

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL SECTOR.....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO LEGAL.....</b>	<b>6</b>
<b>DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA CLÍNICA PRO VIDA S.R.L.....</b>	<b>8</b>
<b>1. ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>8</b>
1.1. MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).....	10
1.1.1. <i>Factores Económicos</i> .....	11
1.1.2. <i>Factores tecnológicos</i> .....	13
1.1.3. <i>Factores Sociales</i> .....	14
1.1.4. <i>Factores Legales</i> .....	15
1.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (E.F.E.).....	17
1.2.1. <i>Oportunidades</i> .....	18
1.2.2. <i>Amenazas</i> .....	20
1.3. LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	22
1.3.1. <i>Análisis de las Barreras de Entrada</i> .....	27
1.3.2. <i>Análisis de las Barreras de Salida</i> .....	30
1.3.3. <i>Análisis de la Rivalidad entre Competidores</i> .....	30
1.3.4. <i>Análisis de los Compradores</i> .....	34
1.3.5. <i>Análisis de los Proveedores</i> .....	36
1.3.6. <i>Análisis de los Sustitutos</i> .....	39
1.3.7. <i>Análisis de la Tecnología</i> .....	41
1.3.8. <i>Evaluación general</i> .....	42
1.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO.....	43
<b>2. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>46</b>
2.1. ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO.....	47
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>48</b>
2.1.1. <i>Misión</i> .....	48
2.1.1.1. Validación de la Misión.....	49
2.1.1.2. Observaciones.....	49
2.1.2. <i>Visión</i> .....	50
2.1.2.1. Validación de la Visión.....	51
2.1.2.2. Observaciones.....	51
2.1.3. <i>Objetivos</i> .....	52
2.1.4. <i>Principios y Valores</i> .....	52
2.1.5. <i>Análisis de la Estrategia Gerencial</i> .....	53
2.1.6. <i>Ciclo de vida de la Empresa</i> .....	55
2.1.7. <i>Servicios que brinda la Clínica Pro Vida</i> .....	57
2.1.8. <i>Cadena de Valor</i> .....	59
2.1.8.1. Identificación de las actividades de valor.....	60
2.1.8.2. Actividades Primarias.....	61

2.1.8.3.	Ventajas Competitivas.....	64
2.1.9.	<i>Cadena de Utilidad del Servicio</i> .....	65
2.1.10.	<i>Conclusiones de los instrumentos de Planificación Estratégica</i> .....	70
<b>DIAGNOSTICO DE MERCADO</b> .....		73
2.1.11.	<i>Identificación de Factores Críticos de Éxito</i> .....	73
2.1.12.	<i>Identificación y Evaluación de las Estrategias Comerciales de la Empresa</i> .....	79
2.1.12.1.	Estrategia de Precio.....	80
2.1.12.2.	Estrategia de Promoción.....	81
2.1.12.3.	Estrategia de Localización.....	82
2.1.13.	<i>Cartera de Negocios</i> .....	82
2.1.14.	<i>Características de los Servicios</i> .....	88
2.1.15.	<i>Oferta de Servicios</i> .....	89
2.1.15.1.	Servicio Base.....	89
2.1.15.2.	Servicios Periféricos Asociados u Obligatorios.....	90
2.1.15.3.	Servicios Periféricos Complementarios o No Obligatorios.....	91
2.1.16.	<i>Mercadotecnia de Servicios</i> .....	92
2.1.17.	<i>Análisis de las Ventas</i> .....	94
2.1.18.	<i>Sondeo preliminar de mercado</i> .....	95
2.1.18.1.	Determinación del Universo de Estudio.....	95
2.1.18.2.	Identificación del objetivo.....	97
2.1.18.3.	Sondeo a pacientes actuales de la clínica Pro Vida.....	99
2.1.18.4.	Sondeo a posibles pacientes de la clínica Pro Vida.....	113
2.1.18.5.	Conclusiones del Estudio de Mercado.....	126
2.1.19.	<i>Perfil del Paciente</i> .....	127
2.1.20.	<i>Características Demográficas</i> .....	127
2.1.21.	<i>Tipos de Pacientes</i> .....	128
2.1.22.	<i>Elementos importantes en la Atención y Servicio al Cliente</i> .....	129
2.1.23.	<i>Características y necesidades que buscan y tienen los pacientes en general</i> .....	131
2.2.	<b>CONCLUSIONES DEL ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO</b> .....	132
2.3.	<b>ÁREA ORGANIZACIONAL - ADMINISTRATIVA</b> .....	133
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....		133
2.3.1.	<i>Organización Interna</i> .....	133
2.3.2.	<i>Estructura Organizacional</i> .....	134
2.3.3.	<i>Departamentalización</i> .....	136
2.3.3.1.	Servicios Directos o Técnicos.....	136
2.3.3.2.	Servicios Indirectos o Administración.....	137
2.3.4.	<i>Organigrama</i> .....	137
2.3.4.1.	Descripción del Organigrama.....	140
2.3.4.2.	Observaciones.....	142
2.3.5.	<i>Recursos Humanos</i> .....	143
2.3.5.1.	Inventario de Recursos Humanos de la Clínica Pro Vida S.R.L.....	144
2.3.5.2.	Reglamento Interno.....	146
2.3.5.3.	Manual de Funciones.....	147
2.3.5.4.	Descripción de Puestos y Cargos.....	148
<b>DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO</b> .....		150
2.3.6.	<i>Evaluación del Estilo de Liderazgo Y Motivación</i> .....	150
2.3.6.1.	Estilo de Liderazgo.....	150
2.3.6.2.	Estilo de Motivación.....	153
•	Motivación Intrínseca y Extrínseca.....	153
2.3.6.3.	Teoría de la Pirámide de las Necesidades.....	156
2.3.7.	<i>Funciones de la Administración</i> .....	159

