UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TITULO:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR"

Tesis previa a la obtención del Grado de Ingeniería Comercial

AUTOR:

Alex Fernando Pachard Orellana

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Vicente Paúl Maldonado Quezada.

LOJA-ECUADOR
2013

CERTIFICACIÓN

Ingeniero Comercial.

VICENTE PAUL MALDONADO QUEZADA.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que luego de haber revisado de manera prolija la investigación de Tesis Intitulada "Plan Estratégico para la Clínica y Maternidad del Sur"; previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresas, presentada por el Señor: Alex Fernando Pachard Orellana, y una vez que ha cumplido con las normas de graduación que exige la Universidad Nacional de Loja; autorizo su presentación para fines legales pertinentes.

Loja, octubre de 2012

Ing. Com. Vicente Paúl Maldonado Quezada

DIRECTOR DE TESIS.

AUTORÍA

Yo, Alex Fernando Pachard Orellana; declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Alex Fernando Pachard Orellana

Firma:----------

Cédula: 110356757-2

Fecha: 02 de Abril de 2013

AGRADECIMIENTO

Detrás de este trabajo de investigación están las ideas de instituciones y personas que me han brindado su apoyo y conocimiento.

Por tal razón mi efusivo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a las apreciadas autoridades de La Carrera de Ingeniería Comercial, y a sus profesores por compartirme sus conocimientos y confianza.

De manera especial a mi director de tesis, Ing. Paul Maldonado, por brindarme su disposición, conocimientos y apoyo en la elaboración de la misma.

A todos mis amigos que me apoyaron para culminar con éxito esta meta.

Alex Fernando Pachard Orellana

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a todos mis seres queridos.

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar en este recorrido de mi vida.

A mis padres y hermanos quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mí apoyo en todo momento.

A mi esposa e hijos que me han brindado su apoyo moral y humano prestándome su compañía y soporte en momentos que desmayaba.

A todos ellos les dedico este trabajo, que sin su apoyo nunca se habría realizado y por eso, este trabajo es también suyo.

Alex Fernando Pachard Orellana

a. TITULO.

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR**”**

b. RESUMEN.

El presente trabajo fue desarrollado con la finalidad de contribuir a la gestión administrativa de la “CLÍNICA MATERNIDAD DEL SUR”; cuya finalidad es incrementar su desarrollo organizacional y la participación en el mercado y lograr elevar su competitividad.

La “CLÍNICA MATERNIDAD DEL SUR”, es una empresa de servicio que se caracteriza por la experiencia adquirida durante estos años de ejercicio en bien de la colectividad; lo cual ha permitido ofrecer soluciones en el campo de la salud inspirada en las necesidades y objetivos de sus directivos constituyéndose a si en una de la primeras clínicas de nuestro medido.

El trabajo investigativo, denominado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR”, está enfocado en detectar algunos aspectos críticos y relevantes de la citada clínica de tal manera que se puedan dar alternativas de solución para fortalecer su imagen, la calidad del servicio y por ende ser más competitiva en el mercado.

Para el desarrollo de la investigación iniciamos por el objetivo principal que es la elaboración de un Plan Estratégico para la Clínica y Maternidad del Sur, en el cual realizamos un diagnostico situacional de la dicha Clínica por medio de la Matriz Foda.

Además un análisis interno y externo lo cual nos ayuda a identificar con claridad los problemas y conocer el estado actual de la Clínica.

Cabe indicar que para el cumplimiento de los objetivos y la culminación de la investigación nos apoyamos en la Revisión de la Literatura la cual abarca los contenidos teóricos recopilados de distintas fuentes Bibliográficas; Así mismo se aplicaron los diferentes recursos, herramientas y técnicas que se utilizo

como(método científico, deductivo, inductivo y descriptivo; técnica de la investigación, de observación directa, entrevista y en cuesta; recursos humanos, materiales y económicos).
También se desarrollaron las debidas conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis del trabajo investigativo.

SUMMARY

The present work was developed with the purpose of contributing to the administrative administration of the “CLINICAL MATERNITY OF THE SOUTH”; whose purpose is to increase its organizational development, and the market share and to be able to elevate its competitiveness.

The “CLINICAL MATERNITY OF THE SOUTH” it is a company of service that is characterized by the acquired experience during these years of exercise in well of the collective; that which to admitted to offer solutions in the field of the health inspired by the necessities and their directives' objectives being constituted to if in one of the first clinics of ours measured.

The work investigative compound number “STRATEGIC PLAN FOR THE CLINIC AND MATERNITY OF THE SOUTH” it is focused in detecting some critical and outstanding aspects of the one mentioned clinic in such a way that you/they can be given alternative of solution to strengthen their image, the quality of the service and for ende to be more competitive in the market for the development of the investigation was necessary to outline several objectives in which the situational analysis of the clinic, the elaboration of a strategic plan that allows him to achieve consists or better positioning in the market, the elaboration of an I diagnose situational with the purpose of knowing the current state of the company, the use of the womb of act impact that allowed to analyze the key points and this way to

determine the strategies that you/they help to give solution to the existent problems in the company.

It fits to indicate that for the execution of this objectives the corresponding methods and techniques were applied for their best application, as for the utilized methodology for summary of the information, he/she was carried out the analyses and interpretation of the same one, what you/they served like base for the prosecution of the information the direct observation was used, you interview as instruments and technical of investigation that which allowed to have a clearer vision of the reality of the clinic.

Inside the results the different interviews were applied the director of the “CLINICAL MATERNITY OF THE SOUTH”, personal that works in the clinic and trecientos ninety seven survey to the clients and users whose information was gathered, tabulated, interpreted and analyzed, being detected this way certain opportunities, threats, the same as the strengths and weaknesses that it possesses the clinic.
In the discussion the situational analysis is presented that admitted to know and to identify the strengths, opportunities, weaknesses and existent threats in this company, by means of the determination of these internal factors as external the womb of act impact was built, with the recruiting of this elements the strategic objectives guided to improve the organizational structure was built.

Lastly he/she was carried out the proposal based on a strategic plan of marketing to improve the service that he/she lends the clinic the same one that consists on the implementation of two strategic objectives whose cost of the present plan ascends to a total of 19013.50 dollars that you/they will be financed by its directives.

c. INTRODUCCIÓN

En el Mundo actual se presentan grandes cambios con la Globalización que es un fenómeno dinámico que comprende variables económica, políticas, sociales, culturales, ambientales, productivas, tecnológicas y de salud que buscan una vía de desarrollo en un mercado único donde la compatibilidad de las empresas busca obtener al máximo la eficiencia y la eficacia y poder brindar servicios o productos de calidad.

Pues nuestro País y Provincia no es la excepción y comúnmente encontramos dichos problemas con respecto a la salud en nuestra provincia el Área de la Salud no satisface las necesidades de los clientes y eso que una parte está cubierta por el Ministerio de Salud, otra por el IEES y otra parte por la Salud Privada.

Bajo este contexto nos hemos enmarcamos en el estudio investigativo de la Clínica y Maternidad del Sur lo cual nos permitió realizar un Plan Estratégico para dicha clínica.

El Plan Estratégico es una herramienta que nos permite conocer e identificar los estados situacionales en la que se encuentra una organización frente a su medio interno y externo.

Permitiéndoles plantear algunas alternativas estratégicas variables de solución a los múltiples problemas de la organización, minimizando las amenazas, fortaleciendo las debilidades y a la vez potencializando las fortalezas y oportunidades, permitiendo el logro eficaz y eficiente de los objetivos y metas de la Clínica.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos nos conviertan en amenazas para su organización y por consecuencia la puedan desaparecer.

La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir susrecursos y procesos enfortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

De donde proviene la palabra estrategia:

ESTRATEGIA
(Raícesetimológicas)Griegostategos=“Ungeneral”=>“ejercito”,acaudillar.Verbogriegostategosplanificarladestrucciónde losenemigosenrazóneficazdelosrecursos”.

DEFINICIONES

El Diseño del Plan Estratégico de la Clínica y Maternidad del Sur, tiene como finalidad el definir, formalizar y diseñar directrices y criterios de organización financiera y administrativa, tomando como referencia la evolución del entorno y partiendo del análisis de la realidad existente, con la voluntad de influir en el cambio de la misma, supone una toma de decisiones en el presente, considerando los efectos que tendrán en el futuro.

El Diseño del Plan Estratégico es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiéndolos objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar acabo dichas estrategias.

RAZONES PARA HACER EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO[1]

Propicia el desarrollo de la Clínica y Maternidad del Sur, al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.

Exige al Director que formule y conteste preguntas claves.

Prepara a la Clínica y Maternidad del Sur para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

Mantiene una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

Reduce al mínimo los riegos y aprovecha al máximo las oportunidades.
Las decisiones se basan en hechos y no en suposiciones.

PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc. Con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

[1] Hill Charles W.L.- Jones, Gareth R, Administración Estrategica, un enfoque integrado. Tercera Edición. Irwin/Mc Graw Hill, 2001

PLANEACIÓN: Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

ORGANIZACIÓN: La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

INTEGRACIÓN: Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social., la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

DIRECCIÓN: Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

CONTROL: Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.[2]

---

[2]María Elena Giraldo. Artículo aportado por la Asociación de Estudiantes Líderes en Administración **LIDERA**, Universidad Nacional de Colombia.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

CONCEPTO Y ANÁLISIS DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación a la "diaria empresarial".

Valores.

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.
Si las empresas a través de ese comportamiento ético y responsable aspiran a ser eficaces y productivas para los intereses de sus socios y accionistas, parece razonable que sepan compensar y reconocer ese desempeño con una retribución adecuada y una formación que refuerce y recicle los conocimientos propios del puesto así como unas habilidades que desarrollen sus competencias en línea con sus intereses tanto profesionales como personales de forma equilibrada.

Esta formación complementaria, para algunas empresas, puede resultar contradictoria a corto plazo, sobre todo si se compara con las exigencias del puesto. No obstante, si esta acción la situamos con un escenario de medio plazo ligado con el potencial profesional de cada persona puede resultar muy atractiva de cara a completar, madurar o consolidar, progresivamente, su carrera profesional pre-directiva, fundamentalmente, mejorando la visión global de empresa.

Cultura empresarial

Se entiende por cultura empresarial el conjunto de costumbres normas, hábitos, interés que guía el qué hacer diario de la gente de una empresa.
La aplicación de la cultura empresarial o llamada cultura corporativa hoy en día es de suma importancia por cuanto en la actualidad nos vamos capacitando en diferentes técnicas, métodos, políticas, en fin en un sinnúmero de ciencias y arte; como que no damos importancia al comportamiento humano.
Finalmente como conclusión personal, es que en cualquier empresa privada o pública se debe trabajar con ética y valores, en resumen con una filosofía empresarial. Resaltando los valores que por la cultura que se tiene son importantes, la familia, las personas, entre otros.
Así mismo, manejar las cuestiones corporativas de acuerdo a valores no sólo que beneficien a la empresa donde se labore, sino buscar el beneficio tanto de la empresa, de los empleados y de la comunidad alrededor de la empresa.

LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

La ética, implica el desarrollo propio, sin atentar contra el libre desenvolvimiento de los demás, es decir, es tratada en un plano subjetivo. La moral, que en ciertas ocasiones se confunde con la ética, va más vinculada a un conjunto de valores instituidos dentro de un grupo social, y que son aprehendidos por el individuo, quien actúa y juzga a partir de éstos.

Muchas veces, en el intento de vincular la ética al contexto de la administración, observamos en la práctica, éstos dos conceptos muy difíciles de unir, puesto que lo que uno implica, puede ser utilizado en contraposición a la aplicación del otro.

EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

ANTECEDENTES

SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo las primeras formas de negocios y, otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieron los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acopio de conocimiento de este tema. El propósito de este libro es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todo director a cualquier nivel debería conocer.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

El porvenir de las decisiones actuales: La Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Procesos: se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

Filosofía: Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

Estructura: Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

TRES ETAPAS SE HAN IDENTIFICADO EN ÉSTA EVOLUCIÓN.

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (Ver El Análisis FODA).

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo.[3]

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

¿Qué es la planeación estratégica?

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

[3] www.gestiopolis.com

"*La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.*"[4]

OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

"El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos."

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Esta es la razón por la que la prensa comercial (The Wall Street Journal, Fortune, y otros) dedican tanta atención a las estrategias organizativas, a los planes que los principales administradores elaboran para satisfacer las metas generales de una

[4] www.gestiopolis.com

organización. Sus lectores son accionistas que utilizan esta información para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro.

EL PROCESO Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener bien en claro en que es y en qué consiste. Algunos autores la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se desarrollan a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará el éxito de las empresas.

