



**Plan estratégico para el centro de diagnóstico
clínico quirúrgico – CENDIACQ; en la
ciudad de Guayaquil, periodo 2015-2018.**

**Plan estratégico para el centro de diagnóstico
clínico quirúrgico – CENDIACQ; en la
ciudad de Guayaquil, periodo 2015-2018.**

Autores

Héctor Danilo Hugo Ullauri
Silvia Corina Alcívar Macías
Alfredo Carabajo Ayala
Felipe Bustamante Alarcón
Carmen Ávila
Irma Pilar Zambrano

Plan estratégico para el centro de diagnóstico
clínico quirúrgico – CENDIACQ; en la
ciudad de Guayaquil, periodo 2015-2018.

Autores:

Héctor Danilo Hugo Ullauri
Silvia Corina Alcívar Macías
Alfredo Carabajo Ayala
Felipe Bustamante Alarcón
Carmen Ávila
Irma Pilar Zambrano

Docentes

Universidad de Guayaquil, Facultad de
Arquitectura y Urbanismo, Cdla. Universitaria
“Salvador Allende”, Guayaquil, Ecuador



Primera edición: junio 2018
© Ediciones Grupo Compás 2018
ISBN: 978-9942-33-014-7

Diseño de portada y diagramación:
Equipo Editorial Grupo Compás

Este texto ha sido sometido a un proceso de
evaluación por pares externos
con base en la normativa del editorial

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las
sanciones en las leyes, la producción o
almacenamiento total o parcial de la presente
publicación, incluyendo el diseño de la portada,
así como la transmisión de la misma por
cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico,
como químico, mecánico, óptico, de grabación
o bien de fotocopia, sin la autorización de los
titulares del copyright.

Cita.

Hector, H, Silvia, A, Alfredo, C, Felipe, B, Carmen, Á, Irma, Z(2018) Plan estratégico
para el centro de diagnóstico clínico quirúrgico – CENDIACQ; en la ciudad de
Guayaquil, periodo 2015-2018., Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador, 106
pag

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, no importa el tamaño que tenga una empresa, ni la actividad a la cual se dedique o que tanta antigüedad posea, siempre tendrá inherente la posibilidad de caer en una situación de desequilibrio financiero dado por la insolvencia y falta de liquidez; todo ello producto en muchos casos de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades, esta posibilidad es generada por graves errores estratégicos o acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa. Con el objetivo de evitar posibles situaciones de desequilibrio en las organizaciones, es un hecho que el tema de la administración se ha vuelto importante sobre todo en la época en la que nos encontramos, donde el éxito se fundamenta en la capacidad de liderazgo que tenga una empresa para afrontar los desafíos que se le presenten.

Precisamente una propuesta de reestructuración empresarial, surge como reacción a problemas de insolvencia económica que afectan en primera instancia, sus relaciones con los agentes internos y externos, los cuales tienen intereses económicos para la continuidad de la empresa; así mismo, las decisiones que pueden tomar los administradores son afectadas debido a situaciones de insolvencia provocadas ya sea por una crisis económica externa o por una deficiente administración. En la última instancia la economía del país se verá afectada si la empresa se liquida o declara en quiebra incrementando los índices de desempleo y pérdida de la actividad económica.

Para lograr una adecuada gestión administrativa financiera del centro de diagnóstico clínico quirúrgico – cendiacq, se deberá contar con un plan estratégico empresarial como una herramienta de apoyo que ayude al control y direccionamiento.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	2
CARACTERIZACIÓN DEL TEMA	6
Planificación estratégica	12
BASES CIENTÍFICAS Y TEÓRICAS DE LA TEMÁTICA	23
Aspectos metodológicos.....	26
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	29
Macro ambiente	29
Factor Económico.....	29
Factor Político.....	30
Factor Legal.....	30
Factor Administrativo.....	31
Factor Ambiental.....	31
Micro ambiente	32
Proveedores	32
PROVEEDORES DE MEDICINAS.....	32
CLIENTES.....	33
Análisis Interno	35
ORGANIZACIÓN	36
CONTROL Y EVALUACIÓN.....	36
LA RENTABILIDAD DEL CENTRO MÉDICO CENDIACQ.....	37
Capacidad de Recurso Humano.....	38
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	38
Definición del negocio.....	39
Filosofía corporativa	40
Matriz Axiológica	40

Principios	40
Valores	42
Misión	43
Actual.....	43
MISIÓN PROPUESTA	43
MISIÓN:	44
Visión.....	44
Actual	44
VISIÓN.....	44
Objetivos.....	45
Objetivos corporativos	45
Objetivos específicos.....	45
Políticas	47
Área administrativa.....	47
Área médica.....	47
Área comercial.....	48
Área financiera.....	48
Estrategias.....	49
Estrategias corporativas	50
Estrategias funcionales.....	51
Mapa estratégico BSC.....	52
PROYECTOS ESTRATÉGICOS	55
Perfil y programación de los proyectos a corto plazo.....	55
DESARROLLO DE PROYECTOS	63
Proyecto 2: Sistema de comunicación externo	78
Proyecto 3.- Plan de marketing	82
POSICIONAMIENTO ACTUAL (IDENTIFICACIÓN).....	85

POSICIONAMIENTO IDEAL.....	86
POSICIONAMIENTO DESEADO	86
SERVICIOS SUJETOS A AUTORREGULACIÓN FORMAL	87
SERVICIOS SUJETOS A REGULACIÓN DEL MERCADO.....	87
Diseño y creación de un ambiente	93
INDICADORES DE GESTIÓN.....	96
DISCUSIÓN	100
Bibliografía	103



CARACTERIZACIÓN DEL TEMA

El centro de diagnóstico clínico quirúrgico - cendiacq es una institución privada de prestación de servicios médicos de alta calidad, fundada en 1990.

Cuenta con profesionales médicos de sólida formación académica y amplia experiencia laboral en reconocidos centros hospitalarios como el hospital general Luis Vernaza, el instituto oncológico nacional Dr. Juan tanca marengo (S.O.L.C.A - Guayaquil), el hospital regional del I.E.S.S "Dr. Teodoro Maldonado Carbo" y el hospital gineco-obstétrico Enrique C. Sotomayor, entre otros. Brinda servicios de salud con elevados estándares de calidad en las áreas de diagnóstico médico (laboratorio de análisis clínico y ecografía) y especialidades médicas como medicina interna, ginecología, dermatología, cirugía dermatológica y Dermocosmética. Tomado de (CENDIACQ, 2015).

- Matriz Boston Consulting Group



- Productos Interrogación

Son productos que tiene una baja participación en mercados pero con tasas altas de crecimiento en el mercado. Por lo general se trata de

productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación.

- Productos Estrella

Se trata de productos de gran crecimiento y alta participación, representan la esperanza del futuro. Requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen, con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivos.

- Productos Vaca Lechera

Los productos vaca tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento o industrias maduras (por las bajas tasas de crecimiento).

- Productos Perro

Son productos que tienen poca participación en el mercado y operan en industrias con bajas tasas de crecimiento. A una empresa no le conviene invertir mucho en esta categoría de unidades, por no ser muy rentables, de hecho si un producto está en esta categoría por mucho tiempo los dueños o accionistas muchas veces optan por eliminarla y sacarla del mercado.

Para determinar la matriz BCG de C.E.N.D.I.A.C.Q es necesario calcular las ventas del mercado para lo cual se utilizó los datos provistos por la Administradora del centro médico Dra. Luisa Mera Hugo. Ver Apéndice (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.)**

Análisis B.C.G:

El servicio de medicina interna; dermatología y venereología del centro médico es rentable y no requiere demasiada inversión y su flujo de caja es positivo, por lo que se debe mantener.

El servicio de Ecosonografía requiere de alta inversión sin embargo su participación es baja, por lo cual se debe potenciar su presencia en el mercado.

Entre tanto el laboratorio, y ginecología son un peso muerto lo que se traduce en una rentabilidad y flujo de caja bajo. Ver Apéndice (**¡Error! No encuentra el origen de la referencia.**).

Por lo expuesto, el centro de diagnóstico clínico quirúrgico – C.E.N.D.I.A.C.Q, mantiene bajos índices de crecimiento de mercado y rentabilidad. El análisis de las posibles variables que inciden en el problema, es el siguiente:

- Mercado: Incremento de la competencia marcado con una especulación de precios. Se tiene la idea de generar una alianza estratégica con el instituto ecuatoriano de seguridad social, no lo han hecho por falta de un estudio y conocimiento de trámites institucionales.
- Ubicación: La ubicación actual en el centro de la ciudad de Guayaquil, en un 2do piso alto, sumada a las ordenanzas que regulan el uso de publicidad, no permite la visualización inmediata del centro médico.
- Recurso financiero: Rendimiento patrimonial poco significativo por lo cual la intensión de los propietarios en adquirir un bien inmueble propio para fortalecer el centro médico se ve reducida. Cuenta con 24 años en el mercado sin embargo no existe una evolución significativa de activos.
- Reducida asignación de recursos a la investigación, es este medio competitivo amerita que el personal se encuentre capacitado permanentemente.
- Recurso humano: No están definidas las funciones de RR.HH. Mientras los propietarios del centro médico se esmeran en la atención a los pacientes, el personal administrativo mantiene bajos niveles de servicio al cliente lo cual se visibiliza en quejas de los pacientes.
- Falta de compromiso con el centro médico, el personal administrativo no está empoderado de la empresa y no aporta con ideas

y compromiso de trabajo en las ideas de perfeccionamiento empresarial propuestas por los propietarios.

- Infraestructura: No hay posibilidad de crecimiento, el centro médico funciona en un piso alto de un edificio por lo cual es una condicionante. El local es arrendado reduciendo la capacidad de readecuaciones o inversiones.
- Inexistencia de zonas de parqueo, lo cual no permite captar a potenciales clientes que se trasladan en vehículo propio.

Las empresas son el eje central de cualquier economía capitalista, por lo cual es obligación estatal velar muy juiciosamente por la buena marcha de las mismas, toda vez que el empleo, la inversión, el ahorro, el crédito, el crecimiento de la economía, el desarrollo económico y, en consecuencia, el equilibrio económico y la estabilidad política dependen en buena medida de la adecuada marcha de las empresas de un país.

En su estudio (Cueva Cabrera & Loaiza Cabrera, 2012) indicaron que:

Las dificultades financieras que sufren las empresas en el desarrollo de sus actividades cotidianas afectan sus relaciones con los agentes internos y externos, los cuales tienen intereses económicos para la continuidad de la empresa; asimismo, las decisiones que puedan tomar los cargos ejecutivos son afectadas debido a situaciones de insolvencia; finalmente, la economía del país es afectada si la empresa se declara en quiebra y liquida incrementando los índices de desempleo y pérdida en la actividad económica. (p. 106)

(Ventura Egoávil, 2011), sobre la relación económica entre la empresa y la familia sostuvo que:

La responsabilidad social de la empresa comprende diferentes perspectivas. En este caso la relación entre la empresa y las familias es una

relación de tipo económico, cuyas principales responsabilidades, de acuerdo con Carroll, son económicas.

(Ancín, 2010), describió lo siguiente:

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Sobre quienes deben participar en la realización de un plan estratégico (Pedrós & Gutiérrez, 2005) indicaron que:

Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización, o en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad.

Específicamente, la dirección estratégica tiene su sustento principal en la mirada al futuro, en el cumplimiento de los objetivos y en los constantes cambios del entorno. Su origen se encuentra en el medio empresarial. Como componentes del ciclo funcional de la dirección estratégica se señalan: la planificación estratégica, la implementación de la estrategia y el control estratégico.

Por tanto, el presente trabajo se sustenta en las teorías de planeación estratégica, tales como:

El concepto de planificación estratégica que propone (París Roche, 2010) menciona que:

La planificación es una toma de decisiones sobre lo que quiere hacer. La planificación exige pues, optar, elegir, por una acción o conjunto de acciones, por una actitud, por unos proyectos, por unos caminos. Y como toda elección, la planificación siempre será un proceso incierto, con un gran componente humano, por muchos criterios modelos que se apliquen a la hora de elegir en el futuro. (pág. 14).

Acerca de la planificación (Saavedra Guzmán, Castro Zea, Restrepo Quintero , & Rojas Rojas, 2003) especificó que planificar es un proceso para le empresa en la cual:

Se identifican espacios para la acción y se facilita a su líder determinar el rumbo dentro de esos espacios.

Se busca, se identifica y se mantiene la unidad de propósito institucional, procurando que este sea compartido por todos los miembros de la organización.

Se prepara a todos los niveles organizacionales para anticipar el cambio y aprovechar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.

El proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno. (pág. 29).

En su aportación (MATILLA, 2008) señaló lo siguiente:

La planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van

a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcancen los resultados. (pág. 17).

(Maeste Sancho) Señaló que “la planificación debe ser entendida como un proceso encaminado a la consecución de unos resultados determinados con anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles”.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se constituye para la empresa en una herramienta de suma importancia, porque le ayuda a la elaboración de planes, metas, estrategias adecuadas en la toma de decisiones encaminadas para el buen funcionamiento de la organización u empresa.

(Fernandez Romero) Describió la planificación como: “refleja los fines que se quieren lograr en un futuro, verifica la posición competitiva de la empresa en relación con la competencia, esperando alcanzar metas que logren el desarrollo adecuado de la empresa.” (pág. 7)

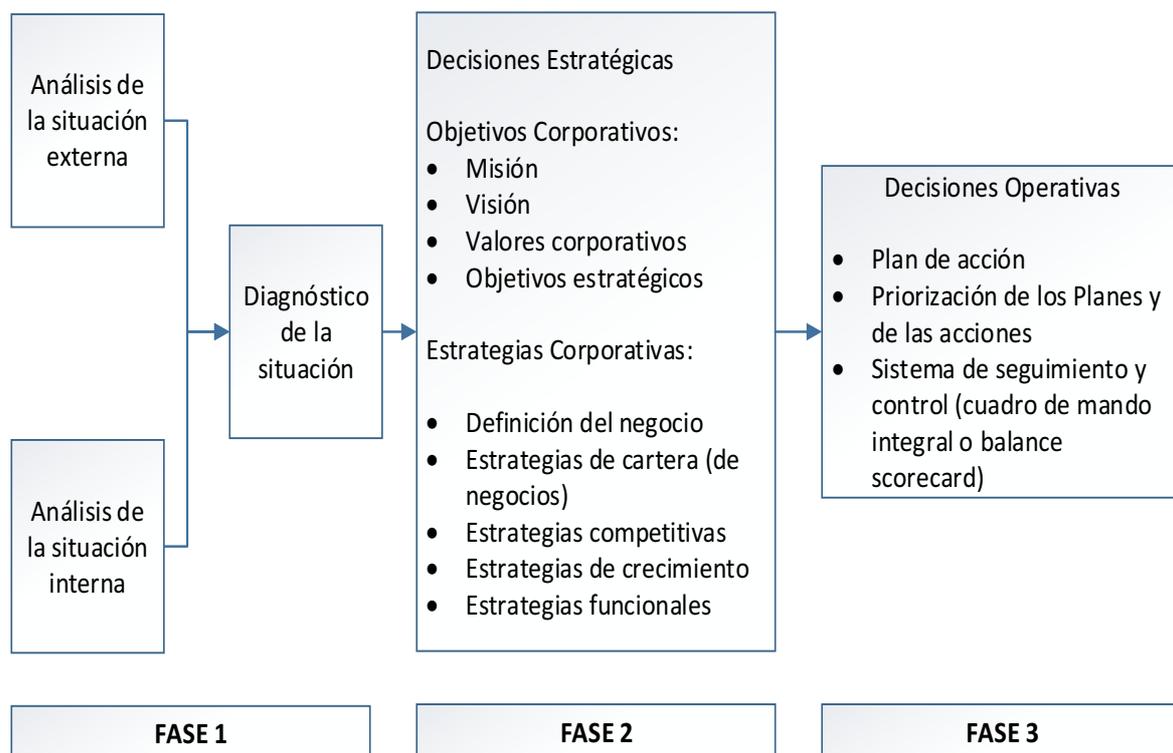
De acuerdo a (De Vicuña Ancín, 2012), un plan estratégico es “el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos tres años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés”. (pág. 30)

(Ponce Talacon, 2010) Definió las siguientes fases para la elaboración de un plan estratégico:

- Análisis estratégico: puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias.

- La formulación estratégica: se desarrolla en varios niveles:
Estrategias corporativas
Estrategias competitivas
Estrategias operativas
- La implantación estratégica: requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

Proceso del plan estratégico



Fase 1: análisis y diagnóstico de la situación de la empresa

- Paso 1: análisis de la situación externa

En el análisis de la situación externa de la empresa vamos a identificar cuáles son los aspectos positivos que vendría a ser las oportunidades que están al alcance la institución.

