomendaciones finales	160
8.1. Aspectos Concluyentes	160
8.2 Recomendaciones	164
Listado de imágenes y tablas	167
Referencias Bibliográficas	171

Dedicatoria

Este proyecto de grado es dedicado a mis padres, como reconocimiento y valoración a sus esfuerzos para conseguir mi formación académica y personal.

Maria Lember

Agradecimientos

A mis padres, quienes son el cimiento principal para la construcción de mi vida profesional, y me brindan su apoyo, amor, y tiempo sin condición alguna. A mis hermanos, a quienes admiro como profesionales. Especial agradecimiento a Tía Gina, por su gran soporte durante toda la carrera universitaria y por sembrar en mí ánimos de superación y excelencia. A mi tutor José Manuel Rapozo que sin su ayuda y conocimiento no hubiese sido posible la realización exitosa de este proyecto. Y a mis compañeros con quienes lloré y gocé todas las altas y bajas a lo largo de estos increíbles y valiosos años universitarios.

¡Gracias!

Maria Lember

Resumen ejecutivo

A continuación se desarrolla el Plan de Reorientación Estratégica para la empresa Clínica Arias - Grupo Médico Dr. Velázquez. El mismo está diseñado con un periodo de implementación de 4 años, con mayor enfoque a aumentar los ingresos de la Clínica mediante la optimización de sus procesos administrativos, financieros y productivos. La orientación del plan se basa en el reposicionamiento mediante la creación e implementación de servicios con valor agregado. Para ello, en el presente trabajo se detalla cómo se cumplirá dicho enfoque mediante las propuestas sugeridas tras el análisis de los factores internos y externos a la empresa.

El desarrollo de este trabajo compone la investigación y análisis tanto del macroambiente como del microambiente de la empresa estudiada. Incluye además, entrevistas con la mesa directiva de la empresa, encuesta a clientes actuales y estudios previos. El primer capítulo incorpora las generalidades de la investigación pertinente al proyecto. En los capítulos II, III y IV se amarra y analiza toda la información correspondiente a la empresa y su entorno. Dicha investigación se alinea con el planteamiento estratégico en los capítulos V, VI, VII, en donde se aterriza de manera gráfica y numérica, las estrategias, actividades y acciones distribuidas por año de implementación.

El presupuesto destinado para cumplir con las propuestas sugeridas se encuentra desarrollado en el capítulo VII. Finalmente, luego del estudio teórico y práctico se concluye la investigación con las recomendaciones y conclusiones de lugar. La Clínica tiene la oportunidad de implementar el plan cuando lo determine como oportuno, sin embargo se exhorta a realizarse en su totalidad pues las estrategias se alinean a las acciones y actividades a lo largo de los 4 años.

Introducción

El presente trabajo de grado, abarca el desarrollo de estrategias de reorientación para la Clínica Arias - Grupo Médico Dr. Velázquez. Esta es una empresa prestadora de servicios de salud, ubicada en la provincia de San José de Ocoa de la República Dominicana. El plan implica el desarrollo estratégico de proyectos de acción para la optimización de los aspectos operacionales y financieros de la Clínica.

La empresa escogida para el proyecto posee debilidades administrativas, financieras y de procesos, las cuales repercuten en el desempeño y efectividad de sus operaciones diarias. Dentro de ellas, se encuentra la ausencia de sistemas de automatización, la falta de motivación por parte del personal debido a los pocos incentivos existentes, pobre uso de las redes sociales, falta de capacitación al personal, entre otros. Para crear soluciones a estos puntos, mediante la Matriz de Mando Integral, se establecieron metas y logros a corto y mediano plazo, para la mejora continua de las áreas en donde se encuentran dichas debilidades.

Mediante diversas herramientas y recursos, se establece el posicionamiento actual de la empresa y cómo mejorar el mismo. Para el ámbito competitivo, se analizó y estudió los aspectos más importantes e influyentes y estos se tomaron en cuenta al momento de la realización de las estrategias y propuestas. Para segmentar y especificar los objetivos, estos se fraccionaron según perspectiva. Este paso es clave para la realización del presupuesto que se presenta en el capítulo VII, pues con esta fragmentación se logra la asignación conveniente e idónea de cada uno de los aspectos presupuestarios dentro de su sección correspondiente.

1. Antecedentes y referencias

1.1 Antecedentes

1.1.1 Título

“Plan de reorientación estratégica para la empresa Clinica Arias durante el periodo Septiembre - diciembre 2021 en San José de Ocoa, República Dominicana.”

1.1.2 Planteamiento del problema / Análisis de la situación actual

La Clinica Arias actualmente cuenta con situaciones de desventajas notorias. Estas situaciones se han visto en la Clínica durante años, y son una cadena de consecuencias negativas para la empresa. Los principales problemas que se tomaron en cuenta para la elaboración de este plan de reorientación están divididos en 4 principales renglones. El primero, son las bajas utilidades que genera la Clínica contablemente. Esto debido a que a los ingresos mensuales se le resta un alto monto de gastos y un elevado costo de los materiales médicos. Ambos renglones minimizan el porcentaje de ganancias para la Clínica.

Por otro lado, el segundo renglón surge de la baja motivación laboral que hoy por hoy domina la cultura organizacional de la Clínica, esto debido tanto a la inexistencia de incentivos y bonos laborales en base a metas y logros como a el pobre porcentaje destinado a salarios. Además de no contar con una cultura de participación abierta, la empresa no incentiva a la comunicación interna de sus departamentos.

El problema es absorbido y potenciado por el tercer renglón que corresponde a la crisis administrativa y financiera que posee la empresa. Esto mayormente debido a falta de profesionales en las áreas de gestión y control de la Clínica y a la baja planificación de estrategias a corto y mediano plazo.

Por último, el cuarto renglón problemático se estructura por el conjunto de los tres renglones anteriores que crean el pobre posicionamiento de la Clínica en el imaginario colectivo de los consumidores. No existe una percepción clara y positiva de la empresa, pues la misma no hace uso de mecanismos y herramientas de mercadotecnia para sobresalir ante los competidores.

1.1.3 Objetivos

1.1.3.1 Objetivo general

Elaborar un Plan de Reorientación Estratégica para la Clínica Arias, con el fin de impulsar su posicionamiento en el mercado para el periodo Septiembre - Diciembre 2021 en San José de Ocoa, República Dominicana.

1.1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer las fortalezas y debilidades a través de un levantamiento de información tanto del microambiente como del macroambiente de la empresa, con el fin de apoyar el desarrollo de estrategias y acciones de orientación.
- Precisar el posicionamiento actual de la empresa ante los competidores.

- Desarrollar un Plan de Reorientación Estratégica con enfoque al reposicionamiento de la Clínica.
- Delimitar por tiempo la implementación de las estrategias dentro del Plan de Reorientación.

1.2 Revisión de literatura y estudios previos.

1.2.1. Naturaleza y alcance del problema en el contexto local.

- **Literatura profesional y académica**

El autor de “*La Guía Metodológica para la gestión clínica por procesos*”, Jose Mora Martinez, define una empresa de salud como un sistema abierto y fisico, que introduce elementos de gestión y control para mantenerla en equilibrio con su entorno. Presenta la función de la gestión de la empresa de salud en 2 etapas, una de naturaleza intelectual (planificar y organizar) y otra de naturaleza ejecutiva (dirigir y controlar), conectadas entre sí para facilitar la administración de los servicios sanitarios proporcionados por los diferentes profesionales que la componen.

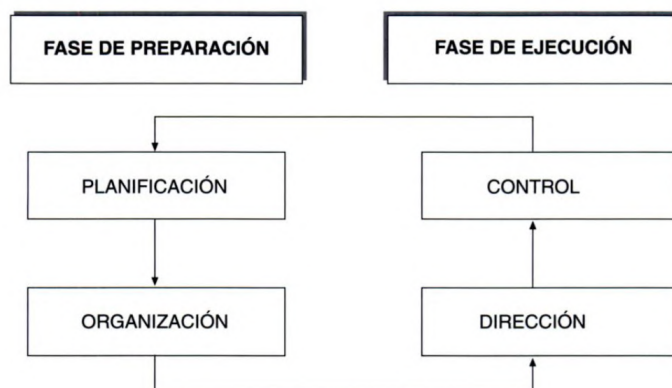


Figura 1. Etapas de la gestión de una empresa.

Fuente: *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*

El objetivo administrativo de una empresa de servicio sanitario es identificar correctamente sus productos materializados en un carácter de servicio y evaluar la calidad de quienes lo reciben en todo su proceso de producción medica. Martinez establece que el servicio sanitario es la referencia para aquellos individuos que perciben un déficit de autocuidados (Figura 2), y que, por tanto, generan una necesidad de salud que los convierte, por su propia decisión, en consumidores de dichos servicios.

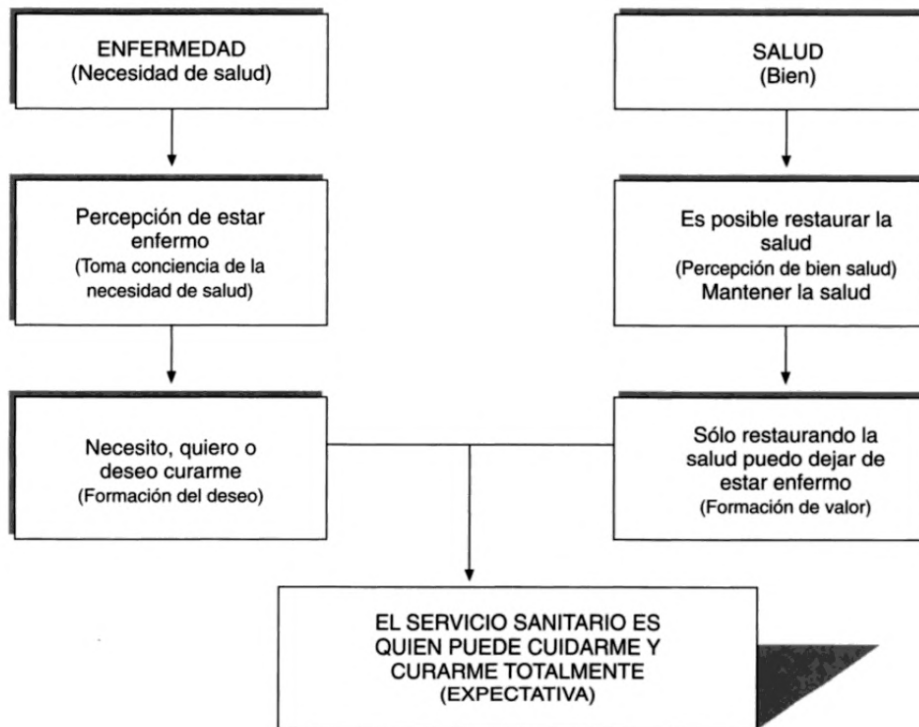


Figura 2. Creación de la necesidad clínica en los usuarios. Fuente: Guía metodológica para la gestión clínica por procesos

En la actualidad, según el Ministerio de Salud Pública (MSP) en la República Dominicana existen 3 niveles de servicios de salud. El primer nivel son aquellos establecimientos que ofrecen servicios de nivel básico, los cuales, deben de laborar en un horario fijo por el mínimo de 12 horas diarias así como los son la atención farmacéutica, la consulta de medicina en general, manejo de urgencias, e imágenes como la radiología en general o la mamografía.

En el segundo nivel se encuentran los servicios complementarios de mediana complejidad como la hospitalización, la cirugía general o la ginecología y obstetricia. Como tercer nivel, y el cual compete a esta investigación, se encuentran los establecimientos o servicios de complejidad alta y que prestan servicios de atención ambulatoria (que no requiere que el paciente pase la noche en la clínica o centro), de hospitalización altamente especializados y operativamente se compone en centro de referencia del nivel complementario de complejidad media.

Dicho esto, el Ministerio especifica el servicio de “Imágenes: resonancia magnética, tomografía” como servicio o establecimiento de Tercer Nivel de Salud. Simultáneamente, El Servicio Nacional de Salud, califica el servicio “Realización de estudios diagnósticos especializados por imagenología (tomografías, resonancia, ecografías, ultrasonido)” como parte de la Cartera de Servicios del Tercer Nivel de Atención. Las empresas de salud participan dentro del sector terciario de la economía y su proceso productivo consiste en la producción de servicios que, utilizando medios estructurales y humanos, crean productos con valor agregado para sus usuarios.

Se consideran actividades que no presentan valor agregado para los usuarios en los servicios clínicos los siguientes ejemplos: esperas innecesarias, asistencias innecesarias (exceso de visitas, exceso de días de estancias..), exploraciones y tratamientos especiales innecesarios, carencia de calidad técnica en la práctica médica, etc. Por otro lado, las actividades sin valor agregado para en la gestión de enfermería son las demoras en los cuidados y atención, falta de controles de seguridad e higiene en los pacientes, deficiencia en la aplicación técnica de procedimientos enfermeros, omisiones de cuidados, carencia de calidad técnica en la práctica enfermera, etc.

- **Estudios previos.**

Ana Hernandez (2021) en su artículo de investigación para Saludiarío, desarrolla la importancia de una buena gestión y control de inventario para las empresas prestadoras de servicios de salud. Aclara que esta actividad es un fundamento para mejorar el servicio al cliente y para el aumento progresivo de las finanzas de este tipo de empresas. Expresa como además de estipular estrategias para el control del inventario, se debe se debe llevar control del inventario actual y la demanda o consumo de dichos artículos por parte de los pacientes. Esto apoya a las clínicas y hospitales a tener menos cantidad de inventario próximo a vencer y disminuye de igual manera el desabastecimiento de productos. Hernández sostiene que el inventario debe ser almacenado en lugares secos y sin mucha iluminación, asegurando que cada empaque o caja individual se encuentre en óptimo estado para ser utilizado en la producción interna de la clínica.

Jose Mora Martinez (2003), afirma que para las empresas prestadoras de salud, un experto en gestión clínica es quien tiene la capacidad de evaluar los resultados previstos en su práctica clínica. Para que esto sea posible es necesario que se impregne en la cultura organizacional de la clínica la incentivación profesional. Este elemento es esencial para el centro de salud que pretende cambiar estratégicamente su gestión clínica y por tanto elevar el nivel de competencia profesional. Poner en práctica los proyectos de promoción profesional que inciten a la experiencia y esfuerzo personal son la base para conseguir una estabilidad y rentabilidad para la empresa.

Dentro de su guía metódica, Martinez señala, los retos que enfrentan las organizaciones de salud innovadoras para la mejora de sus productos, dentro de estos retos se resalta, la incorporación progresiva de nuevas tecnologías e-salud a los procesos enfermeros que incentiven a la capacitación de los profesionales en su manejo, los procesos enfermeros actualmente se caracterizan por ser verticales y sin gestión estratégica, y por último, otro reto que presentan estas organizaciones es el control y estabilización para poder aplicar técnicas de mejora continua.

En el trabajo de investigación *“Incentivos para atraer y retener personal de salud de zonas rurales del Perú: un estudio cualitativo”* publicado por la *Facultad de Medicina “Alberto Hurtado” de la Universidad Peruana*, hace mención a el significado del aumento de sueldo para el personal de salud de las zonas rurales, y expresan que obtener un mejor salario es un incentivo mencionado de manera común y se considera clave para mantenerse en una zona rural como empresa prestadora de salud. Su importancia se aumenta porque los actuales sueldos se consideran injustos e insuficientes.

El incentivo que demanda el personal de salud, se mueve en función de las expectativas del colaborador y su sueldo actual, el cual a su vez depende de su profesión y régimen laboral. Otro incentivo común en el trabajo de los colaboradores de salud rurales es la accesibilidad a una mejor y más frecuente formación y capacitación.

Esta demanda responde al pensamiento de que permanecer en el campo los desactualiza y estanca profesionalmente los colaboradores de las empresas prestadoras de servicios de salud. Los colaboradores tienden a imaginarse en el futuro con estudios de postgrado o especialización o retomando estudios postergados por su estancia en el campo. La formación que se demanda por parte del personal de salud es diversa: capacitaciones continuas, pasantías, diplomados y maestrías. Otros tipos de incentivos según el estudio son becas, horarios más flexibles y cursos cerca de su zona de trabajo.

- **Herramientas y procesos**

Dentro de cada investigación o estudio del ámbito social o de otras disciplinas se utilizan herramientas y procesos de recolección de información que permiten al investigador reconocer factores de forma cuantitativa y cualitativa. Dichos factores soportan al análisis, descubrimiento, interpretación, aprobación o rechazo de la formulación de teorías e hipótesis sobre los procesos diagnósticos e intervenciones. Dentro de las herramientas y procesos tenemos las básicas para realizar estas investigaciones literarias tenemos:

La observación: Entendiendo el concepto de técnica es aplicable independientemente al área de estudio, Guillermo Campos y Covarrubias y Nallely Emma Lule Martínez (2012) definen este concepto como la técnica que con el apoyo de varios recursos, permite la organización y optimización de los esfuerzos realizados durante el desarrollo de una investigación, en otras palabras, es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual de lo que se pretende conocer, capturando de una manera objetiva lo que ocurre en la situación a estudiar.

Los observadores de el area de investigación deben ser conscientes que existen de las diversas posturas de un mismo tema; por esta razón se recomienda establecer una línea para ejecutar la observación, ya que de esto depende el cómo se acercan a realidad y se va modificando el objeto de estudio agregando elementos que hacen posible la interpretación y análisis del objeto en cuestión.

La encuesta: Torrado, M. (2004) recopila información sobre varios autores sobre los estudios basados en la encuesta. En su resumida pero completa investigación nos expone que la investigación por encuesta consta de una extensa diversificación de procedimientos y técnicas que comparten un objetivo en común la obtención de datos, según expone Arnau (1995). Latorre (1996) expresa este método de investigación como uno basado en una serie de cuestionantes que van dirigidas a personas que forman parte de una muestra de la población con el fin de descubrir características propias, para generar las conclusiones. Arias y Fernandez (1998) agregan a este concepto que mediante la elaboración correcta de este método, un investigador llega a responder las preguntas de el qué, el cómo, el cuándo y el quién de la realidad.

La entrevista: Como bien expresa Doris Joselin (2011) en su estudio de investigación este método de investigación se basa en la comunicación verbal entre el entrevistador y entrevistado con la finalidad de obtener información. La misma menciona que la entrevista debe de ser anteriormente diseñada con relación a lo que se busca estudiar, simultáneamente debe de ser planteada por el entrevistador.

Según Kerlinger (1997), la entrevista del tipo estructurada tiene mejores resultados que los cuestionarios que son auto-administrados para analizar el comportamiento de las personas, sus intenciones, sus emociones, y sus actitudes. Los tipos de entrevistas son los siguientes:

- *Estructurada:* el encuestador facilita a cada encuestado las mismas preguntas, el orden debe de ser coherente. El cuestionario auto administrado es un ejemplo de este tipo de entrevista.
- *Semi-estructurada:* Esta es considerada una entrevista formal, donde el encuestador utiliza una lista de preguntas y temas, y el encuestador es libre de desviar su trayectoria cuando lo sienta oportuno, dependiendo de las respuestas durante el conversatorio.
- *No estructurada:* En esta entrevista hay un tiempo predeterminado para hablar, el encuestador debe planificar como llegar al objetivo sin guta definida. Las preguntas de este tipo de entrevistas son abiertas.

1.2.2. Planificación Estratégica

- **Literatura profesional y académica**

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. De igual manera, la palabra “strategos” hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Wikipedia.org) A través de todas las épocas, diferentes científicos han dado su definición; entre los más significativos estuvieron Sócrates, en la Grecia antigua, y Von Neuman y Morgenstern, con su obra La Teoría del Juego, que abarca el contexto de los negocios. Luego, en el siglo XX, en 1954, Peter Drucker ofreció su definición, y en la década de los 60' se comenzó a emplear el término "planeación a largo plazo".

La Dra. Isolina Sánchez (2017) expresa como el desarrollo de la planeación estratégica ha pasado también por varios teóricos de la teoría administrativa, entre ellos Ansoff. La Dra, continúa su explicación manifestando que el concepto se incorporó en los años 1950, en varias empresas administrativas, y las más relevantes de ellas fueron las que mayormente desarrollaron “*sistemas de planeación estratégica formal*” o, como también se les llamó, “*sistemas de planeación a largo plazo*”. Sanchez establece que con sus palabras que la planificación estratégica es solo una parte de la dirección estratégica, y esta es una manera clara de la toma de decisiones que abarca el futuro que los gerentes y directivos de una organización o empresa desean para sus objetivos y metas; es el factor clave del ciclo administrativo.

La Real Academia Española (RAE) describe la “*planificación*” de las siguientes maneras:

1. Acción y efecto de planificar.
2. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Y en relación a la palabra “*estrategia*” la RAE la define así:

1. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. En un proceso regulable, conjunto de reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Y para unir ambos conceptos, los siguientes autores exponen su definición de “Planificación Estratégica”:

- Steiner (1969): "Proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos".

- Kotler (1990): "Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo".

- Ibarra (2004): "Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos".

- **Modelos**

Para el desarrollo de una correcta planeación estratégica existen diferentes modelos y metodologías que ayudan al investigador a el análisis, estudio y comparación, de los factores relevantes que influyen en el proceso de la explicación y descripción de la realidad que se busca estudiar. Entre ellos el más usado entre los investigadores es la "*Matriz de Modelo FODA*".

Karen Weinbergerei (2009) en su libro de "Plan de Negocios" expresa que el plan estratégico empresarial comienza con la interrelación de los factores que puedan representar las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas (FODA) para la empresa estudiada. La autora aclara que en el momento de estudiar el ambiente "externo" se debe identificar lo que las empresas podrían hacer en base a las oportunidades y amenazas. Por otro lado, al analizar el ambiente "interno" las empresas identifican lo que "pueden" hacer, con análisis de las fortalezas y debilidades internas de la compañía o empresa. En adición, resalta la importancia de las fortalezas a medida que son usadas para sacar el máximo de una oportunidad o para contrarrestar una amenaza y que estas son una fuente de ventajas competitivas.

El orden para realizar este análisis es primero las oportunidades y amenazas de la industria o sector, y luego las debilidades y fortalezas de la empresa o equipo. Weinbergerei cita un cuadro descriptivo elaborado por Graham Friend y Stefan Zehle (2008) sobre el control para la elaboración del análisis FODA que se muestra a continuación:

ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
Fortalezas: Posición dominante del mercado Competencias centrales Economías de escala Posición de bajo costo Liderazgo y habilidades del equipo e gestión Recursos financieros Habilidades en la fabricación y tecnología Investigación y desarrollo de productos y mercados Marca y reputación Productos diferenciados Patentes y propiedad intelectual Red de distribución	Oportunidades: Innovación tecnológica Demanda nueva Necesidad insatisfecha Oportunidad de diversificación Crecimiento del mercado Cambio social y demográfico Apoyo político favorable Repunte económico Adquisiciones y asociaciones estratégicas Financiamiento a tasas preferenciales Liberalización del comercio
Debilidades: Baja participación de mercado Pocas competencias centrales Planta antigua Base de costos altos Balance patrimonial y flujo de fondos débiles Poca capacidad para asignar roles y responsabilidades Producto no diferenciado Posicionamiento débil Problemas de calidad Falta de distribución Brecha de habilidades	Amenazas: Nuevos participantes en el mercado Presión por el precio competitivo Altos precios de los insumos Cambiantes necesidades de los clientes Fusiones entre compradores Amenaza de sustitutos La capacidad de crecimiento supera considerablemente el crecimiento de la demanda Movimiento desfavorable en el ciclo económico Cambio demográfico Regulaciones y legislaciones Amenaza de importaciones

Figura 3. Ejemplo análisis FODA.

Fuente:(Graham Friend y Stefan Zehle, *Cómo diseñar un Plan de Negocios*, 2008, Bs. Aires pág.102)

- **Herramientas y procesos**

La planificación estratégica como factor clave del ciclo administrativo, debe ser desarrollado con para proporcionar una gestión general a una compañía que cumpla con estrategias para todas las áreas de la empresa como la financieras, recursos humanos u organizativas, para apoyar el desarrollo de estas estrategias surgen herramientas de planificación y análisis de la empresa, una de ellas es el “*Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter*”, Fiorela Jenny lo define como un modelo holístico que permite el análisis de cualquier industria en relación a su rentabilidad. La misma constituye una herramienta de administración que realiza un análisis externo de una empresa a través del sector a que pertenece.

Esta herramienta fue proporcionada por Michael Porter (1979), el mismo, crea una estructura sencilla para crear un análisis de cada sector industrial. A partir de este, la empresa puede identificar cuál es su posicionamiento en la actualidad para seleccionar las estrategias correctas a seguir. Jenny resalta que según el enfoque que da como resultado en esta herramienta, sería ideal competir en un mercado amplio y atractivo con pocos competidores.

Simultáneamente, una herramienta fundamental para el desarrollo de una planificación estratégica es el “*Trípode - Misión, Visión y valores*”, el cual es necesario para definir las estrategias de negocio, pues estos ayudan a ver el futura de la empresa, tanto para la planificación estratégica como para la motivación de quienes emplean estas estrategias que son los colaboradores.

1.2.3 Design Thinking

- **Literatura profesional y académica**

Según Larry Leifer, el Design Thinking es una mentalidad, cultura y procedimientos de establecimiento de productos, servicios y modelos de negocio, con base a la investigación ampliada que se centra en el ser humano y un prototipo interactivo. ¿Cuál es su enfoque? solucionar los problemas de los usuarios. D.School, lo define como el proceso sistemático iterativo de explorar, con orientación a la generación de nuevas soluciones y conceptos. El mismo, se dio a conocer en el 2008, con la publicación del artículo de Tim Brown en el Harvard Business Review.

Identificar las necesidades potencializa en gran porcentaje la generación de oportunidad para las empresas innovadoras, como Clayton Christensen menciona, la mayoría de los innovadores son intensos observadores de lo que pasa en el mundo que los rodea, cuando observan cómo funcionan las cosas, muy a menudo se dan cuenta de aquello que no funciona. En otras palabras, “Design Thinking” es un método para crear ideas innovadoras que centra su eficacia en comprender y dar respuestas y generar soluciones a las necesidades reales de los usuarios.

- **Herramientas y procesos**

Dentro de las herramientas útiles para el design thinking están:

Herramienta	Objetivo
Mapa de Actores	Identificar a los usuarios que participan en el uso de un producto o servicio.
Benchmarking	Analizar de forma cuantitativa una serie de características que definen la oferta de los competidores.
Mood Board	Consiste en la selección de imágenes, fotografías, materiales para mejorar la comunicación sobre conceptos complejos.
Storytelling	Contar la historia del Proceso, desde la Ideación hasta el Prototipado.
Shadowing	Obtener información sobre la realidad del usuario, observando su comportamiento a escondidas.
Flor de Loto	Propiciar la generación de alternativas en base a un concepto central.

*Cuadro 1. Herramientas para Design Thinking.
Fuente: Elaboración propia datos de www.design thinking.es.*

Proceso del Design Thinking:

Etapas	1	2	3	4	5
Nombre	Empatía	Definición	Ideación	Prototipado	Testeo
Objetivo	Comprensión de las necesidades	Identificar problemas	Generación de opciones	Volver la idea realidad.	Probar los prototipos

*Cuadro 2. Desglose proceso Design Thinking.
Fuente: Elaboración propia datos de www.design thinking.es.*

Como conclusión al primer capítulo, luego de plantear los objetivos generales y específicos, se conceptualizan las herramientas necesarias para el levantamiento de información pertinente de la investigación a realizarse. Al estudiar y establecer los antecedentes de la situación planteada, este ejercicio funciona como base para partir e iniciar una indagación de todas las perspectivas y factores determinantes e influyentes del objeto de estudio. Los antecedentes, de igual forma, conectan la introducción del plan de investigación y al mismo tiempo, asegura el flujo lógico de las ideas a desarrollarse. Como resultado para el plan de orientación, este capítulo opera como establecimiento de propósitos y metas a realizarse durante el transcurso y planteamiento de la base del estudio, al igual ayuda a los lectores a comprender las razones por la que se realiza este plan de reorientación estratégico.