El proceso de la planeación estratégica consta de tres etapas:

A. Formulación de la estrategia
B. Implementación de la estrategia y
C. Evaluación de la estrategia

A. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.
Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

A.1 Formulación de Metas

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿Qué queremos de la empresa?

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera

en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

A.2 Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia.

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes:

¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?
¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
¿Hacia dónde nos dirigimos?
¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

A.3 Análisis del Ambiente.

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiento ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de

acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea se productos más atractivos para el uso doméstico, y de eso modo superará la recesión.

Clasificaremos éste paso en dos tipos de análisis:
Análisis Externo
Análisis Interno

A.3.1 Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva dela organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar

significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

A.3.2 Análisis Interno.

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden lleva a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

A.4 Toma de Decisiones Estratégicas.

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

Generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas.

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.
Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor

cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas.

Richard P. Rumelt ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes,
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia,
- Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización
- Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisoria de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.
- Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas.

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización.

Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que

requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

B. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Se divide entonces el tema de la implementación estratégica en 4 componentes principales:

B.1-Diseño de una estructura organizacional
B.2-Diseño de sistemas de control
B.3-Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
B.4-Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

B.1 Diseño de una estructura organizacional.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, independientemente de si esta es intentada o emergente, la organización necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma

de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.

B.2 Diseño de sistemas de control.

Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional. Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus empleados.

B.3 Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles

Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva. Por otro lado, una estrategia de diferenciación del producto de una compañía por sus características tecnológicas únicas genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de su núcleo tecnológico y de establecer sistemas de control que premien la creatividad técnica.

B.4 Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

Aunque en teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave.

Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones ente sí acerca de las decisiones políticas correctas. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

C. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Esta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores.

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico.

He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

1) ¿está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
2) ¿están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

1) Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
2) Medición del desempeño
3) Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.[5]

MISIÓN.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede constituirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
¿Qué buscamos? = propósitos.
¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito
¿Por qué lo hacemos? = valores, principios y motivaciones
¿Para quienes trabajamos? = clientes.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominarse finalidad y es la concepción implícita del porque o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible.

[5] www.gestiopolis.com

VISIÓN.

Realizar el proceso de formulación el futuro es establecer la “Visión”.
Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades. [6]

Los aspectos a revisar son:
Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer.
Qué tipo de empresa queremos ser.
En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento.

Existen nueve pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:

1. Confirmación de la declaración de la visión.
2. Comprensión del impacto ambiental.
3. Definición de los clientes.
4. Selección de los grupos de productos y/o servicios de la empresa.
5. Estimación del potencial de la empresa.
6. Identificación de valores agregados.
7. Selección de los valores agregados principales y secundarios.
8. Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.
9. Cuantificación de los criterios de éxito de los productos.

ANÁLISIS FODA.

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades,

[6] www.gestiopolis.com

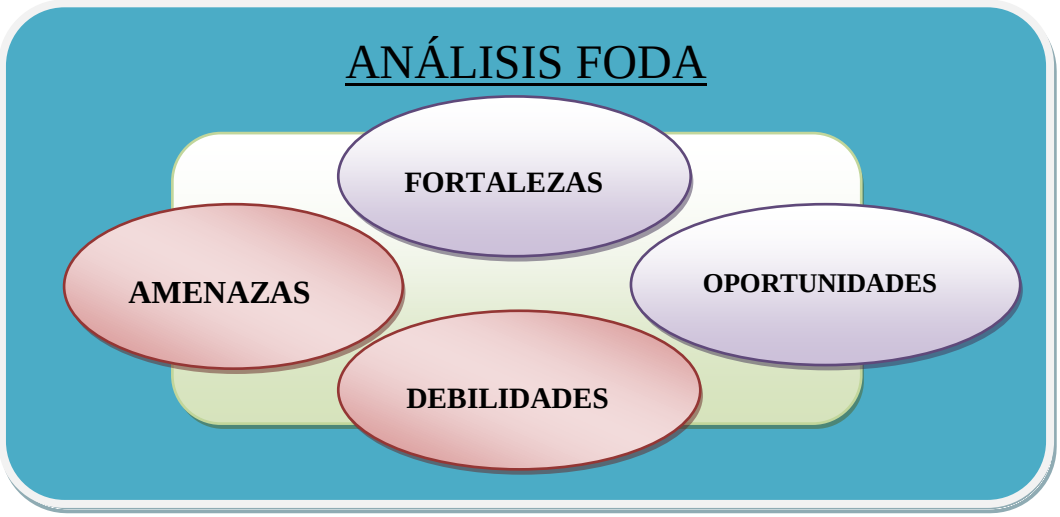
Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica es el FODA, el cual, considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la dependencia o entidad, al incidir en su quehacer institucional. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución. En el proceso de planeación estratégica, la institución debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.[7]

[7] www.gestiopolis.com



FORTALEZAS.

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos - servicios y recursos financieros.

DEBILIDADES.

Se sustituye el término debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal o con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El término limitaciones contiene menos prejuicios asociados, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.

OPORTUNIDADES.

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende aparecer en una o más de las siguientes

grandes categorías: mercados, clientes, industrias, gobierno, competencia y tecnológica.

AMENAZAS.

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes a tomarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre características de una empresa en particular y el entorno en el cual compite. El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico.[8]

MATRIZ EFE Y EFI.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

[8] Universidad Nacional de Loja, GONZÁLEZ CABRERA Lupe Mercy, JUMBO BUSTAMANTE Mireya Karina, Plan Estratégico de Marketingpara la compañía de transportes Andinaexpress. s.a. de la ciudad de Loja periodo. Año 2007-212, pág. 59, 102,143

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso del análisis externa, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI).

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos.

MATRIZ FODA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.
Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un

alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

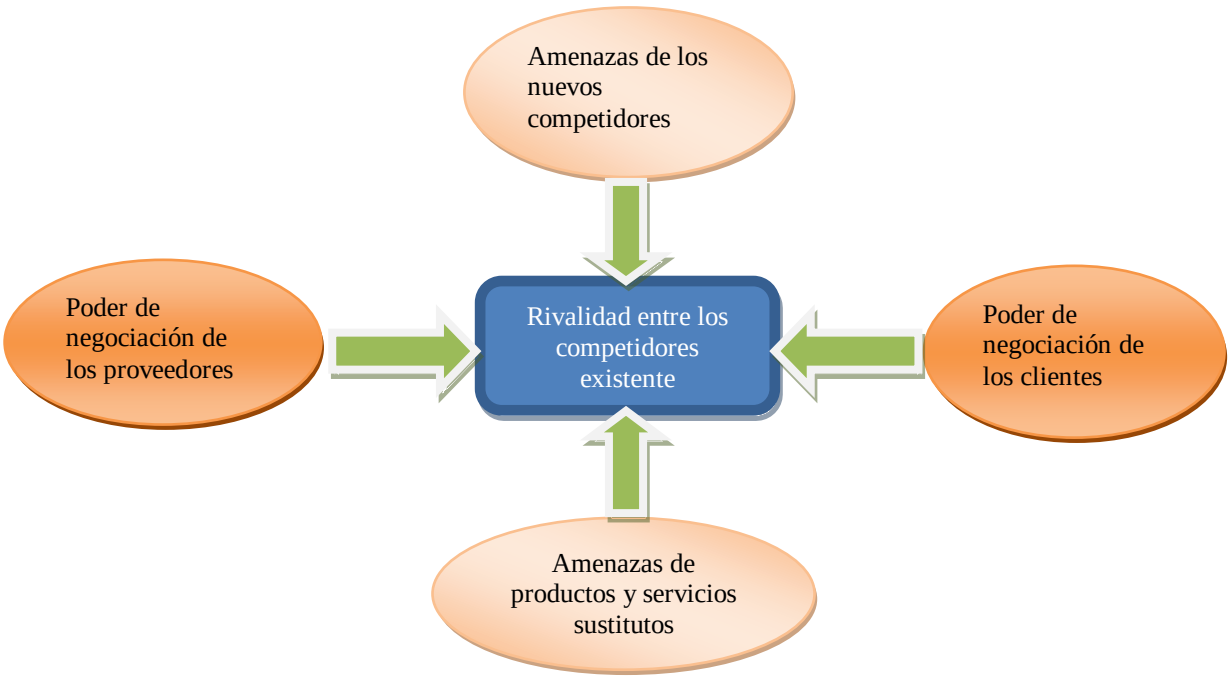
La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.[9]

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter en 1979. Las 5 Fuerzas o el Diamante de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.[10]

FUERZAS DE PORTER.



[9] www.gestiopolis.com
[10] Porter (1990) en su libro de la "Ventaja competitiva de las Naciones

e. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo investigativo se desarrolló en la Clínica y Maternidad del Sur de la ciudad de Loja. Para el progreso del presente proyecto se utilizaron los siguientes materiales y métodos como:

e.1 Materiales:

Descripción: computadora, hojas de papel boom, material bibliográfico, material didáctico, flas memory, calculadora.

e.2 Métodos:

Método Descriptivo: Mediante este método se describió cual es la realidad en sí de la empresa para establecer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Método Analítico: Se utilizó este método porque los conceptos se presentan como una totalidad y luego se los descompone en partes, basándose en los principios de que, para comprender un fenómeno es necesario conocer las partes que lo componen.

Método Inductivo y Deductivo: Este método se presentó como un conjunto de afirmaciones generales y luego se deducen conclusiones por consecuencias de características particulares para la empresa en su situación actual.

Fue necesario establecer algunas técnicas que mepermitió llegar a obtener información necesaria y real para el desarrollo del proyecto así tenemos:

Técnica de la Investigación: Está técnica me permitió indagar la realidad existente en el sector de la Ciudad de Loja.

Técnica de la Observación Directa: La observación la empleo en la primera visita realizada a la Clínica y Maternidad del Surde la Ciudad de Loja para así conocer su organización y funcionamiento, y relacionarme directamente con el objeto de estudio.

Técnica de la Entrevista: con el afán de obtener información oral acudí a realizar entrevistas personales, entre estas al gerente de la Clínica y Maternidad del Surde la Ciudad de Loja quien me brindará información útil y verás para el desarrollo del presente estudio. Además se realizara entrevistas a los empleados de la clínica.

Técnica de la Encuesta: Las encuestas son aplicadas a los ciudadanía Lojana, lo que constituye la muestra con cual realizare la investigación.

Los datos para la población es tomado del censo que realizo el INEC en el 2010, que para la ciudad de Loja es de (139.753), aplicando una tasa de crecimiento de 2.08% dato otorgado por el INEC.

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la proyección de la población se consideró la siguiente fórmula:

$$Pn = Po(1+i)^n$$

En donde:

Pn	=	Población para el año de proyección
Po	=	Población inicial
i	=	Tasa de crecimiento poblacional 2.08%
n	=	Períodos transcurridos

Cuadro Nro. 1

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE LOJA

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO	POBLACIÓN
2009	2.08%	139.753,00
2010	2.08%	142.660,00
2011	2.08%	145.627,00

Fuente: INEC

Elaborado: EL Autor

Para obtener el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Población 145.627

e = error, se aplica el 5%

DESARROLLO DE LA FORMULA

$$n = \frac{145627}{1 + (0.05)^2 (145627)}$$

$$n = \frac{145627}{367.0675}$$

$$n = 396.73 \cong 397 encuestas$$

Con los datos que obtendremos de la aplicación de encuestas procederemos a tabular mediante técnicas matemáticas y estadísticas; todos estos datos mepermitieron determinar un estudio de situación actual de la Clínica y Maternidad del Sur de la Ciudad de Loja.

Procedimiento del Desarrollo de Trabajo Investigativo en Relación a la Proyección Poblacional.

A la proyección poblacional se la realizo tomando en cuenta la población de la Ciudad de Loja, de acuerdo a los datos del INEC con proyección poblacional del 2.08 % anual y empleando métodos estadísticos y cuantitativos se saca los resultados.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA AL DIRECTOR DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR.

El Director de la Clínica y Maternidad del Surde la ciudad de Loja,está al frente del cargo y su responsabilidad es el de llevar al éxito a la clínica.

ENTREVISTA REALIZADA AL DIRECTOR.

1. ¿Cuántos empleados tiene la Clínica?
2. ¿Cuáles son los servicios que ofrecen?
3. ¿Cual es la misión y visión dela Clínica?
4. ¿La Clínica cuenta con un inventario de personal?

Una vez realizada la entrevista al director y propietario de la Clínica y Maternidad del Sur de la ciudad de Lojase ha determinado que la organización está constituida de 20 a 26 empleados prestando los siguientes servicios:

- Medicina y Cirugía general.
- Medicina interna.
- Médico gineco-obstetricia.
- Emergencia.
- Cirugía general.
- Pediatría.
- Anestesiología.
- Laboratorio.
- Enfermería.
- Farmacia.
- Consulta Externa.