Este análisis se debe hacer de manera profunda y la más exacta posible ya a través de él se determina el potencial y capacidad de éxito que posee la organización.

- Paso 2: análisis de la situación interna de la empresa

En el análisis interno se identifican factores positivos de la organización que este caso vendrían a ser las fortalezas que posee la institución y que contribuyen efectivamente a la gestión de la empresa, y por el contrario también se identifican las debilidades que vendrían los factores negativos del análisis interno de la empresa.

Con este análisis conocemos las fortalezas de la empresa para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas.

Una de las claves más útiles, sencillas más claras de unificar estos dos análisis de la empresa es a través de la matriz F.O.D.A. Ver Apéndice.

El análisis del método F.O.D.A según (Ponce Talacon, 2010) tiene las siguientes características:

Proviene del acrónimo en inglés swot, en español sus siglas son F.O.D.A (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas).

La matriz F.O.D.A sirve como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

El análisis F.O.D.A consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna, así como su evaluación externa; es decir oportunidades y amenazas. (pág. 2).

Procedimientos para estructurar la matriz de factores internos y externos. Ver Apéndice.

El procedimiento para elaborar una M.E.F.I se constituye por cinco etapas y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones con distintos.

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los procesos en su conjunto deben tener la suma de 1.0.

Asignar una calificación de 1 a 4 en orden de importancia donde 1 es irrelevante y el 4 se califica como más importante.

Efectuar la multiplicación del peso de cada factor por su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es 2.5 se dice que la empresa esta equilibrada; y si el resultado es menor a 2.5 la organización tienes problemas internos, y si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos. (Ponce Talacon, 2010).

- Análisis CAME.

El análisis CAME puede corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades.

Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir juegan en cierto modo a futuro. Ver Apéndice.

Por el contrario, las fortalezas y debilidades (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente.

(Ponce Talacon, 2010).

Fase 2: elaboración del plan estratégico

- Paso 1: formulación de la misión

Para (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2007) la misión de un empresa abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marquen. Responde a las preguntas: ¿por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? (pág. 22)

- Paso 2: formulación de la visión

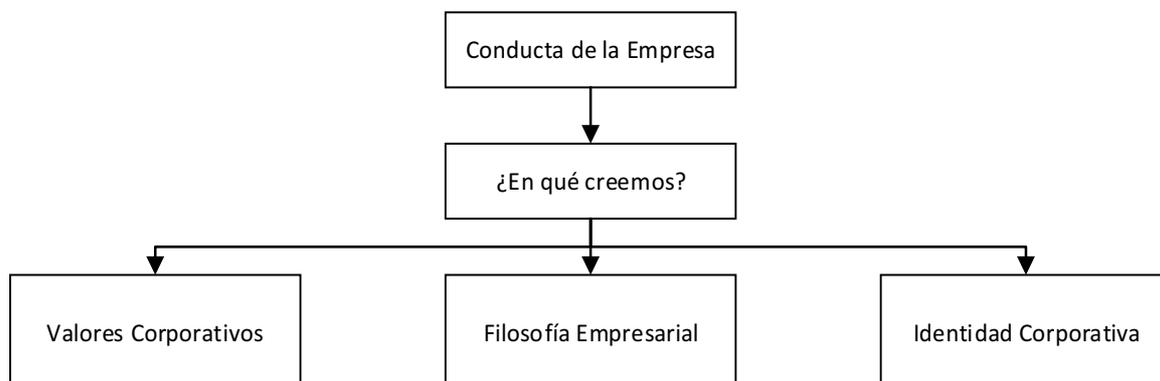
Para (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2007) la visión de una empresa es una declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las visiones van, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.

Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder. Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras.

Responde a la pregunta: ¿qué queremos ser? (pág. 21)

- Paso 3: definición de valores corporativos



Valores corporativos

Fuente: (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2007)

Para (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2007) "los valores corporativos son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma." (pág. 23).

- Paso 4: formulación de los objetivos estratégicos

Para formular los objetivos estratégicos se debe primero hacer un análisis con el árbol de problemas y árbol de objetivos.

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la misión y la visión.

- Pasó 5

Definición de las estrategias: el propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que esta es la tarea de numero enorme de programas de sustentación mayores y menores.

De acuerdo a (Fernandez Romero) "las estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, la hipótesis y los escenarios sobre la evolución futura".

Características de las decisiones estratégicas

Para (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2007) las características de las estrategias son las siguientes:

Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y a cuestionar lo que consideran dado.

Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.

La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.

Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.

Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de la U.E.N (unidades estratégicas de negocios), en una única estrategia global, o garantizando que los recursos de la organización se coordinan para aplicar a la estrategia.

Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación. (pág. 7)

Elección de las estrategias

Para (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2007) existen estrategias en los distintos niveles de una organización:

Las estrategias corporativas

Las estrategias competitivas

Las estrategias operativas



Estrategias de acuerdo a niveles de organización

Fuente: (Martinez Pedrós & Milla Gutierrez, 2007)

Fase 3: decisiones operativas

Paso 1: planes de acción: relación de las acciones a acometer para el logro de los objetivos estratégicos con identificación clara de:

- Responsables
- Acciones a acometer
- Metas y fracasos
- Hitos intermediarios
- Fechas
- Control, evolución y seguimiento

Los planes de acción deben contener una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos.

El primer paso en la elaboración de un plan de acción es la identificación de proyectos acciones e iniciativas a acometer.

En esta fase deben designarse a los responsables de cada objetivo estratégico con el fin de que estos propongan una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento del mismo.

El segundo paso en la elaboración consiste en que una vez identificadas las acciones a acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución, para los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio priorización del proyecto.

La tercera consiste en hacer una definición detallada de las acciones a adoptar.

Plan de negocio: es una guía para un emprendedor, empresario o cualquier persona que desea poner en marcha un negocio, consiste en analizar los distintos mercados en cual estará involucrado el futuro negocio, para conocer el estado de la competencia, potenciales clientes etc. Una vez obtenida la información se procede a la toma de decisiones estratégicas que serán implementadas para la producción y comercialización ya sea de un bien o de un servicio.

(Viniera, 2007) Estableció la importancia del plan de negocio como:

El plan de negocio asegura al inversionista o institución crediticia que analizamos nuestra propuesta a detalle, por lo tanto, tiene grandes posibilidades de éxito ya que para su desarrollo tuvimos que analizar que realmente el producto y/o servicio que estamos que estamos proponiendo tiene un mercado dispuesto a adquirirlo, que es rentable su comercialización y que vamos a operar o administrar la empresa o negocio de una forma que aseguraremos su éxito a través del tiempo. (Pág. 18)

Estructura del plan de negocio:

- Resumen ejecutivo
- Descripción del producto y valor distintivo
- Mercado potencial
- Competencia
- Modelo de negocio y plan financiero

- Equipo directivo y organización
- Estado de desarrollo y plan de implantación
- Alianzas estratégicas
- Estrategias de marketing y ventas
- Principales riesgos y estrategias de salidas

(Universidad internacional de la Rioja (UNIR), 2013)

Por último, el plan de acciones requiere un control y seguimiento analizando sus resultados o las causas que lo provocan además debe hacerse un seguimiento del mismo en el entorno cambiante en el que se desarrolla la actividad, la empresa puede cambiar las circunstancias contempladas en el momento en el que se establecieron los objetivos estratégicos

- Paso 2: implementación del cuadro integral de mando o balance scorecard

El cuadro de mando integral es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI representa una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos

Elementos de un cuadro de mando integral

- Objetivos estratégicos: los fines que se requieren y que son consecuencia de la misión, la visión y el modelo de negocio de la organización.
- Indicadores y sus metas: las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.

- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos, también deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- Responsables: cada objetivo o iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- Perspectivas de cuadro de mando integral
- El cuadro de mando de integral distingue tradicionalmente cuatro perspectivas:
 - Financiera: como aportar a los accionistas una rentabilidad satisfactoria.
 - Clientes: como satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Procesos: en que procesos se debe ser excelente para satisfacer a los clientes y a los accionistas.
 - Aprendizaje y crecimiento: que otros aspectos se deben tener en cuenta para asegurar la excelencia a largo plazo.
- El cuadro de mando integral también propone la elaboración de mapas estratégicos.

Un mapa estratégico permite ver de manera gráfica y resumida en una página la estrategia de una empresa o unidad. Pueden detallarse distintas líneas estratégicas. Así como las perspectivas dividen el mapa estratégico horizontalmente, las líneas estratégicas lo dividen verticalmente agrupando los objetivos tendentes a un mismo fin.

Actividades necesarias en la implantación de un cuadro de mando integral

- Clarificación de la estrategia
- Búsqueda de indicadores
- Proceso:
- Comunicación

- Despliegue
- Integración
- Apoyo tecnológico
- Paso 3: implantación del cmi

La implantación del cmi debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo.

BASES CIENTÍFICAS Y TEÓRICAS DE LA TEMÁTICA

- Fundamentación filosófica

La presente tesis se enfocará en un abordaje desde el integracionismo, mismo que según (bericat, 1998: 30-31, según citado en batthyány & cabrera, 2011) explica [...] avanza un paso más allá de la legítima y reconocida convivencia, preguntándose acerca de la posibilidad, legitimidad y utilidad de integrar en una sola investigación las orientaciones cuantitativa y cualitativa.

- Fundamentación administrativa

(Reinoso, 2005 según citado en donoso & saico, 2012). “la administración es el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado” (pag.16).

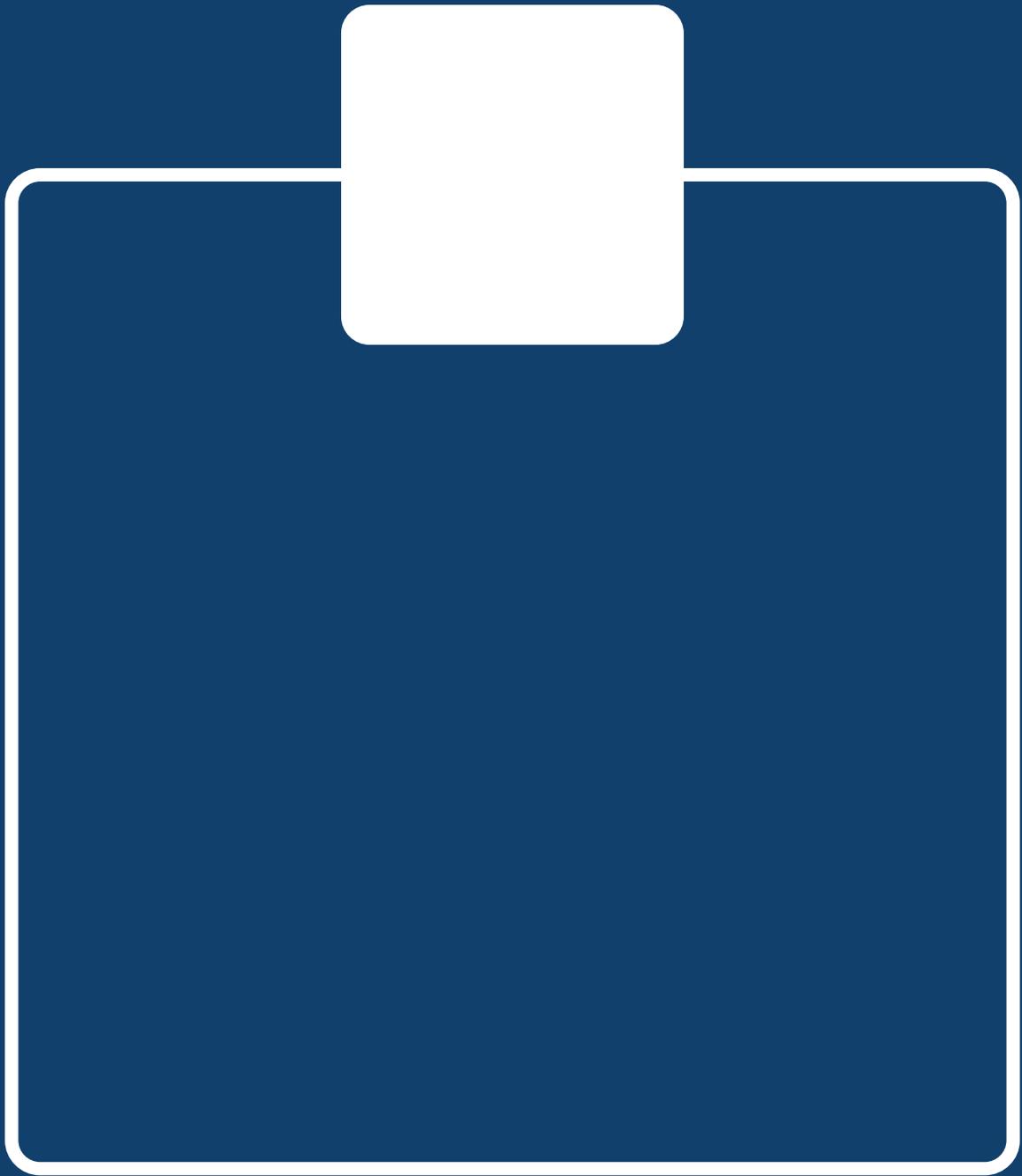
Según (Davila Malhaber, Macas Maldonado, & Romero Loiza, 2012), explicaron que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (educativo, médico, militar, comercial, etc.), su campo de acción más representativo es la empresa, la misma que nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfacciones, a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos

para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores (pág. 27).

fayol, (1961) según citado en (Prada & Salazar, 2012) manifestaron que, el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, la dirección y el control estaban adecuadamente entendidos, esto es, si la empresa está bien administrada, y además sostenía que toda empresa debía ser, periódicamente evaluada.

De acuerdo a (Manobanda González, 2012), la auditoría administrativa, se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, que aseguren que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica (pag.16).

(González Trujillo, Tandazo Ortega, & Tomalá Arreaga, 2008), describieron uno de los mayores interrogantes que tienen los administradores: ¿cuánta deuda se debe incorporar a la empresa para obtener mejores resultados sin mayor sacrificio de dinero propio? Existen diversas formas de financiarse de las cuales la teoría indica que la primera por la que optan las empresas es por hacer uso de las utilidades retenidas, como segunda alternativa toman al endeudamiento y finalmente optan por la emisión de acciones, todo esto por la afición de no compartir participación de otros en la compañía; esto es lo que se conoce como la teoría de la jerarquización o “pecking order” realizada por (Jensen & Meckling, 1976).



ASPECTOS METODOLÓGICOS

Diseño de la investigación no experimental, por la recolección de fuentes: campo y documental y por la perspectiva temporal del diseño: transeccional

Investigación pura y aplicada, nivel predictivo pretende demostrar como la implantación de un sistema de medición y de gestión cambia de manera notable el entorno organizacional dentro y fuera de una empresa transformándola en todas sus perspectivas (proveedores procesos innovación y mejora) convirtiéndola en una entidad mucha más preparada para hacer frente a los cambios actuales y futuros.

Tipo de investigación:

Cuantitativa, descriptiva y correlacional, donde se obtendrá información relevante de la organización y también de fuentes bibliográficas y electrónicas.

Transeccional ya que por medio de la aplicación del modelo de causa y efecto se logrará comprobar por medio de sus variables las falencias que existen en la agroindustria.

Interactiva (investigación — acción, se inicia con las fases exploratoria y descriptiva, pero no se limita a eso, intenta además proponer y cambiar). Pretende sustituir un estado de cosas actual, por otro estado de cosas deseado, la obtención de datos será una investigación participativa

(Carrasco & ronquillo, 2011) explican "sobre el método científico como un conjunto ordenado de normas regulativas, adecuadas y sistemáticamente previstas; el método histórico lógico permite descubrir el devenir y desarrollo de los fenómenos centrándose en sus aspectos fundamentales y apoyándose en dos procedimientos".

Integracionista. (Descriptivo, explicativo y propositivo)

Dialéctico-cualicuantitativo, se enfocará en el estudio descriptivo, explicativo, propositivo que consiste en la recolección y tabulación de datos. Se los interpretará para la elaboración de la propuesta de reestructuración.

La población objeto de la investigación estará constituida por una Población Interna y Población Externa. Uso de Muestreo Probabilístico. Este tipo de muestreo es el que alcanza mayor rigor científico, y se caracteriza porque se cumple el principio de la equi-probabilidad, según el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos en una muestra. Recomendado para el tipo de investigación cuantitativa, descriptiva y correlacional.

- Para este 1er caso se toma el 100% de la población interna para la aplicación del instrumento, siendo $N=8$.

