



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DEL CENTRO MÉDICO PASTEUR DE LA
CIUDAD DE BAGUA, 2018**

Autor: Bach. María Cecilia Tello Mego

Asesor: Econ. Carlos Raúl Poémape Oyanguren M.Sc.

Registro: ()

BAGUA GRANDE – PERÚ

2019



**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DEL CENTRO MÉDICO PASTEUR DE LA
CIUDAD DE BAGUA, 2018**

Autor: Bach. María Cecilia Tello Mego

Asesor: Econ. Carlos Raúl Poémape Oyanguren M.Sc.

Registro: ()

BAGUA GRANDE – PERÚ

2019

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE
AMAZONAS

Dr. Policarpio Chauca Valqui
RECTOR

Dra. Flor Teresa García Huamán
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón
VICERRECTOR ACADÉMICO

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar
DECANO (e)

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, Carlos Raúl Poémape Oyanguren, docente de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de esta casa superior de estudios; como asesor de la tesis: **PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL CENTRO MÉDICO PASTEUR DE LA CIUDAD DE BAGUA, 2018**; elaborado por el bachiller María Cecilia Tello Mego, considero que cumple con los requisitos de fondo y de forma, por lo que DOY EL VISTO BUENO respectivo para su evaluación y sustentación correspondiente.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Bagua Grande, mayo del 2019



Econ. Carlos Raúl Poémape Oyanguren M.Sc.

Asesor

JURADO EVALUADOR



Mg. Adolfo Cacho Revilla

Presidente



M.Sc. Ricardo Rafael Alva Cruz

Secretario



Dr. River Chávez Santos

Vocal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, sentido de mi vida; a mi familia, en especial a mi querida mamá, por confiar en mí y apoyarme en cada decisión que he tomado en la vida y por todo el acompañamiento y ánimo en este camino, y a todos los que me han ayudado en este proyecto profesional.

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

De manera especial a mi asesor de tesis, por haberme guiado en todo este proceso y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas por haberme brindado tantas oportunidades para enriquecer mi conocimiento.



ANEXO 3-K

**DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

Yo María Cecilia Tello Mego
identificado con DNI N° 73328092 Estudiante()/Egresado (X) de la Escuela Profesional de
Administración de Empresas de la Facultad de:
Ciencias económicas y administrativas
de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la Tesis titulada: Propuesta de Plan estratégico para mejorar la gestión del Centro médico Pasteur de la ciudad de Bagua, 2018
que presento para obtener el Título Profesional de: Licenciada en Administración de Empresas
2. La Tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, y para su realización se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La Tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La Tesis presentada no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. La información presentada es real y no ha sido falsificada, ni duplicada, ni copiada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la Tesis para obtener el Título Profesional, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la Tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que la Tesis para obtener el Título Profesional haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 20 de Mayo de 2019

Firma del(a) tesista



ANEXO 3-N

**ACTA DE EVALUACIÓN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL**

En la ciudad de Chachagoyas, el día 15 de Mayo del año 2019, siendo las 10:15 horas, el aspirante:

defiende en sesión pública la Tesis titulada: Propuesta de Plan Estratégico para mejorar la gestión del Centro Médico Pasteur de la ciudad de Bagua, 2018.

para obtener el Título Profesional de Administración de Empresas a ser otorgado por la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ante el Jurado Evaluador, constituido por:

Presidente: Mg. Adolfo Cacho Revilla

Secretario: Msc. Ricardo Rafael Alva Cruz

Vocal: Dr. River Chávez Santos



Procedió el aspirante a hacer la exposición de la introducción, Material y método, Resultados, Discusión y Conclusiones, haciendo especial mención de sus aportaciones originales. Terminada la defensa de la Tesis presentada, los miembros del Jurado Evaluador pasaron a exponer su opinión sobre la misma, formulando cuantas cuestiones y objeciones consideraron oportunas, las cuales fueron contestadas por el aspirante.

Tras la intervención de los miembros del Jurado Evaluador y las oportunas respuestas del aspirante, el Presidente abre un turno de intervenciones para los presentes en el acto, a fin de que formulen las cuestiones u objeciones que consideren pertinentes.