Como la mayoría de empresas siempre se caracteriza por tener una misión y visión, la cual facilita tener una idea clara de las actividades que realiza la empresa y los objetivos planteados sirviendo de aporte para beneficio de la sociedad y de la misma, para ello la clínica ha planteado lo siguiente:

MISIÓN ACTUAL DE LA CLÍNICA:

Brindar servicios de salud en forma personalizada e integral que contribuya a una mejor calidad de vida y al bienestar de todos procurando que médicos y usuarios encuentren excelencia, tecnología respaldada por una infraestructura moderna y eficaz que produzca un impacto positivo.

Fuente: Clínica y Maternidad del Sur.
Elaborado: EL Autor

VISIÓN ACTUAL DE LA CLÍNICA:

Construirnos en una de las mejores clínicas y hospitales de la Región Sur del Ecuador con una planta de médicos especialistas éticos humanistas proporcionando equipamiento de última calidad, área amplia y cómoda para un buen desenvolvimiento que permitirá atender y resolver todas las dolencias de los pacientes con calidad, calidez, eficiencia, eficacia y efectividad.

Fuente: Clínica y Maternidad del Sur.
Elaborado: EL Autor

INVENTARIO DEL PERSONAL DE LA CLÍNICA MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA

- ✓ Personal Administrativo

Lcda. Jacosta Ortega	Secretaria
Sta. Rosa Cabrera	Mantenimiento y limpieza
Sr. Leodan Esparza	Mantenimiento y limpieza
Sra. Maria Loja	Lavandería
Sr. Marco Ortega	Guardianía y bodega

- ✓ Personal Medico

Dr. Henry Alvarado	Cirugía General
Dra. Paulina Gordillo	Pediatra
Dr. Edwin Jaramillo	Gineco-Obstetra
Dr. Jorge Jiménez	Anestesiólogo
Dr. Ángel Jiménez	Ginecólogo
Dr. Jhoe Arévalo	Cirugía General
Dra. Martha Murillo	Patología
Dra. Sara Vidal	Médica internista
Dr. Jorge Saritama	Médico Residente
Dra. JaninaPachar	Medica especialista
Lcda. Juliana Contreras	Enfermera
Lcda. Katty Campoverde	Enfermera
Lcda. Claudia Paucar	Enfermera Auxiliar
Lcda. María Paqui	EnfermeraAuxiliar

DISTRIBUCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CLÍNICA MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA

Organización

- Recepción
- Laboratorio
- Farmacia
- Bodega
- Lavandería

1er Piso

- Enfermería
- Hospitalización
- Quirófano
- Centro de esterilización

2do Piso

- Medicina general
- Ginecología
- Pediatría
- Cirugía
- Gineco-Obstetricia
- Patología

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR LACIUDAD DE LOJA.

ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL.

1. ¿Qué cargo desempeña en la Clínica?
2. ¿El lugar en el que desempeña su cargo es adecuado?

Una vez aplicada la respectiva entrevista a los empleados se ha determinado los resultados existente en la Clínica y Maternidad del Sur de la Ciudad de Loja, el rol del cargo que ocupa el personal que labora en la misma es de: medicina interna, tecnóloga médica, cirugía, ginecólogo, odontólogo, oftalmólogo, pediatra, laboratorio clínico, farmacéutico, contadora, secretaria-recepcionista, conserje representando el personal administrativo un 18% y el personal médico un 82% existiendo un alto índice debido a la gran importancia que poseen y a las responsabilidades que se les asignan.

Con la recopilación de datos de la entrevista se concluye que la clínica cuenta con profesionales altamente especializados dentro de su campo profesional.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas concluimos que el 90% del personal que labora en la clínica consideran que la distribución física es la adecuada para realizar su trabajo puesto que es cómodo para el desempeño de sus funciones, mientras que un 10% opina que no es la adecuada ya que su estructura les limita para la realización total de sus actividades.

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Conoce Ud. La Clínica y Maternidad del Sur de la ciudad de Loja?

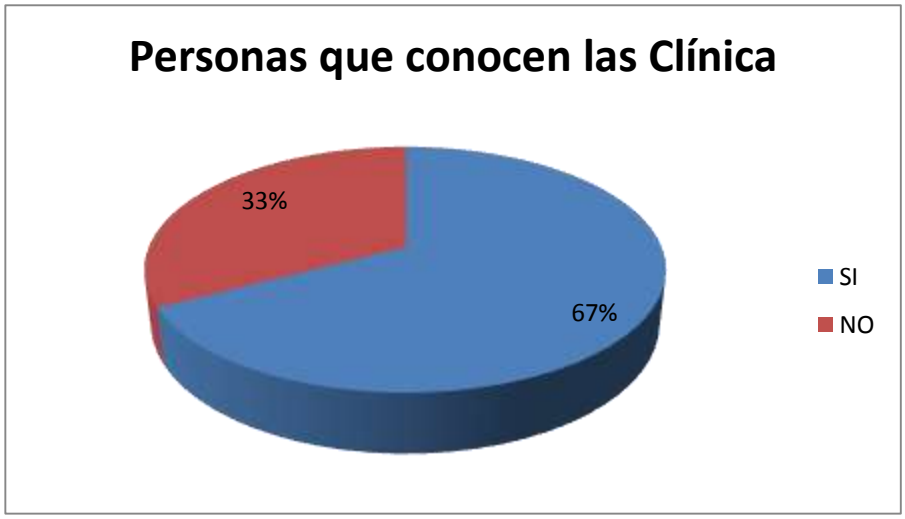
Cuadro Nro. 2

Personas que conocen la clínica

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	267	67,25
NO	130	32,75
TOTAL	397	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 1



Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Como observamos en el cuadro anterior, el 67,25% de los encuestados si conocen la Clínica y Maternidad del Sur de la ciudad de Loja; y,un 32,75% no conocen la clínica.

2. ¿Conoce todos los servicios que proporciona la clínica?

Cuadro Nro. 3

Servicios que ofrece la clínica

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	101	37,83
NO	154	57,68
No Contestan	12	4,49
TOTAL	267	**100,00**

GRAFICO NRO. 2

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Al realizar la interpretación de las encuestas se puede constatar que el 37,83% conocen todoslos servicios que proporciona la clínica, el 57,58%no conocen los servicios que proporciona la clínica y el 4,49% no contestan.

3. ¿Qué tiempo lleva como cliente de la clínica?

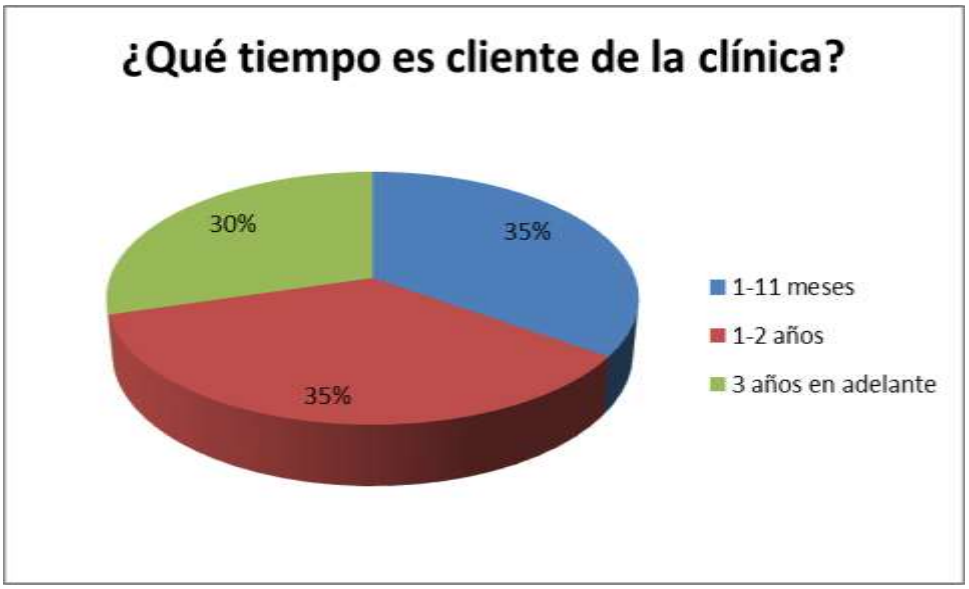
Cuadro Nro. 4

¿Qué tiempo es cliente de la clínica?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-11 meses	93	34,83
1-2 años	95	35,58
3 años en adelante	79	29,59
TOTAL	**267**	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 3



Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De la totalidad de los encuestados, el 34,83% lleva como cliente de la clínica de 1 a 11 meses, el 35,58% lleva como cliente de la clínica de 1 a 2 años y el 29,59%lleva como cliente de la clínica de 3 años en adelante.

4. ¿Considera usted que la Clínica y Maternidad del Sur es?

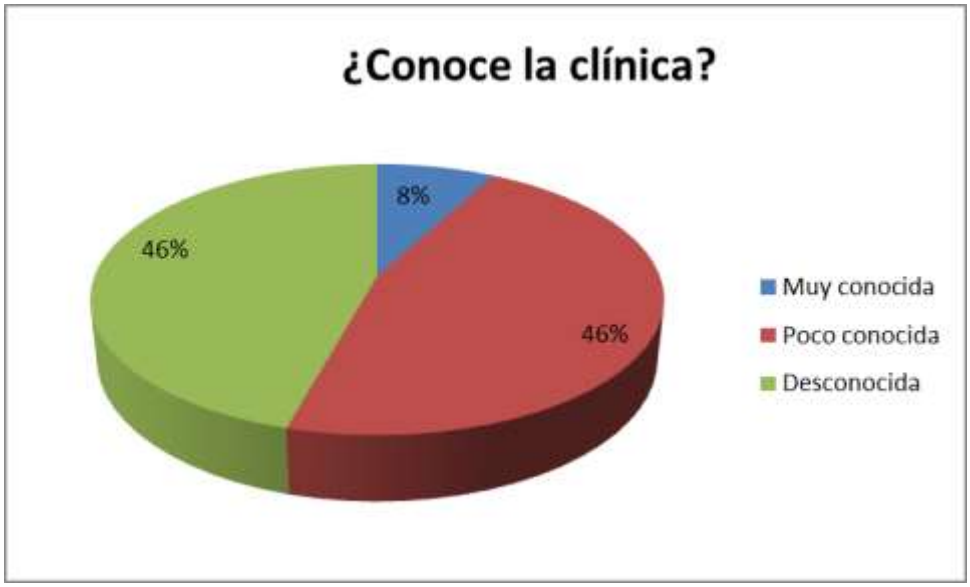
Cuadro Nro. 5

¿Conoce la clínica?

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy conocida	21	7,87
Poco conocida	124	31,23
Desconocida	122	30,73
TOTAL	**267**	**69,83**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 4



Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Al interpretar la pregunta anterior observo que el 7,87% considera que la clínica es muy conocida, el 31,23% considera que la clínica es poco conocida, y el 30,73% considera que la clínica es desconocida.

5. ¿A su criterio la imagen de la clínica es?

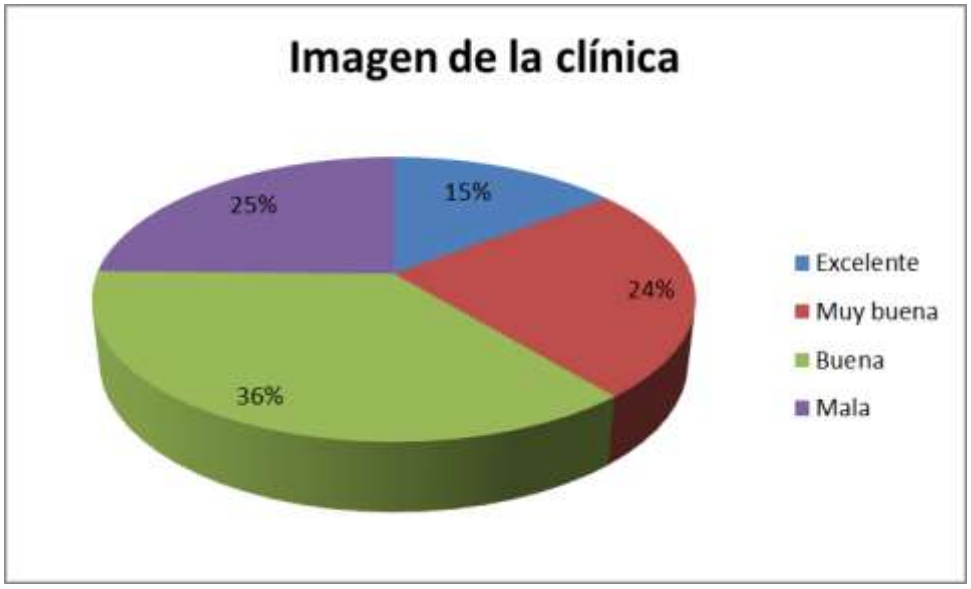
Cuadro Nro. 6

Imagen de la clínica

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	39	14,61
Muy buena	65	24,34
Buena	97	36,33
Mala	66	24,72
TOTAL	**267**	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 5



Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 14,61% manifestó que la imagen de la clínicaes excelente,el 24,34% manifestó que la imagen de la clínica es muy buena, el 36,33% manifestó que la imagen de la clínica es buena, y el 24,72% manifestó que la imagen de la clínica es mala.