Cálculo del tamaño muestral:

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, siendo:

N =tamaño de la muestra

N_c = nivel de confiabilidad 95%

Z = certeza (1.96)

P = probabilidad de ocurrencia (0.5)

Q = probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$

N = población 8

E = error de muestreo 0.05 (5 %)

- Para el 1ero caso se toma el 100% de la población interna relacionada a personal médico, administrativo y servicio. Para la aplicación del instrumento, siendo $N=8$.

Ver apéndice.

$$n = \frac{Z^2 Npq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} = 8$$

La investigación se realiza con una muestra de 8 personas que serán tomados de forma estratificada por conglomerado

Fórmula	Simbología	Cálculo
$\frac{n}{N}$	n muestra 8 N población 8	8/8=1

- Para el 2do caso el 100% de la población externa son proveedores de bienes y servicios para la aplicación del instrumento, siendo N=2.

$$n = \frac{Z^2 Npq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} = 2$$

Muestra de 15 personas que serán de forma estratificada por conglomerado

Fórmula	Simbología	Cálculo
$\frac{n}{N}$	n muestra 15 N población 15	15/15=1

- Para el 3er caso el 100% de la población externa es el número de pacientes registrados para la aplicación del instrumento, siendo N=4000.

$$n = \frac{Z^2 Npq}{(N-1)E^2 + Z^2 pq} = 351$$

Muestra de 351 personas

Fórmula	Simbología	Cálculo
$\frac{n}{N}$	n muestra 351 N población 4000	351/4000= 0,087

