



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN EL CENTRO DE ENFERMEDADES DIGESTIVAS DR. LUIS FRUGONE MORLA**

**Katherine Lissette Sornoza Mora**

**Abg. MSc. Julio Pérez Peñafiel – Docente**

Ciencias Administrativas-Facultad de Administración

Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

[jperezp@ulvr.edu.ec](mailto:jperezp@ulvr.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Katherine Lissette Sornoza Mora y Julio Pérez Peñafiel (2017): "Plan estratégico para incrementar la rentabilidad en el centro de enfermedades digestivas Dr. Luis Frugone Morla", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/plan-centro-morla.html>

**Resumen:** El plan estratégico propuesto, pretende convertirse en una herramienta de gran importancia que proporcione un sentido de dirección y desarrollo organizacional al centro médico Dr. Luis Frugone. Para este propósito se elabora una estructura metodológica que contempla las técnicas e instrumentos de investigación para la obtención de la respectiva información y poder realizar el diagnóstico estratégico, el cual comprende el análisis general de la situación actual, los factores internos y externos del centro donde se evidencia la capacidad instalada, las técnicas que se utilizan en el desarrollo de las actividades médicas y administrativas. El diseño del plan estratégico tiene por finalidad aumentar los ingresos del centro médico, por medio de las acciones necesarias o estrategias más adecuadas y alcanzables para lograr el objetivo establecido en el tiempo determinado, aprovechando de forma racional los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los que se cuenta en el centro médico.

**Palabras claves:** Planificación Estratégica. Estrategias en la Investigación. Toma de Decisiones. Administración Estratégica.

**Abstract:** The propose strategic plan, is trying to become in a great tool that will provide a way to develop and direction to the medical center of Dr. Luis Frugone. For this purpose we are elaborating a methodological plan that will have all the techniques and instruments of investigations to obtain the information to be able to get the strategic diagnosis., which will

include the general analysis that will include the actual situation, the intern and extern factors of the center which will have evidence of the capacity that was installed, the techniques that we utilized in the development in the medical and administrative activities. The design of the proposed strategic plan is to grow the income of the medical center, trying to use the necessary or strategic actions to obtain the goal in a time frame, utilizing the human resources, financial materials and technologies that the center has.

**Keywords:** Strategic planning, Strategies in research, Decision making, Strategic management.

## I. INTRODUCCIÓN

La medicina es una profesión cuyo propósito es cuidar la salud del hombre y orienta a la prevención de las enfermedades sin importar la nacionalidad de la persona, orden económico-social, racial, político y/o religioso. En consecuencia el médico debe considerar y evaluar al paciente, con el fin de diagnosticar la enfermedad y adoptar las medidas curativas correspondiente. La finalidad de este trabajo es generar un cambio con la propuesta, para mejorar los ingresos del centro médico Dr. Luis Frugone, así mismo fomentar la prevención de enfermedades y seguir brindando un servicio de calidad. Se realiza un diagnóstico a nivel interno y externo del centro para poder identificar los elementos positivos y negativos, con los cuales ha venido funcionando y que a su vez ayudan a la identificación del problema actual que presenta.

El plan estratégico en una entidad de salud permite alinearse a los objetivos estratégicos institucionales, garantizando la consecución de sus diferentes objetivos y se lo aplica en la planificación de las acciones futuras para alcanzar lo deseado, por lo que es necesario recurrir al plan estratégico como una herramienta para lograr la rentabilidad que se desea y así mismo estar preparados para enfrentarse a las situaciones o cambios que se pueda dar en el futuro, propias del mundo de los negocios y de la tecnología que crece cada día, estas referencias han permitido que el centro médico Dr. Luis Frugone, prevea diseñar un plan estratégico.

El Dr. Luis Frugone es un profesional especializado en Gastroenterología con más de 35 años de experiencia y la intención de un gastroenterólogo es siempre resolver a tiempo los problemas de salud de los pacientes y reducir al máximo los índices de mortalidad por enfermedades que puedan generarse en todo el tracto digestivo tanto superior como inferior, por lo que el centro médico se dedica a la actividad de consulta, tratamiento médico y la realización de procedimientos endoscópicos más frecuentes; como la Video Gastroscofia para prevención del cáncer gástrico y Video Colonoscopia para la prevención del cáncer de colon, cuyo propósito es de fomentar la prevención y recuperación de la salud que las personas deben considerar para evitar enfermedades y más si se trata del sistema digestivo. A pesar de la trayectoria y permanencia del centro médico en el mercado y contar con las técnicas más avanzadas para la realización de sus actividades médicas, se ha observado un bajo nivel en sus ingresos por lo que está afectando la rentabilidad y se propone un plan estratégico que se

ajuste al centro y que involucra la misión, visión y valores corporativos, junto a un plan de acción con la finalidad de establecer estrategias que ayuden a seguir brindando un servicio de calidad, incrementar las atenciones y por ende generar una mayor rentabilidad en el centro médico Dr. Luis Frugone.