2. Generalidades Empresa elegida.

2.1. Generalidades

2.1.1. Descripción



Figura 4. Logo Clinica Arias. Fuente: Datos suministrados por la Administración Clinica Arias.

La Clínica Arias pertenece al Grupo Medico Dr. Velázquez S.R.L, es una empresa de atención médica con servicio las 24 horas del día, localizada en la Calle 27 de Febrero #126, en la provincia de San José de Ocoa. Actualmente administrada por el Dr. Ricardo Velazquez y su esposa Lourdes Henriquez, quienes se presentan como únicos dueños de la sociedad. Ofrecen diversas áreas de servicio médico como los son servicios de consulta, emergencia, laboratorio clínico e imagenología. El grupo cuenta con 35 empleados y un personal médico calificado para las áreas de cirugía, ortopedia, ginecología, radiología, urología, oftalmología, odontología, anestesiología y ortodoncia.

2.1.2 Historia y evolución



*Figura 5. Dr. Velazquez y Lourdes Henriquez, en la compra de la Clinica Arias, 1965.
Fuente: Instagram clínica_arias.*

En las primeras cuatro décadas del siglo XX, los habitantes ocoños no poseían clínicas, solo médicos que ocasionalmente visitaban el pueblo. Para recibir tratamientos y consultas, las personas debían trasladarse a Baní o a Santo Domingo. En 1944 llegaron dos jóvenes médicos recién graduados a San José de Ocoa, ellos fueron el Dr. Antonio Jimenez Maria y el primer médico ocoño graduado, Dr. Ramon Antonio Arias. Estos brillantes jóvenes inauguraron la “Clinica Arias Jimenez” el 31 de agosto de 1947. La clínica constaba de 2 casas antiguas, en la calle Presidente Trujillo #24 y #26. En una había 2 consultorios, una sala de espera, y una sala de emergencia, en la otra casa se realizaban internamiento de pacientes y mujeres que acaban de dar a luz, al igual que un quirófano y una sala de rayos X para el diagnóstico de tuberculosis pulmonar y fracturas de huesos. En 1951, el Dr. Jimenez Maria regresó a su ciudad natal, La Vega, y le vendió sus acciones al Dr. Arias. El actual dueño y presidente de la Clinica Arias, el Dr. Velazquez, procede a comprar la clínica en 1965.

2.1.3 Principales productos

→ Servicios de consulta clínica



*Figura 6. Dr. Ramón Darío Valenzuela, Cirujano General y Laparoscopista.
Fuente: Instagram clinica_arias.*

→ Laboratorio clínico



Figura 7. Equipo de laboratorio clínico Clinica Arias. Fuente: Propia.

→ Servicios de Rayos X



Figura 8. Equipo de Rayos X Clinica Arias. Fuente: Propia.

→ Servicio de sonografías



Figura 9. Equipo de Sonografía Clinica Arias. Fuente: Propia.

→ Odontología



Figura 10. Equipo de Odontología Clínica Arias. Fuente: Propia.

2.1.4 Naturaleza de los clientes.

Al ser un centro de salud, la Clínica Arias está dirigida a todo público que requiera de atención médica en cualquier emergencia presente, una consulta médica para mejorar sus estados de salud mediante tratamientos o preservar la integridad de la salud en caso de los chequeos rutinarios. A pesar de su naturaleza el centro es frecuentado por personas que en su mayoría pertenecen a una clase económica media baja, debido a su localidad.

2.2. Marco Organizacional

2.2.1. Estructura Organizacional



Figura 11. Estructura organizacional Clínica Arias.
Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la Administración Clínica Arias.

2.2.2 Definición de puestos.

Presidente del Comité Ejecutivo	
Departamento	Comité Ejecutivo
Reporta a	Socios
Supervisa	Dirección Médica Administrativa
Objetivo del puesto	Velar por el cumplimiento de las tareas clínicas generales de cada área.
Deberes y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar los presupuestos, la calidad del personal y la nómina. - Planificar e implementar estrategias a corto, mediano y largo plazo para la compañía. - Reunirse con los miembros de la junta directiva y otros ejecutivos para evaluar el desempeño de la empresa,
Director Ejecutivo	
Departamento	Dirección Médica y Administrativa
Reporta a	Comité Ejecutivo
Supervisa	Gerencia médica, administrativa y de planificación.
Objetivo del puesto	Servir como asesor al comité ejecutivo, motivar a los colaboradores de la gerencia financiera y media, y transformar y mejorar las unidades clínicas.
Deberes y responsabilidades	<p>Mantener contacto con todo el equipo de administración médica de la clínica.</p> <p>Entrega de informe de desempeño al comité ejecutivo.</p> <p>Crear tácticas para mejorar el desempeño del área de nómina y facturación.</p>

Gerente Médico y Servicios Complementarios	
Departamento	Gerencia Médica
Reporta a	Director Ejecutivo
Supervisa	Personal médico
Objetivo del puesto	Administrar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades rutinarias del equipo médico.
Deberes y responsabilidades	<p>Crear y supervisar rutinas y horarios enfermeras de emergencia.</p> <p>Supervisar pago de nómina.</p> <p>Supervisar y analizar el cumplimiento de horario y rotación del personal médico en la clínica.</p>
Gerente Administrativo	
Departamento	Gerencia Financiera y Administrativa
Reporta a	Director Ejecutivo
Supervisa	Encargada de contabilidad, Asesor Legal, Encargada de Recursos Humanos.
Objetivo del puesto	Garantizar que las actividades de planificación médica, contabilidad y asesoría legal, se realicen de manera efectiva para que las demás operaciones de la clínica funcionen debidamente.
Deberes y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar y coordinar el ciclo de administrativo mensual clínico - Contratar y formar personal médico capacitado
Encargada de Contabilidad	
Departamento	Gerencia Financiera y Administrativa
Reporta a	Gerente Administrativo
Objetivo del puesto	Manejo adecuado de la planeación estratégica financiera de la clínica.
Deberes y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis y control de datos contables.

	- Coordinar y llevar a cabo auditorías anuales.
Asesor Legal	
Departamento	Gerencia Financiera y Administrativa
Reporta a	Gerente Administrativo
Objetivo del puesto	Brindar información para resolver temas relevantes a la aplicación de las leyes, normativas o cualquier cuestión en relación con los asuntos legales que le competen a la clínica.
Deberes y responsabilidades	- Análisis y control de datos contables y elaboración de estados financieros.
Encargada de Recursos Humanos	
Departamento	Gerencia Financiera y Administrativa
Reporta a	Gerente Administrativo
Objetivo del puesto	Planificar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de contratación del personal.
Deberes y responsabilidades	- Gestionar el talento médico de la clínica
Gerente de Planificación	
Departamento	Gerencia de Planificación
Reporta a	Director Ejecutivo
Objetivo del puesto	Organizar y controlar las diferentes áreas de la Clínica para su mejor funcionamiento.
Deberes y responsabilidades	- Crear estrategias para la sinergia de las áreas de la clínica.

Encargada de Compras	
Departamento	Gerencia de Planificación
Reporta a	Gerente de Planificación
Objetivo del puesto	Ejecución del plan de aprovisionamiento de insumos clínicos.
Deberes y responsabilidades	Evaluar a los proveedores Enviar solicitud de compras al gerente de planificación Realizar y dar seguimientos de pedidos a suplidores.
Encargada de Facturación de Seguros	
Departamento	Gerencia de Planificación
Reporta a	Gerente de Planificación
Objetivo del puesto	Asegurar el correcto ciclo de facturación a aseguradoras afiliadas a la clínica.
Deberes y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto y seguimiento con las aseguradoras para la facturación del servicio. - Reporte semanal de facturación.
Encargada de Nomina	
Departamento	Gerencia de Planificación
Reporta a	Gerente de Planificación
Objetivo del puesto	Planificar, calcular y modificar la nómina del personal médico y administrativo.
Deberes y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Cálculo y revisión de la nómina del personal médico y administrativo. - Cálculo y revisión de nóminas de personal médico y administrativo extraordinarias - Comunicarse con el gerente de planificación para previa autorización de nómina

*Cuadro 3. Descripción de puestos Clínica Arias.
Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la Administración Clínica Arias.*

2.2.3 Políticas y Procedimientos

- *POLÍTICA DE INGRESO Y PERMANENCIA*

Dejamos como constancia que nuestro personal debe cumplir estrictamente con el Horario de trabajo, señalando que ningún trabajador efectuará sobretiempo. No obstante, de manera excepcional, el personal que requiera el ingreso al centro fuera de horario de trabajo o la permanencia por motivos de trabajo fuera del horario de trabajo deberá contar con previa autorización de su coordinador médico o la dirección administrativa. Permanencias no autorizadas no serán remuneradas, por el centro, el médico a cubrir será el responsable de pagar por el cambio u cubrimiento de turno.

- *POLÍTICA DE PAGO: PAGO DEL INGRESO O LA PERMANENCIA EXTRAORDINARIA MÉDICOS.*

1. Se pagará al trabajador una remuneración equivalente a los servicios realizados, pago por servicio el equivalente a \$3,000.00 Pesos el mismo será pagado de forma mensual.
2. Por servicio recibirán un bono de \$50 Pesos por paciente atendido el cual se pagaría Semanalmente. (Bajo Conciliación de listados).
3. Pago de Honorarios por Pacientes Privados (TABLA DE HONORARIOS) serán pagados en conjunto con los Bonos por pacientes (Bajo Conciliación de listados)

- ***HORARIO Y JORNADA DE TRABAJO***

Jornadas de 24 hrs sin exceder las 48 hrs Consecutivas con cambio de turno diario a las 8:00AM.

La clínica Arias no cuenta con manuales de procedimiento internos, pero si existe una serie de pasos de aprobación que se realizan entre las encargadas de compra y la encargada de nómina con la gerencia de planificación de manera constante, el mismo consiste, para la encargada de compras, en el enviado de la solicitud de compra con varias cotizaciones, que luego sería aprobado o rechazado por el gerente de planificación, y por último de ser aprobado, se proceder a realizar el pedido, de ser rechazado se analizan los factores de dicha decisión entre ambas partes para llegar a un acuerdo. Para la encargada de nómina, es un procedimiento similar, pues esta envía al gerente de planificación la nómina antes de ser ejecutada para el mismo propósito de aprobación. Cabe destacar que todo esto es via correo electronico.

2.3. Marco Legal

2.3.1. Aspectos Legales

Nacionalidad	Dominicana
Capital Social	RD\$ 6,415,000
Tipo de Persona Jurídica	Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)
Registro Nacional de Contribuyente (RNC)	1-15-02379-4
Ley por la que se rige	Ley 479-08. Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.
Duración de la sociedad	13 años
Registro Mercantil	Sí
Domicilio de la empresa	Calle 27 de Febrero # 23 San José De Ocoa R.D
Socios actuales	Lourdes del Pilar Henriquez Carlos Rafael Ricardo Velazquez
Gerentes Actuales	Luz Maria Soto: Recursos Humanos. Yacaira Roa: Contabilidad Ivelisse Mejia: Facturación Seguros Nac. Dr. Luis Mendez: Coordinación Médica Dr. Rafael Ricardo Velázquez: Director Médico Ruth Maria Velazquez: Administración.
Personas autorizadas a firmar en nombre de la empresa	Lourdes del Pilar Henriquez Carlos Rafael Ricardo Velazquez

Cuadro 4. Aspectos legales generales Clínica Arias.

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la Administración Clínica Arias.

2.3.2 Registro de nombre y actividad

Denominacion Social	Clínica Arias / Grupo Medico Dr. Velázquez S.R.L
Actividad de la sociedad	Servicios de Salud.
Objeto Social	La sociedad tiene por objeto social la prestación de servicios médicos de mediana y alta complejidad, así como las actividades complementarias de imagenología y laboratorio clínico.
Redes Sociales	Instagram/ Facebook: Clinica_Arias
Principales productos y servicios	Servicios de consulta Emergencia Laboratorio Sonografía Otorrino Ginecología y obstetricia Consulta de medicina interna

Cuadro 5. Registro de nombre y actividad Clinica Arias.

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la Administración Clinica Arias.

2.3.3 Constitución

La empresa “*Clinica Arias / Grupo Medico Dr. Velázquez S.R.L*” fue constituida con su asamblea constitutiva el 25 de enero de 2008. Con un capital suscrito de RD\$100,000 pesos por los socios Dr. Carlos Rafael Ricardo Velazquez y Lourdes del Pilar Henriquez.

2.3.4 Reglamentos

- Prohibido la realización de recetas médicas o licencias médicas por el área de emergencia. (Paciente que soliciten estos servicios serán referidos con médico de consulta general)
- Se prohíbe cobros fuera de facturación.
- No se puede abandonar el servicio bajo ninguna circunstancia, casos extraordinarios debe de asegurarse que sea cubierto y notificada la salida. (Personal que abandone el servicio será amonestado o desvinculado).
- La habitación médica es para uso estricto del personal médico a partir de las 6:00pm.
- Se prohíben las visitas o ingresos no autorizados de familiares o amistades durante la jornada laboral.
- Todo paciente deberá pasar por admisiones de emergencia antes de medicar. Es necesario confirmar la afiliación antes de la prestación de servicios, solo los pacientes graves deberán pasar a ser atendido inmediatamente.
- Prohibido que el médico cobre directamente al paciente monto por servicios prestados o diferencias.
- Solo el médico en servicio y la enfermera junto con los pacientes podrán permanecer dentro del departamento de emergencias (Privacidad del paciente).
- Personal que presente tardanzas sin justificantes a la hora de su entrega de turnos diarios y realice cambios no autorizados será penalizado con llamados de atención y /o amonestaciones si son recurrentes en las acciones.

- Los llamados de atención serán presentados ante el CMD y luego de 3 amonestaciones el personal en falta será desvinculado de nuestra institución.
- Todo médico que labore en el área de emergencias deberá de llevar un control de pacientes vistos, por lo cual se le estará entregando de forma diaria al área Administrativa “Entrega de pacientes Departamento de Emergencias”. Se exhorta que todo médico lleve un control por Excel para que ambas partes puedan conciliar los pagos a la mayor brevedad posible. (Listado personal de conciliación)

2.4 Marco Estratégico

2.4.1 Grupos de interés

El grupo de interés de una organización son organizaciones, individuos, o grupos de individuos quienes cumplen el objetivo de intervenir, respaldar, e influir en la toma de decisiones de la empresa con la finalidad de satisfacer sus intereses. En inglés se conocen como «stakeholders», y estos pueden ser internos o externos. Para la Clínica Arias los grupos de interés internos y externos están compuestos por colaboradores, suplidores y cliente como se exhibe y explica a continuación.

2.4.1.1 Internos

En la Clínica Arias los grupos de interés internos son los socios accionistas Lourdes del Pilar Henríquez y Carlos Rafael Ricardo Velázquez, al igual que los empleados de la empresa, actualmente cuentan con unos 5 profesionales de la salud, 8 enfermeras y 27 profesionales de diversas carreras como administración, contabilidad, arquitectura y derecho.

2.4.1.2 Externos

Dentro del grupo de interés externos de la Clínica Arias se encuentran, los clientes, los suplidores y las aseguradoras. Cuenta con un amplio portafolio de suplidores de inventario clínico, dentro de este se encuentra, Farmaconal, Dinamed, Cruz Ayala, Refar, Olgalab, Cientec, Cral, EPX, Farach, Farlux, Rowe, Medisol, Suplimed Sur entre otros. Simultáneamente, tiene contratos de aseguramientos con Senasa, Palic, Humano, Universal, Sura, Worldwide, Scotia, General de Seguros entre otros.

2.4.2 Visión

Ser el centro preferido de atención médica de los ocoños.

2.4.3 Misión

Atender de manera eficiente las necesidades de salud de nuestra comunidad acompañado de las mejores atenciones brindando cariño y confianza.

2.4.4 Valores (definidos)

- *Disciplina:* Brindar a nuestros pacientes un sistema de cumplimiento constante para mejores resultados.
- *Transparencia:* Ofrecer servicios con justicia y honestidad a toda nuestra comunidad.
- *Responsabilidad:* Garantizamos el buen cumplimiento de nuestros deberes a nuestros clientes.
- *Ética:* Actuamos de manera integral y moral en todos nuestros procedimientos y servicios.

2.4.5 Cultura Organizacional

No posee una cultura organizacional funcional, la falta de conocimiento de la visión, misión, valores, planes operativos, y procedimientos ha creado un desorden interno, no se demuestra respeto por la jerarquía o la gerencia “establecida”. Al mismo tiempo, hay muchas personas involucradas en la toma de decisiones, ocasionando disputas y contradicciones, por lo que el clima laboral se torna confuso e incómodo, lo que causa baja productividad, actitudes negativas, e incumplimientos de políticas y reglamentos.

2.4.6. Principales estrategias implementadas

La gerencia ha implementado una estrategia de comunicación interna entre los empleadores y los administradores, a través de reportes y formularios de control y calidad de los procedimientos de la clínica, como son las incidencias, problemas, falta de pagos, control amonestaciones, pago de nómina, compras y movimiento en el área de emergencias. Sin embargo, los mismos no son constantes y/o regulados de manera correcta.

2.4.7 Modelo de gestión estratégico

Actualmente, la Clínica Arias, no cuenta con un modelo de gestión estratégico, ya que las estrategias que tratan de implementar se realizan de manera momentánea, y no existe seguimiento ni cumplimiento de las normas y reglas que la gerencia realiza. Con este plan se pretende crear estrategias que aporten al desempeño y desarrollo de este modelo.

De este capítulo podemos concluir que la Clínica Arias, a través de su larga historia, le deja al pueblo ocoño su legado en el servicio brindado durante tantos años. Así como vimos en este capítulo, la Clínica cuenta con más de 40 años de experiencia de sus servicios principales. Sin embargo, se puede identificar, una gran deficiencia en su sistema estratégico, este no ha sido modernizado, y sus tácticas carecen de fortaleza en el tiempo.

La organización de la Clínica no solo presentaba imperfección en la toma de decisiones por parte de los directivos, sino que también por fallas en la implementación de dichas decisiones, las mismas no son lo suficientemente estructuradas de acuerdo a el tipo de cultura, como para sostenerse e implementarse a largo plazo. Simultáneamente, la Clínica no cuenta con personal capacitado como para poder llevar a cabo las responsabilidades y deberes que conlleva su ya definido puesto, por lo que, esto también alimenta a la deficiencia estratégica de la Clínica Arias. El análisis realizado en este capítulo, manifiesta la necesidad de un modelo estratégico de reestructuración que lleve a la Clínica a realizar sus metas administrativas, contables y de servicio médico.

3. Análisis interno.

3.1. Análisis de la Cadena de Valor/ Análisis Factores Internos

3.1.1. Logística Interna

La logística interna de la Clínica Arias está enfocada en la atención médica de pacientes que ingresan a través del área de emergencias o que asistirán a una consulta médica o análisis diagnóstico. Dependiendo de la gravedad de la situación que presenten los pacientes que ingresan por emergencia, las enfermas los atienden y despachan, o si la situación requiere intervención médica, son referidos a el médico internista para la autorización de dicho procedimiento. Para lograr cobrar los servicios ofrecidos, la facturación de seguros es un factor crucial para el ciclo logístico interno de la Clínica, este permite que aquellas personas que utilizan seguros puedan costear los procesos requeridos y más adelante ser pagados a la Clínica por la aseguradoras.

Otro factor que define la logística interna de la Clínica, es el proceso de abastecimiento de material clínico, el mismo está en manos de la encargada de compras quien es responsable del recibo, contabilidad y control de estos materiales. Simultáneamente, esta encargada se ocupa también de hacer solicitudes de compras y cotizaciones de pedidos de materiales faltantes o por acabarse. Para amarrar toda la logística, está la directiva médica y administrativa, que permite el enlace de los procesos con control y gestión de todas las áreas involucradas.

3.1.2 Producción/Operaciones

- *Compra de materiales:* A través de una solicitud de compra (*Figura 12*) que realiza la encargada del área de compras, se aprueba o rechaza por el gerente de planificación. Se realizan 2 o 3 cotizaciones para comparar la mejor opción y luego se contacta al proveedor para realizar la orden.
- *Recepción de materiales:* El área de compras lleva el registro de los ingresos y egresos de materiales o productos clínicos a través de la herramienta Microsoft Excel. Dicho registro es enviado al encargado de planificación semanalmente.



*Figura 12. Área de Compras y Control de Inventario Clínica Arias.
Fuente: Propia.*

- *Distribución de insumos:* A través de una planilla de excel, se controla y gestiona el uso y distribución de insumos dentro de las áreas de la Clínica. Cabe resaltar que el uso de los materiales son únicamente interinos de la Clínica, no venden ni suplen a un tercero.
- *Almacenamiento de materiales:* Los insumos son colocados en el almacén de la Clínica (*Figura 8*), por orden de vencimiento y categoría.



*Figura 13. Almacén Clínica Arias.
Fuente: Propia.*

- *Facturación:* Actualmente, el proceso de facturación no cuenta con un programa automatizado, por lo que es realizado a mano en los talonarios (Figura 9 - 11) correspondientes a cada área de la Clínica que requiere de este, por la encargada de facturación.

CLÍNICA ARIAS, S.R.L.
GRUPO MÉDICO DR. VELÁZQUEZ
Calle 27 de Febrero No. 23, San José de Ocoa, R.D.
Tels.: 809-558-4078 • 809-558-2233

FACTURA DE SERVICIO DE EMERGENCIA

03751

FECHA		
DÍA	MES	AÑO


PACIENTE: _____ EDAD: _____
 SEGURO: _____
 DIRECCION: _____ RNC: _____
 DIAGNOSTICO DE IMPRESION: _____

MEDICINA Y MATERIALES MEDICOS SUMINISTRADOS	CANTIDAD	IMPORTE
TOTAL		

EKG		
RAYOS X		
SONOGRAFIA		
OXIGENO		
ANALITICA		
NEBULIZADOR		
USO DE SALA		
HONORARIOS MEDICOS		
OTROS		
TOTAL		

Firma del Médico _____ Firma del Responsable _____

Figura 14. Talonario de Facturación Laboratorio
Fuente: Propia.

 **CLINICA "ARIAS SRL"**
 Del Grupo Médico Dr. Velázquez
 Calle 27 de Febrero No. 23, San José de Ocoa, R.D.
 Tels.: (809) 558-4078 / 2233 / 558-2543

RNC: 1-15-02379-4
 NCF: A040010010200 013276

FACTURAS
CONSUMIDOR FINAL

FECHA		
DIA	MES	AÑO


DEPARTAMENTO DE RAYOS X

HEMOS RECIBIDO DE: _____
 LA SUMA DE: _____
 POR CONCEPTO DE: _____

ABONO A: _____
 EFECTIVO
 CHEQUE (No. _____ BANCO _____)

MELO 809-973-3206 **ESTE ES SU COMPROBANTE DE PAGO CONSERVELO**

Figura 15. Talonario de Facturación Rayos X.
 Fuente: Propia.

 **CLÍNICA "ARIAS"**
 DEL GRUPO MÉDICO DR. VELÁZQUEZ
 C/ 27 de Febrero No. 23, San José de Ocoa, Rep. Dom.
 Tels.: 809-558-2233 • 809-558-4078

11302

FACTURA DE CONSUMO

DEPARTAMENTO DE IMÁGENES

FECHA		
DIA	MES	AÑO

RNC: 1-15-02379-4

HEMOS RECIBIDO DE: _____
 LA SUMA DE: _____ RDS _____
 POR CONCEPTO: _____

No.: _____ FIRMA _____

ESTE ES SU COMPROBANTE DE PAGO CONSERVELO

Figura 16. Talonario de Facturación Imágenes.
 Fuente: Propia.

- *Facturación de seguros:* La encargada de facturación de seguros, a través de los formularios correspondientes a cada aseguradora, es responsable de llenar los mismos, y si corresponde, indicarle al paciente la diferencia que debe de pagar. Estos formularios son llevados a cada aseguradora para el pago de la cobertura de los servicios realizado.

Humano
RNC 1-02-01717-4

SOLICITUD DE EMISIÓN PÓLIZA COLECTIVA

____/____/____
Día Mes Año

99004000499

DATOS DEL CONTRATANTE

Nombre de la empresa _____ RNC _____

Dirección (calle y número) _____ Nombre del edificio _____ No. Apto / Local _____

Sector _____ Ciudad/Municipio _____

Teléfono 1 _____ Teléfono 2 _____

Sector Económico Industria Comercio Servicio Financiero Otro _____ Actividad _____

Persona de contacto _____ Cargo _____ Correo electrónico _____ Celular _____

PLANES

Elemental RD\$ _____ Royal RD\$ _____ Fecha de efectividad: ____/____/____
Día Mes Año

Esencial RD\$ _____ Max RD\$ _____

Esencial Plus RD\$ _____ Platinum RD\$ _____

Superior RD\$ _____ Otro RD\$ _____

COBERTURAS OPCIONALES

Cobertura Odontológica Plan: Superior Royal Max Platinum Otro _____
Proveedor _____

Cobertura de Medicina Ambulatoria Límite RD\$ _____ Precio por persona RD\$ _____

Cobertura Casos Catastróficos Elemental Esencial Esencial Plus Superior
 RD\$500,000 Precio por persona RD\$ _____ Royal Max Platinum Otro _____
 RD\$1,000,000 Precio por persona RD\$ _____

¿Ha suscrito algún contrato de seguro colectivo de salud similar al que está solicitando? Sí No En caso afirmativo, indique compañía y fecha de caducidad _____

Observaciones _____

Yo, el empleador, por la presente, solicito de Humano un seguro colectivo de salud con las especificaciones contenidas en esta solicitud, sobre la salud de los empleados actuales y futuros incluidos regularmente en la nómina de la entidad mencionada en la sección datos del contratante, y conengo que si Humano acepta esta solicitud, el seguro deberá surtir efecto en la fecha efectiva mencionada y en el entendido que Humano reciba el pago de las facturas, así como también toda la documentación requerida.

Firma y Sello del cliente

Firma del Intermediario Código _____

Firma Gerente Agencia Código _____

*Figura 17. Formulario ARS Humano.
Fuente: Propia.*

3.1.3 Logística Externa.

Para el caso de la Clínica Arias, la logística externa no es una característica propia, ya que sus procesos logísticos se realizan de manera interna en su totalidad. No existe una descripción precisa de la logística externa para la Clínica, ya que no aplica.

3.1.4 Marketing y Ventas

Las estrategias de marketing que ha realizado la Clínica, son anuncios en murales por todo el pueblo ocoño, comunicando los servicios que ofrece (*Figura 14*). De manera digital, tienen una cuenta en las plataformas de Instagram y Facebook en donde publicaban los doctores y servicios que presentaban en el momento, ambas cuentas actualmente se encuentran inactivas.



*Figura 18. Anuncio en Mural Clínica Arias.
Fuente: Propia.*



Figura 19. Perfil de Facebook Clínica Arias.
Fuente: Propia.

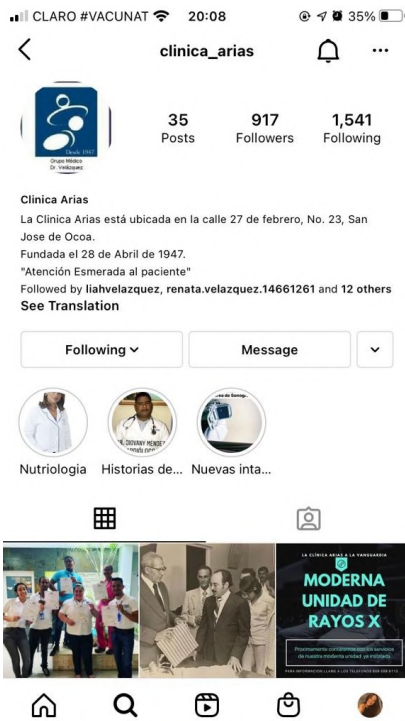


Figura 20. Perfil y estadísticas de Instagram Clínica Arias. Fuente: Propia.