Confiabilidad del instrumento de medición

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue:

```

RELIABILITY
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

▸ **Fiabilidad**

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,722	14

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que es 0,72 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de consistencia interna con tendencia suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Se identificará las amenazas y oportunidades que rodean al centro de diagnóstico clínico quirúrgico CENDIACQ, donde se analizará el factor político, económico, cultural, social, tecnológico y ambiental, para conocer su incidencia y cómo CENDIACQ puede hacer frente a tales cambios.

MACRO AMBIENTE

FACTOR ECONÓMICO

El Ecuador se encuentra en una etapa de recesión económica debido en gran medida en la caída de los precios del petróleo, causado para la sobreoferta, y por la disminución paulatina de la demanda mundial de

crudo. Lo cual ha ocasionado que los ingresos del Estado sean básicamente impuesto y financiamiento externo.

Tabla a. Indicadores Económicos Ecuador

Deuda Externa pública como % del PIB (Diciembre 2014)	17.40%
Inflación Anual Septiembre-2015/Septiembre 2014	3.78%
Inflación Mensual (Septiembre-2015)	0.26%
Tasa de desempleo Urbano a junio-30-2015	5.58%
Tasa de interés activa (Octubre-2015)	9.11%
Tasa de interés pasiva (Octubre 2015)	4.98%
Barril petróleo (WTI 11-Oct-2015)	49.63USD
Índice Dow Jones (11-Oct-2015)	17084.49
Riesgo País (11-Oct-2015)	1385.00

Fuente: (Banco Central Del Ecuador, 2015)

Análisis:

Debido a la situación actual de país, se espera una disminución de la capacidad adquisitiva de los ciudadanos, lo cual vendrá en detrimento del nivel de prestaciones de salud privadas. **(Corresponde a una amenaza media).**

FACTOR POLÍTICO

Se mantiene la inversión en Salud, con un presupuesto de \$2492 millones de dólares para el año 2015, y se fortalece el aseguramiento universal, incluyendo a las amas de casa.

Análisis:

La aceptación del aseguramiento universal de salud y si el gobierno ecuatoriano asume como política de estado este aspecto; el centro médico podría ofertar el servicio de atención médica como un prestador externo. **(Es una oportunidad alta.)**

FACTOR LEGAL

El Decreto 703 que crea la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada -ACESS publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 534 con fecha 01/07/2015 establece como

atribuciones y responsabilidades de la Agencia -ACCESS-, entre otras la siguiente:

Emitir los techos de los precios de los servicios de salud, empresas privadas de salud y medicina prepagada y controlar su aplicación...”;

Análisis:

Si bien el centro médico tendrá un único ente de regulación y control de calidad lo cual es positivo a nivel administrativo, el punto referente a la emisión de techos a los precios de los servicios de salud que se prestan actualmente. **(Es una amenaza media)**

FACTOR ADMINISTRATIVO

El centro de Diagnóstico Clínico Quirúrgico CENDIACQ, es una institución médica privada sin personería jurídica; con profesionales médicos de sólida formación académica y reconocida experiencia laboral.

Análisis:

CENDIACQ, es una Institución de Salud que funciona como persona Natural, lo cual no le permite crecer como una unidad de negocio. **(Es una amenaza alta)**

FACTOR AMBIENTAL

El Ministerio de Salud Pública a través de la dirección Nacional de Ambiente y salud se dedica a formular y coordinar la implementación de políticas, planes, programas y demás herramientas que permitan posicionar la salud ambiental para la promoción y protección de derechos de las personas, familias y comunidades, y la generación de ambientes sanos, en base a los lineamientos estratégicos establecidos.

El centro de diagnóstico clínico quirúrgico CENDIACQ, almacena los desechos médicos en fundas rojas y negras de acuerdo al tipo de contaminante.

Análisis:

El manejo de residuos existente, garantiza un ambiente saludable y fortalece la confianza de los pacientes, quienes ven en el orden y limpieza un lugar que les proporciona paz y tranquilidad. **(Es una oportunidad alta).**

MICRO AMBIENTE

PROVEEDORES

Para el abastecimiento de insumos médicos, CENDIACQ cuenta con una nómina de proveedores, siendo los principales los siguientes.

Producto	Proveedores
Insumos Médicos	Laboratorio VIBAC S.A
Servicio Inmunología y patología	Laboratorio Clínico NUÑEZ

Análisis:

El tiempo de entrega de los productos es inmediata dependiendo del tipo de producto que se solicite. Las empresas que forman parte de la cartera de proveedores tienen experiencia en el mercado de mínimo 2 y máximo 6 años, es un factor importante al momento de calificar a los proveedores. La forma de pago depende del valor facturado, pero por lo general aceptan crédito de entre 15 y 30 días como máximo. **(Es una oportunidad media).**

PROVEEDORES DE MEDICINAS.

En cuanto se refiere al grupo de proveedores de medicinas se tiene inconvenientes con algunos proveedores ya que no ofrecen

garantías de algunas medicinas con las que se ofrece servicios médicos a los pacientes que asisten al centro médico CENDIACQ **.(Es una amenaza alta)**

CLIENTES

De los 351 pacientes que son el 100%, el 80% que corresponde a 280 pacientes, manifestaron que la atención vía telefónica es buena y el 20% que representa 71 pacientes, indicaron que la atención es regular. Lo cual representa una fortaleza media para fidelización a los pacientes.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 80% que corresponde a 280 pacientes, expresaron que el oportuno inicio del tratamiento es excelente y el 20% que representa 71 pacientes, indicaron que es Bueno. Lo cual representa una oportunidad alta para el posicionamiento en el mercado de la medicina ambulatoria.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 51% que corresponde a 179 pacientes, indicaron que la atención puntual a la hora acordada es Buena y el 49% que representa 172 pacientes, manifestaron es que regular.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 70% que corresponde a 245 pacientes, manifestaron que la agilidad en la solución de inconvenientes por el personal de CENDIAZQ es buena y el 30% que representa 106 pacientes, indicaron que es excelente

De los 351 pacientes que son el 100%, el 50% que corresponde a 176 pacientes, manifestaron que la claridad de la información suministrada por el personal de CENDIACQ es excelente, el 30% que representa 105 pacientes, indicaron que es Regular y el 20% que representa a 69 pacientes indicaron que es Buena.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 60% que corresponde a 211 pacientes, manifestaron que la amabilidad en la atención directa al

paciente es Excelente y el 40% que representa 140 pacientes, indicaron que es Regular.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 70% que corresponde a 246 pacientes, manifestaron que la disposición de escucha y ayuda es Excelente, el 20% que representa 71 pacientes indicaron que es Regular y el 10% que corresponde a 34 pacientes expresaron que es bueno.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 60% que corresponde a 211 pacientes, manifestaron que la explicación de procedimientos y aclaración de dudas es Buena y el 40% que representa 140 pacientes, indicaron que es Regular.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 60% que corresponde a 211 pacientes, manifestaron que el Respeto hacia el paciente y su familia según las encuestas es Excelente y el 40% que representa 140 pacientes, indicaron que es Bueno.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 95% que corresponde a 333 pacientes, manifestaron que la seguridad en la realización de procedimientos es Excelente y el 5% que representa 18 pacientes, indicaron que es Bueno.

De los 351 pacientes que son el 100%, manifestaron que la disponibilidad de equipos y elementos necesarios para atención es excelente.

De los 351 pacientes que son el 100%, manifestaron que la condición y estado de los equipos es excelente.

Los 351 pacientes encuestados que son el 100%, manifestaron que la comodidad durante el procedimiento es excelente.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 70% que corresponde a 246 pacientes, manifestaron que la Satisfacción total en el servicio recibido es Excelente, el 20% que representa 71 pacientes indicaron que es Bueno y el 10% que corresponde a 34 pacientes expresaron que es malo.

De los 351 pacientes que son el 100%, el 60% que corresponde a 211 pacientes, manifestaron que SI Recomendarían el Centro de Diagnóstico Clínico Quirúrgico a otras personas, el 30% que representa el 106 pacientes expresó que NO y el 10% que corresponde a 34 pacientes indico que TENGO DUDAS.

ANÁLISIS INTERNO

El presente análisis estudia factores de: capacidad administrativa, financiera, tecnológica y el recurso humano; con el fin de establecer Fortalezas y debilidades del Centro de Diagnóstico Clínico Quirúrgico-CENDIACQ.

El 75% de las personas entrevistadas dicen que no se realizar una investigación de las necesidades de las personas en servicios de salud. **(Es una debilidad media)**

El personal que trabaja en el centro médico en el 56% no conoce con precisión cuál es la misión y la visión del centro médico CENDIACQ, tienen cierta información sobre la política de calidad por la certificación de la norma ISSO 9001 – 2015, **(Es una debilidad alta)**

Del total de personas entrevistadas más del 80% no tiene conocimiento del Plan estratégico del centro médico CENDIACQ, el 15% no contesta y apenas el 15% si tiene conocimiento. **(Es una debilidad alta)**

Las personas en el 64% si conocen cuáles son los objetivos de su departamento. **(Es una fortaleza baja)**

Las personas contestas que en el 56% los planes si ayudan a la consecución de los objetivos propuestos. Pero algunos planes se los ha dejado de poner en práctica ya que por la falta de tiempo ya no se procura realizar convenios con instituciones. **(Es una debilidad media)**

ORGANIZACIÓN

La estructura vertical ocasiona que las personas no pueden tomar decisiones rápidas y oportunas ya que dependen de la autorización de un jefe inmediato. **(Es una debilidad baja)**.

Las funciones encomendadas a los empleados, consideran ser normales en el 89%, y pocas en el 11%. Las funciones son en su mayoría bien asignadas. **(Es una fortaleza baja)**

En un 45% se debe mejorar la Infraestructura, en un 33% el servicio, en el 11% la calidad de los médicos que prestan sus servicios en el centro médico CENDIACQ, en el 11% los equipos. **(Es una debilidad media)**.

En el 100% contestan que el administrador del centro médico tiene un liderazgo democrático, **(Es una fortaleza alta)**.

La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria en más del 50% respectivamente. Esto permite facilitar la comunicación en todos los niveles del centro médico **(Es una fortaleza media)**.

CONTROL Y EVALUACIÓN

En el centro médico cada tres meses se realizan inventarios en las áreas de Consulta, Imagen y Ecosonografía, con la finalidad de determinar faltantes y/o sobrantes de productos e insumos, al mismo tiempo se revisa si la fecha de caducidad de las medicinas está dentro de los parámetros de utilización.

Llevar un control de los insumos y de los medicamentos que se tiene en inventario del centro médico es muy importante para tomar decisiones de abastecimiento. **(Es una fortaleza media)**

El personal considera que el control que se realiza en el 56% es por medio del informe de productividad mensual de cada persona, el 33% considera que es por medio del registro diario de asistencia y el 11% considera que es por observación personal.

El control medido por la productividad de cada persona es representativo para el centro médico. **(Es una fortaleza alta).**

Además se realiza un seguimiento diario por medio de arqueos de caja cuando se trata de controlar el buen manejo del dinero en efectivo. **(Es una fortaleza media)**

En el 80% considera que si se elabora el presupuesto de gastos e ingresos en el centro médico en forma oportuna, la diferencia considera que no se lo realiza. **(Es una fortaleza baja)**

LA RENTABILIDAD DEL CENTRO MÉDICO CENDIACQ

Ver Apéndice Tabla n. Análisis de Ingresos y Gastos CENDIACQ.

El director médico tiene una rentabilidad en los últimos 5 años del 28%, mientras la subdirectora médica tiene una rentabilidad negativa y por tanto lo compensa con ingresos en modalidad de dependencia en el sector público. No tiene una rentabilidad aceptable. **(Es una debilidad media)**

El 56% dice que los equipos son buenos, el 22% dice que los equipos son muy buenos el 11% los considera regulares y el 11% se encuentran satisfechos con los equipos que utilizan. Más del 50% está conforme con los equipos que utilizan para desempeñarse. **(Es una fortaleza alta)**

La dirección electrónica de la institución no presenta la información real de los productos y servicios que ofrece el centro médico CENDIACQ. **(Es una debilidad media)**

CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

El 67% del personal entrevistado pertenecen al área médica, el 11% al área Financiera y el 22% comparten el área administrativa y comercial. El centro médico es una unidad de atención médica en la se desempeñan en su gran mayoría personal médico. **(Es una fortaleza alta)**

El 50% trabaja en la empresa por cumplimiento de objetivos personales, el 25% por reconocimiento de la empresa en el mercado, 13% por remuneración y el 12% por ambiente laboral. **(Es una fortaleza alta)**

El personal encuestado dicen acudir a cursos de capacitación en su gran mayoría financiado por su cuenta, el 34% asisten a cursos de capacitación anual, el 22% semestral el 22% trimestral y el 22% se capacita continuamente. **(Es una debilidad alta)**

En el 56% de las personas que trabajan en el centro médico consideran su sueldo como bueno, el 33% lo considera regular y el 11% como muy bueno. Las personas en más del 50% se siente conforme con el sueldo que recibe por prestar sus servicios en el centro médico. **(Es una fortaleza media)**

En el 67% califica el clima laboral en el centro médico CENDIACQ como muy bueno, el 22% lo considera bueno y el 11% lo califica como satisfactorio. En general el clima laboral es aceptable en el centro médico **(Es una fortaleza media)**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Por intermedio de un direccionamiento estratégico se podrá obtener una perspectiva común que permita unificar criterios acerca de esta

unidad de negocio, con la finalidad de aprovechar las oportunidades futuras basadas en el razonamiento y la experiencia.

En este capítulo se explicará la definición del negocio del Centro de Diagnóstico Clínico Quirúrgico- CENDIACQ, además se realizará un análisis de la matriz axiológica que viene a constituir la personalidad de la empresa compuesta por principios y valores.

Se planteará una misión que no es otra cosa que la definición de la razón de existencia y la naturaleza de la organización, de igual forma se diseñará la visión la misma que determina como debería ser y actuar la empresa en el futuro, se diseñarán objetivos, políticas y estrategias, los mismos que regirán todas las actividades del centro médico para el cumplimiento del compromiso institucional, permitiendo evaluar los resultados en un período de tiempo por medio de la aplicación de un mapa de estrategias.

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El centro de diagnóstico clínico quirúrgico- CENDIACQ es una unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica a pacientes afiliados y particulares en la ciudad de Guayaquil en horario de atención de lunes a viernes de 08:00 a 20:00 y sábados de 08:00 a 14:00, en las siguientes especialidades:

1. Consulta externa.- Medicina Interna, Ginecología, Dermatología
2. Imágenes.- incluye ecografía con fines de exploración o de diagnóstico.
3. Laboratorio clínico.- comprende aquellos exámenes solicitados por un profesional del centro médico.

FILOSOFÍA CORPORATIVA

El centro de diagnóstico clínico quirúrgico- cendiacq se dedica a ofrecer un servicio de atención médica en el sector centro de Guayaquil, que garantiza el cumplimiento de los servicios contratados por los pacientes brindando soluciones reales y accesibles que permitan contribuir al mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa.

MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica constituye una herramienta muy importante que permite determinar los principios y valores del centro de diagnóstico clínico quirúrgico- CENDIACQ.

Por medio de este análisis se podrá determinar cuáles son los factores principales que son considerados para ofrecer atención al público. Para la correcta ejecución de esta matriz se realizó una entrevista al Director médico y colaboradores del centro médico a quienes se cuestionó lo siguiente:

PRINCIPIOS

Matriz Axiológica de Principios

Grupo de referencia Principios	Directivos	Médicos	Empleados	Proveedores	Pacientes	Competencia
Comunicación	X	X	X	X	X	---
Experiencia	X	X	X	---	---	---
Respeto y consideración	X	X	X	X	X	X
Eficiencia	---	X	X	X	X	---
Trabajo en equipo	---	X	X	---	X	---
Confianza	X	X	X	X	X	---
Seguridad	X	X	X	X	X	---

Comunicación.- la comunicación permite entender el tratamiento y los efectos de los símbolos (gráficos, caligráficos, visuales e impresos) en las órdenes de atención médica, recetas y exámenes de

diagnósticos que permiten explicar los antecedentes asociados al comportamiento de la salud, tratamientos y efectos provocados a los pacientes.

Experiencia.- es el conocimiento y habilidad que tienen los profesionales médicos en el desempeño diario de su profesión que les permite determinar un diagnóstico por enfermedad, así como de los empleados administrativos en el desempeño diario de sus actividades.

Eficiencia.- es la capacidad que tiene los profesionales médicos para determinar un análisis por enfermedad empleando recursos financieros administrativos y tecnológicos.

Confianza.- es la creencia de una o varias personas en las actividades que realiza el centro médico asumiendo que serán capaces de actuar de manera adecuada cuando necesiten atención médica

Seguridad.- es el conjunto de garantías que se ofrece a los pacientes sobre el cumplimiento del servicio médico, además de que permite prevenir o remediar los posibles riesgos o problemas y necesidades de los clientes