## II. METODOLOGÍA

Los métodos de investigación son de gran importancia para determinar cómo se va a proceder según la naturaleza de la investigación. El tipo de investigación que se utilizó fue la investigación descriptiva, que implicó en observar y describir la situación actual del centro médico Dr. Luis Frugone, para poder identificar las deficiencias que no permiten su crecimiento económico y establecer soluciones que sean aplicadas en el centro.

Se utilizó el enfoque mixto: en donde se pudo investigar la situación actual del centro médico Dr. Luis Frugone y cómo ha afectado la falta de un plan estratégico, así mismo por existir información y datos en base de sus ejercicios económicos de años anteriores.

Entre las técnicas de investigación que fueron utilizadas está: la observación, entrevista y encuesta como herramientas más eficaces para el diseño de la propuesta. Por medio de la observación se obtuvo información relevante de cómo ha venido disminuyendo la rentabilidad del centro médico en los últimos años, respecto a la entrevista se la realizó al dueño del centro Dr. Luis Frugone donde mencionó algunos de los factores que pueden estar afectando la disminución de los ingresos del centro y las encuestas que fueron aplicadas a los pacientes internos y que aportaron a la fundamentación de las fortalezas y debilidades del centro médico.

La población que se consideró para el desarrollo de las técnicas de investigación fueron: 100 pacientes que utilizaron los servicios médicos del centro, a quienes se les aplicaron las encuestas.

Dr. Luis Frugone a quién se le realizó la respectiva entrevista, con el objetivo que la información obtenida sirvió de guía para la elaboración del plan estratégico del centro médico Dr. Luis Frugone Morla.

## III. RESULTADOS

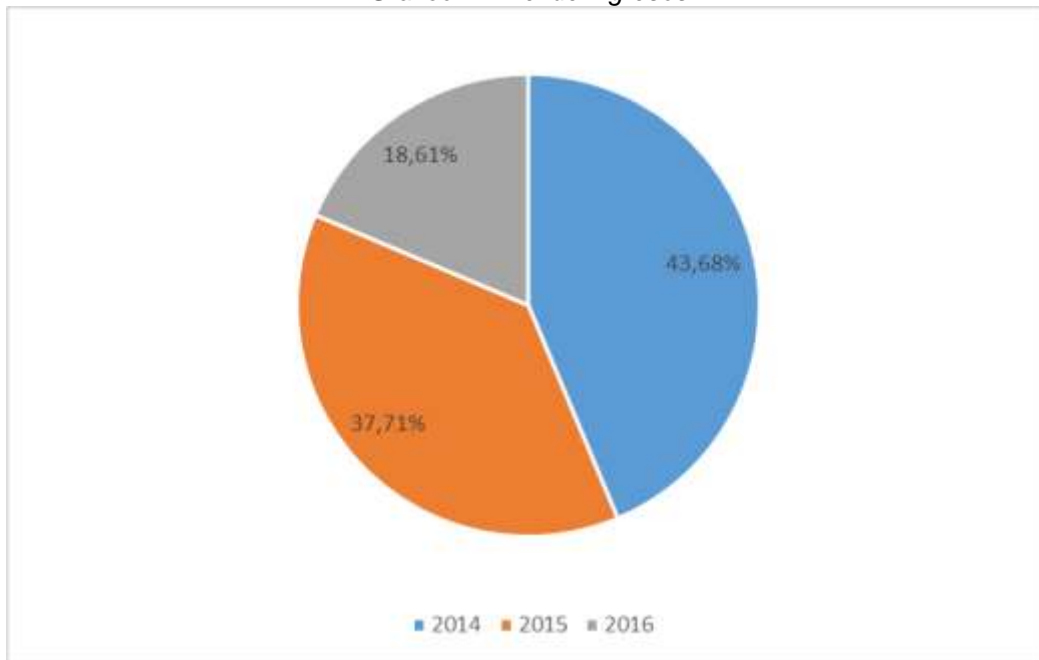
### Técnica de investigación: Documental