6. ¿Está de acuerdo con el horario de atención de la clínica?

Cuadro Nro. 7

Horarios de atención

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	136	50,94
NO	131	49,06
TOTAL	**267**	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO Nro.6

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En la encuesta aplicada el 50,94% si está de acuerdo con el horario de atención de la clínica el 49,06% no está de acuerdo con el horario de atención de la Clínica y Maternidad del Sur de la ciudad de Loja

7. ¿Considera usted que la calidad de los servicios de la clínica son?

Cuadro Nro. 8

Calidad de los servicios

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	99	37,08
Muy buena	81	30,34
Buena	78	29,21
Regulares	9	3,37
TOTAL	**267**	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 7

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 37.08% declaró que la calidad de los servicios de la clínica es excelente, el 30,34% mostró que la calidad de los servicios de la clínica es muy buena, el 29,21% presentó que la calidad de los servicios de la clínica es buena, y el 3,37% manifestó que la calidad de los servicios de la clínica son regulares.

8. ¿Cómo considera la atención al cliente?

Cuadro Nro. 9

Atención al cliente

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	67	25,09
Muy bueno	77	28,84
Bueno	81	30,34
Regular	42	15,73
TOTAL	**267**	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 8

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De la totalidad de los encuestas el 25,09% considera que la atención al cliente es excelente, el 28,84% considera que la atención al cliente es muy bueno, el 30,34% considera que la atención al cliente es bueno, y el 15,73% considera que la atención al cliente es regular.

9. ¿Usted considera que la clínica tiene la tecnología adecuada para brindar eficaz y eficientemente los servicios?

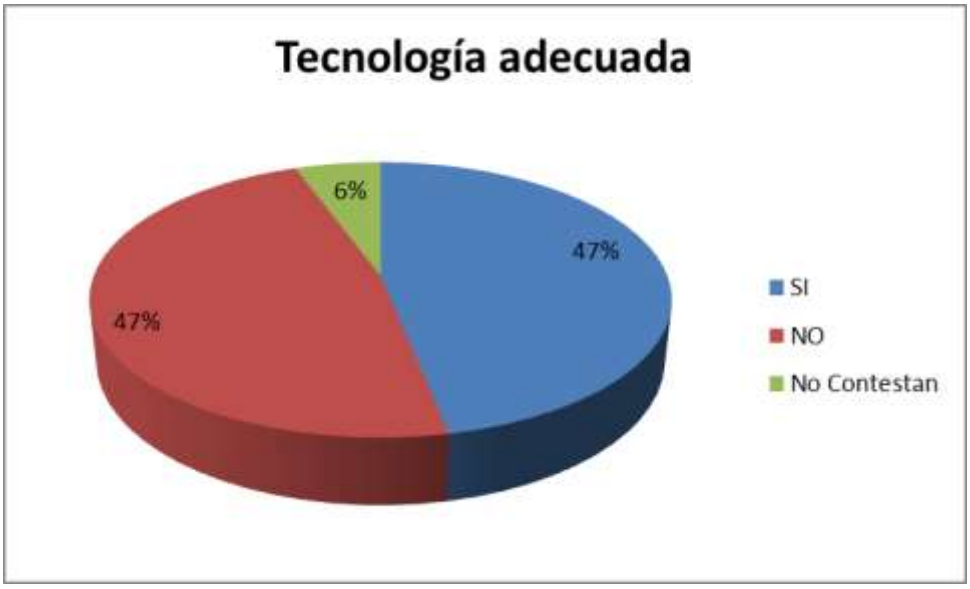
Cuadro Nro. 10

Tecnología adecuada

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	125	46,82
NO	127	47,57
No Contestan	15	5,62
TOTAL	267	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 9



Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En las encuestas aplicadas el 46,82% considera que la clínica tiene la tecnología adecuada para brindar eficaz y eficientemente los servicios, el 47,57% considera que la clínica no tiene la tecnología adecuada para brindar eficaz y eficientemente los servicios, y el 5,62% no contesta.

10. ¿Considera usted que el precio de los servicios de la clínica son?

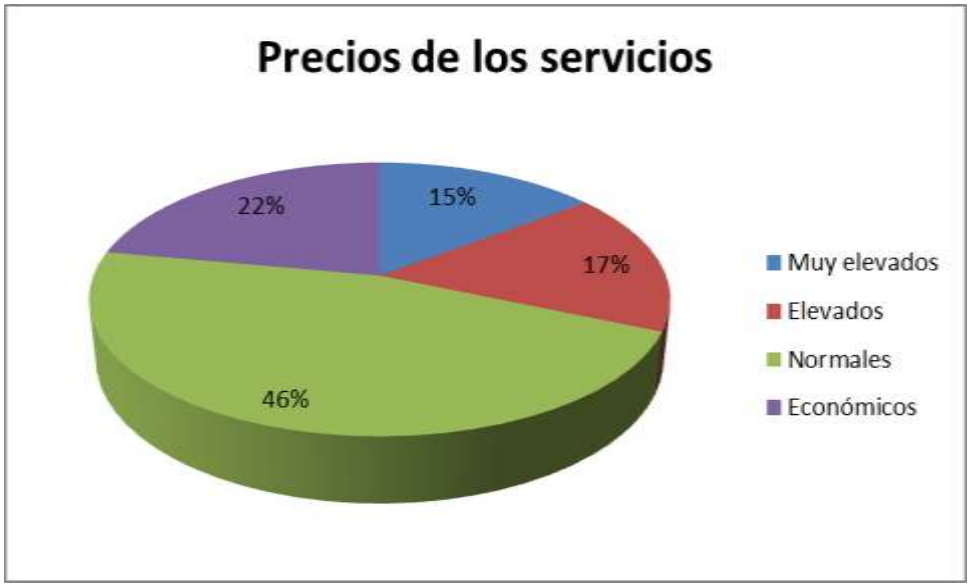
Cuadro Nro. 11

Precios de los servicios

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy elevados	39	14,61
Elevados	45	16,85
Normales	124	46,44
Económicos	59	22,10
TOTAL	**267**	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 10



Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El 14,61% considera que los precios de la clínica son muy elevados, el 16,85% considera que los precios de la clínica son elevados, el 46,44% considera que los precios de la clínica son normales, El 22,10% considera que los precios de la clínica son económicos.

11. ¿Considera usted que la ubicación de la clínica está en un lugar estratégico?

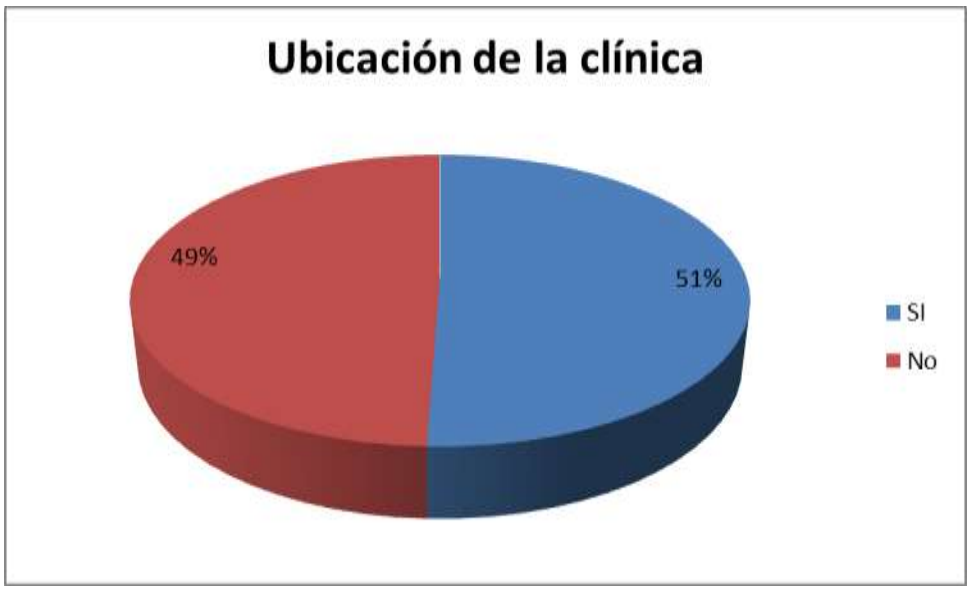
Cuadro Nro. 12

Ubicación de la clínica

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	135	50,56
No	132	49,44
TOTAL	**267**	**100,00**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 11



Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Se interpreta que en un 50,56% piensan que la clínica se encuentra en un lugar estratégico, y en un 49,44% consideran que la clínica no está ubicada en un lugar estratégico.

12. ¿Por qué medios de comunicación conoció usted a la clínica y maternidad del Sur?

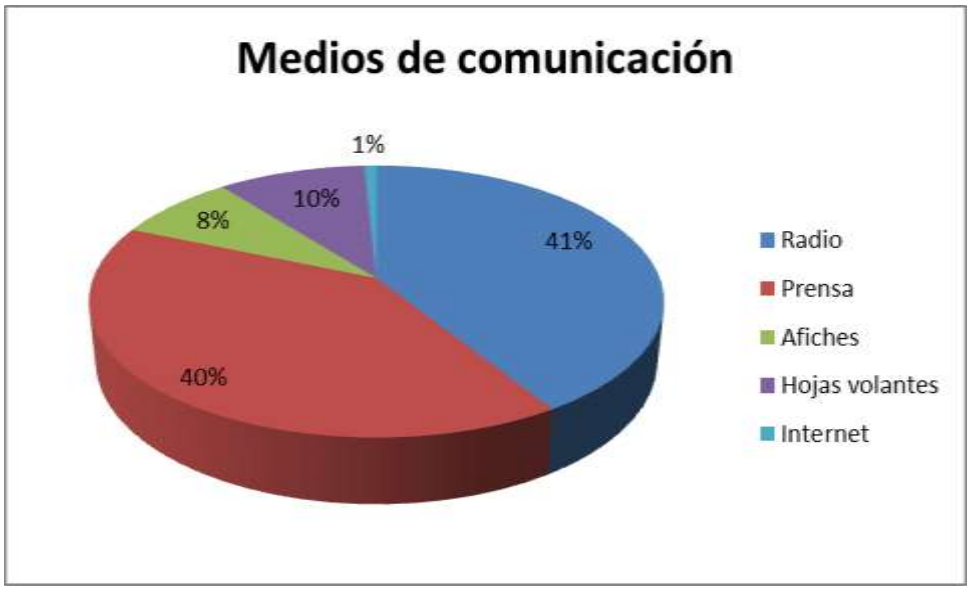
Cuadro Nro. 13

Medios de comunicación

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	201	75,28
Prensa	197	73,78
Afiches	39	14,61
Hojas volantes	48	17,98
Internet	4	1,50

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO. 12



Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Como podemos observar el75,28%conoció a la clínica por la radio, el 73,78% por la prensa, el 14,61% por afiches, el 17,98% por hojas volantes y el 1,50% por el internet.

13. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la clínica?

Cuadro Nro. 14
Promociones de la clínica

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Premios por el uso de los servicios	19	7
Cupones	26	10
Descuentos	31	12
Paquetes promocionales	17	6
Rifas	35	13
Juegos	36	13
Ninguna	103	39
TOTAL	**267**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

GRAFICO NRO.13

Fuente: Encuestas
Elaborado: El Autor

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Se estableció esta pregunta con el fin de saber qué tipo de promoción han recibido los clientes;es así que en un 7% han recibido premios por el uso de los servicios, el 10% cupones, el 12% descuentos, el 6% paquetes promocionales, el 13% rifas, el 13% juegos, y el 39% no han recibido ninguna promoción.

G. DISCUSIÓN

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA.
ANÁLISIS EXTERNO PARA LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR.

SITUACIÓN A NIVEL NACIONAL

El marco general del Sistema de Salud nos encuentra consolidado en el país .El Ministerio de Salud es el Rector de las Políticas de Salud; sin embargo no se ha llegado a satisfacer las necesidades, una parte está cubierta por Ministerio de Salud, otra el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y otra parte la Salud Privada; mínima parte de la población es manejada por SOLCA y las ONG que tratan descubrir necesidades de Salud.

Todos los gobiernos tratan de asegurar y cubrir las necesidades del sector de la Salud, quienes deben contribuir económicamente para sufragar gastos que demanda este servicio, sin embargo el usuario debe aportar económicamente para el presupuesto pero en una mínima cantidad.