2.3.7.1.	Planeación .....	160
2.3.7.2.	Organización .....	161
2.3.7.3.	Integración .....	162
2.3.7.4.	Dirección .....	163
2.3.7.5.	Control .....	164
2.4.	<b>CONCLUSIONES DEL ÁREA ORGANIZACIONAL – ADMINISTRATIVO</b> .....	166
2.5.	<b>ÁREA OPERATIVA - FINANCIERA</b> .....	168
	<b>DIAGNÓSTICO OPERATIVO</b> .....	168
2.5.1.	<i>Evaluación de los Principales Procesos</i> .....	168
2.5.1.1.	Flujogramas .....	169
2.5.1.2.	Símbolos y estándares para el Diagrama de Flujo .....	169
2.5.1.3.	Proceso de Internación .....	172
2.5.1.4.	Proceso de Internación por Emergencia: .....	175
2.5.1.5.	Proceso de Pedido de Medicamentos .....	179
2.5.1.6.	Proceso de Defunción .....	182
2.5.1.7.	Proceso de Pago de Servicios .....	184
2.5.1.8.	Observaciones de los Procesos .....	186
2.5.2.	<i>Políticas de la Empresa</i> .....	187
2.5.2.1.	Políticas del Área Contable .....	187
2.5.2.2.	Políticas del Área de Recursos Humanos .....	188
2.5.2.3.	Políticas del Área de Ventas .....	188
	<b>DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y CONTABLE</b> .....	189
2.5.3.	<i>Análisis de los Estados Financieros</i> .....	189
2.5.3.1.	Estados de Resultados .....	189
2.5.3.2.	Balance General .....	192
2.5.4.	<i>Análisis Comparativo Horizontal de los Estados Financieros</i> .....	194
2.5.5.	<i>Análisis Comparativo Vertical de los Estados Financieros</i> .....	200
2.5.6.	<i>Análisis por medio de Indicadores Financieros</i> .....	206
2.5.6.1.	Razones de Liquidez .....	206
2.5.6.2.	Razones de Actividad o rotación .....	209
2.5.6.3.	Razones de Endeudamiento .....	212
2.5.6.4.	Razones de Rentabilidad .....	214
2.5.7.	<i>Análisis Contable</i> .....	217
2.5.7.1.	Presupuesto .....	217
2.5.7.2.	Contabilidad .....	218
2.5.7.3.	Plan de Cuentas .....	219
2.5.7.4.	Finalidad de Plan de Cuentas .....	219
2.5.7.5.	Costos .....	220
2.5.7.6.	Costos totales .....	223
2.5.8.	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	223
2.5.8.1.	Cálculo del Punto de Equilibrio .....	224
2.5.8.2.	Interpretación .....	225
2.5.9.	<b>CONCLUSIONES DEL ÁREA OPERATIVO – FINANCIERA</b> .....	226
2.5.10.	<i>Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI)</i> .....	227
2.5.10.1.	Capacidad Directiva .....	228
2.5.10.2.	Capacidad Tecnológica .....	231
2.5.10.3.	Capacidad del Talento Humano .....	233
2.5.10.4.	Capacidad Competitiva .....	238
2.5.10.5.	Capacidad Financiera .....	240
2.5.10.6.	Conclusiones de la matriz PCI .....	243
2.5.11.	<i>Matriz de Factores Internos</i> .....	245
2.5.11.1.	Fortalezas .....	246

