



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2013-2017”**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

RONALD PAÚL ORRALA MUÑOZ

TUTOR:

ECON. PEDRO AQUINO CAICHE, MSC

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2013-2017”**

TESIS DE GRADO.

Previa la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

AUTOR:

RONALD PAÚL ORRALA MUÑOZ

TUTOR:

ECON. PEDRO AQUINO CAICHE, MSC

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Noviembre de 2012.

APROBACIÓN DEL TUTOR.

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2013-2017”**, elaborado por el señor Orrala Muñoz Ronald Paúl, egresado de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc

TUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico en primer lugar a Dios, quien me ha dado la sabiduría y fortaleza para salir adelante, luego a mi familia, en especial a mis Padres, que con su sacrificio y apoyo me han permitido crecer día a día y culminar mi carrera universitaria, que son los seres de los que he recibido apoyo incondicional en todo momento, y que su amor ha sido la base firme para alcanzar la meta de obtener mi título de “Ingeniero en Administración de Empresas.”

A mis amigos que compartieron momentos de tristezas y alegrías, con experiencias que quedarán por siempre en mi mente y mi corazón.

Ronald Orrala Muñoz.

AGRADECIMIENTO

Expreso un sincero agradecimiento a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a la Facultad de Ciencias Administrativas, en las personas de sus directivos y docentes por los conocimientos facilitados en la trayectoria de mi carrera y, de manera especial al Econ. Pedro Aquino Caiche, por su acertada dirección, quien me proporciono en una forma desinteresada sus valiosos criterios en función a su destacada capacidad profesional.

En igual forma extiendo un agradecimiento al Gerente y personal de la Clínica Granados quienes contribuyeron con la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

A mis familiares y amigos quienes de una u otra forma han colaborado para que este trabajo de investigación se haya desarrollado.

Ronald Orrala Muñoz

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
DECANA DE FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc
PROFESOR-TUTOR

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA
PROFESOR DEL AREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

RESUMEN

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA GRANADOS DEL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
PERÍODO 2013-2017”.**

Autor: Ronald Paúl Orrala Muñoz.

Tutor: Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.

El presente estudio propone un “Plan Estratégico” para la “Clínica Granados” del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, 2013-2017”, a través de una serie de estrategias que permitan el desarrollo físico y corporativo de la Clínica, como ente prestador de servicios de salud y a la vez generar una evolución positiva del sector de salud del cantón Salinas. Para el efectivo desarrollo de este trabajo se recurrió a la investigación bibliográfica, análisis de campo, investigación interna de la institución. Y se utilizó metodología inductiva, deductiva, participativa y presencial. Se analizaron los datos secundarios que fueron posibles recopilar y datos primarios para la información más importante. Se detalla además el análisis interno y externo de la clínica que permitirá conocer la situación actual de la misma para que sea una base del análisis posterior y el establecimiento de estrategias y objetivos empresariales, de esta manera el capítulo cuenta con los antecedentes generales de la Clínica Granados, donde encontramos la reseña histórica, base legal, estructura y organización actual, organigrama estructural, política, objetivos, meta, resultados esperados, infraestructura, estructura orgánico funcional, servicios médicos y administrativos de la “Clínica Granados”. Y como aspectos claves y determinantes del estudio se formulan los objetivos, las estrategias y los proyectos específicos de desarrollo que permitan la consecución de los objetivos planteados, definiéndolos inclusive a través de indicadores que permitan establecer metas u objetivos medibles y de esta manera poder controlar, verificar y evaluar los resultados.

INDICE

UNIVERSIDAD ESTATAL.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.	xiv
INTRODUCCIÓN.	1
TEMA.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	6
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	6
2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	7
3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
3.1.- OBJETIVO GENERAL.....	8
3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4.- HIPÓTESIS.....	9
4.1.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	9
4.2.- IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
VARIABLES.	9
VARIABLE INDEPENDIENTE	10
VARIABLE DEPENDIENTE.....	11
CAPÍTULO I.....	12

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.1 PLAN ESTRATÉGICO.....	12
1.1.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
1.1.2 QUE ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
1.1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
1.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	14
1.1.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.....	14
1.1.6 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.....	15
1.1.7 PARA QUE SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO.....	16
1.1.8 MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	17
1.1.8.6 ESTRATEGIAS.....	18
1.1.8.7 PROGRAMACIÓN.....	21
1.1.8.8 CURSOS DE ACCIÓN.....	22
1.1.8.9 PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	22
1.2 CLÍNICA GRANADOS	23
1.2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	24
1.2.1.1 MACRO-AMBIENTE.....	24
1.2.1.2 MICRO-AMBIENTE.....	27
1.2.1.3 ANÁLISIS DE LA FUERZA DE PORTER.....	32
1.2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	34
1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	35
1.3.1 SISTEMA NACIONAL DE SALUD EN EL ECUADOR.....	36
1.3.2 DE LOS DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES.....	38
1.3.3 REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DE SALUD.....	39
CAPÍTULO II.....	47
METODOLOGÍA.....	47
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47

2.1.1. MÉTODO CUALITATIVO.	48
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	48
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.	50
2.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL - BIBLIOGRÁFICA.....	50
2.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	50
2.3.3. INVESTIGACIÓN HISTÓRICA.	52
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.	52
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.	56
2.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.	57
CAPÍTULO III.	59
3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.	59
3.2. ENTREVISTA.	60
3.2.1. ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN SALINAS.	60
3.3. ENCUESTAS.....	67
3.3.1. ENCUESTA REALIZADA PARA LOS USUARIOS DE LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN SALINAS.	67
3.4. GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	76
3.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	77
3.6. CONCLUSIÓN.....	77
3.7. RECOMENDACIONES.....	78
CAPÍTULO IV.	79
Plan estratégico para la “Clínica Granados” del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, período 2013-2017.....	79
4.1. PRESENTACIÓN.....	79
4.2.- OBJETIVOS.....	80
4.2.1. Objetivo General.....	80

4.2.2. Objetivo Específico.....	80
4.3. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.....	80
4.3.1.- ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL	81
4.3.2.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	85
4.3.3.- ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO.	89
4.3.4.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES.....	89
4.3.5.- FODA ESTRATÉGICO	92
4.3.6.- PLANES DE ACCIÓN PARA EL PERÍODO 2013-2017.....	93
4.3.7. PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL (P.O.A).....	113
4.3.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	117
4.4. BIBLIOGRAFÍA.....	119

ÍNDICE DE CUADROS

	PÁG.
CUADRO # 1: Clínicas Privadas	28
CUADRO # 2: Participación del mercado.....	29
CUADRO # 3: Personal de la Clínica.....	36
CUADRO # 4: Distribución de la Población.....	53
CUADRO # 5: Existe un Plan Estratégico en la Clínica Granados	60
CUADRO # 6: Considera que la Clínica ha cumplido con sus propósitos.....	61
CUADRO # 7: Plan de trabajo o guías	62
CUADRO # 8: Procedimientos para mejorar su gestión	63
CUADRO # 9: Misión y Visión.....	64
CUADRO # 10: Motivación y trabajo en equipo.....	65
CUADRO # 11: Aplicación de plan estratégico . ¡Error! Marcador no definido.	66
CUADRO # 12: Atención que se brinda en la Clínica	67
CUADRO # 13: Tiempo de espera en el servicio de la Clínica.....	68
CUADRO # 14: Satisfacción con el servicio brindado.....	69
CUADRO # 15: Seguridad a la hora de facilitar el servicio.....	70
CUADRO # 16: Tiempo de espera en el servicio.....	71
CUADRO # 17: Quejas por la atención.....	72
CUADRO # 18: Servicio Clínico recibido.....	73
CUADRO # 19: Mejora en la clínica	74
CUADRO # 20: Implementación de nuevas estrategias.....	75
CUADRO # 21: Guías de observación	76
CUADRO # 22: Valores de la clínica.....	86
CUADRO # 23: Comportamiento de la clínica y de las personas.....	87
CUADRO # 24: Análisis FODA.....	89
CUADRO # 25: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	90
CUADRO # 26: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	91

CUADRO # 27: FODA Estratégico.....	92
CUADRO # 28: Temas de Capacitación.	96
CUADRO # 29: Motivación al talento humano.....	99
CUADRO # 30: Programa de mejora de calidad.....	102
CUADRO # 31: Recuperación y satisfacción del paciente	103
CUADRO # 32: Orientación al usuario	108
CUADRO # 33: Rubros de actividades del Plan Operativo Anual.....	115
CUADRO # 34: Presupuesto para la creación del Plan Estratégico	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

	PÁG.
GRÁFICO # 1: Entorno de la empresa	24
GRÁFICO # 2: Cinco Fuerzas de Porter.....	32
GRÁFICO # 3: Existe un Plan Estratégico en la clínica.....	60
GRÁFICO # 4: Cumplimiento de propósitos	61
GRÁFICO # 5: Plan de trabajo o guías.....	62
GRÁFICO # 6: Procedimientos para mejorar su gestión.....	63
GRÁFICO # 7: Misión y Visión	64
GRÁFICO # 8: Motivación y trabajo en equipo.....	65
GRÁFICO # 9: Aplicación de plan estratégico	66
GRÁFICO # 10: Atención que se brinda en la Clínica.....	67
GRÁFICO # 11: Tiempo de espera en el servicio de la Clínica.	68
GRÁFICO # 12: Satisfacción en el servicio brindado.....	69
GRÁFICO # 13: Seguridad a la hora de facilitar el servicio.	70
GRÁFICO # 14: Tiempo de espera en el servicio.	71
GRÁFICO # 15: Quejas por la atención.	72
GRÁFICO # 16: Servicio clínico recibido.....	73
GRÁFICO # 17: Mejora en la clínica	74
GRÁFICO # 18: Implementación de nuevas estrategias.	755
GRÁFICO # 19: Pilares de programas de gestión de calidad	101
GRÁFICO # 20: Modelo de atención para pacientes de urgencias	105
GRÁFICO # 21: Modelo de atención para pacientes hospitalizados.....	107
GRÁFICO # 22: Formas de comunicación.....	110

ÍNDICE DE ANEXOS.

	PÁG.
ANEXO 1. Certificado de autorizacion del tema.....	122
ANEXO 2. Certificado del gramatólogo.....	123
ANEXO 3. Entrevista realizada a los empleados de la clínica granados del cantón salinas.	124
ANEXO 4. Encuesta realizada para los usuarios de la clínica granados del cantón salinas.	125
ANEXO 5. Guía de observación.....	128
ANEXO 6. Motivación del talento humano.....	129
ANEXO 7. Programa de mejora de calidad.....	130
ANEXO 8. Localización geográfica de clinica granados	131
ANEXO 9. Aplicación de entrevistas	132
ANEXO 10. Aplicación de encuestas	134
ANEXO 11. Labores diarias del personal.....	135

INTRODUCCIÓN.

La “Clínica y Maternidad la Cigüeña” se crea en la ciudad de Salinas en el año 1981; con un capital social de cuarenta mil dólares, siendo un solo Gerente Propietario, esta casa de salud es implementada para prestar atención de salud integral de tipo hospitalario y ambulatorio a la población en general, así como del área de afluencia, cuyos servicios externos cubren en forma total el ámbito familiar urbano y rural. Se constituye por autorización del Ministerio de Salud Pública y se sujeta a las leyes de salud pública, lo cual le permite un normal funcionamiento en el campo de la medicina.

Sus objetivos a través de estos años han sido:

- ✚ Contar con profesionales especializados que brinden un excelente servicio.
- ✚ Atender emergencias en el caso que estas se presenten.
- ✚ Ofrecer a sus usuarios la mayor tecnología del momento en el área médica.

En cuanto a los servicios que presta, es posible enumerar los siguientes:

- ✚ Servicio de hospitalización
- ✚ Servicio de consultoría médica
- ✚ Servicio de cirugía
- ✚ Servicio de laboratorio

En el año 1986 la “Clínica Granados” abrió sus puertas al público en su primera etapa que comprende los servicios de: Hospitalización, quirófanos, sala de recuperación, sala de emergencia, laboratorio clínico, rayos x, ecosonografía y tomografía, farmacia, administración, la instalación de consultorios y servicios básicos.

De esta manera el presente plan estratégico tiene por objeto diseñar una herramienta de trabajo que sea el aporte a la actividad gerencial de los directivos de la “Clínica”; y, un conjunto de objetivos, metas y tareas básicas que los miembros de la organización deban realizar en el transcurso de los próximos cinco años. Trabajo que deberá tener como columna vertebral la visión, la misión e imagen corporativa de la institución.

Por estas razones se propone la elaboración de un Plan Estratégico para la “Clínica Granados”, ubicado en el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, mediante el cual se puede aprovechar una gran oportunidad dada por la extraordinaria biodiversidad y cultura que ofrece este sector y sus alrededores, con la finalidad de fidelizar la relación con sus clientes actuales e incrementar la participación en el mercado de la provincia y el país.

Inicialmente se hace referencia al planteamiento, formulación, sistematización, objetivos generales y específicos del problema a investigar, y sobre todo su respectiva justificación en donde se analiza la opinión de varios autores que tienen relación al tema investigado.

El primer capítulo recopila el marco referencial en el cual estará basado el trabajo posterior, tomado de varios autores y aplicándolo a la realidad específica se ha desarrollado el capítulo a manera de marco teórico que permita la aplicabilidad de las diferentes teorías administrativas y científicas con los temas que se desarrolla en los siguientes capítulos.

El capítulo dos corresponde al análisis interno y externo de la clínica que permitirá conocer la situación actual de la misma para que sea una base del análisis posterior y el establecimiento de estrategias y objetivos empresariales, de esta manera el capítulo cuenta con los: Antecedentes generales de la “Clínica Granados”, donde encontramos la reseña histórica, base legal, estructura y organización actual, organigrama estructural, política, objetivos, meta, resultados

esperados, infraestructura, estructura orgánico funcional, servicios médicos y administrativos de la “Clínica Granados”.

El capítulo tres incluye los datos finales obtenidos a través de la investigación que se ha realizado, en este caso la descripción del plan estratégico para la “Clínica Granados” del Cantón Salinas, con la aplicación de los diferentes instrumentos de investigación como son la encuesta y la entrevista, y así determinar las acciones que se deben tomar en la aplicación de la propuesta.

El capítulo cuatro consiste en la propuesta del plan estratégico para la Clínica Granados del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, período 2013-2017, estableciendo la elaboración de la misión, visión, objetivos, valores institucionales, FODA, aplicación de matrices MEFE, MIFE, FODA - Estratégico y los respectivos programas y proyectos de acción, respaldados con su correspondiente análisis financiero, que garantizan la viabilidad de la implementación del plan estratégico.

Los cuatros capítulos, explican el proceso de investigación realizado y los métodos aplicados con la finalidad de proponer un plan estratégico eficiente y eficaz que permita generar un crecimiento constante y la mejora continua en la “Clínica Granados”, garantizando la satisfacción de los usuarios, un ambiente laboral adecuado y el cambio de mentalidad de todas las personas que en el trabajan.

TEMA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “CLÍNICA GRANADOS” DEL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2013-
2017**

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las compañías se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito. Además de ser altamente competitivo el mercado también se encuentra cambiando continuamente, las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones que les permitan adaptarse a dichos cambios y desarrollar a su vez la capacidad de competir en el mercado. De igual forma las compañías que pretendan dominar el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades.

Para conseguir el éxito en la actualidad es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

Las compañías que lograrán asumir una posición de liderazgo serán aquellas que se preocupen y logren desarrollar al máximo sus ventajas competitivas, incrementar la capacidad de competir de una empresa es la clave para conseguir el éxito en la actualidad.

A pesar de que la “Clínica Granados” cuenta con un infraestructura adecuada e inclusive un grupo de profesionales capacitados, no se ha logrado una buena administración y servicios de calidad, para ello la gerencia ha visto necesario realizar un “Plan Estratégico” para que cada uno de sus servicios médicos y administrativos obtengan una mejor gestión y control en todas las actividades que la clínica presta, lo que le permitirá cumplir con sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

En los años de vida que lleva esta entidad la mayoría de las actividades han sido centralizadas 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.

El principal problema se encuentra en el área administrativa y organizativa. Situación que ha repercutido significativamente en la clínica, puesto que no le permite tener una visión real de su situación financiera y el personal administrativo no puede trabajar eficientemente ya que no dispone de instructivos que le permitan saber cuáles son sus funciones específicas.

Esto ha llevado a un desperdicio de recursos materiales y financieros, lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la clínica.

- ✚ Carencia de un “Plan Estratégico” en la “Clínica Granados” que conlleve a las mejoras y crecimiento organizacional
- ✚ Carencia de estrategias y comunicación por parte del área administrativa
- ✚ Carencia de identificación del servicio que se ofrece a las diferentes personas que se atienden en esta casa de salud.
- ✚ No cuenta con un diseño de una “Estructura Orgánico Funcional”
- ✚ Necesidad de “Planes Anuales de Capacitación”
- ✚ La clínica no cuenta con un sistema de incentivos y motivación.

1.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué forma incide el desconocimiento de un diseño de plan estratégico en la “Clínica Granados” del cantón Salinas?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Las personas que integran la “Clínica Granados” del cantón Salinas tienen una idea clara de la importancia de un plan estratégico?

¿Consideran los propietarios de la “Clínica Granados” que es necesario realizar un plan estratégico para el mejoramiento de su negocio?

¿Cuál es el motivo que no le permite a la “Clínica Granados” cumplir con los objetivos establecidos?

¿El proceso que se emplea en cada área es el adecuado?

¿Los pacientes tienen una guía de dirección sobre la ubicación de los diversos consultorios?

¿Se encuentra plasmada y visible la filosofía empresarial?

¿Los trabajadores se encuentran motivados realizando sus actividades cotidianas?

2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

La necesidad de aplicar la investigación en la “Clínica Granados” es para detectar sus necesidades y de esta forma poder modernizar sus objetivos y planes de actuación, es de gran importancia la propuesta porque se podrá proporcionar medios de análisis estructurados que nos permitan evaluar nuestra realidad, facilitara la visión a medio y largo plazo.

El “Plan Estratégico”, es un importante instrumento administrativo mediante el cual me permitirá definir la orientación y los lineamientos de calidad que se desean implementar en los servicio hospitalarios de la “Clínica Granados” dentro de los próximos cinco años, el mismo que será elaborado a través de un proceso participativo, en el cual se definirá la misión institucional y visión de largo plazo; valores, políticas, objetivos, y estrategias, que contribuyen a determinar su rumbo futuro.

La implementación de acciones correctivas en la institución es indispensable debido a la poca comunicación existente, a la vez que es necesario planes emergentes que ayuden al desarrollo en cada uno de los procesos existentes en los diferentes departamentos o áreas funcionales de tal prestigiosa institución.

La gestión administrativa de hoy en día debe hacerse acorde a las exigencias actuales del mercado y a los nuevos patrones de las fases mecánicas y sintéticas

que permitan formar nuevas tendencias burocráticas acorde a la situación actual que presenta la organización.

Las estrategias repercuten las actividades a seguir en el contexto de un plan orientado hacia los fines más latentes y de mayor repercusión al desarrollo y al empleo del cambio de mentalidad conjuntamente con acciones a seguir con quienes conforman el talento humano.

3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.- OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan estratégico mediante la formulación de estrategias para la generación de productividad y calidad del servicio en la “Clínica Granados” del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena.

3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Determinar la fundamentación teórica mediante modelos acordes a la empresa permitiendo así el desarrollo del “Plan Estratégico” de la clínica.
- ✚ Diseñar un modelo de encuesta mediante la aplicación de preguntas abiertas y cerradas determinando la situación actual de la “Clínica Granados” tanto en su ambiente externo e interno.
- ✚ Analizar los resultados de los instrumentos de investigación en base a los datos relevantes evaluando las deficiencias existentes en la clínica.
- ✚ Elaborar el plan estratégico para la “Clínica Granados” de la ciudad de Salinas, para el periodo 2013-2017 mediante procesos eficientes permitiendo el desarrollo, mejora y crecimiento de la institución.

4.- HIPÓTESIS

El “Plan Estratégico” permitirá elevar la productividad y la calidad del servicio en la “Clínica Granados” del cantón Salinas.

4.1.- OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, las variables indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y que está en relación directa con el planteamiento del problema, a partir de ello se selecciona las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema en estudio, además las variables son aquellas que se pueden medir, controlar y estudiar en una determinada investigación y la capacidad de poder medir, controlar y estudiar esta variable depende de su variación la misma que se puede medir, controlar y también estudiar.

4.2.- IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLES.

 Variable independiente:

Plan Estratégico.

 Variable dependiente:

Clínica Granados.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems para los indicadores	Instrumentos o Reactivos
<p>El “Plan Estratégico” permitirá elevar la productividad y la calidad del servicio en la “Clínica Granados” del cantón Salinas.</p>	<p>Variable independiente</p> <p>“Plan Estratégico”</p>	<p>El plan estratégico esta direccionado a analizar la situación de una empresa en su entorno, tanto interno como externo para determinar estrategias que sean factibles al crecimiento y desarrollo de la misma, empleando planes de acción para su mejor funcionamiento.</p>	<p>Dirección estratégica</p> <p>Análisis situacional</p> <p>Formulación de estrategias</p> <p>Planes de actuación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Temas específicos ▪ Tecnología ▪ Micro entorno. ▪ Macro entorno. ▪ Análisis FODA ▪ Diferenciación ▪ Costos. ▪ Cursos de acción. ▪ Políticas. ▪ Procesos ▪ Programas ▪ Presupuesto 	<p>¿Cuál es la definición del “Plan Estratégico”?</p> <p>¿Cuáles son los instrumentos tecnológicos de apoyo?</p> <p>¿Considera que la clínica cuenta con equipos médicos actuales?</p> <p>¿Mantiene convenios con instituciones del Estado?</p> <p>¿Cómo considera usted el servicio de atención en la clínica?</p> <p>¿Considera que los precios son accesibles al alcance del usuario?</p> <p>¿Qué estrategias de comunicación se aplican para la difusión de la información?</p> <p>¿Existe un manual de funciones?</p> <p>¿Los programas son ajustables a los objetivos?</p> <p>¿Existe financiamiento por parte de organismos externos?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación</p>

VARIABLE DEPENDIENTE

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems para los indicadores	Instrumentos o Reactivos
El Plan Estratégico permitirá eleva la productividad y la calidad del servicio en la Clínica Granados del cantón Salinas.	Variable Dependiente “Clínica Granados”	La clínica Granados se constituye legalmente en la ciudad de Salinas con recursos propios que hacen que la organización requiera de una administración de excelencia.	Dirección Organización Funciones Instalaciones Metas Servicio Motivación Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas ▪ Objetivos ▪ Orgánico Funcional ▪ Responsabilidad ▪ POA ▪ Reglamentos ▪ Manual de Funciones ▪ Áreas ▪ Espacios ▪ Porcentaje de demanda y oferta • Valores agregado • Programa de incentivos • Tiempo • Eficacia • Responsabilidades • Eficiencia • Seguridad 	<p>¿Cuáles son las políticas que se aplicarán? ¿Cuál será la distribución del orgánico funcional? ¿Cuáles serán las actividades del plan operativo anual? ¿Cómo se elaborara el manual de funciones? ¿De qué forma se aprovecharía las áreas actuales? ¿Cómo establecer las metas? ¿Qué servicios adicionales se ofrecen? ¿Qué métodos se utilizaría para incentivar al recurso humano? ¿Cuáles son las actividades que se desarrollarán? ¿Cómo se definirá los tiempos para ejecutar el Plan Operativo Anual?</p>	Entrevista Encuesta Observación

CAPÍTULO I.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

1.1 PLAN ESTRATÉGICO.

1.1.1. FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Para establecer la fundamentación de la Planeación Estratégica se debe considerar a la definición de planeación, que es tan sólo una porción mínima de un flujo continuo de sucesos que son los que en realidad determina la estrategia corporativa. La "estrategia" se considera a los procesos por medio de los cuales se desarrollan las tácticas a partir de tres perspectivas: formulación deliberada, análisis sistemático y formación emergente. No hay ninguna definición universalmente aceptada.