La salud en él países basada en los siguientes principios:

- La Protección Social, que asegure tanto el acceso universal a las prestaciones de Salud básicas, con independencia de la capacidad de pago.
- La Eficiencia “Micro”, que fije una proporción suficiente de gasto.
- La Eficiencia “Micro”, que asegure el mayor nivel posible de Salud y satisfacción, para un nivel dado de gasto sanitario.
- Libertad de elección de los usuarios, tanto en el sector público como en el privado.
- Los sistemas de salud que tienen características de “Sistema Nacional de Salud”, tienen indicadores que reflejan el haber logrado cuotas aceptablesde macro-eficiencia.
- Se conoce que existe una relación entre el gasto sanitario y la mortalidad

infantil, cuanto más se gasta menores la mortalidad infantil.

Desde numerosos ámbitos (económico, político y social) se han propuesto diversas alternativas de reforma de nuestro Sistema que en consonancia como los de otros Sistemas Nacionales de Salud, eliminen o minimicen los problemas que hemos expuesto.

ANÁLISIS LOCAL (COMPETENCIA)

En la ciudad de Loja se encuentra la competencia directa de la Clínica y Maternidad del Sur, dentro de este nivel de competencia se encuentran Clínicas, las cuales se ubican todas dentro del caso comercial de la ciudad comprendido dentro de las calles Juan de Salinas, Cariamanga y la18 de Noviembre, y 24 de Mayo.

Las principales clínicas se presentan a continuación y se detalla la cantidad de pacientes diarios que atienden en promedio:

Cuadro Nro. 15

CLÍNICASPRIVADASEN LACIUDAD DELOJA

CLÍNICA/HOSPITAL	Pacientesatención diariapromedio
HospitalSanAgustín	70
ClínicaHospitalMogrovejo	45
Clínica HospitalSanJosé	35
ClínicaHospitalSanFrancisco	30
ClínicaSantaInés	30
Otrasclínicas	25–30

Fuente: Entrevista de campo.
Elaborado:El autor

De esta manera es de considerar como competencia a todas las clínicas mencionadas dentro del cuadro anterior, sin embargo las clínicas más grandes son el Hospital San Agustín, que tiene una importante diferencia competitiva con la Clínica y Maternidad del Sur y las demás clínicas se encuentran a un nivel de participación similar en el mercado lo cual ofrece una oportunidad de mercado al poder tener la posibilidad de superar a la competencia con estrategias adecuadas, pues fuera de las dos primeras clínicas.

TENDENCIAS DE FUTURO DE HOSPITALES Y CLÍNICAS

Las tendencias de futuro con respecto a las Clínicas y hospitales que conviene tener en cuenta son:

- Aumento de la actividad ambulatoria
- Nuevos avances tecnológicos
- Gran desarrollo de la Cirugía Ambulatoria
- La potenciación de alternativas a la hospitalización tradicional
- La divergencia entre el nivel de responsabilidad el nivel de toma de decisiones
- El abordaje de nuevos problemas éticos
- Información y papel activo de los pacientes

Fuente:www.clinicasmedicas.com

ANÁLISIS INTERNO

En los años de vida que lleva la Clínica y Maternidad del Sur la mayoría de las actividades han sido administradas por sus dueños, y el personal del área administrativa no ha sido permanente, siendo imposible establecer responsabilidades y peor aún funciones específica para cada uno de ellos.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ACTUAL RESPECTO A LA ESTRUCTURA FUNCIONAL.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR

La Clínica y Maternidad del Sur de la ciudad de Loja, se encuentra organizada por los siguientes niveles:

Nivel Superior: Está constituida por la mesa directiva la cual toma decisiones de la Clínica.

Nivel Directivo: Está conformada por el gerente el cual está encargado de planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades de la Clínica.

Nivel Operativo: Lo compone el personal médico los cuales realizan las diferentes funciones médicas de la clínica.

Nivel Financiero: Esta establecido por el personal financiero los cuales cumplen con las diferentes actividades económicas, ingresos y egresos de la Clínica.

Nivel Auxiliar: Esta organizado por todo el personal que presta su apoyo a los diferentes niveles como son: La Secretaria, Asesor Jurídico, Conserje, Guardia entre otros.

Organigrama

Fuente: Clínica y Maternidad del Sur.

Elaboración: EL Autor

POLÍTICAS ACTUALES

Aunque no disponen por escrito de políticas, la mencionada por los funcionarios es la de ofrecer un buen servicio de salud, sin distinción de raza, condición social, credo religioso, económico y cultural, estará basada en el principio de universalidad, integridad y continuidad.

OBJETIVOS

Contribuir al mejoramiento del nivel de salud y vida de la población; Proporcionar atención médica de calidad, eficiente y eficaz a la población que demanda servicios de salud.

Contribuir a la ampliación de la cobertura en la prestación de servicios de salud, a través de la creación de nuevas áreas de la tente necesidad;

METAS

Satisfacer las necesidades en la prestación de servicios de salud a todos los pobladores de la provincia y de la Región sur del país, contribuyendo a elevar el nivel de vida y el bienestar bio–psico– social de la comunidad.

CINCO FUERZAS DE PORTER DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA

La Clínica y Maternidad del Sur, es un centro de salud dedicada a prestar servicios de calidad especialmente a la comunidad lojana.

Competitividad entre empresas del mismo sector

En el caso de la Clínica y Maternidad del Sur, se debe señalar que tiene una fuerte competencia en el sector en el que se desenvuelve, pero la ventaja que tiene es que la organización cuenta con personal especializado y equipos médicos de calidad.

Amenaza de nuevos competidores

En nuestro medio las características del mercado dificulta el ingresos de nuevos competidores ya que en la actualidad es necesario conocer el negocio es por ello que la empresa deberá actuar a través de la implementación de planes estratégicos.

Fuerza de clientes

Los clientes son el factor más importante por lo tanto las actividades de estas deben concentrarse en la satisfacción de sus necesidades.
Por esta razón la clínica debe realizar promociones constantes y publicidad agresiva con el fin de captar un gran número de cliente, además debe utilizar estrategias para que los clientes se sientan totalmente a gusto y conformes con el servicio brindado.

Fuerza de los proveedores

La clínica y maternidad del sur cuenta con un importante grupo de proveedores los mismos que pertenecen a las ciudades de Cuenca, Quito, y Guayaquil.

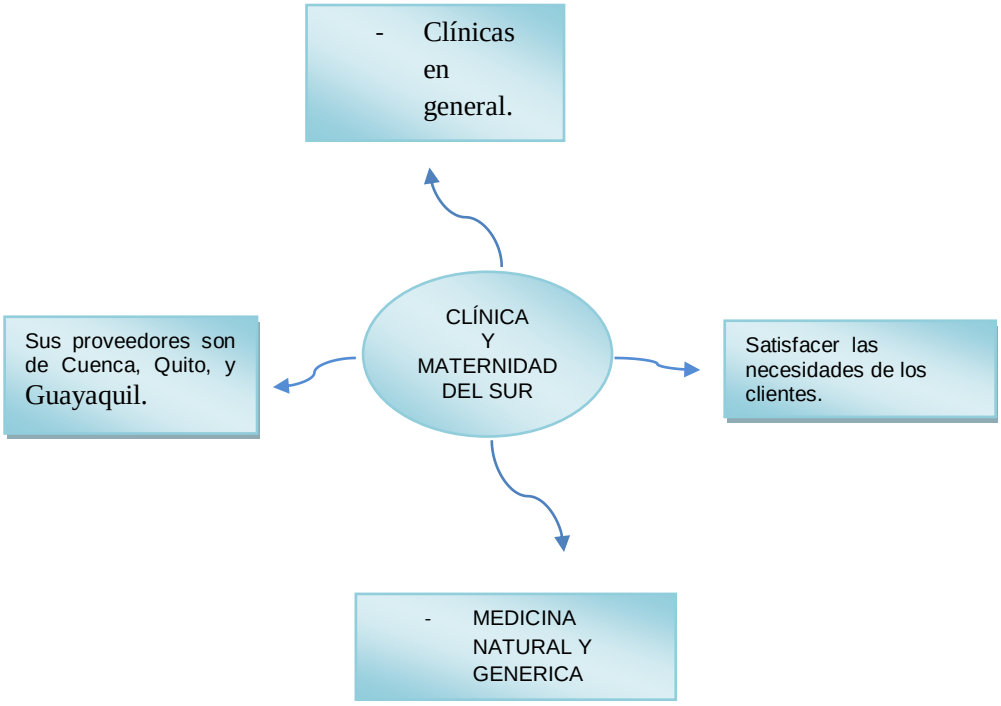
Fuerza de los productos sustitutos

Son aquellos que satisfacen las necesidades de los consumidores de manera similar que el servicio original. En el caso de la Clínica y Maternidad del Sur dentro de los productos sustitutos que debe considerar tenemos:

- Medicina Natural (Curanderos caseros). Debido a que la consideran más efectiva y menos dañina para el organismo.
- Medicina Genérica. Puesto que son considerados de bajo costo por la comunidad.

GRÁFICO Nº 14

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER CON RESPECTO A LA CLINICA Y MATERNIDAD DEL SUR.



Fuente: Clínica y Maternidad del Sur.

Elaborado: El autor

Cuadro Nro. 16

MATRIZ DE ALTO IMPACTO DEL FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Los especialistas tienen conocimientos apropiados.	Adelanto tecnológico.
Los equipos médicos existentes optimizan el trabajo.	Falta de atención al sector salud, por parte del gobierno.
Capacidad hospitalaria.	Implementar un seguro de salud privada.
Confianza de los pacientes.	Aprovechar la falta de iniciativa en este sector.
Se encuentra ubicado en un lugar estratégico.	Beneficios al formar parte de gremios vinculados con el sector.
Ofrecer seguridad en el servicio.	
Cuenta con infraestructura propia.	
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
El SOAT no realiza los pagos a tiempo.	Inestabilidad económica.
Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa.	Competencia Desleal.
Deficiencia administrativa financiera y contable.	Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuenta con los ingresos necesarios para atención médica.
Los clientes no usan todos los servicios.	Alto índice de Inflación.
	Dificulta de acceso a las fuentes crediticias.

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El Autor

PONDERACIÓN

PROCEDIMIENTO PARA PONDERAR

Cada miembro del equipo de expertos califica el impacto en la escala de 1 a 5 puntos y se obtiene la sumatoria (califica el impacto).

Peso Específico

Corresponde a la frecuencia relativa a probabilidad estadística (100=1).

Calificación de Respuesta

Cada Miembro de equipo de expertos califica la respuesta que tiene la empresa utilizando la escala anterior los valores de esta columna corresponde a la media aritmética (se califica como responde la empresa al conjunto de factores).

1 – 2	Bajo
3 – 4	Mediano
5	Gran

Valor Ponderado de la Respuesta

Se obtiene multiplicando la calificación de la respuesta por su respectivo peso específico, la sumatoria corresponde a la necesidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores.

Cuadro Nro. 17

DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR A LAS FORTALEZAS

FORTALEZAS	PESO DE IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
Los especialistas tienen conocimientos apropiados.	5,00	0,16	5,00	0,78
Los equipos médicos existentes optimizan el trabajo.	4,50	0,14	4,50	0,63
Capacidad hospitalaria.	4,00	0,13	4,00	0,50
Confianza de los pacientes.	4,50	0,14	4,50	0,63
Se encuentra ubicado en un lugar estratégico.	4,00	0,13	4,00	0,50
Ofrecer seguridad en el servicio.	5,00	0,16	5,00	0,78
Cuenta con infraestructura propia.	5,00	0,16	5,00	0,78
TOTAL	32,00	1,00		4,61

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El autor

Cuadro Nro. 18

DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR A LAS OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	PESO DE IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
Adelanto tecnológico.	5,00	0,23	5,00	1,14
Falta de atención al sector salud, por parte del gobierno.	4,50	0,20	4,50	0,92
Implementar un seguro de salud privada.	4,00	0,18	4,00	0,73
Aprovechar la falta de iniciativa en este sector.	4,50	0,20	4,50	0,92
Beneficios al formar parte de gremios vinculados con el sector.	4,00	0,18	4,00	0,73
TOTAL	22,00	1,00		4,43

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El autor.

Cuadro Nro. 19

DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR A LAS DEBILIDADES

DEBILIDADES	PESO DE IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
El SOAT no realiza los pagos a tiempo.	5,00	0,29	4,50	1,29
Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa.	4,50	0,26	4,50	1,16
Deficiencia administrativa financiera y contable.	4,00	0,23	4,00	0,91
Los clientes no usan todos los servicios.	4,00	0,23	4,00	0,91
TOTAL	17,50	1,00		4,27

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El autor.