3.1.5 Servicios

Entre los servicios más demandados de la Clínica Arias están en primer lugar el servicio de emergencia de 24 horas, el cual tiene bastante tráfico de personas durante la semana y consta con 3 enfermeras y 1 médico general. Y en segundo lugar está el servicio de imagenología que incluye rayos X y sonografía, estos servicios han dejado el mayor margen de contribución para la empresa durante los últimos 3 años. A continuación, una lista de los servicios que ofrece la Clínica Arias:

- Rayos X: Este servicio se basa en imágenes a través de radiaciones que se denominan ondas electromagnéticas. Las imágenes que resultan de los rayos X presentan la parte interna de el cuerpo humano en diferentes tonos de blanco y negro. Mayormente este servicio se utiliza para ver fracturas de huesos.
- Laboratorio clínico: Aquí es donde se ejecutan análisis que aportan al estudio, el diagnóstico, la prevención, y el tratamiento de los problemas de salud.
- Sonografía: o también llamada ecografía de diagnóstico, es una metodología diagnóstica por imágenes que utiliza ondas sonoras de alta frecuencia para producir imágenes de las estructuras internas dentro del cuerpo humano.

- Servicio de emergencia: En este servicio se realizan las atenciones médicas leves que requieren de una atención urgente y rápida. El horario de este servicio en la Clínica Arias es de 24 horas los 7 días de la semana.

- Consulta médica: La clínica cuenta con profesionales de la salud de varias ramas de la medicina que brindan servicio de consulta a los pacientes.

- Internamiento: En este servicio se ingresan a la clínica los pacientes que requieren de tratamiento médico específico a causa de un padecimiento o enfermedad de forma más profunda y continua.

- Medicina General: Pertenece al es el primer nivel de atención médica, y ayuda a prevenir, detectar y tratar enfermedades comunes.

- Odontología: Esta área se encarga del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades de los dientes, las encías, y la articulación temporomandibular.

- Dermatología: La Clínica cuenta con una profesional en dermatología quien ofrece los servicios de medicina que se ocupa del conocimiento y estudio de la piel humana y de las enfermedades que a esta le afectan.

- Cirugías: Actualmente la clínica realiza cirugías de Cesáreas, Apendicitis, Laparoscopia, Quistes sebáceo.

3.1.6 Aprovisionamiento.

La función logística a través de la cual la Clínica se provee de todo el material o productos clínicos que solicitan todas sus operaciones, esta recae sobre el departamento de planificación, específicamente a la encargada de compras (*Figura 8*). Este proceso se realiza con el recibo, contabilidad, control, cotización y solicitud de compras (*Figura 17*) de dichos materiales. La encargada de compras envía al gerente de planificación un correo en donde adjunta, la solicitud de compra y la cotización para aprobación de la orden de compra.

Para el ingreso de estos materiales clínicos, el suplidor entrega la mercancía directamente a la clínica, y es ahí donde la encargada recibe, le da entrada y contabiliza en el almacén lo recibido. Como herramienta para este proceso, se utiliza Microsoft Excel, en donde se registran los materiales o productos ingresados al almacén junto a la fecha de vencimiento.



FECHA DE SOLICITUD:

Día	Mes	Año
03	09	2021

SOLICITUD DE COMPRAS

COLABORADOR QUE SOLICITA LA COMPRA:

NOMBRE Y APELLIDO	DEPARTAMENTO	PROVEEDOR
ROMAN ESTENIO PUJOLS	FARMACIA	FARMACONAL

N O	EXISTENCIA	CODIGO	NOMBRE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO	TOTAL
1	0		PAPEL DE BAÑO CODIGO 71607	6 PAQUETES	4UNIDADES C/U	813.56	4,881.36
2	0		PAPEL TOALLA CODIGO 73667	5 PAQUETES	5 UNIDADES C/U	1,596.66	7,983.30
3	0	CA116	CULTURETES	2 PAQUETES	50 UNIDADES C/U	1695.00	3,390.00
4	1	CA74	HILO CROMICO 0	2 CAJAS	24 UNIDADC/U	5280.00	10,560.00
5	4	CA75	HILO CROMICO 1	2 CAJAS	24 UNIDADES C/U	5760.00	11520.00
6	14	CA71	HILO NYLON 2-0	1 CAJA	24 UNIDADES C/U	3,600.00	3,600.00
						TOTAL GENERA L	\$ 41,844.66

Figura 21. Formulario Solicitud de Compras. Fuente: Administración Clínica Arias.

MOTIVO DE LA SOLICITUD (ESPECIFIQUE PARA QUE USARA EL NUEVO ARTÍCULO):

Orden de compra no. 34

SOLICITADO POR: LUZ SOTO

APROBADO POR: _____

3.1.7 Desarrollo Tecnológico

Dentro de la estructura organizacional de la Clínica, no existe un departamento o encargado que se responsabilice del desarrollo tecnológico de la empresa. La Clínica actualmente no cuenta con ningún programa de automatización tecnológica.

Dentro de sus recursos tenían un Software de Facturación, que presentó fallas técnicas y de ejecución y no ha sido reparado desde entonces. Dentro de la administración actualmente están considerando comprar e instalar un *“Programa de Admonición, Facturación e Inventario”*, pero por el alto costo de el mismo, ha retrasado la desicion de adquisicion.

Por otro lado, la Clínica consta de cámaras de seguridad funcionales, y cuenta con firewall y redes, que fueron instaladas para reestructurar la red, crear seguridad entre las redes wireless y mejorar el monitoreo realizado a través de las cámaras. Tienen 5 computadoras desktop de la marca Hewlett-Packard (HP).

3.1.8 Gestión de Recursos Humanos

Dentro de la Gerencia Financiera y Administrativa (*Figura 8*), existe una encargada de la gestión humana de la Clínica, la misma está responsabilizada del proceso de selección del personal. Este proceso es llevado a cabo, en base a la identificación de un perfil faltante dentro de la estructura. Se realiza la carta de oferta de empleo y luego de seleccionado el empleador se firma y sella el contrato de trabajo (*Figura 17*), el cual estipula los compromisos y generalidades del puesto de trabajo.



CONTRATO DE TRABAJO

GRUPO MEDICO DR. VELAZQUEZ (Clínica Arias S.R.L), entidad comercial constituida de conformidad con las leyes de la República Dominicana, con domicilio establecido en la Calle 27 de Febrero # 23, San José de Ocoa, debidamente representada en este acto por **Dr. Rafael Ricardo Velázquez Linares**, en su calidad de propietario, de nacionalidad dominicana, mayor de edad, titular de la cédula de identidad No. (013-0001194-5), domiciliado residente en la Calle 16 de Agosto # 123 Municipio y Provincia de San José De Ocoa, República Dominicana, Sociedad que se denominará en este contrato como **LA EMPRESA** de una parte; y de la otra parte, el señora **MARIA** dominicano, mayor de edad, de estado civil soltero, portador de la cédula de identidad y electoral No. **013-0048997-6**, domiciliado y residente en la **B/ SAN FRANCISCO, PUEBLO ARRIA, San José De Ocoa, RD.**, quien se denominará en lo que sigue de este contrato como **EL TRABAJADOR** o por su propio nombre, indistintamente.

PREÁMBULO

POR CUANTO: **LA EMPRESA** tiene interés en contratar al señora **MARIA**, para que desempeñe la posición de **TECNICO DE RAYOS X**, a fin de que realice todas las labores relativas a ese cargo con los niveles de eficiencia y calidad requeridos.

POR CUANTO: **EL TRABAJADOR** ha manifestado su disposición de aceptar la propuesta de trabajo formulada por la empresa y se compromete a prestar sus servicios para la posición indicada, bajo las condiciones estipuladas en este contrato y las establecidas en las leyes laborales dominicanas.

POR TANTO: Este preámbulo es parte integrante de este contrato.

SE HA CONVENIDO Y PACTADO LO SIGUIENTE:

PRIMERO: El presente acto formaliza un contrato de trabajo con carácter **POR TIEMPO INDEFINIDO**, mediante el cual **LA EMPRESA** contrata los servicios del señora **GISELA ALFONSINA MEJIA PRESINAL**, quien declara aceptar, a fin de que éste desempeñe la posición **TECNICO DE RAYOS X**, en el Departamento **DIRECCION MEDICA**, comprometiéndose **EL TRABAJADOR** a desempeñar su trabajo con intensidad, cuidado y esmero, en la forma, tiempo y lugar convenidos, y bajo la subordinación y dirección de **LA EMPRESA** o de su representante. El trabajador tendrá asimismo, la obligación de cumplir debidamente con todas las labores relativas a su cargo que le asigne el supervisor correspondiente o la dirección de la empresa.

SEGUNDO: La jornada y el horario de trabajo que deberá cumplir **EL TRABAJADOR** serán los que rijan en el centro de trabajo en donde prestará sus servicios, es decir, de lunes a viernes de 1:00 A.M. – 05:00 P.M. y sábados de 8:00am-12:00 y Domingos en caso de Llamada de emergencia. No obstante, **EL TRABAJADOR** reconoce que **LA EMPRESA** podrá durante la vigencia de este contrato variar la jornada y el horario de trabajo, así como transferirlo de un departamento a otro o de una posición a otra, cuando las necesidades operacionales lo requieran a juicio de la Empresa.

Asimismo, **EL TRABAJADOR** se compromete a realizar las labores extraordinarias que requiera **LA EMPRESA** en los casos de emergencia o de urgencia, o atendiendo a los fines a los cuales se dedica **LA EMPRESA**, conforme a las disposiciones del Código de Trabajo.

*Figura 22. Contrato de Trabajo
Clínica Arias. Fuente:
Administración Clínica Arias.*

3.1.9 Finanzas

Dentro del departamento de finanzas de la Clínica, el asesor legal es un contable de profesión, quien ayuda a reportar y analizar los controles tributarios de la Clínica. La caja chica es cerrada y contabilizada directamente por el Director Médico. El dinero de esta caja chica ha presentado robos en varias ocasiones. La encargada de contabilidad lleva el control de cheques de nómina a través de una plantilla de Excel. A continuación el estado de Resultados de la Clínica Arias para Junio 2021:

CLINICA ARIAS	
ESTADO DE RESULTADO	
AL 30 DE JUNIO 2021	
RD \$	
Ingresos	14,010,066.46
Costos Mat. Medicos	7,042,786.17
Beneficio Bruto	6,967,280.29
Total Gastos	5,513,671.36
EBITDA	1,453,608.93
Impuestos	392,474.42
Utilidad del Periodo	1,061,134.51

Cuadro 6. Estado de Resultado Junio 2021, Clinica Arias. Fuente: Administración Clínica Arias.

3.1.10 Gestión Empresarial

La gerencia empresarial de la Clínica Arias, está inmensamente sujeta a los socios accionistas Dr. Ricardo Velazquez y su esposa, Lourdes Henriquez, ambos tienen más de 80 años de edad, lo que presenta una limitante para la evolución gerencial de la Clínica. Estos retrasan y acortan las decisiones de transformación y modernización de la empresa. El funcionamiento de esta, se determina de las decisiones de dichos accionistas, nadie más puede intervenir en ellas, lo que repercute en todas las áreas de la Clínica.

3.2 Recursos y Capacidades

3.2.1 Competencias distintivas - Ventaja Competitiva

- Es considerado patrimonio histórico ocoño
- Primera clínica de San José de Ocoa
- Única clínica en San José de Ocoa con Sala de Cirugía Mayor, cuenta con los detalles que requiere la MSP, además de la Máquina de Oxígeno, la Mesa de Operaciones, Máquina de Anestesia, Termocauterío, Aspirador, Monitor Cardíaco, Desfibrilador y la Mesa de Mayo.
- Alianza con más de 15 aseguradoras de salud.
- Capacitación en Servicio al Cliente por INFOTEP (*Figura 18*).



Figura 23. Empleados Capacitados en Servicio al Cliente por INFOTEP Clínica Arias Fuente: Administración Clínica Arias.

3.2.3. Matriz de Recursos y Capacidades.

Recurso	Valioso	Raro	Difícil de sustituir	Insustituible	Consecuencia Competitiva	Implicaciones de Desempeño
Patrimonio histórico ocoño	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio
Primera clínica de San José de Ocoa	Si	No	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima del retorno promedio
Única clínica en San José de Ocoa con Sala de Cirugía Mayor	Si	No	No	No	Ventaja Competitiva Temporal	Por encima del retorno promedio
Alianza con más de 15 aseguradoras de salud	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio
Capacitación en Servicio al Cliente	Si	No	No	No	Paridad Competitiva	Retorno promedio

Cuadro 7. Matriz de Recursos y Capacidades Clínica Arias.

3.3 Fortalezas y Debilidades

3.3.1 Análisis Fortalezas y Debilidades

Luego de analizada la logística y estructura interna de la Clínica, queda en evidencia los puntos claves que la empresa debe de incursionar para mejorar sus funcionamientos; así mismo, las fortalezas quedan resaltadas al momento de escoger la Clinica Arias como servicio clínico. A continuación las fortalezas y debilidades que actualmente manifiesta la Clínica:

Fortalezas:

- Amplio portafolio de Aseguradoras de Salud
- Adecuada ubicación
- Limpieza y seguridad
- Equipo y recursos para cirugías mayores
- Infraestructura física adecuada

Debilidades:

- Personal escaso
- Pobre portafolio de servicio de imágenes
- Débil manejo financiero
- Falta de recursos
- Ausencia de sistemas de automatización

3.3.2 Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

MATRIZ EVALUACION DE FACTORES INTERNOS CLINICA ARIAS			
FACTORES CRITICOS DE EXITOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
Amplio portafolio de Aseguradoras de Salud	0.15	3	0.5
Buena ubicación	0.10	2	0.2
Limpieza y seguridad	0.10	3	0.3
Equipo y recursos para cirugías mayores	0.15	3	0.5
Infraestructura física adecuada	0.10	2	0.2
DEBILIDADES			
Personal escaso	0.10	2	0.2
Pobre portafolio de servicio de imágenes	0.05	1	0.05
Falta de recursos	0.10	1	0.1
Débil manejo financiero	0.05	1	0.05
Ausencia de sistemas de automatización	0.10	1	0.1
	1.0		2.1
	TOTAL		VALOR PONDERADO

Figura 24. Matriz Evaluación de Factores Internos Clínica Arias
Fuente: Elaboración propia..

El valor de esta suma del cálculo de la Matriz EFI es entre 1,00 y 4,00, por lo que el valor promedio de la calificación total ponderada es 2,5. Dicho esto, luego de aplicar la matriz a las fortalezas y debilidades de la Clínica Arias, se concluye que la Clínica Arias, con un puntaje de 2.1, está bastante debilitada en sus factores interinos.

3.4 Identificación de las necesidades de organización

3.4.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación.

La herramienta utilizada para el levantamiento de información sobre las necesidades que presenta la organización investigada fue el “*Método de la Encuesta*”. La misma fue de tipo “*Online*”, a través de la plataforma “*Google Forms*” de manera anónima y está dirigida a los colaboradores activos de la Clínica Arias, por lo que se elaboró en base a seis preguntas cerradas y una pregunta abierta, con un total de siete preguntas. Esta encuesta se realizó del tipo “*Analítica*” que a diferencia de las descriptivas, el objetivo no es documentar un problema sino explicar y describirlo para poder encontrar la mejor solución para las necesidad que presente la Clínica. La encuesta fue enviada directamente a los colaboradores de la Clínica, a través de la gerente administrativa, con un total de 12 respuestas. A continuación las preguntas realizadas en la encuesta:

1. ¿Te sientes cómodo en tu espacio de trabajo?
2. ¿Hay buena comunicación entre los departamentos de la Clínica?
3. ¿Tienes suficientes recursos para realizar tus tareas de manera eficiente?
4. ¿Cuál es el mayor desafío, reto o dificultad que estás encontrando en este momento para lograr tus tareas diarias?
5. ¿Cuáles áreas o procesos de la Clínica entiendes que hay que mejorar?
6. ¿Cuál crees que es el motivo por el cual las personas prefieren utilizar los servicios de la Clínica Arias?
7. ¿Qué recomendaciones de mejora tienes para la Clínica?

3.4.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.

1. ¿Te sientes cómodo en tu espacio de trabajo?

1. ¿Te sientes cómodo en tu espacio de trabajo?

12 responses

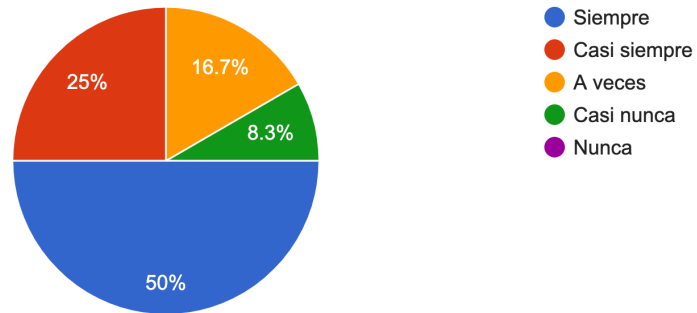


Figura 25. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante datos recolectados en Google Forms.

2. ¿Hay buena comunicación entre los departamentos de la Clínica?

2. ¿Hay buena comunicación entre los departamentos de la Clínica?

12 responses

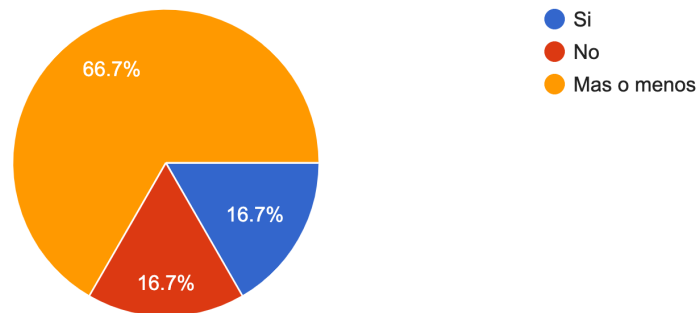


Figura 26. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante datos recolectados en Google Forms.

3. ¿Tienes suficientes recursos para realizar tus tareas de manera eficiente?

3. ¿Tienes suficientes recursos para realizar tus tareas de manera eficiente?
12 responses

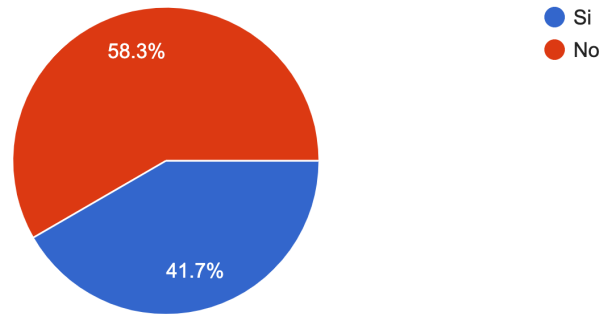


Figura 27. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante datos recolectados en Google Forms.

4. ¿Cuál es el mayor desafío, reto o dificultad que estás encontrando en este momento para lograr tus tareas diarias?

4. ¿Cuál es el mayor desafío, reto o dificultad que estás encontrando en este momento para lograr tus tareas diarias?
11 responses

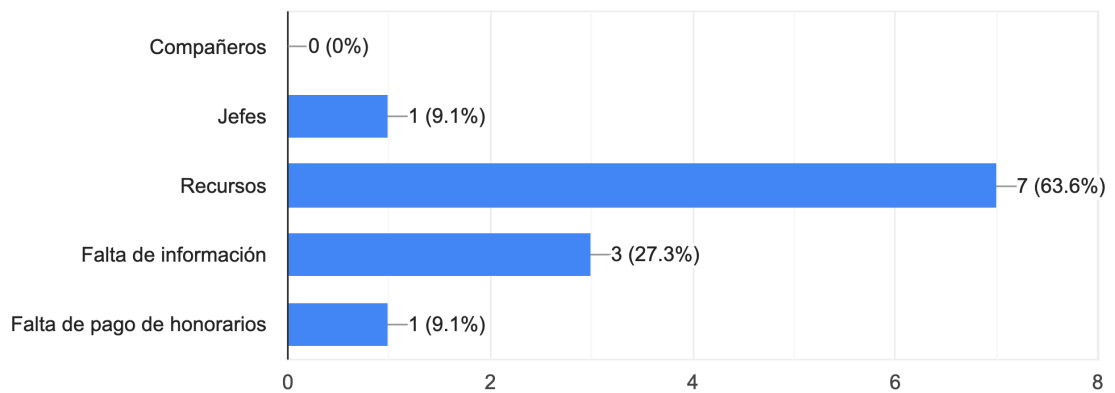


Figura 28. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante datos recolectados en Google Forms.

5. ¿Cuáles áreas o procesos de la Clínica entiendes que hay que mejorar?

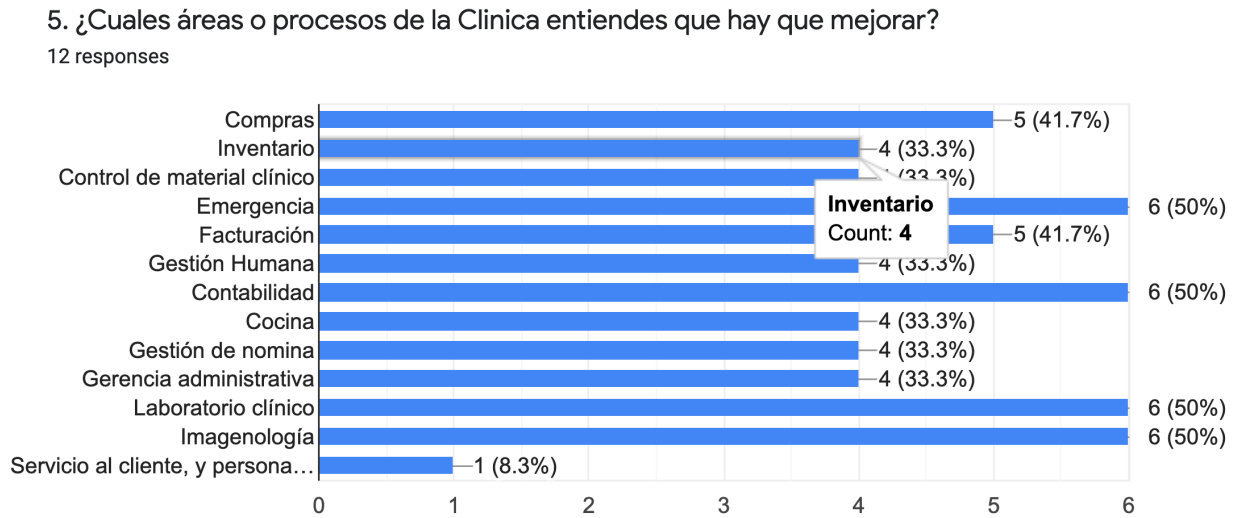


Figura 29. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante datos recolectados en Google Forms.

6. ¿Cuál crees que es el motivo por el cual las personas prefieren utilizar los servicios de la Clínica Arias?

6. ¿Cuál crees que es el motivo por el cual las personas prefieren utilizar los servicios de la Clínica Arias?

12 respuestas

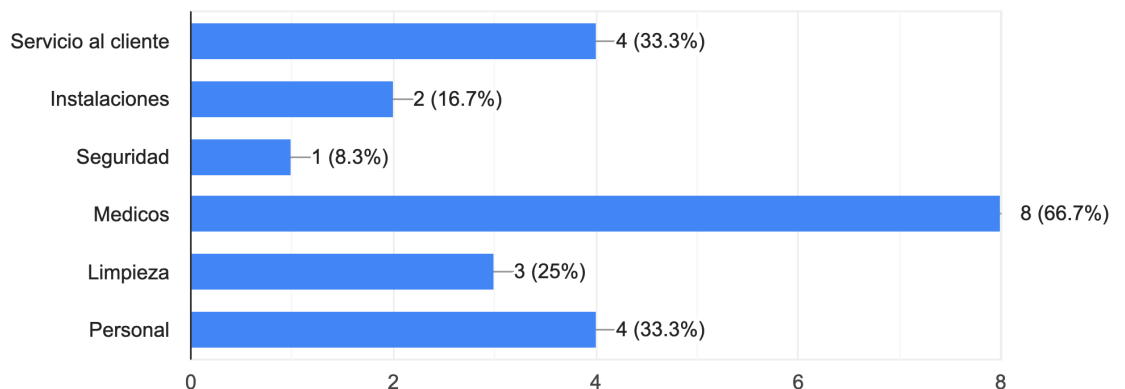


Figura 30. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante datos recolectados en Google Forms.

7. ¿Qué recomendaciones de mejora tienes para la Clínica?

7. ¿Qué recomendaciones de mejora tienes para la Clínica?

10 responses

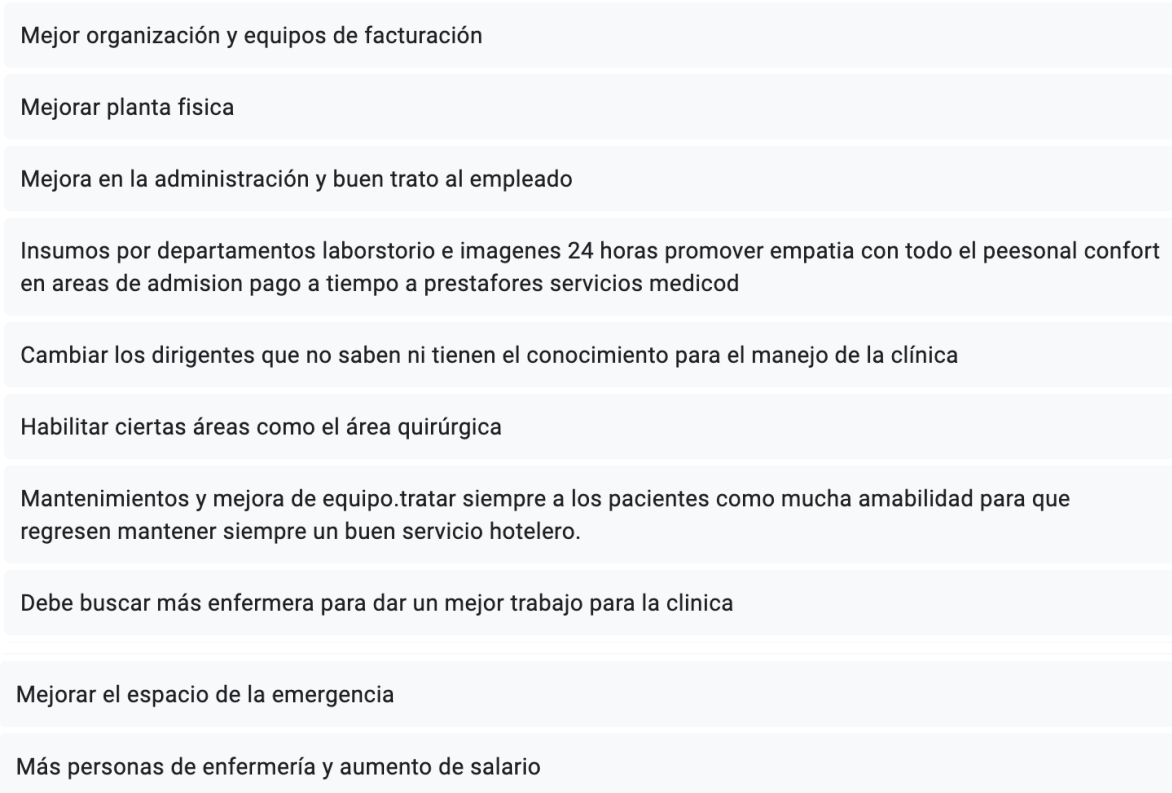


Figura 31. Respuesta cuestionario. Fuente: Elaboración propia mediante datos recolectados en Google Forms.

3.4.3 Análisis de la información y evidencias.

Luego de realizado el método de la encuesta, se evidencia claramente el gran déficit que presenta la empresa estudiada en su gestión. No solo es débil en su gerencia sino que también en sus recursos y su comunicación interna. Esta encuesta está desde el punto de vista de los empleados de la Clínica, lo que se acerca aún más a la realidad que se vive en ella, pues estos colaboradores son quienes sostienen el funcionamiento de la Clínica.