*Tabla 1 Nivel de ingresos*

| PRIMER SEMESTRE |                |                |
|-----------------|----------------|----------------|
| AÑO             | VALOR ABSOLUTO | VALOR RELATIVO |
| 2014            | \$ 99.709,34   | 43,68%         |
| 2015            | \$ 86.091,72   | 37,71%         |
| 2016            | \$ 42.470,24   | 18,61%         |
| TOTAL           | \$ 228.271,30  | 100,00%        |

*Fuente: Centro médico Dr. Luis Frugone*

Gráfico 1 Nivel de ingresos



Fuente: Centro médico Dr. Luis Frugone

En comparación con años anteriores, se puede observar que el nivel de los ingresos del centro médico Dr. Luis Frugone ha venido disminuyendo y los pacientes no han aumentado conforme a la capacidad instalada que posee sus instalaciones, dada la oportunidad de prestigio y teniendo una amplia trayectoria profesional, la falta de un plan estratégico no ha permitido que se establezcan parámetros de dirección que permitan dar a conocer los servicios que presta ésta unidad de negocio, por lo que se puede concluir a necesidad de la elaboración de un plan estratégico que permita establecer estrategias para cumplir el objetivo de aumentar los ingresos y seguir brindando un servicio de calidad.

#### **Técnica de investigación: Entrevista**

Por medio de la entrevista que se le realizó al Dr. Luis Frugone, se pudo detectar que el centro médico no cuenta con un plan estratégico que le permita mantener una dirección estratégica para su desarrollo económico, ni con estrategias que permitan la captación de nuevos pacientes, por lo que el Dr. Luis Frugone está de acuerdo con la propuesta del plan estratégico y considera que pueda convertirse en una herramienta de gran importancia no solo para el beneficio personal del centro, sino también el de tratar de llegar al mayor número de personas que requieran la utilización de los servicios que se ofrece.

El Dr. Luis Frugone también considera que los factores que pueden ser los causantes de la disminución de los ingresos del centro, está el incremento de las prestaciones de los servicios por parte las instituciones públicas a sus afiliados y también tiene que ver con la parte económica del país, por los costos de los servicios que ofrece el centro no está al alcance de todas las personas, lo cual se convierte en un factor determinante al momento de adquirir los servicios.

## **Técnica de investigación: Encuestas**

En los resultados de las encuestas se pudo observar que un mayor porcentaje de los pacientes corresponden a pacientes subsecuentes y un porcentaje mínimo a paciente que han visitado por primera vez al centro y afirmaron desconocer los servicios que se ofrece, por lo que se pudo notar que la cifra de nuevos pacientes es muy baja.

Se pudo detectar también la falta de un sistema de comunicación que permita dar a conocer al centro y los servicios que se ofrece, ya que la mayoría de los pacientes han sido referidos por recomendación de otros pacientes o familiares, por lo que afirmaron que se debería incrementar la publicidad en donde se dé información clara sobre los servicios que se ofrecen en el centro, sus beneficios e instalaciones. Así mismo, se pudieron detectar las fortalezas con las que cuenta el centro médico Dr. Luis Frugone, como por ejemplo sus instalaciones que se encuentran adecuadas para la realización de los servicios y la atención médica es excelente y superiores en calidad con respecto a la competencia.

## **Análisis externo**

El análisis externo se encuentra vinculado con:

Proveedores del centro médico; entre estos existe una relación mutuamente beneficiosa y no existen inconvenientes con las entregas de los productos.

Clientes; son todos los pacientes que utilizan los servicios del centro, la mayoría corresponden a pacientes con seguros médicos privados y la atención a pacientes particulares es muy baja.

Competencia; son los centros que brindan prácticamente los mismo servicios y la diferencia radica en los precios, actualmente los consultorios privados, centros médicos, laboratorios, entre otros, han ido evolucionando y experimentado crecimiento considerable.

## **Análisis interno**

En el análisis interno, se estudia los factores como:

Capacidad humana; son todo el personal que labora en el centro los cuales se encuentran calificados y capacitados para el desarrollo de sus actividades.

Capacidad financiera; con respecto a la capacidad financiera se puede notar que está siendo afectada por la disminución de las atenciones.