Cuadro Nro. 20

DETERMINAR CAPACIDAD DE RESPUESTAS DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR A LAS AMENAZAS

AMENAZAS	PESO DE IMPACTO		CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA
	IMPORTANCIA PONDERADA	PESO ESPECIFICO		
Inestabilidad económica.	5,00	0,23	5,00	1,14
Competencia Desleal.	4,50	0,20	4,50	0,92
Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuenta con los ingresos necesarios para atención médica.	4,00	0,18	4,00	0,73
Alto índice de Inflación.	4,50	0,20	4,50	0,92
Dificulta de acceso a las fuentes crediticias.	4,00	0,18	4,00	0,73
TOTAL	22,00	1,00		4,43

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El autor.

Cuadro Nro. 21

MATRIZ EFI

MATRIZ EFI		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS	Los especialistas tienen conocimientos apropiados.	0,16	5,00	0,78
	Los equipos médicos existentes optimizan el trabajo.	0,14	4,50	0,63
	Capacidad hospitalaria.	0,13	4,00	0,50
	Confianza de los pacientes.	0,14	4,50	0,63
	Se encuentra ubicado en un lugar estratégico.	0,13	4,00	0,50
	Ofrecer seguridad en el servicio.	0,16	5,00	0,78
	Cuenta con infraestructura propia.	0,16	5,00	0,78
Debilidades.	El SOAT no realiza los pagos a tiempo.	0,29	4,50	1,29
	Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa.	0,26	4,50	1,16
	Deficiencia administrativa financiera y contable.	0,23	4,00	0,91
	Los clientes no usan todos los servicios.	0,23	4,00	0,91
CALIFICACIÓN				8,88

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El autor.

Cuadro Nro. 22

MATRIZ EFE

MATRIZ EFE		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES.	Adelanto tecnológico.	0,23	5,00	1,14
	Falta de atención al sector salud, por parte del gobierno.	0,20	4,50	0,92
	Implementar un seguro de salud privada.	0,18	4,00	0,73
	Aprovechar la falta de iniciativa en este sector.	0,20	4,50	0,92
	Beneficios al formar parte de gremios vinculados con el sector.	0,18	4,00	0,73
AMENAZAS	Inestabilidad económica.	0,23	5,00	1,14
	Competencia Desleal.	0,20	4,50	0,92
	Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuenta con los ingresos necesarios para atención médica.	0,18	4,00	0,73
	Alto índice de Inflación.	0,20	4,50	0,92
	Dificulta de acceso a las fuentes crediticias.	0,18	4,00	0,73
CALIFICACIÓN				8,86

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El autor.

ANÁLISIS FODA

Dentro del análisis **FODA** se realizó una comparación de los resultados obtenidos en la investigación llevada a cabo en la clínica y Maternidad del Surde la ciudad de Loja, en el cual se ejecutó un estudio a nivel externo como interno y con ello se procedió a hacer una comparación entre fortalezas y oportunidades llamadas por otros autores como limitaciones, finalmente tome en cuenta las debilidades y amenazas para determinar qué aspectos son los más críticos en los que debe mejorar la clínica y en función de ellos se procedió a elaborar la propuesta estratégica con los respectivos proyectos de mejoramiento.

Para la realización de la matriz FODA se deben seguir ocho pasos:

1. Hacer una lista de las oportunidades de la clínica.
2. Hacer una lista de las amenazas externas de la clínica.
3. Hacer una lista de las fortalezas internas de la clínica.
4. Hacer una lista de las debilidades internas de la clínica.
5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar la estrategia FA.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA.

FORTALEZAS

- Los especialistas tienen los conocimientos apropiados.
- Los equipos médicos existentes optimizan el trabajo.
- Capacidad hospitalaria.
- Confianza de los pacientes.
- Se encuentra ubicado en un lugar estratégico.
- Ofrece seguridad en el servicio.
- Cuenta con infraestructura propia.

OPORTUNIDADES

- Adelanto tecnológico.
- Falta de atención al sector salud, por parte del gobierno.
- Implementar un seguro de salud privada.
- Aprovechar la falta de iniciativa en este sector.
- Beneficios al formar parte de gremios vinculados con el sector.

DEBILIDADES

- El SOAT no realiza los pagos a tiempo.
- Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa.
- Deficiente administración financiera y contable.
- Los clientes no usan todos los servicios.

AMENAZAS

- Inestabilidad económica.
- Competencia desleal.
- Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuenta con los ingresos necesarios para atención médica.
- Alto índice de inflación.
- Dificultad de acceso a las fuentes crediticias.

Cuadro Nro. 23
MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Los especialistas tienen conocimientos apropiados.	El SOAT no realiza los pagos a tiempo.
	Los equipos médicos existentes optimizan el trabajo.	Falta un manual de procedimientos y funciones para el área médica y administrativa.
	Capacidad hospitalaria.	Deficiencia administrativa financiera y contable.
	Confianza de los pacientes.	Los clientes no usan todos los servicios.
	Se encuentra ubicado en un lugar estratégico.	
	Ofrecer seguridad en el servicio.	
	Cuenta con infraestructura propia.	
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
Adelanto tecnológico.	Aprovechar la tecnología.	Elaborar un manual de funciones Asesoría de imagen
Falta de atención al sector salud, por parte del gobierno.		
Implementar un seguro de salud privada.		
Aprovechar la falta de iniciativa en este sector.		
Beneficios al formar parte de gremios vinculados con el sector.		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
Inestabilidad económica.	Realizar mayor publicidad de los servicios que presta la clínica	Utilizar estrategias para abaratar costos Ofertar servicios de calidad
Competencia Desleal.		
Por el nivel de desempleo en la provincia de Loja, no cuenta con los ingresos necesarios para atención médica.		
Alto índice de Inflación.		
Dificulta de acceso a las fuentes crediticias.		

Fuente: Estudio de campo.
Elaborado: El autor

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICO

En la presente investigación, después del análisis de la matriz FODA se utilizan los objetivos estratégicos en el diseño y aplicación de las estrategias:

a) Estrategias FO

- Aprovechar la tecnología.

b) Estrategias DO

- Elaborar un manual de funciones.
- Asesoría de imagen.

c) Estrategias FA

- Realizar mayor publicidad de los servicios que presta la clínica.

d) Estrategias DA

- Utilizar estrategias para abaratar costos.
- Ofertar servicios de calidad.

MISIÓN

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MISIÓN DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA.

CUADRO Nº 23

QUE SOMOS COMO ORGANIZACIÓN	SU BASE O FUNDAMENTO POLÍTICO-FILOSÓFICO	EL PROPÓSITO O FINALIDAD MAYOR	ÁREA DE ACCIÓN	GRUPOS SOCIALES O USUARIOS DEL SERVICIO
Es organización privada encargada de prestar servicios de salud.	Organización creada para satisfacer las necesidades de los usuarios.	Ofrece servicios de calidad con especialistas altamente capacitados.	Ciudad de Loja.	Clientes en general.

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El autor.

ENUNCIADO:

Es una organización encargada de brindar servicios de salud en forma Personalizada e integral contribuyendo a una mejor calidad de vida y al bienestar De todos logrando que médicos y usuarios encuentren excelencia, para lo cual Cuenta con tecnología respaldada y especialista apropiados generando mayor Confianza y satisfacción en los pacientes.

VISIÓN

MATRIZ PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA.

CUADRO Nº 24

QUE SOMOS Y QUÉ QUEREMOS O DESEAMOS EN EL FUTURO	QUE NECESIDADES SE REQUIERE SATISFACER	PERSONAS O GRUPOS QUE SE BENEFICIARAN	SERVICIOS A OFRECER	CÓMO SE VA A OFRECER EL SERVICO
La clínica y maternidad del sur es una organización que presta servicios de salud y para el 2017 será líder en el mercado de Loja y la Región Sur del País.	Satisfacer las necesidades de salud a los usuarios con tecnología de punta y médicos especialistas.	Clientes que deseen hacer uso de servicios médicos.	Servicios médicos (salud).	Dependiendo del servicio que el usuario utilice se otorgaran algunas promociones o descuentos fijados por la clínica y

Fuente: Estudio de campo.
Elaborado: El Autor.

ENUNCIADO:

Construirnos en una de las mejores clínicas y hospitales de la Región Sur del Ecuador en el año 2017, con una planta de médicos especialistas éticos humanistas proporcionando equipamiento de última calidad, área amplia y cómoda para un buen desenvolvimiento que permitirá atender y resolver con mayor eficiencia y eficacia todas las dolencias de los pacientes logrando ser los primeros en la mente de la comunidad.

VALORES Y PRINCIPIOS.

- El Respeto por los demás.
- La Tolerancia.
- El Amor a lo que hacemos.
- La Moral y la honradez.
- El Orden y la Limpieza.
- La Excelencia Profesional.
- La Responsabilidad.
- La Puntualidad.
- El compañerismo.
- El Deseo de superación.
- El deseo de mejorar el nivel de vida.
- EL Respeto a la ley y los reglamentos.

PROPUESTA

PROYECTOS

OBJETIVO Nº1: CAMPAÑA PUBLICIDAD PARA LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA.

INTRODUCCIÓN:

La publicidad en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental para el desarrollo y progreso de las actividades comerciales tanto en empresas privadas como en las públicas.

El presente trabajo contiene un concepto claro de lo que es la publicidad, porque medios se lo pueden realizar y cuál es el costo de cada medio, el mismo que servirá para el desarrollo de la clínica y maternidad del sur.

DIAGNÓSTICO

Actualmente la clínica cuenta con un deficiente programa de publicidad el mismo que necesita mejoramiento continuo es por eso que se realiza el presente proyecto a fin de promocionar la misma; este plan abarca lo que ofrece la clínica y maternidad del sur.

OBJETIVO

1. Cubrir la demanda existente en el mercado.
2. Obtener un mayor posicionamiento del servicio en el mercado.
3. Incrementar el número de usuarios.

DESCRIPCIÓN DEL PLAN

Publicidad son todas las actividades que comprenden la presentación a un grupo, de un mensaje no personal pero que identifica al patrocinador sobre un grupo u organización.

Este mensaje se conoce como anuncio puede ser verbal o visual.
Mayor publicidad por parte de la competencia.

PASOS PARA UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA

1. Planeación inicial.
2. Tema central.
3. Presupuesto.
4. Selección del medio.
5. Tipos de medios: periódico, hojas volantes, etc.

MEDIOS QUE SE UTILIZA EN UN PLAN

- Radio.
- Prensa.
- Tarjetas de presentación.

META

Que la compañía tenga prestigio y reconocimiento en el mercado local, provincial y nacional en el lapso de un año.

ESTRATEGIAS

- Creatividad en la publicidad.
- Diseñar un eslogan que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los clientes.
- La publicidad será difundida por los medios más utilizados por la comunidad.

POLÍTICAS

1. La clínica y maternidad del sur desarrollara su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo determine.
2. Que la publicidad vaya acorde con las actividades que desarrolla la empresa.
3. Se hará la difusión de la publicidad por los siguientes medios:

- Prensa.
- Radio.
- Tarjetas de presentación.

TÁCTICA.

La publicidad podrá ser innovadora y variable de acuerdo a las decisiones del gerente.

RESPONSABLE

Gerente.

TARJETA DE PRESENTACIÓN.

CLINICA Y MATERNIDAD DEL SUR
LEOFRECEMOS LA MEJOR
ATENCION EN CUANTO A SALUD
LAS 24 HORAS DEL DIA
Dirección……..
Teléfono……

FORMATO DE LA CUÑA PUBLICITARIA

Si usted quiere sentirse saludable no lo pienses más Porque lo que está buscando, nosotros lo tenemos. La clínica y maternidad del sur cuenta con los mejores especialistas en las diferentes ramas de la salud, ¡VISÍTENOS YA Y SE CONVENCERÁ!

Atendemos las 24 horas del día, todos los días del año, ofreciendo facilidades de pago.

Nos encontramos ubicados en……..
Contáctenos al teléfono: ……

FORMATO PUBLICITARIO DE LA PRENSA

CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR

Si usted quiere sentirse saludable no lo pienses más… Porque lo que está buscando, nosotros lo tenemos… La clínica y maternidad del sur cuenta con los mejores especialistas en las diferentes ramas de la salud, ¡VISÍTENOS YA Y SE CONVENCERÁ!
Atendemos las 24 horas del día, todos los días del año, ofreciendo facilidades de pago.
Dirección: ……..
Teléfono: ……

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Aplicando la publicidad se elaborarán 1000 tarjetas de presentación para ser distribuidos a la colectividad Lojana y a los usuarios de la clínica; además se pagaran cuñas radiales durante un año tres veces a la semana y se realizará publicidad en el diario la hora cuatro días a la semana mediante un año consecutivo.

