

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ARQUITECTÓNICA EN ESTABLECIMIENTOS DE SALUD

Héctor Danilo Hugo Ullauri, Silvia Alcívar Macías, Alfredo Carabajo Ayala

Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Guayaquil

hector.hugou@ug.edu.ec, silvia.alcivarm@ug.edu.ec, alfredo.carabajoa@ug.edu.ec.

Resumen: El siguiente trabajo propone el desarrollo de un plan estratégico, que permita alcanzar a corto y mediano plazo mejoras en los indicadores administrativo e infraestructura del centro de diagnóstico clínico quirúrgico (CENDIACQ). El plan elaborado parte del modelo del proceso de administración estratégica, definiendo la misión y la visión de la empresa. Luego se realiza un análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, seguido de un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades. Mediante el análisis FODA, se definen las estrategias a seguir que aprovechen las fortalezas de la organización y que corrijan las debilidades con el fin de tomar ventajas de las oportunidades y contrarrestarlas amenazas externas. Luego se establecen los objetivos, indicadores y metas a alcanzar. Para luego elaborar el planteamiento de las estrategias que permita finalmente elaborar el plan de actividades a seguir para hacer realidad las estrategias sugeridas para la organización. Lo que se persigue en la elaboración de este trabajo es presentar un proceso metodológico de una correcta planificación estratégica contribuyendo así con una guía para el mejoramiento.

Palabras Clave: Plan Estratégico, Diagnóstico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, análisis FODA

STRATEGIC PLANNING AS A TOOL FOR ARCHITECTURAL MANAGEMENT IN HEALTH ESTABLISHMENTS

Abstract: The following work proposes the development of a strategic plan, which will allow improvements in the administrative and infrastructure indicators of the clinical and surgical diagnostic center (CENDIACQ) to be achieved in the short and medium term. The plan developed is based on the model of the strategic management process, defining the mission and vision of the company. Then an external competitive analysis of the organization is carried out to identify the opportunities and threats, followed by an internal analysis to identify the strengths and weaknesses. Through the SWOT analysis, strategies are defined to take advantage of the strengths of the organization and to correct the weaknesses in order to take advantage of the opportunities and counteract external threats. Then the objectives, indicators and goals to be achieved are established. To then elaborate the approach of the strategies that allow to finally elaborate the plan of activities to follow to make the suggested strategies for the organization a reality. What is pursued in the preparation of this work is to present a methodological process of correct strategic planning, thus contributing with a guide for improvement.

Key words: Strategic Plan, Strategic Diagnostics, Strategic Management, analysis FODA.

I INTRODUCCIÓN

Hoy en día, no importa el tamaño que tenga una empresa, ni la actividad a la cual se dedique o que tanta antigüedad posea, siempre tendrá inherente la posibilidad de caer en una situación de desequilibrio financiero dado por la insolvencia y falta de liquidez; todo ello producto en muchos casos de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades, esta posibilidad es generada por graves errores estratégicos o acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa[1][2]. Con el objetivo de evitar posibles situaciones de desequilibrio en las organizaciones, es un hecho que el tema de la administración se ha vuelto importante sobre todo en la época en la que nos encontramos, donde el éxito se fundamenta en la capacidad de liderazgo que tenga una empresa para afrontar los desafíos que se le presenten.

Precisamente una propuesta de reestructuración empresarial surge como reacción a problemas de insolvencia económica que afectan en primera instancia, sus relaciones con los agentes internos y externos, los cuales tienen intereses económicos para la continuidad de la empresa; así mismo, las decisiones que pueden tomar los administradores son afectadas debido a situaciones de insolvencia provocadas ya sea por una crisis económica externa o por una deficiente administración[3]. En la última instancia la economía del país se verá afectada si la empresa se liquida o declara en quiebra incrementando los índices de desempleo y pérdida de la actividad económica.

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

El artículo está estructurado de la siguiente manera: en la sección II se presenta el desarrollo de la investigación en el tipo de investigación científica, con modalidad inferencial, se describe la población y muestra, las técnicas y materiales empleados, finalizando con la caracterización del presente proyecto. En la sección III se presentan los resultados del trabajo participativo realizado en el centro médico, definiendo las matrices con los proyectos que son necesarios para la mejora continua. Finalmente se presentan las conclusiones y las referencias bibliográficas.

II DESARROLLO

El método aplicado es de Investigación pura y aplicada, el nivel predictivo pretende demostrar como la

implantación de un sistema de medición y de gestión cambia de manera notable el entorno organizacional dentro y fuera de una empresa transformándola en todas sus perspectivas (proveedores procesos innovación y mejora) convirtiéndola en una entidad mucho más preparada para hacer frente a los cambios actuales y futuros [4].

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

Las variables independientes exógenas son: Crecimiento y Rentabilidad; Clientes –Mercado; Planificación y gestión administrativa; Tecnología, investigación y desarrollo del recurso Humano.

Mientras que las variables independientes endógenas son: Boston Consulting Group, FODA, Matriz Axiológica.

Por otro lado la variable dependiente es el Plan Estratégico para el Centro de Diagnóstico Clínico-Quirúrgico del CENDIACQ.