El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como partes de la estrategia, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos. El propósito de incluir las siguientes lecturas no es promover alguna visión o versión exclusiva sobre la estrategia, sino sugerir una amplia variedad de ellas que puedan resultar de utilidad.

El plan estratégico se elabora en particular para dirigir un esfuerzo de cambio profundo, que normalmente requiere tiempo para su logro, así como recursos superiores a los requeridos a corto plazo. El corto plazo abarca cualquier período de tiempo hasta un año. El largo plazo, según el caso, es comúnmente de 3, 4, 5 hasta muchos años (10, 15, 20, entre otros). El mediano plazo dependerá del corto y largo plazos que se definan.

En el presente trabajo de investigación se debe establecer que es un “Plan Estratégico” definiéndolo como el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las Oportunidades externas y las Fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las Amenazas externas y las Debilidades internas (FODA), además debe centrarse en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocios en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio, que para este caso será el servicio de salud.

1.1.2 QUE ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Según Becerra, (2008): “El Plan Estratégico consiste en la evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. Pág. 12. Podremos decir que es el proceso mediante el cual una organización se anticipa y decide sobre su direccionamiento hacia el futuro a partir del análisis situacional del entorno; con la participación de todos los actores tanto internos como externos que tienen intereses comunes sobre el destino de la organización educativa y para ejecutarla necesitamos de cinco a diez años.

1.1.3 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Según el autor Martin Álvarez Torres en su libro Manual De Planeación Estratégica (2006) nos dice: “Que es importante porque siempre que la planeación se utilice para redefinir y mejorar la forma de dirigir el negocio (empresa, organización) planear es tan importante como realizar las acciones cotidianas”. (p.26).

La “Planificación Estratégica” es importante porque ayuda a que los líderes de

una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

1.1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

De acuerdo a MAZACÓN, Antonio, (2007), manifiesta:

“La planificación debe ser bien organizada, sistematizada y participativa, lo que implica que no se puede separar de la acción. Por lo tanto la planificación es una forma de organización para la acción, éste es el punto crucial que diferencia la planificación tradicional de la Planificación Estratégica. La planificación y la administración implican un esfuerzo participativo.” Pág. 24

1.1.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.

Democracia.- La Planificación es democrática y participativa por fomentar la colaboración de todos en la formulación, ejecución y evaluación de un plan.

Integral.- La planificación es íntegra al cubrir la totalidad de funciones de docencia, investigación, extensión y gestión, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible.- La planificación requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estrategias de cambio. Requiere entonces de una revisión constante.

Operativa.- Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo institucional.

Sistémica.- Es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos, y productos, con el fin de lograr mayor calidad en su función.

Prospectiva.- Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución susceptible no solo de ser diseñado sino también construido.

Evaluativo.- La Planificación incorpora en su proceso a la evaluación, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Líder.- Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

Niveles de la planificación.

Existen diferentes niveles de planificación. Todos toman decisiones acerca de acciones futuras. Lo que diferencia un nivel de planificación de otro es la distancia en el futuro que intenta mirar cada uno. La planificación estratégica es la más futurista. Trabaja con la visión y elaboración de estrategias para realizarla dentro de un marco de tres a diez años. Sin embargo, para apreciar la planificación estratégica, hay que tener ciertos conocimientos de los otros niveles de planificación y de su relación entre sí. Los siguientes son algunos niveles de la planificación.

- Planificación estratégica
- Planificación operativa
- Programación
- Diseño de proyectos

1.1.6 DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO.

Según los autores Leonardo D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer. Planeación Estratégica Aplicada (2005) considera:

“La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional” (Pág. 9).

Los ideólogos de la planificación y el planeamiento estratégico situacional en sus obras tratan como un cuerpo teórico-metodológico-práctico que se contrapone al planeamiento y tiene como fin último, el cambio en las esferas sociales, políticas y económicas.

El “Plan Estratégico” supone por un lado la explicación de la situación desde la perspectiva de los actores y, por el otro, un juego estratégico donde se incluye la diversidad, se apuesta al trabajo colectivo, y se acepta trabajar con objetivos contradictorios desde donde pueda emerger un interés común en la resolución de un problema determinado que afecta, de diferentes formas, a la comunidad en su conjunto. En nuestro caso, aplicaremos como el marco para el cambio en la esfera de que se contrapone al planeamiento normativo y tiene como fin último el cambio en las esferas sociales, políticas y económicas, en nuestro caso, lo proponemos como el marco para el cambio en el nivel educativo.

El “Plan Estratégico” se convierte de este modo en el punto espacio-temporal, equidistante de ambas direcciones, a partir del cual se inicia un proceso de planeamiento y el cambio que se espera alcanzar.

1.1.7 PARA QUE SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO.

La Planificación Estratégica nos permite hacer un seguimiento detallado sobre la marcha de una organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo.

Gracias a la planificación, se puede prever las evoluciones del entorno, los problemas por venir y hacer cambios que mejorarán los resultados de las instituciones educativas u organizaciones.

Estas condiciones se enmarcan en la “Visión y Misión” de la organización educativa. A partir de éstas, “Visión y Misión”, se definen los objetivos por lograr.

Estos pueden ser: mejorar la calidad de educación, ofertar un mejor servicio, aumentar las ventas, fidelizar a los clientes, innovar el proceso de producción de futuro, se definen los objetivos.

1.1.8 MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.

1.1.8.1 FILOSOFÍA

El trabajo en equipo es la mejor garantía de articulación entre niveles e integración interdisciplinario, es decir, que el resultado del trabajo conjunto es mayor que la suma de los esfuerzos individuales.

1.1.8.2 VISIÓN

La visión de una institución o servicio es una declaración permanente, cuya finalidad es comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, ámbito de acción, principios orientadores y objetivos de desempeño.

1.1.8.3 MISIÓN

La misión es la razón de ser de una organización, la formulación explícita de sus propósitos, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de sus objetivos.

1.1.8.4 OBJETIVOS

Son los fines o las metas que se pretende lograr y hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones. Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, el staff. Los objetivos son las metas que se quiere alcanzar con relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, entre otros.

1.1.8.5 VALORES

Es un conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento de la empresa. La estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar proceso institucionales más efectivos.

1.1.8.6 ESTRATEGIAS

En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza y la honradez.

“Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

Henry Mintzberg, plantea en su libro, cinco definiciones que son con "p", especificando

“Como curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una

organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional". Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)

Según Menguzzatto y Renau: "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico". (p.107)

1.1.8.6.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS.

La estrategia planeada: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.

La estrategia empresarial: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.

La estrategia ideológica: Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias se consideran en muchos casos deliberadas.

La estrategia sombrilla: Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun

cuando en realidad debiera permitirse que esos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

El proceso de la estrategia: El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, de decir qué estructura se trabajará, entre otros), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido), y consideras también deliberadamente emergentes.

La estrategia desarticulada: Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.

La estrategia de consejo: A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

La estrategia impuesta: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas

estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

Las estrategias deben de ser aplicadas a las costumbres y tradiciones, es decir de acuerdo a las realidades de la sociedad donde se va a desarrollar la actividad comercial o de servicio.

1.1.8.7 PROGRAMACIÓN

En general los programas son un conjunto de proyectos. Rodríguez Valencia Administración (2006) “Son planes que se apoyan en los objetivos, políticas y procedimientos, determinando con precisión el desarrollo de actividades en función de los elementos esenciales de tiempo y dinero”. (p.136)

La programación, orienta su campo de acción basándose en el “Plan Operativo” y ésta fundamentándose en la “Planificación Estratégica”. En la programación se debe detallar las actividades, el tiempo de ejecución, los responsables los recursos que se utilizan, de manera específica, y responsable a la siguiente interrogante: ¿Qué va a realizar? ¿Quién lo va a realizar ¿Cuándo?, ¿Con qué recursos ?

La programación, es diseñada y realizada, practicando la consulta a los integrantes del equipo de trabajo designado; acorde a los lineamientos y presupuestos establecidos en la “Planificación Operativa”.

Un programa permite realizar tareas, en forma independiente y rutinaria, simplificándolas y a su vez traen construidas secuencias y utilidades para facilitar la tarea de la persona encargada de efectuarla. Los programas permiten el cumplimiento de las actividades a efectuarse en una organización, dando por entendido el logro de lo planificado por la alta gerencia.

1.1.8.8 CURSOS DE ACCIÓN.

La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una "estrategia" para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

1.1.8.9 PLANIFICACIÓN OPERATIVA.

Según el autor Donnelly, en su libro, “La Planeación Operativa” lo define como: “Un proceso de planeación operativa que maneja objetivos, metas y actividades a corto plazo en una empresa”

Para elaborar la planificación operativa, se realiza cada año y está orientada a la eficiencia. El nivel operacional, se ocupa primordialmente de lograr sus objetivos con uso óptimo de los recursos. Al elaborar la planificación operativa se debe incluir los presupuestos específicos, para las diferentes áreas de ejecución. Aprobado el plan y los presupuestos, los equipos encargados de las diferentes áreas de ejecución tienen libertad de acción.

Por lo tanto podemos concluir que la eficacia y eficiencia son importantes en la planificación y ejecución de acciones, tendientes a modificar las realidades contextuales.

Para cada plan operativo se debe analizar la coherencia estratégica y la propuesta de valor, lo que permitirá tener un juicio sobre su importancia relativa

1.2 CLÍNICA GRANADOS

La “Clínica y Maternidad la Cigüeña” se crea en la ciudad de Salinas en el año 1981; con un capital social de cuarenta mil dólares, siendo un solo Gerente Propietario, esta casa de salud es implementada para prestar atención de salud integral de tipo hospitalario y ambulatorio a la población en general, así como del área de afluencia, cuyos servicios externos cubren en forma total el ámbito familiar urbano y rural.

Se constituye por autorización del Ministerio de Salud Pública y se sujeta a las leyes de salud pública, lo cual le permite un normal funcionamiento en el campo de la medicina.

Sus objetivos a través de estos años han sido:

- ✚ Contar con profesionales especializados que brinden un excelente servicio.
- ✚ Atender emergencias en el caso que estas se presenten.
- ✚ Ofrecer a sus usuarios la mayor tecnología del momento en el área médica.

En cuanto a los servicios que presta, es posible enumerar los siguientes:

- ✚ Servicio de Hospitalización
- ✚ Servicio de Consultoría Médica
- ✚ Servicio de Cirugía
- ✚ Servicio de Laboratorio

En el año 1986 la “Clínica Granados” abrió sus puertas al público en su primera etapa que comprende los servicios de: Hospitalización, quirófanos, sala de recuperación, sala de emergencia, laboratorio clínico, rayos x, ecosonografía y tomografía, farmacia, administración, la instalación de consultorios y servicios básicos.

En el siguiente capítulo se realiza el análisis situacional de la “Clínica Granados”, el cual comprende tanto el ambiente interno como el ambiente externo, permitiendo conocer la situación actual en la que se encuentra la clínica.

Este análisis hace referencia a todas las áreas que se muestran en el esquema que se detalla a continuación:

GRÁFICO # 1: Entorno de la empresa



Fuente: Libro de Planeación Estratégico-Porter.

Elaborado por: Ronald Orrala Muñoz.

1.2.1 ANÁLISIS EXTERNO.

1.2.1.1 MACRO-AMBIENTE.

De acuerdo el autor Marcelo Rodríguez, “El Mercadeo en los emprendimientos asociativos (2005)” (p.62) Nos menciona lo siguiente:

“El macro ambiente se considera todas aquellas variables que rodean y condicionan a los emprendimientos asociativos y a las cuales no es posible modificar las variables que contemplan el estudio de macro ambiente son las siguientes: demográficas, económico, natural, tecnológico, político y socio-cultural.

En opinión personal el macro ambiente de una empresa son identificadas como la fuerza que dan forma a las oportunidades y amenazas que se presentan para una empresa y que estas están formadas por las siguientes variables:

EL ENTORNO DEMOGRÁFICO: Muestra los cambios en la estructura pro edades de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios y la racial.

FUERZAS ECONOMICAS: Las empresas necesitan poder adquisitivo así como personas. El poder adquisitivo total está en función del ingreso actual de los precios, ahorros y disponibilidad de créditos que disponga una organización u institución.

EL AMBIENTE NATURAL: Muestra la futura escasez de ciertas materias primas, el aumento del costo de los productos energéticos.

EL ENTORNO TECNOLOGICO: Muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, para la investigación y desarrollo y la búsqueda de pequeñas mejoras.

EL ENTORNO POLITICO: Muestra la cantidad de normas que regulan a las empresas.

EL ENTORNO CULTURAL: Muestra tendencias a largo plazo hacia una sociedad de “nosotros primero”, de menos lealtad a las organizaciones, que buscan una complacencia inmediata.

Situación a nivel nacional.

El marco general del Sistema de Salud no se 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 el 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 organizaciones no gubernamentales (ONG) que tratan de cubrir 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 el país está 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 “Macro”, 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 aceptables de macro-eficiencia. Se conoce que existe una relación entre el gasto sanitario y la mortalidad infantil, cuanto más se gasta menor es 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.

1.2.1.2 MICRO-AMBIENTE.

El autor Marcelo Rodríguez, en su libro Mercadeo en los emprendimientos asociativos (2005) nos dice: “Son todas aquellas variables intrínsecas del emprendimiento asociativo y a las cuales es no es posible modificar, el estudio de microambiente surgen las fortalezas y las debilidades”. (p.60)

Acogiéndome a este concepto podemos decir que el análisis micro ambientales son factores que están conformados por proveedores, intermediarios, clientes y competidores.

FACTORES MICROAMBIENTALES

Proveedores

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la organización y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios.

Intermediarios.

Los intermediarios son firmas que ayudan a la empresa u organización a encontrar clientes o bien cerrar ventas con éstos.

Competidores

Todas las compañías se enfrentan a una gran diversidad de competidores.

Análisis local (Competencia)

En la ciudad de La libertad se encuentra la competencia directa de la “Clínica Granados”, dentro de este nivel de competencia se encuentran 9 clínicas, las cuales se ubican todas dentro del casco comercial de la provincia.

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

CUADRO # 1: CLÍNICAS PRIVADAS

CLÍNICAS PRIVADAS

CLÍNICA	Pacientes atención diaria promedio
Clínica Baste	55
Clínica García	35
Clínica Granados	30
Clínica Santa Martha	25
Clínica Metropolitana	25
Otras clínicas	20 - 30

Elaboración: Ronald Orrala Muñoz.

Fuente: Entrevista de campo.

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

Los demás pacientes están cubiertos por:

El Hospital Regional del Gobierno

El Hospital del Seguro

Sin embargo de acuerdo a nivel de clínicas privadas solamente existen las indicadas que representan la competencia directa, de acuerdo al nivel social de personas que utilizan los servicios de la clínica y las diferentes variables de decisión determinadas de la demanda.

Participación del mercado

La siguiente tabla presenta a manera de porcentaje la participación que tiene el mercado general y la participación de la clínica Granados dentro de la competencia directa.

CUADRO # 2: PARTICIPACION DEL MERCADO

CLÍNICA / HOSPITAL	Participación de mercado
Clínica Baste	21,7%
Clínica García	14,0%
Clínica Granados	10,9%
Clínica Santa Martha	9,3%
Clínica Metropolitana	9,3%
Otras Clínicas	34,8%

Elaboración: Ronald Orrala Muñoz.

Fuente: Entrevista de campo.

Como se observa existe una participación del 11% en relación al mercado de competencia directa.

Mercado objetivo

El mercado objetivo puede ser clasificado de acuerdo a los siguientes parámetros:

Segmentación geográfica:

Habitantes de la Provincia de Santa Elena. Siendo principalmente los habitantes de Salinas. La Libertad y Santa Elena el mercado objetivo de la clínica.

Segmentación psicosocial

Personas de clase Media y Alta debido al nivel de atención, seguridad, comodidad y confiabilidad requerida.

Por tanto a través del análisis de las estrategias se buscará cubrir básicamente con este mercado objetivo dando prioridad en relación a la orientación de las estrategias a los habitantes de las ciudades de Salinas, La Libertad y Santa Elena de nivel social medio y medio alto.

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
- ✚ La eclosión en tecnologías de información y comunicación
- ✚ La necesidad de la evaluación de la calidad y de las nuevas tecnologías
- ✚ La irrupción del marketing hospitalario

Aspectos legales

En la actualidad la clínica cumple con los diferentes requisitos legales de

funcionamiento y no se prevén cambios en relación a las regulaciones legales con respecto a las clínicas particulares.

Esta unidad operativa de salud está conformada por 4 accionistas quienes hicieron su aporte de capital y está constituida como Sociedad Anónima bajo las leyes correspondientes.

Se constituye con la autorización del Ministerio de Salud Pública y se sujeta a las Leyes de Salud Pública, lo cual le permite un normal funcionamiento en el campo de la medicina.

El número del Registro Único de Contribuyente (RUC) es: 1302168289001

A pesar de cumplir con los principales aspectos legales la clínica tiene falencias en relación a las regulaciones laborales y de facturación, siendo este uno de los aspectos que se considerarán para el mejoramiento de la institución.

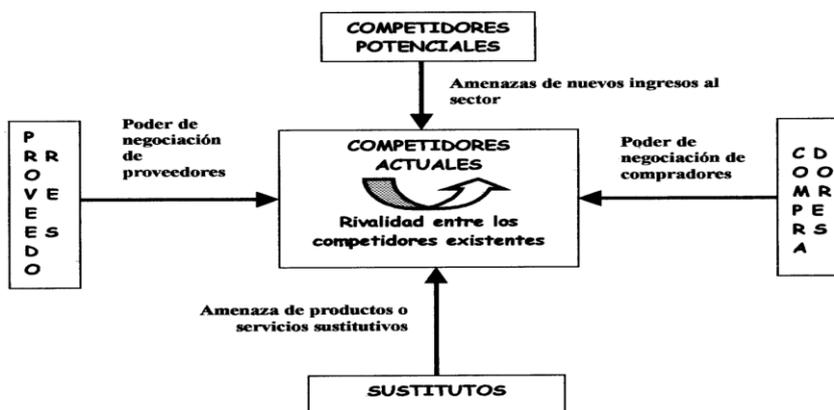
Aspectos financieros

Aunque la información financiera ha sido restringida para el análisis, se ha podido tener respuestas de la situación económica de la clínica al momento del análisis, donde se puede observar claramente que no se encuentra la clínica en una crisis económica, la economía es relativamente estable, sin embargo los objetivos previstos de crecimiento de la gerencia no han podido ser cumplidos financieramente, por otra parte no se está aprovechando las oportunidades del mercado que podrían lograr un mejoramiento económico para la entidad y finalmente como aspectos económicos se ha podido observar un pequeño descenso en los ingresos de la clínica en el último año, que principalmente se atribuyen a la pérdida de organización y servicio y posiblemente al mejoramiento de la competencia.

1.2.1.3 ANÁLISIS DE LA FUERZA DE PORTER

GRÁFICO # 2: Cinco Fuerzas de Porter

PROPUESTA DE MICHAEL PORTER SOBRE
"LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE DETERMINAN
LA UTILIDAD DEL SECTOR"



Fuente: Libro de Planeación Estratégicas. Las fuerzas de Porter

Elaborado por: Ronald Orrala Muñoz.

El autor Luis Muñís (2010), Guía práctica para mejorar un plan de negocio, “El modelo de las cinco fuerza desarrollado por porter (1987) ha sido una herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo”. Entre ellas están.

La amenaza de nuevos entrantes.- Posibilidad de que los beneficios de las empresas disminuyan.

El poder de negociación de los clientes.- El poder de los grupos de los clientes puede afectar al beneficio de la empresa.

El poder de negociación de los proveedores.- Las presiones de los proveedores en cuanto a precios, calidad, diseños, etc. Puede disminuir el beneficio de un sector.

La amenaza de productos y servicios sustitutos.- Un sector puede verse amenazado por otras empresas cuando están pueden aportar productos sustitutos para generar más ganancias.

La rivalidad entre competidores. Los competidores realizan diferentes guerras de precios, se produce una situación de presión entre las diferentes empresas competitivas. (p.79).

Bajo concepto personal El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la organización o sector a la que pertenece, por ello cabe recalcar que es importante considerar estas cinco fuerzas porque permitirá identificar quienes son nuestros rivales, el poder de negociación que tiene la institución con los clientes y proveedores.

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Rivalidad entre competidores.- El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.- El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.- Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Un ejemplo de productos sustitutos serían los medicamentos genéricos.

4. Poder de negociación de los proveedores.- Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación.

5. Poder de negociación de los consumidores.- Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

1.2.2. ANÁLISIS INTERNO

En los años de vida que lleva la “Clínica Granados” la mayoría de las actividades han sido centralizadas 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.

Es por ello que para lograr una buena atención a sus pacientes es necesario que la clínica este bien administrada y pueda ofrecer servicios de calidad, por lo cual la gerencia ha visto la necesidad de un mejoramiento en la institución y por ello su aceptación en realizar un Plan Estratégico para que cada uno de sus servicios médicos y administrativos obtengan una mejor gestión y control en todas las actividades que la clínica presta, lo que le permitirá cumplir con sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

El principal problema se considera que se encuentra en el área administrativa y organizativa. Situación que ha repercutido significativamente en la clínica, puesto que no le permite tener una visión real de su situación financiera y el personal administrativo no puede trabajar eficientemente ya que no dispone de instructivos que le permitan saber cuáles son sus funciones específicas.

Esto ha conllevado a un desperdicio de recursos materiales y financieros, lo cual afecta directamente a la rentabilidad de la clínica.

El presente plan estratégico tiene por objeto diseñar una herramienta de trabajo

que sea el aporte a la actividad gerencial de los directivos de la Clínica y, un conjunto de objetivos, metas y tareas básicas que los miembros de la organización deban realizar en el transcurso de los próximos cinco años. Trabajo que deberá tener como columna vertebral la visión, la misión e imagen corporativa de la institución.

1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

Esta propuesta tiene su singularidad en alinear la estrategia en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNDBV), descrito en la Constitución de la República del Ecuador, en su tercer objetivo busca mejorar las condiciones de vida de la población.

Objetivo 3: Garantizar el derecho a la salud, su promoción y protección incorporando prácticas de medicina tradicional y alternativas, involucrando a todos los sectores y actores responsables en los ámbitos nacional, provincial y local, mediante la organización y funcionamiento del SISTEMA NACIONAL DE SALUD....”. La formulación del plan estratégico para la “Clínica Granados”, apoyará a conseguir la meta del PNDBV. Alcanzar la participación del Ministerio de Salud Pública y el IESS para que estos objetivos sean cumplidos en el periodo 2013. Al desarrollar la propuesta del plan estratégico para la “Clínica Granados” todo el aspecto administrativo cambiará en su totalidad ya que por la no existencia de planes de acción en la administración de la clínica provoca que no se sigan estándares de calidad en el servicio y atención al cliente, desfasando el servicio al cliente. El Plan Estratégico de la Clínica Granados tiene como finalidad el definir, formalizar y diseñar directrices y criterios de organización, gestión y funcionamiento, tomando como referencia la evolución del entorno, 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. Se ha desarrollado el plan estratégico en sus distintos aspectos de acuerdo a las diferentes áreas de trabajo lo cual permitirá que existan principios, estrategias y planes por áreas funcionales de manera que exista mayor

efectividad en la aplicación del plan y pueda existir participación del personal clave de la Clínica Granados, tanto para el análisis de diagnóstico así como para la implementación de un mejoramiento de la clínica.