CUADRO Nº 25

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
Tarjetas de presentación. Cuñas radiales. Prensa.	Medios de comunicación.	Gerente.	21/06/12	Gerente.

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El Autor.

CUADRO Nº 26

COSTO DEL PLAN

CANTIDADES	DETALLE	MEDIOS	DURACIÓN	V/unt	TOTAL
1000	Tarjetas de Presentación.	Cartulina Plegable.	6*8 cm.	$0.035	$35.00
144 anuales.	Cuñas en la Radio.	-Súper Láser. -Poder.	45 seg. 45 seg.	$1.30 $1.20	$93.60 $86.40
80 anuales.	Prensa (Diario la Hora).	La Hora.	4*4 cm.	$15.00	$1200.00
TOTAL	**-**	**-**	**-**	**-**	**$1415**

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El Autor.

CUADRO Nº 27

MATRIZ DEL PLAN

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FECHA	
							INICIO	CULMINACIÓN
1. Cubrir la demanda existente en el mercado.	Que la compañía tenga prestigio y reconocimiento en el mercado local, provincial y nacional en el lapso de un año.	• Creatividad en la publicidad.	1. La clínica y maternidad del sur desarrollara su campaña publicitaria en forma permanente o cuando las condiciones del mercado así lo determine.	La publicidad podrá ser innovadora y variable de acuerdo a las decisiones del gerente.	Gerente.	$1415.00	22/03/10	22/03/11
2. Obtener un mayor posicionamiento del servicio en el mercado.		• Diseñar un eslogan que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los clientes.	2. Que la publicidad vaya acorde con las actividades que desarrolla la empresa.					
3. Incrementar el número de usuarios.		• La publicidad será difundida por los medios más utilizados por la comunidad.	3. Se hará la difusión de la publicidad por los siguientes medios: •Prensa. •Radio. •Tarjetas de presentación.					

Fuente: Encuestas aplicadas.
Elaborado: El Autor.

OBJETIVO Nº 2: CAMPAÑA PARA LA ASESORÍA DE IMAGEN DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR

INTRODUCCIÓN:

La imagen corporativa de una **Clínica** es uno de sus más importantes elementos de ventas.

En mercado tan competitivo y cambiante. La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento; Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios.

La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes decomunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida, al auditorio deseado.

La construcción de una imagen conlleva una optimización de recursos, dado que tanto los envases, como la publicidad, losuniformes, el mobiliario y la papeleríason elementos necesarios de todos modos para el funcionamiento de una empresa. Al transformarlos a su vez en agentes de comunicación, se rentabilizan al máximo las inversiones obligadas.

DIAGNÓSTICO

Actualmente la Clínica y Maternidad del Sur no cuenta con una elegante infraestructura interna es por ello que se realiza una campaña de una asesoría de imagen puesto que tiene por objeto distinguir, facilitar el reconocimiento y la recordación de la organización frente a las demás.

OBJETIVO

1. Crear en la mente de las personas una buena imagen.
2. Lograr que los usuarios se sientan en un ambiente confortable y armónico.
3. Atraer mayor número de clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PLAN

La imagen es la carta de presentación que tiene la empresa, es el signo de identidad que permanece en la mente del consumidor actuando como uno de los principales elementos la fidelidad.

PASOS PARA UNA CAMPAÑA DE ASESORÍA DE IMAGEN

Se considera 4 aspectos básicos e identificadores de la imagen empresa;

1. El nombre de la Empresa: La **tipografía institucional**.
2. La representación *gráfica de la identidad*: **Logotipo**.
3. El *ícono o símbolo* principal asociado al logotipo: **Imago tipo**.
4. El *mensaje* que representa su integridad, servicios y productos: **Slogan**.
5. Estos signos identifica torios tendrán participación en la estrategia comunicacional de la organización, tales como: Generación de confianza, idealización y prestigio, optimizar la calidad y percepción en el servicio.

MEDIOS QUE SE UTILIZA PARA LA ASESORÍA DE IMAGEN

- Contrato del Personal adecuado.

MATERIALES QUE SE VAN A UTILIZAR

- Pintura.
- Baldosa.
- Cemento.
- Yeso.
- Sillas metálicas.
- Cuadros Diseñados.
- Lámparas de rejilla 3 tubos de 3*32.
- Instalación de un ascensor.
- Mano de obra (Albañil y Ayudante).

META

Lograr que en el primer trimestre la clínica cuente con una imagen de calidad que genere confianza a toda la comunidad.

ESTRATEGIAS

- Diseños creativos.
- Implantar medios que facilitan a la circulación de los pacientes.

POLÍTICAS

1. Que la infraestructura esté acorde con las necesidades del cliente.
2. Contratar al personal adecuado para la asesoría de imagen de la clínica.

TÁCTICA

La asesoría de imagen debe ser realizada con creatividad y diseños innovadores.

RESPONSABLE

Gerente.

FORMATO DEL DISEÑO DE LA CLÍNICA

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Para la remodelación de la clínica se contratará el personal adecuado el mismo que será responsable de toda la obra.

CUADRO Nº 28

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
Remodelar la infraestructura interna de la Clínica.	Personal Contratado.	Gerente.	10/06/12	Gerente.

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El Autor.

CUADRO Nº 29

COSTO DEL PLAN

CANTIDADES	DETALLE	V/unitario	TOTAL
80	Galones de pintura.	$4.90	$392.00
100 metros cuadrados.	Baldosa color Beach.	$9.30	$930.00
10 quintales.	Cemento.	$6.55	$65.50
5 bolsas.	Yeso.	$2.50	$12.5
5	Sillas metálicas.	$54.90	$274.5
5	Cuadros diseñados.	$65.00	$325.00
8	Lámparas de rejilla 3 tubos de 3*32.	$53.00	$424.00
1	Ascensor.	$15000.00	15000.00
1	Albañil.	$350.00 mensual. Duración: 3 meses. Total: $1050.00	$1050.00
1	Ayudante.	$180.00 mensual. Duración: 3 meses. Total: $540.00	$540.00
TOTAL	_	_	**$19013.50**

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El Autor.

MATRIZ DEL PLAN

CUADRO Nº30

OBJETIVO	META	ESTRATEGIA	POLÍTICAS	TÁCTICA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	FECHA	
							INICIO	CULMINACIÓN
Crear en la mente de las personas una buena imagen.	Lograr que en el primer semestre la clínica cuente con una imagen de calidad que genere confianza a toda la comunidad.	Diseños creativos.	Que la infraestructura esté acorde con las necesidades del cliente.	La asesoría de imagen debe ser realizada con creatividad y diseños innovadores.	Gerente.	$19,013.50	10/06/2012	10/12/2012
Lograr que los usuarios se sientan en un ambiente confortable y armónico.		Implantar medios que facilitan a la circulación de los pacientes.	Contratar al personal capacitado para la asesoría de la imagen de la clínica.					
Atraer mayor número de usuarios.								

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El Autor.

CUADRO Nº31

COSTO DE LA PLANEACIÓNESTRATÉGICA

PROYECTOS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COSTO
PLAN DE CAPACITACIÓN	1. Cubrir la demanda existente en el mercado. 2. Obtener un mayor posicionamiento del servicio en el mercado. 3. Incrementar el número de usuarios.	1. Creatividad en la publicidad 2. Diseñar un eslogan que pueda ser retenido con facilidad en la mente de los clientes. 3. La publicidad será difundida por los medios más utilizados por la comunidad.	$1415.00
ASESORÍA DE IMAGEN	1. Crear en la mente de las personas una buena imagen. 2. Lograr que los usuarios se sientan en un ambiente confortable y armónico. 3. Atraer mayor número de usuarios.	1. Diseños creativos. 2. Implantar medios que facilitan a la circulación de los pacientes.	$19013.50
TOTAL			**$20428.50**

Fuente: Estudio de campo.

Elaborado: El Autor.

OBJETIVO Nº3:MANUAL DE FUNCIONES PARA LA CLINICA Y MATERNIDAD DE SUR.

Código**: 001**

Nivel jerárquico: Directivo

Nombre del cargo: Director

Naturaleza del trabajo: Realiza funciones de planificación, organización,dirección y control de las actividades de la organización.

Funciones:

- Elaborar planes y programas de las actividades
- Tomar decisiones dentro de la empresa
- Organizar y coordinar los diferentes planes estratégicos
- Elaborar y ejecutar planes estratégicos
- Representar a la empresa en todos los aspectos legal y económico
- Aprobar los estados financieros de la empresa
- Tener liderazgo

Característica de la clase: organizar, coordinar con independencia profesional en la toma de decisiones y buscar la solución a los problemas que se presentaren en el desempeño de su cargo

Requisitos

- Tener título de ingeniero comercial o economista
- Experiencia mínima de tres años en cargos similares
- Tener conocimiento del idioma inglés , computación y administración de recursos humanos

Responsabilidades

- Llevar al éxito a la organización
- Vigilar y cuidar por el bienestar del personal de la organización
- Velar por que se satisfagan las necesidades de los clientes

Código**: 002**

Nivel jerárquico: De apoyo

Nombre del cargo: Secretaria

Naturaleza del trabajo: Realiza labores de apoyo y asistencia directa al gerente y/o miembros del consejo directivo.

Funciones:

- Redacción de correspondencia como circulares, oficios, memorándums de la empresa
- Planifica las reuniones y citas al gerente
- Participa en las reuniones que el gerente convoque
- Dar información a las personas que lo soliciten
- Mantener archivos de la correspondencia enviada y recibida
- Atender la correspondencia con eficiencia
- Elaborar con anticipación las convocatorias a sesiones de trabajo que el gerente ordenare
- Actividades que le asigne el gerente dentro del ámbito de su actividad

Característica de la clase: debe presentar eficiencia, responsabilidad y discreción en sus funciones.

Requisitos

- Tener título de secretaria ejecutiva
- Experiencia mínima de un año en cargos similares
- Tener conocimiento del idioma inglés , computación y relaciones humanos

Responsabilidades

- Ser puntual con sus horas de responsabilidad
- Ayudar a todos los que querían de su asistencia
- Ser responsable en todas sus actividades de trabajo

Código**: 003**

Nivel jerárquico: Operativo

Nombre del cargo: Jefe de bodega

Naturaleza del trabajo: Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones de la bodega.

Funciones:

- Recepción de productos que ingresan a la bodega
- Seguimiento diario de recepciones y despachos de productos
- Coordinar y ejecutar la entrada y salida de productos en bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos
- Velar por la entrega oportuna y adecuada de los productos

Característica de la clase: Todas las actividades estén planificadas para controlar el inventario, la reposición y el estado de los productos.

Requisitos

- Bachillerato en cualquier modalidad
- Experiencia mínima de un año en cargos similares
- Tener conocimiento de relaciones humanos, actitudes y conocimientos de servicio, compañerismos, colaboración, computación.

Responsabilidades

- Puntualidad con sus horas laborales
- Responsabilidad con las funciones de trabajo
- Honradez con las cosas que están bajo su cargo

Código**: 004**

Nivel jerárquico: Operativo

Nombre del cargo: Jefe de Farmacia

Naturaleza del trabajo: Llevar el control y facturas de ventas y compras que entren y salgan de farmacia.

Funciones:

- Elaborar facturas de ventas de los productos que salgan de la farmacia
- Mantener actualizados y organizados el listado de los proveedores
- Tener un archivo en orden cronológico y numérico de las facturas
- Toda factura deberá ser entregada donde la contadora para su aprobación
- Mantener estricta reserva de la información confidencialy aguardar respaldos por la responsabilidad de su cargo

Característica de la clase: todaactividad debe estar planificada y ordenada, así mismo los inventarios de mercaderías deben llevar un mayor control

Requisitos

- Tener título de Químico-Farmacéutico
- Experiencia mínima de un año en cargos similares
- Tener conocimiento de relaciones humanas, servicio al cliente y computación

Responsabilidades

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honradez

Código**: 005**

Nivel jerárquico: De apoyo

Nombre del cargo: Enfermera

Naturaleza del trabajo: Realizar labores de cuidado y atención a los pacientes que ingresaran en la clínica

Funciones:

- Recibir con cordialidad a los pacientes
- Efectuar ejercicio de cirugía menor.
- Ayudante en grandes operaciones.
- Realizar Curaciones.
- Aplicación de tratamientos.
- Aplicación de inyectables.
- Asistir a los partos normales,
- Efectuar Vacunaciones.

Característica de la clase: Se caracteriza por dar asistencia y ayuda a los médicos que la requieran en su actividad

Requisitos

- Tener título de licenciada en enfermería
- Experiencia mínima de un año en cargos similares
- Tener conocimiento de promoción, mantenimiento y recuperación de los pacientes

Responsabilidades

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad

Código**: 006**

Nivel jerárquico: Auxiliar

Nombre del cargo: Laboratorista

Naturaleza del trabajo: La función a desarrollar por dicho profesional será contribuir a utilizar y aplicar las técnicas y análisis de diagnóstico y tratamiento de los diferentes exámenes.