Para el análisis estadístico se realizará una estadística descriptiva o inferencial, que consistirá en:

Diseño de cuestionarios.

Aplicación de cuestionarios a las muestras o poblaciones correspondientes.

Recopilación y tabulación de datos.

Establecer inferencias.

Procesamiento de la información con software especializado.

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

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

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

N=tamaño de la muestra
 Nc= nivel de confiabilidad 95%
 Z= certeza (1.96)
 P= probabilidad de ocurrencia (0.5)
 Q= probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$
 N= población 8
 E= error de muestreo 0.05 (5 %)

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

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N - 1) E^2 + Z^2 p q} = 8 \quad (1)$$

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

•Para el 2do caso el 100% de la población externa son proveedores de bienes y servicios para la aplicación del instrumento, siendo N=2. Empleando (1) de la misma manera.

Muestra de 15 personas que serán de forma estratificada por conglomerado

•Para el 3er caso el 100% de la población externa es el número de pacientes registrados para la aplicación del instrumento, siendo N=4000 y empleando (1), es posible obtener n=351.

Confiabilidad del instrumento de medición

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach [5], cuyo resultado fue el que se observa en las tablas I y II:

Tabla I. Resumen de procesamiento de casos

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

Tabla II. Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,722	14

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

Como técnicas de recolección de información se pueden mencionar libros, revistas, artículos, tesis. Mientras que las técnicas de campo son la encuesta, la entrevista y la observación. Estas técnicas se aplicarán con el fin de responder a las hipótesis y realizar un análisis enfocado al universo de las ciencias médicas y a personas expertas en el tema de investigación con el fin de enriquecer el conocimiento, levantando información fundamental para el desarrollo del proyecto.

De acuerdo al uso en la técnica de campo: ficha de campo, guía de observación, entrevistas, cuestionarios, formas estadísticas, mapas.

Para la validación de contenido de la variable independiente, se emplea la tabla III.

Tabla III. Prueba binomial

	Categoría	N	Prop. Observada	Prop. De prueba	De	Significación exacta (bilateral)
EXPERTO_1 Grupo 1	Si	11	1,00	0,50		0,001
Total		11	1,00			
EXPERTO_2 Grupo 1	Si	11	1,00	0,50		0,001
Total		11	1,00			

La prueba binomial indica que el instrumento de medición de la variable independiente es válido en su contenido porque el resultado es menor al nivel de significancia de 0,05.

La validación de contenido de la variable dependiente, es posible visualizarlo también en la tabla 3. La prueba binomial indica que el instrumento de medición de la variable dependiente es válido en su contenido porque el resultado es menor al nivel de significancia de 0,05.

En su artículo [6] concluyó que las empresas son el eje central de cualquier economía capitalista, por lo cual es obligación estatal velar muy juiciosamente por la buena marcha de las mismas, toda vez que el empleo, la inversión, el ahorro, el crédito, el crecimiento de la economía, el desarrollo económico y, en consecuencia, el equilibrio económico y la estabilidad política dependen en buena medida de la adecuada marcha de las empresas de un país.

En su estudio Cueva y Loaiza[7] indicaron que las dificultades financieras que sufren las empresas en el desarrollo de sus actividades cotidianas afectan sus relaciones con los agentes internos y externos, los cuales tienen intereses económicos para la continuidad de la empresa; asimismo, las decisiones que puedan tomar los cargos ejecutivos son afectadas debido a situaciones de insolvencia; finalmente, la economía del país es afectada si la empresa se declara en quiebra y liquida incrementando los índices de desempleo y pérdida en la actividad económica.

Ventura [8], sobre la relación económica entre la empresa y la familia sostuvo que la responsabilidad social de la empresa comprende diferentes perspectivas. En este caso la relación entre la empresa y las familias es una relación de tipo económico, cuyas principales responsabilidades, de acuerdo con Carroll, son económicas.

Ancin [9], describió que al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Sobre quienes deben participar en la realización de un plan estratégico [10] indicaron que nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización, o en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad.

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

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

El concepto de planificación estratégica que propone [11] menciona que La planificación es una toma de decisiones sobre lo que quiere hacer. La planificación exige pues, optar, elegir, por una acción o conjunto de acciones, por una actitud, por unos proyectos, por unos

caminos. Y como toda elección, la planificación siempre será un proceso incierto, con un gran componente humano, por muchos criterios modelos que se apliquen a la hora de elegir en el futuro.

Acercas de la planificación [12] especificó que planificar es un proceso para la empresa en la cual se identifican espacios para la acción y se facilita a su líder determinar el rumbo dentro de esos espacios. Se busca, se identifica y se mantiene la unidad de propósito institucional, procurando que este sea compartido por todos los miembros de la organización. Se prepara a todos los niveles organizacionales para anticipar el cambio y aprovechar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.

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

En su aportación [13] señaló lo siguiente: La planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcancen los resultados.

Maestre [14] señaló que “la planificación debe ser enendida como un proceso encaminado a la consecución de unos resultados determinados con anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles”.

III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

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

PROYECTO 1.- Implementación del Plan Estratégico.