Con esta data, queda plasmada la ineficiencia de los directivos, pues en ellos recae la buena coordinación y flujo de los procesos. Como muestra la *Figura 25*, todas las áreas y procesos requieren de mejoras, siendo las principales, emergencia, laboratorio, imagenología y contabilidad. Para estas áreas, se demuestra que los desafíos o limitantes que poseen son mayormente ocasionados por la falta de recursos e información

Las recomendaciones o sugerencias realizadas por estos colaboradores (*Figura 27*), tienen como base estas mismas limitaciones que expusieron en la pregunta 4, complementando así, el levantamiento de información sobre las necesidades que presenta la Clínica. Dentro de estas recomendaciones está contratar a más personal, adquirir nuevos recursos, eliminar a los gerentes y directivos, y mejorar el trato al empleado.

3.5 Conclusiones

Tras analizar los aspectos internos de la Clínica Arias a través de su logística, podemos concluir que la empresa presenta numerosos factores a mejorar. Desde un punto de vista interno, quedó en evidencia que la gerencia no ha cumplido con sus metas y responsabilidades. La empresa carece de una lógica estratégica que ayude al desempeño de la misma a través de sus propios recursos y capacidades, los cuales son difíciles de sustituir y valiosos.

La empresa estudiada, muestra un déficit en todas sus áreas. Siendo una de las principales razones el trato al empleado y la comunicación interna, pues más del 50% (Figura 21) de los encuestados expresa como la comunicación entre áreas es débil, pues no tienen equipos ni organización (Figura 27). Simultáneamente 3 de los encuestados, basan sus sugerencias (Figura 27), en los directivos, expresando que deben de mejorar no solo sus capacidades sino también sus conocimientos.

Sin duda, la Clínica Arias, posee debilidades notables y crecientes, pero también goza de ventajas competitivas que, al sacarles provecho se puede lograr una mejor gestión y dirección empresarial basada en estrategias que envuelvan estas fortalezas y recursos que posee y las transforme en beneficios para la empresa.

4. Analisis Externo

4.1 Análisis del Macroambiente PESTEL

4.1.1 Perspectiva Política

Para el 2021, la República Dominicana se vio frente a frente a la situación post-pandémica provocada por el COVID-19 en el año 2020. El Gabinete de Salud dirigido por la Vicepresidencia, el Ministro de Salud Pública, el Director del Servicio Nacional de Salud, entre otras figuras políticas lideran el restablecimiento y perfeccionamiento del sector salud para velar por la prevención de otra catástrofe de salud a nivel nacional, y superar los residuos de la emergencia sanitaria provocada por el virus que azotó al país hace casi 2 años.

El gabinete de Salud junto a la presidencia, en el transcurso del año actual, inició jornadas de afiliación a gran escala a la Subsidiaria de SeNaSa, con el fin de integrar a 2,000,000 de nuevos afiliados al Seguro Familiar, lo que garantiza más cobertura de la salud para la población dominicana. Para la Clínica Arias, esto representa mayor oportunidad de recibir y atender pacientes que requieran de sus servicios a través de esta aseguradora, pues la Clínica ofrece aseguramiento de sus servicios a través de SeNaSa. Estas nuevas afiliaciones benefician enormemente a la Clínica, pues SeNaSa, actualmente, es la aseguradora con mejor historial de pago de la Clínica. Para octubre del 2021, el país cuenta con más de 1,500,000 de nuevos afiliados en el Servicio Nacional de Salud.

Para el lunes 11 de octubre del 2021, el país inició una nueva etapa en la lucha contra el virus del Sars-CoV-2, a la presidencia y gabinete de salud acordar no prolongar el estado de emergencia y anunciar la eliminación del toque de queda a nivel nacional por primera vez desde iniciada la pandemia en marzo del 2020.

Se permitió el libre tránsito y libertad de reunión pero una semana después, entraría en vigencia la ejecución de la resolución No. 000048, que exige la tarjeta de vacunación con al menos 2 dosis o una prueba PCR con resultados negativos (realizada 7 días antes de ser requerida) a las personas mayores de 12 años para poder ingresar a lugares de trabajo en espacios cerrados, bares, restaurantes, supermercados, tiendas, gimnasios, centros deportivos y de diversión, centros laborales y de estudios. La medida también incluye el transporte público, urbano e interurbano. El uso de la mascarilla seguirá siendo de manera obligatoria en todo momento en lugares de uso público, así como el lavado de manos y el distanciamiento físico.

La ejecución de estas medidas ayudan a reducir el número actual de casos activos en personas que puedan ingresar de manera desapercibida a la Clínica e infectar a aquellos pacientes y/o empleados que se encuentren en contacto con estas personas, prolongando así el esparcimiento del virus por la comunidad, por lo que se concluye que esta resolución sirve a favor de la salud del personal médico y de los pacientes que se encuentren dentro de la Clínica Arias. Actualmente el país reporta 7,510 casos activos, una ocupación hospitalaria de 33% y 4,067 fallecimientos, luego de registrar 365,558 casos de coronavirus. La Clínica Arias no está habilitada para recibir a pacientes con el COVID-19.

4.1.2 Perspectiva Económica

Los resultados del comportamiento de la economía dominicana para primer semestre del presente año, manifestaron un crecimiento de un 12.7 % interanual, y por pre-pandemia un 4.7 % para este junio de 2021. El restablecimiento económico post-pandemia se ha apoyado del plan de estímulo monetario de un 5 % del PIB, ejecutado por el Banco Central de la .

El Presupuesto de Salud aprobado para el año 2021 suministrado por el Ministerio de Salud Pública fue de unos RD\$107,449,061,312.00, mostrando un incremento del aprobado para el 2020 (RD\$94,834,596,908.00). Se invirtieron 23 mil millones de pesos dominicanos en vacunas y 85 millones de pesos dominicanos en la compra del medicamento REGEN-COV para tratamiento del COVID-19. Para añadir a la suma de subsidios para erradicar la propaganda del COVID-19 en el año 2021, el ministerio ha invertido siete mil millones de pesos en pruebas de PCR gratis para toda la población dominicana.

Se han invertido sumas millonarias para subsidiar más de cinco millones 700 mil dominicanos, a través del Seguro Nacional de Salud (SENASA), y que se espera poder beneficiar a la diáspora dominicana, además de 4 mil 500 millones para beneficiar a pacientes con cáncer, fibrosis pulmonar, osteoporosis, hipertensión y otras enfermedades.

4.1.3 Perspectiva Sociodemográfica

Para el 2010, fecha del último censo realizado en la República Dominicana, el país comprendía de una población de 9,445,281 personas, según la Oficina Nacional de Estadística (ONE). Lo que representa un incremento de 882,740 habitantes, 473,822 mujeres y 408,918 hombres, respecto al año 2002, en el que la población fue de 8,562,541 personas. (Figura 27).

Año del censo	Población censada		
	Total	Hombres	Mujeres
1920	894,665	446,384	448,281
1935	1,479,417	750,704	728,713
1950	2,135,872	1,070,742	1,065,130
1960	3,047,070	1,535,820	1,511,250
1970	4,009,458	2,000,824	2,008,634
1981	5,545,741	2,793,884	2,751,857
1993	7,293,390	3,550,797	3,742,593
2002	8,562,541	4,265,216	4,297,325
2010	9,445,281	4,739,038	4,706,243

Figura 32. Poblacion censada por sexo, segun año del censo, 1920-2010. Fuente: ONE.

En relación al perfil provincial de San José de Ocoa, donde se encuentra la Clínica Arias operando actualmente, según la ONE, los residentes de dicha provincia para el 2010, representaba un 0.58% de la población total del país, con un población de 55,544 personas (Figura 29), con un total de 853.4 m2 de superficie. Esta provincia pertenece a la Región V o Región de Valdesia.

Aun cuando, el último censo oficial realizado en el país tomó lugar en el 2010, la Oficina Nacional de Estadística del país (ONE), elabora proyecciones y estimaciones de la población nacional. Para el presente año, se estima una población de 10,535,535 habitantes en la República Dominicana (*Figura 28*).



Sexo y grupos de edad	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ambos sexos	10,448,499	10,535,535	10,621,938	10,711,155	10,795,677	10,878,267
Hombres	5,217,831	5,259,642	5,301,077	5,343,879	5,384,319	5,423,759
Mujeres	5,230,668	5,275,893	5,320,861	5,367,276	5,411,358	5,454,508

Nota: actualizado 1 diciembre 2014

Figura 33. Estimaciones y Proyecciones Nacionales de Población 1950-2100, 2014. Fuente: ONE

Según el informe de los Indicadores Básicos de Salud, realizado por el Ministerio de Salud Pública en 2016, la población estimada correspondiente a San José de Ocoa es de unos 57,096 habitantes, donde la tasa de crecimiento media anual es de -0.57%, el crecimiento poblacional es de -4.51%, la densidad poblacional de unos 66.9 habitantes por km², la población urbana unos 62.9 habitantes, los nacimientos vivos reportados por centros de salud son de unos 700 y los nacimientos vivos ocurridos y registrados por oficialías civiles son de unos 614.

4.1.4 Perspectiva Tecnológica

La tecnología se ha transformado en una pieza clave para el desarrollo de un país. Ha impactado en cómo se realizan las tareas básicas y complejas, generan fuentes de empleos y contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Luego de la emergencia sanitaria vivida con el COVID-19, la República ha evidenciado la vulnerabilidad de su sector salud en el desarrollo tecnológico, demostrando un uso muy limitado de la salud digital, como la telemedicina, recetas médicas electrónicas, récord médico digital y aplicaciones móviles, lo que a la vez se muestra como una gran oportunidad de mejora para el sector en una perspectiva tecnológica.

Para el 2021, la República Dominicana República ha progresado en las ofertas de salud tanto privadas como públicas, sin embargo, posee limitaciones en el manejo de estadísticas confiables, acceso remoto a sus plataformas tecnológicas, uso adecuado de la data que generan los pacientes y por consecuencia la toma de decisiones en base a informaciones de calidad. Vidal resalta además, se debe implementar la ejecución de la atención de pacientes a distancia, segundas opiniones remotas, telerradiología, telemedicina y el monitoreo de parámetros clínicos remotos que permitan mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Sin embargo, el sector salud no deja de expandir su tecnología operativa para brindar un servicio más completo. Los centros médicos se ponen a la vanguardia para contribuir con el avance de la salud digital de sus operaciones funcionales a través de la compra de equipos de alta tecnología.

Así como la integración del equipo de tomografía más avanzado del país (Somatom go Top, de Siemens Healthiness) en la Clínica Corominas en Santiago de los Caballeros. El referido aparato, se utiliza en el área de Cardiología, Neurociencia, Gastroenterología, entre otras, permitiendo mayor nitidez y rapidez en la obtención de la imagen. Este forma parte de la adquisición de equipos de alta tecnología para la mejora y actualización del área de imágenes diagnósticas a través de varias inversiones de la Clínica.

4.1.5 Perspectiva Ambiental

El 15 de junio de 2021 fue emitida la resolución 0016-2021 sobre el rescate del Parque Nacional Valle Nuevo, que prohíbe de forma permanente las actividades agrícolas y ganaderas que aún se desarrollen en esta zona protegida, con el fin de proteger y preservar el recurso agua.

El 26 de julio, dicho Ministerio inició un censo social, de vivienda y agrícola, en las comunidades de San José de Ocoa que se encuentran dentro del Parque Nacional Valle Nuevo, con el fin de definir soluciones legales y humanas a cada una de las situaciones que se presenten dentro del área protegida y así cumplir con la resolución 016-2021.

Sin embargo, 2 meses más tarde, La Asociación de Productores Hortícolas de La Horma de San José de Ocoa, organizaron una asamblea en rechazo al desalojo de las comunidades la nuez, las espinas, la morita y la cienaguita, bajo dicha resolución. Los productores reclaman que y esperan respuestas positivas a su reclamo y de lo contrario, continuarán en su plan de lucha.

4.1.6 Perspectiva Legal

La Clínica Arias se rige bajo el Art. 7 del Decreto 1138-03, que establece el Reglamento para la Habilitación de Establecimientos de Salud. Este es un proceso que asegura que los establecimientos y servicios de salud cumplan con las condiciones mínimas y específicas en relación a su gestión humana, estructural y funcional. El costo de este permiso varía según los diferentes niveles de complejidad que ofrezca el establecimiento de salud:

- Primer nivel o básico: \$10,000.00
- Nivel complementario de mediana complejidad: RD \$20,000.00. Cabe destacar que la Clínica Arias pertenece a este nivel de complejidad.
- Nivel complementario de alta complejidad: RD\$30,000.00.

Para el funcionamiento de la Clínica es de suma importancia obtener y mantener al día este permiso de habilitación, de lo contrario, la empresa estaría operando de manera ilícita y puede ser sometida a consecuencias legales. La Clínica por igual, es responsable de cumplir las obligaciones legales establecidas en la Ley General de Salud No.42-01, que tiene por objetivo hacer efectivo el derecho a la salud de la población, reconocido en la Constitución de la República Dominicana, a través de definición de normas y sanciones que deben de cumplir los servidores del sector salud del país.

4.2. Análisis del Entorno Competitivo

4.2.1. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa

La Clínica Arias pertenece a la industria del sector salud de la República Dominicana. El sistema de salud de dicho país, cuenta con un sector público y un sector privado. En el sector público existen dos sistemas; uno socializado y el otro de la Seguridad Social. El sistema socializado (SeNaSa) está dirigido a personas de recursos escasos y tiene como fin cubrir los gastos médicos de las personas que requieran de estos servicios. Por otro lado, el Sistema Dominicano de Seguridad Social (SDSS) está dirigido a colaboradores que generen ingresos por menos de RD\$4,000 (US\$100) al mes. Este sistema cubre servicios para los colaboradores y servicios de maternidad para sus esposas.

El sector privado brinda servicios que deben ser cubiertos por los mismos pacientes. Las principales clínicas del sector privado del país incluyen a Cedimat, Clínica Abreu, Hospiten, Clínica Abel González, Centro Médico Moderno, Clínica Corazones Unidos y Hospital General de la Plaza de la Salud. Simultáneamente en San José de Ocoa, se encuentran como servidores privados la Clínica El Maniel SRL, el Hospital San Jose / San Jose de Ocoa y la Clínica Arias.

El sistema de salud dominicano posee un Modelo de Red de los Servicios Regionales de Salud (SRS), según la disposición interna 24-05. Mediante los SRS, la autoridad sanitaria fomenta que los diferentes niveles de atención se articulen en red, en lo que a prestación de servicios de salud se refiere.

Los SRS prestan servicios de salud a las poblaciones que les correspondan, según distribución geográfica, y niveles de atención o complejidad. A continuación se describen las diferentes regionales de salud que actualmente existen en el sistema son:

- SRS Valdesia: Comprende a San Cristóbal, Peravia y San José de Ocoa. SRS correspondiente a la Clínica Arias (*Figura 29*).
- *SRS Metropolitano*: Distrito Nacional, Provincia Santo Domingo y Monte Plata.
- *SRS Norcentral*: Santiago, Puerto Plata y Espaillat
- *SRS Nordeste*: Duarte, Hermanas Mirabal, María Trinidad Sánchez y Samaná
- *SRS Enriquillo*: Barahona, Bahoruco, Independencia y Pedernales
- *SRS Este*: San Pedro de Macorís, La Romana, La Altagracia, Hato Mayor y El Seibo
- *SRS El valle*: Azua, San Juan y Elías Piña.
- *SRS Cibao Occidental*: Valverde, Santiago Rodríguez, Monte Cristi y Dajabón
- *SRS Cibao Central*: Valverde, Santiago Rodríguez, Monte Cristi y Dajabón

Para tales fines, los SRS estarán conformados, al menos, por tres (3) niveles de atención o complejidad:

- Las estructuras que pertenecen al primer nivel de atención (clínicas rurales, dispensarios y consultorios), tienen que prever la atención sin internamiento de menor complejidad, a través de la estrategia de atención primaria en salud.

- Las estructuras de nivel especializado básico que pertenecen al segundo nivel de atención, donde se incluyen los hospitales generales (municipales o provinciales), que deben asegurar la atención en salud especializada de menor complejidad con régimen de internamiento según el caso que se presente. Esta estructura es por la cual se rige la Clínica Arias.
- La tercera estructura corresponde a hospitales regionales y especializados o de tercer nivel de atención, cuyos servicios cubre todas las situaciones de internamiento para la prestación de servicios en los casos de mayor complejidad, que también incluye los que se han definido como de referencia nacional, los centros especializados de atención y los centros diagnósticos.



Figura 34. Servicio Regional de Valdesia. Fuente: Seguro Nacional de Salud (SNS). Modificación: Propia

4.2.2. Análisis de los competidores

4.2.2.1. Alcance de la competencia y grado de integración de la misma

- *Centro Medico El Maniel*



Figura 35. Logo Centro Medico El Maniel. Fuente: Facebook Centro Medico El Maniel

Descripción:

Centro Médico El Maniel, S A se desempeña en el área de Clínicas y Hospitales como actividad comercial. Está localizado en la dirección G Alcántara 4, San José de Ocoa, República Dominicana.

Servicios:

- Consultas, rayos X, emergencia, sonografías, hospitalización, laboratorio.

Fortalezas:

- Los médicos y el personal están capacitados en protocolos contra el COVID-19.
- Actividad constante en redes sociales (Facebook)
- Poseen centro de odontología avanzada

Debilidades:

- Alianzas con pocas aseguradores
- No poseen sala de cirugía

- *Hospital San Jose / San Jose de Ocoa*



Figura 36. Logo Hospital San Jose. Fuente: Facebook Hospital San Jose

Descripción:

El Hospital Provincial San José, es una institución gubernamental, de segundo nivel (2do.) de atención, perteneciente al Servicio Regional de Salud 1 Valdesia, dedicado a ofrecer atenciones de salud a usuarios. El objetivo principal es ser el mejor centro de salud provincial que demandan los usuarios.

Servicios:

Laboratorio, imagenología, hospitalización, emergencias, medicina interna, cardiología, odontología, anestesiología, procedimientos quirúrgicos de emergencia.

Fortalezas:

- Posee funcionamiento interno del sistema 911
- Página web funcional y actualizada
- Sala de lactancia materna
- Adecuada gestión financiera y humana.

Debilidades:

- Falta de equipos adecuados, medicamentos y el seguimiento médico a las embarazadas.

- *Centro Médico Aguasvivas*



Figura 37. Centro Medico Aguasvivas. Fuente: Página Web Centro Médico Aguasvivas.

Descripción:

Es un establecimiento de servicios de salud, tanto ambulatorios como hospitalarios, de los tres niveles de atención y con todas las especialidades médicas. El objetivo es ofrecer a los usuarios un servicio médico digno, con apoyo de servicios de diagnóstico y creando un control en las actividades de salud bajo criterios de calidad y pertinencia que a su vez, garantice costo, beneficio y equilibrio con nuestros usuarios y colaboradores.

Servicios:

Hemodiálisis, emergencia, pediatría, cardiología, gastroenterología, endocrinología, cuidados intensivos, cirugía mínimamente invasivas, laboratorio, medicina crítica, clínica de la mujer, cardiología ambulatoria, diagnósticos por imágenes.

Fortalezas:

- Fuerte portafolio de servicios y sólida cartera de médicos de consulta
- Página web funcional y actualizada

Debilidades:

- Falta de camas en Cuidados Intensivos.

4.2.2.2 Posición y movimientos estratégicos de los competidores

Luego de observar y estudiar las actividades que realizan los centros médicos en el servicio regional de salud correspondiente a la empresa estudiada, se nota el creciente uso de las redes sociales en especial enfoque a la red social de Facebook, para la promoción de los servicios clínicos de cada centro de salud.

Los establecimientos competidores se esfuerzan por la mejora continua de la cartera de servicios que ofrecen y se empeñan en mostrar las capacitaciones y beneficios que poseen en sus instalaciones. De igual forma, basan sus estrategias en mantener los recursos y herramientas de los procesos básicos para la realización de sus operaciones, sin embargo los competidores analizados no se enfocan en agrandar su cartera de servicios ni las especialidades brindadas.

Dentro de las estrategias más comunes entre los competidores esta:

- Uso de redes sociales
- Realización de citas médicas por llamada
- Capacitación, charlas y seminarios a los empleados en servicio al cliente y digitalización
- Promoción de servicios a través de pinturas en murales
- Rifas a usuarios leales
- Rapida atencion al cliente
- Ampliación de servicios de consulta

4.2.3. Grupo estratégico en que se desarrolla

El conjunto de empresas que se encuentran dentro de un mismo sector y que brindan servicios basados en las mismas actividades, se llaman grupos estratégicos. Un excelente recurso para analizar estas empresas que se dedican a la misma actividad dentro de un sector, es el mapa de grupos estratégicos, que veremos a continuación. Es una técnica para visualizar cómo se encuentra la organización frente a su competencia de manera gráfica.



Figura 38. Mapa de Grupos Estratégicos. Fuente: Elaboración propia.

En el mapa, se muestra como la Clínica Arias, ocupa un 3er lugar en calidad de productos ante su competencia, llevando la delantera Centro Aguasvivas y el Hospital San José. El centro Médico El Maniel, ofrece los servicios con menos calidad entre las empresas estudiadas, creando así el posicionamiento de estos centros médicos, colocando en primer lugar al Hospital San José.

4.2.4. Posicionamiento Competitivo

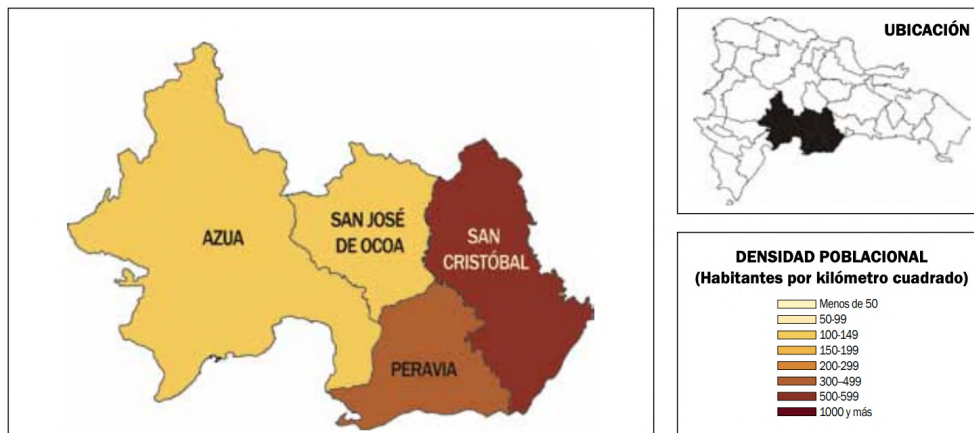
La Clínica Arias ha estado operando desde el 1947 y es considerado patrimonio cultural ocoeño al proclamarse como la primera Clínica en esta provincia. Este factor le brinda una ventaja competitiva insustituible que le brinda posicionamiento fuerte ante la competencia. Sin embargo, la Clínica es reconocida por sus usuarios por las buenas atenciones de sus médicos y enfermeras. Para añadir, al ser la única Clínica en la provincia con una sala de cirugía mayor, le entrega valor a su posicionamiento.

En comparación a la competencia, la Clinica Arias posee una buena ubicación geográfica dentro del pueblo de Ocoa, con fácil acceso y seguridad. Sin embargo, la falta de una estrategia de marketing le sustrae usuarios inmediatos. De igual forma, su amplia cartera de aseguradoras le permite ser una de las primeras opciones en la mente del usuario de la provincia.

4.2.5. Tamaño del mercado y datos del mercado

Basado en las proyecciones realizadas por la Oficina Nacional de Estadística (ONE), basándose en el último censo oficial realizado en el año 2010, para el 2021 la República Dominicana posee una población aproximada de 10,535,000 personas. En donde, 59,544 personas residen en la provincia de San José de Ocoa, en el que la densidad poblacional es de 150-199 habitaciones por kilómetro cuadrado.

Región V: Valdesia



Informaciones básicas de población y viviendas particulares ocupadas, según provincia

Provincia	Superficie (En km ²)	Población				Número de viviendas			
		Total	Sexo		Zona		Total	Zona	
			Hombres	Mujeres	Urbana	Rural		Urbana	Rural
Azua	2,682.5	214,311	112,885	101,426	165,403	48,908	53,734	41,376	12,358
Peravia	785.2	184,344	91,299	93,045	125,534	58,810	49,021	33,028	15,993
San Cristóbal	1,240.6	569,930	285,197	284,733	295,539	274,391	151,139	80,087	71,052
San José de Ocoa	853.4	59,544	32,234	27,310	37,466	22,078	17,671	10,734	6,937

Figura 39. Información básica poblacional renglón V, Valdesia. Fuente: ONE

Según resultados de la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples (ENHOGAR) realizada en el año 2016, las personas afiliadas a algún tipo de seguro de salud en el país representan el 65.6% de la población, en donde las mujeres representan mayor porcentaje de afiliación con un 68.8% del total (Figura 31). Según se muestra, las mujeres tienden a asumir en mayor porcentaje la responsabilidad del cuidado y la protección de su salud física y mental.

Para sustentar esta información, en la Figura 31 se observa que, del total de personas afiliadas al régimen subsidiado, las mujeres se muestran con mayor afiliación como titulares, con 1,300,172 de afiliadas. En el caso del régimen contributivo, los hombres superan a las mujeres en como titulares con 1,012,272 afiliados vs. 720,491 afiliadas.

REPÚBLICA DOMINICANA: Población afiliada a un seguro familiar de salud hasta Octubre 2017

Sexo	Régimen subsidiado		
	Total	Titulares	Dependientes
Hombres	1,638,062	1,054,655	583,407
Mujeres	1,832,281	1,300,172	532,109
Total	3,470,343	2,354,827	1,115,516
Sexo	Régimen contributivo		
	Total	Titulares	Dependientes
Hombres	1,945,957	1,012,272	933,685
Mujeres	1,895,706	720,491	1,175,215
Total	3,841,663	1,732,763	2,108,900

Figura 40. Población afiliada a un seguro familiar de salud 2017. Fuente: ONE

Al observar estos datos por zona de residencia, se observa un mayor porcentaje de afiliación a algún seguro de salud en la población que reside en la zona urbana del país vs. la zona rural (67.2% y 60.8%, respectivamente). En la data, de igual forma, se evidencia que la región del país con mayor cantidad de población afiliada a un seguro de salud es la región Ozama o Metropolitana, con un 69.9%. Simultáneamente, la región de menor población afiliada es la del Cibao Noroeste, con un 52.5% (Figura 32).

Porcentaje de afiliados(as) a un seguro de salud según región de residencia, ENHOGAR-2016. República Dominicana

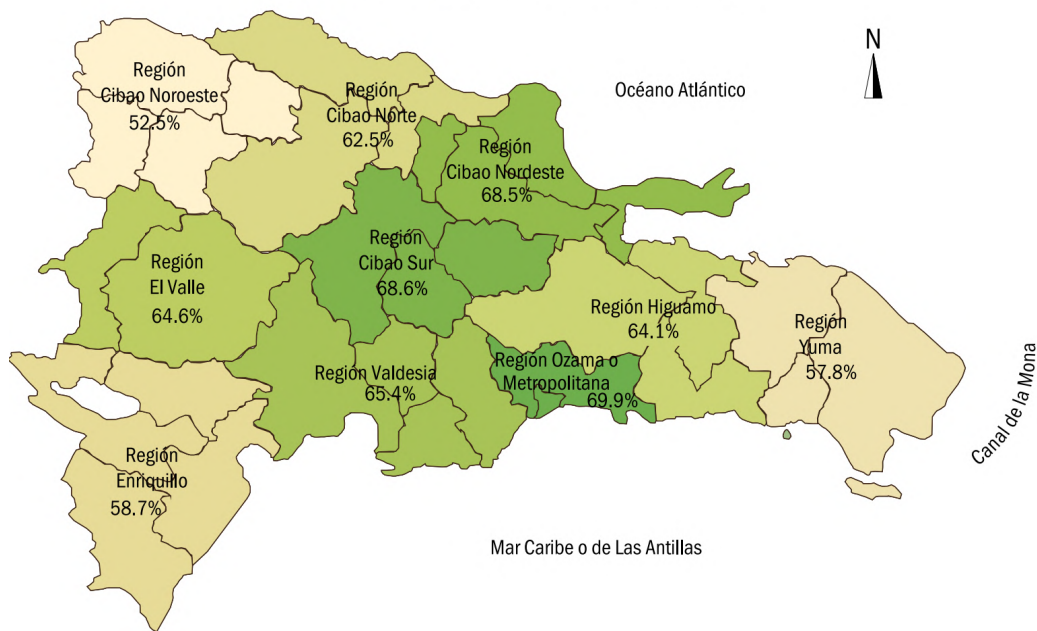


Figura 41. Porcentaje de afiliados(as) a un seguro de salud, según región de residencia. Fuente: ONE

4.2.6. Grado de diferenciación de productos

Para el sector salud, los servicios ofrecidos en los diferentes establecimientos y centros médicos, pueden considerarse bastante similares. La diferencia se identifica en los equipos con que se realizan dichos servicios, los profesionales que ejecutan estos procedimientos, y el tiempo de respuesta para los resultados a los usuarios. El servicio al cliente para un centro de salud varía por la capacidad de respuesta que tenga y por la prontitud de sus procesos. Así mismo, los equipos y recursos son tomados en cuenta por el usuario al momento de decidir cuál centro de servicios médicos elegir.