Trabajo en equipo.- el trabajo en equipo implica a un grupo de profesionales médicos y administrativos trabajando de manera coordinada en la ejecución del servicio.

Principios

- Comunicación entre profesionales médicos.
- Experiencia en la ejecución de sus actividades
- Eficiencia para presentar un resultado médico
- Confianza de afiliados y clientes
- Seguridad del servicio que ofrecen
- Trabajo en equipo para lograr un objetivo

VALORES

Los valores que el centro médico considera que tiene son:

Honestidad, Compromiso, Responsabilidad, Ética, Profesionalismo

Matriz axiológica de valores

Grupo de Referencia Valores	Directivos	Médicos	Empleados	Proveedores	Pacientes	Competencia
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	---
Ética	X	X	X	X	X	X
Profesionalismo	X	X	X	---	---	---

Honestidad.- es aquella cualidad que permite elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Permite expresar respeto por los profesionales médicos y sus pacientes

Compromiso.- es la obligación libre y voluntaria del equipo de profesionales médicos y empleados que lo asumen en el ejercicio de sus actividades normales

Responsabilidad.- la responsabilidad tiene un efecto directo con la confianza, así el RRHH, cumple con el servicio prometido a los clientes

Ética.- los médicos promueven y defienden los valores éticos en la vida pública de esta manera ofrecen sus capacidades para actuar en la atención médica, teniendo como primacía el cuidado de la persona, de su dignidad y de sus derechos

Profesionalismo.- El profesional médico debe tener conocimiento especializado en las actividades que realiza; autonomía en la toma de decisiones; compromiso de servicio a la sociedad y autorregulación

Valores

Honestidad en el ejercicio de su profesión y atención médica
compromiso y responsabilidad para cumplir con las necesidades del
cliente.

Ética y profesionalismo para cumplir con los requerimientos de la
sociedad.

MISIÓN

La misión expone la razón de ser de una empresa, su filosofía, los
recursos que utiliza, a que cliente o mercado se dirige; debe ser
motivadora, desafiante, fácil de captar y recordar, flexible y creativa”
citado de (Thompson Jr., Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012).

ACTUAL

“Brindar atención médica oportuna, honesta y humanizada con altos
estándares científicos para lograr la prevención de las enfermedades, su
diagnóstico precoz, el tratamiento oportuno y la rápida recuperación de la
salud”

MISIÓN PROPUESTA

Establecimiento de la misión:

Naturaleza del negocio: atención médica

- **Razón para existir:** satisfacer las necesidades del cliente
- **Mercado al que sirve:** pacientes afiliados y particulares de la ciudad de Guayaquil.
- **Características generales del producto o servicio:**
Servicios médicos diversificados
- **Posición deseada en el mercado:** liderazgo
- **Principios y valores:** experiencia, responsabilidad, trabajo en equipo.

Por lo anteriormente citado la misión del centro médico será

MISIÓN:

“Somos el centro médico pionero de atención médica ambulatoria con altos estándares científicos, en la ciudad de Guayaquil, respaldados por la experiencia de profesionales médicos y personal administrativo quienes se desempeñan en un ambiente de trabajo en equipo, y de responsabilidad social, para satisfacer las necesidades de nuestros pacientes”

VISIÓN

Una visión debe ser breve y concisa, fácil de captar y recordar, con alta credibilidad, flexible y creativa.

ACTUAL

“Mantener una óptima calidad de servicios médicos de diagnóstico, prevención y tratamiento de las enfermedades de nuestros pacientes con una constante actualización científica y tecnológica, asociada a la imprescindible y reconfortante calidez humana”

Visión propuesta establecimiento de la visión:

- **Posición en el mercado:** líder
- **Tiempo:** 25 años
- **Ámbito del mercado:** Centro de Guayaquil
- **Productos o servicios:** servicios médicos diversificados
- **Valores:** compromiso y ética
- **Principio organizacional:** experiencia

VISIÓN

“Ser el centro médico líder en el mercado de atención médica preventiva ambulatoria, nuestro compromiso es garantizar el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros pacientes, sustentados por la experiencia de nuestros colaboradores”.

OBJETIVOS

Un objetivo es una situación determinada que se desea alcanzar en un espacio de tiempo determinado, el cual debe ser medible, cada objetivo debe comenzar con un verbo en infinitivo.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Crecimiento y Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes con ficha médica del 19% al 22% para el 2017 Obtener Personería Jurídica Incrementar el porcentaje de asistencia de pacientes derivados
Clientes y mercado	<ul style="list-style-type: none"> Lograr un mayor posicionamiento de los servicios que ofrece el centro médico. Lograr la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica.
Planificación y gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan estratégico para establecer parámetros de dirección para las diferentes áreas funcionales y operativas del centro médico Mejorar la infraestructura por medio de la construcción de un centro propio de atención médica
Tecnología, investigación y desarrollo del recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la tecnología de los equipos médicos y analizar posibles convenios con entidades que puedan equipar el centro médico. Actualizar la página web de la empresa en la que se detallen todos los beneficios y características del centro médico. Mejorar la eficiencia del recurso humano Ofrecer nuevos servicios médicos que requieran de mayor atención

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Objetivos de crecimiento y rentabilidad**

Nº	Perspectiva	Eje	Objetivo	Meta	Iniciativa Estratégica
1.1	Crecimiento y rentabilidad	Atenciones Afiliados IESS	Utilización de los servicios por pacientes derivados	Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes derivados del 0% Al 30%	Calificarse como prestador externo de salud del IESS.
1.2	Crecimiento y rentabilidad	Atención Particular	Incrementar la utilización de los pacientes particulares	Incrementar la Utilización de los pacientes particulares	Realizar alianzas Estratégicas con entidades públicas y

- **Objetivos de clientes y mercado**

Nº	Perspectiva	Eje	Objetivo	Meta	Iniciativa Estratégica
1.1	Cliente-mercado	Conocimiento de servicios	Lograr un mayor posicionamiento de los servicios del centro médico	Conocimiento de los servicios que ofrece el centro médico del 20% al 30%	Realizar planes de comunicación externos
1.2	Cliente-mercado	Satisfacción de los clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes impulsando una cultura preventiva de	Incrementar la satisfacción de los clientes del al 90%	Realizar un plan de marketing.

- **Objetivos de planificación y gestión administrativa**

Nº	Perspectiva	Eje	Objetivo	Meta	Iniciativa Estratégica
1.1	Planificación y Gestión Administrativa	Efectividad estratégica	Desarrollar un plan estratégico	Lograr la Efectividad de la aplicación de las estrategias del 0% al 70%	Implementación del plan estratégico y difundirlo
1.2	Planificación y Gestión	Capacidad instalada	Mejorar la infraestructura del centro	Cumplir con la Utilización de la capacidad	Construcción de un nuevo centro

- **Objetivos de tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano**

Nº	Perspectiva	Eje	Objetivo	Meta	Iniciativa Estratégica
1.1	Tecnología, investigación y desarrollo de recurso humano	Equipos médicos	Mejorar la tecnología de los equipos médicos	Utilizar la capacidad del equipo Médico del 80% al 90%	Realizar un plan de equipamiento de equipos médicos.
1.2.	Tecnología, investigación y desarrollo de recurso humano	Recurso Humano	Mejorar la eficiencia del Recurso humano	Cumplir del 75% al 85% de las capacitación de las personas que ingresan a trabajar al centro Médico	Realizar un plan operativo de capacitación del personal.
1.3	Tecnología, investigación y desarrollo de recurso humano	Cobertura	Ofrecer nuevos servicios médicos	cubrir 100% de servicios que ofrece CENDIACQ, es su portafolio médico, en la ciudad de Guayaquil	Desarrollar nuevos servicios.

POLÍTICAS

ÁREA ADMINISTRATIVA

- El puesto de trabajo deberá mantenerse limpio y ordenado, de igual manera la imagen de los empleados debe ser adecuada, es decir: el personal masculino debe acudir con traje formal y el personal femenino con el respectivo uniforme.
- El personal de cajas deberá ingresar a su lugar de trabajo de 10 a 20 minutos antes del horario establecido a fin de que se encuentre listo para atender al cliente al inicio del horario al público.
- El control de asistencia se lo realizará a través de la utilización de relojes marcadores o registro en el formulario control diario de asistencia según sea el caso.
- Los empleados podrán solicitar permiso para ausentarse de su lugar de trabajo por enfermedad o calamidad doméstica que afecte directamente al empleado.
- La requisición de materiales y suministros deberá ser realizada mediante la solicitud de suministros, la misma que deberá ser puesta en conocimiento de los directivos con 5 días de anticipación del mes que corresponda.

ÁREA MÉDICA

- Para el cobro de los honorarios médicos es necesario que el profesional médico presente el formulario recibo de honorarios profesionales junto con todos los respaldos dentro de los 10 primeros días de cada mes
- Las tarifas de atención a pacientes y afiliados serán establecidas por la gerencia médica previa autorización de la gerencia general.

- Los profesionales médicos podrán atender a pacientes: afiliados y particulares que acudan a los centros médicos, solicitando atención médica.
- La secretaria administrativa y/o auxiliar contable indicará a los profesionales médicos el valor a recibir por honorarios para que individualmente procedan a elaborar la factura correspondiente.

ÁREA COMERCIAL

- Revisar periódicamente el buzón de sugerencias existente en la compañía de manera que se conozca la opinión del cliente referente al servicio prestado.
- Mantener comunicación y un seguimiento continuo de los contratos corporativos.
- Crear programas de incentivos y seguimiento de la salud de los usuarios en forma periódica.
- Mejorar continuamente los procesos mediante la implementación y cumplimiento de las normas ISO 9001-2015.

ÁREA FINANCIERA

- todos los valores deben ingresar en caja, sean estos por cobros de dinero en efectivo, tarjeta o cheque.
- Los pagos por conceptos de sueldos se realizarán en dos pagos por mes, es decir cada quincena.
- No se realizará ningún tipo de descuentos que tenga el empleado, todos los débitos de dinero por cualquier concepto se efectuarán en la segunda quincena de cada mes.
- Se establece como monto mínimo para girar un cheque el de veinte dólares para el pago a proveedores y prestadores médicos. La gerencia financiera será responsable de autorizar en casos excepcionales y esporádicos, se emitan cheques por montos inferiores al establecido.

- La caja chica debe ser utilizada para montos inferiores a \$10, cuando los valores excedan este monto deberán hacerlo a través de la orden de pago en efectivo (\$20)
- Los balances y estados financieros se cerrarán con fecha máxima el día 20 del siguiente mes.
- Cerrado los balances de cada mes se deberá efectuar los informes financieros para la presentación a la gerencia general
- Toda recepción de efectivo será registrada y depositadas de forma diaria.

ESTRATEGIAS

Actualmente es notable el interés por conocer las estrategias que mejoran la competitividad, permitiendo con ello alcanzar mejores resultados. Otra línea de investigación abierta es la que trata de relacionar la estrategia competitiva con los recursos y capacidades (Wang y Ang, 2004; Aragón y Sánchez, 2005).

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Estrategias	Tipo	Definición	Aplicación	Ventajas
Desarrollo	Diferenciación	Esta estrategia tiene por objeto dar al servicio y producto cualidades distintas importantes para el socio que lo diferencien de la competencia.	Brindar a los clientes un servicio médico de calidad distinto al que Actualmente ofrece el gobierno central y la competencia.	Generar fidelidad de los clientes por los atributos percibidos
Crecimiento Intensivo	Desarrollo del Mercado	Esta estrategia permite el crecimiento constante y / o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado.	Aumentar la frecuencia de atención induciendo a la utilización de un servicio médico preventivo.	Estabilizar y reforzar el beneficio para la empresa.
Competitivas	Líder	Esta estrategia permite a la empresa mantenerse en el mercado liderando su actividad empresarial.	Defender su posición a través de la innovación y extensión de los servicios médicos.	Desarrollar el mercado con nuevos servicios médicos para satisfacer las necesidades De nuevos compradores.

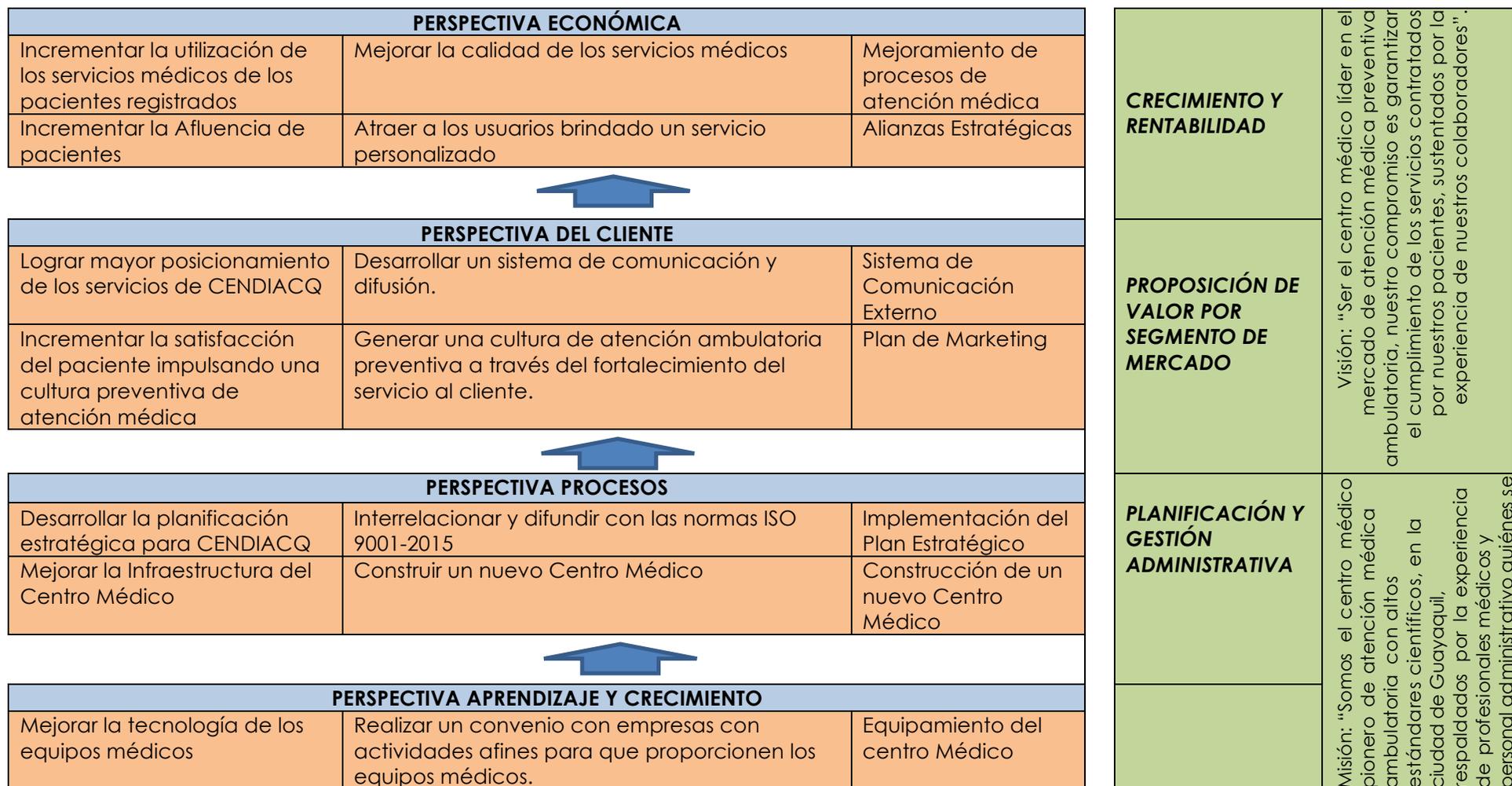
Definición de la estrategia corporativa

La estrategia para el centro médico CENDIACQ se concentra en mostrar una unidad de negocio líder en la ciudad de Guayaquil en el ámbito de la medicina ambulatoria preventiva ofreciendo nuevos productos y servicios con la finalidad de mejorar los beneficios para el cliente y la empresa.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	CP	MP	LP
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Incrementar la utilización de los servicios médicos y la proyección a nuevos mercados	Constituirse como persona jurídica, según el reglamento vigente		X	
	Incrementar la Afluencia de pacientes derivados del IESS.	Calificarse como prestador externo de Salud		X	
CLIENTES - MERCADO	Lograr mayor posicionamiento de los servicios de CENDIACQ	Desarrollar un sistema de comunicación y difusión.	X		
	Incrementar la satisfacción del paciente impulsando una cultura preventiva de atención médica	Generar una cultura de atención ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente.		X	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Desarrollar la planificación estratégica para CENDIACQ	Interrelacionar y difundir con las normas ISO 9001-2015	X		
	Mejorar la Infraestructura del Centro Médico	Construir un nuevo Centro Médico			X
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Mejorar la tecnología de los equipos médicos	Realizar un convenio con empresas que realicen actividades afines para que proporcionen los equipos médicos.		X	
	Actualizar la página web de CENDIACQ	Implementar un sistema tecnológico integral de actualización de datos y registro electrónico.			X
	Mejorar la eficiencia del recurso Humano	Realizar un plan operativo de capacitación y evaluación del desempeño por áreas.		X	
	Ofrecer nuevos servicios médicos	Determinar las especialidades médicas de mayor atención		X	

MAPA ESTRATÉGICO BSC



Actualizar la página web de CENDIACQ	Implementar un sistema tecnológico integral de actualización de datos y registro electrónico.	Implementación de Plataforma sistemática	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	
Mejorar la eficiencia del recurso Humano	Realizar un plan operativo de capacitación y evaluación del desempeño por áreas.	Capacitación por áreas		
Ofrecer nuevos servicios médicos	Determinar las especialidades médicas de mayor atención	Desarrollo de nuevos servicios		
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	PROYECTOS		



PROYECTOS ESTRATÉGICOS

PERFIL Y PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS A CORTO PLAZO

A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto y su programación a corto plazo.

Proyectos a Corto Plazo:

- Implementación del Plan Estratégico
- Sistema de Comunicación Externo
- Plan de Marketing

PROYECTO 1.- Implementación del Plan Estratégico

Organización.- CENDIACQ	Nombre del Proyecto.- Implementación del Plan Estratégico	Duración.- 1 Año	
Responsable: Gerencia General	Localización Física.- Centro de Diagnóstico Clínico-Quirúrgico CENDIACQ.		
Costo Estimado: \$3.000,00	Financiamiento: Recursos Propios		
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados al seguro público de Salud y particulares en la Ciudad de Guayaquil.			
Justificación.- La implementación de un plan estratégico permitirá que el centro médico tenga parámetros de dirección, pues facilitará el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. La implementación de un plan estratégico completo permitirá desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados en un periodo de tiempo.			
Objetivos: Lograr que los profesionales médicos y empleados trabajen más motivados y se sientan involucrados con la organización.	Metas	Indicadores de resultados	
Mediante la implementación de indicadores de gestión se identificará falencias a fin de corregirlas en el tiempo oportuno	De los proyectos propuestos, implementarlos en un 100% de acuerdo a su cronograma.	$\frac{\# \text{proyectos implementados}}{\# \text{proyectos propuestos}}$ Determinar la aplicación efectiva de proyectos implementados sobre el total de los proyectos propuestos	
Impactos/Beneficios Esperados Mayor motivación entre los profesionales médicos Involucramiento con la organización Detectar falencias en las áreas funcionales Toma de decisiones en el momento oportuno		Riesgos Identificados No cumplimiento del plan Resultados no deseados Poca práctica a la realidad	
Entregables/Productos Planes Programas Proyectos	Fecha Enero 2016	Hitos Comunicación Ejecución Control Semestral	Fecha Enero 2017
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera	Recursos Económicos \$3.000,00	Recursos Materiales Suministros de oficina	Otros

Gerencia Administrativa		Implementos publicitarios	
Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por:	
% de aplicación del plan	Héctor Danilo Hugo Fecha Elaboración: Octubre 2015	Ing. Teresa Samaniego Cobo Mgti. Fecha Aprobación: Diciembre 2015	

INFORMACIÓN GENERAL															
Proyecto.-	Implementación del Plan Estratégico														
Responsable.-	Gerencia General														
OBJETIVOS															
Objetivo Corporativo	Desarrollar la planificación estratégica para CENDIACQ.														
CURSOS DE ACCIÓN															
a). Planificación del Estudio															
Tiempo Actividad	2016-2017												Responsabl e	Presupuest o	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			E
Implementación del Plan Estratégico														Gerencia General	\$ 3.000,00
1.- Planificar															
Aprobación del Plan Estratégico															
2.- Hacer															