1.3.1 SISTEMA NACIONAL DE SALUD EN EL ECUADOR

El marco legal ecuatoriano refleja la conceptualización del Sistema Nacional de Salud (SNS) y sus funciones en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud (Losns), y detalla en su artículo 2 que "Tiene por finalidad mejorar el nivel de salud y vida de la población ecuatoriana y hacer efectivo el ejercicio del derecho de la salud. Estará constituido por las entidades públicas, privadas, autónomas y comunitarias del sector salud, que se articulan funcionalmente sobre la base de principios, políticas, objetivos y normas comunes". Así, el SNS desempeña cinco funciones fundamentales mostradas en el cuadro inferior:

CUADRO # 3: FUNCIONES DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

Funciones del Sistema Nacional de Salud				
Rectoría	Coordinación	Provisión de servicios	Aseguramiento	Financiamiento
El Estado garantizará la rectoría del sistema a través de la Autoridad Sanitaria Nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y	Es la función del sistema que coordina el relacionamiento entre las demás funciones y entre los integrantes del Sistema. Su ejercicio es competencia del Ministerio de Salud en	La provisión de servicios de salud es plural y con participación coordinada de las instituciones prestadoras. El Sistema establecerá los mecanismos para que las instituciones garanticen su operación en redes y aseguren la	Es la garantía de acceso universal y equitativo de la población al Plan Integral de Salud en cumplimiento al derecho iudadano a la protección social en salud. Se promoverá la	El financiamiento es la garantía de disponibilidad y sostenibilidad de los recursos financieros necesarios para la cobertura universal en salud de la

controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector.	todos sus niveles, como autoridad sanitaria nacional, apoyado por los Consejos de Salud.	calidad, continuidad y complementariedad de la atención.	ampliación de cobertura de salud de todas las entidades prestadoras de servicios y del Seguro General Obligatorio y Seguro Social Campesino, pertenecientes al IESS, de otros seguros públicos, como el Issfa e Isspol.	población. El Consejo Nacional de Salud establecerá mecanismos que permitan la asignación equitativa y solidaria de los recursos financieros entre grupos sociales, provincias y cantones del país, así como su uso eficiente.
Constitución de la República del Ecuador Art. 361	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Art. 10	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Art.11	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Art.12	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud Art.13

Mediante el ejercicio de estas funciones, el SNS busca cumplir con cuatro objetivos principales:

1. Garantizar el acceso equitativo y universal a servicios de atención integral de salud, a través del funcionamiento de una red de servicios de gestión desconcentrada y descentralizada.
2. Proteger integralmente a las personas de los riesgos y daños a la salud; al medio ambiente de su deterioro o alteración.
3. Generar entornos, estilos y condiciones de vida saludables.

4. Promover la coordinación, la complementación y el desarrollo de las instituciones del sector.
5. Incorporar la participación ciudadana en la planificación y veeduría en todos los niveles y ámbitos de acción del Sistema Nacional de Salud.[]

1.3.2 DE LOS DERECHOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y CULTURALES

Sección cuarta De la salud

Art. 42.- El Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección, por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia.

Art. 43.- Los programas y acciones de salud pública serán gratuitas para todos. Los servicios públicos de atención médica, lo serán para las personas que los necesiten. Por ningún motivo se negará la atención de emergencia en los establecimientos públicos o privados.

El Estado promoverá la cultura por la salud y la vida, con énfasis en la educación alimentaria y nutricional de madres y niños, y en la salud sexual y reproductiva, mediante la participación de la sociedad y la colaboración de los medios de comunicación social.

Adoptará programas tendientes a eliminar el alcoholismo y otras toxicomanías.

Art. 44.- El Estado formulará la política nacional de salud y vigilará su aplicación; controlará el funcionamiento de las entidades del sector; reconocerá, respetará y promoverá el desarrollo de las medicinas tradicional y alternativa, cuyo ejercicio será regulado por la ley, e impulsará el avance científico-tecnológico en el área de la salud, con sujeción a principios bioéticos.

Art. 45.- El Estado organizará un sistema nacional de salud, que se integrará con las entidades públicas, autónomas, privadas y comunitarias del sector. Funcionará de manera descentralizada, desconcentrada y participativa.

Art. 46.- El financiamiento de las entidades públicas del sistema nacional de salud provendrá de aportes obligatorios, suficientes y oportunos del Presupuesto General del Estado, de personas que ocupen sus servicios y que tengan capacidad de contribución económica y de otras fuentes que señale la ley.

La asignación fiscal para salud pública se incrementará anualmente en el mismo porcentaje en que aumenten los ingresos corrientes totales del presupuesto del gobierno central. No habrá reducciones presupuestarias en esta materia.

1.3.3 REGLAMENTO A LA LEY ORGANICA DE SALUD

Norma: Decreto Ejecutivo 1395

Status: Vigente

Publicado: Registro oficial 457

Fecha: 30 de Octubre de 2008

Considerando:

Que la Constitución Política de la República en su artículo 23 numeral 20 dispone que el Estado reconoce y garantiza a las personas el derecho a una calidad de vida que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, saneamiento ambiental;

Que la disposición general segunda de la Ley Orgánica de Salud, establece que el Presidente de la República, deberá expedir el reglamento que norme su contenido; y,

En ejercicio de las facultades previstas en el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política de la República.

Decreta:

Expedir el Reglamento a la Ley Orgánica de Salud.

CAPITULO I

DE LAS ACCIONES DE SALUD

Art. 1.- Las áreas de salud en coordinación con los gobiernos seccionales autónomos impulsarán acciones de promoción de la salud en el ámbito de su territorio, orientadas a la creación de espacios saludables, tales como escuelas, comunidades, municipios y entornos saludables.

Todas estas acciones requieren de la participación interinstitucional, intersectorial y de la población en general y están dirigidas a alcanzar una cultura por la salud y la vida que implica obligatoriedad de acciones individuales y colectivas con mecanismos eficaces como la veeduría ciudadana y rendición de cuentas, entre otros.

CAPITULO II

DE LA SANGRE, SUS COMPONENTES Y DERIVADOS

Art. 2.- El Ministerio de Salud Pública organizará el Sistema nacional de aprovisionamiento y utilización de sangre y la red de servicios de sangre constituida por los hemo centros, bancos de sangre tipos 1 y 2, depósitos de sangre y servicios de medicina transfusional.

Art. 3.- Para el funcionamiento del Sistema nacional de aprovisionamiento de sangre y la red de servicios de sangre, el Ministerio de Salud Pública dictará las políticas y establecerá el Plan Nacional de Sangre (PNS), a partir de los cuales se formularán las normas y procedimientos que permitan lograr el aprovisionamiento, procesamiento, disponibilidad y utilización de sangre, hemo componentes y derivados seguros y de calidad, de manera oportuna y en cantidad suficiente para atender las necesidades de la población.

Art. 4.- El Ministerio de Salud Pública establecerá los requisitos técnicos para el licenciamiento y acreditación de la red nacional de sangre y de las plantas industriales de fraccionamiento, y ejecutará el proceso de licenciamiento de estos establecimientos.

Art. 5.- El Ministerio de Salud Pública establecerá normas y procedimientos para la donación, fraccionamiento, estudios serológicos (tamizaje), pruebas pretransfusionales, uso clínico y vigilancia de las reacciones transfusionales e implementará programas de educación continua en inmuno hematología y alternativas transfusionales.

Art. 6.- El Ministerio de Salud Pública regulará y controlará lo correspondiente a costos de operación involucrados en los procesos de obtención, donación, procesamiento, distribución y utilización de sangre, sus derivados y componentes, con el objeto de estandarizarlos y posibilitar su acceso equitativo.

CAPITULO III DEL REGISTRO SANITARIO

Art. 7.- El tiempo máximo para la expedición del Registro Sanitario será en el término de quince días, una vez que se ha cumplido con todos los requisitos establecidos por la ley, este reglamento y las normas que dicte la autoridad sanitaria nacional.

Art. 8.- No se requiere nuevo Registro Sanitario en los siguientes casos:

- a) Cambio de nombre del producto;
- b) Cambio de nombre del solicitante del registro;
- c) Cambio de razón social del fabricante;
- d) Cambio, aumento o disminución de las mismas formas de presentación ya registradas; y,

e) Otros establecidos en reglamentos específicos.

Los cambios mencionados y los constantes en el respectivo reglamento, están sujetos a la presentación de los requisitos técnicos y/o legales de respaldo y deberán ser aprobados dentro de siete días término contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

Art. 9.- El importe o valor de la inscripción, reinscripción de Registro Sanitario y análisis de control de calidad post registro al que se refiere el artículo 138 de la Ley Orgánica de Salud, así como el pago por servicios que preste la Autoridad Sanitaria Nacional a través de sus dependencias competentes, será fijado por el Ministerio de Salud Pública basándose en criterios técnico-legales.

Art. 10.- La participación de los laboratorios acreditados se sujetará a las normas y disposiciones que dicte el Ministerio de Salud Pública.

Art. 11.- El control de calidad post registro está orientado a verificar el cumplimiento y mantenimiento de los parámetros que fueron declarados y aceptados para la emisión del Registro Sanitario del producto, y que les permite seguir siendo aptos para el uso y consumo humano.

Art. 12.- Cuando se suspenda o cancele el Registro Sanitario conforme al artículo 141 de la ley, el Instituto Nacional de Higiene informará inmediatamente a la Dirección General de Salud la suspensión o cancelación, adjuntando los justificativos técnicos y legales que ocasionaron tal decisión.

Art. 13.- Si como consecuencia del control post registro realizado por las dependencias técnicas involucradas a nivel nacional o provincial, se comprueba que los fabricantes o importadores no cumplen con los requisitos y condiciones establecidas en las normativas técnicas y sanitarias correspondientes, dichas dependencias deberán presentar un informe a la Dirección General de Salud,

quien de ser procedente solicitará al Instituto Nacional de Higiene la suspensión o cancelación del Registro Sanitario de los productos en cualquier tiempo.

Art. 14.- La cantidad de muestras médicas a autorizarse para la importación se determinará de conformidad con el número de visitadores médicos de que disponga el importador y en base al instructivo que dicte para el efecto la autoridad sanitaria nacional.

Art. 15.- La promoción de los medicamentos debe ser realizada a través de los visitadores médicos, en su condición de personal vinculado a la industria farmacéutica, quienes deberán tener formación profesional en carreras afines a las ciencias de la salud y farmacéuticas. Se prohíbe la visita médica en los servicios de salud públicos.

Art. 16.- La promoción de los medicamentos debe sustentarse tanto en la información terapéutica aprobada en el Registro Sanitario del producto como en las evidencias científicas. La empresa responsable de la comercialización debe estar en condiciones de facilitar dichas evidencias científicas a petición de los profesionales de la salud.

Art. 17.- La promoción de otros productos de uso y consumo humano sujetos a registro sanitario, comprende la organización o patrocinio de toda actividad relacionada con la entrega de esos productos por parte de las empresas, para promover el uso o consumo de los mismos.

Art. 18.- Los ensayos clínicos patrocinados por la industria farmacéutica o investigadores particulares requieren de la autorización previa de la Autoridad Sanitaria Nacional, previo el cumplimiento de los requisitos que dicha autoridad establezca.

Art. 19.- La Autoridad Sanitaria Nacional emitirá las directrices y normas administrativas necesarias respecto a los procedimientos para el otorgamiento, suspensión, cancelación o reinscripción del Registro Sanitario.

CAPITULO IV DE LOS MEDICAMENTOS

Art. 20.- Para fines de aplicación de la ley se entenderá como medicamentos esenciales aquellos que satisfacen las necesidades de la mayor parte de la población y que por lo tanto deben estar disponibles en todo momento, en cantidades adecuadas, en formas de dosificación apropiadas y a un precio que esté al alcance de todas las personas.

Art. 21.- En las instituciones públicas del sistema nacional de salud, la prescripción de medicamentos se hará obligatoriamente de acuerdo a los protocolos y esquemas de tratamiento legalmente establecidos y utilizando el nombre genérico o la denominación común internacional del principio activo.

Art. 22.- Se entiende por fármaco vigilancia de medicamentos de uso y consumo humano, a la actividad de salud pública destinada a la identificación, cuantificación, evaluación y prevención de los riesgos asociados a los medicamentos una vez comercializados.

La fármaco vigilancia sirve para orientar la toma de decisiones que permitan mantener la relación beneficio - riesgo de los medicamentos en una situación favorable o bien suspender su uso cuando esta relación sea desfavorable, y contribuye con elementos para ampliar las contraindicaciones en caso de que se presenten.

Art. 23.- Los estudios de utilización de medicamentos se realizarán en las etapas de comercialización, distribución, dispensación y uso de fármacos en el país, con

énfasis especial en los efectos terapéuticos, consecuencias sociales y económicas derivadas de su uso o consumo.

Art. 24.- La autoridad sanitaria nacional emitirá las directrices y normas administrativas necesarias respecto a los procedimientos para la obtención del requisito sanitario de medicamentos en general.

CAPITULO V

ESTABLECIMIENTOS FARMACEUTICOS

Art. 25.- La venta y/o dispensación de medicamentos puede hacerse bajo las siguientes modalidades:

- a) Receta médica;
- b) Receta especial para aquellos que contienen psicotrópicos o estupefacientes; y,
- c) De venta libre.

Art. 26.- El Ministerio de Salud Pública emitirá las normas respecto a la receta médica que serán de observancia obligatoria para todos los integrantes del Sistema Nacional de Salud.

Art. 27.- La preparación de fórmulas magistrales en farmacias deberá ser previamente autorizada por el Ministerio de Salud Pública.

En el caso de que un comisariato o supermercado solicite autorización para vender medicamentos, se definirá un área específica para el funcionamiento de la farmacia, la misma que cumplirá con los requisitos determinados por la Autoridad Sanitaria Nacional.

Art. 28.- Los establecimientos farmacéuticos deben contar con la responsabilidad técnica de un profesional químico farmacéutico o bioquímico farmacéutico.

Un profesional bioquímico farmacéutico o químico farmacéutico podrá ser responsable técnico de hasta dos establecimientos farmacéuticos públicos o privados, sean estos laboratorios farmacéuticos, casas de representación de medicamentos, distribuidoras farmacéuticas o farmacias; a excepción de los profesionales que laboren en las provincias del Oriente, Santo Domingo de los Tsáchilas y en aquellas en que se compruebe que no existen suficientes profesionales farmacéuticos, en donde se podrá responsabilizar de hasta tres establecimientos farmacéuticos a cada profesional, siempre que la dedicación o carga horaria exigida lo permita. Los profesionales químicos farmacéuticos o bioquímicos farmacéuticos que sean propietarios de establecimientos farmacéuticos, sólo podrán responsabilizarse además del propio establecimiento farmacéutico de uno adicional.

Art. 29.- La Autoridad Sanitaria Nacional emitirá las directrices y normas administrativas necesarias sobre el control, requisitos y funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos.

Art. 30.- Deróguense los decretos ejecutivos No. 248, publicado en el Registro Oficial 55 de 4 de abril del 2003, No. 1583, publicado en el Registro Oficial 349 de 18 de junio del 2001 y No. 4142, publicado en el Registro Oficial 1008 de 10 de agosto de 1996.

CAPÍTULO II.

METODOLOGÍA.

La metodología es la ciencia que estudia los métodos que son utilizados por el ser humano para encontrar soluciones óptimas a problemas teóricos o prácticos, con la finalidad de mejorar el sistema de la organización o empresa. **BERNAL C (2010), “De la Investigación para Administración y Economía” Pág. 189, Editorial Prentice Hall, México.**

La metodología definida va a permitir responder a las preguntas que se desea estudiar a profundidad, determinar el porqué de la investigación y especificar qué es lo que se quiere alcanzar partiendo de un problema que se ha vuelto muy importante de resolver en la Clínica Granados.

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El diseño de investigación es un protocolo en el cual se especifican las tareas que demanda la ejecución de una investigación; con un propósito, el objetivo de estudio; el diseño combina teoría, metodología y técnicas.

En esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada, podemos determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados en la Clínica Granados. La presente investigación se desarrolla considerando la investigación cualitativa, ya que se obtuvo también información de manera directa mediante las respectivas encuestas y entrevistas en las que se recopiló información en base a criterios de los usuarios y personal de la Clínica respectivamente.

2.1.1. MÉTODO CUALITATIVO.

El estudio de la investigación, es basado en la técnica de la observación y se toma nota de todas las actividades que cada uno realiza en el rol que desempeña dentro de la Clínica. Datos estadísticos como: tiempo de espera, demoras en el servicio. Actitudes como: amabilidad, cortesía. Conductas observables como: rapidez, lentitud, cualificación, competencia a la hora de brindar el servicio.

El objeto de esta investigación, se basa en mejorar la administración y calidad en el servicio de la Clínica Granados, por medio de un plan estratégico que permita mejorar el ambiente laboral, atención al cliente, de tal forma describir las actividades que se ejecutan en el desarrollo del mismo, así como recoger sugerencias, por medio encuestas aplicadas al personal que labora en la clínica y clientes.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad del trabajo de titulación que se utiliza en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención, debido a que corresponde a la aplicación de un plan estratégico en la “Clínica Granados”, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de los usuarios. Para su formulación y ejecución se apoya en investigaciones de tipo bibliográfica, de campo, e histórica, que son las que más se ajustan al objeto de investigación.

En la estructura del proyecto factible, deben constar las siguientes etapas:

Diagnóstico, planteamiento, fundamentación teórica de la investigación, procedimiento metodológico, actividades a realizar durante el proyecto, recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto.

En el presente estudio, no solo se investiga lo que pueda estar incidiendo de manera negativa en la clínica, sino que también se plantea una alternativa de solución, como es la implementación de un plan estratégico en la “Clínica Granados” del cantón Salinas, considerando el apoyo de investigaciones de tipo bibliográfica, de campo e histórica, que conlleven a establecer las pautas y características fundamentales inherentes a la fundamentación teórica de la investigación.

Consistirá en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un plan estratégico viable, para solucionar el problema planteado, requerimientos o necesidades de la “Clínica Granados”, a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

En la estructura del proyecto factible, deben constar las siguientes etapas:

- ✚ Diagnóstico
- ✚ Planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta.
- ✚ Procedimiento metodológico.
- ✚ Actividades y recursos que se van a utilizar en la aplicación del plan estratégico para la “Clínica Granados” del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, período 2013-2017.
- ✚ Análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Plan Estratégico para la “Clínica Granados” del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, y en caso de su desarrollo, el diseño y la ejecución de la propuesta, evaluando los procesos y resultados durante la aplicación de la planificación estratégica.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

2.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL - BIBLIOGRÁFICA.

Esta investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros y publicaciones, los mismas que me proporcionaron información valiosa en el desarrollo de la propuesta del plan estratégico para la “Clínica Granados” del cantón Salinas, de la Provincia de Santa Elena, periodo 2013-2017.

De esta manera se busca contar con toda la información relevante pertinente al tema que se va a desarrollar, pues se considera la investigación de un determinado problema, como el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido. Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el plan estratégico y el estado actual de la clínica.

El estudio se basó en la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y secundarias en el caso de libros, revistas, bases jurídicas, administrativas, reglamentos, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios, internet y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio con sus diferentes fuentes bibliográficas.

2.3.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La investigación de campo es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

En la modalidad de investigación de campo, se utilizan generalmente las técnicas

de investigación como las encuestas, las entrevistas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que permiten afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para el objeto en estudio, en este caso la investigación de campo se efectúa a los usuarios de la clínica y al personal que labora en el mismo.

2.3.2.1. ENCUESTA.

Es importante para hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema cuantificarlo y cualificarlo, mediante la encuesta, las mismas que son estructuradas con preguntas abiertas y cerradas, en este caso aplicadas al personal administrativo y operativo actual de la “Clínica Granados” para determinar los diferentes aspectos que comprende el plan estratégico para el desarrollo corporativo de la “Clínica Granados”.

La encuesta busca de recolectar información o datos acerca de un objeto de estudio por medio de un cuestionario prediseñado y estos datos se obtienen a partir de un conjunto de preguntas, que fueron realizadas a diferentes usuarios que acuden a la “Clínica Granados”. Los tipos de encuesta que se utilizará son:

- a) Preguntas abiertas
- b) Preguntas cerradas.

2.3.2.2. ENTREVISTA.

Se utilizará la entrevista estructurada, debido a que es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto, la ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores administrativos y accionistas de la “Clínica Granados”, quienes nos proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas,

entre otras cosas que por su misma naturaleza es casi imposible observar internamente, además la entrevista es una técnica eficaz para obtener datos relevantes y significativos desde el punto de vista de las ciencias sociales, también es una herramienta y una técnica extremadamente flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación, personas, permitiendo la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que puede encontrar la persona entrevistada.

2.3.3. INVESTIGACIÓN HISTÓRICA.

Esta investigación se basa en hechos históricos, el cual orienta a estudiar los sucesos del pasado con los del presente, tal es el caso de la “Clínica Granados” que a pesar de tener presencia de varios años en la región, no cuenta con un plan estratégico que facilite el trabajo de la administración y mejore el servicio a los usuarios, el mismo que no permite realizar las actividades de una manera eficiente, ni brindar un servicio de calidad. Esto conlleva a que los colaboradores no brinden una atención adecuada al usuario. Por tanto es importante contar con planes estratégicos, para un mejor desempeño. Tomando en cuenta la gran transcendencia que tiene la “Clínica Granados”, en relación con la sociedad, a medida que las personas acuden a la clínica para que le brinden sus servicios, se involucran del problema por el que se atraviesa en la misma, que sirven de fuente para analizar lo que sucede actualmente.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población.

Es el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, HERNÁNDEZ C. (2005), manifiesta que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. El presente estudio, corresponde a las personas que intervienen de manera directa

e indirecta en la “Clínica Granados”, localizado en la Cdla. Santa Paula calle 5ta. y Av. 14ava. y 18ava., cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

El universo del presente trabajo está conformado por **270** personas aproximadamente, como lo demuestra el cuadro número 3 que involucra a los diferentes actores de la “Clínica Granados” del cantón Salinas.

Por consiguiente el conjunto poblacional del presente estudio está conformado por dos estratos claramente definidos. El primero, conformado por los treinta (**30**) empleados que trabajan en la clínica, los cuales por su naturaleza e importancia pasarán a formar parte de la muestra. El segundo estrato está representado por los doscientos cuarenta (**240**) usuarios permanentes y usuarios de convenio de la “Clínica Granados” del cantón Salinas, quedando entonces la población de la siguiente manera:

CUADRO # 4: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN.

POBLACIÓN	# de Personas	Técnicas	Muestra
Empleados de la Clínica Granados	30	Entrevistas	Todos
Pacientes privados y de convenio	240	Encuestas	161
TOTAL	270		

Fuente: Clínica Granados del cantón Salinas

Elaborado por: Ronald Orrala Muñoz.

Muestra.

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto poblacional. Aunque existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista. La una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra cuantitativa. El enfoque cualitativo es la

unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población.

Una muestra será representativa de una población si todos los elementos del universo tienen la misma posibilidad de integrar la muestra. Por lo tanto en primer lugar será necesario definir el universo o población que se desea investigar, a fin de determinar cuál es el marco muestral que se posee.

Existen varios tipos de muestreo, dependiendo de que la muestra sea finita o infinita. Consideremos una población finita, de la que deseamos extraer una muestra. El proceso de extracción garantiza a cada uno de los elementos de la población, la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra, denominamos al proceso de selección muestreo aleatorio.