Otra determinante diferenciadora de los servicios médicos de un establecimiento de salud, es la cartera de médicos que este posea. El profesionalismo y experiencia son factores claves para la elección del médico de preferencia de un usuario, es por esto que las clínicas y hospitales optan por alquilar espacios dentro de sus facilidades a estos médicos sobresalientes de diversas áreas, para ofrecer dichos servicios en su portafolio y así atraer mayor flujo de usuarios a sus instalaciones.

4.2.7. Análisis de Tendencias

Entre las tendencias del sector salud están, en el área de seguros, recetas digitales a través de whatsapp, en el área de servicios, telemedicina de forma digital para la atención médica esencialmente en pediatría y atención al COVID-19, en el área de consulta, procesos de confirmación de citas médicas por SMS, y por último en el área tecnológica, telemedicina conjugada con la prestación presencial y plataformas tecnológicas unificadas con el historial clínico de cada usuario a través de aseguradoras.

4.2.8. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria

Para el sector salud las fuerzas y factores claves de éxito se basa en lo siguiente:

- *Portafolio de aseguradoras*: A través de este, se define en gran porcentaje la cantidad de usuarios que utilicen un servicio o procedimiento.
- *Equipos y recursos médicos*: Son un factor clave funcional para que una empresa de salud se mantenga hábil ante la competencia.
- *Experiencia y profesionalismo médico*: A través de las capacidades médicas que obtenga un centro, asimismo se conseguirán un mayor movimiento de usuarios.
- *Tiempo de respuesta*: Al tratarse de la salud humana, el tiempo corre en contra de nuestro favor, por ello el tiempo en que se informa o notifica un diagnóstico es crucial para la vida de un usuario.
- *Transformación digital de procesos*: Para la era digital, es de vital importancia adaptarse a los tiempos en todas las áreas de un negocio.
- *Mercadeo y publicidad*: Sumamente importante, ya que a través de ellas se deja saber a los usuarios el detalle de los servicios y otras informaciones generales, que generan más ventas e ingresos.

4.2.9. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.



Figura 42. Diamante de Porter Clínica Arias. Fuente: Elaboración propia.

El poder de negociación de los clientes: Para la Clínica Arias, al ser un centro de servicios de salud, los clientes o usuarios son un factor clave para el funcionamiento de la misma. Estos guían las necesidades de suministro y logística de la Clínica, pues ellos definen cuales enfermedades son más comunes, que situaciones son las más frecuentes, y cómo responden a ellas. Para capturar la atención y retención de estos usuarios, se debe de brindar un servicio transparente y rápido, pues de ahí se define su lealtad y confianza. Este indicador tiene una alta incidencia en la funcionalidad de la Clínica.

El poder de negociación de los proveedores: Las operaciones de la Clínica se enfocan y centralizan en el desempeño de sus proveedores. Estos definen la disponibilidad del dispensario médico que permiten y complementan el funcionamiento de los servicios clínicos. Los proveedores de la Clínica Arias, tienen gran incidencia en el día a día de la empresa, pues al encontrarse en un pueblo lejano a la casa matriz de los proveedores, el tiempo de entrega y calidad de los productos determinan el desempeño de suministro a tiempo de la Clínica. Este indicador se muestra con una alta importancia para la operatividad de la Clínica.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Al entrar un nuevo competidor, no sería de gran amenaza para la empresa estudiada, ya que la Clínica obtiene un buen posicionamiento en base a sus servicios y experiencia, además de que cuenta con clientes fijos y leales. Este indicador posee un grado medio-bajo para el posicionamiento de la Clínica Arias.

Amenaza de productos sustitutivos: Este sector no posee productos sustitutivos, si no que dentro del mercado hay servicios que cumplen una función parecida pero no idéntica a los servicios que en este caso serían los productos, por lo que la incidencia de este factor es baja para la Clínica Arias.

Rivalidad entre competidores: Para el mercado de los centros de salud, la rivalidad a gran escala es un factor no muy común o muy bajo. Pues en este sector, se ofrecen los mismos servicios y operatividades, pero lo que diferencia es internamente quienes y como lo ofrecen. Por esta razón la rivalidad le presenta a la Clínica un grado de incidencia en sus ventas o flujo de usuarios bajo.

4.3. Amenazas y Oportunidades

4.3.1. Análisis Amenazas y Oportunidades

Oportunidades:

1. Agregar tecnología digital para el envío de resultados diagnósticos y seguimiento de pacientes
2. Explotar herramientas mercadológicas para crear imagen e influencia
3. Oferta y competencia agresiva hacia los competidores en base a descuentos en servicios de imagenología
4. Incorporación de recetas digitales a través de whatsapp para facilidad al usuario
5. Introducción de nuevos servicios de imágenes

Amenazas:

1. Incorporación de nuevos costos comerciales, financieros, o legales ocasionando la reducción del margen de beneficio
2. Escasez de suministros clínicos por parte de suplidores
3. Competencias desleal de clínicas cercanas con oferta agresiva de precios y valores agregados
4. Decaída economía de usuarios para pagar tratamientos costosos
5. Alza del dólar

4.3.2. Matriz Evaluación Factores Externos

MATRIZ EVALUACION DE FACTORES EXTERNO CLINICA ARIAS			
FACTORES CRITICOS DE EXITOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
Agregar tecnología digital para el envío de resultados diagnósticos y seguimiento de pacientes	0.10	3	0.3
Explotar herramientas mercadológicas para crear imagen e influencia	0.10	4	0.4
Oferta y competencia agresiva hacia los competidores en base a descuentos en servicios de imagenología	0.20	2	0.4
Incorporación de recetas digitales a través de whatsapp para facilidad al usuario	0.10	4	0.4
Introducción de nuevos servicios de imágenes	0.14	2	0.3
AMENAZAS			
Incorporación de nuevos costos comerciales, financieros, o legales ocasionando la reducción del margen de beneficio	0.08	2	0.16
Escasez de suministros clínicos por parte de suplidores	0.08	1	0.08
Competencias desleal de clínicas cercanas con oferta agresiva de precios y valores agregados	0.08	2	0.16
Decaída economía de usuarios para pagar tratamientos costosos	0.06	1	0.06
Alza del dólar	0.06	1	0.06
	1.00		2.3
	TOTAL		VALOR PONDERADO

Cuadro 8. Matriz Evaluación Factores Externos Clínica Arias. Fuente: Elaboración propia.

La matriz de evaluación de factores externos es una método de diagnóstico que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden tener incidencia dentro de una empresa, este instrumento más adelante nos servirá para la formulación de estrategias de aprovechamiento de oportunidades y erradicación de los peligros externos. La Clínica Arias, se encuentra por debajo del promedio de 2.50, con un valor ponderado de 2.30. Sin embargo, el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, lo que representa un entorno externo favorable para la Clínica.

4.4 Matriz de perfil competitivo (CPM)

La siguiente matriz nos permitirá observar y analizar la posición actual de la Clínica Arias frente a sus principales competidores, de tal forma poder crear y visualizar un posicionamiento competitivo más práctico y claro.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO CLINICA ARIAS										
FACTORES CLAVES	PESO	Clínica Arias		Centro Medico El Maniel		Hospital San Jose		Centro Médico Aguasvivas		
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	
Portafolio de aseguradoras	0.15	4	0.60	2	0.3	3	0.45	3	0.45	
Equipos y recursos medicos	0.35	2	0.70	2	0.7	4	1.4	2	0.7	
Experiencia y profesionalismo médico	0.20	2	0.40	3	0.6	4	0.8	3	0.6	
Tiempo de respuesta	0.10	2	0.20	2	0.2	3	0.3	2	0.2	
Transformacion digital de procesos	0.05	2	0.10	2	0.1	3	0.15	2	0.1	
Mercadeo y publicidad	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.2	2	0.1	
Servicio al cliente	0.10	3	0.30	2	0.2	2	0.2	3	0.3	
	1.00		2.40		2.15		3.50		2.45	

Cuadro 9. Matriz Evaluación Perfil Competitivos Clínica Arias. Fuente: Elaboración propia.

Luego de identificar los factores claves y su peso en el análisis, se procede a asignar el rating de cada empresa y sumando el puntaje ponderado de cada entidad médica competidora se revela que el Hospital San José obtiene el perfil competitivo más fuerte y completo de el portafolio de competidores para este análisis, con un puntaje de 3.50 y con una diferencia de 0.5 el Centro Medico Aguasvivas le supera a la Clínica Arias, dejando en último lugar al Centro Médico El Maniel con el puntaje más bajo de 2.15.

4.5 - Benchmarking

Luego de aplicadas las diferentes herramientas que nos permiten analizar y ver a gran escala el posicionamiento competitivo de la empresa estudiada podemos concluir que los siguientes procesos, productos, servicios de la competencia son categorizados como una buena práctica y nos permiten aprender de ellos para consolidar las estrategias adecuadas para la reorientación que queremos realizar a la empresa:

Hospital San Jose:

- Página Web con todas las informaciones actualidad, y user friendly.
- Contenido mercadológico adecuado para la comunidad.
- Instalaciones correctamente señalizadas.

Centro Medico Aguas Vivas:

- Contenido oportuno a los servicios en redes sociales.
- Acertado portafolio de médicos de consulta
- Servicios complementarios idóneos y pertinentes para cartera de consultas existentes

Centro Medico El Muriel:

- Ofrecen a sus empleados charlas y seminarios provechosos para mejora del servicio que ofrecen.
- Conveniente actividad mercadológica por canales acertados para sus usuarios.

4.6 - Conclusiones

En consecuencia a la realización de herramientas y recursos tan completos y provechosos para el análisis externo de la empresa estudiada, se aterriza un poco más la postura y la situación en la que la Clínica actualmente se encuentra en la industria a que pertenece. Tras analizar los puntos de vista económicos, políticos, legales y socio demográficos del mercado correspondiente, el proceso de estudio para la creación de estrategias para la mejora y reorientación de la Clínica, queda más luminoso y transparente.

Tras la realización de la Matriz CPM se pudo identificar los factores claves y el rating de cada empresa competidora, lo que permite mejor visualización para la realización del mapa estratégico de competitivos, en donde la Clinica Arias, se encuentra de tercer lugar dentro del posicionamiento competitivo de su mercado. Esto debido a la falta de transformación digital, el tiempo de respuesta y los recursos médicos que tiene la empresa en sus procedimientos.

Como resultado a la investigación externa de la empresa estudiada, se concluye que las oportunidades que obtiene se basa en las áreas de tecnología, mercadeo, pues a través de el benchmarking se analizó que las herramienta o factores que le beneficia a la empresas competidoras son su contenido mercadológico, su página web, su acercamiento a los clientes por las redes sociales y el uso de la tecnología como avance para la facilidad de lo usuarios. Para concluir, luego de obtenida estas informaciones, la estrategias a formar para la Clínica, deben de ser unas donde, se tome en cuenta los factores claves de la industria conjunto con las tendencias y las amenazas que presenta el mercado clínico.

5. Diagnóstico Estratégico

5.1 Misión, Visión, Valores (MVV)

- Visión

Ser el centro preferido de atención médica de los ocoños.

- Misión

Atender de manera eficiente las necesidades de salud de nuestra comunidad acompañado de las mejores atenciones brindando cariño y confianza.

- Valores (definidos)

1. *Disciplina*: Brindar a nuestros pacientes un sistema de cumplimiento constante para mejores resultados.
2. *Transparencia*: Ofrecer servicios con justicia y honestidad a toda nuestra comunidad.
3. *Responsabilidad*: Garantizamos el buen cumplimiento de nuestros deberes a nuestros clientes.
4. *Ética*: Actuamos de manera integral y moral en todos nuestros procedimientos y servicios.

5.1.1 Evaluar Misión, Visión, Valores

- **Misión:** *“Atender de manera eficiente las necesidades de salud de nuestra comunidad acompañado de las mejores atenciones brindando cariño y confianza”*

¿Quiénes somos?	No
¿Qué hacemos?	Si
¿Por qué estamos aquí?	No
Dirección a largo plazo de la compañía	No

Cuadro 10. Análisis misión de la Clínica Arias.

La declaración de la misión empresarial describe el propósito y la actividad actual de un negocio. Dicho esto, la misión de una empresa debe responder las siguientes preguntas: ¿quiénes son?, ¿qué hacen? y ¿por qué están allí?. Luego de realizar este análisis con la misión de la Clínica Arias concluimos que esta transmite con claridad la actividad que realizan, sin embargo, no describe el por qué lo hacen ni quienes lo hacen. Para añadir, esta misión tampoco describe la dirección a largo plazo de la compañía.

Visión: “*Ser el centro preferido de atención médica de los ocoeños*”

Elementos Positivos	Desventajas
Gráfica: Presenta una imagen clara de la posición en el mercado que persigue.	N/A
Fácil de recordar: Está compuesta por una frase memorable con enfoque y significado.	N/A
Tono específico: Es aplicable a una industria en específico, en una zona geográfica determinada.	N/A

Cuadro 11. Analisis Visión de la Clinica Arias.

A diferencia de una misión, la visión establece el horizonte de negocios de la empresa, y cuestiona el “¿a dónde vamos?” de la misma. La visión de la Clinica Arias, desarrolla en breves palabras lo que persigue como centro médico, y lo hace con un tono específico que además, es fácil de memorizar, pues no usa términos sosos ni ambiguos. Esta declaración explica claramente el propósito administrativo del futuro de la Clínica, marca el camino estratégico a seguir y la dirección que tomará a largo plazo por lo que no carece de una modificación.

- **Valores (definidos)**

1. *Disciplina: Brindar a nuestros pacientes un sistema de cumplimiento constante para mejores resultados.*
2. *Transparencia: Ofrecer servicios con justicia y honestidad a toda nuestra comunidad.*
3. *Responsabilidad: Garantizamos el buen cumplimiento de nuestros deberes a nuestros clientes.*
4. *Ética: Actuamos de manera integral y moral en todos nuestros procedimientos y servicios.*

Los valores de una empresa se caracterizan por ser normas conductuales que la administración de la misma determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Tras analizar los valores organizacionales de la Clínica Arias, se concluye que su selección y definición es adecuada y que los mismo no requieren de una modificación, puesto que los valores seleccionados son oportunos para el cumplimiento de la visión y por lo tanto de la misión que poseen como empresa.

5.1.2 Propuesta de Misión, Visión, Valores.

- **Nueva misión Clínica Arias:**

“Somos un grupo médico que atiende con transparencia y responsabilidad las necesidades de salud de nuestra comunidad, velando así por la sanidad continúa de nuestros pacientes con las mejores atenciones brindando cariño y confianza”

- **Nueva visión:** No requiere

- **Nuevos valores:** No requiere

5.2 Matriz FODA (CAME)

FODA CAME CLINICA ARIAS	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1 - Escasez de personal	F1 - Amplio portafolio de Aseguradoras de Salud
D2 - Pobre portafolio de servicio de imágenes	F2 - Conveniente ubicación
D3 - Débil manejo financiero y administrativo	F3 - Limpieza y seguridad
D4 - Falta de recursos	F4 - Equipo y recursos para cirugías mayores
D5 - Ausencia de sistemas de automatización	F5 - Infraestructura física conveniente
D6 - Mal gasto de material gastable para la impresión y entrega de los resultados de diagnóstico	F6 - Apropiado sistema de red y cámaras de seguridad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 - Agregar tecnología digital para el envío de resultados diagnósticos y seguimiento de pacientes	A1 - Incorporación de nuevos costos comerciales, financieros, o legales ocasionando la reducción del margen de beneficio

O2 - Explotar herramientas mercadológicas para crear imagen e influencia	A2 - Escasez de suministros clínicos por parte de suplidores
O3 - Oferta y competencia agresiva hacia los competidores en base a descuentos en servicios de imagenología	A3 - Competencias desleal de clínicas cercanas con oferta agresiva de precios y valores agregados
O4 - Envío de recetas médicas a través de whatsapp para facilidad al usuario	A4 - Decaída economía de usuarios para pagar tratamientos costosos.
O5 - Introducción de nuevos servicios de imágenes	A5 - Alza del dólar
ESTRATEGIA DEFENSIVA (A+F)	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)
F1 + A3 - Dar a conocer el amplio portafolio de Aseguradoras de Salud que posee la Clínica para erradicar la competencia desleal de clínicas cercanas que ofrecen una oferta agresiva de precios	F4 + O2 - Promocionar los recursos de cirugía mayor que posee la Clínica a través de las herramientas mercadológicas para atraer más usuarios.
F1 + A4 - Mantener y ampliar su portafolio de aseguradoras de salud para poder costear la mayor cantidad posible de tratamientos y procedimientos que requieran los usuarios.	F5 + O5 - Aprovechar los espacios sin uso para la instalación de nuevos equipos de servicios de imágenes de diagnóstico.
ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (A+D)	ESTRATEGIA DE REORIENTACION (O+D)
A2 + A1 + D3 - Crear una estructura organizacional pertinente a la Clínica, conformado con profesionales éticos del área médica y administrativa que velen por el margen de ganancias de la Clínica a través de tácticas para la prevención de efectos provocados por factores externos no controlables.	O1 + D6 - Incorporar un modelo de trabajo para el envío de resultados diagnósticos a través de Whatsapp para ahorro de material gastable, facilidad al usuario, y modernización de respuesta de procesos de diagnóstico.
A3 + D2 + D1 - Implementar nuevos servicios diagnósticos conjunto a nuevo personal médico capacitado para añadir valor al servicio de la clínica y sobrellevar la competencia desleal.	O5 + D2 - Incorporación de nuevos servicios de diagnósticos por imágenes para enriquecer el portafolio de servicios de la Clínica, y generar más ingresos a través de ellos.

Cuadro 12. Analisis FODA (CAME) Clinica Arias.

5.2.1 Estrategias Defensivas

- **F1 + A3** - Dar a conocer el amplio portafolio de Aseguradoras de Salud que posee la Clínica para erradicar la competencia desleal de clínicas cercanas que ofrecen una oferta agresiva de precios. Cuando de salud se trata los usuarios buscan siempre la mejor oferta de precio, muchas veces encima de la calidad, pues los procedimientos de esta área son bastante costosos y muchas veces inasequibles por lo que los pacientes prefieren utilizar las aseguradoras de salud. Lo que esta estrategia propone es hacer uso de esta realidad para crear posicionamiento dentro de la mente del consumidor.
- **F1 + A4** - Mantener y ampliar su portafolio de aseguradoras de salud para poder costear la mayor cantidad posible de tratamientos y procedimientos que requieran los usuarios. Como mencionado anteriormente, las aseguradoras de salud son un factor crucial para el funcionamiento de una Clínica, por lo que se propone no conformarse y seguir ampliando las relaciones con las aseguradoras de salud del país, para tener mayor cobertura de asegurados.

5.2.2 Estrategias Ofensivas

- **F4 + O2** - Promocionar los recursos de cirugía mayor que posee la Clínica a través de las herramientas mercadológicas para atraer más usuarios. Las redes sociales juegan un papel importante para dar a conocer las fortalezas de una empresa, por lo que al promocionar los recursos que la Clínica posee, se sugiere hacerlo a través de una página web o el uso de la página de Instagram para así atraer mayor flujo de usuarios.
- **F5 + O5** - Aprovechar los espacios sin uso para la instalación de nuevos equipos de servicios de imágenes de diagnóstico. La Clínica posee una infraestructura moderna y organizada, sin embargo, hay espacios que pueden ser destinados para la instalación de nuevos equipos médicos, así como los son, los equipos de servicios de diagnóstico por imágenes que supone esta estrategia.

5.2.3 Estrategias de Supervivencia

- **A2 + A1 + D3** - Crear una estructura organizacional pertinente a la Clínica, conformado con profesionales éticos del área médica y administrativa que velen por el margen de ganancias de la Clínica a través de tácticas para la prevención de efectos provocados por factores externos no controlables.

La buena práctica financiera lleva a la proyección del desempeño económico de una empresa, por lo que esta estrategia sugiere contratar personal adecuado que proyecte a futuro los movimientos y situaciones externas que puedan afectar las actividades de la Clínica, para así vigilar y proteger el margen de beneficios de la misma.

- **A3 + D2 + D1** - Implementar nuevos servicios diagnósticos conjunto a nuevo personal médico capacitado para añadir valor al servicio de la clínica y sobrellevar la competencia desleal. Haciendo uso de los espacios disponibles de la Clínica, como anteriormente mencionado, incorporar nuevos servicios de diagnóstico le permite a la empresa tener control sobre las ofertas y valores agregados que pueda ofrecer la competencia. Puesto a que, estos servicios son los más demandados en la comunidad, y junto a un nuevo personal, se puede crear un servicio al cliente excepcional que cautive la atención de los posibles usuarios.

5.2.4 Estrategia de Reorientación

- **O1 + D6** - Incorporar un modelo de trabajo para el envío de resultados diagnósticos a través de Whatsapp para ahorro de material gastable, facilidad al usuario, y modernización de respuesta de procesos de diagnóstico. Esta es una práctica que se exploró y explotó durante la pandemia que se desató en el año 2020, y se realizaba mayormente para el envío de recetas médicas. Resultó ser una vía provechosa para el ahorro de material gastable como papel y tinta, e impone la reducción del tiempo de respuesta de los resultados diagnósticos.

- **O5 + D2** - Incorporación de nuevos servicios de diagnósticos por imágenes para enriquecer el portafolio de servicios de la Clínica, y generar más ingresos a través de ellos. Actualmente, para la Clínica Arias, este servicio se presenta como el más demandado por la comunidad, por lo que explorar en la ampliación del mismo, se traduce en mayor flujo de usuarios y por consiguiente a la generación de mayor ingresos y aumento del margen de ganancias de la Clínica.

5.3 Búsqueda de soluciones: Desarrollo de las propuestas.

A continuación, se presentan y desarrollan las propuestas sugeridas tras el análisis de los factores internos y externos a la empresa con vista a la mejora del posicionamiento de la Clínica Arias. Ambas propuestas no se han implementado antes en la empresa. El mercado objetivo al que va dirigido es a la población perteneciente al Servicio Regional de Salud de Valdesia, el cual comprende de las provincias de Azua, San Cristóbal, Peravia y San José de Ocoa, con mayor enfoque a los posibles usuarios de la provincia de Peravia y San José de Ocoa. Ambas provincias suman un total de 168,810 viviendas con 243,888 habitantes.

5.3.1 Concepto, mercado objetivo, forma de entrega, oferta de producto, forma de producción, modelo de negocio.

PROPUESTA I - PÁGINA WEB

La primera propuesta propone el desarrollo de una página web, en donde, se expongan las informaciones relevantes y necesarias para los pacientes y los posibles usuarios de la Clínica Arias. Esta herramienta le permite a la empresa ser visible para los buscadores y aumentar el valor de los servicios ofrecidos. Además, hacer uso de este recurso le brinda a los clientes mayor nivel de confianza en la empresa. La principal ventaja de implementar una página web es el posicionamiento en la mente del consumidor que esta crea. Estos factores llevan a la creación de una propuesta estratégica en base a la implementación y desarrollo de una página web constantemente actualizada y con los elementos oportunos siempre al día. Para esta proposición se exige un puesto de trabajo únicamente centralizado en el curso y evolución de la página web.

Lo que le añade valor a una página web, es el movimiento y actualización de sus informaciones. Por consecuente, esta herramienta digital, le brinda a la empresa un espacio para un mayor acercamiento al usuario, por esto, en nuestra propuesta añadimos un chat en vivo incorporada a la página (*Figura 46*), que será llevada a cabo por la persona que ocupe el puesto a cargo de la gestión de este recurso. Esto permite que los posibles usuarios estén informados con la data actual y responder cualquier otra inquietud más personalizada y específica que no se encuentre en la página web, lo que crea familiaridad y cercanía entre cliente - empresa.

La propuesta demanda además, que las siguientes informaciones estén actualizadas y presentes:

- Filosofía y credo organizacional
- Horarios
- Médicos consultantes
- Médicos internistas
- Servicios ofrecidos
- Contacto
- Comunicación en vivo a través del chat
- Ubicación de la Clínica
- Aseguradoras afiliadas

Para aterrizar mejor la idea, se realizó un simulador de la página web de la Clínica Arias con el desarrollo de las informaciones anteriormente mencionadas, a través de la plataforma “Wix.com”. Este se exhibe en el acápite “5.3.2 *Diseño de prototipo*”. De ser la propuesta aprobada y aceptada por la empresa, se procede a la compra del dominio a través de la misma plataforma en donde realizamos el simulador. Luego de la compra del dominio, se inicia el desarrollo de la propuesta de manera inmediata.

Para ver la simulación en tiempo real se puede acceder al siguiente link:
<https://mariaelizabethlemb.wixsite.com/my-site>

PROPUESTA II - ENVÍO DE RESULTADOS DIAGNÓSTICO POR WHATSAPP

Luego de la crisis sanitaria vivida en el pasado año 2020, se dejó demostrado la funcionalidad de las facilidades digitales que se brindaron a los usuarios del área de salud. Entre estas facilidades, se desarrolló de manera inmediata y urgente, el envío de recetas medicas a traves de whatsapp, para evadir el contacto y velar por la sanidad de los usuarios, esta práctica no solo protege al consumidor de posible contacto con el virus del COVID-19, si no que también, facilita las vías de entrega al usuario. Como en la Clinica Arias, los médicos consultores son terceros que solo alquilan los consultorios, estos se manejan de manera individual y externa a los procedimiento de la Clínica.

A pesar de esto, la segunda propuesta propone implementar esta práctica en el envío de resultados de diagnóstico por imágenes y laboratorio a través de Whatsapp. Actualmente, la Clínica realiza la entrega de resultados de manera física, lo que presenta para la empresa un gasto mensual del material gastable, a lo que se le agrega el desperdicio de los errores de impresión. La empresa cuenta con un software que envía los resultados al correo de los usuarios que así lo deseen. Sin embargo el envío por correo no se utiliza de manera recurrente, ya que los usuarios prefieren buscarlo de manera física al no tener conocimiento de las funcionalidad de un correo, o simplemente no poseen correo electrónico.

Siendo esta una realidad, se sugiere la unificación de estos factores para utilizar el software de los equipos para descargar la información y hacer el envío vía Whatsapp. Se escoge esta vía ya que, la comunidad hace mayor uso de Whatsapp que del correo electrónico.

Para esta propuesta, se exhorta designar a un personal que se ocupe de la descarga y envío de la información. Como adición al modelo de la propuesta, se diseñó un formulario “Formulario de envío de resultado diagnósticos (Figura 51)”, el cual será llenado tanto por el usuario como por la enfermera a cargo, y este pretende recopilar la información necesaria para el envío de los resultados y la data general del servicio y del paciente.