Realizar juntas para la puesta en marcha															
Establecer política de comunicación															
Ejecución Plan detalle															
3.- Verificar															
Revisar las actividades por medio de auditoría															
Implementar acciones correctivas															
4.- Actuar															
Análisis de desviaciones															
Realizar reportes anuales															
5.- Medir															
Desarrollar indicadores para las cuatro perspectivas															

Entregables/Productos Información a público externo	Fecha Junio 2016	Hitos Entrevistas y encuestas a ciudadanía	Fecha Febrero 2017
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	Recursos Económicos \$5.000,00	Recursos Materiales Implementos publicitarios	Otros
Normas o Estándares a utilizar % de conocimiento de las actividades de CENDIACQ, por parte de la ciudadanía.	Elaborado por: Héctor Danilo Hugo Fecha Elaboración: Octubre 2015	Aprobado por: Ing. Teresa Samaniego Cobo Mgti. Fecha Aprobación: Diciembre 2015	

INFORMACIÓN GENERAL															
Proyecto.-	Sistema de Comunicación externo														
Responsable.-	Jefe de Marketing														
OBJETIVOS															
Objetivo Corporativo	Lograr mayor posicionamiento de los servicios de CENDIACQ.														
CURSOS DE ACCIÓN															
a). Planificación del Estudio															
Tiempo Actividad	2016-2017												Responsabl e	Presupuest o	
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A			M
Sistema de comunicación externo														Gerencia General	\$ 5.000,00
1.Establecer los requerimientos institucionales															
2.Determinar los medios informativos apropiados															
3.Definir política de comunicación															
4.Asignación de recursos económicos															

Mejorar la satisfacción del paciente		Indicadores de resultados	
Desarrollar estrategias de marketing que permita impulsar una cultura preventiva de atención médica.	Lograr el 100% de pacientes satisfechos.	<u>#clientes satisfechos</u> #clientes encuestados Determinar el grado de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios médicos de CENDIACQ. Se dividirá el total de clientes satisfechos para el total encuestado.	
Impactos/Beneficios Esperados		Riesgos Identificados	
Satisfacción de las necesidades de los usuarios.		No cumplimiento del plan Análisis poco relevante	
Entregables/Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Servicios Médicos	Febrero 2017	Evaluación de las estrategias de marketing	Febrero 2018
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	\$5.000,00	Tecnología Implementos publicitarios	Medios publicitarios
Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por:	
% de satisfacción de los clientes	Héctor Danilo Hugo Fecha Elaboración: Octubre 2015	Ing. Teresa Samaniego Cobo Mgti. Fecha Aprobación: Diciembre 2015	

INFORMACIÓN GENERAL	
Proyecto.-	Plan de Marketing
Responsable.-	Jefe de marketing
OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Incrementar la satisfacción del paciente.

CURSOS DE ACCIÓN															
a). Planificación del Estudio															
Tiempo Actividad	2016-2017												Responsabl e	Presupuest o	
	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E			F
Plan de marketing														Gerencia General/jef e de marketing	\$ 5.000,00
1.Determinación de los servicios															
2.Establecer estrategia															
3.Segmentación del mercado															
4.Posicionamiento del servicio actual															
5.Análisis de marketing mix															
6.Estudio del servicio															
7.Precio del servicio															
8.Establece promoción															
9.Ejecución publicidad															
10.Realizar ventas personales															
11.Determinación de la plaza															
12.Análisis de RR.HH															
13.Selección y capacitación de RRHH															
14.Marketing interno															
15. Asegurar apariencia uniforme															
16.Establecer imagen institucional															
17.Análisis contexto															
18.Determinación de ambiente, estética															
Fecha de inicio	Febrero-2017														
Fecha de Culminación	Febrero-2018														
Unidad de medida															
b)Proceso de seguimiento y retroalimentación	División clientes satisfechos para clientes entrevistados														
Verificación parcial inicial	Febrero-2017														

Verificación parcial final	Febrero-2018
OBSERVACIONES	
Permitirá planificar con éxito el futuro de la organización	

DESARROLLO DE PROYECTOS

Los proyectos que se van a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo tienen como finalidad alcanzar los objetivos planteados a través de las estrategias.

Los proyectos que se desarrollarán para CENDIACQ, son tres cuya ejecución es en el corto plazo, los mismos que menciono a continuación:

- 1. Implementación del Plan Estratégico**
- 2. Sistema de Comunicación Externo**
- 3. Plan de Marketing**

Proyecto 1: implementación del plan estratégico

La implementación del plan estratégico para el CENDIACQ permitirá lograr los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo.

De esta manera cada unidad operativa tendrá la capacidad de ejecutar correctamente las actividades asignadas y contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.

Alcance

La implementación del plan estratégico para el CENDIACQ permitirá que la organización avance cada año a una posición mejor en el mercado. De esta manera tendrá la capacidad de brindar un servicio de calidad, así como el de cumplir con la misión, visión y podrá alcanzar los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo

Objetivo

Desarrollar un Plan Estratégico

Objetivos específicos

- Lograr que los profesionales médicos y empleados trabajen más motivados y se sientan involucrados con la organización.
- Permitir que la planificación pueda detectar por medio de indicadores de gestión falencias en las distintas áreas del centro médico y corregirlas en el momento oportuno.

Justificación

El plan estratégico permitirá que el centro médico tenga parámetros de dirección, pues facilitará el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales, así como desarrollará objetivos, estrategias y programas adecuados en el momento oportuno.

Análisis técnico y desarrollo del proyecto

Hoshin Kanri es un sistema gerencial, proveniente de Japón, que permite establecer, desplegar y controlar los objetivos de la alta dirección y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización, basándose en el ciclo PHVA (Planear - Hacer - Verificar - Actuar).

Este sistema se creó con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía. Es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia, y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito

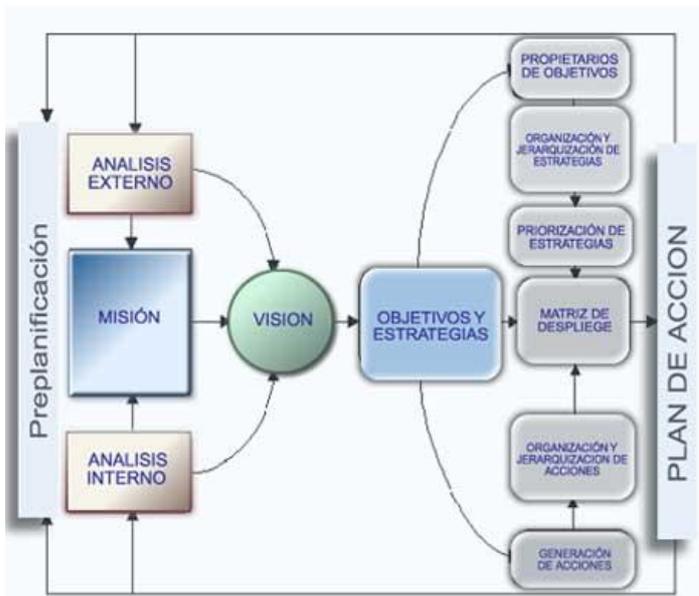
Ventajas del Hoshin Kanri

Podríamos identificar algunas ventajas de la implantación de un sistema Hoshin Kanri:

- Permitirá definir y crear un sistema de planificación estratégica basado en la relación necesidades vs. Expectativas de los grupos de interés.
- Hace que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización. El alineamiento vertical permite que las acciones que se desarrollen en busca de los objetivos se realicen desde todas las unidades operativas de la organización, consiguiendo con ello que los diferentes niveles trabajen de manera coordinada. El horizontal permite una única visión un único futuro.
- En el Hoshin Kanri la dirección comparte los objetivos estratégicos con todos sus colaboradores implantando un sistema de responsabilidades en cascada que supone que cada persona de la organización participa (responsablemente) del alcance de los objetivos.

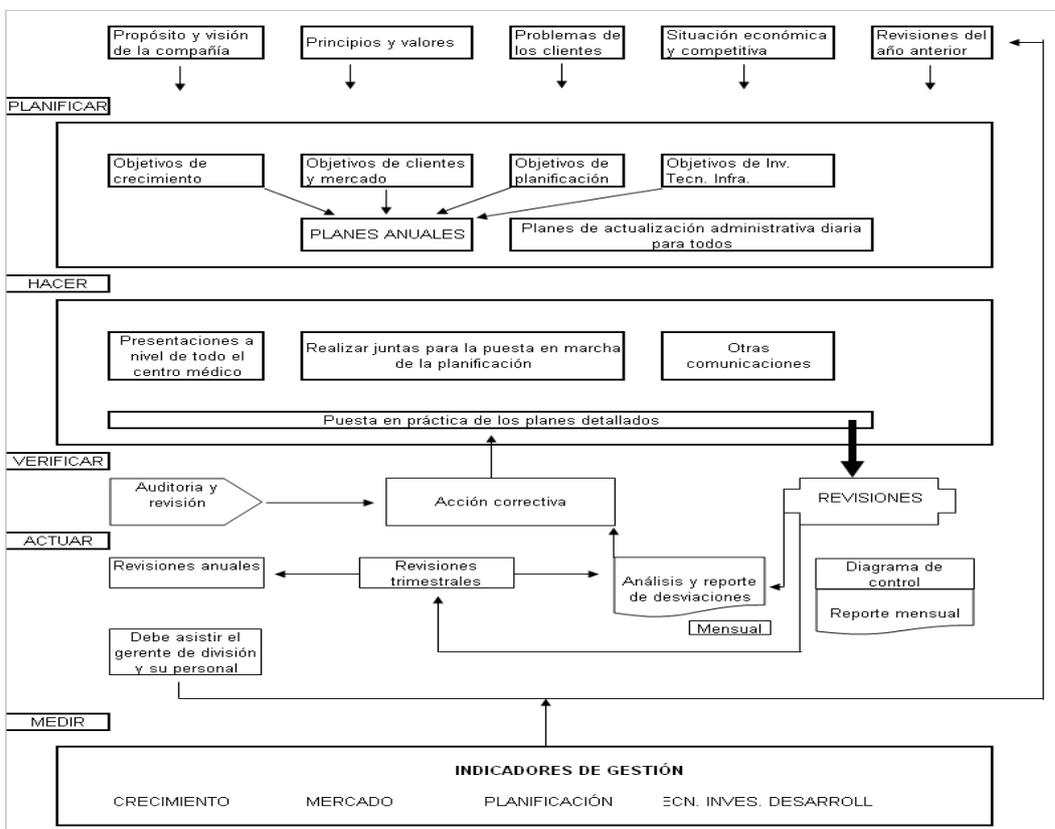
EL MÉTODO.

Con la presente representación gráfica se quiere representar el sistema de funcionamiento del plan:



Desarrollo del plan anual

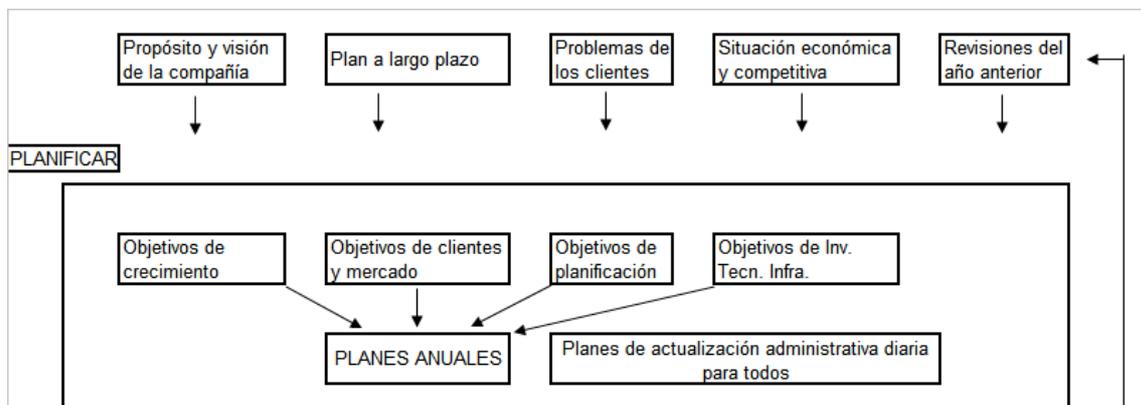
La implementación y desarrollo del Plan Estratégico para el CENDIACQ, se sustenta en las actividades que la empresa tiene intención de seguir: por ejemplo el pensamiento estratégico, la cultura de la empresa y las técnicas utilizadas



El Hoshin Planning funciona como una herramienta y como un medio que permite que una organización entre en un modo de gestión empresarial coherente y participativa, el objetivo es comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía.

Es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia, y tomar las medidas necesarias resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

Planificar.-



En la organización este proceso de planificación se lo determinaría de la siguiente manera

Responsable:	Gerente General	LUGAR Y FECHA		
Inicio:	Solicita la entrega de la planificación por área y analiza la información proporcionada por los gerentes de área.	FINAL		
Frecuencia:	Anual	COSTO: TIEMPO		
ORDEN	ACTIVIDADES	Gerente General	Gerente de Área	Secretaria de gerencia
1	Solicita la entrega de la planificación por área y analiza la información proporcionada por los gerentes de área			
2	Se reúnen para exponer los requerimientos por cada gerencia y determinar los objetivos a cumplirse			
3	Estima los volúmenes de potenciales clientes			
4	Elabora el plan de actividades (conjuntamente con los objetivos y las estimaciones de potenciales clientes)			
5	Presenta el plan de actividades anual a los gerentes de área			
6	Archiva el plan de actividades			

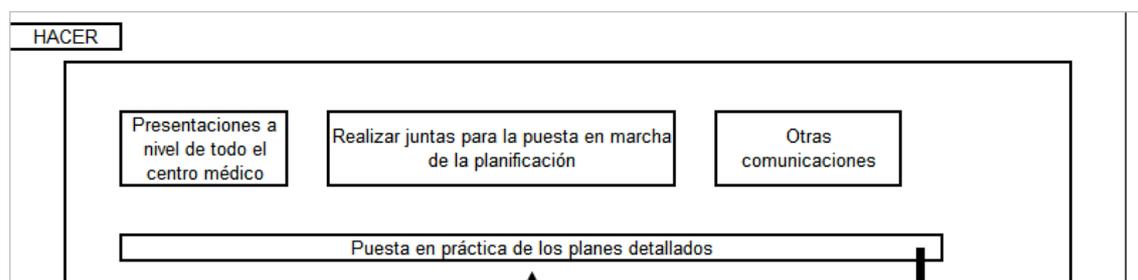
Una vez que se ha realizado la Planificación de las actividades de forma anual se procede a establecer lo objetivos, que según el sistema Hoshin presenta tres ejemplos de objetivos para CENDIACQ:

Ver Apéndice. Tabla v. Plan Hoshin Anual

Hacer

Establecidos los objetivos básicos que configuran la misión y visión de la organización es necesario asignar en la dirección media un propietario para cada objetivo.

Cada propietario designa su grupo de despliegue y, empleando técnicas de generación de ideas, determina las posibles estrategias que pueden aplicarse para conseguir dichos objetivos, y que gráficamente se presentan en la siguiente ilustración.



Determinación de la política de comunicación.-

Como ideas básicas sobre metodología de comunicación, debe concluirse que hay que facilitar el control sobre la comunicación, diferenciando claramente las tareas propias del asesoramiento o el apoyo al representante de la institución; dotarlo de medios y personal necesario y posibilitar el diseño y puesta en marcha de una estrategia, garantizando su cumplimiento para que ésta sea eficaz.

Análisis actual

Una buena comunicación con el cliente interno es fundamental para que éste tenga conocimiento de los valores organizacionales y se sienta respaldado, de esta forma las personas que trabajan en el centro médico recibirán impulsos de sus miembros con la finalidad de ser más competitivos.

La situación actual en el centro médico es que la comunicación no se la emplea de forma adecuada, se presentan de la siguiente forma:

Esta fotografía nos indica que la comunicación en el centro médico no tiene la capacidad de informar de forma adecuada sobre las atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización.

La información en el primer caso presenta un conjunto de hojas que no son adecuadas para comunicar al personal los objetivos organizacionales, y no se ha considerado la importancia que para el centro médico debe representar la comunicación interna.

Diseño de estrategias de comunicación.

La estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad:

- Asegura que todo el mundo reciba los mensajes adecuados en los momentos apropiados.
- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros "vayan" en la misma dirección.
- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.
- Mejora la toma de decisiones.
- Fomenta la confianza.
- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.
- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Para ello se debe considerar comunicar por medio de todos los canales posibles, pudiendo utilizar:

- Mensajes claros y comprensibles
- Utilización de medios generales de comunicación, folletos, impresos, publicaciones, reuniones personales, medios informáticos como por ejemplo:

Un plan de comunicación tecnológico general.

Comunicación por medio de mails internos (Informática).- Pero al ser únicamente 10 fuentes de información por este medio, se debe considerar otros medios de comunicación para brindar información a los profesionales médicos

Considerando que CENDIACQ, es una unidad de negocio relativamente pequeña, para beneficiarse de las ventajas de una adecuada comunicación, con unas cuantas acciones concretas bien dirigidas puede obtener grandes beneficios.

Someter a la consideración de la empresa, entidad o institución proyectos de comunicación.

De las entrevistas realizadas a los profesionales médicos y empleados determinarán los proyectos de comunicación para conseguir que los mensajes se impregnen y la información importante llegue a las personas adecuadas, así la comunicación debe fluir en todos los sentidos y no sólo en el tradicional "de arriba a abajo".

Es necesario que los mensajes lleguen también en el sentido contrario (de abajo a arriba), así como de forma horizontal facilitando su intercambio entre los diversos departamentos, grupos y empleados.

Involucrar a personas clave de la empresa, entidad o institución.

Es fundamental delimitar nítidamente la responsabilidad que cada persona tiene en el proceso formal de comunicación. Y esto no se refiere sólo al personal dedicado específicamente a estas tareas, sino a todos: trabajadores pertenecientes a un departamento que deben aportar contenido para comunicados, la gerencia, todos los destinatarios de comunicaciones que deben responder a ellas adecuadamente.

Las personas claves son todos los miembros de la organización, en especial el director médico Dr. Miguel ángel Ordóñez Taco y la subdirectora, Dra. Luisa Mera para que la comunicación sea más efectiva.

Diseñar, planificar y organizar acciones de comunicación.

Para gestionar de forma eficaz la comunicación interna hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas (tecnológicas) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones.

Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar los objetivos del centro médico convirtiéndolo en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

DISEÑAR

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorias que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en

funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas internas.

Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso sus ejes principales y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada uno de los sectores, en función de los objetivos de los servicios o del negocio.

Definir los objetivos y planificar los procesos según las siguientes instrucciones:

La gestión de la comunicación interna para el centro médico se fundamenta en:	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la cultura de la organización• La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo• Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones• Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa• La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones• Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación• Asegurar la calidad total• El conocimiento de las culturas que la componen Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación• El uso de unos medios adecuados
---	--

Elaborar los ejes básicos de la estrategia de comunicación interna dentro de la política fijada por la Dirección para ampliar y dar a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la empresa es definir los objetivos y prestaciones de las diferentes unidades del servicio en función del plan de acción, a nivel general e individual, puesto que cada empleado debe saber el rol que ocupa y cómo se valora su trabajo mediante una información regular.

PLANIFICAR

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir; un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación interna, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas.

ORGANIZAR

Por medio de la organización se va a asignar los recursos necesarios en función de la estrategia de comunicación, sea esta por medio de información impresa o por medio de la utilización de la tecnología.

Ejecutar los planes.

La finalidad de la ejecución del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a lo público.

Se han de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. Y hay que realizar una evaluación, un seguimiento y control y una supervisión de resultados.

Para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.

Fases del Plan de Comunicación Interna



Impulsar y dinamizar la política de comunicación.

Los componentes de la política de comunicación interna integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos.

Las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son:

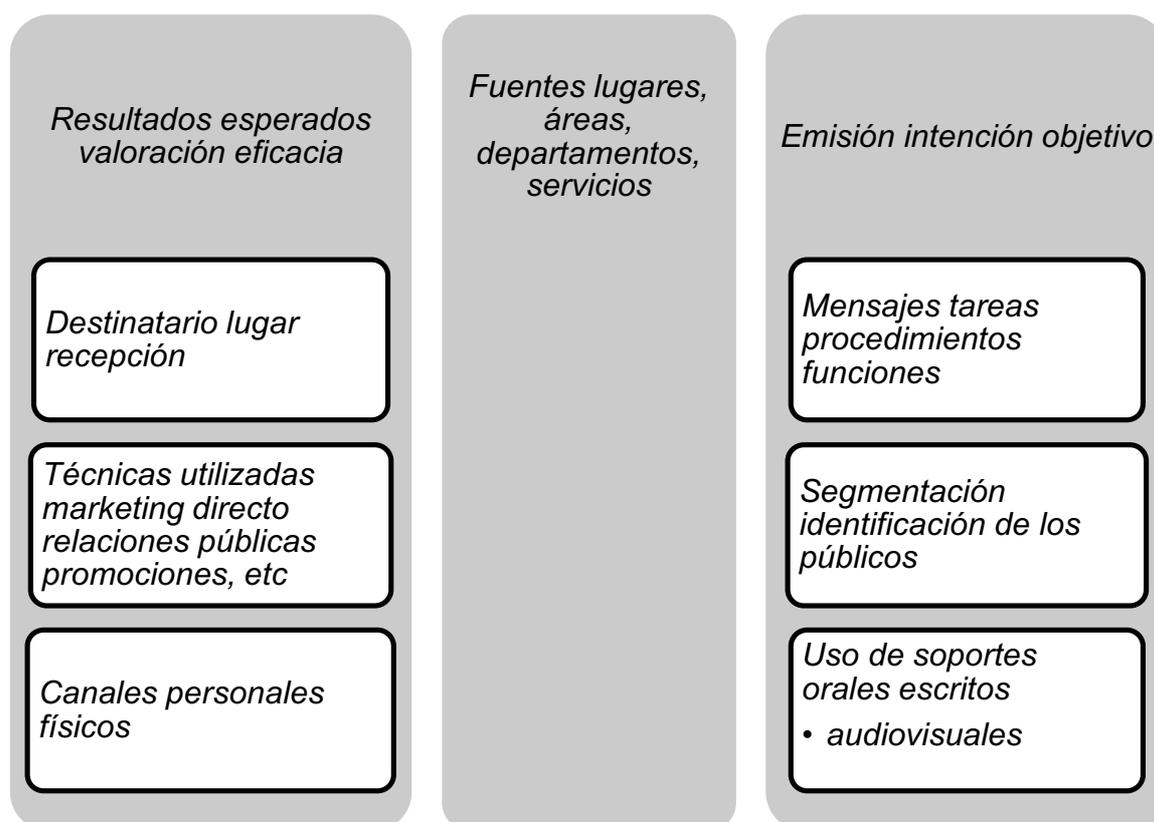
- La imagen y la identidad
- La información
- La animación

Es fundamental establecer y difundir los mecanismos y los sistemas de difusión de información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización.

Controlar las actividades realizadas.

Una vez establecidos todos los parámetros se tiene que analizar y controlar las actividades de comunicación que se realizaron y si estas cumplieron con los objetivos propuestos en la planificación.

CONTROL DE ACTIVIDADES REALIZADAS

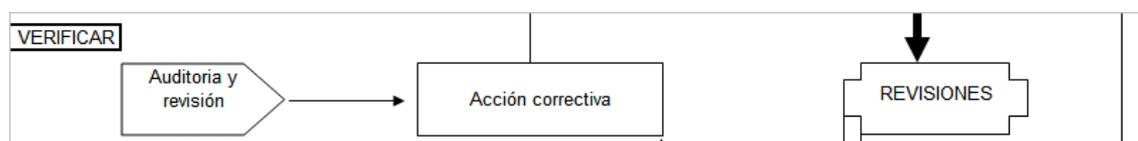


Verificar

Una vez que se ha puesto en conocimiento de todas las personas cada propietario del objetivo tendrá la responsabilidad de verificar su cumplimiento en la respectiva área que se desarrolla siendo así:

La verificación de todas las actividades y procedimientos que contribuyen a la consecución de los objetivos en el área de consulta, imagen, laboratorio clínico.

En la siguiente ilustración se determina la forma de verificar el cumplimiento de cada área para la consecución de los objetivos.



Actuar

De los reportes mensuales que se deben elaborar de cada área de atención médica y servicio al cliente se deben detallar todas las razones que en un determinado momento presentaron conflicto al momento de atender a los clientes con la finalidad de detectar los principales aspectos por los cuales no se ha logrado los objetivos propuestos y tomar acciones correctivas en el momento oportuno.