Una muestra infinita es un conjunto de variables aleatorias que son independientes idénticamente distribuidas. El muestreo aleatorio se puede plantear bajo lo siguiente:

Muestra aleatoria simple: Es la muestra seleccionada de manera que cada elemento o persona en la población que se estudia tiene la misma oportunidad conocida de quedar incluida en la muestra.

De acuerdo a las características de la investigación, la población a la que se oriente el presente estudio, representa un universo finito, ya que está conformado por los clientes que visitan diariamente la clínica a solicitar un servicio, y por los empleados que laboran dentro de la institución, la misma que la población está conformada por **270**, procediendo así, a aplicar la fórmula para el cálculo de la muestra aleatoria simple con población finita.

Las encuestas son realizadas de acuerdo al tamaño de la muestra obtenida, para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

MUESTRA ALEATORIA SIMPLE CON POBLACIÓN FINITA.

P = Probabilidad de éxito (0.50)

Q = Probabilidad de fracaso (0.50)

N= Tamaño de la población (270)

E= error de estimación (6%)

K= # de desviac. Típicas “Z” (1: 68%, **2: 95,5%**, 3: 99.7%)

n = Tamaño de la muestra (161)

$$n = \frac{P.Q.N}{(N - 1)E^2 / K^2 + P.Q}$$

$$n = \frac{270 (0.5 \cdot 0.5)}{(270 - 1) (0.05 / 2)^2 + 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{270 (0.5 \cdot 0.5)}{(269) \cdot 0.000625 + 0.25}$$

$$n = \frac{67.5}{0.418125}$$

$$n = 161 \text{ R//}$$

2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiere, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

Técnicas: Es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utiliza técnicas de tipo documental, histórica y de campo, de tal forma emplearemos los siguientes instrumentos.

Bibliográfica.

Fichaje, se considera como aquel instrumento que facilita al autor obtener información para el desarrollo de la investigación.

Lectura Científica, está técnica permite ampliar el conocimiento del fenómeno en estudio, y realizar las propias conclusiones que permitan profundizar el desarrollo de la investigación. Mediante bibliografías y información recabada por libros, internet, se facilita el desarrollo del proyecto a ejecutar, así mismo será necesario para la elaboración del marco teórico, tener referencia de la investigación, como respaldo para fuentes fidedignas y confiables, de la misma manera, se utiliza datos estadísticos del INEC, y datos de la Clínica para calcular y poder determinar la demanda de clientes. El instrumento se aplica, para recolectar la información mediante la encuesta y entrevista, ya que constituyen instrumentos básicos para recolección de información, para apoyar nuestro objeto de estudio, el cual estará conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.

De campo.

Encuesta, instrumento guía, mediante el cual se establece el diagnóstico, la situación que enfrenta la clínica, y la necesidad que existe, la implementación de un plan estratégico.

Entrevista, una vez diseñado un cuestionario se procede a entrevistar a personas consideradas líderes de opinión. En este caso los empleados de la clínica, ya que posee experiencia en su ámbito, expresando información valiosa para la investigación.

Histórica.

Datos históricos, podemos conocer acontecimientos del pasado y relacionar con lo que afecta actualmente en la de estos datos y determinar la solución.

Conocer las normas, reglamentos vigentes, y decretos que se establecen en la clínica, toda información relevante al mismo va ser de gran importancia para el objeto en estudio. Conocer cada uno de los empleados que integran en la clínica, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí, y su conformación a través de una estructura orgánica específica y propia. La observación, ya que partimos del conocimiento del problema, relacionándonos con las personas que conocen del tema a investigar.

2.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

La información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del plan estratégico en la “Clínica Granados” del cantón Salinas. Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de cada ítem considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías, las mismas que se realizaron a **161** personas.

Una vez realizada la recogida de datos a través de los cuestionarios descritos, comienza una fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objetivo de estudio y su presentación conjunta. El investigador profesional sigue un procedimiento de cuatro pasos para el análisis de datos.

1. Validación y edición: Se define como el proceso de verificar que las entrevistas se hayan hecho de acuerdo a lo establecido. Implica verificar los errores del entrevistador y del entrevistado.
2. Codificación: Se refiere al proceso de agrupar o asignar los códigos numéricos a las varias respuestas de unas preguntas determinadas. La mayoría de las preguntas de las entrevistas son cerradas y están precodificadas, esto requiere de decir que sean asignados códigos numéricos a las varias respuestas en el cuestionario mismo.
3. Introducción de datos: Una vez que el cuestionario se ha validado, editado y codificado, ha llegado el momento del siguiente paso en el proceso que es la introducción de datos, esto quiere decir que es el proceso de convertir la información a un formato electrónico como lo es la computadora.
4. Tabulación y análisis estadísticos: Los resultados de la encuesta se han almacenado en un archivo de la computadora y están libres de todos los errores de introducción lógica de datos y de registros del entrevistador.

Con los datos de las tablas estadísticas, se tabulan los datos por medios de gráficas en forma circular apiladas en porcentajes, en el programa Microsoft Excel, por ser más convenientes de acuerdo a las características de la información, puesto que nos permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionada a los diferentes aspectos de la investigación.

CAPÍTULO III.

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

La información se procesa en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación del plan estratégico para la “Clínica Granados”, ubicado en el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. Terminada esta etapa, se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de cada ítem considerando los diferentes elementos de la muestra y categorías, las mismas que se realizaron a **161 encuestas** a usuarios de la clínica y **15 entrevistas** a los empleados que laboran en la misma.

Los resultados del cuestionario se presentan de manera organizada, mediante cuadros, que se obtuvieron mediante la tabulación manual de las respuestas obtenidas en el cuestionario.

Con los datos de las tablas estadísticas, se tabulan los datos por medio de gráficas en forma circular apiladas en porcentajes, en el programa Microsoft Excel, por ser más conveniente de acuerdo a las características de la información, puesto que nos permite establecer, determinar y analizar los resultados por medio de la representación gráfica, de esta manera se tabula cada pregunta relacionado a los diferentes aspectos de la investigación.

3.2. ENTREVISTA.

3.2.1. ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN SALINAS.

1. ¿Conoce usted si existe un plan estratégico en la Clínica Granados?

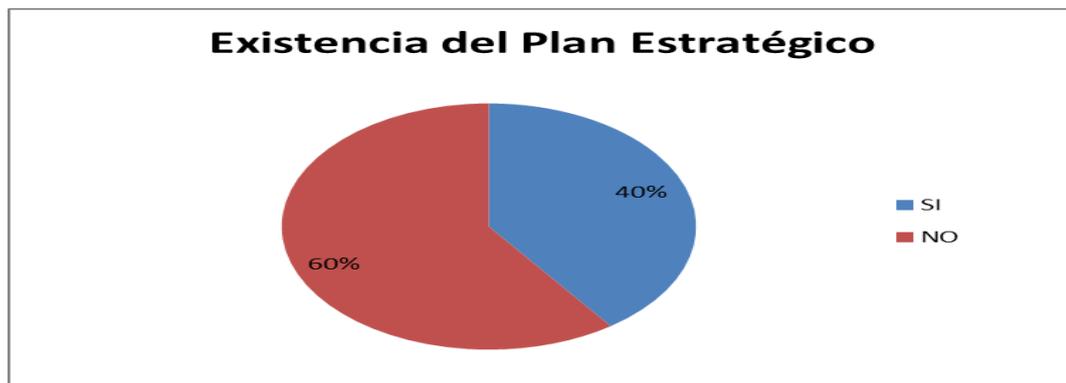
CUADRO # 5: ¿Existe un plan estratégico en la Clínica Granados?

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 3: Existe un plan estratégico en la “Clínica Granados”



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

De los 15 empleados entrevistados que conforman el personal administrativo y operativo, se puede indicar que el 40% de ellos, manifestaron que si existe un plan estratégico al interior de la clínica, mientras que la mayoría integrada por el 60% manifiesta que no existe, es así como preocupa estos resultados porque la falta de un Plan Estratégico Institucional quizá sea el que incida para que en la clínica exista una gestión lenta por parte de los administrativos y no se logre alcanzar los objetivos, metas y propósitos que se desea alcanzar en la clínica, y de esta manera se brinde un servicio calidad.

2. ¿Considera que la Clínica Granados ha cumplido con sus propósitos?

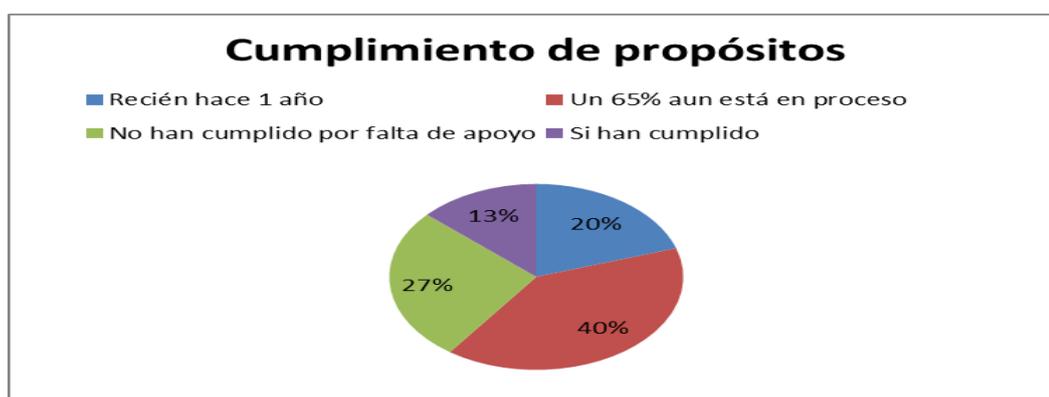
CUADRO # 6: Considera que la clínica ha cumplido con sus propósitos

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Recién hace 1 año	3	20%
Un 65% aun está en proceso	6	40%
No han cumplido por falta de apoyo	4	27%
Si han cumplido	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 4: Cumplimiento de propósitos



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Como se puede notar en el gráfico el 40% de los entrevistados indicaron que han cumplido en un 65%, pues aún están en proceso de desarrollo, esto seguido del 27% y 20% que destacaron que recién hace dos años han empezado a preocuparse por cumplir con los fines de la asociación, mientras que el 13% restante de los entrevistados estimaron que si han cumplido con los objetivos. Con lo que se puede deducir entonces, que es necesario que cuenten con guías de orientación, elaboración de planes y diseños de estrategias que les permitan llevar a cabo las metas para de esta manera inducirlos al desarrollo y tener una visión clara de hacia dónde desean llegar y cómo lo van hacer.

3. ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la clínica?

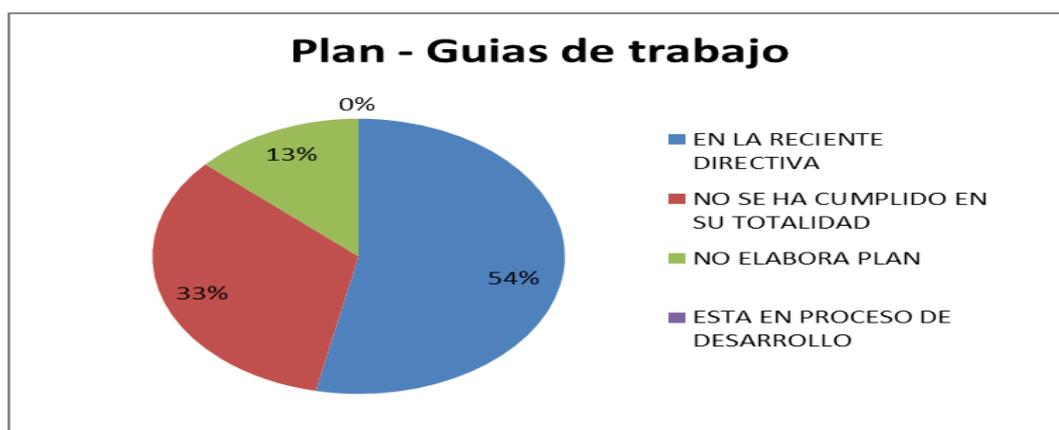
CUADRO # 7: Plan de trabajo o guías

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJE
EN LA RECIENTE DIRECTIVA	8	53%
NO SE HA CUMPLIDO EN SU TOTALIDAD	5	33%
NO ELABORA PLAN	2	13%
ESTA EN PROCESO DE DESARROLLO	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 5: Plan de trabajo o guías



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Como lo demuestra el gráfico el 54% de los entrevistados coincidieron al sugerir que en la reciente directiva empezaron a elaborar un plan de trabajo, pero asimismo el 33% de éstos señaló que no se ha logrado cumplir a cabalidad con dicho plan, pues les ha resultado conflictivo, mientras que el 13% manifestaron que no elaboran plan y que están en proceso de desarrollo. Por tanto la necesidad de elaborar un nuevo plan que se adapte a sus necesidades, corrija los errores, y; sobre todo que sea comprensible, que beneficie a los accionistas, Talento Humano y clientes en general.

4. ¿Cree Ud. qué es necesario que la clínica utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?

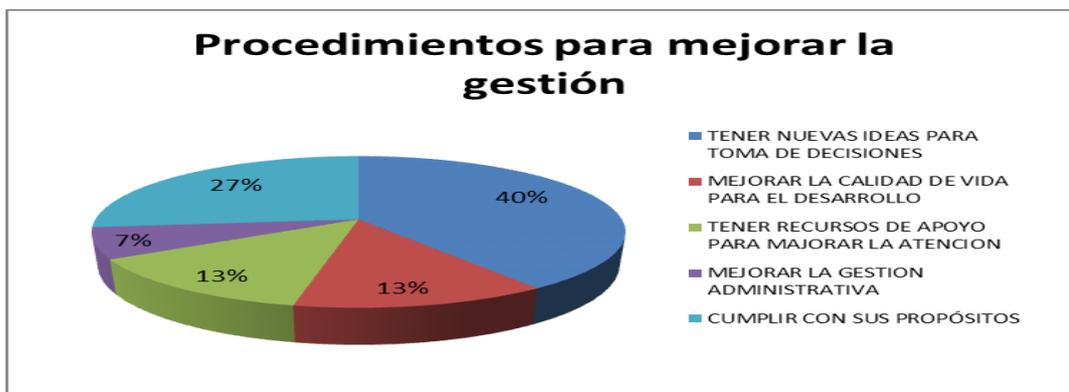
CUADRO # 8: Procedimientos para mejorar su gestión

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJE
TENER NUEVAS IDEAS PARA TOMA DE DECISIONES	6	40%
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA PARA EL DESARROLLO	2	13%
TENER RECURSOS DE APOYO PARA MAJORAR LA ATENCION	2	13%
MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA	1	7%
CUMPLIR CON SUS PROPÓSITOS	4	27%
TOTAL	15	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 6: Procedimientos para mejorar su gestión



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

De los entrevistados el 40% mencionaron que sí, pues les ayudaría a tener nuevas ideas para tomar decisiones acertadas, el 13 % de ellos manifestaron que esto les permitiría desarrollar y por ende tener una mejor calidad de vida, así mismo el 27% de los entrevistados dijeron que les ayudaría a cumplir con sus propósitos, mientras que el 13% y 7% aludieron que con éstos tendrían facilidad para acceder a recursos de apoyo mejorando así la atención al cliente y la gestión administrativa. Por tanto es conveniente que la Clínica cuente con nuevos y diversos procedimientos para tomar decisiones acertadas y lograr tener éxito.

5. ¿Juzga Ud. importante que la asociación tenga una misión y visión?

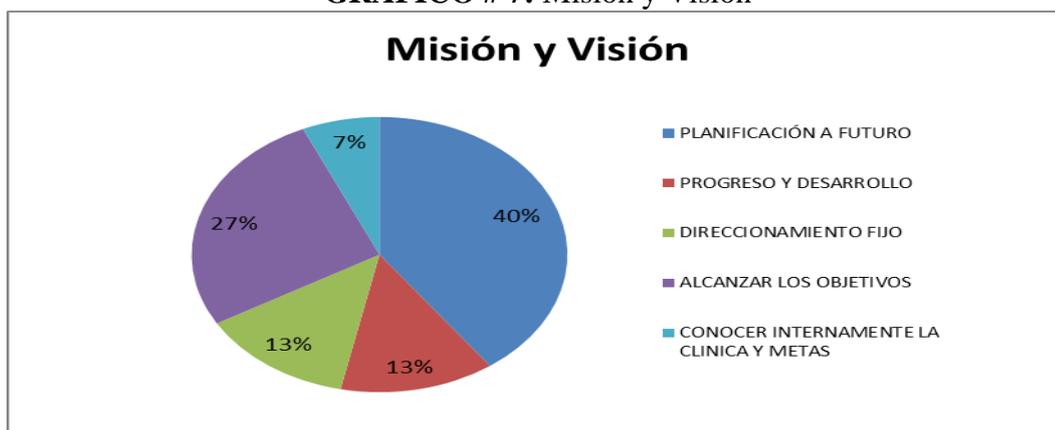
CUADRO # 9: Misión y Visión.

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
PLANIFICACIÓN A FUTURO	6	40%
PROGRESO Y DESARROLLO	2	13%
DIRECCIONAMIENTO FIJO	2	13%
ALCANZAR LOS OBJETIVOS	4	27%
CONOCER INTERNAMENTE LA CLÍNICA Y METAS	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 7: Misión y Visión



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Como lo demuestra el gráfico el 40% de los entrevistados afirman que sí es importante que la clínica posea una misión y visión para realizar una planificación a futuro, esto seguido del 13% de ellos que opinaron que es valioso para tener un direccionamiento fijo de lo que quieren ser y a donde quieren llegar, asimismo complementaron este criterio el 27% coincidiendo al manifestar que es importante para poder alcanzar los objetivos planteados y que exista progreso y desarrollo. Razón por la cual es preciso que la clínica cuente con una misión y visión, que le permita proyectarse en el tiempo, para concertar ideas claras de lo que quiere ser en un futuro.

6. ¿Piensa Ud. qué sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la clínica?

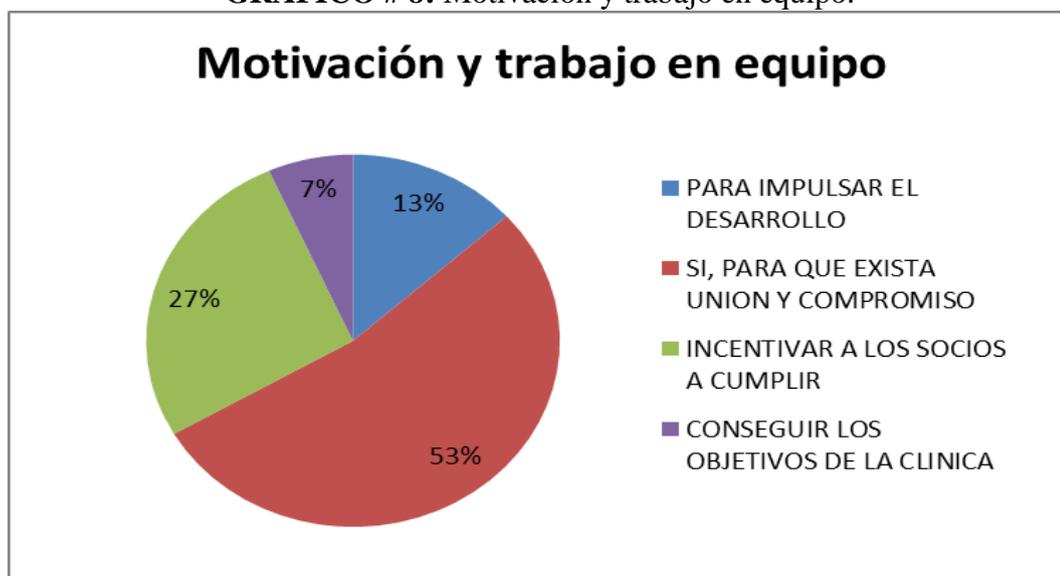
CUADRO # 10: Motivación y trabajo en equipo.

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
PARA IMPULSAR EL DESARROLLO	2	13%
SI, PARA QUE EXISTA UNION Y COMPROMISO	8	53%
INCENTIVAR A LOS SOCIOS A CUMPLIR	4	27%
CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE LA CLINICA	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 8: Motivación y trabajo en equipo.



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Como lo detalla el gráfico, los entrevistados respondieron que debe existir motivación y trabajo entre sus integrantes, con el plan estratégico se tendrá una disciplina que cumplir en beneficio de la clínica, mientras que el 27% indica que se debe incentivar a los accionistas a cumplirlos, el 7% responden que es importante para tener nuevas ideas, metas y proyectos para alcanzar los objetivos; y el 13% de ellos señalaron que debe existir comunicación y coordinación de las actividades para cumplir con las estrategias establecidas.

7. ¿Estima Ud. qué la aplicación del plan estratégico ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?

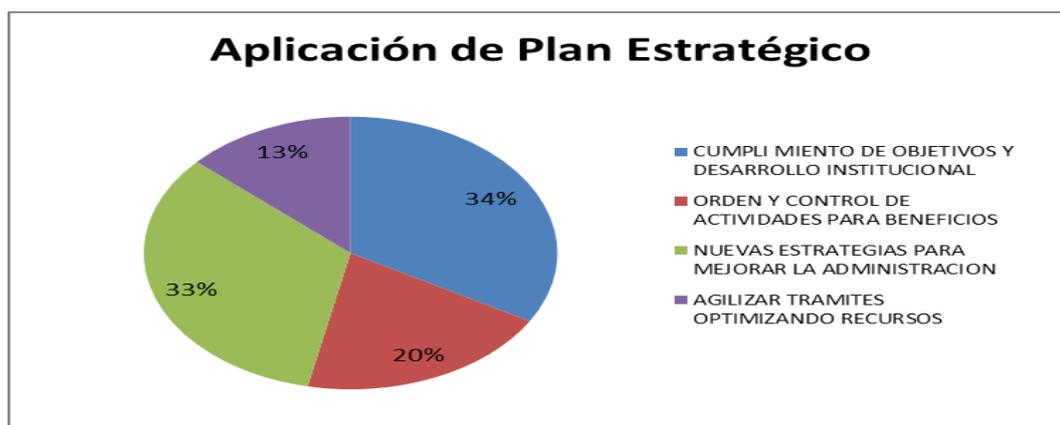
CUADRO # 11: Aplicación de plan estratégico

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	5	33%
ORDEN Y CONTROL DE ACTIVIDADES PARA BENEFICIOS	3	20%
NUEVAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA ADMINISTRACION	5	33%
AGILIZAR TRAMITES OPTIMIZANDO RECURSOS	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 9: Aplicación de plan estratégico



Fuente: Entrevista

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Como revela el gráfico el 34% de los entrevistados explican que sí es factible que se cuente con un plan estratégico, para tener nuevas estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de la clínica y verificar el cumplimiento de los objetivos, el 20% de los entrevistados señalaron que ayudaría a mantener el orden y controlar las actividades para que exista eficiencia y mayores beneficios, mientras que el 13% opinaron que es vital para agilizar los trámites y optimizar los recursos tanto materiales como humanos, y considerando también el uso del tiempo ya que de usar un plan evitaría el desperdicio de tiempo.

3.3. ENCUESTAS

3.3.1. ENCUESTA REALIZADA PARA LOS USUARIOS DE LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN SALINAS.

1. ¿Cómo es la atención que le brindan en la Clínica Granados?

CUADRO # 12: Atención que se brinda en la clínica

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
EXCELENTE	15	9%
MUY BUENA	12	7%
BUENA	30	18%
REGULAR	64	39%
MALA	40	26%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 10: Atención que se brinda en la Clínica



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Los indicadores muestran que el 39% de los usuarios consideran que la atención es regular, el 26% la consideran mala, estos índices reflejan que los usuarios no están de acuerdo con el servicio que se les brindan, indicándonos que en ocasiones cuando acudían a la emergencia, los doctores no los atendían de una forma cordial, lo cual conlleva a que los usuarios tengan una mala imagen del servicio que se ofrece. Mientras que el 18% consideran que el servicio es bueno, el 8% muy bueno y el 9% excelente, lo cual concluye que los colaboradores están realizando su labor de una manera efectiva en un porcentaje menor.

2. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio en la Clínica?

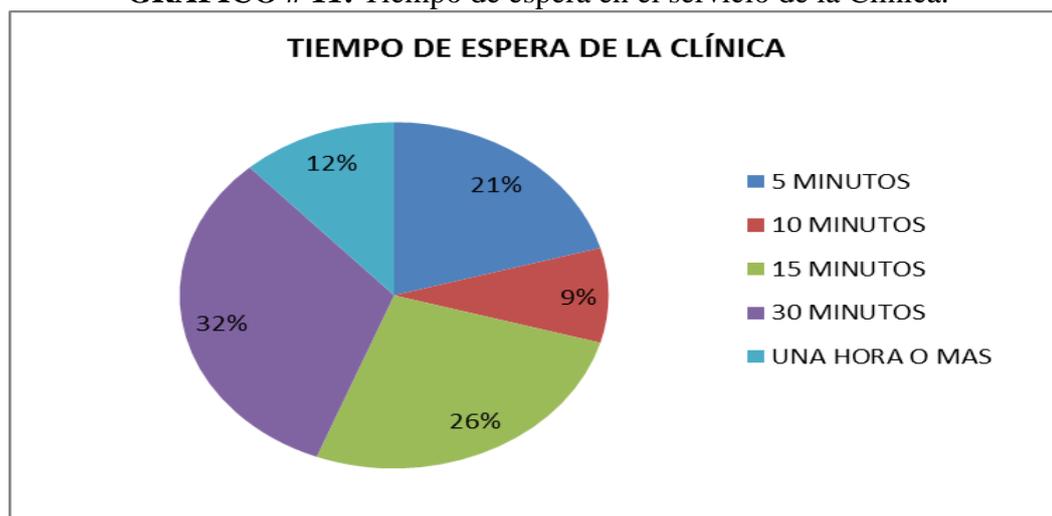
CUADRO # 13: Tiempo de espera en el servicio de la clínica.

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
5 MINUTOS	35	21%
10 MINUTOS	10	9%
15 MINUTOS	45	26%
30 MINUTOS	55	32%
UNA HORA O MAS	16	12%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 11: Tiempo de espera en el servicio de la Clínica.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Mediante la encuesta realizada a los clientes de la “Clínica Granados”, se puede indicar que el 21% manifestaron que tienen que esperar 5 minutos para recibir el servicio, mientras que el 9%, indicaron que tienen que esperar 10 minutos, el 26% manifestó 15 minutos de espera, y un 32% tiene que esperar 30 minutos o más, lo que es preocupante porque ese 12% de clientes no satisfechos pueden influir en dar mala reputación de la clínica en cuanto al servicio que se brinda.

3. ¿Al momento de solicitar un servicio, queda usted satisfecho con el servicio brindado?

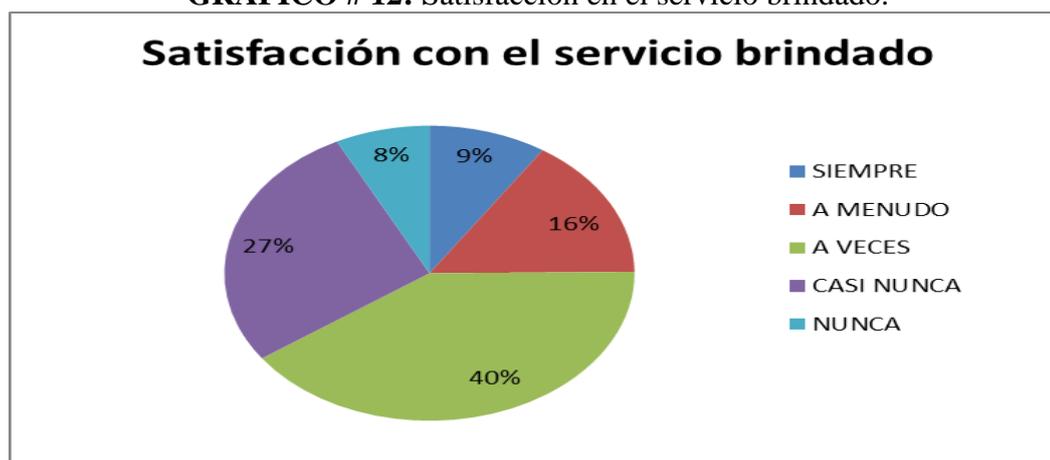
CUADRO # 14: Satisfacción con el servicio brindado

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
SIEMPRE	15	9%
A MENUDO	25	16%
A VECES	65	40%
CASI NUNCA	44	27%
NUNCA	12	7%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 12: Satisfacción en el servicio brindado.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

De los 161 usuarios encuestados en la “Clínica Granados”, se puede indicar que el 40% de los encuestados indicaron que a veces se sienten satisfechos con el servicio brindado, es decir que en ocasiones que han acudido han sido cumplidas sus expectativas y en ocasiones no, mientras que el 27% indicaron que casi nunca se sienten satisfechos, a diferencia de un 16% que indicaron que a menudo, y restante 8% indicaron que siempre se sienten satisfechos con el servicio que brinda la clínica en su totalidad.

4. ¿Los empleados le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requiere?

CUADRO # 15: Seguridad a la hora de facilitar el servicio.

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
SI	65	40%
NO	96	60%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 13: Seguridad a la hora de facilitar el servicio.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

De la encuesta realizada a los clientes de la “Clínica Granados”, el 40% indicó que si encuentran la seguridad necesaria por parte de los empleados a la hora de brindarle el servicio, mientras que el 60% indicaron que no muestran seguridad a la hora de brindar el servicio en la clínica, el cual hay que mejorar para que el cliente se sienta seguro de su estadía en estas casa de salud, con el fin de satisfacer sus necesidades.

5. ¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en el servicio?

CUADRO # 16: Tiempo de espera en el servicio.

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
AGIL	30	19%
MUY AGIL	18	11%
LENTO	65	40%
MUY LENTO	48	30%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 14: Tiempo de espera en el servicio.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

La encuesta realizada a los usuarios de la “Clínica Granados”, indican que el 40% manifestó que el tiempo de espera en el servicio es lento, un 30% indicaron que el tiempo de espera en el servicio es muy lento, mientras que un 19% considera el tiempo de espera es ágil, y un 11% muy ágil, considerando que los usuarios al momento de la emergencia quiere que su paciente sea atendido de manera inmediata.

6. ¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?

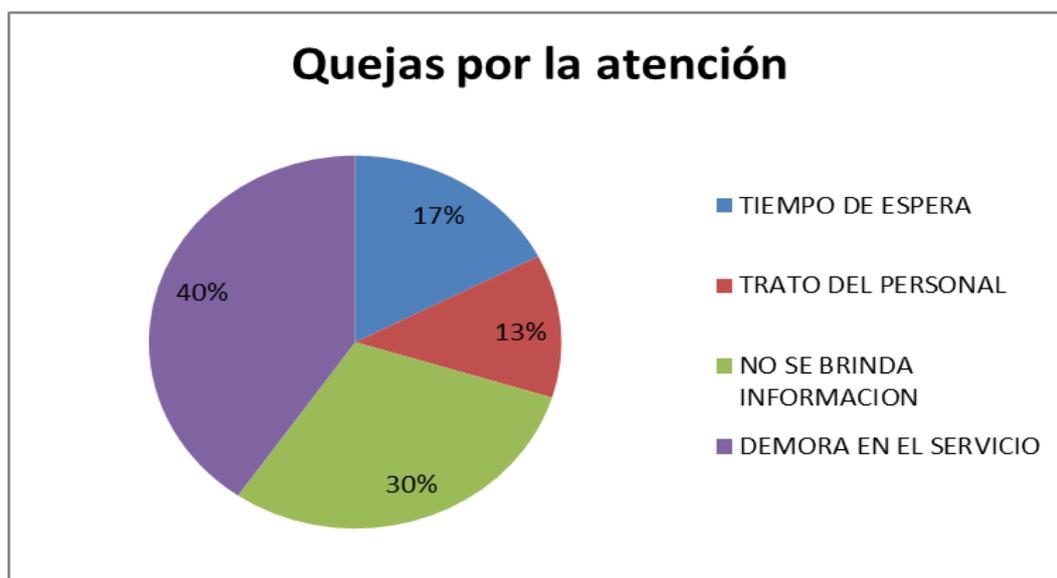
CUADRO # 17: Quejas por la atención.

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
TIEMPO DE ESPERA	28	17%
TRATO DEL PERSONAL	20	12%
NO SE BRINDA INFORMACIÓN	48	30%
DEMORA EN EL SERVICIO	65	40%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 15: Quejas por la atención.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

La espera con respecto a la atención brindada en la “Clínica Granados”, indican los siguientes resultados: el 40% de los usuarios encuestados, indicaron que las quejas que comúnmente manifiestan por el servicio brindado es la demora en el servicio, el 30% indicaron que se brinda información, el 17% indicaron que es por el tiempo de espera y un 13% indicaron que es por el trato del personal, ya sea por los médicos o por los colaboradores de la clínica.

7. ¿Al haber concluido el servicio recibido, como se ha sentido usted?

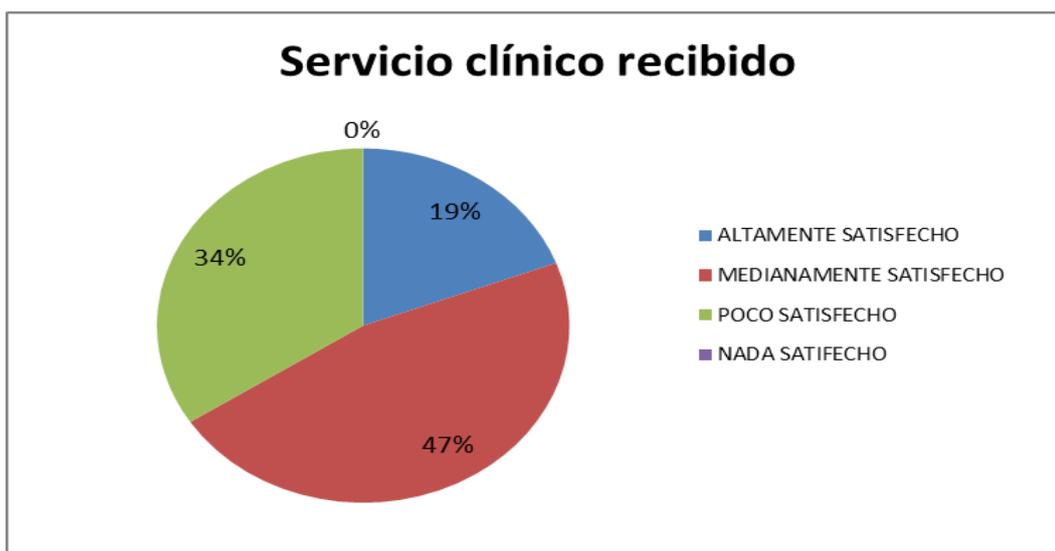
CUADRO # 18: Servicio Clínico recibido.

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
ALTAMENTE SATISFECHO	31	19%
MEDIANAMENTE SATISFECHO	75	47%
POCO SATISFECHO	55	34%
NADA SATISFECHO	0	0%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 16: Servicio clínico recibido.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Se puede manifestar que un 47% de las personas encuestadas que acuden frecuentemente a la “Clínica Granados”, manifestaron que se encuentran medianamente satisfechos por el servicio recibido, un 34% poco satisfechos, y un 19% poco satisfecho, lo cual concluye que hay que mejorar la calidad del servicio clínico para que los usuarios se sientan satisfechos por los servicios que Clínica Granados les brinda.

8. ¿Qué le gustaría se mejore en la clínica?

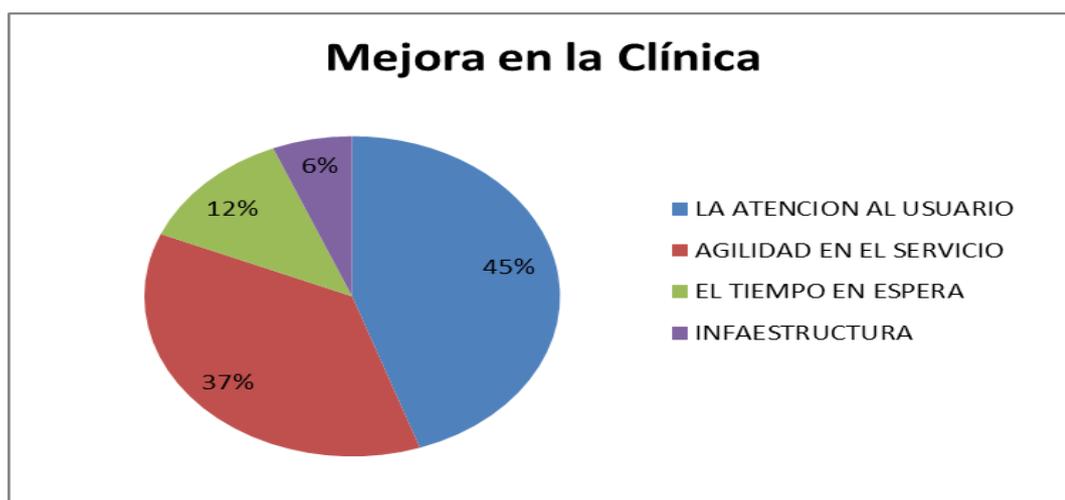
CUADRO # 19: Mejora en la clínica

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
LA ATENCION AL USUARIO	72	45%
AGILIDAD EN EL SERVICIO	59	37%
EL TIEMPO EN ESPERA	20	12%
INFAESTRUCTURA	10	6%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 17: Mejora en la Clínica



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

De la encuesta realizada a los usuarios de la “Clínica Granados”, se puede indicar que un 45% de ellos manifestaron que se debe mejorar la atención al usuario, un 37% manifestaron que se debe mejorar la agilidad en el servicio, un 12% el tiempo de espera y un 6% la infraestructura, tomando con mayor porcentaje la atención al usuario que es primordial para la realización de un plan estratégico que ayude a mejorar estas falencias.

9. ¿Considera usted pertinente que se implementen nuevas estrategias, que permitan mejorar la calidad del servicio en la Clínica Granados?

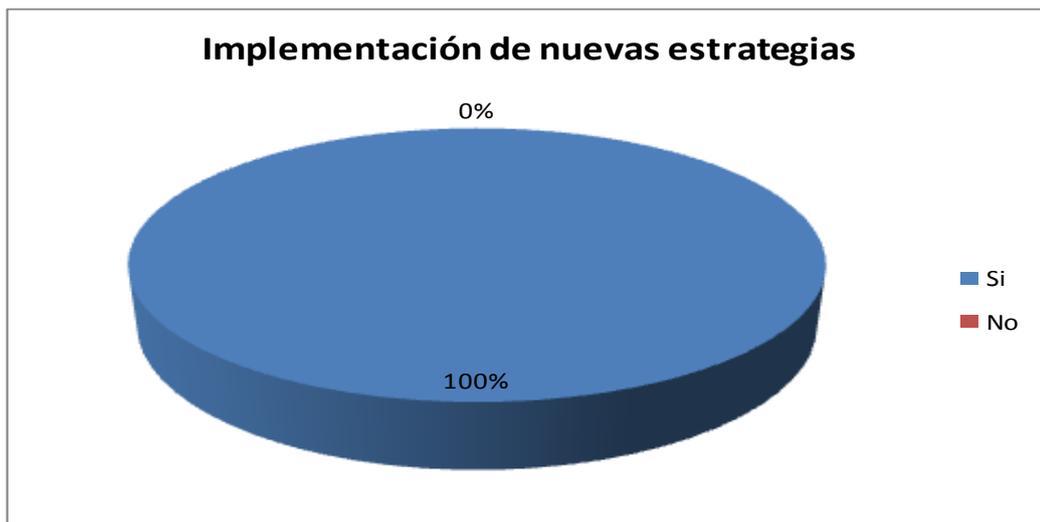
CUADRO # 20: Implementación de nuevas estrategias.

CUALIDADES	CANTIDAD	PORCENTAJES
SI	161	100%
NO	0	0%
TOTAL	161	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

GRÁFICO # 18: Implementación de nuevas estrategias.



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

De los 161 usuarios encuestados en la “Clínica Granados”, se puede manifestar que el 100% manifestó que si consideran pertinente la implementación de nuevas estrategias que ayuden a mejorar la calidad del servicio en la clínica, de esta manera disminuirán los clientes insatisfechos, por ende traerán mejoras para el crecimiento y desarrollo de la institución.

3.4. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Matriz para la observación científica

No. 1

Investigador: Ronald Orrala Muñoz

Fecha: 16 de noviembre del 2012

Número de unidades de análisis: 20 colaboradores

Días: 4 días

Hora: 09:00 – 17:00 horas = 24 horas

Establecimiento: “Clínica Granados”

CUADRO # 21: GUÍA DE OBSERVACIÓN

DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO/ DESEMPEÑO	SI	%	NO	%
Funciones	Existe manual de funciones	0	0%	20	100%
Capacitación	Existe capacitación	5	25%	15	75%
Motivación	Se motiva al colaborador	0	0%	20	100%
Satisfacción en el servicio	Existen parámetros que indique que hay que mejorar el servicio	3	15%	17	85%
Comunicación	Se aplica la tecnología para la comunicación	0	0%	20	100%
Tiempo de espera	Existe inconformidad por el tiempo de espera	9	45%	11	55%
Atención al paciente	El modelo de atención es el adecuado	9	45%	11	55%

Elaborado por: Ronald Orrala M.

De acuerdo a la observación realizada a 20 colaboradores de la “Clínica Granados”, se pudo identificar que no existe un manual de funciones, siendo este fundamental como guía de las tareas a ejecutarse, tampoco se motiva al colaborador, por lo tanto no existe un estímulo para poder desempeñarse eficientemente en el trabajo; la capacitación es escueta, las enfermeras requieren capacitación para desempeñar eficientemente sus funciones. No existe una comunicación adecuada a la modernización; el tiempo de espera no satisface a los clientes, y el modelo de atención retarda el mismo.

3.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados revelan que la “Clínica Granados” tiene un fuerte desafío para mejorar la calidad de su desempeño. La percepción de sus empleados y de sus clientes es la de un desempeño organizacional mediocre y una atención que deja mucho que desear.

Los indicadores reflejados en las encuestas muestran que hay deficiencias en la atención a los usuarios, los tiempos de espera, el suministro de información y los resultados de la atención médica. La percepción mayoritaria es la de que todos estos indicadores son deficientes, lo cual es sumamente grave en un establecimiento que brinda servicios relacionados con la salud de la gente.

Los colaboradores coinciden en que se requieren políticas más claras en lo que se refiere a definir cuáles son la misión y la visión de la empresa, objetivos empresariales más precisos y prácticas organizacionales que propicien la motivación del personal y la innovación modernizadora.

La capacitación es fundamental para el desarrollo de una organización, la falta de esta puede generar inconvenientes, obstáculos en el proceso al brindar un buen servicio. La comunicación es esencial, no se concibe a una organización sin las herramientas apropiadas para que exista una información eficiente y eficaz

Por tanto, hay un amplio campo para el mejoramiento organizacional.

3.6. CONCLUSIÓN.

- ✚ La inexistencia de un plan estratégico impide que la “Clínica Granados” pueda avanzar hacia un objetivo claro y preciso de mejora continua. Hay un alto grado de insatisfacción entre los empleados y los clientes por las deficiencias reconocidas en las encuestas.

- ✚ Una importante proporción de los empleados admite que por no existir un plan estratégico, ni un plan de trabajo ni declaraciones de misión y visión que definan el compromiso con los clientes y el rumbo de la empresa a largo plazo, hay deficiencias en las áreas de atención al cliente, atención médica, tiempos de espera, suministro de información, y otros factores relacionados con la calidad del servicio.
- ✚ Como consecuencia de todo ello, la evaluación final del servicio es pobre, lo cual es lamentable y peligroso porque una atención médica de mala calidad puede incluso dar lugar a reclamos de tipo legal.

3.7. RECOMENDACIONES.

- ✚ Tomar en cuenta las inquietudes de los empleados y de los clientes encuestados para aplicarlas en la elaboración del plan estratégico para la “Clínica Granados”.
- ✚ Prestar atención a la importancia que el personal de la clínica otorga a las declaraciones de misión y de visión de la empresa como mecanismos de identificación de cuáles son los compromisos de la clínica con sus clientes y cuales los objetivos de largo plazo para el negocio.
- ✚ Considerar como un valioso insumo informativo los resultados de las encuestas acerca de los tiempos de espera, las demoras en la atención y los grados de insatisfacción respecto de los resultados, hay que considerar que un ambiente extremadamente competitivo, estas deficiencias pueden erosionar la capacidad de la clínica para atraer nuevos clientes, mantener los actuales y lograr una adecuada rentabilidad. Es importante considerar las estrategias que propicien la motivación para el trabajo en equipo y la innovación para mejorar en general el desempeño de la clínica.

CAPÍTULO IV.

Plan estratégico para la “Clínica Granados” del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, período 2013-2017.

4.1. PRESENTACIÓN.

La implementación de un plan estratégico en la “Clínica Granados”, es una herramienta que representa una oportunidad para incorporar elementos de gestión y control en las actividades clínicas, administrativas y atención al cliente del establecimiento de salud.

El conocimiento de la situación actual en la “Clínica Granados” se ha llegado al convencimiento que es necesario reformar el sistema actual en las áreas de atención al cliente, con el objeto de satisfacer necesidades.

La planeación estratégica en la “Clínica Granados”, es importante para redefinir y mejorar la forma de dirigir esta institución de salud; ayuda a quienes la dirigen en la toma de decisiones, prevé las evoluciones del entorno, los problemas por venir con el fin de hacer cambios y mejorar los resultados actuales.

La propuesta se fundamenta en el plan nacional del “Buen Vivir” descrito en la Constitución de la República del Ecuador 2008, que establece en su tercer objetivo: “La garantía al derecho a la salud, su promoción y protección, involucrando a todos los sectores y actores responsables en los ámbitos nacional, provincial y local, mediante la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Salud; y en la necesidad de la existencia de estrategias que pueda avanzar la organización de salud hacia los objetivos planteados”.

4.2.- OBJETIVOS.

4.2.1. Objetivo General

Diseñar estrategias, mediante la aplicación de acciones con el fin de aumentar la eficacia de los recursos de la clínica

4.2.2. Objetivo Específico

- ✚ Mejorar la capacidad de respuestas a los problemas de salud de los pacientes
- ✚ Mejorar los niveles de satisfacción de los clientes internos y externos de la clínica, que los pacientes y sus familias con sus necesidades y demandas sean el punto de referencia para organizar y guiar las actividades.
- ✚ Prestar una asistencia con las máximas garantidas científicas-técnicas

4.3. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN

La “Clínica Granados” se encuentra organizada por los siguientes niveles:

- ✚ Nivel Superior
- ✚ Nivel Directivo
- ✚ Nivel Operativo
- ✚ Nivel Financiero
- ✚ Nivel Auxiliar

Nivel superior: Está constituido por la Junta de Accionistas la misma que está conformada por cinco miembros.