5.3.2 Diseño de prototipo.

PROTOTIPO PROPUESTA I - PÁGINA WEB

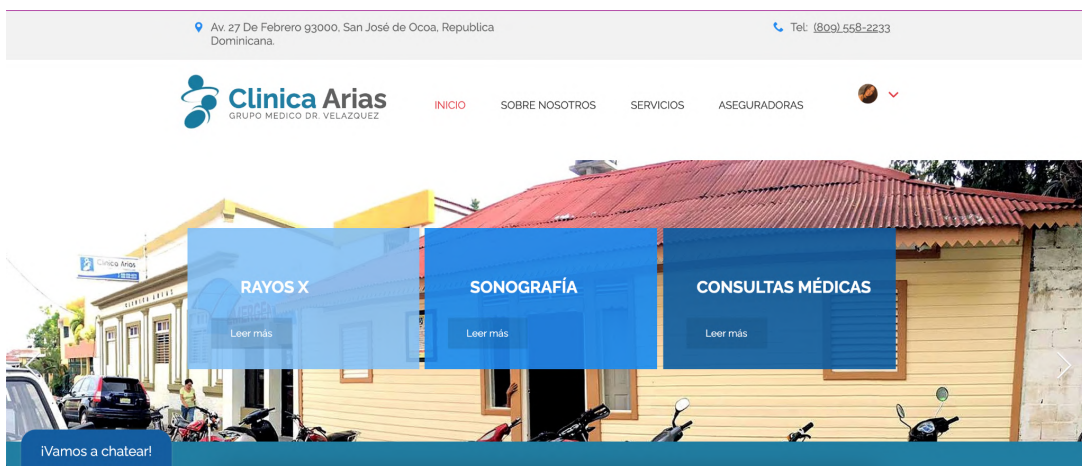


Figura 43. Propuesta Pagina Web Clinica Arias. Elaboración: Propia



Figura 44. Propuesta Pagina Web Clinica Arias. Elaboración: Propia



ASEGURADORAS DE SALUD AFILIADAS

ASEGURADORAS



¡Vamos a chatear!

Figura 45. Propuesta Pagina Web Clinica Arias. Elaboración: Propia

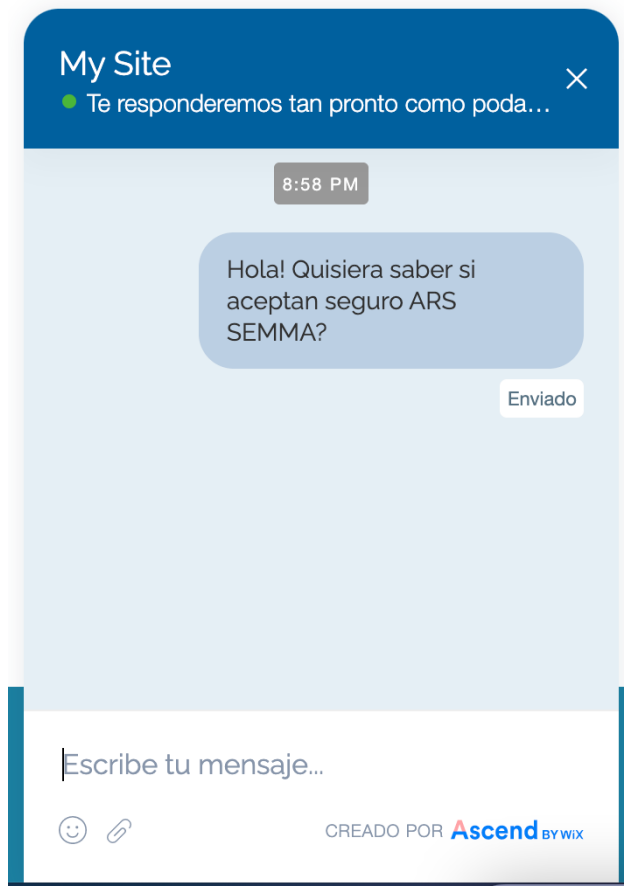


Figura 46. Propuesta Página Web Clínica Arias - Chat en Vivo. Elaboración: Propia



SERVICIOS



RAYOS X

Poseemos equipo para la realización de imágenes a través de radiaciones



SONOGRAFÍA

Realiza tus sonografías de manera segura y rápida con nosotros.



LABORATORIO CLÍNICO

Nuestros usuarios cuentan con servicio de laboratorio con resultados

¡Vamos a chatear!

Figura 47. Propuesta Página Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

EQUIPO MÉDICO



Dr. Ricardo Velazquez

Director Médico



Dr. Pujols

Medico Pediatra



Dr. Gabriel Molina

Especialista en Otorrinolaringología

¡Vamos a chatear!

Av. 27 De Febrero 93000, San José de Ocoa,
Republica Dominicana.

Tel: 123-456-7890

Figura 48. Propuesta Página Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

CREDO ORGANIZACIONAL

VISIÓN

Ser el centro preferido de atención médica de los ocoños.

MISIÓN

Somos un grupo médico que atiende con transparencia y responsabilidad las necesidades de salud de nuestra comunidad, velando así por la sanidad continúa de nuestros pacientes con las mejores atenciones brindando cariño y confianza

VALORES

- **Disciplina:** Brindar a nuestros pacientes un sistema de cumplimiento constante para mejores resultados.
- **Transparencia:** Ofrecer servicios con justicia y honestidad a toda nuestra comunidad.
- **Responsabilidad:** Garantizamos el buen cumplimiento de nuestros deberes a nuestros clientes.
- **Ética:** Actuamos de manera integral y moral en todos nuestros procedimientos y servicios.



¡Vamos a chatear!

Figura 49. Propuesta Página Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

SOBRE NOSOTROS



¿QUIÉNES SOMOS?

La Clínica Arias pertenece al Grupo Médico Dr. Velázquez S.R.L., es una empresa de atención médica con servicio las 24 horas del día, localizada en la Calle 27 de Febrero #126, en la provincia de San José de Ocoa. Actualmente administrada por el Dr. Ricardo Velázquez y su esposa Lourdes Henríquez, quienes se presentan como únicos dueños de la sociedad.

Ofrecen diversas áreas de servicio médico como los son servicios de consulta, emergencia, laboratorio clínico e imagenología. El grupo cuenta con 35 empleados y un personal médico calificado para las áreas de cirugía, radiología, urología, oftalmología, odontología, anestesiología y ortodoncia.

¡Vamos a chatear!

Figura 50. Propuesta Página Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

**PROTOTIPO PROPUESTA II - FORMULARIO PARA EL ENVÍO DE RESULTADOS
DIAGNÓSTICOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA DE WHATSAPP.**



**FORMULARIO ENVÍO DE
RESULTADOS DIAGNÓSTICOS**

A SER LLENADO POR EL PACIENTE:			
NOMBRE			
APELLIDO			
SERVICIO	<input type="checkbox"/> RAYOS X	<input type="checkbox"/> SONOG RAFÍA	<input type="checkbox"/> LABORATORIO CLINICO
ENVIO	<input type="checkbox"/> WHATSAPP		<input type="checkbox"/> FÍSICO
NÚMERO DE TELÉFONO A SER ENVIADO			
A SER LLENADO POR LA ENFERMERA:			
ASEGURADO NO.			
DIFERENCIA A PAGAR			
ATENDIDO POR			

FIRMA PACIENTE

FIRMA ENFERMERA

FECHA

Figura 51. Propuesta Pagina Web Clinica Arias. Elaboración: Propia

Tras el análisis CAME de las estrategias con base a las fortalezas, debilidades, oportunidad y amenazas desarrolladas en los capítulos III y IV, se desarrollan las estrategias que permiten la creación de las propuestas sugeridas para la empresa. Dentro de las estrategias más relevantes que surgieron de este capítulo, está la incorporación de un modelo de trabajo para el envío de resultados diagnósticos a través de Whatsapp para ahorro de material gastable, facilidad al usuario, y modernización de respuesta de procesos de diagnóstico.

Esta envuelve varios factores estudiados en capítulos anteriores, como la falta de modernización y digitalización de la empresa que vemos como tendencia en la industria. Al igual que la mejora y eficiencia de los procesos en el servicio de imágenes diagnósticas, lo que concluye que esta estrategia de reorientación cumple con el objetivo general descrito en el capítulo I, que pretende fortalecer este servicio.

5.4. Retroalimentación de la empresa

Para la presentación de las propuestas desarrolladas en el capítulo V a la empresa, se realizó una entrevista de manera virtual al Comité Ejecutivo de la Clínica Arias conformado por el Dr. Ricardo Velazquez y la Dra. Lourdes Henriquez, en conjunto con la gerente administrativa la Arq. Ruth Maria Velazquez, en donde se expuso la propuesta de la nueva misión para la Clínica, así como también, las estrategias surgidas de la matriz FODA (CAME), la búsqueda de soluciones y por último el prototipo de las propuestas diseñadas. El desarrollo de la entrevista es el siguiente:

1. ¿Qué les parece la propuesta para la nueva misión?

Dr. Ricardo Velazquez: “Muy acertada, y mejorada, me gusta bastante que menciona que velamos por nuestra comunidad, que para nosotros es lo más importante”.

Dra. Lourdes Henriquez: “Me gusta bastante, la que teníamos la creamos el doctor Velazquez y yo en el 1970, era tiempo de modernizarla”

2. ¿Qué opinión presentan sobre la estrategia de aprovechar los espacios sin uso para la instalación de nuevos equipos de servicios de imágenes de diagnóstico?

Dr. Velázquez: “Esto será complicado, no lo veo viable, no poseemos capital para adquirir buenos equipos para estos servicios, pero si he tenido en mente mejorar el equipo de Rayos X”

3. ¿Qué les parece la Propuesta I sobre la creación y gestión de una Página Web para la Clínica y su prototipo?

Arq. Ruth Velazquez: “Es bastante dinámica y necesaria, debemos de ponerla en marcha de inmediato, eso le ha hecho faltado a la Clínica desde siempre, anteriormente lo sugerí pero la idea no se realizó, ahora que tenemos la oportunidad enfrente, me encuentro a favor de la compra del dominio”

Dr. Ricardo Velázquez: “No contrataría a una nueva persona, le asignará la tarea a alguien que ya este contratado”

Dra. Lourdes Henriquez: “Hace mucho tiempo debimos de agregar esta página, me parece excelente, y me gusta que tenga la foto de la entrada de la Clínica, permite visualizar la ubicación mejor”

4. ¿Le añadirían o quitarían algún elemento a la página web?

Arq. Ruth Velazquez: “Agregaría más médicos de consulta al directorio médico (estar pendiente pues presenta alto grado de rotación) y pusiera el horario de servicio como lo primero que se vea, al igual que agregara un mapa para ubicar a los usuarios de la dirección exacta de la Clínica”.

Dr. Ricardo Velázquez: “Las imágenes de los servicios habría que volver a tirarlas mejor para cambiar esas que están, no me gusta como se ven”.

5. ¿Cuáles son sus opiniones acerca la Propuesta II sobre el envío de resultados de diagnósticos por whatsapp y su prototipo?

Arq. Ruth Velazquez: “Se pudiese implementar, pero no lo veo viable, nuestros usuarios prefieren siempre buscarlo físico, aunque si bien es cierto que el proceso actual de entrega física representa un gasto para la empresa por los errores que causa la impresión y extracción de la información del sistema”.

Dr. Ricardo Velazquez: “Me gusta el formulario y la idea, pero no creo que haya una gran cantidad de usuarios que elijan el envío de manera virtual, se les hace cómodo venir a recoger los resultados, pero igual me gusta que se modernice ese envío, los responsables de la impresión crean un caos y eso produce un retraso en el envío”.

6. ¿Añadirían algún comentario o sugerencia a las propuestas?

Dra. Lourdes Henriquez: “Agregaría mas historia de la Clínica a la página Web, tengo muchas imagenes que pueden servir para la evolución e historia, y sobre la persona que estará en el Chat, habría que establecer su horario y salario para que no salga del presupuesto que podemos utilizar”.

Arq. Ruth Velazquez: “Para la pagina web, se debe de tener en cuenta la versión de dispositivo móviles, y adaptar la página para que sea usada de manera facil y rapida”

5.5. Validación con el cliente

Para la realización de la validación con los clientes sobre la propuesta se hizo uso de la herramienta de la encuesta de manera física (*Figura 62*) a los usuarios presentes en la Clínica. La creación de la encuesta se hizo de manera digital, donde luego fue impresa y colocada en el counter de facturación. Posterior a dejar la encuesta disponible por 4 días, en donde los usuarios llenaban la misma de manera individual y libre, recibimos 16 respuestas de los usuarios presentes en aquellos días. Para la consolidación y presentación de la información recopilada, se realizó las siguientes gráficas:

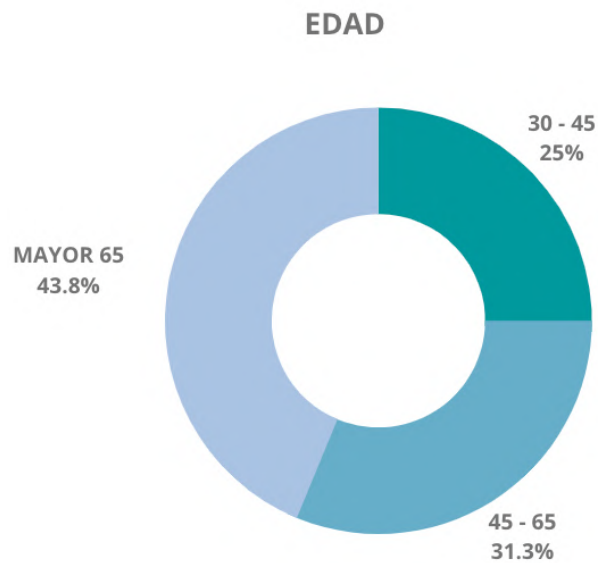


Figura 52. Resultados encuesta página web Clínica Arias.

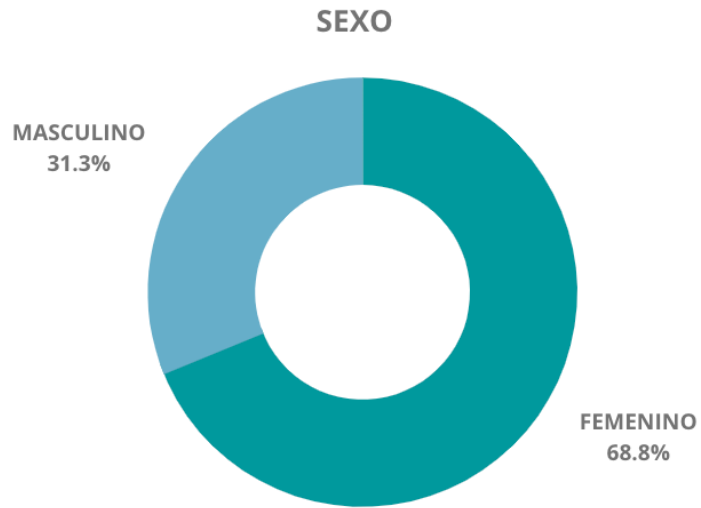


Figura 53. Resultados encuesta página web Clínica Arias.

¿Cual de los siguientes dispositivos electrónicos posee:

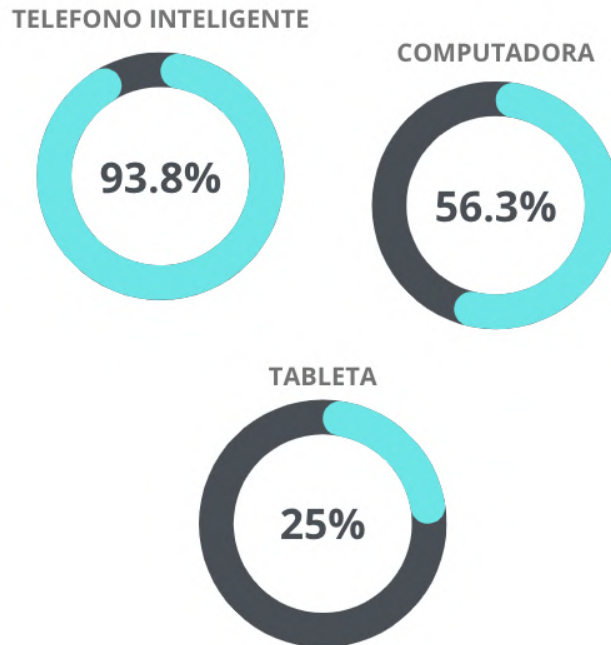


Figura 54. Resultados encuesta página web Clínica Arias.

¿Cuál de las siguientes opciones actualmente posee?

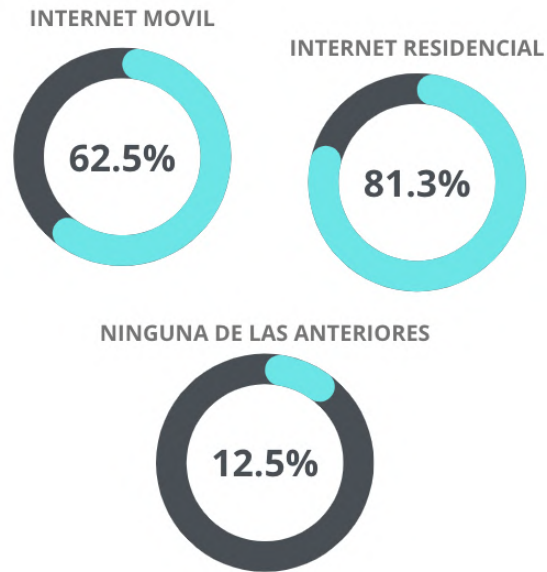


Figura 55. Resultados encuesta página web Clínica Arias.

Para obtener información sobre los servicios de una empresa prefiere:



Figura 56. Resultados encuesta página web Clínica Arias.

¿Le gustaría poder hablar con una persona que le conteste sus preguntas personales sobre los procedimientos médicos de la Clínica Arias, a través de la Página Web de la Clínica?



Figura 57. Resultados encuesta página web Clínica Arias.

¿Tiene alguna idea o comentario adicional para añadir a la Página web de la Clínica Arias?

- Agregar las consultas que estén disponible
- Enseñar precio de consulta y diferencia de cobertura de seguros
- Agregar número de contacto de los médicos
- Directorio medico

Figura 58. Resultados encuesta página web Clínica Arias.

ENCUESTA
PÁGINA WEB CLÍNICA ARIAS



1. Sexo: _____

2. Edad: _____

3. ¿Cuál de los siguientes dispositivos electrónicos posee:

- Teléfono móvil
- Computadora
- Tableta

4. ¿Cuál de las siguientes opciones actualmente posee:

- Internet móvil
- Internet residencial (Wifi en casa)
- Ninguna de las anteriores

5. Para obtener información sobre los servicios de una empresa prefiere:

- Realizar una llamada telefónica a la empresa
- Buscar la página web de la empresa

6. Siendo el 5 la mayor puntuación, del 1 al 5, ¿qué tan importante es para usted que la Clínica Arias tenga su propia página web?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

7. ¿Qué información le gustaría ver en la página web de la Clínica Arias?

- Horarios
- Servicios
- Aseguradoras afiliadas
- Medicos
- Otros: _____

8. ¿Le gustaría poder hablar con una persona que le conteste sus preguntas personales sobre los procedimientos médicos de la Clínica Arias, a través de la Página Web de la Clínica?

- Sí
- No

9. ¿Tiene alguna idea o comentario adicional para añadir a la Página web de la Clínica Arias?

Figura 59.
Encuesta
página web
Clínica Arias.

Luego de realizada la retroalimentación con la empresa, se concluye que la propuesta de la creación de la Página Web es acertada y bien formulada. Para el Comité Directivo de la Clínica esta propuesta resultó oportuna y atinada a los tiempos y necesidades de la Clínica. Sobre la Propuesta II, la directiva se muestra positiva ante el ahorro de material gastable y erradicación de errores de impresión que esta presenta.

Con los resultados de la encuesta realizada a los clientes se queda demostrado que la propuesta de la página web tendría mayor efectividad en su versión de teléfonos móviles, pues el 94% de los encuestados actualmente poseen un teléfono inteligente y un 56% tienen computadoras, lo que es un factor favorable para la efectividad y desempeño de los efectos de la aplicación de la página web. Para agregar el 88% de los encuestados le agrado la idea de poder conversar con una persona sobre las inquietudes que presenten sin tener que presentarse en la Clínica.

Al comprender la importancia de la página web, la directiva aceptó y validó la propuesta de la Página Web, para su aplicación inmediata. De los encuestados solo 2 personas no tienen internet ni móvil ni residencial, el resto posee la habilitación a estos servicios, lo que representa accesibilidad para el uso de la Página Web de la Clínica. Es importante resaltar el rango de edades, donde un 43% de los encuestados son mayores de 65 años de edad y ningún encuestado posee menos de 18 años.

Dentro de los comentarios y sugerencias para agregar a la Página Web están, agregar el contacto de los médicos de consulta, esto para tener un mayor acercamiento a los mismos. Por otro lado, esta mejora de la información que se encuentra en el prototipo, como las imágenes de los servicios, como forma de complemento a la data presente. Para añadir, otro comentario es agregar la diferencia a pagar por cada servicio según la aseguradora que se utilice. Para la segunda propuesta, la sugerencia sugerida por la Arq. Ruth Velazquez es de no contratar a un personal nuevo para este proceso si no de capacitar a la empleada encargada de los resultados de imágenes para el envío de los resultados por Whatsapp.

6. Plan de Reorientación

6.1 Creación Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral o el Balanced Scorecard es un modelo de gestión estratégica que ayuda a una empresa a comunicar mejor sus estrategias y traducirla a objetivos. De igual forma, este cuadro apoya la creación de valor de los recursos y controla el desempeño de la empresa y sus integrantes. En el presente capítulo, se desarrolla este modelo como fuente para la ideación de objetivos estratégicos a ser medidos por sus indicadores, metas, acciones y proyectos, sustentado de una propuesta de valor y de el desarrollo de estrategias tanto competitivas como por perspectivas.

6.1.1 Objetivos Perspectiva Financiera

1. Incrementar los ingresos en un 30% para el año 2022.
2. Disminución de un 60% de las cuentas por pagar durante los años 2022 - 2023.
3. Aumentar el flujo de efectivo en un 40% para finales del año 2022.
4. Mejorar el margen de ganancias en un 45% durante el periodo de 3 años.

6.1.2 Objetivos Perspectiva del Cliente

1. Mejorar en un 45% la satisfacción del cliente para 2023.
2. Fortalecer el posicionamiento regional de la Clinica Arias en un 20% el sector salud dominicano para el año 2024.
3. Acrecentar el volumen de nuevos clientes en un 25% para el año 2023.
4. Potencializar la retención de clientes en un 30% para los años 2022 y 2023.

6.1.3 Objetivos Perspectiva de Procesos

1. Mejorar el desempeño de las operaciones del servicio brindado por la Clínica en un 40% en un plazo de 2 años.
2. Obtener mayor capacidad de respuesta para los servicios de imagenología para mediados del año 2023.
3. Estandarizar los procesos de compra de material gastable clínico para finales del 2023.
4. Aumento de la automatización de los procesos de la Clínica en un 40% para 2024

6.1.4 Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

1. Afinar la comunicación interna de los departamentos de la Clinica Arias en un 65% para el año 2022.
2. Aumentar las capacitaciones por departamento del personal médico y administrativo en un 80% por los próximos 4 años.
3. Maximizar la productividad de los colaboradores de la Clinica Arias en un 80% para finales del año 2022.
4. Mejorar la cultura organizacional de la Clínica en un 30% para mediados del año 2023.

6.1.5 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

- Perspectiva financiera:

Objetivo 1: Incrementar los ingresos en un 30% para el año 2022.

Indicador: Monto de ingresos anuales presentados en el estado de resultados de la Clínica.

Objetivo 2: Disminución de un 60% de las cuentas por pagar durante los años 2022 - 2023.

Indicador: Monto de las CxP presentadas en el estado de resultados de la Clínica.

Objetivo 3: Aumentar el flujo de efectivo en un 40% para finales del año 2022.

Indicador: Movimiento de efectivo presentado en el estado de flujo de efectivo de la Clínica.

Objetivo 4: Mantener el crecimiento del margen de ganancias durante el periodo de 2 años.

Indicador: Porcentaje del margen de ganancias presentado en el estado de resultados de la Clínica.

- **Perspectiva del Cliente:**

Objetivo 1: Mejorar en un 45% la satisfacción del cliente para 2023.

Indicador: Índice de satisfacción de usuarios.

Objetivo 2: Fortalecer el posicionamiento regional de la Clínica Arias en un 20% en el sector salud dominicano para el año 2024.

Indicador: Movimiento e interacción de usuarios en la Página Web.

Objetivo 3: Acrecentar el volumen de nuevos clientes en un 25% para el año 2023.

Indicador: Porcentaje de nuevos clientes que visiten la Clínica.

Objetivo 4: Potencializar la retención de clientes en un 30% para los años 2022 y 2023.

Indicador: Porcentaje de clientes fijos de la Clínica.

- **Perspectiva de Procesos:**

Objetivo 1: Mejorar el desempeño de las operaciones del servicio brindado por la Clínica en un 40% en un plazo de 2 años.

Indicador: Medición de la Productividad (Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados) de los procesos de la Clínica.

Objetivo 2: Obtener mayor capacidad de respuesta para los servicios de imagenología para mediados del año 2023.

Indicador: Tiempo de entrega de resultados diagnóstico a los pacientes.

Objetivo 3: Estandarizar los procesos de compra de material gastable clínico para finales del 2023.

Indicador: Formalización de los procesos de abastecimiento Clínico.

Objetivo 4: Aumento de la automatización de los procesos de la Clínica en un 40% para 2024

Indicador: Instalación, uso y desempeño del sistema logístico en los procedimientos de la Clínica.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Objetivo 1: Afinar la comunicación interna de los departamentos de la Clínica Arias en un 65% para el año 2022.

Indicador: Porcentaje del uso de las herramientas de comunicación y su índice de efectividad

Objetivo 2: Aumentar las capacitaciones en un 80% por departamento del personal médico y administrativo por los próximos 4 años.

Indicador: Grado de efectividad de la gestión de cursos y talleres realizados al personal.

Objetivo 3: Maximizar la productividad de los colaboradores en un 50% de la Clínica Arias para finales del año 2022.

Indicador: Índice de desempeño laboral por área

Objetivo 4: Mejorar la cultura organizacional en un 30% de la Clínica para mediados del año 2023.

Indicador: Índice de satisfacción del colaborador

6.1.6 Metas, Acciones y Proyectos.

- Indicadores de la Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Incrementar los ingresos en un 30% para el año 2022.

Indicador: Monto de ingresos anuales presentados en el estado de resultados de la Clínica.

META	ACCIONES	PROYECTO
Incremento de un 30% de ingresos en 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar los servicios y ofertas por la página web - Incrementar alianzas con aseguradoras - Fomentar el uso de las redes sociales 	Potencializar el posicionamiento de la Clínica Arias

Cuadro 13. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Financiera. Elaboración: Propia.

Objetivo 2: Disminución de un 60% de las cuentas por pagar durante los años 2022 - 2023.

Indicador: Monto de las CxP presentadas en el estado de resultados de la Clínica.

META	ACCIONES	PROYECTO
Disminución CxP en los próximos 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar los ingresos y gastos a través de herramientas financieras. - Negociar con proveedores posibles descuentos por pago anticipado - Automatizar y/o estandarizar el manejo de las cuentas por pagar 	Análisis de la cuentas por cobrar y mejora de la gestión de pagos

Cuadro 14. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Financiera. Elaboración: Propia.

Objetivo 3: Aumentar el flujo de efectivo en un 40% para finales del año 2022.

Indicador: Movimiento de efectivo presentado en el estado de flujo de efectivo de la Clínica.

META	ACCIONES	PROYECTO
Flujo de efectivo aumentado en un 40% en 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar inventario clínico - Controlar gastos e ingresos de la Clínica - Minimizar las salidas de efectivo extraordinarias - Creación de un presupuesto oportuno 	Creación de un sistema de cobros efectivo

Cuadro 15. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Financiera. Elaboración: Propia.

Objetivo 4: Mantener el crecimiento del margen de ganancias durante el periodo de 2 años.

Indicador: Porcentaje del margen de ganancias presentado en el estado de resultados de la Clínica.

META	ACCIONES	PROYECTO
Mayor margen de ganancias durante 3 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Envío de resultados de diagnóstico digital - Eficientar gastos de material gastable de laboratorio - Disminuir el dispendio de materiales de la cocina de la Clínica 	Recorte gastos innecesarios

Cuadro 16. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Financiera. Elaboración: Propia.

- Indicadores de la Perspectiva del Cliente

Objetivo 1: Mejorar en un 45% la satisfacción del cliente para 2023.

Indicador: Índice de satisfacción de usuarios.