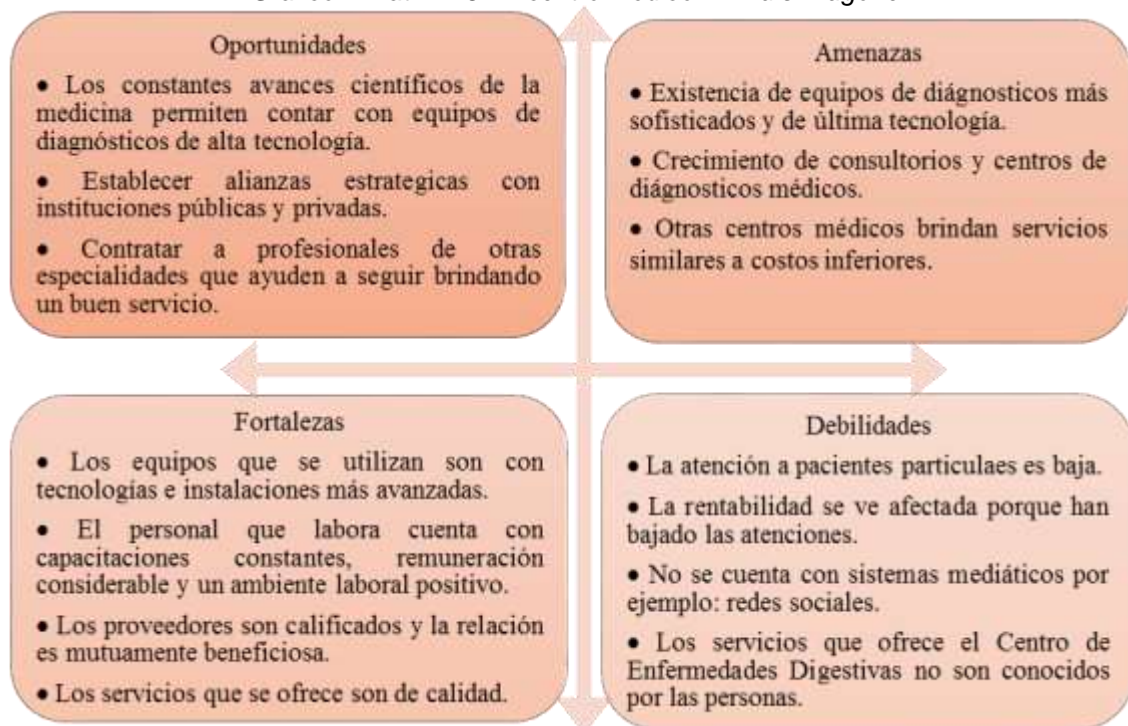
Capacidad tecnológica; los equipos que se utilizan en el centro médico cuentan con los sistemas y las técnicas más avanzadas para el desempeño de sus funciones y brindar un servicio de calidad. La tecnología actual permite obtener un diagnóstico más acertado en los pacientes que se someten a un procedimiento endoscópico y estas técnicas permiten como por ejemplo: la detección de tumores, úlceras gástricas, detección de metaplasia y displasia intestinal, lo cual es indispensable en la prevención del cáncer.

## Análisis de mercado

En el análisis de mercado, los clientes potenciales son considerados hombres y mujeres a partir de los 25 años a nivel nacional, los cuales deben realizarse procedimientos endoscópicos para la prevención del cáncer gástrico y a partir de los 40 años para la prevención del cáncer de colon. Así mismo, lograr de tal manera posicionar al centro e incentivar a utilizar los servicios que ofrece, dando a conocer los beneficios que otorgan estos servicios para evitar enfermedades del sistema digestivo.

Por medio de la elaboración del análisis interno, externo y aspectos generales del centro médico Dr. Luis Frugone, se pudo elaborar una matriz FODA, que ayudará a la estructura, lineamiento y control de las decisiones que se puedan tomar para alcanzar el objetivo deseado.

*Gráfico 2 Matriz FODA centro médico Dr. Luis Frugone*



*Elaborado por: Katherine Sornoza*

Las estrategias que serán utilizadas en el centro médico Dr. Luis Frugone, para generar mayores ingresos serán por medio de la diferenciación por ofrecer un servicio de calidad, con el fin de lograr una ventaja competitiva y que satisfaga las necesidades de los pacientes. Así mismo con estrategias de marketing que permitan que los pacientes estén atentos a los servicios y beneficios que ofrece el centro médico.