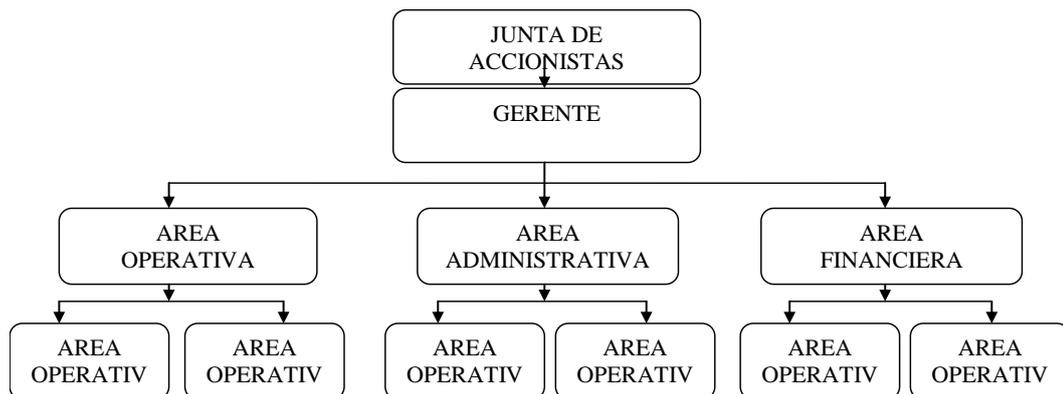
Nivel directivo: Está constituido por el Gerente, cuyas funciones las ejerce el Dr. Fernando Granados Cerezo, gerente propietario.

Nivel operativo: En este nivel se encuentra todo el equipo médico, es decir; sus médicos especialistas en diferentes áreas, médicos residentes, enfermería, auxiliares de enfermería.

Nivel financiero: En este nivel se encuentra la contadora y su auxiliar, quienes se encargan de la parte administrativa y financiera de la “Clínica Granados”.

Nivel auxiliar: Este nivel está conformado por tres secretarias un conserje, dos guardias de seguridad y dos choferes de ambulancia.

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA “CLÍNICA GRANADOS”.



Elaborado por: Ronald Orrala M.

4.3.1.- ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL

La estructura orgánica funcional, presenta la conformación interna de la “Clínica Granados”, en la cual consta el nivel de autoridad y dependencia que existen entre cada uno de las personas de la clínica, de acuerdo a los reglamentos internos y la información recopilada de la entidad.

A continuación se detalla las principales funciones de cada área de la “Clínica Granados”.

Nivel superior

JUNTA DE ACCIONISTAS: Cuya función básica es la de legislar sobre las políticas que debe seguir la organización y administración de la clínica, normar los procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas, resoluciones y decidir sobre los aspectos de mayor importancia. Está representado por el primer nivel jerárquico; aquel que está conformado por la junta general de accionistas de la “Clínica Granados”

El nivel superior se constituye legalmente mediante un acta constitutiva; está integrada por un mínimo de 4 socios, que son los que aportan el dinero de las acciones, sus funciones principales son establecer las políticas generales de la clínica; el objetivo principal es hacer cumplir con los objetivos que la clínica se ha planteado.

Nivel directivo

GERENTE: Es nombrado por la junta general de accionistas, cuya función es tomar decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo autoridad y responsabilidad para garantizar su fiel cumplimiento, en programas de acción.

El gerente es la autoridad máxima de la organización y es el responsable de cumplir y hacer cumplir las actividades encomendadas a la unidad bajo su mando. Puede delegar la autoridad que considere conveniente.

Nivel operativo

AREA ADMINISTRATIVA: Es la encargada de organizar y controlar el funcionamiento de la clínica; cuyo responsable es el administrador.

AREA MEDICA: Es donde se encuentran los diferentes consultorios médicos con sus respectivas especialidades, cuya función principal es la prestar servicios médicos a los usuarios de la comunidad.

Entre los servicios que presta el área médica son los siguientes:

- ✚ Servicio de consulta externa.
- ✚ Servicio de hospitalización.
- ✚ Servicio de emergencia.
- ✚ Servicio de maternidad.
- ✚ Servicio de cirugía.
- ✚ Servicio de fisioterapia.
- ✚ Servicio de laboratorio.
- ✚ Servicio de rayos X, ecosonografía y tomografía.

CUERPO MÉDICO: Es el conjunto de médicos que prestan sus servicios a los usuarios dentro de la clínica.

Entre las especialidades están:

- ✚ Cirugía general.
- ✚ Gastroenterología.
- ✚ Ginecología y obstetricia.
- ✚ Traumatología.
- ✚ Otorrinolaringología.
- ✚ Urología.
- ✚ Oftalmología.
- ✚ Neumología.
- ✚ Neurocirugía.
- ✚ Nefrología.
- ✚ Endocrinología.
- ✚ Psiquiatría - Psicología.
- ✚ Fisiatría.
- ✚ Medicina interna.
- ✚ Pediatría.
- ✚ Neonatología.

✚ Medicina general.

✚ Imagenología

El cuerpo médico se encarga de la atención diaria en todas las especialidades a los pacientes tanto en consulta interna como en consulta externa. Emergencias las 24 horas del día con turnos de los residentes.

Nivel financiero

CONTADOR: Registra la información contable en los libros auxiliares y mayores prepara los balances y estados de resultados.

Nivel auxiliar

SECRETARIA RECEPCIONISTA: Se encarga del registro de los ingresos de los pacientes, a su vez de la secretaría de la clínica.

Es responsable de las citas de los pacientes con los diferentes médicos en las áreas de especialización.

Es responsable de la secretaria de la clínica así como se encarga de la recepción de la misma.

SERVICIO DE VIGILANCIA: Son aquellos que se encargan de la vigilancia y el control de la clínica tanto interna como externamente, así como el normal desenvolvimiento de la misma, para su normal funcionamiento.

CHOFER DE AMBULANCIA: Es el encargado del mantenimiento y conducción de la ambulancia de propiedad de la clínica. Debe tener disponibilidad de tiempo completo para la clínica de acuerdo para su pronta atención a las emergencias que se presentan.

CONSERJES: Son los encargados de ayudar y prestar sus servicios a todas las áreas de la clínica en los requerimientos que tienen las distintas áreas de la misma.

4.3.2.- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

MISIÓN

Proporcionar asistencia sanitaria especializada de calidad a los ciudadanos/as, y desarrollar nuestra vocación docente e investigadora, contribuyendo a satisfacer las necesidades de salud y el bienestar de la comunidad.

Son principios y guías de nuestra misión:

- ✚ El paciente como centro de nuestra actividad.
- ✚ La equidad, eficiencia y calidad del servicio sanitario.
- ✚ El desarrollo y la satisfacción de los profesionales.
- ✚ La excelencia en la gestión y en la innovación.
- ✚ Las alianzas con la atención primaria y con los hospitales de media/larga estancia

VISIÓN

Queremos ser una clínica de salud reconocida por ciudadanos/as, profesionales y entorno social como excelente en la asistencia, la docencia y la investigación, e incorporar la innovación en todos los ámbitos de actividad.

- ✚ Queremos ser para los ciudadanos/as de Santa Elena su clínica de referencia, que proporciona soluciones a sus problemas de salud.
- ✚ Queremos ser para los profesionales una clínica de salud atractiva, valorada por la eficacia clínica, el nivel tecnológico y una gestión de calidad.

VALORES

Los Valores que caracterizan a la “Clínica Granados” y que constituyen los grandes impulsores de nuestros comportamientos se concretan en:

CUADRO # 22: VALORES DE LA CLÍNICA

VALORES DE LA CLINICA	ÁMBITO DE LOS VALORES
Compromiso con el paciente	Asumimos nuestro compromiso con el paciente, donde la eficacia clínica y el trato personalizado constituyan los indicadores más significativos de este valor.
Profesionalidad	Abogamos por la profesionalidad, basada en la actualización de los conocimientos y en el desarrollo permanente de las competencias.
Participación y trabajo en equipo	Consideramos que la participación activa y el trabajo en equipo tienen una incidencia fundamental en la eficacia y en la eficiencia de las actividades.
Orientación a la mejora de los resultados	Queremos orientar nuestro trabajo hacia la mejora de los resultados en beneficio de los pacientes y de la comunidad, contribuyendo a la sostenibilidad del sistema sanitario público.
Capacidad de innovación y adaptación al cambio	Apostamos por una organización comprometida con el cambio, capaz de adelantarse a las necesidades de los pacientes y aportarles soluciones innovadoras
Difundir y compartir conocimientos	Apostamos por una gestión integral y eficaz del conocimiento existente, así como la difusión del mismo.

Elaborado por: Ronald Orrala M.

CUADRO # 23: COMPORTAMIENTOS DE LA CLÍNICA Y DE LAS PERSONAS

Valores de la clínica	Comportamientos básicos de la clínica y de las personas
Compromiso con el paciente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Consideración integral del paciente. ❖ Eficacia clínica. ❖ Atención y trato personalizado. ❖ Información adecuada.
Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollo de las competencias profesionales. ❖ Actualización permanente de los conocimientos. ❖ Ética profesional.
Participación y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad de relación/ interacción. ❖ Participación en proyectos y en actividades de mejora.
Orientación a la mejora de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implicación en los objetivos del servicio/ proceso/clínica. ❖ Planificación, despliegue, control y mejora. ❖ Rigor de funcionamiento. ❖ Sensibilidad en la utilización de los recursos y sus costes.
Capacidad de innovación y adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Integrar la cultura de la innovación y la excelencia. ❖ Adaptación y flexibilidad ante los cambios.
Difundir y compartir	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Disponibilidad para aprender y formar. ❖ Apertura a la transmisión de conocimientos y de buenas prácticas.

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Los valores de la “Clínica Granados” deben de estar basados en:

 **Honestidad:** Ser auténticos, hablar con la verdad, ser congruentes, íntegros, incorruptibles y veraces.

 **Orden:** Ser disciplinados, tener buena imagen y ser metódicos.

 **Justicia:** Actuar con imparcialidad, ecuanimidad, equilibrio y equidad

- ✚ **Lealtad:** Ser fieles, congruentes, tener “amor a la camiseta”, identificarse con la organización, comprometerse con ella y participar.
- ✚ **Respeto:** Tener dignidad, ser tolerantes y pacientes, manifestar reconocimiento y aprecio.

- ✚ **Empatía:** Ponerse en el lugar del otro y actuar con él como quisiéramos que actuaran con nosotros.

- ✚ **Transparencia:** Ser abiertos y francos en la información, mostrar nuestros resultados y mantener canales de comunicación internos y externos.

- ✚ **Ética:** respetar los derechos de los pacientes en cuanto seres humanos.

- ✚ **Progreso:** ser estudiosos, propositivos y buscadores del mejoramiento continuo en lo personal y en lo profesional.

- ✚ **Responsabilidad:** realizar nuestra tarea de manera oportuna y eficiente por el bien del enfermo y de la institución.

- ✚ **Disciplina:** Cumplir las normas institucionales contribuyendo a la imagen corporativa.

4.3.3.- ANÁLISIS SITUACIONAL: FODA – DAFO.

CUADRO # 24: ANÁLISIS FODA



Elaborado por: Ronald Orrala M.

4.3.4.- MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Con el fin de valorar la situación interna de la “Clínica Granados” y formular estrategias se procede a evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la clínica

**CUADRO # 25: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
(MEFI)**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Cuenta con personal calificado	0,30	4	1,20
Instalaciones confortables con un entorno agradable	0,20	3	0,60
Buenos cuidados sanitarios en hospitalización.	0,40	4	1,60
El hospital es atractivo para los profesionales.	0,05	3	0,15
La clínica tiene prestigio a nivel local	0,05	3	0,28
TOTAL	1,0		3,83
DEBILIDADES			
Demora en la prestación del servicio.	0,10	2	0,20
No se cuenta con equipos de alta tecnología	0,25	1	0,25
Personal que labora desmotivado	0,30	1	0,30
No existe una buena atención al cliente.	0,30	1	0,30
Ausencia de manuales de funciones.	0,05	2	0,10
TOTAL	1		1,15

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Se compara el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades. Obteniendo como resultado que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 3,83 contra 1,15 de las debilidades.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información relacionadas a la organización. Con el fin de contrarrestar las amenazas que pudieran incidir negativamente en la clínica y aprovechar las oportunidades con el objeto de potencializar las debilidades.

**CUADRO # 26: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS
(EFE)**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Convenios con entidades públicos y privados a nivel nacional	0,50	4	2
Buena imagen corporativa en la comunidad	0,30	3	0,90
La política prioritaria del Gobierno sobre investigación e innovación.	0,10	2	0,20
Desarrollo de nuevas técnicas y tecnologías	0,10	2	0,20
TOTAL	1,0		3,30
AMENAZAS			
Alta competencia en el mercado.	0,25	3	0,75
Sistema jurídico.	0,10	2	0,20
Incremento de pacientes	0,20	3	0,60
Escasez de profesionales.	0,30	4	1,20
Escenario de crisis económica que puede repercutir en la dotación económica de la sanidad pública.	0,15	2	0,30
TOTAL	1		2,05

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Se puede observar que la “Clínica Granados” tiene un total ponderado de oportunidades de 3,30, esto significa la clínica está aprovechando las oportunidades y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

4.3.5.- FODA ESTRATÉGICO

CUADRO # 27: FODA ESTRATÉGICO

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Personal calificado 2) Instalaciones confortables 3) Cuidados sanitarios en hospitalización. 4) La clínica es atractiva para los profesionales. 5) La clínica tiene prestigio a nivel local 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Demora en la prestación del servicio. 2) No se cuenta con equipos de alta tecnología 3) Personal que labora desmotivado 4) No existe una buena atención al cliente. 5) Ausencia de manuales de funciones.
EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1) Convenios con entidades públicos y privados a nivel nacional 2) Buena imagen corporativa en la comunidad 3) La política prioritaria del Gobierno sobre investigación e innovación. 4) Desarrollo de nuevas técnicas y tecnologías 	<ol style="list-style-type: none"> 1) F1-01 aprovechar los convenios con instituciones públicas y privadas, tomando en cuenta que la clínica tiene personal calificado. 2) F2-01 Instalaciones confortables para el buen servicio de pacientes provenientes de instituciones públicas y privadas 	<ol style="list-style-type: none"> 1) D2-03 Aplicar los incentivos que otorga el gobierno en la adquisición de equipos tecnológicos. 2) D4-O2 La buena imagen que proyecta la clínica, puede ser aprovechada para que el personal que labora brinde un mejor servicio en la atención al cliente.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1) Alta competencia en el mercado. 2) Sistema jurídico. 3) Incremento de pacientes 4) Escasez de profesionales 5) Escenario de crisis económica que puede repercutir en la dotación económica de la sanidad pública 	<ol style="list-style-type: none"> 1) F1-A1 Aprovechar el personal calificado, con el fin de que se convierte en una barrera de ingreso a la competencia. 2) F4-A4 Considerar a la clínica como un lugar de trabajo con prestigio, hacen que los profesionales la busquen para prestar sus servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) D4-A3 Realizar capacitación para mejorar la atención al cliente. 2) D2-A5 Al no contar con equipos de alta tecnología, la clínica deberá de proveerse de los mismos ante una eventual crisis económica

4.3.6.- PLANES DE ACCIÓN PARA EL PERÍODO 2013-2017.

Las exigencias derivadas de nuestra Misión, Visión y Valores junto con las demanda de nuestros grupos de interés y de los escenarios previsibles nos lleva a plantearnos los siguientes retos de futuro

PLAN DE ACCIÓN PARA LA CLÍNICA GRANADOS			
Problema principal:			
Falta de estrategias apropiadas que oriente a brindar un servicio de calidad tanto a los clientes internos y externos de la “Clínica Granados”.			
Fin del proyecto:		Indicadores:	
Ejecución de un Plan Estratégico para la Clínica Granados		Encuestas a los pacientes de la clínica	
		Entrevistas al personal de la clínica.	
		Guía de la observación a colaboradores de la clínica	
Propósito de Proyecto:		Indicador:	
Diseñar estrategias, mediante la aplicación de acciones con el fin de aumentar la eficacia de los recursos de la “Clínica Granados”		Número del personal que labora en la clínica	
Programas	Proyectos	Objetivos	Actividades
Gestión integral en recursos humanos	-Estrategia de capacitación -Estrategia de motivación del recurso humano	Brindar un adecuado nivel de satisfacción del personal de la clínica, con la disponibilidad de los recursos.	-Capacitación permanente del personal de enfermería -Motivación del personal
Gestión de pacientes y producción de servicios	-Estrategia de Calidad -Estrategia de información y orientación de pacientes	Establecer parámetros adecuados en donde se fijan las condiciones necesarias para el confort asistencial y la calidad evaluada.	-Programa de mejora de la calidad. -Sistema informático para la comunicación

Modelo de atención.	<p>-Estrategia de atención para pacientes de urgencias.</p> <p>-Estrategia de atención para pacientes hospitalizados</p>	Encaminar al mejoramiento del proceso del servicio hospitalario	Capacitación orientado al servicio al paciente.
Orientación al usuario /paciente	Estrategia para mejorar la infraestructura en consultas	Orientar al respeto a la equidad, la accesibilidad, la comunicación y el trato; la emergencia de usuarios con mayores exigencias y nivel de conocimientos.	<p>Tablero indicador de turnos.</p> <p>Máquina expendedora de turnos</p> <p>Muebles de espera</p>
Gestión de marketing	Estrategia de comunicación corporativa	Obtener una imagen de prestigio a través del servicio excelente a los usuarios, mediante la transmisión de la imagen de la calidad deseada al resto de la sociedad.	<p>Medios de comunicación</p> <p>Guía de atención al cliente</p>

Elaborado por: Ronald Orrala M.

I. GESTIÓN INTEGRAL EN RECURSOS HUMANOS

Un adecuado nivel de satisfacción del personal de la clínica debe ser conseguido por una adecuada gestión laboral en:

1) Desarrollo de una estrategia de capacitación

Capacitación permanente del personal de enfermería. El mantenimiento de un elevado nivel asistencial no es compatible sin la atención a la formación continua de los profesionales de la clínica.

El plan de formación es la herramienta básica que permite avanzar en el objetivo esencial de mejorar la unidad de servicio de la “Clínica Granados”, incrementando la eficacia asistencial.

El desarrollo, la formación y la capacitación de las enfermeras son motivadores y dan a los profesionales de salud una mayor confianza en su modo de realizar su tarea.

El aprendizaje a todo lo largo de la vida, eficazmente utilizado, se alcanzan al mismo tiempo todas las metas personales y de la organización, pues se fomenta el desarrollo de las capacidades necesarias para dispensar unos cuidados más eficaces a los pacientes.

CUADRO # 28: CAPACITACIÓN PARA ENFERMERAS

CAPACITACIÓN PARA ENFERMERAS DE LA CLINICA GRANADOS		Horas	costo	
		Total	X Hora	Total
MÓDULOS	SUBMÓDULOS			
Aplicar procedimientos de enfermería y propedéutica en el paciente	1. Ejecutar programas de salud.	25	\$ 20,00	\$ 500,00
	2. Ejecutar técnicas básicas de fundamentos de enfermería en el paciente internado.			
	3. Realizar actividades prácticas de enfermería			
Aplicar técnicas de enfermería al paciente internado.	1. Realizar la actividad práctica en la enfermería en el paciente internado.	30	\$ 20,00	\$ 600,00
	2. Identificar las enfermedades de los aparatos y sistema de cuerpo humano para ejecutar plan de cuidados.			
	3. Ejecutar procedimientos de enfermería avanzada al paciente.			
Realizar procedimientos de enfermería en el paciente materno - infantil o quirúrgico	1. Realizar actividades prácticas de enfermería avanzada en el paciente internado.	45	\$ 20,00	\$ 900,00
	2. Ejecutar procedimientos de enfermería en el paciente quirúrgico.			
	3. Ejecutar actividades técnicas de enfermería en el paciente materno - infantil.			
Realizar actividades de investigación y aplicar técnicas de enfermería al paciente pediátrico y geriátrico	1. Realizar actividades prácticas de enfermería quirúrgica en el paciente internado.	40	\$ 20,00	\$ 800,00
	3. Ejecutar técnicas de enfermería geriátrica.			
	4. Ejecutar técnicas de enfermería en el paciente pediátrico.			
	5. Realizar actividades de investigación en las áreas de salud.			
Ejecutar actividades éticas - administrativas	3. Aplicar actividades administrativas, éticas y de legislación en enfermería.	8	\$ 20,00	\$ 160,00

Elaborado por: Ronald Orrala M.

2) *Satisfacción del personal-motivación del recurso humano*

La globalización de mercados y la gran oferta de productos han hecho que los consumidores cambien sus hábitos de compra. Se acabó el cliente para toda la vida. La luz de alarma se ha encendido en los Departamentos de Marketing de las compañías. Las organizaciones ya han asumido que: "es diez veces más caro captar un nuevo cliente que retener y fidelizar a los ya existentes". Ha nacido el marketing relacional orientado a gestionar la lealtad de los clientes que culmina en relaciones "uno a uno" y ubica a los empleados en un lugar estratégico.

El objetivo de todas las empresas es alcanzar la rentabilidad y, ésta sólo se consigue si un determinado cliente prefiere nuestra compañía a cualquier otra alternativa. Para conseguirlo hay que diferenciar conceptos: Una cosa es lograr la satisfacción de los clientes y otra su lealtad.

Los incentivos no necesariamente tienen que ser económicos, se establecen técnicas de motivación incentivos no financieros como:

Entorno de trabajo favorable:

- ✚ Autonomía en el trabajo y claridad de las funciones y responsabilidades.
- ✚ Recursos suficientes
- ✚ Reconocimiento del trabajo y de los objetivos conseguidos
- ✚ Carga de trabajo adecuado y gestión eficaz de ésta.
- ✚ Gestión eficaz de los riesgos para la salud y la seguridad laboral, y un lugar de trabajo seguro y limpio.
- ✚ Eficaz representación de los empleados y comunicación con ello.
- ✚ Política obligatoria de igualdad de oportunidades.
- ✚ Empleo sostenible

Flexibilidad en los contratos de empleos:

- ✚ Horarios de trabajo flexibles
- ✚ Interrupciones de la carrera profesional planificadas.

Apoyo al desarrollo profesional:

- ✚ Acceso/ apoyo a la formación y capacitación
- ✚ Permisos sabáticos y de estudios.

Recompensas intrínsecas:

- ✚ Satisfacción en el trabajo.
- ✚ Realización personal
- ✚ Compromiso con valores compartidos
- ✚ Respeto de los compañeros y de la comunidad

La formación y desarrollo alcanzan su mayor eficacia cuando brindan mejores oportunidades de carrera profesional; están relacionadas con las oportunidades que se obtienen mediante ventajas financieras y se centran en la satisfacción de determinadas necesidades y desarrollo para el personal de la organización.

Fidelizar y potenciar al máximo la motivación de los empleados ó también llamados "clientes internos".

Los clientes se identifican con sus empleados. De nada sirve invertir una gran cantidad de dinero en mejorar la empresa si tu capital intelectual no se siente motivado para ofrecer el mejor servicio posible a su cliente. Para impulsar esta satisfacción interna, las divisiones de Derechos Humanos (RRHH) deben desarrollar políticas activas de formación, comunicación y retribución capaces de crear un clima laboral positivo. Éste ambiente repercute de una forma directa en la imagen externa de la compañía que es precisamente la que atrae la compra del cliente.