Con la finalidad de no volver a cometer los mismos errores y corregirlos para el desarrollo de las actividades futuras.

Medir

Por medio de la utilización de indicadores financieros se podrá medir la efectividad de los objetivos propuestos en el plan estratégico para CENDIACQ.

Para que esto se lo pueda realizar es necesario establecer indicadores para las siguientes perspectivas:

Crecimiento y Rentabilidad

Clientes y Mercado

Planificación y Gestión Administrativa

Tecnología, Investigación, Desarrollo del Recurso Humano.

PROYECTO 2: SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNO

Alcance

Un sistema de comunicación externo permite concretar la estrategia de partida, entre los objetivos generales de comunicación permitiendo un incremento espontáneo del conocimiento de la población sobre la empresa y su trabajo; permitiendo así generar una imagen corporativa adecuada, así como la obtención del liderazgo en el área que se desempeña.

La comunicación eficaz y transparente a nivel externo tiene como propósito la consecución de una imagen positiva y un clima adecuado en relación con su filosofía, objetivos y servicios que ofrece

Objetivo

Lograr un mayor posicionamiento de los servicios médicos.

Objetivos específicos

- Contribuir a los objetivos generales del centro médico y mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los clientes.
- Generar una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y orientada hacia el futuro.

Justificación

Una de las principales actividades de la empresa es la comunicación con sus diferentes públicos y que se apoya en dos líneas de actuación básicas: un plan de comunicación interno y externo.

Estos planes deben responder a la estrategia, objetivos y presupuestos económicos disponibles en cada momento.

Análisis técnico y desarrollo del proyecto

Establecer los requerimientos institucionales

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas, prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc.

Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmitirá CENDIACQ, condicionará la satisfacción de ciertas necesidades y prestigio de sus empleados.

Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia

Determinación de los medios informativos más apropiados

Pensar en programas de comunicación externa en el marco de la comunicación en las organizaciones nos obliga a reconsiderar algunos conceptos y técnicas que se están aplicando en función de objetivos determinados, necesarios y concretos.

La comunicación externa no solo representa técnicas a las que se les atribuyen determinadas funciones rígidas e inamovibles, sino un conjunto de concepciones y de prácticas gestionadas que crean interacción, intercambios entre las personas, los productos y las tareas al servicio de los profesionales médicos y como tal son instrumentos para mejorar la dirección y la adaptación a los cambios en el marco de los objetivos comunicacionales.

Para la consecución de los objetivos organizacionales es necesario utilizar las relaciones públicas, que por intermedio de su aplicación la única función que creará será una actitud positiva hacia la empresa. Estas acciones de comunicación externa deben ser comunicadas a los públicos internos.

Planificación

La planificación de la comunicación externa, permitirá:

- Contacto constante con los medios de comunicación
- Visitas a las empresas públicas y privadas del sector
- Videos
- Conferencias
- Toda clase de impresos: Desde la carta bien cuidada al folleto de prestigio
- Contribuciones desinteresadas a las Ciencias y a los centros de investigación.

La planificación de la comunicación externa tiene mucha relación con la Propaganda, el punto de separación entre la propaganda y la publicidad se encuentra en la naturaleza de sus objetivos respectivos.

- La propaganda influye o trata de influir en el comportamiento cívico, moral y cultural. La publicidad trata de influir en el comportamiento comercial
 - La propaganda no persigue un fin lucrativo. La publicidad, en cambio lo busca como un objetivo inmediato de su quehacer.
- Por estas razones el hacer propaganda de CENDIACQ, se lo hará con alusión al uso de las técnicas de comunicación para la transmisión de mensajes con fines sociales y culturales.

Organización

Con este análisis es necesario que la empresa determine que medios de propaganda utilizará para informar a las personas de los servicios que ofrece CENDIACQ.

De esta manera se deberá otorgar los recursos necesarios para la elaboración de estos factores ya sea:

- Contacto con los medios de comunicación siendo estos la televisión, radio, comercio de mayor circulación. Ej. Suplementos institucionales.
- Visitas a empresas organizando a las personas por grupos de asesores comerciales y por sector de ubicación.
- Videos en el que se indique el giro normal del negocio y sus colaboradores.
- Toda clase de impresos.- Servirá para brindar prestigio al centro médico
- Contribuciones a la Ciencia.- por medio de casas abiertas y de ofrecimiento de servicios médicos a las personas que acudan a las instalaciones.

Control

El control que se realizará de todas las actividades de comunicación externa será por medio de seguimientos previos y durante la ejecución de los procesos comunicacionales a los públicos externos con la finalidad de detectar posibles errores en la ejecución normal de las actividades y tomar decisiones correctivas en el momento oportuno.

PROYECTO 3.- PLAN DE MARKETING

Alcance

El plan de marketing para CENDIACQ permitirá planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la organización, brindando una capacidad de adaptación y de anticipación a los cambios en el entorno que afectará directa o indirectamente la actividad del centro médico con la finalidad de establecer estrategias más adecuadas y aprovecharlos al máximo.

Objetivo

Lograr se incremente la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica

Objetivos específicos

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Desarrollar estrategias de marketing que permitan impulsar una cultura preventiva de atención médica ambulatoria

Justificación

El proyecto de marketing pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesite el centro médico, haciendo ver la importancia estratégica de los planes de marketing que como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización

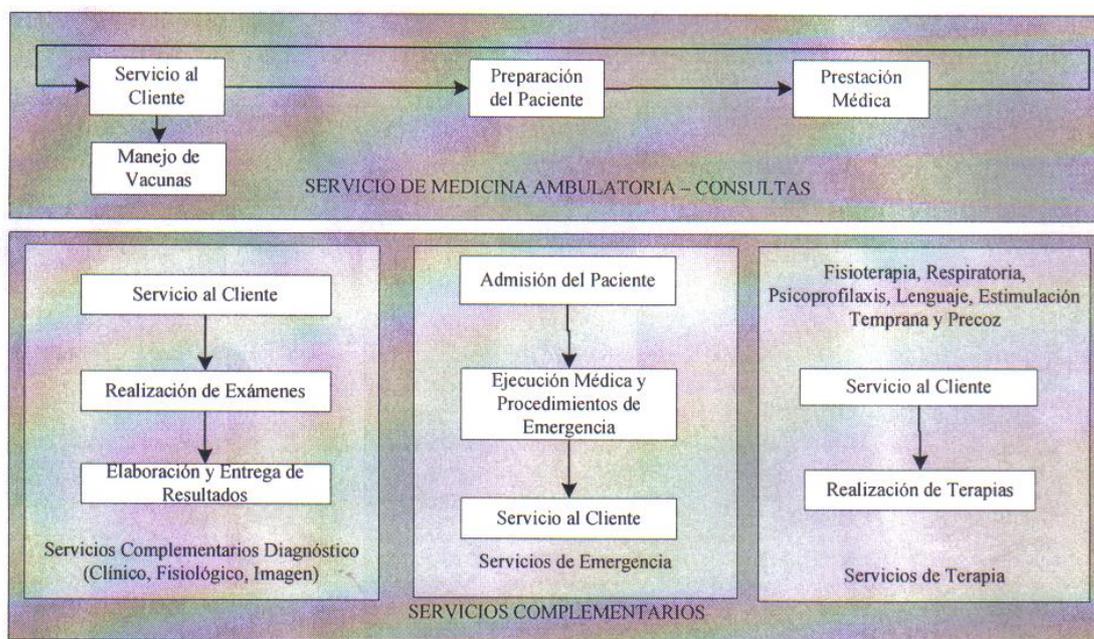
Análisis técnico y desarrollo del proyecto

Determinación de los servicios

CENDIACQ, es una organización de servicios ya que no tiene como objetivo principal la fabricación de productos tangibles que los clientes vayan a poseer permanentemente, por lo tanto el servicio es el objeto de marketing; es decir la compañía está vendiendo atención médica como núcleo central de su oferta de mercado.

Los servicios que ofrecen beneficios o satisfacciones por intermedio de un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes son:

- Consulta Externa
- Ecosonografía
- Laboratorio Clínico



Determinación de las características de los servicios

La combinación de las características de los servicios médicos permite crear el contexto específico en el que debe desarrollarse las políticas de marketing.

Las características establecidas para los servicios médicos son:

- **Intangibilidad.-** Los servicios médicos son esencialmente intangibles la opinión y actitud de una atención repetida puede descansar en la necesidad de utilizar por segunda ocasión por parte del cliente a quién se le puede dar algo tangible (resultados de las pruebas de diagnóstico, recetas, etc.) para representar el servicio, pero a la larga la utilización del servicio médico es intangible.
- **Inseparabilidad.-** Los servicios médicos no se pueden separar de la persona que los suministra, aquí podemos apreciar una fusión, los profesionales médicos interactúan directamente con el cliente mientras éste hace uso del servicio médico ("consume").
- **Heterogeneidad.-** En el centro médico no se estandarizó la producción en los servicios médicos, la prestación de un servicio es diferente de otro.

Determinación de la estrategia de marketing

Si bien es cierto que la estrategia de marketing es única, cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing mix o mezcla comercial.

Segmentación del mercado

Se debe tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado del centro médico, éste está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, y pueden ser: personas naturales, personas jurídicas y los hogares de la ciudad de Guayaquil.

Subsecuentemente se puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios médicos a ofrecer para satisfacer las necesidades del grupo y subgrupo definido.

Posicionamiento del servicio

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento objetivo, diferenciándolo del ofrecido por la competencia es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes, generando una cultura de atención médica preventiva.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

POSICIONAMIENTO ACTUAL (IDENTIFICACIÓN)

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio médico de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento objetivo.

Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara visión de cómo es percibido

y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

POSICIONAMIENTO IDEAL

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece el centro médico CENDIACQ.

Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual.

POSICIONAMIENTO DESEADO

Consiste en determinar la forma de posicionar el servicio o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix.

Marketing mix

La mezcla de marketing hace referencia a la combinación de siete variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planificación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos.

Producto

El servicio médico como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de la

organización. Los clientes exigen beneficios y satisfacciones por medio de los servicios. Éstos se los adquiere y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

Precio

Los principios de fijación de precios tienden a basarse en prácticas utilizadas en el mercado. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio médico y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios como son:

SERVICIOS SUJETOS A AUTORREGULACIÓN FORMAL

En esta clasificación los servicios médicos están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases, la autorregulación formal depende de un órgano de regulación apropiado (Gerencia General y Auditoría Médica) que tenga poder para fijar precios y escala de precios.

La fijación de precios de los servicios médicos están constituidos por los honorarios profesionales, los insumos médicos, reactivos, descartables empleados, solo con este análisis se puede determinar institucionalmente el precio de los servicios.

SERVICIOS SUJETOS A REGULACIÓN DEL MERCADO

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros

factores. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las "fuerzas del mercado".

Al fijar los objetivos de precios para los servicios médicos deben tenerse en cuenta varios factores. Los más importantes son:

- **Posición planificada del mercado para el servicio:** la posición del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio médico en el mercado en comparación con los competidores.
- **Etapa del ciclo de vida del servicio:** El precio de los servicios también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un servicio nuevo el centro médico podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él.
- **Situación competitiva:** la fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios de los servicios médico que se ofrece.
- **El rol estratégico del precio:** las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos.

Promoción

La promoción de los servicios médicos puede ser realizada a través de las siguientes formas tradicionales, con la finalidad de poder influir en las ventas.

Publicidad: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

Venta personal: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivas de influencia y comunicación con los clientes.

Publicidad

A la hora de plantearse la necesidad de realizar una campaña publicitaria, lo primero que debe hacer la empresa es definir los objetivos que pretende alcanzar.

De los posibles medios de publicidad se tiene que hacer trípticos, publicidad en valla, periódico de mayor circulación de la ciudad por ejemplo El Universo, Expreso, Comercio, últimas noticias, cuñas comerciales en radio y televisión, gigantografías y presentación de la información en una página Web actualizada. Ejemplo Publicidad en una página Web actualizada.

Características de los mensajes de publicidad.-

Se debe utilizar mensajes claros sin ambigüedades, en el que se debe destacar los beneficios de los servicios médicos, así como prometer lo que se puede dar.

Funciones de la publicidad

Crear el mundo de la organización en la mente del consumidor.

Construir una personalidad adecuada para la compañía.

Identificar la compañía con el cliente.

Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.

Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

Venta Personal

La venta personal de los servicios que ofrece el centro médico permitirá hacer relaciones personales con los clientes.

Hacer relaciones personales con los clientes.

Adoptar una orientación profesional.

Crear y mantener una imagen favorable.

Plaza

Todas las organizaciones, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

En este caso la plaza para los clientes demandantes de atención médica es CENDIACQ.

Personal

El personal incluye profesionales médicos, empleados, guardias de seguridad, entre otros.

Para que una empresa de servicios médicos pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Puede hacerlo por medio de:

- Selección cuidadosa y capacitación del personal.
- Marketing interno.
- Utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme.
- Control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio.

Selección y capacitación del personal

Es evidentemente importante que el personal de contacto con los clientes debe seleccionarse y capacitarse cuidadosamente. La consecuencia clara de la importancia del contacto personal para

muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando.

El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo. Igualmente se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que hace los trabajos de contacto con los clientes.

Marketing interno

Cumplir niveles de calidad y rendimiento del servicio en conformidad con las normas de las empresas de servicios significa que eso tiene que ver con "marketing interno" así como también con marketing externo. No hay nada nuevo acerca del marketing interno. Va implícito en la idea original del concepto de marketing con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado, la satisfacción de las necesidades del cliente.

Asegurar apariencia uniforme

La apariencia del establecimiento y de su personal con frecuencia son los únicos aspectos tangibles de una empresa de servicios. En consecuencia, "se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades". Una forma en que las organizaciones intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio

La apariencia del personal de servicio se puede hacer mediante el uso de "uniformes" para profesionales médicos y personal administrativo, los colores y diseños deberán estar sujetos a las normas y disposiciones de la Gerencia General y que cumplan con la estrategia organizacional

Estos uniformes ayudan a crear niveles de "uniformidad" y por eso son un insumo importante para la imagen general de la organización de servicios donde se requiera uniformidad.

Control cuidadoso mediante supervisión del personal de servicio

Una empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. La supervisión del personal de servicio es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los niveles.

Es una revisión sin prejuicios, crítica y sistemática de los hábitos del personal de servicio. Algunas de las prácticas son:

- Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida). Sistemas de quejas.
- Sistemas de sugerencias. Visitas de auditoria.
- Encuestas sobre satisfacción de los clientes.

Imagen institucional

Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de la imagen institucional como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como muebles, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

SALA

ECOSONOGRAFÍA

Con frecuencia son utilizados un conjunto importante de elementos complementarios para el servicio fundamental que buscan los clientes. Como ejemplo, el ticket en el que se especifica el turno que tiene que esperar el paciente para ser atendido.

Existe una variedad de elementos que las empresas pueden utilizar para hacer más tangible un servicio. Todo esto es parte del "ambiente" formado y moldeado por la empresa de servicios.

DISEÑO Y CREACIÓN DE UN AMBIENTE

El diseño y creación de un "ambiente" debe ser una acción deliberada para la mayor parte de las empresas de servicios. El "ambiente" se refiere al "contexto, físico en que se realiza un servicio y en que interactúa la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio".

De este modo, existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

a.- **Atributos Físicos:** Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos.

El aspecto físico exterior de una empresa de servicios puede influir en la imagen. La estructura física de un edificio, incluyendo su tamaño, su forma, el tipo de materiales usados en la construcción, y su atractivo comparativo en relación con edificios vecinos son factores que conforman las percepciones de los clientes. Factores afines como la facilidad de estacionamiento y acceso, fachada, diseño de puertas y ventanas, etc. son también de importancia. El aspecto externo puede transmitir entonces impresiones de solidez, permanencia, conservatismo o progreso entre otras.

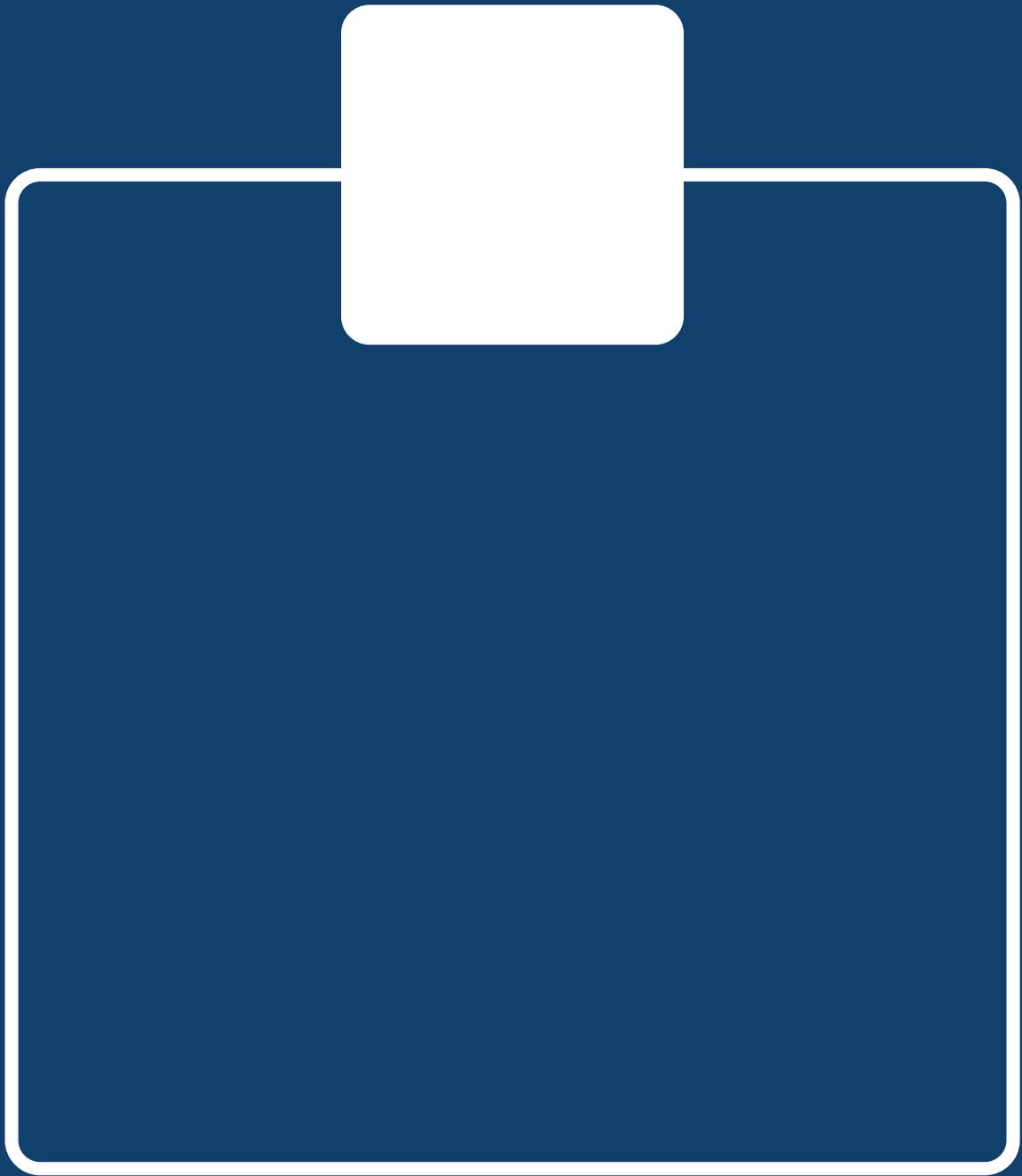
b.- Atmósfera: La atmósfera de una empresa de servicios también influye en la imagen de esta. Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