META	ACCIONES	PROYECTO
Aumentar en un 45% el índice de satisfacción del cliente para 2023.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear los instrumentos necesarios para realizar las evaluaciones de satisfacción de los usuarios. - Definir los protocolos y procesos de actuación para garantizar gestión adecuada de las quejas y su resolución. - Desarrollar y ejecutar planes de acción para corregir las insatisfacciones en los usuarios. 	Optimizar la atención al usuario

Cuadro 17. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Cliente. Elaboración: Propia.

Objetivo 2: Fortalecer el posicionamiento regional de la Clínica Arias en un 15% en el sector salud dominicano para el año 2024.

Indicador: Cantidad de servicios de valor agregado / Movimiento de usuarios en la Página Web.

META	ACCIONES	PROYECTO
Acrecentar el posicionamiento en un 20% para el 2024.	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de página web - Adquisición de nuevos equipos a la vanguardia para el servicio diagnóstico - Mejorar tiempo de respuesta - Incremento de la cartera de servicios - Aumento del portfolio de médicos consultores - Implementación de tecnología en los procesos de facturación - Ofrecer diversas opciones de dieta para los pacientes 	Implementación y desarrollo de la Página Web de la Clínica.

Cuadro 18. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Cliente. Elaboración: Propia.

Objetivo 3: Acrecentar el volumen de clientes para el año 2022.

Indicador: Porcentaje de nuevos clientes que visiten la Clínica.

META	ACCIONES	PROYECTO
Acrecentar el volumen de nuevos clientes en un 25% para el año 2023.	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la información constantemente en la página web de la Clínica - Uso de las herramientas de marketing en la comunidad - Reactivación de las redes sociales - Creación de campaña para dar a conocer las ofertas y servicios de la Clínica 	Creación de una base de datos de clientes de la Clínica

Cuadro 19. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Cliente. Elaboración: Propia.

Objetivo 4: Mantener y potencializar la retención de clientes para los años 2022 y 2023.

Indicador: Porcentaje de clientes fijos de la Clínica.

META	ACCIONES	PROYECTO
Retener clientes en un 30% en 2022 y 2023.	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio personalizado - Adoptar herramientas de relacionamiento con clientes - Mejorar el tiempo de respuesta - Definir cuál será la primera experiencia del usuario - Brindar un trato personalizado 	Crear confianza y seguridad de los clientes en su primera experiencia

Cuadro 20. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Cliente. Elaboración: Propia.

- Indicadores de la Perspectiva de Proceso

Objetivo 1: Mejorar el desempeño de las operaciones del servicio brindado por la Clínica en un 40% en un plazo de 2 años.

Indicador: Productividad [(Productos o Servicios Producidos) / (Recursos Utilizados)] de los procesos de la Clínica.

META	ACCIONES	PROYECTO
Mejorar el desempeño de las operaciones un 40% en 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear sistema de incentivos para los colaboradores - Desarrollo de metas y logros a corto plazo para los colaboradores - Bonos por desempeño 	Aumento de la productividad del personal clínico mediante programa de incentivos

Cuadro 21. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Procesos. Elaboración: Propia.

Objetivo 2: Obtener mayor capacidad de respuesta para los servicios de imagenología para mediados del año 2022.

Indicador: Tiempo de entrega de resultados diagnóstico a los pacientes.

META	ACCIONES	PROYECTO
Mejorar capacidad de respuesta para el servicio de imágenes para el 2022.	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de información necesaria para envío digital de los resultados diagnósticos 	Implementación de envío de resultados por Whatsapp o correo electrónico

Cuadro 22. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Procesos. Elaboración: Propia.

Objetivo 3: Estandarizar los procesos de compra de material gastable clínico para finales del 2023.

Indicador: Formalización de los procesos de abastecimiento Clínico.

META	ACCIONES	PROYECTO
Estandarizar la compra de material clínico para 2023.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los procesos y procedimientos para la selección adquisición de productos, insumos y servicios - Definir las características técnicas de los productos y servicios se adquieren de manera frecuente - Definir en el sistema de logística y almacén, los stocks mínimos máximos de los productos que con mayor frecuencia se utilizan en la Institución. 	Formalización del proceso de compras

Cuadro 23. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Procesos. Elaboración: Propia.

Objetivo 4: Aumento de la automatización de los procesos de la Clínica en un 40% para 2024

Indicador: Instalación y desempeño del sistema logístico en los procedimientos de la Clínica.

META	ACCIONES	PROYECTO
Aumento de la automatización de los procesos de la Clínica en un 40% para 2024	<ul style="list-style-type: none"> - Cotización, implementación y capacitación del programa de Admonición, Facturación e Inventario para el proceso logístico. 	Implementar ERP para los sistema de logístico de la Clínica

Cuadro 24. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Procesos. Elaboración: Propia.

- Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Objetivo 1: Afinar la comunicación interna de los departamentos de la Clínica Arias en un 65% para el año 2022.

Indicador: Porcentaje del uso de las herramientas de comunicación y su índice de efectividad

META	ACCIONES	PROYECTO
Afinar la comunicación interna en un 65% para 2022.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar actividades internas para fortalecimiento de relaciones interlaborales - Mejorar la accesibilidad a la información - Amplificar las herramientas para la transparencia de data y envío de información 	Incentivar el flujo de información por departamento de la Clínica

Cuadro 25. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Aprendizaje y Conocimientos. Elaboración: Propia.

Objetivo 2: Aumentar las capacitaciones en un 80% por departamento del personal médico y administrativo por los próximos 4 años.

Indicador: Grado de efectividad de la gestión de cursos y talleres realizados al personal

META	ACCIONES	PROYECTO
Aumentó la capacitación del personal en un 80% para el 2024	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y ejecutar un plan de capacitaciones y talleres para el personal. - Investigar y cotizar capacitaciones pertinentes a las áreas y procesos a mejorar. 	Creación del programa de educación continuada al personal

Cuadro 26. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Aprendizaje y Conocimientos. Elaboración: Propia.

Objetivo 3: Maximizar la productividad de los colaboradores en un 50% de la Clínica Arias para finales del año 2022.

Indicador: Índice de desempeño laboral por área

META	ACCIONES	PROYECTO
Maximizar la productividad laboral en un 50% para 2022.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un presupuesto para la el pago de bonos e incentivos por metas y logros a corto plazo - Definir un instrumento para la realización de las evaluaciones desempeño de 360 grados 	Creación de un programa de incentivos al colaborador.

Cuadro 27. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Aprendizaje y Conocimientos. Elaboración: Propia.

Objetivo 4: Mejorar la cultura organizacional en un 30% de la Clínica para mediados del año 2023.

Indicador: Índice de satisfacción del colaborador

META	ACCIONES	PROYECTO
Mejorar la cultura organizacional en un 30% para 2023.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer y implementar el credo organizacional - Reconocimiento de logros de los colaboradores - Dar autonomía a los colaboradores - Incentivar la diversidad e inclusión 	Estimular la autonomía de los empleados a través de la confianza y seguridad

Cuadro 28. Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Aprendizaje y Conocimientos. Elaboración: Propia.

6.2 Propuesta de Valor

La Clínica Arias ofrece servicios diversos enfocados en la atención amable de sus enfermeras y médicos especialistas. La propuesta de valor de la Clínica se fundamenta, en su amplia variedad de alianzas con Aseguradoras de Salud que le brinda al usuario facilidad y comodidad en su experiencia como cliente. Para añadir, la empresa sobresale por sus limpias y organizadas instalaciones remodeladas, lo que se muestra como un valor agregado para la empresa.

Para la comunidad, la Clínica está localizada en una centralizada y cómoda ubicación, lo que se traduce como una ventaja competitiva para la empresa. Este factor además, garantiza el fácil acceso a nuevos usuarios que requieren de atenciones médicas de urgencias. La Clínica demuestra una alta capacidad de respuesta a los usuarios que recurren a emergencias, los mismos son atendidos de manera rápida y eficaz por las enfermeras en turno. Sin duda alguna, la Clínica Arias es para sus usuarios, una conveniente y fiable opción para la solución de las situaciones de salud que estos presenten.

6.3 Estrategia Competitiva

Las estrategias competitivas de una empresa son un conjunto de acciones o actividades, ya sean ofensivas y/o defensivas, que se realizan con la finalidad de crear una posición ventajosa frente a los demás competidores que la empresa posee. Existen 3 tipos de estrategias competitivas genéricas que son las estrategias de liderazgo en costes, las estrategias de diferenciación y las estrategia de enfoque, segmentación o nicho.

La Clínica Arias desarrolla una estrategia de enfoque, segmentación o nicho. Para poder cumplir con las necesidades de los usuarios, la Clínica centra sus actividades en el Servicio Regional de Salud de Valdesia, con mayor enfoque a los usuarios de la provincia de San José de Ocoa y la provincia de Peravia. Simultáneamente, la Clínica muestra atributos de poseer una estrategia en liderazgo en costos en sus servicios de imagenología y laboratorio clínico, esto se mide por la alta demanda de estos servicios para la empresa. Sin embargo, no presentan indicadores de desarrollar una estrategia de diferenciación, sus servicios y productos no son de alta diferencia entre los competidores.

Para apoyar su estrategia de enfoque, segmentación o nicho, los servicios de la empresa estudiada van de la mano con el comportamiento de su segmento, al estos ser en gran parte análogos, los diversos procesos se realizan de forma física y poco digital. Del mismo modo, la Clínica responde al alto porcentaje de personas mayores de edad que recurren al centro, personalizando el servicio al cliente a este nicho de mercado.

6.4 Estrategias por Perspectiva

ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVA	
FINANCIERA	CLIENTE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear alianza con la aseguradora ARS META SALUD 2. Disminución de las deudas de la Clínica a acreedores y proveedores 3. Crear y pagar anuncios informativos de radio a través de RADIO OCOA. 4. Crear presupuesto para la compra de materiales necesarios para la cocina. 5. Creación de cuentas bancarias especializadas por fondos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear canal de conversación con el usuario a través de la Página Web 2. Publicidad invasiva - informativa de los equipos de Rayos X y ecografías de la Clínica para una promoción pagada a través de Instagram y Facebook / Creación de módulo de ofertas en la Página Web 3. Realizar reuniones mensuales con los directivos para discutir y crear soluciones inmediatas a las insatisfacciones en los usuarios 4. Crear un módulo de sugerencias y reclamaciones en la Página web de la Clínica 5. Realizar periódicamente encuestas de satisfacción de los usuarios, por correo y presencial.
PROCESOS	APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enlistar los logros y metas que se quieren lograr por departamento y responsabilizar al personal correspondiente, y asignar el monto del incentivo o bono por el correcto cumplimiento. 2. Realizar y mantener actualizado el sistema de inventario de activos fijos. 3. Crear los Manuales de protocolos y procedimientos de todos servicios de la Institución. 4. Creación de un puesto para la recopilación y envío de los resultados de manera digital 5. Disminuir los stock de medicamentos e insumos dispersos centralizando en tres unidades de dispensación (Emergencia, Hospitalización y bloque quirúrgico), con responsables específicos de los despachos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar a cada área un canal de conversación digital únicamente para mantener informado a cada colaborador de las situaciones laborales pertinentes a la comunicación interna 2. Realizar talleres, cursos, formaciones por área y en horario flexible dependiendo del horario de servicio de los enfermeros y médicos 3. Reconocer y recompensar las contribuciones valiosas de lo colaboradores 4. Evaluaciones del personal a los dirigentes / Dar a conocer y implementar el credo organizacional / Velar por un buen ambiente laboral / Sanciones a las faltas de éticas

Cuadro 29. Estrategias por Perspectivas. Elaboración: Propia.

6.5 Construcción del Cuadro de Mando Integral (Ver anexo)

Luego de analizado cada uno de los factores, objetivos y perspectivas que componen el Mando Integral, se procede a la composición de la matriz con la herramienta digital Microsoft Excel. Dicho ejercicio está anexado al trabajo como forma herramienta visual complementaria.

En este capítulo se da forma al plan de reorientación en base a los objetivos que se persiguen a través del FODA realizado. Con la creación de la matriz de mando integral se establecen los objetivos en base a las finanzas, los clientes, los procesos y el aprendizaje. Los objetivos definen las metas y resultados que se pretende lograr, estos funcionan como estándares para medir el desempeño organizacional.

Los objetivos descritos en el presente capítulo están fijados en base a la rentabilidad, eficiencia y crecimiento de la Clínica Arias. Para el objetivo financiero, se tomó en cuenta el ciclo de vida de la Clínica, al ser de crecimiento, los objetivos están basados en el aumento de los ingresos y de las ventas. La creación de los objetivos con perspectiva al cliente le permite a la Clínica perseguir resultados estratégicos que impulsan su competitividad y fortaleza en el mercado, amarrado del desempeño y mejora continua de sus procesos y el perfeccionamiento de sus conocimientos y extensión del aprendizaje de sus colaboradores.

7. Alineación Estratégica

7.1 Presupuesto vinculado al plan de respuesta

7.1.1 Presupuesto por perspectiva

Luego de darle forma a los objetivos por perspectiva en el capítulo anterior, se procede a asignarle a estos, un porcentaje de participación dentro de un presupuesto aproximado, en donde la empresa deberá de cumplir con las actividades y acciones propuestas para poder recuperar la inversión establecida en el plan. El siguiente cuadro expone dicho presupuesto, filtrado por las perspectivas correspondientes, y adicional, el porcentaje que representa cada monto presupuestado dentro del total general.

Presupuesto por Perspectiva Clínica Arias		
Perspectiva	Monto	%
Perspectiva Financiera	DOP 85,700	6%
Perspectiva del Clientes	DOP 499,000	36%
Perspectiva de Procesos	DOP 346,700	25%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	DOP 469,370	32%
Total	DOP 1,371,070	100%

Cuadro 30. Presupuesto por perspectiva Clínica Arias. Elaboración: Propia.

Como complemento a la información anterior, se realizó una gráfica en donde se contempla que el mayor peso dentro del presupuesto lo lleva la “*Perspectiva de Clientes*” representando un 36% del total del presupuesto expuesto. Del mismo modo, la “*Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento*” muestra un 32% del total presupuestado para el presente plan.

Estos datos numéricos fueron recolectados dentro del departamento de finanzas de la Clínica Arias. Además, se complementa de diversas fuentes de investigación que sirvieron como sustento para el aproximado de los montos presupuestados.

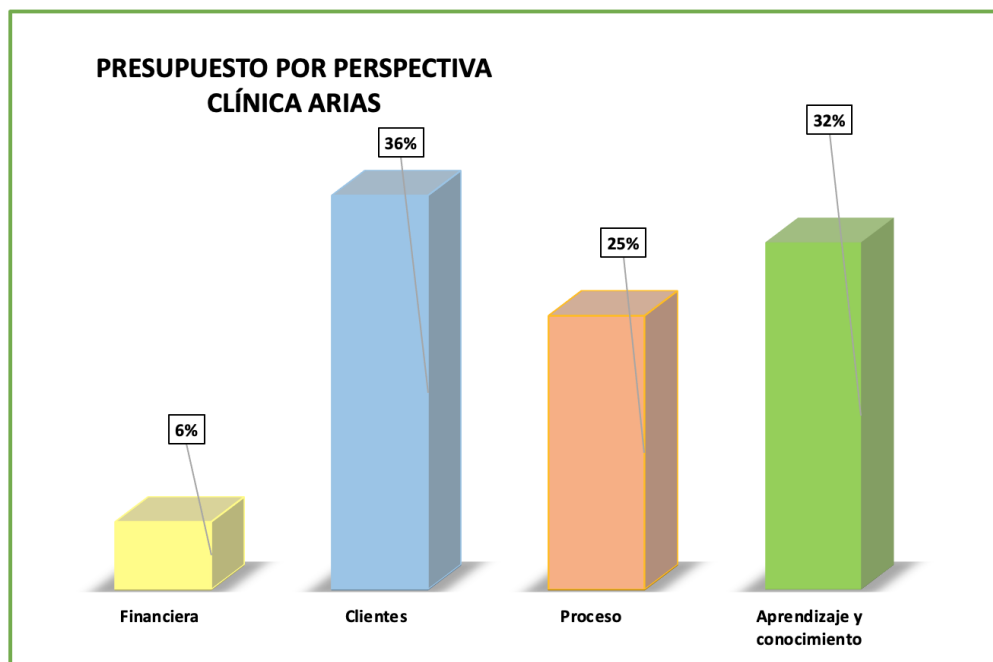


Figura 60. Gráfico presupuesto por perspectiva Clínica Arias. Elaboración: Propia.

7.1.2 Presupuesto por perspectiva por año

Las estrategias, cuyos objetivos fueron desglosados en el capítulo anterior, están diseñadas para ser desarrolladas en el periodo de tiempo de 4 años. En la siguiente tabla se desglosa el presupuesto por cada año de implementación. La distribución se basó en el porcentaje de implementación y desarrollo por año de las metas, que se diseñaron dentro del mando integral, con el objetivo de cumplir progresiva y armoniosamente los objetivos y metas pensadas para el correcto desempeño del plan.

Presupuesto por perspectiva por año Clínica Arias					
Perspectiva	Año I	Año II	Año III	Año IV	Monto Total
Perspectiva Financiera	DOP 85,700	-	-	-	DOP 85,700
Perspectiva del Clientes	DOP 262,900	DOP 136,100	DOP 50,000	DOP 50,000	DOP 499,000
Perspectiva de Procesos	DOP 123,000	DOP 73,990	DOP 88,210	DOP 61,500	DOP 346,700
Perspectiva A&C	DOP 213,703	DOP 75,967	DOP 75,000	DOP 75,000	DOP 469,370
Total	DOP 685,303	DOP 286,057	DOP 213,210	DOP 186,500	DOP 1,371,070
%	49%	22%	15%	14%	100%

Cuadro 31. Presupuesto por perspectiva por año Clínica Arias. Elaboración: Propia.

Tomando como base, la “Figura 52”, donde queda representado que la “Perspectiva de Clientes” es el renglón con más peso dentro del total general del presupuesto, en el siguiente gráfico, se muestra como este renglón supera a los demás en término de inversión para el primer y segundo año de implementación de las estrategias. Sin duda alguna, la “Figura 52” y la “Figura 53” se complementan al mostrar la información de manera vertical y horizontal.

Dentro de los 4 años, vemos que el tercer año de implementación de estrategias, es el que menos peso tiene dentro de la inversión correspondiente al plan, esto mayormente se debe a que el renglón de inversión de “Perspectiva Financiera” es desarrollada únicamente en el primer año, lo que disminuye la inversiones del segundo, tercero y cuarto año. Por otro lado, la “Perspectiva de Procesos” se muestra con un movimiento constante durante los 4 años. Este renglón, muestra mayor fuerza para el último año en comparación a los demás renglones de dicho año, ya que, la “Perspectiva de Clientes” y la “Perspectiva de Procesos” para este año tienen menor porcentaje de desarrollo.

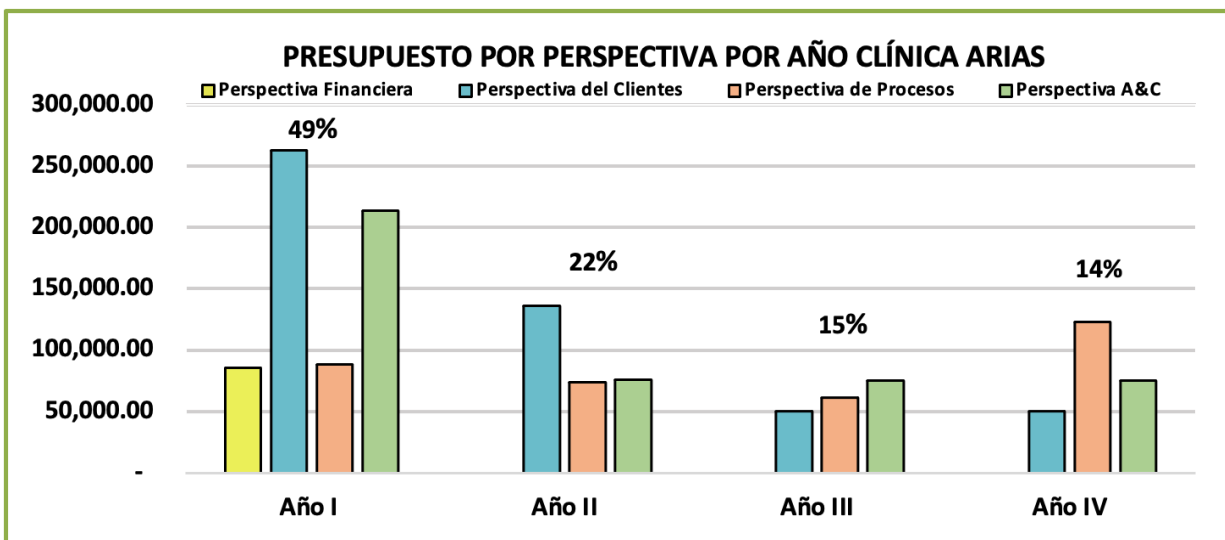


Figura 61. Gráfico presupuesto por perspectiva por año Clínica Arias. Elaboración: Propia.

7.2 Análisis de retorno sobre la inversión

A continuación se exponen el desglose de la inversión por año de las estrategias y proyectos anteriormente definidos para el logro y cumplimiento de las metas establecidas dentro del Plan de Reorientación Estratégica para la Clínica Arias. Dentro del desglose se detalla el ingreso esperado de los costos de inversión para los 4 años en los que se estará desarrollando el plan.

INVERSIÓN AÑO 1	Costo Inversion RD\$	Ingreso esperado RD\$
Compra e instalación de nuevo sistema logístico	\$ 61,500.00	\$ -
Capacitación nuevo sistema logístico	\$ 45,000.00	\$ -
Propaganda Radial	\$ 65,700.00	\$ 167,000.00
Creacion modulo de sugerencias en Pagina Web	\$ 18,600.00	\$ 67,000.00
Promoción en Página Web	\$ 50,000.00	\$ 125,000.00
Plan de Marketing Redes Sociales	\$ 85,000.00	\$ 160,000.00
Mantenimiento anual Pagina Web	\$ 22,400.00	\$ -
Auditoria de Procesos	\$ 37,450.00	\$ -
Contratacion analistas externos para creacion de protocolos y manuales	\$ 55,000.00	\$ -
Talleres y capacitación personal	\$ 75,000.00	\$ -
Dominio Pagina Web	\$ 2,000.00	\$ -
Auditoria financiera anual	\$ 37,653.00	\$ -
Incentivos y bonos personal	\$ 130,000.00	\$ -
	\$ 685,303.00	\$ 519,000.00

Figura 62. Inversión año 1 . Elaboración: Propia.

INVERSIÓN AÑO 2	Costo Inversion RD\$	Ingreso esperado RD\$
Auditoria financiera anual	\$ 35,000.00	\$ -
Desarrollador pagina web	\$ 22,900.00	\$ -
Promoción en Página Web	\$ 50,000.00	\$ 129,000.00
Plan de Marketing Redes Sociales	\$ 85,000.00	\$ 163,000.00
Salario encargado Pagina Web	\$ 12,800.00	\$ -
Talleres y capacitación personal	\$ 75,000.00	\$ -
Implementacion buzones de sugerencias y encuestas de satisfaccion	\$ 5,357.00	\$ -
	\$ 286,057.00	\$ 292,000.00

Figura 63. Inversión año 2 Clínica Arias. Elaboración: Propia.

INVERSIÓN AÑO 3	Costo Inversion RD\$	Ingreso esperado RD\$
Auditoria financiera anual	\$ 35,000.00	-
Promoción en Página Web para ventas	\$ 50,000.00	223,500.00
Mantenimiento sistema logistico	\$ 24,647.00	-
Talleres y capacitación personal	\$ 75,000.00	-
Salario encargado Pagina Web	\$ 12,800.00	-
Auditoria de procesos	\$ 15,763.00	-
	\$ 213,210.00	\$ 223,500.00

Figura 64. Inversión año 3 presupuesto Clínica Arias. Elaboración: Propia.

INVERSIÓN AÑO 4	Costo Inversion RD\$	Ingreso esperado RD\$
Auditoria financiera anual	\$ 35,000.00	\$ -
Promoción en Página Web	\$ 50,000.00	\$ 204,600.00
Mantenimiento sistema logistico	\$ 26,500.00	\$ -
Talleres y capacitación personal	\$ 75,000.00	\$ -
	\$ 186,500.00	\$ 204,600.00

Figura 65. Inversión año 4 presupuesto Clínica Arias. Elaboración: Propia.

Luego del desarrollo del desglose de las inversiones anuales y los ingresos que estas representan por cada año de implementación del Plan Estratégico para la Clínica, utilizamos estos montos para la realización del cálculo del ROI (Return of Investment). Esta herramienta nos ayuda a medir la relación de las ganancias a obtener de las estrategias realizadas y las inversiones que se llevarán a cabo para el desarrollo de las mismas. Para la estimación de las ventas brutas BAU se tomó el renglón de ventas brutas real dentro de los estados financieros de la Clínica para el 2021, y en base a este monto se proyectaron los años siguientes.

Para el año 1 el ROI se muestra negativo con -24% del rendimiento económico de la inversión realizada, esto debido mayormente a que en este primer año se realizan múltiples estrategias simultáneamente. Para el año 2 muestra una mejora del retorno de la inversión con un 2%, y la curva es positiva para el año 2 y 3, con un ROI de 5% y 10 % simultáneamente.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
VENTAS BRUTAS BAU	RD\$ 14,010,066.00	RD\$ 14,800,000.00	RD\$ 15,101,500.00	RD\$ 16,567,888.00	RD\$ 17,900,876.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTAL		RD\$ 789,934.00	RD\$ 301,500.00	RD\$ 1,466,388.00	RD\$ 1,332,988.00
% DE VENTAS BRUTAS		5.64%	2.04%	9.71%	8.05%
INVERSION INCREMENTAL (PLAN ESTRATEGICO)		RD\$ 685,303.00	RD\$ 286,057.00	RD\$ 213,210.00	RD\$ 186,500.00
VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICOS)		RD\$ 519,000.00	RD\$ 292,000.00	RD\$ 223,500.00	RD\$ 204,600.00
% DE VENTAS BRUTAS INCREMENTALES (PLAN ESTRATEGICO)		4%	2%	1%	1%
TOTAL DE VENTAS (BAU- ORGANICA + PE)		RD\$ 15,319,000.00	RD\$ 15,393,500.00	RD\$ 16,791,388.00	RD\$ 18,105,476.00
ROI		-24%	2%	5%	10%

Figura 66. Análisis ROI Clínica Arias. Elaboración: Propia.

7.3 Alineación Personal

Para el buen desempeño y evolución de las estrategias a través de los años planteados en el Plan, es indiscutible la correcta asignación de personal para el desarrollo de metas y objetivos. Por ello, en el siguiente cuadro, se le asigna a cada objetivo de cada perspectiva, un responsable tanto de la ejecución de las acciones como del seguimiento de las actividades. La alta gerencia de la Clínica Arias se ve enormemente involucrada dentro del seguimiento de las actividades específicas que presentan, por ello entre los responsables del seguimiento de los objetivos vemos tanto a los gerentes del área, como a los directores de la división.