Funciones:

- Inventario, manejo y control, comprobación del funcionamiento y calibración, limpieza y conservación, mantenimiento preventivo y control de las reparaciones del equipo y material a su cargo.
- Colaboración en la obtención de muestras, manipulación de las mismas y realización de los procedimientos técnicos y su control de calidad, para los que estén capacitados en virtud de su formación y especialidad.
- Colaboración en la información y preparación de los pacientes para la correcta realización de los procedimientos técnicos.
- Almacenamiento, control y archivo de las muestras y preparaciones, resultados y registros.
- Colaboración en el montaje de nuevas técnicas.
- Participar en las actividades de investigación relativas a la especialidad técnica a la que pertenezcan, colaborando con otros profesionales de la salud en las investigaciones que se realicen.

Característica de la clase: Se caracteriza por dar asistencia y técnicas de análisis que requieran los médicos en los exámenes correspondientes

Requisitos

- Tener título de licenciada en Bioquímico
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares
- Tener conocimiento en técnicas de laboratorio y análisis de diagnósticos asistenciales

Responsabilidades

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad

Código**: 007**

Nivel jerárquico: Auxiliar

Nombre del cargo:Médico tratante

Naturaleza del trabajo: Realizar labores de cuidado y atención a los pacientes que ingresaran en la clínica

Funciones:

- Planificar acciones de Salud.
- Registrar todas las prestaciones que realiza.
- Realizar la historia clínica individual y familiar.
- Efectuar la práctica asistencial según normas, adaptadas, con la participación de los actores locales, a su realidad cotidiana.
- Referenciar y promover la contra referencia.
- Indicar la internación y/o traslado del paciente.
- Realizar el seguimiento de pacientes derivados a niveles de mayor complejidad.
- Colaborar en la atención integral del paciente internado.
- Continuar con el tratamiento y seguimiento del paciente externado.
- Cumplir con Programas de Formación continua.
- Asesorar en temas de Salud a Instituciones y grupos del área.
- Realizar tareas de investigación social, clínica y epidemiológica en su área de desempeño.

Característica de la clase: Se caracteriza por dar asistencia y ayuda a los pacientes que ingresarán a la clínica

Requisitos

- Tener título de Médico General
- Experiencia mínima de tres años

Tener conocimiento en medicina general

Responsabilidades

- Puntualidad
- Compromiso
- Honestidad

Código**: 008**

Nivel jerárquico: Operativo

Nombre del cargo: Conserje

Naturaleza del trabajo: Cumplir a cabalidad todas las tareas de limpieza encomendadas a su servicio

Funciones:

- Revisa el libro de novedades, con el fin de verificar lo acontecido en los turnos anteriores.
- Revisa el libro de asistencia, verificando que el personal haya registrado adecuadamente su horario de ingreso
- Efectúa una ronda o recorrido inspectivo del edificio, verificando el estado de operación, mantenimiento, aseo y extracción de basura, de las instalaciones, equipos y áreas comunes del edificio
- En el caso de encontrar equipos con fallas (Ascensores, hidropac, bombas u otros) o fallas en los suministros de luz, agua o gas, adopta las medidas correspondientes.
- Organiza y distribuye al personal de Auxiliares o Aseadores, en las tareas de aseo de acuerdo con el Programa de Aseo.

Característica de la clase: Realizar actividades de limpieza y verificación en el puesto de trabajo

Requisitos

- Bachillerato en cualquier modalidad
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares

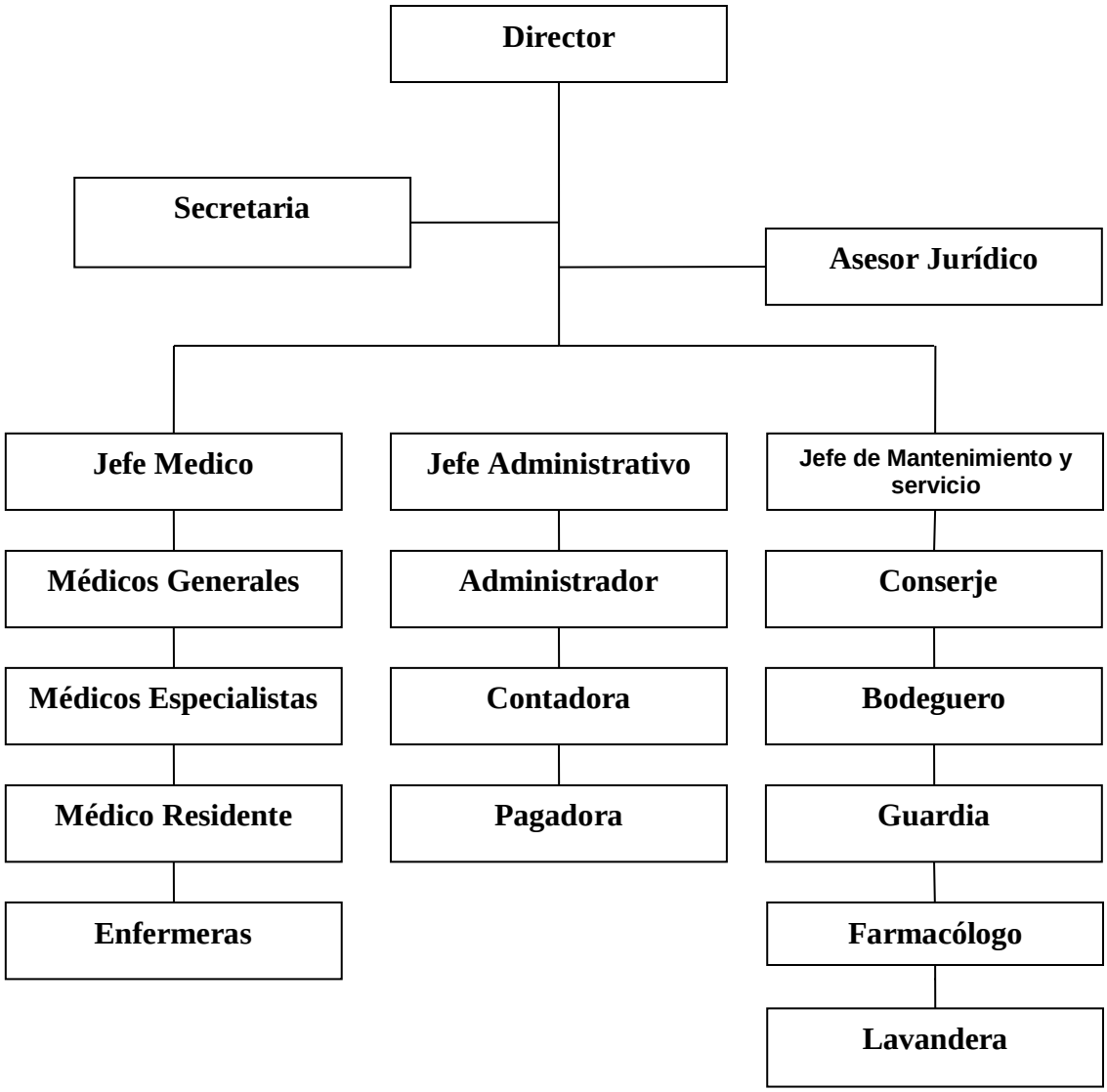
- Tener conocimientos en limpieza y mantenimiento

Curso de relaciones humanas

Responsabilidades

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Honradez

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CLÍNICA MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA



Fuente: Estudio de Campo.

Elaborado: EL Autor

h. . CONCLUSIONES

Luego de la realización del presente trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

- La Clínica y Maternidad del Sur de la Ciudad de Loja, no cuenta con un Plan Estratégico.

- La distribución física de la clínica es adecuada para que el personal medico ofrezca de la mejor manera los diferentes servicios que ofertan

- El presente trabajo representa una herramienta de gestión para la clínica, ya que por medio de las estrategias y el desarrollo de las mismas se podránconvertir las debilidades de la Clínica y Maternidad del Sur de la Ciudad de Loja en fortalezas, aprovechando las oportunidades y así evitar las amenazas para proporcionar un servicio de calidad y de salud integral para los clientes.

- Una de las ventajas con la que cuenta la clínica es que se encuentra ubicada en un lugar estratégico.

- La clínica cuenta con personal especializado para cada rama de los servicios que ofrece la misma.

i. RECOMENDACIONES

- Que se implemente un Plan Estratégico el mismo que deberá ser ejecutado para el funcionamiento de la entidad.

- DifundirnacionallacapacidadAdministrativayfuncionaldelaClínica y Maternidad del Sur,paraadquirirposicionamientoyprestigioenel mercado.

- ImplantarunsistemainformáticodelasdiferentesáreasdelaClínica y Maternidad del Sur,afindemantener actualizadalainformaciónquepermitavinculartodas lasáreas.

- Que se realice una remodelación interna para generar una buena imagen de la organización.

- Que se realice mayor publicidad para difundir los servicios que presta la clínica a nivel local, provincial y nacional.

j. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto, Quinta edición
- SOLANA Y PIENOVI; Teoría de la Administración de Organizaciones. Edición 6. Año 2010.
- GIRALDO María Elena. Artículo aportado por la Asociación de Estudiantes Líderes en Administración **LIDERA**, Universidad Nacional de Colombia. AÑO 2009.
- PORTER Michel en su libro de la "Ventaja competitiva de las Naciones". Año 1990
- **Bibliografía en internet.**
- http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/gfsr/2010/01/pdf/sums.pdf
- http://m.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%C3%ADa/econom%C3%ADa/la-rentabilidad-de-las-empresas-ecuatorianas-bajo-por-la-crisis/
- www.gestiopolis.com "Plan Estratégico"
- http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090418125531AA7rJJz
- http://html.rincondelvago.com/instituciones-financieras-de-ecuador.html
- http://www.expreso.ec/ediciones/2010/04/15/econom%C3%ADa/econom%C3% ADa/la-rentabilidad-de-las-empresas-ecuatorianas-bajo-por-la-crisis/
- www.inec.com

K. ANEXOS

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA CLÍNICA Y MATERNIDAD DEL SUR DE LA CIUDAD DE LOJA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estimado Señor (a) me dirijo a usted muy respetuosamente con la finalidad de obtener datos reales y confiables para la elaboración de un Plan Estratégico de la clínica y maternidad del sur de la ciudad de Loja, proyecto que servirá para optar el título de Ingeniería Comercial, solicito se digne en contestar las siguientes interrogantes.

1. ¿Conoce Ud. La Clínica y Maternidad del Sur de la ciudad de Loja?

Si ( ) No ( )

2. ¿Conoce todos los servicios que proporciona la clínica?

Si ( ) No ( )

3. ¿Qué tiempo lleva como cliente de la clínica?

1 – 11 meses
1 -2 años
3 años en adelante

4. ¿Considera usted que la Clínica y Maternidad del Sur es?

Muy conocida ( )
Poco conocida ( )
Desconocida ( )

5. ¿A su criterio la imagen de la clínica es:?

Excelente ( )
Muy buena ( )
Buena ( )
Mala ( )

6. ¿Está de acuerdo con el horario de atención de la clínica?

Si ( ) No ( )

7. ¿Considera usted que la calidad de los servicios de la clínica son?

Excelente ( )
Muy buena ( )
Buena ( )
Regulares ( )

8. ¿Cómo considera la atención al cliente?

Excelente ( )
Muy bueno ( )
Buena ( )
Regular ( )

9. ¿Usted considera que la clínica tiene la tecnología adecuada para brindar eficaz y eficientemente los servicios?

Si ( ) No ( )

10. ¿Considera usted que el precio de los servicios de la clínica son?

Muy elevados ( )
Elevados ( )
Normales ( )
Económicos ( )

11. ¿Considera usted que la ubicación de la clínica está en un lugar estratégico?

Si ( ) No ( )

12. ¿Por qué medios de comunicación conoció usted a la clínica y maternidad del Sur?

Radio ( )
Prensa ( )
Afiches ( )
Hojas volantes ( )
Internet ( )

13. ¿Qué tipo de promoción ha recibido por parte de la clínica?

Premios por el uso de los servicios ( )
Cupones ( )
Descuentos ( )
Paquetes promocionales ( )

Rifas	( )
Juegos	( )
Ninguna	( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INDICE

Páginas Preliminares

Autorización II

Autoría III

Agradecimiento IV

Dedicatoria V

a. Título 1

b. Resumen 2

Sumary 3

c. Introducción 5

d. Revisión de Literatura 6

e. Materiales y Métodos 36

f. Resultados 40

g. Discusión 58

h. Conclusiones 111

i. Recomendaciones 112

j. Bibliografía 113

k. Anexos 114

Índice