CUADRO # 29: MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL-MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO					
Línea de acción	Objetivo	Indicador	Meta 2013	Meta 2017	Iniciativas estratégicas
Entorno de trabajo favorable	Desempeñar las actividades laborales en un clima de trabajo que otorgue satisfacción al personal	Respuesta positiva	70%	98%	Ver las iniciativas estratégicas
Flexibilidad en los contratos de empleos	Diseñar un modelo regulador de los derechos laborales que elimine trabas y regulaciones para contratar y despedir empleados.	Aplicación de las regulaciones.	50%	95%	Ver las iniciativas estratégicas
Apoyo al desarrollo profesional:	Relevar las necesidades de los colaboradores y, dar la posibilidad de desarrollar competencias.	Respuesta positiva	60%	95%	Ver las iniciativas estratégicas
Recompensas intrínsecas:	Realizar la tarea por el placer y la satisfacción que se experimenta mientras aprende	Disminuye el absentismo laboral, aumenta la responsabilidad personal.	75%	98%	Ver las iniciativas estratégicas

Elaborado por: Ronald Orrala M.

II. GESTIÓN DE PACIENTES Y PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

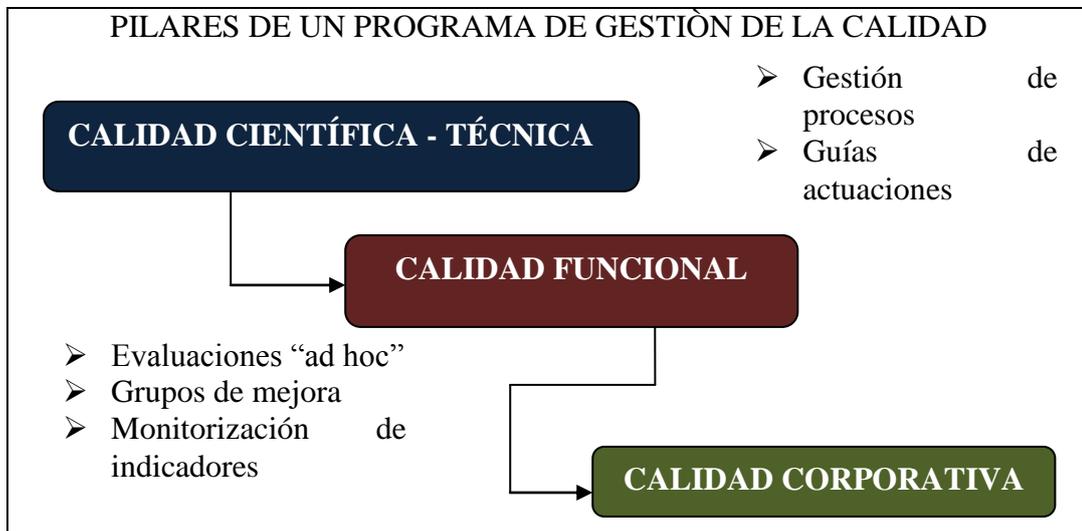
Programa de mejora de la calidad en la “Clínica Granados”

El desarrollo de un programa de mejora de la calidad en la “Clínica Granados”, es un proceso que supone, necesariamente, un cambio en la forma de hacer las cosas, se ha de involucrar a todos los profesionales impulsando el espíritu de equipo y compartiendo metas comunes.

El programa de calidad del servicio clínico debe enmarcarse en el plan estratégico de calidad de la clínica ha de tener como norte la orientación al paciente, y fundamentarse en la consideración de tres pilares esenciales (figura...):

- ✚ Calidad científico-técnica o física, que hace referencia a la asistencia que el paciente realmente está recibiendo. Representa el punto de vista de los profesionales y se establece basándose en evidencias científicas. Sus jueces son pues, los avances técnicos y el juicio profesional.
- ✚
- ✚ Calidad funcional o interactiva, que se refiere al componente interpersonal del proceso asistencial (cómo se produce la interacción paciente-profesional). En este caso sus jueces son el propio paciente y su familia
- ✚
- ✚ Calidad corporativa, que se corresponde con la imagen que los pacientes, los profesionales y aún la población general, tienen del servicio de la clínica. Sus jueces serán el cliente interno y externo.

GRAFICO # 19: PILARES DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD



Elaborado por: Ronald Orrala M.

Estas diferentes perspectivas de la calidad permiten, sin embargo, abordajes metodológicos comunes: monitorización de indicadores, evaluaciones ad hoc, gestión de procesos y grupos de mejora.

El principal objetivo al implementar esta norma es mejorar las problemáticas que se presentan en la empresa, y mejorando estos aspectos, tener una mejor retroalimentación con el cliente y así poder satisfacer mejor las necesidades del mismo. Al implementar esta norma la empresa, participa de un mercado agresivo, competitivo, pero aún más competitivo, lo que la deja con una ventaja, frente a otras empresas del mismo rubro, al igual que satisfaciendo al cliente y por sobre todo manteniéndose en el tiempo, el cual es su principal objetivo.

CUADRO # 30: PROGRAMA DE MEJORA DE CALIDAD

PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN LA CLÍNICA GRANADOS					
Línea de acción	Objetivo	Indicador	Meta 2012	Meta 2017	Iniciativas estratégicas
Calidad científico-técnica	Brindar una asistencia que cubra las expectativas del paciente	Avances técnicos y el juicio profesional	80%	100%	Elaborar criterios e indicadores
Calidad funcional o interactiva	Valorar el diferencial entre las expectativas y las percepciones de los pacientes atendidos, para identificar oportunidades de mejora de la calidad percibida	Paciente y su familia.	75%	95%	Aplicar encuestas de opinión a los pacientes ingresados en los hospitales
Calidad corporativa	Cuidar la imagen de la clínica, como efecto globalizador para los pacientes.	Cliente interno y externo.	85%	100%	Incorporar acciones de garantía de calidad.

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Percepción y satisfacción de pacientes.

Desarrollo de una estrategia de información y orientación de pacientes.

Plantear procesos de mejora de la gestión clínica y el desarrollo de la mayoría de alternativas y líneas definidas solo es viable con la mejora progresiva de los sistemas de información.

Los objetivos prioritarios para los próximos años son:

CUADRO # 31: PERCEPCIÓN Y SATISFACCIÓN DE PACIENTES

PERCEPCIÓN Y SATISFACCIÓN DE PACIENTES			
Objetivos	Meta 2013	Meta 2017	Iniciativa estratégica
Disponer de la tecnología necesaria tanto en hardware como en software, que permita el desarrollo del sistema de información.	75%	100%	Analizar los sistemas de información, las herramientas de gestión empleadas y su validez como soporte a la toma de decisiones
Realizar la integración de los sistemas de información, de manera que se agilice la gestión de los pacientes	80%	100%	Desarrollar mejoras en los procesos administrativos en los que intervienen los pacientes.
Diseñar un sistema que facilite la comunicación entre los profesionales.	60%	100%	Aplicar un software que para la comunicación entre los médicos.

Elaborado por: Ronald Orrala M.

Tiempo de espera

Rediseño de gestión de turno:

Contribuir a mejorar la eficiencia teniendo como prioridad desarrollar alternativas al internado y reducir los tiempos de espera de pacientes como:

- ✚ Modificar turno rotativos de profesionales para evitar ausencias en momentos de emergencia y de esta manera brindar una mejor atención a los pacientes.
- ✚ Rediseñar los procesos administrativos para eliminar o reducir las incomodidades que se dan en los procesos de cobro y pagos de trámites

(caja). Es necesario analizar los procesos administrativos, revisando circuito, puestos y cargas de trabajo e identificando aquellas actividades que están duplicadas o carecen de valor agregado.

III.MODELO DE ATENCIÓN

El objetivo de este modelo es brindar una adecuada atención en los pacientes

Modelo de atención para pacientes de urgencias.

1) Solicitud del servicio

Paciente: El proceso inicia cuando el paciente llega al servicio de urgencias, en donde es atendido en primera instancia por la enfermera, quien verifica el estado de los signos vitales del paciente, el motivo de la solicitud del servicio y clasifica el grado de urgencia; si es una emergencia, el paciente ingresa inmediatamente, de lo contrario, se dirige al módulo de admisiones, donde le harán el ingreso administrativo.

2) Admisión de urgencias

En el módulo de admisiones, el paciente debe presentar el carné o constancia vigente o documento de identidad. En caso de que el paciente sea remitido, debe presentar adicionalmente el formato hoja de remisión o referencia debidamente diligenciada, firmada por el facultativo que solicita el servicio.

3) Atención del paciente.

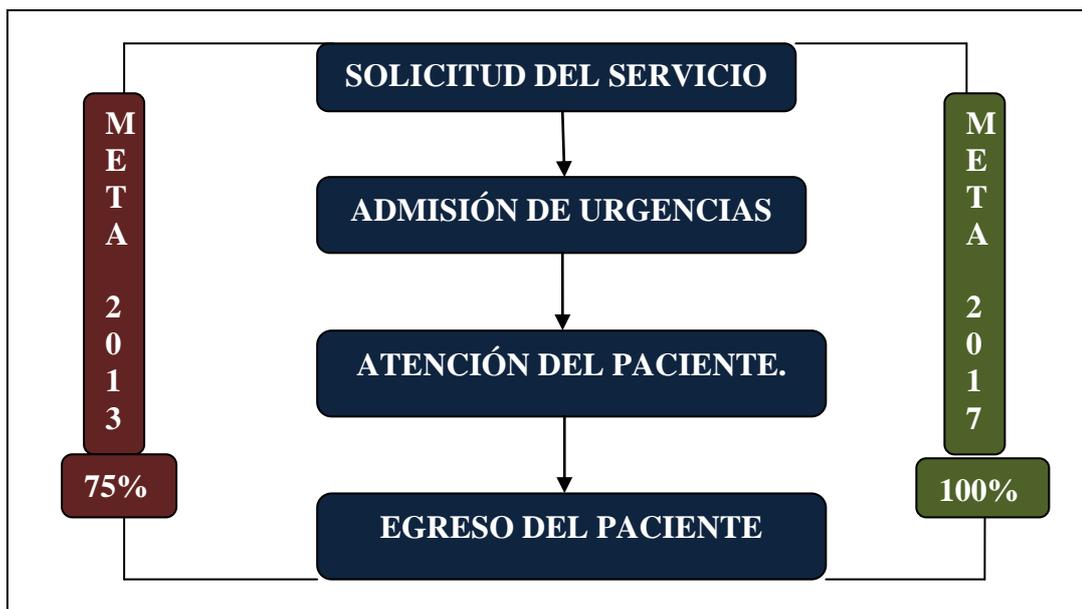
El médico de urgencias inicia su atención con una entrevista al paciente y/o familiar con el fin de conocer el motivo de consulta, luego le realiza el examen físico que permite la valoración general del paciente. En caso que se requieran estudios complementarios (Imagenología, laboratorio, etc.) o interconsultas, genera la orden de realización, brindándole en todo momento la información

requerida por el paciente y/o familiar. Posteriormente se define el plan de tratamiento: Observación, cirugía, hospitalización o tratamiento ambulatorio y le informa al paciente y/o familiar dicho plan explicándole claramente aspectos concernientes a su estancia, atención y cuidado.

4) Egreso del paciente

Una vez que ha recibido la atención, el paciente puede ser dado de alta. Si para el egreso el paciente requiere ser trasladado en transporte asistencial (ambulancia), la clínica presta el servicio y coordina el traslado a través del área de Trabajo Social, que para el caso de la urgencia cuenta con un funcionario asignado sólo a este servicio.

GRAFICO # 20: Modelo de atención para pacientes de urgencias



Elaborado por: Ronald Orrala M.

Modelo de atención para pacientes hospitalizados.

1) **Solicitud del servicio:**

En el área de central de autorizaciones, la auxiliar de admisiones recibe solicitud de ingreso a hospitalización por parte de:

- ✚ Paciente que requiere intervención quirúrgica o tratamiento médico,
- ✚ Servicio de cirugía que requiere hospitalizar paciente después de procedimiento o estudio ambulatorio.
- ✚ Servicio de urgencias que deba hospitalizar un paciente que haya ingresado por este servicio.

2) Admisiones hospitalización

Para realizar el ingreso administrativo del paciente se solicitará el documento de identidad, formato hoja de remisión o referencia debidamente diligenciada por el facultativo que solicita el servicio.

3) Atención del paciente

El paciente es traslado a la habitación de hospitalización del paciente, allí es recibido por el equipo de hospitalización conformado por un médico de planta, enfermera - jefe y auxiliar de enfermería; durante esta actividad el paciente es valorado por el médico de planta y se inicia el tratamiento de acuerdo a indicaciones, generando las órdenes médicas correspondientes a formulación de medicamentos, realización de estudios diagnósticos, interconsultas, dieta, procedimientos de enfermería, procedimientos quirúrgicos, entre otras.

El cumplimiento de las órdenes médicas es gestionado por la enfermera - jefe realizando las actividades administrativas y asistenciales correspondientes, contribuyendo así a la recuperación del paciente.

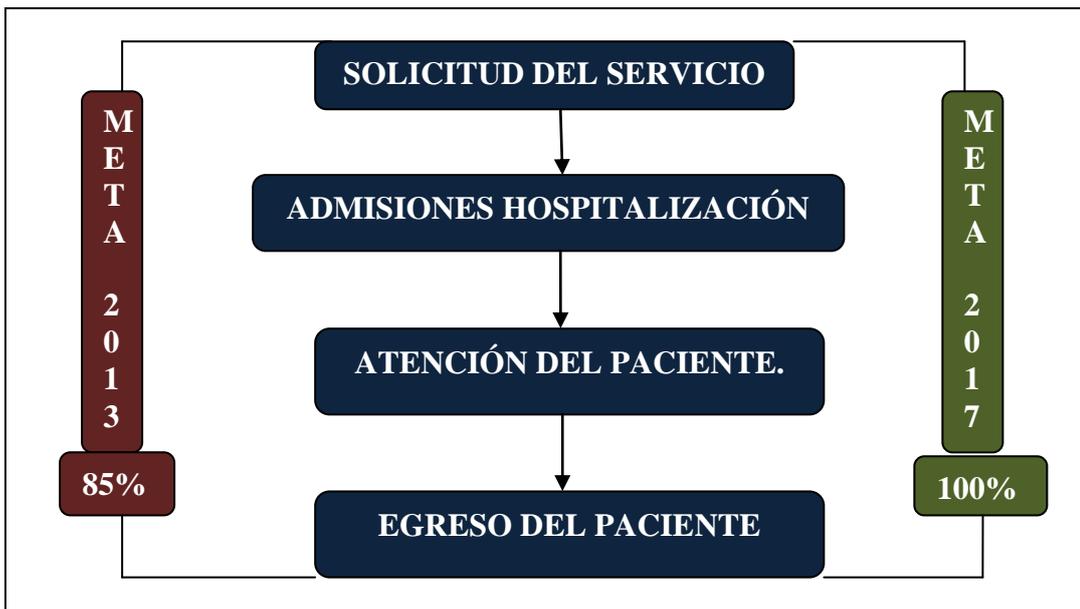
Durante todo el proceso de atención el equipo de salud brinda la información concerniente a su estancia, atención y cuidado.

Atención especializada: La atención de niños, madres embarazadas y pacientes de la tercera edad es de carácter preferencial, la atención por parte del equipo de salud debe ser permanente al igual que la entrega de información al familiar.

4) Egreso del paciente

De acuerdo a la evolución del paciente, el médico tratante determina ordenar la salida del paciente de la institución, dejando el registro en la historia clínica. El médico de planta y/o el médico tratante debe elaborar el plan de egreso dejando registradas las recomendaciones para los cuidados en casa de acuerdo con la patología del paciente. Al finalizar la atención, se procede a generar la boleta de salida y entregarla a la auxiliar de enfermería o familiar del paciente. Si para el egreso el paciente requiere ser trasladado en transporte asistencial (ambulancia), la clínica presta el servicio y coordina el traslado a través del área de Trabajo Social. Contamos con ambulancia para transporte básico y medicalizado, dotada con los equipos, insumos y personal necesario para que su traslado sea seguro.

GRAFICO # 21: Modelo de atención para pacientes hospitalizados.



Elaborado por: Ronald Orrala M.

IV. ORIENTACIÓN AL USUARIO /PACIENTE

Implica un deseo de ayudar y servir a los pacientes y sus familias, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del paciente. Demostrar que se es consciente de los sentimientos, las emociones y los pensamientos de los niños y sus acompañantes, durante una interacción cara a cara.

CUADRO # 32: ORIENTACIÓN AL USUARIO

OBJETIVOS	META 2013	META 17	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Aumentar la satisfacción con el trato proporcionado por el personal sanitario	85%	95%	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas por procesos, servicios y unidades. • Incidir en el personal para mejorar. • Poner en marcha acciones de sensibilización y formación en comunicación, empatía y atención más personalizada al paciente. • Enfatizar la calidad del trato en los criterios del plan de acogida del nuevo personal.
Aumentar la satisfacción con el “CONFORT” y las instalaciones	85%	90%	<ul style="list-style-type: none"> • Avanzar en el confort de las habitaciones (desaparición de terceras camas, baños compartidos...). • Mejora de la infraestructura en consultas • Garantizar el acompañamiento a los pacientes. • Mejorar la accesibilidad física a la clínica (señalética, acompañamiento, ...) Identificar y establecer mejoras para la reducción de barreras físicas, auditivas o visuales, idiomáticas ...

Elaborado por: Ronald Orrala M.

V. GESTIÓN DE MARKETING

1) Desarrollo de una estrategia de comunicación social

Es imprescindible implementar estrategias comunicacionales que impulsen el posicionamiento de la imagen de la “CLINICA GRANADOS”.

Hoy en día, uno de los elementos estratégicos más relevantes para lograr este objetivo es la comunicación corporativa que no es otra cosa que el conjunto de recursos de comunicación que posee la clínica para llegar a los clientes.

La comunicación corporativa tiene ciertas primicias, que son:

Todo comunica en una organización: esto quiere decir que no solo las técnicas publicitarias comunican, sino todo lo que encierra la clínica, desde sus servicios hasta el comportamiento de todas las personas que laboran en la misma.

La comunicación corporativa es generadora de expectativas: todas las actividades que se producen en la comunicación de la organización estarán manifestando al cliente lo que se espera del servicio que presta la clínica.

La comunicación corporativa debe estar integrada: todos los procesos en la comunicación corporativa debe tener el mismo fin, el mismo mensaje a comunicar.

Las formas comunicativas en la clínica serán, la acción comunicativa, y la conducta corporativa.

GRAFICO # 22: FORMAS COMUNICATIVAS



La acción comunicativa es el conjunto de mensajes generados por el comportamiento de todos los que conforman la organización y transmitidos a al público influyendo en la imagen que forma el cliente de la clínica.

La conducta corporativa está conformada por todas las actividades que realiza la clínica diariamente, y esta actúa como un canal de comunicación, diciendo las cosas de la empresa y expresando los valores y principios con los que se identifica.

Las estrategias se llevarán a cabo a través de acciones de relaciones públicas y prensa y a través de técnicas de servicio al cliente.

Para conseguir la imagen de la “CLINICA GRANADOS” que cuenta con una buena calidad de médicos, cercana y vinculada con la comunidad, posicionarán a los doctores de manera pública en los medios de comunicación, mediante, acciones de relaciones públicas realizadas por la clínica y sus médicos específicamente.

Por otro lado, para lograr la imagen de la clínica con buen trato hacia el paciente, se desarrollará un plan de servicio al cliente.

2) Desarrollo de una guía de atención al cliente.

El gran reto que tiene hoy en día el marketing es lograr que el cliente quede satisfecho y con todas necesidades cubiertas. En tal razón se hace indispensable crear una guía de atención al cliente para desarrollar y fortalecer a las habilidades del personal para prestar un buen servicio.

El objetivo fundamental es prestar asistencia personalizada, direccionada a conquistar la total satisfacción del cliente. Optimizando procesos de gestión de servicio.

La misión de la “CLINICA GRANADOS” es proporcionar atención médica especializada de calidad y con un alto sentido humano a la toda población.

La satisfacción del cliente se convierte en un elemento clave para alcanzar la retención de los clientes y aumentar la competitividad, para ello todo el personal deberá orientarse a los siguientes valores:

- ✚ La empatía.
- ✚ Relación de confianza con los enfermos.
- ✚ Justicia.
- ✚ Honestidad.
- ✚ Respeto.
- ✚ Responsabilidad.
- ✚ Igualdad.
- ✚ Solidaridad.
- ✚ Actitud de dialogo.
- ✚ Compromiso con la mejora continua de la calidad.
- ✚ Compromiso con la mejora continua de la calidad.
- ✚ Compromiso social del médico.
- ✚ Primacía del bienestar del paciente.

Manual de funciones:

Clientes internos

- ✚ Asegurar la mejor calidad de atención al enfermo, brindándole la más adecuada al caso, de acuerdo con los medios a su alcance, que tenga la mayor efectividad. Para ello, debe brindarse con bondad, dedicación y calor humano, procurando que esas virtudes humanas sean comprendidas y asumidas por el paciente en su beneficio
- ✚ Informar adecuadamente al enfermo respecto a cuanto éste le consulte, con veracidad y objetividad, atendiendo a las circunstancias del caso.
- ✚ Informar de forma completa sobre el diagnóstico de su enfermedad, el tratamiento y el pronóstico, expuesta de modo sencillo, inteligible
- ✚ Guardar secreto frente a terceros sobre cuanto hubiera conocido en forma explícita o implícita, directa o indirecta, acerca de la enfermedad, vida privada o intimidad de quienes hubiera de asistir o examinar en el ejercicio de su profesión y guardar silencio al respecto en todo tiempo
- ✚ Conducirse ante el enfermo en la mejor forma posible, tratándolo con el máximo respeto, demostrándole especial consideración ante el relato de sus males, ofreciéndole sostén espiritual, proporcionándole la ayuda a su alcance para superar o atenuar perjuicios derivados de su dolencia, esforzándose para curarlo, mejorarlo o aliviarlo con dedicación abnegada y aplicación cuidadosa de sus conocimientos científicos y experiencia clínica
- ✚ Tratar sin distinción de raza, religión, sexo, nacionalidad de origen, impedimentos físicos, orientación sexual o fuentes de pago.

Clientes externos

- ✚ Suministrar la información necesaria, de una manera clara acerca de la documentación necesaria

- ✚ Cooperar con los representantes de las instituciones públicas cuando amerite el caso.
- ✚ Informar los horarios de visita, número de acompañantes y prohibiciones generales de la clínica.
- ✚ Prohibido obtener o proporcionar beneficios económicos a terceros mediante la ocultación de la enfermedad de un paciente o la atribución de cualquier afección a un paciente sano.
- ✚ Prohibido entrometerse en asuntos familiares del paciente, sean de índole económica o de cualquier naturaleza.
- ✚ Extender certificados inexactos con el fin de reportar a un tercero beneficios indebidos, sean de índole económica, laboral o de cualquier otra naturaleza.
- ✚ Asimismo, le está prohibido el cobro de sumas de dinero, a cualquier título, por efectuar certificaciones de defunción, de conformidad a las reglamentaciones vigentes

4.3.7. PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL (P.O.A)

En el desarrollo de la planificación estratégica a la Clínica Granados le ha permitido diseñar entre una o varias estrategias para cumplir la misión y visión enfocado al logro de los objetivos mencionados en el plan. Es relevante el POA, como un instrumento complementario a dado la oportunidad de promover la participación de todo el talento humano de la institución que incluye los programas, proyectos, determinado por el alcance y la cantidad de los recursos manifestado visiblemente en el plan operativo anual.

Incluye el plan operativo de la “Clínica Granados”, los programas y proyectos a ejecutar, el área administrativa y operativa que colaboran en la consecución de las metas y todos los puntos importantes aplicados en cada actividad, para llevar el seguimiento y el control tanto mensual, trimestral, anual para cumplir en un plazo de tiempo.

Aquellos programas están dados por aquellos conceptos de atención, calidad en el servicio al cliente, motivación a la aplicación de valores, entre otros, mencionados por la “Clínica Granados”, aquella información sobre el plan operativo anual del año 2013 se podrá observar a través de los anexos así la planificación, presupuesto en el período estimado.