Vista: La "comercialización visual", es decir los factores visuales que afectan la percepción que tiene el cliente de la organización, tiene que ver con la creación de la imagen. Trata de asegurar que siempre que esté un cliente en la organización se logren estas dos metas. Los comercializadores visuales tratan de asegurar que cuando un cliente esté en alguna dependencia de la empresa, se continúe construyendo venta e imagen. La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados.

Aroma: El olor puede afectar la imagen. En variadas organizaciones el aroma y la fragancia pueden utilizarse para brindar servicios, por ser una unidad de negocio que se dedica a la atención médica se debe tener mucho cuidado con el alcohol, detergente, pues la combinación de estos puede ocasionar un ambiente intolerable.

Sonido: El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños. Se debe procurar adecuar un sonido acorde a la organización por ejemplo, música instrumental, programas sobre naturaleza, etc.

Tacto: La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera. Por ejemplo se puede acolchonar los asientos que son de madera.



INDICADORES DE GESTIÓN

Antecedentes

Los indicadores de gestión representan a un instrumento de medición de las variables asociadas a los objetivos. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

1.1.1 Indicadores de crecimiento y rentabilidad

Objetivo	Proyecto	Indicador	Aplicación del indicador	Formula	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Responsable
Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes registrados	Mejoramiento de procesos de atención médica	Ingreso Pacientes con ficha médica	Determinar el ingreso por paciente con ficha médica en relación al ingreso presupuestado. Se dividirá el ingreso real de los pacientes con ficha médica para el presupuesto de ingresos con fichas médicas.	$\frac{\text{Ingreso Real Pacientes Registrados}}{\text{Ingreso Presupuestado pacientes Registrados}}$	Mensual			Gerente Comercial
Incrementar la Afluencia de pacientes	Alianzas estratégicas	Ingresos pacientes derivados	Determinar el ingreso por pacientes derivados en relación al ingreso presupuestado. Se dividirá el ingreso real de los pacientes derivados para el presupuesto de ingreso de pacientes derivados.	$\frac{\text{Ingreso Real Pacientes Derivados}}{\text{Ingreso Presupuestado pacientes Derivados}}$	Mensual	0%		Gerente Comercial

1.1.2 Indicadores de clientes y mercado

Objetivo	Proyecto	Indicador	Aplicación del indicador	Formula	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Responsable
Lograr mayor posicionamiento de los servicios de CENDIACQ	Sistema de Comunicación Externo	Conocimiento de Servicios	Se dividirá el número de atenciones de los pacientes nuevos para el total de atenciones	$\frac{\# \text{ Atenciones nuevos Pacientes}}{\# \text{ Total de Atenciones}}$	Semestral			Marketing

Incrementar la satisfacción del paciente impulsando una cultura preventiva de atención médica	Plan de Marketing	Satisfacción Clientes	Determinar el grado de satisfacción de los pacientes que utilizan los servicios médicos de CENDIACQ. Se dividirá el total de pacientes satisfechos para el total de pacientes encuestados.	# Pacientes satisfechos # Pacientes Encuestados	Trimestral	0%		Marketing
---	-------------------	-----------------------	---	--	------------	----	--	-----------

1.1.3 Indicadores de planificación y gestión administrativa

Objetivo	Proyecto	Indicador	Aplicación del indicador	Formula	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Responsable
Desarrollar la planificación estratégica para CENDIACQ	Implementación del Plan Estratégico	Efectividad Estratégica	Determinar la efectividad de la aplicación de las estrategias utilizadas e implementadas sobre el total de estrategias propuestas	# Estrategias Exitosas # Estrategias Propuestas	Trimestral	0%	100%	Gerencia General
Mejorar la Infraestructura del Centro Médico	Construcción de un Centro Médico Propio	Capacidad Instalada	Determinar la capacidad real utilizada. Se dividirá las horas reales atendidas por el personal de CENDIACQ, para el número de pacientes atendidos.	Capacidad Real Utilizada Capacidad Instalada	Mensual	0%		Dirección Médica

1.1.4 Indicadores de tecnología, investigación y RR.HH

Objetivo	Proyecto	Indicador	Aplicación del indicador	Formula	Frecuencia	Valor actual	Valor meta	Responsable
Mejorar la tecnología de los equipos médicos	Implementación del Plan Estratégico	Eficiencia Equipo Médico	Determinar la efectividad de la aplicación de las estrategias utilizadas e implementadas sobre el total de estrategias propuestas	# Exámenes reales procesados Capacidad del Equipo Médico	Mensual	60%		Dirección Médica

Actualizar la página web de CENDIACQ	Implementación de una Plataforma Lúdica	Registro Electrónico	Medir los registros electrónicos en un periodo de tiempo con relación a las visitas realizadas a la página web.	# Afiliaciones registradas # Visitas a la página Web	Trimestral	0%	Marketing
Mejorar la eficiencia del recurso Humano	Capacitación por áreas	Efectividad de la Capacitación	Permitirá conocer la efectividad de los cursos de capacitación dictados para el número de cursos planificados	# Cursos dictados # Cursos planificados	Anual	0%	Recursos Humanos
Ofrecer nuevos servicios médicos	Desarrollo de nuevos servicios	Cobertura	Este indicador permite determinar el número de servicios médicos que tienen mayor aceptación y que se ofrece en la ciudad de Guayaquil.	#Servicios implementados # Servicios Planificados	Anual	0%	Dirección Médica

DISCUSIÓN

Sobre quienes deben participar en la realización de un plan estratégico (Pedrós & Gutiérrez, 2005) indicaron que:

Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución del presente plan estratégico coherente y realista participó toda la organización.

Específicamente, la dirección estratégica que se implementa para CENDIACQ, tiene su sustento principal en la mirada al futuro, en el cumplimiento de los objetivos y en los constantes cambios del entorno. Su origen se encuentra en el medio empresarial. Como componentes del ciclo funcional de la dirección estratégica se señalan: la planificación estratégica, la implementación de la estrategia y el control estratégico.

Por tanto, el presente trabajo se sustenta en las teorías de planeación estratégica, tales como:

El concepto de planificación estratégica que propone (París Roche, 2010) menciona que:

La planificación es una toma de decisiones sobre lo que quiere hacer. La planificación exige pues, optar, elegir, por una acción o conjunto de acciones, por una actitud, por unos proyectos, por unos caminos. Y como toda elección, la planificación siempre será un proceso incierto, con un gran componente humano, por muchos criterios modelos que se apliquen a la hora de elegir en el futuro. De esta forma se ha implementado varios métodos a lo largo del proyecto a fin de consolidar un documento integral.

Finalmente es indispensable que CENDIACQ, se maneje con indicadores de resultado y gestión a fin de validar el análisis estadístico realizado.

Sobre el diagnóstico estratégico podemos concluir que a falta de un Plan Estratégico para el centro médico CENDIACQ ha impedido que las personas tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales y no puedan contribuir para mejorar el servicio y la imagen de esta unidad de negocio y de esta forma lograr su crecimiento e incrementar su rentabilidad

Respecto al modelo de direccionamiento estratégico operativo, en base a un trabajo participativo con el recurso humano de CENDIACQ, se logró determinar las fortalezas y vulnerabilidades de la organización, por lo mismo el proyecto está enfocado a las variables de crecimiento y rentabilidad, clientes y mercado, planificación y gestión administrativa, tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano, que son las perspectivas finalmente puestas de manifiesto en el Mapa Estratégico y los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Sobre la formulación de proyectos, se concluye a partir de un análisis ponderado que debe realizar un plan de comunicación externo, plan de marketing e implementación del Plan Estratégico a fin de Fidelizar a los pacientes y llegar a nuevos pacientes con nuevos servicios.

Sobre el modelo de gestión se ha establecido la necesidad de determinar indicadores de rentabilidad a fin de que la organización pueda mejorar su capacidad de gestión y control de las estrategias planteadas en el proyecto.

El centro médico para ser líder en el mercado de la medicina ambulatoria en la ciudad debe brindar un servicio médico integral y de calidad para lograr la fidelidad de los clientes.

Es necesario que para alcanzar los objetivos propuestos todas las personas que forman parte del centro médico tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, de esta forma podrán contribuir a la consecución de un fin común

Se debe impulsar una cultura preventiva de atención médica con la finalidad de que nuevos usuarios utilicen los servicios médicos que ofrece el centro médico por medio de convenios institucionales

Se debe diseñar un Plan de Marketing para dirigirse a los clientes actuales y atraer a otros, esto permitirá saber a qué tipos de clientes se debe orientar los esfuerzos del centro médico

Es necesario analizar las enfermedades más comunes y que demanden mayor atención, de esta forma en el centro médico se deberán implementar nuevas especialidades de atención médica que permita satisfacer las necesidades más urgentes de los afiliados.

Se debe buscar un terreno adecuado para construir un centro médico propio acorde a las necesidades del centro médico y de los usuarios

Para que los objetivos sean efectivos se debe establecer indicadores para que se pueda valorar el nivel de consecución así como la efectividad de los mismos

BIBLIOGRAFÍA

Allo, J. W. (17 de Marzo de 2015). Salud Publica. *Cartas al Director*.

Ancín, J. M. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Banco Central Del Ecuador. (Octubre de 2015). *Indicadores Económicos*.
Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Cantera. (1989).

CENDIACQ. (2015). *¿Qué es CENDIACQ? Centro de Diagnóstico Clínico-Quirúrgico* . Obtenido de <http://www.cendiacq.com/>

Centro de Estudios Financieros -CEF. (2015). *BCG o análisis portfolio de la cartera producto-mercado*. Obtenido de Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com>

Cueva Cabrera, A. V., & Loaiza Cabrera, X. M. (2012). Plan estratégico para la empresa comercial "multillanta mendieta" de la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, periodo 2011 – 2015. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/2013>

Davila Malhaber, G., Macas Maldonado, M. V., & Romero Loaiza, A. d. (2012). *Análisis de la gestión administrativa de almacenes "El Bosque" de la ciudad de Zaruma y Aplicación de una propuesta de modernización*. Machala.

De Vicuña Ancín, J. (2012). *El Plan Estratégico en la Practica*. Madrid: ESIC.

Dubos, R. (1956).

Fernandez Romero , A. (s.f.). *DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS Y ORGANIZACIONES* . MADRID: DÍAZ DE SANTOS .

Fernandez Terricabras, A. (2010). *Claves para la Implantación del Cuadro de Mando Integral*. Navarra: Ediciones Deusto Planeta de Angostini Profesional y Formación S.L.

González Trujillo, G. L., Tandazo Ortega, D. C., & Tomalá Arreaga, R. T. (2008). Determinación de estructura de financiamiento optima en empresas ecuatorianas caso cristaleria del Ecuador s.a cridesa. Guayaquil, Ecuador.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). La Teoría de la Jerarquía Financiera. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. doi:10.1016/0304-405X(76)90026-X

lopes. (2008). reestructuracion. *redalyc*, 163-180.

López Ávila, C. O. (2008). Reestructuración a tres bandas. *Redalyc*, 163-180.

Maeste Sancho, J. (s.f.). *PLANIFI*. España: INDE PUBLICACIONES .

Manobanda González, S. M. (Julio de 2012). La auditoría administrativa y su incidencia en la dirección estratégica de la Empresa Alexxiapharma S.A. en la ciudad de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/2233>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. illustrated.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Martinez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2007). *La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a traves del Cuadro de Mando Integral*. España: Díaz de Santos.

MATILLA, K. (2008). *LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS*. BARCELONA : CARRERA EDICIO S.I.

Mera Hugo, L. J. (22 de 08 de 2015). CENDIACQ- Diagnóstico Estratégico. (H. D. Hugo Ullauri, Entrevistador)

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Viceministerio de Gobernanza y Vigilancia de la Salud*. Obtenido de Subsecretaría Nacional de Gobernanza de la Salud Pública: <http://www.salud.gob.ec/subsecretaria-nacional-de-gobernanza-de-la-salud-publica/>

MSP Ministerio de Salud Pública. (2015). *Biblioteca*. Obtenido de <http://www.salud.gob.ec>

París Roche, F. (2010). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona, España: Paidotribo.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. (E. D. Santos., Ed.)

Ponce Talacon, H. (2010). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 16.

Prada, E., & Salazar, Z. (2012). *Análisis de Gestión Administrativa (AGAD), departamento de ventas. Empresa Ferrocarril, C.A.* . Cumaná.

Saavedra Guzmán, L., Castro Zea, L., Restrepo Quintero , O., & Rojas Rojas, A. (2003). *PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO*. BOGOTÁ, COLOMBIA: GEMINIS.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2010). *El Plan de Marketing en la PYME*.

Sainz de Vicuña, J. M. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial, 2010.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Versiones del Plan Nacional*. Obtenido de Buen Vivir Plan Nacional 2013-2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional>

Thompson Jr., A. A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. New York: Mc-GRAW-HILL.

Universidad internacional de la Rioja (UNIR). (2013). *UNIREMPRENDE*. Obtenido de <http://emprende.unir.net/creatuempresa/desarrollo-plan-de-negocio/>

Ventura Egoávil, J. E. (19 de 01 de 2011). La relación entre la empresa y la familia para la reducción de la pobreza: empresas locales en un entorno rural. Estudio de casos. Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10803/9174>

Viniera, S. (2007). *Entiendo el Plan de Negocios*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=estructura+del+plan+de+negocio&ots=3XAldrubr&sig=ryrs10UBtxf2ePlxjScmYKULFs#v=onepage&q=estructura%20del%20plan%20de%20negocio&f=false>

Wilches-Durán, R. (2008). Vacíos e inconsistencias estructurales del nuevo régimen de insolvencia empresarial colombiano. Identificación y propuestas de solución. *Vniversitas*, 197-2018.

SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. (1994) *Planeación y Gestión Estratégica*. Editores Legis. Bogotá, Colombia.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2000) *Introducción a la Teoría de la Administración 5*. Editores McGraw Hill. México, México.

Thompson, A. y Strickland, A. (2001). *Dirección y Administración Estratégica*, México: Mc Graw Hill Editores.

Koontz, H. (1999). Estrategia, Planificación y Control, México: Mc Graw Hill Editores.

Koontz, H. (2001). Administración: Una Perspectiva Global, México: Mc Graw Hill

WANG, C.K. y B.L. ANG, (2004). Determinants of venture performance in Singapore. Journal of Small Business Management, vol. 42, (4), 347-363,

Héctor Danilo Hugo Ullauri,

Arquitecto, Máster en Planificación Territorial y Gestión ambiental por la Universitat de Barcelona, Magíster en administración de empresas por la Universidad Agraria del Ecuador; con trayectoria pública en dirección de proyectos y coordinación de Programas vinculadas al desarrollo urbano y rural. Acredita experiencia como consultor y asesor en proyectos de ordenamiento territorial y urbanismo, en el sector público y privado. Docente Investigador y Coordinador de Internacionalización y movilidad en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Guayaquil; docente en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y tutor de prácticas preprofesionales asociado en la Universidad Internacional de la Rioja.

Silvia Alcívar Macías Arq. M.Sc

Arquitecta por la facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Guayaquil, magíster en nuevas tecnologías aplicadas a la educación por la Universidad de Alicante y Autónoma de Barcelona. Acredita experiencia en diseño y construcción en el ámbito de la arquitectura y urbanismo. Docente y Coordinadora de la Dirección de Posgrado de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Guayaquil.

Alfredo Carabajo Ayala Arq. M.Sc

Arquitecto. Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa de la Universidad de Guayaquil. Se ha desempeñado como docente, coordinador de Proyectos de Investigación y director de la Carrera de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Guayaquil.

Felipe Bustamante Alarcón Arq. M.Sc

Arquitecto, Máster en Diseño Arquitectónico Avanzado por el Instituto Superior de Arquitectura Y Diseño de la Universidad Autónoma de Chihuahua, México. Se ha desempeñado como arquitecto independiente, desarrollando proyectos habitacionales y comerciales, enfatizando la materialidad, y cultura los habitantes de cada localidad. Actualmente se desempeña como Docente de la Materia de Proyectos 8, y Tutor de Titulación, de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Guayaquil.

Carmen Ávila Arq. M.Sc

Arquitecta Magister en docencia universitaria e investigación educativa. Docente de vocación, profesora en la Universidad de Guayaquil. Ecuador, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Carrera de Diseño de Interiores en las cátedras de Diseño de Interiores V y Diseño de Muebles (Mención). Integrante del programa Formador de Formadores de la universidad y participante del proyecto de investigación sobre el Bambú ecuatoriano.

Irma Pilar Zambrano Farías Arq. M.Sc

Arquitecta, magister en Arquitectura (Tecnología) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) del D.F. México y Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Se ha desempeñado por más de 16 años como Fiscalizadora de Obra en el Dpto. de Control de Edificaciones de la M.I. Municipalidad de Guayaquil. Actualmente se desempeña como Docente, Investigadora de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Guayaquil.

ISBN: 978-9942-33-014-7

**compAs**