*Tabla 2 Estrategias centro médico Dr. Luis Frugone*

| <b>Estrategias</b> | <b>Tipo</b>    | <b>Definición</b>  | <b>Aplicación</b>   | <b>Ventajas</b>  |
|--------------------|----------------|--|---|--|
| Desarrollo         | Diferenciación | Tiene por objeto dar al servicio y producto cualidades distintas e importantes que lo diferencien de la competencia. | Brindar a los pacientes servicio médico de calidad distinto al que ofrece la competencia. | Generar fidelidad de los pacientes por atributos percibidos.   |
| Competitivas       | Líder          | Esta estrategia permite al centro mantenerse en el mercado liderando su actividad médica.                            | Defender su posición a través de la calidad e innovación de los servicios médicos.        | Ofrecer nuevos servicios médicos con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuevos pacientes. |
| Plan de marketing  | Comunicación   | Tiene como finalidad dar a conocer, informar, recordar la existencia del producto o servicio a los consumidores.     | Desarrollar un sistema de comunicación.   | Motivar o estimular la adquisición de los servicios que ofrece el centro.                            |

*Elaborado por: Katherine Sornoza*

Se propone la elaboración de un plan estratégico, para mejorar los ingresos del centro y tratar de llegar al mayor número de personas que requieran de los servicios que se ofrecen, cuya misión es de ser el mejor centro médico certificando la calidad de los servicios y satisfacer las necesidades de los pacientes. Los planes de acción a utilizar para alcanzar el objetivo deseado, es por medio de la elaboración de un sistema de comunicación externo y un plan de marketing; donde se dé a conocer a las personas sobre el centro y los servicios que ofrece, utilizando los medios más apropiado que son la propaganda y publicidad donde se dé información clara y confiable a las personas sobre los beneficios que ofrecen los servicios, las instalaciones del centro, profesionales médicos y sus colaboradores. De esta manera fortalecer la imagen institucional manteniendo siempre visible que el centro médico trabaja para la salud de las personas.

#### **IV. CONCLUSIONES**

- El centro médico Dr. Luis Frugone, ofrece servicios de alta calidad a pesar de su amplia trayectoria profesional y la tecnología empleada en sus procesos, no es un centro muy reconocido.

- De acuerdo a la percepción del dueño el centro médico, existe la necesidad de aplicar medidas correctivas para solucionar el problema evidenciado.
- Por medio de la matriz FODA, se pudo desarrollar un plan de acción, definiendo las actividades a realizar y de esta manera tomar buenas decisiones.
- No existe una cultura preventiva, los pacientes solo acuden al centro médico Dr. Luis Frugone cuando presentan síntomas de enfermedad.
- Diseñar planes de marketing para incrementar la utilización de los servicios de nuevos pacientes.
- Por medio de un sistema de comunicación dar a conocer los servicios que ofrece el centro médico.

## **V. RECOMENDACIONES**

- Una vez elaborado los planes de acción para el centro médico Dr. Luis Frugone, se recomienda la ejecución del mismo a fin de lograr el objetivo deseado.
- Impulsar una cultura preventiva de atención médica con la finalidad de que nuevos pacientes utilicen los servicios que ofrece el centro médico Dr. Luis Frugone.
- Implementar nuevas especialidades de atención médica en el centro que puedan demandar mayor atención.
- Elaborar planes de marketing para dirigirse a los pacientes actuales y atraer a nuevos pacientes.
- Mantener siempre a los médicos y colaboradores capacitados, pues son quienes día a día mantienen un acercamiento con los pacientes.
- Dar a conocer los servicios y beneficios que ofrece el centro médico Dr. Luis Frugone, a través de la publicidad.



- Para el centro médico Dr. Luis Frugone sea líder en el mercado de la salud, debe seguir brindando un servicio de calidad para poder mantener la fidelización de los pacientes.

### **Referencias Bibliográficas:**

- Abram, W. (2011). *101 estrategias infalibles para triunfar*. México: Panorama Editorial S.A.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aznar, J., Gallego, M., & Medianero, M. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados*. Madrid: CEP S.L.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Hernández, R., & Coello, S. (2011). *El proceso de investigación científica*. Ciudad de la Habana: Universitaria.
- Huamán, L., & Ríos, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia organizacional de la empresa* (2a ed.). Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- Lazzati, S. (2013). *La toma de decisiones: Principios, procesos y aplicaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Müch, L. (2013). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito* (3a ed.). México: Trillas.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Valero, A. (2011). *Dirección Estratégica: Un proceso de mejora continua*. México: Panorama Editorial S.A.