OBJETIVOS	RESPONSABLE	
	EJECUCIÓN	SEGUIMIENTO
Perspectiva Financiero		
Incrementar los ingresos en un 30% para el año 2022.	Encargada de contabilidad	Gerente Financiero
Disminución de un 60% de las cuentas por pagar durante los años 2022 - 2023.	Encargada de contabilidad	Gerente Financiero
Aumentar el flujo de efectivo en un 40% para finales del año 2022.	Encargada de contabilidad	Gerente Financiero
Mejorar el margen de ganancias en un 45% durante el periodo de 3 años.	Encargada de contabilidad	Gerente Financiero
Perspectiva Cliente		
Mejorar en un 45% la satisfacción del cliente para 2023.	Gerente planificación	Director Administrativo
Fortalecer el posicionamiento regional de la Clínica Arias en un 20% el sector salud dominicano para el año 2024.	Gerente planificación	Director Administrativo
Acrecentar el volumen de nuevos clientes en un 25% para el año 2023.	Gerente planificación	Director Administrativo

Potencializar la retención de clientes en un 30% para los años 2022 y 2023.	Gerente planificación	Director Administrativo
Perspectiva de Procesos		
Mejorar el desempeño de las operaciones del servicio brindado por la Clínica en un 40% en un plazo de 2 años.	Gerente de planificación	Director Administrativo
Obtener mayor capacidad de respuesta para los servicios de imagenología para mediados del año 2023.	Encargada Laboratorio e Imagenología	Gerente de planificación
Estandarizar los procesos de compra de material gastable clínico para finales del 2023.	Encargada Almacén	Gerente de planificación
Aumento de la automatización de los procesos de la Clínica en un 40% para 2024	Encargada de compras	Gerente de planificación
Perspectiva A&C		
Afinar la comunicación interna de los departamentos de la Clínica Arias en un 65% para el año 2022.	Encargada RR.HH	Director Administrativo
Aumentar las capacitaciones por departamento del personal médico y administrativo en un 80% por los próximos 4 años.	Encargada RR.HH	Director Administrativo
Maximizar la productividad de los colaboradores de la Clínica Arias en un 80% para finales del año 2022.	Encargada RR.HH	Director Administrativo
Mejorar la cultura organizacional de la Clínica en un 30% para mediados del año 2023.	Encargada RR.HH	Director Administrativo

Cuadro 32. Alineación del personal con los objetivos Clínica Arias. Elaboración: Propia.

7.4 Mapa Estratégico

Como forma de comunicar las estrategias y objetivos del Plan de Reorientación, se procede al uso de la herramienta del “Balanced Scorecard” o “Mapa Estratégico”. Este cumple la función de dejar visualmente explícitos los objetivos estratégicos desarrollados y la relación entre cada uno de ellos. Con este recurso también evaluamos cómo interlazar el aprendizaje de los colaboradores a la adaptación de los procesos internos y a la satisfacción de los clientes externos. La siguiente figura representa la vinculación de los objetivos realizados para la Clínica Arias de cada una de las perspectivas desglosadas.

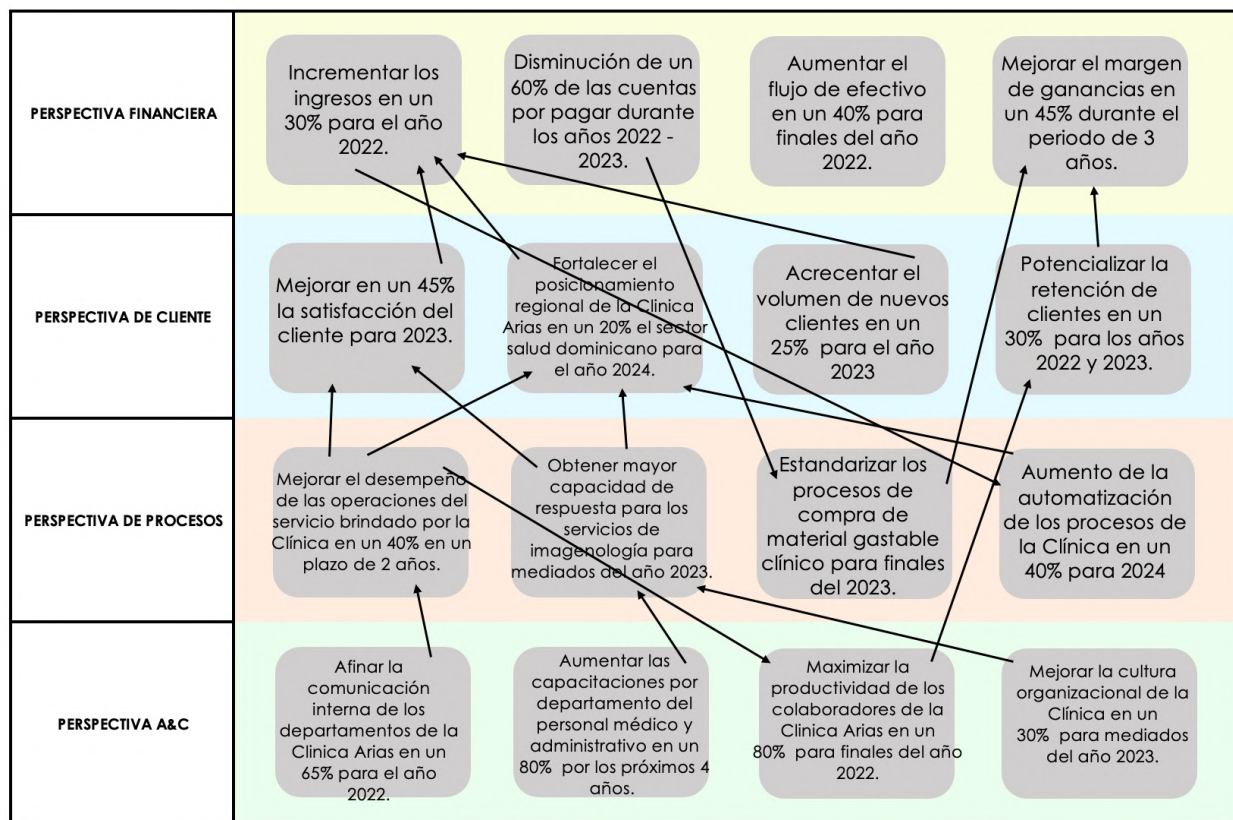


Figura 67. Gráfico presupuesto por perspectiva por año Clínica Arias. Elaboración: Propia.

8. Conclusiones y Recomendaciones finales

8.1. Aspectos Concluyentes

Conclusiones generales

El desarrollo del Plan de Reorientación Estratégica para la Clínica Arias sostiene una investigación de la situación actual de la empresa basada en el ambiente externo e interno de la misma, con el fin de encontrar puntos de mejora en su estructura y procedimientos para poder desarrollar un plan de acción que eleve su posicionamiento actual en el mercado. Por consiguiente, dentro del levantamiento de información realizado se evidencia la necesidad de un modelo estratégico de reestructuración interna que lleve a la Clínica a realizar sus metas administrativas, contables y de servicio médico.

Sin duda, la Clínica Arias, posee debilidades notables y crecientes, pero también goza de ventajas competitivas que, al sacarles provecho se puede lograr una mejor gestión y dirección empresarial basada en estrategias que envuelvan estas fortalezas y recursos que posee y las transforme en beneficios orgánicos para la empresa. Dentro del Mando Integral, recurso utilizado para el diseño de las estrategias, se desarrollan las acciones a realizar desglosadas por año de realización. Este Plan de Orientación tiene una duración de 4 años, en los cuales se deberá realizar las actividades claves para el logro de los objetivos planteados en el presente proyecto.

Conclusiones por objetivos específicos del plan

Objetivo 1: Establecer las fortalezas y debilidades a través de un levantamiento de información tanto del microambiente como del macroambiente de la empresa, con el fin de apoyar el desarrollo de estrategias y acciones de orientación.

El disturbio en la toma de decisiones, las fallas en la implementación de dichas decisiones, la falta de estructuración, y la falta de capacitación alimenta a la deficiencia estratégica de la Clínica Arias. Quedó en evidencia la falta de cumplimiento de metas y responsabilidades por parte de toda la estructura organizacional. La empresa carece de una lógica estratégica que ayude al desempeño de la misma a través de sus propios recursos y capacidades. La empresa estudiada, muestra un déficit administrativo en todas sus áreas.

Como resultado a la investigación externa, se concluye que las oportunidades que obtiene la empresa se basan en las áreas de tecnología y mercadeo, pues a través de el benchmarking se analizó que las herramientas o factores que le beneficia a las empresas competidoras son su contenido mercadológico, su página web, su acercamiento a los clientes por las redes sociales y el uso de la tecnología como avance para la facilidad de los usuarios. Por otro lado, siendo su mayor fortaleza el amplio portafolio de Aseguradoras de Salud que posee la Clínica Arias, se apoya de sus alianzas para mejorar la retención de clientes, además de su cómoda ubicación y su limpieza y seguridad garantizada.

Objetivo 2: Precisar el posicionamiento actual de la empresa ante los competidores.

Tras la realización de la Matriz CPM se pudo identificar que la Clínica Arias se encuentra en tercer lugar dentro del posicionamiento competitivo de su mercado, delimitado por la SRS correspondiente. Esto debido a la falta de transformación digital, el tiempo de respuesta y con los recursos médicos que cuenta la empresa para sus procedimientos.

La Clínica es superada por el Centro Médico Aguasvivas y el Hospital San José. Entre las ventajas comunes que tienen los competidores de la Clínica Arias están las Páginas Web oportuna que presentan informaciones pertinentes y actualizadas, y actividades mercadológicas por canales acertados para sus usuarios.

Objetivo 3: Desarrollar un Plan de Reorientación Estratégica con enfoque al reposicionamiento de la Clínica.

El Plan de Reorientación parte de los objetivos que se persiguen a través del FODA realizado. Con la creación de la matriz de mando integral se logró establecer dichos objetivos en base a las finanzas, los clientes, los procesos y el aprendizaje. Estos fueron descritos en el s en base a la rentabilidad, eficiencia y crecimiento de la Clínica Arias. Así como el objetivo financiero, están basados en el aumento de los ingresos y de las ventas.

La creación de los objetivos con perspectiva al cliente le permite a la Clínica perseguir resultados estratégicos que impulsan su competitividad y fortaleza en el mercado, amarrado del desempeño y mejora continua de sus procesos y el perfeccionamiento de sus conocimientos y extensión del aprendizaje de sus colaboradores. Tras el análisis CAME se diseñaron las estrategias que luego permitieron la creación de las propuestas sugeridas para la empresa. Dentro de las estrategias validadas por el cliente está la incorporación de un modelo de trabajo para el envío de resultados diagnósticos a través de Whatsapp para ahorro de material gastable, facilidad al usuario, y modernización de respuesta de procesos de diagnóstico. La misma envuelve la falta de modernización y digitalización de la empresa que vemos como tendencia en la industria.

Para añadir, se aterriza de manera gráfica y visual las estrategias que se han desarrollado con ayuda del ROI y se alinea tanto el personal como la inversión a cada objetivo que se desglosa en el Mando Integral. Con esto, se mide tanto la efectividad y desempeño de manera numérica como el progreso y desenvolvimiento de las actividades propuestas dentro del Plan de Reorientación Estratégico para la Clínica Arias.

Objetivo 4: Delimitar por tiempo la implementación de las estrategias dentro del Plan de Reorientación.

El Plan de Orientación propuesto para la empresa tiene un periodo de realización de 4 años. La construcción del Mando Integral aterriza de manera gráfica la repartición presupuestaria de las estrategias a través de los años. Colocando así las acciones dentro de un tiempo estimado para la realización de cada proyecto a realizar. Para especificar aún más el tiempo de implementación, se divide los puntos de vistas por perspectiva, y cada perspectiva con su objetivo delimitado al tiempo designado para el desarrollo de la estrategia correspondiente. Dentro de las estrategias que duran 4 años está la de la capacitación al personal, pues esta juega un papel importante para cumplir con los objetivos generales del Plan para la empresa.

8.2 Recomendaciones

Recomendaciones generales

La Clínica Arias posee una mayor fortaleza que es la del buen servicio de sus empleados, sin embargo esto no es suficiente para mantener la rentabilidad de la empresa. Se recomienda tomar mayor enfoque a las estrategias sobre el control de los asuntos financieros, estos se encuentran diversos y con errores continuos. De igual forma, se exhorta respetar la estructura organizacional presente, muchos empleados toman decisiones por encima de otros, lo que causa un caos administrativo diario y con efectos inmediatos. Para lograr las metas que se proponen deben de enfocarse mayormente en formalizar los procesos internos de contabilidad y finanzas.

Recomendaciones por objetivos específicos del plan

Objetivo 1: Establecer las fortalezas y debilidades a través de un levantamiento de información tanto del microambiente como del macroambiente de la empresa, con el fin de apoyar el desarrollo de estrategias y acciones de orientación.

Debido a su alta falta de profesionalidad, se recomienda contratar a un personal calificado. Para ello, se debe de realizar un presupuesto anual para destinar un cómodo porcentaje a los salarios y bonos, pues esto define parte del desempeño y comodidad de sus empleados. De la misma forma, se exhorta la búsqueda de profesionales del área de finanzas para el control y gestión del flujo de caja, pues este presenta un problema constante de irregularidades y robos. Se aconseja que estos nuevos perfiles de trabajo sean dirigidos a personas jóvenes con menos carga familiar y más energía. Dentro de las fortalezas a explotar se aconseja incursionar más en el mundo del mercadeo digital y la participación en conferencias anuales realizadas localmente.

Objetivo 2: Precisar el posicionamiento actual de la empresa ante los competidores.

Se recomienda continuar con la realización de sus actividades comunes con las mejoras diseñadas en este Plan de Reorientación enfocándose en la implementación de aquellos servicios adicionales que le agregan valor a la empresa acercándose cada vez más a la automatización paulatina de los procesos. Además, se aconseja el uso de las herramientas que brindan las redes sociales.

Para esta última estrategia, se debe de buscar a alguien entre 20 y 28 años, con un perfil proactivo y creativo que se ocupe de optimizar el uso mercadológico de dichas redes.

Objetivo 3: Desarrollar un Plan de Reorientación Estratégica con enfoque al reposicionamiento de la Clínica.

Para la correcta implementación y evolución del plan se aconseja apegarse a la sugerencia de contratar personal único para las tareas específicas que se proponen en él. Pues una de las debilidades que tiene la empresa es que cuenta con personal realizando tareas múltiples simultáneamente. Al no delimitarse las responsabilidades, se causa descontento, tardanza en las respuestas a los superiores y falta de desempeño. Un punto importante a relucir es el de la realización de un presupuesto para asignar un porcentaje adecuado a los bonos de los empleados. Pues sirve de motivación para el correcto desarrollo de las responsabilidades.

Objetivo 4: Delimitar por tiempo la implementación de las estrategias dentro del Plan de Reorientación.

Para el desarrollo de las estrategias, se exhorta al estudio dedicado del tiempo propuesto. Se recomienda verificar si el presupuesto cumple con las expectativas de retorno del ingreso antes de iniciar el desarrollo. Simultáneamente, es de suma importancia asignar el porcentaje especificado a las estrategias de capacitación y plan de bonificación, estos cumplen con los deseos expresados por los colaboradores en la encuesta, y son el motor para el cumplimiento de los objetivos financieros propuestos.

Listado de imágenes y tablas

Imágenes

Figura 1. Etapas de la gestión de una empresa. Fuente: Guía metodológica para la gestión clínica por procesos

Figura 2. Creación de la necesidad clínica en los usuarios. Fuente: Guía metodológica para la gestión clínica por procesos

Figura 3 - Ejemplo análisis FODA.

Figura 4 - Logo Clinica Arias.

Figura 5 - Dr. Velazquez y Lourdes Henriquez, en la compra de la Clinica Arias, 1965.

Figura 6 - Dr. Ramón Darío Valenzuela, Cirujano General y Laparoscopista.

Figura 7 - Equipo de laboratorio clínico de la Clinica Arias.

Figura 8 - Equipo de Rayos X de la Clinica Arias.

Figura 9 - Equipo de sonografía de la Clinica Arias.

Figura 10 - Equipo de odontología de la Clinica Arias.

Figura 11- Estructura organizacional de la Clínica Arias.

Figura 12 - Área de Compras y Control de Inventario de la Clínica Arias.

Figura 13 - Almacén suministros de la Clinica Arias.

Figura 14 - Talonario de Facturación Laboratorio de la Clinica Arias.

Figura 15 - Talonario de Facturación Rayos X de la Clinica Arias.

Figura 16 - Talonario de Facturación Imágenes de la Clínica Arias.

Figura 17 - Formulario ARS Humano.

Figura 18 - Anuncio en Mural de la Clínica Arias.

Figura 19 - Perfil de Facebook de la Clinica Arias.

Figura 20 - Perfil y estadísticas de Instagram de la Clinica Arias.

Figura 21 - Formulario Solicitud de Compras Clínica Arias.

Figura 22 - Contrato de Trabajo Clínica Arias.

Figura 23 - Empleados Capacitados en Servicio al Cliente por INFOTEP Clinica Arias.

Figura 24 - Matriz Evaluación de Factores Internos Clínica Arias.

Figura 25 - Respuesta 1 cuestionario.

Figura 26 - Respuesta 2 cuestionario.

Figura 27 - Respuesta 3 cuestionario.

Figura 28 - Respuesta 4 cuestionario.

Figura 29 - Respuesta 5 cuestionario.

Figura 30 - Respuesta 6 cuestionario.

Figura 31- Respuesta 7 cuestionario.

Figura 32 - Poblacion censada por sexo, segun año del censo, 1920-2010.

Figura 33 - Estimaciones y Proyecciones Nacionales de Población 1950-2100, 2014.

Figura 34 - Servicio Regional de Valdesia. Fuente: Seguro Nacional de Salud (SNS).

Figura 35 - Logo Centro Medico El Maniel.

Figura 36 - Logo Hospital San Jose.

Figura 37 - Centro Medico Aguasvivas.

Figura 38 - Mapa de Grupos Estratégicos.

Figura 39 - Información básica poblacional renglón V, Valdesia.

Figura 40 - Población afiliada a un seguro familiar de salud 2017.

Figura 41- Porcentaje de afiliados(as) a un seguro de salud, según renglón de residencia.

Figura 42 - Diamante de Porter Clínica Arias.

Figura 43 - Propuesta Pagina Web Clinica Arias. Elaboración: Propia

Figura 44 - Propuesta Pagina Web Clinica Arias. Elaboración: Propia

Figura 45 - Propuesta Pagina Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

Figura 46 - Propuesta Página Web Clínica Arias - Chat en Vivo. Elaboración: Propia

Figura 47 - Propuesta Página Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

Figura 48 - Propuesta Página Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

Figura 49 - Propuesta Página Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

Figura 50 - Propuesta Página Web Clínica Arias. Elaboración: Propia

Figura 51 - Propuesta Pagina Web Clinica Arias. Elaboración: Propia

Figura 52 - Resultados encuesta validación cliente página web Clínica Arias.

Figura 53 - Resultados encuesta validación cliente página web Clínica Arias.

Figura 54 - Resultados encuesta validación cliente página web Clínica Arias.

Figura 55 - Resultados encuesta validación cliente página web Clínica Arias.

Figura 56 - Resultados encuesta validación cliente página web Clínica Arias.

Figura 57 - Resultados encuesta validación cliente página web Clínica Arias.
Figura 58 - Resultados encuesta validación cliente página web Clínica Arias.
Figura 59 - Encuesta de validación con el cliente página web Clínica Arias.
Figura 60 - Gráfico presupuesto por perspectiva Clínica Arias. Elaboración: Propia.
Figura 61 - Gráfico presupuesto por perspectiva por año Clínica Arias. Elaboración: Propia.
Figura 62 - Inversión año 1 . Elaboración: Propia.
Figura 63 - Inversión año 2 Clínica Arias. Elaboración: Propia.
Figura 64 - Inversión año 3 presupuesto Clínica Arias. Elaboración: Propia.
Figura 65 - Inversión año 4 presupuesto Clínica Arias. Elaboración: Propia.
Figura 66 - Análisis ROI Clínica Arias. Elaboración: Propia.
Figura 67 - Gráfico presupuesto por perspectiva por año Clínica Arias. Elaboración: Propia.

Cuadros

Cuadro 1 - Herramientas para Design Thinking.
Cuadro 2 - Desglose proceso Design Thinking
Cuadro 3 - Descripción de puestos Clínica Arias.
Cuadro 4 - Aspectos legales generales Clínica Arias.
Cuadro 5 - Registro de nombre y actividad Clínica Arias.
Cuadro 6 - Estado de Resultado Junio 2021, Clínica Arias.
Cuadro 7 - Matriz de Recursos y Capacidades Clínica Arias.
Cuadro 8 - Matriz Evaluación Factores Externos Clínica Arias.
Cuadro 9 - Matriz Evaluación Perfil Competitivos Clínica Arias.
Cuadro 10 - Análisis Misión de la Clínica Arias.
Cuadro 11 - Análisis Visión de la Clínica Arias.
Cuadro 12 - Análisis FODA (CAME) Clínica Arias.
Cuadro 13 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Financiera. Elaboración: Propia.
Cuadro 14 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Financiera. Elaboración: Propia.
Cuadro 15 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Financiera. Elaboración: Propia.
Cuadro 16 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Financiera. Elaboración: Propia.

Cuadro 17 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Cliente. Elaboración: Propia.

Cuadro 18 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Cliente. Elaboración: Propia.

Cuadro 19 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Cliente. Elaboración: Propia.

Cuadro 20 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva Cliente. Elaboración: Propia.

Cuadro 21 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Procesos. Elaboración: Propia.

Cuadro 22 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Procesos. Elaboración: Propia.

Cuadro 23 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Procesos. Elaboración: Propia.

Cuadro 24 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de Procesos. Elaboración: Propia.

Cuadro 25 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de A & C. Elaboración: Propia.

Cuadro 26 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de A & C. Elaboración: Propia.

Cuadro 27 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de A & C. Elaboración: Propia.

Cuadro 28 - Metas, acciones y proyectos - Perspectiva de A & C. Elaboración: Propia.

Cuadro 29 - Estratégicos por Perspectivas. Elaboración: Propia.

Cuadro 30 - Presupuesto por perspectiva Clínica Arias. Elaboración: Propia.

Cuadro 31 - Presupuesto por perspectiva por año Clínica Arias. Elaboración: Propia.

Cuadro 32 - Alineación del personal con los objetivos Clínica Arias. Elaboración: Propia.

Referencias Bibliográficas

Torrado, M. (2004) Estudios de encuesta. En R. Bisquerra Metodología de la investigación educativa (231-257). Barcelona: La Muralla

Carreño, A. (2009), “Medición de la calidad, la eficiencia y la productividad en hospitales públicos de tercer nivel de atención en Bogotá, 2008”. En Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, 17: 203-222.

Guillermo Campos y Covarrubias , Nallely Emma Lule Martínez La observación, un método para el estudio de la realidad. Revista Xihmai VII (13), 45-60, Enero-junio de 2012

Secretaria del Estado de Salud Pública (2001). Ley General de Salud.

Huérffano, Yoleidy, Vera, Miguel, Del Mar, Atilio, Chacón, José, Vera, María, Bautista, Nahid, Martínez, María Sofía, Rojas, Joselyn, Bermúdez, Valmore, Contreras-Velásquez, Julio, Graterol-Rivas, Modesto, Wilches- Duran, Sandra, Torres, Maritza, Prieto, Carem, Siguencia, Wilson, Ortiz, Rina, Aguirre, Miguel, Angarita, Lisse, Cerda, Marcos, Garicano, Carlos, Hernández-Ladinde, Juan Diego, Arias, Víctor, Graterol-Silva, Rosemily, Chacín, Maricarmen, & Bravo, Antonio. (2016). Medical Imaging: Foundations and Scope. Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica, 35(3), 71-76. Recuperado en 23 de septiembre de 2021, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-02642016000300002&lng=es&tln_g=en .

Castro Serva, F, J, .Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter.

Contreras Sierra, Emigdio Rafael (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35),152-181.[fecha de Consulta 23 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>

Paredes Galarza, L, V. ,& Vargas Jacome, S, L. . (2011). Análisis, diseño e implementación de un sistema informático de laboratorio clínico para el Centro de Diagnostico Clinico C.D.C.

Revistas bolivianas (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000700009&script=sci_arttext .

Ministerio de Salud Pública. Establecimientos y Servicios de Salud que Requieren Habilitación. https://www.msp.gob.do/web/dghan/?page_id=737.

Ministerio de Salud Pública. Tercer Nivel de Atención. <https://srseuriquillo.gob.do/dependencias/servicios-de-salud-del-nivel-especializado/servicios-del-tercer-nivel-de-atencion/>.

Periodico El Nuevo Diario. (2019). Centro de Diagnóstico CIMAT abre sus puertas. <https://elnuevodiario.com.do/centro-de-diagnostico-cimat-abre-sus-puertas/>

Periodico Hoy. (2021) Imágenes médicas, un recurso para diagnosticar enfermedades a tiempo.

<https://hoy.com.do/imagenes-medicas-un-recurso-para-diagnosticar-enfermedades-a-tiempo/>

Design Thinking en Español. <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Salud Pública (2021). Resolución No. 000048.

ONE (2010). Informe General-censo-2010.pdf

Periodico El Caribe (Octubre 8, 2021) Sitio web:

<https://www.elcaribe.com.do/actualidad/lugares-publicos-empresas-y-escuelas-exigiran-tarjeta-de-vacunacion/>

Ministerio de Obras Públicas (Octubre 4, 2021). Sitio Web:

<https://www.msp.gob.do/web/?p=13498>

Periodo Diario Libre (Octubre 9, 2021) Sitio web:

<https://www.diariolibre.com/actualidad/salud/gobierno-dice-ha-invertido-recipientemente-rd-2308>

5-millones-en-vacunas-y-medicamentos-contra-el-covid-19-PN29248153

Gabinete de Salud - Republica Dominicana (2021) Sitio web:

<https://vicepresidencia.gob.do/gabinete-de-salud/>

Periodico Diario Libre (Octubre 10, 2021) Sitio web:
<https://www.diariolibre.com/actualidad/sin-estado-de-emergencia-el-pais-inicia-nueva-etapa-en-la-lucha-contra-el-covid-19-MP29262169>

Banco Central de la República Dominicana (Julio 29, 2021). Sitio web:
<https://www.bancentral.gov.do/a/d/5148-bcrd-informa-que-la-economia-dominicana-crecio-133--en-el-primer-semester-del-ano-2021#:~:text=BCRD%20informa%20que%20la%20econom%C3%ADa%20dominicana%20creci%C3%B3%2013.3%20%25%20en,primer%20semester%20del%20a%C3%B1o%202021>

Ministerio de Obras Públicas (Octubre 9, 2021). Sitio Web:
<https://www.msp.gob.do/web/?p=13624>

Ministerio de Salud Pública (2021). Presupuesto aprobado para el año 2021. Sitio web:
<https://www.msp.gob.do/web/Transparencia/presupuesto-aprobado-del-ano/>

Revista Contacto (2021) La salud digital: una transformación en la gestión y atención del paciente. Sitio web:
<http://revistacontactord.com/la-salud-digital-una-transformacion-en-la-gestion-y-atencion-del-paciente/>

Oficina Nacional de Estadística. (Octubre, 2017))Panorama estadístico.
<https://web.one.gob.do/media/wlmguejj/bolet%C3%ADnpanoramaestad%C3%ADstico89poblaci%C3%B3nafiadaaunsegurodesaludenlarepdomenhogar2016sept-oct2017.pdf>

Listin Diario, (Abril 12, 2021) Tecnología al servicio de una medicina segura. Sitio web:
<https://listindiario.com/la-vida/2021/04/12/665362/tecnologia-al-servicio-de-una-medicina-segura>

Noticias SIN (Octubre 2, 2021). Sitio web:
<https://noticiassin.com/provincias/productores-de-hortalizas-de-san-jose-de-ocoa-rechazan-desalajo-1164141>

SECRETARÍA DE ESTADO DE SALUD PÚBLICA Y ASISTENCIA SOCIAL (2003).
REGLAMENTO PARA LA HABILITACIÓN DE ESTABLECIMIENTO Y SERVICIOS DE
SALUD PDF.

USAID (2007). PERFIL DE LOS SISTEMAS DE SALUD REPÚBLICA DOMINICANA PDF.

Diario Libre (Julio 23, 2021). Sitio web:
<https://www.diariolibre.com/actualidad/medioambiente/medio-ambiente-comienza-el-lunes-censo-en-comunidades-de-san-jose-de-ocoa-LD27716148>

Gabinete de Salud - República Dominicana (2021). Habilitación de Establecimientos y Servicios de Salud. Sitio Web: https://www.msp.gob.do/web/?page_id=6263

Ana Hernandez (2021) Administración de los inventarios en el sector salud. Sitio web: <https://www.saludiarario.com/administracion-de-los-inventarios-en-el-sector-salud/>

Jose Ramon Martinez et, al 2003. Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de enfermería.

Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 28(4):729-739, abril, 2012. Sitio web: https://www.scielosp.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csp/v28n4/12.pdf