2.5.11.2.	Debilidades.....	248
2.6.	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO.....	250
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO ~ EXTERNO .....</b>	<b>253</b>
3.1.	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (I.E.).....	253
3.2.	ANÁLISIS FODA .....	254
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>258</b>
4.1.	INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA.....	258
4.2.	ESQUEMA DE LA PROPUESTA .....	259
4.3.	ANÁLISIS FODA .....	260
4.4.	MATRIZ RELACIÓN PROBLEMA – CAUSA – EFECTO – SOLUCIÓN .....	262
4.5.	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	264
4.6.	VIGENCIA DE LA PROPUESTA .....	264
4.7.	PROPUESTA DEL ÁREA ESTRATÉGICA Y DE MERCADO.....	265
4.7.1.	<i>Planificación Estratégica.....</i>	266
4.7.1.1.	Reestructuración de la Misión.....	266
4.7.1.2.	Reestructuración de la Visión.....	267
4.7.1.3.	Premisas y criterios para el cumplimiento de la Misión y Visión.....	267
4.7.1.4.	Objetivo General.....	268
4.7.1.5.	Objetivos Específicos .....	269
4.7.1.6.	Principios .....	270
4.7.1.7.	Valores .....	271
4.7.2.	<i>Diseño de Estrategias .....</i>	272
4.8.	PLAN DE ACCIÓN.....	272
4.8.1.	<i>Slogan.....</i>	274
4.8.2.	<i>Logotipo .....</i>	274
4.8.3.	<i>Proceso de difusión de la Misión y Visión.....</i>	275
4.8.4.	<i>Presupuesto del Área Estratégica.....</i>	278
4.8.5.	<i>Estrategia de Atención al Cliente .....</i>	279
4.8.6.	<i>Encuesta CLISA.....</i>	282
4.8.7.	<i>Presupuesto Estrategia Atención al Cliente.....</i>	285
4.8.8.	<i>Plan de Endomarketing.....</i>	286
4.8.8.1.	Motivación .....	287
4.8.8.2.	Desempeño.....	292
4.8.8.3.	Integración .....	296
4.8.8.4.	Colaboración.....	300
4.8.9.	<i>Costo de la Propuesta.....</i>	302
4.8.10.	<i>Proyección de los ingresos esperados en caso de una situación optimista.....</i>	303
4.8.11.	<i>Proyección futura de los ingresos (situación optimista).....</i>	304
4.8.12.	<i>Proyección de los ingresos esperados en caso de una situación pesimista.....</i>	305
4.8.13.	<i>Proyección futura de los ingresos .....</i>	306
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....</b>	<b>308</b>
5.1.	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	308
5.2.	RECOMENDACIONES A LA PROPUESTA .....	309
5.3.	APORTES.....	310
5.3.1.	<i>Aportes a la solución el problema.....</i>	310
5.3.2.	<i>Aportes a la Ciencia Administrativa.....</i>	310
5.3.3.	<i>Aporte al país.....</i>	310

5.4. ADENDUM..... 311

---