En lo expresado en el “POA” está detallado a las formas de las necesidades de escasos programas realizados en la organización comprendida en la decisión y el asesoramiento, de las acciones antes dichas. Además el punto relevante e importante debe estar enmarcado a los lineamientos, direcciones en el plan estratégico sin embargo darles las facilidades todas las personas de todas las áreas, llevando el compromiso de crecer, quitar de la mente todo lo que no permite el crecimiento de manera que la alta gerencia con el liderazgo. Por tal motivo se hace necesario visualizar a través de cuadros los programas y proyectos que se menciona a continuación:

CUADRO # 33. RUBROS DE ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

RUBROS DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL													
RUBROS POR ACTIVIDADES	MESES DEL AÑO 2013												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
GESTIÓN INTEGRAL EN RECURSOS HUMANOS													
Estrategia de capacitación para enfermeras	X	X	X										\$ 2.800,00
GESTIÓN DE PACIENTES Y PRODUCCIÓN DE SERVICIOS													
Estrategia de información y orientación de pacientes:													
Tecnología necesaria tanto en hardware como en software, que permita el desarrollo del sistema de información.	X						X						\$ 5.200,00
Sistemas de información, de manera que se agilice la gestión de los pacientes.	X												\$ 500,00
Sistema de comunicación	X												
MODELO DE ATENCIÓN													\$ 900,00
Estrategia de atención a pacientes de urgencias y pacientes hospitalizados. (capacitaciones)	X				X				X				\$ 1.850,00
ORIENTACIÓN AL USUARIO / PACIENTE													
Mejora de la infraestructura en consultas													
Tablero indicador de turnos	X												\$ 800,00
Máquina expendedora de turnos	X												\$ 150,00
Muebles de espera	X												\$ 1.300,00
Mejorar la accesibilidad física a la clínica													
Señalética	x												\$ 120,00
GESTIÓN DE MARKETING													
Estrategia de comunicación corporativa													
Medios de comunicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ 1.200,00
Guía de atención al cliente	X												\$ 160,00
TOTAL													\$ 14.980,00

CUADRO # 34. PRESUPUESTO PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

PRESUPUESTO PARA LA ACREACION DEL PLAN ESTRATEGICO					
RUBROS POR ACTIVIDADES	AÑOS				
	2013	2014	2015	2016	2017
GESTIÓN INTEGRAL EN RECURSOS HUMANOS					
Estrategia de capacitación para enfermeras	\$ 2.800,00	\$ 2.940,00	\$ 3.087,00	\$ 3.241,35	\$ 3.403,42
GESTIÓN DE PACIENTES Y PRODUCCIÓN DE SERVICIOS					
Estrategia de información y orientación de pacientes:					
Tecnología necesaria tanto en hardware como en software, que permita el desarrollo del sistema de información.	\$ 5.200,00	\$ 5.460,00	\$ 5.733,00	\$ 6.019,65	\$ 6.320,63
Sistemas de información, de manera que se agilice la gestión de los pacientes.	\$ 500,00	\$ 525,00	\$ 551,25	\$ 578,81	\$ 607,75
Sistema de comunicación					
MODELO DE ATENCIÓN	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 1.093,96
Estrategia de atención a pacientes de urgencias y pacientes hospitalizados.	\$ 1.850,00	\$ 1.942,50	\$ 2.039,63	\$ 2.141,61	\$ 2.248,69
ORIENTACIÓN AL USUARIO / PACIENTE					
Mejora de la infraestructura en consultas					
Tablero indicador de turnos	\$ 800,00	\$ 840,00	\$ 882,00	\$ 926,10	\$ 972,41
Máquina expendedora de turnos	\$ 150,00	\$ 157,50	\$ 165,38	\$ 173,64	\$ 182,33
Muebles de espera	\$ 1.300,00	\$ 1.365,00	\$ 1.433,25	\$ 1.504,91	\$ 1.580,16
Mejorar la accesibilidad física a la clínica					
Señalética	\$ 120,00	\$ 126,00	\$ 132,30	\$ 138,92	\$ 145,86
GESTIÓN DE MARKETING					
Estrategia de comunicación corporativa					
Medios de comunicación	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Guía de atención al cliente	\$ 160,00	\$ 168,00	\$ 176,40	\$ 185,22	\$ 194,48
TOTAL	\$ 14.980,00	\$ 15.729,00	\$ 16.515,45	\$ 17.341,22	\$ 18.208,28

Elaborado por: Ronald Orrala M.

4.3.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.3.8.1. CONCLUSIONES

- ✚ El análisis estratégico, ha permitido establecer opciones estratégicas que la institución puede adoptar para el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos propuestos, de conformidad a la disponibilidad de los recursos humanos, materiales y financieros.
- ✚ Los planes de capacitación del personal deben realizarse como parte de una actualización constante y a todos los niveles y los trabajadores de la institución de salud, que laboran en las distintas áreas de la clínica.
- ✚ La clínica deberá manejar en forma eficiente y eficaz, la utilización de los recursos económicos, dando prioridad a aquellas actividades necesarias e indispensables para el normal funcionamiento, la búsqueda de alternativas para mejorar sus ingresos debe de ser aprovechada por la imagen que proyecta y por los médicos especializados que tiene la clínica.
- ✚ Es importante que la “Clínica Granados” haga uso de la tecnología de la información, con el objeto de informar los servicios que presta, su horario de atención y estar comunicados con sus clientes.

4.3.8.2. RECOMEDACIONES

- ✚ Aplicar las estrategias propuestas con el fin de brindar un mejor servicio tanto a los clientes internos como a los clientes externos, y obtener un mejor rendimiento durante el desarrollo de las tareas de cada colaborador en los distintos procesos a llevarse a cabo.

- ✚ Implementar capacitaciones anuales al personal de enfermería, al de administración y al personal de recepción, crear concurso del mejor colaborador de la clínica para motivarlo y que se esfuerce por brindar un mejor servicio.

- ✚ Realizar convenios con instituciones de forma que se incremente los ingresos económicos, con el fin de reinvertirlos para adquirir equipos tecnológicos, ampliar la clínica en su infraestructura.

- ✚ Realizar campañas publicitarias en alianzas estratégicas, crear una página web de la “Clínica Granados”, con el objeto de dar a conocer a los clientes sus servicios de una manera fácil y rápida a través de internet, esto se convierte en una ventaja ya que permita al usuario obtener información sin tener que asistir a la clínica.

4.4. BIBLIOGRAFÍA.

- ✚ HÉRNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto. “Metodología de la Investigación”, México, cuarta edición, 2008.
- ✚ BERNAL TORRES, César Augusto. “Metodología de la Investigación”, Colombia, Sabana, Segunda Edición, 2006.
- ✚ HERRERA, Luis. MEDINA, Arnaldo. NARANJO, Galo. “Tutoría de la investigación científica”, Ecuador, Ambato, 2008.
- ✚ SAINZ DE VICUÑA ANCIN José María. “El plan estratégico en la práctica” (2da Edición.) Editorial, 2010
- ✚ BECERRA Ana María , GARCÍA Emilio. “Planeamiento Estratégico para Micro y Pequeñas Empresas”, Lima 2008
- ✚ SÁNCHEZ HERRERA, Joaquín. PINTADO, Teresa. “Imagen Corporativa”, Madrid, 2009
- ✚ Patricio Rojas Arias “Un enfoque estratégico” 2da. edición 2004.
- ✚ FLORES URIBE, Juan Antonio. “Proyecto de Inversión para las PYME”, Bogotá, Ecoe Ediciones, primera edición, 2007
- ✚ DÁVILA, Anabella. GARCÍA, Consuela. Las PYMES ante el reto del Siglo XXI: “Los Nuevos Mercados Globales”, México, 2004
- ✚ ÁLVAREZ TORRES Martin G. “Manual para elaborar Políticas y Procedimientos”, Editorial Panorama, México, Segunda Edición, 2008.

BIBLIOGRAFÍA VIRTUAL

-  <http://www.mailxmail.com/curso-tesis-investigacion/observacion-experimentación>

-  www.ProyectosdePlaneaciónEstratégica.com

-  www.ProcesoPlaneaciónEstratégica.com

-  www.NaturalezayAlcancedelaPlaneaciónEstratégica.com

-  www.PlaneaciónEstratégica.com

-  <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>

-  <http://www.salohogar.com/materias/administracion/tiposdeplanes.htm>

-  <http://www.arteytecnica.com.ar/>

-  www.gestiópolis.com

-  planestrategicaper.blogspot.com/

ANEXOS

ANEXO 1. CERTIFICADO DE AUTORIZACION DEL TEMA

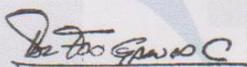


CERTIFICACION

En calidad de Director y Codirector Tema:

“Plan Estratégico para la Clínica Granados del cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, periodo 2013 – 2017”, presentado por el Sr. Ronald Orrala Muñoz, ha sido originalmente desarrollado por el autor, por lo que recomendamos su presentación, previo a la investidura de Ingeniero en Administración de Empresas.

Atentamente,



Dr. Fernando Granados Cerezo
DIRECTOR



Jimmy Alava Del Pezo
ADMINISTRADOR

Dirección: Cdla. Santa Paula Calle 5ta. y Avenida 14ava. y 18ava
Teléfonos: 2775576 / 2775629 / 097449218 E-mail: clinica.granados@yahoo.com

ANEXO 2. CERTIFICADO DEL GRAMATÓLOGO

CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA.

Yo, Dr. Nicolás A. Barrera Miranda, certifico: Que he revisado la redacción y ortografía del contenido del trabajo:

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTON SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERÍODO 2013 - 2017", elaborado por el Sr. RONALD PAUL ORRALA MUÑOZ, previa la obtención del título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Para el efecto he leído y analizado el estilo, la forma del contenido de la tesis de grado. Concluyo que:

La acentuación es precisa. Se utiliza los signos de puntuación de manera acertada. En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción. Hay concreción y exactitud en las ideas. No incurre en errores en la utilización de las letras. La aplicación de la sinonimia es correcta. Se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis. El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por lo tanto de fácil comprensión. Es digno de reconocer que existe el uso de un vocabulario especial y técnico propio de una investigación seria.

Por lo expuesto y en uso de mis derechos, y como especialista en Literatura y Español, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su proyecto y me permito aprobarlo en todas sus partes.

Atentamente



Dr. Nicolás Barrera Miranda

Ex profesor de la Facultad de Filosofía y Letras
Y Ciencias de la Educación
De la Universidad de Guayaquil
Ex profesor titular de la UPSE

ANEXO 3. ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN SALINAS.



UNIVERSIDAD ESTATAL “PENINSULA DE SANTA ELENA” CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Objetivo: Elaborar el plan estratégico mediante la formulación de estrategias para la generación de productividad y calidad del servicio en la Clínica Granados del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena.

Entrevistado: _____

5. ¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la Clínica Granados?
6. Cómo es la atención que le brindan en la Clínica Granados?
7. ¿Considera que la Clínica Granados ha cumplido con sus propósitos?
8. ¿Cuentan con un plan de trabajo o guías permanentes que colaboren con el buen funcionamiento de la clínica?
9. ¿Cree Ud. que es necesario que la clínica utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?
10. ¿Juzga Ud. importante que la asociación tenga una misión y visión?
11. ¿Piensa Ud. que sería importante que exista motivación y trabajo en equipo en la clínica?
12. ¿Estima Ud. que la aplicación del plan estratégico ayudará a llevar una eficiente planificación y control de las actividades?

ANEXO 4. ENCUESTA REALIZADA PARA LOS USUARIOS DE LA CLÍNICA GRANADOS DEL CANTÓN SALINAS.



**UNIVERSIDAD ESTATAL
“PENINSULA DE SANTA ELENA”
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Objetivo: Elaborar el plan estratégico mediante la formulación de estrategias para la generación de productividad y calidad del servicio en la Clínica Granados del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena.

Nombre del encuestado: _____

ENCUESTA

1. ¿Cómo es la atención que le brindan en la Clínica Granados?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> |
| Muy Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Deficiente | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuánto tiempo tiene que esperar para solicitar un servicio en la Clínica?

- | | |
|--------------|--------------------------|
| 5 minutos | <input type="checkbox"/> |
| 10 minutos | <input type="checkbox"/> |
| 15 minutos | <input type="checkbox"/> |
| 30 minutos | <input type="checkbox"/> |
| 1 hora o más | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Al momento de solicitar un servicio, queda usted satisfecho con el servicio brindado?

Siempre

A menudo

A veces

Casi nunca

Nunca

4. ¿Los empleados le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requiere?

Si

No

5. ¿Cómo considera usted, el tiempo de espera en el servicio?

Ágil

Muy Ágil

Lento

Muy Lento

6. ¿Indique cuáles son las quejas que comúnmente manifiesta por la atención brindada?

Tiempo de espera

Trato del personal

No se brinda información

Demora en el trámite

7. ¿Al haber concluido el servicio recibido, como se ha sentido usted?

- Altamente satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

8. ¿Qué le gustaría que se mejore en la Clínica?

- La Atención al cliente
- Agilidad en el servicio
- El tiempo en espera
- Demora de Trámites

9. ¿Considera usted pertinente que se implementen nuevas estrategias, que permitan mejorar la calidad del servicio en la Clínica Granados?

- Si
- No

ANEXO 5. GUÍA DE OBSERVACIÓN

DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO/ DESEMPEÑO	SI	%	NO	%
Funciones	Existe manual de funciones				
Capacitación	Existe capacitación				
Motivación	Se motiva al colaborador				
Satisfacción en el servicio	Existen parámetros que indique que hay que mejorar el servicio				
Comunicación	Se aplica la tecnología para la comunicación				
Tiempo de espera	Existe inconformidad por el tiempo de espera				
Atención al paciente	El modelo de atención es el adecuado				

Elaborado por: Ronald Orrala M.

ANEXO 6. MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL-MOTIVACIÓN DEL TALENTO HUMANO					
Línea de acción	Objetivo	Indicador	Meta 2013	Meta 2017	Iniciativas estratégicas
Entorno de trabajo favorable	Desempeñar las actividades laborales en un clima de trabajo que otorgue satisfacción al personal	Respuesta positiva			
Flexibilidad en los contratos de empleos	Diseñar un modelo regulador de los derechos laborales que elimine trabas y regulaciones para contratar y despedir empleados.	Aplicación de las regulaciones.			
Apoyo al desarrollo profesional:	Relevar las necesidades de los colaboradores y, dar la posibilidad de desarrollar competencias.	Respuesta positiva			
Recompensas intrínsecas:	Realizar la tarea por el placer y la satisfacción que se experimenta mientras aprende	Disminuye el absentismo laboral, aumenta la responsabilidad personal.			

Elaborado por: Ronald Orrala M.

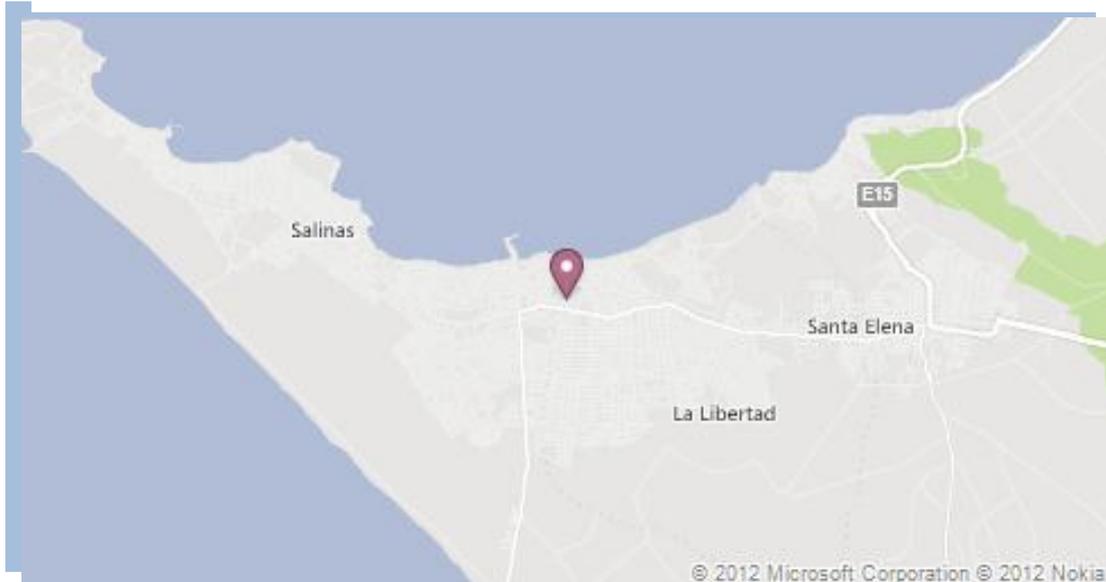
ANEXO 7. PROGRAMA DE MEJORA DE CALIDAD

PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN LA CLÍNICA GRANADOS					
Línea de acción	Objetivo	Indicador	Meta 2012	Meta 2017	Iniciativas estratégicas
Calidad Científico-Técnica	Brindar una asistencia que cubra las expectativas del paciente	Avances técnicos y el juicio profesional			
Calidad Funcional o Interactiva	Valorar el diferencial entre las expectativas y las percepciones de los pacientes atendidos, para identificar oportunidades de mejora de la calidad percibida	Paciente y su familia.			
Calidad Corporativa	Cuidar la imagen de la clínica, como efecto globalizador para los pacientes.	Cliente interno y externo.			

Elaborado por: Ronald Orrala M.

ANEXO 8. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DE CLINICA GRANADOS

**CALLE 5ta ENTRE AV14 Y 18 A UN LADO DEL CENTRO DE
ATENCIÓN CIUDADANA - SANTA PAULA
SALINAS - Provincia del Guayas (010010)
Ecuador
INFRAESTRUCTURA ACTUAL “CLÍNICA GRANADOS”**



ANEXO 9. APLICACIÓN DE ENTREVISTAS



PERSONAL DE ENFERMERIA



PERSONAL DE MANTENIMIENTO



ENTREVISTAS A MEDICOS



ENTREVISTAS A PERSONAL DE FACTURACIÓN

ANEXO 10. APLICACIÓN DE ENCUESTAS

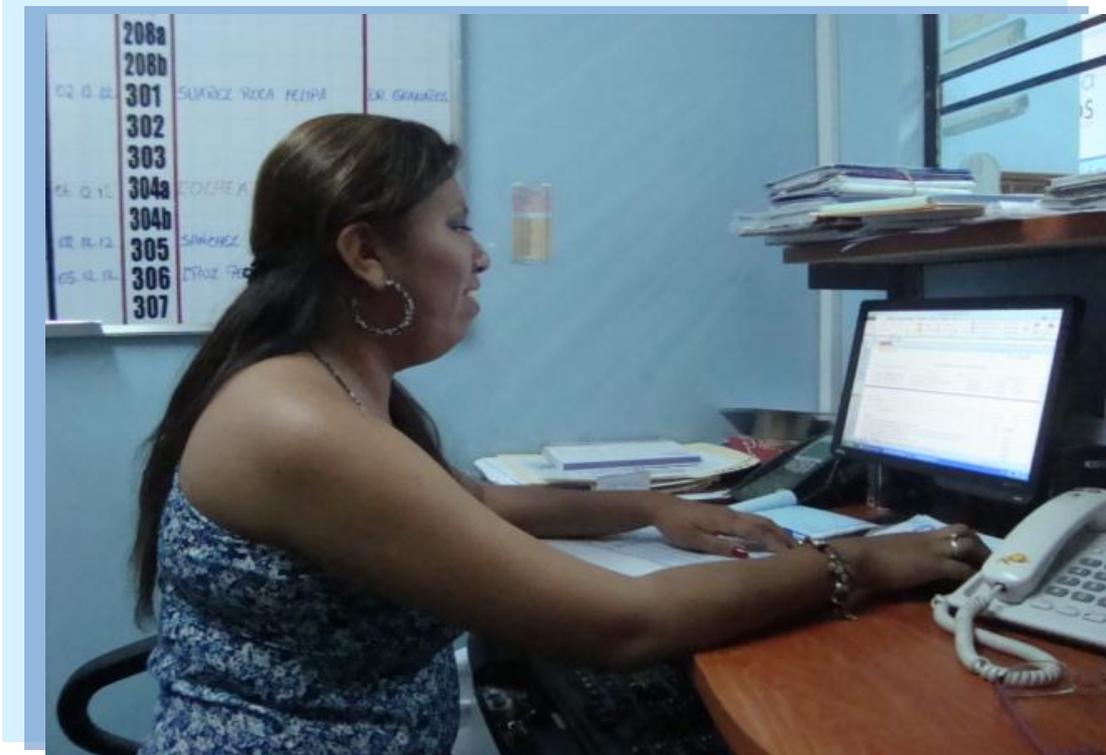


ENCUESTA A USUARIOS 1



ENCUESTA A USUARIO 2

ANEXO 11. LABORES DIARIAS DEL PERSONAL



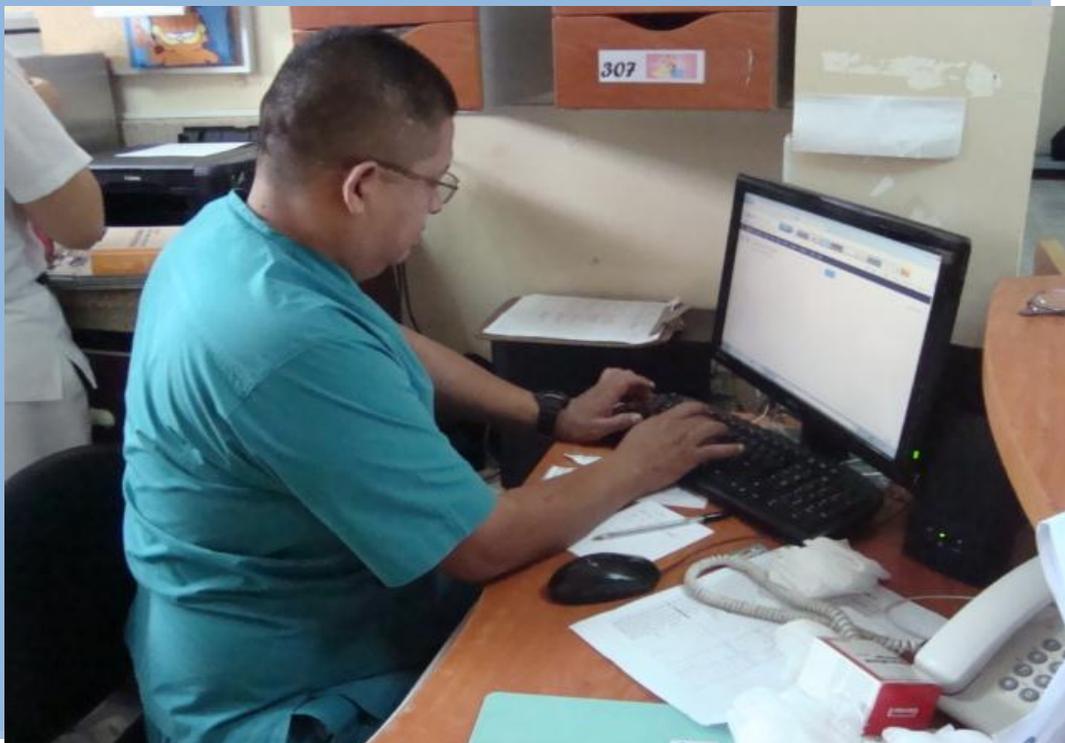
PERSONAL ADMINISTRATIVO



PERSONAL DE ENFERMERIA



PREPARANDO MEDICINA PARA EL PACIENTE



INGRESANDO DATOS DEL PACIENTE HOSPITALIZADO