La implementación del plan estratégico para el CENDIACQ permitirá lograr los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo. De esta manera cada unidad operativa tendrá la capacidad de ejecutar correctamente las actividades asignadas y contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales. Hoshin

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

Este sistema se creó con el objetivo de comunicar

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

Tabla IV. Proyecto 1

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

PROYECTO 2.-

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

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

petencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración. Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas, prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc.

Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmitirá CENDIACQ, condicionará la satisfacción de ciertas necesi-

dades y prestigio de sus empleados.

Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta me-

da se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia

Tabla V. Proyecto 2

Organización.- CENDIACQ	Nombre del Proyecto.- Sistema de comunicación externo	Duración.- 9 meses	
Responsable: Jefe de Marketing	Localización Física.-	CENDIACQ, Boyacá y Luque	
Costo Estimado: \$5.000,00	Financiamiento:	Recursos Propios	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados al seguro público de Salud y particulares en la Ciudad de Guayaquil.			
Justificación.- El plan de comunicación externo permitirá la aplicación de un sistema profesional de relaciones públicas, que permitirá que todos los miembros de la organización puedan realizar una difusión de la propia imagen de la organización.			
Objetivos: Influir en el comportamiento responsable y de calidad en el ámbito de la medicina ambulatoria preventiva. Informar a la ciudadanía sobre la actividad que viene desempeñando CENDIACQ.	Metas Incrementar al 50% el conocimiento que tiene la ciudadanía sobre los servicios médicos en CENDIACQ.	Indicadores de resultados #atención nuevos clientes #total atenciones Se dividirá el # de atenciones de los clientes nuevos para el total de atenciones.	
Impactos/Beneficios Esperados Mejoramiento en el posicionamiento ante potenciales clientes. Contribución a la consecución de los objetivos organizacionales.		Riesgos Identificados Escaza información Baja aceptación No ejecución del Plan.	
Entregables/Productos Información a público externo	Fecha Junio 2016	Hitos Entrevistas y encuestas a ciudadanía	Fecha Febrero 2017
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	Recursos Económicos \$5.000,00	Recursos Materiales Implementos publicitarios	Otros

PROYECTO 3.- Plan de Marketing

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

y aprovecharlos al máximo.

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

Tabla VI. Proyecto 5

Organización. - CENDIACQ	Nombre del Proyecto. - Plan de Marketing	Duración. - 1 Año	
Responsable: Jefe de Marketing	Localización Física. - CENDIACQ, Boyacá y Luque		
Costo Estimado: \$5.000,00	Financiamiento: Recursos Propios		
Marco Institucional. - Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados al seguro público de Salud y particulares en la Ciudad de Guayaquil.			
Justificación. - El plan de marketing para CENDIACQ, permitirá planificar con bastante garantía de éxito el futuro de la organización, brindando una capacidad de adaptación a los cambios que incidirá positivamente en el centro médico.			
Objetivos:			
Mejorar la satisfacción del paciente	Metas	Indicadores de resultados	
Desarrollar estrategias de marketing que permita impulsar una cultura preventiva de atención médica.	Lograr el 100% de pacientes satisfechos.	#clientes satisfechos #clientes encuestados	Determinar el grado de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios médicos de CENDIACQ. Se dividirá el total de clientes satisfechos para el total encuestado.
Impactos/Beneficios Esperados		Riesgos Identificados	
Satisfacción de las necesidades de los usuarios.		No cumplimiento del plan Análisis poco relevante	
Entregables/Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Servicios Médicos	Febrero 2017	Evaluación de las estrategias de marketing	Febrero 2018
Recursos Requeridos Estimados			
Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	\$5.000,00	Tecnología Implementos publicitarios	Medios publicitarios

Sobre quienes deben participar en la realización de un plan estratégico indicaron que:

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

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

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

El concepto de planificación estratégica que propone [15] menciona que la planificación es una toma de

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

Finalmente es indispensable que CENDIACQ, se maneje con indicadores de resultado y gestión a fin de validar el análisis estadístico realizado. Lo cual lleva a mirar el diseño y creación de un "ambiente" debe ser una acción deliberada para la mayor parte de las empresas de servicios. El "ambiente" se refiere al "contexto, físico en que se realiza un servicio y en que interactúa la empresa y el cliente. Por lo tanto, incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio".

IV CONCLUSIONES

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

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

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

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

V REFERENCIAS

- [1] Ancin, J. (2010) El plan estratégico. Madrid ESIC
- [2] Cueva, A., Loaiza, C. (2012) Plan estratégico para la empresa comercial “multillanta mendieta” de la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, periodo 2011 – 2015. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/2013>
- [3] Ancín, J. M. (2010). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC.
- [4] Maeste, J. (s.f.). PLANIFI. España: INDE PUBLICACIONES .
- [5] MATILLA, K. (2008). LOS MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA TEORÍA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS . BARCELONA : CARRERA EDICION S.I.
- [6] París Roche, F. (2010). La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Barcelona, España: Paidotribo.
- [7] Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través

del cuadro de mando integral. (E. D. Santos., Ed.)

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

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

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