Seguidamente, a puerta cerrada, el Jurado Evaluador determinó la calificación global concedida la Tesis para obtener el Título Profesional, en términos de:

Aprobado []

Desaprobado []

Otorgada la calificación, el Secretario del Jurado Evaluador lee la presente Acta en sesión pública. A continuación se levanta la sesión.

Siendo las 11:00 horas del mismo día y fecha, el Jurado Evaluador concluye el acto de sustentación de la Tesis para obtener el Título Profesional.

SECRETARIO

VOCAL

PRESIDENTE

OBSERVACIONES: _____

ÍNDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	III
VISTO BUENO DEL ASESOR.....	IV
JURADO EVALUADOR.....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO DE TESIS.....	VIII
ACTA DE EVALUACION DE SUSTENTACIÓN DE TESIS.....	IX
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Naturaleza del problema de investigación.....	1
1.2 Alcance del problema de investigación.....	1
1.2.1 Formulación del problema.....	2
1.3 Necesidad e importancia de realizar la investigación.....	2
1.3.1 Objetivo general.....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.4 Antecedentes.....	2
1.4.1 Para un solo autor.....	2
1.4.2 Para dos autores.....	5
1.4.3 Para tres o más autores.....	6
1.5 Bases teóricas.....	7
1.5.1 Plan estratégico.....	7
1.6 Definición de términos básicos.....	17
II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	19
2.1 Método de investigación.....	19
2.2 Tipo y nivel de investigación.....	19
2.3 Diseño de la investigación.....	19
2.4 Población, muestra y muestreo.....	19
2.5 Operacionalización de variables.....	20
2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
2.7 Análisis de datos.....	21

III. RESULTADOS.....	22
3.1 Diagnóstico de las percepciones, actitudes y aptitudes del personal directivo y administrativo del Centro Médico Pasteur, también los intereses y requerimientos de los clientes.....	22
3.1.1 Resultados de la oferta.....	22
3.1.2 Resultados de la demanda.....	37
3.2 Análisis interno y externo para identificar los recursos de la demanda.....	42
3.3 Diseño del Plan Estratégico.....	44
3.3.1 Momento enunciativo.....	44
3.3.2 Momento analítico.....	45
3.3.3 Momento de síntesis.....	50
3.3.4 Momento normativo y estratégico.....	50
IV. DISCUSIÓN.....	54
V. CONCLUSIONES.....	57
VI. RECOMENDACIONES.....	59
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60
VIII. ANEXOS.....	62
Anexo N° 01: Entrevista exploratoria.....	63
Anexo N° 02: Encuesta a clientes del centro médico.....	70
Anexo N° 03: Fotografías entrevistando al personal directivo y administrativo.....	71

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Edades del personal directivo del Centro Médico Pasteur S.R.L.....	22
Tabla N° 2: Puesto o cargo en el Centro Médico Pasteur S.R.L.....	23
Tabla N° 3: Nivel educativo del personal del Centro Médico Pasteur S.R.L.....	24
Tabla N° 4: Tiempo que labora en el Centro Médico Pasteur S.R.L.....	25
Tabla N° 5: ¿Podría describir cuál es la actividad principal del centro médico Pasteur?....	26
Tabla N° 6: ¿Puede indicar sí conoce la misión y visión de este centro médico?.....	26
Tabla N° 7: Respecto a la visión de esta empresa.....	27
Tabla N° 8: Respecto a la misión.....	27
Tabla N° 9: Respecto al modelo de negocio.....	28
Tabla N° 10: En cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro médico Pasteur.....	30
Tabla N° 11: ¿Cuándo un cliente tiene un problema o queja, esta empresa muestra un sincero interés por resolverlo?.....	34
Tabla N° 12: ¿Cuenta con un plan de contingencia o capacitaciones para resolver problemas o quejas?.....	34
Tabla N° 13: Respecto a su desempeño laboral ¿Evalúan su trabajo?.....	35
Tabla N° 14: A su parecer, ¿Los clientes que acuden al centro médico Pasteur quedan satisfechos con el servicio que Ud. le ofrece?.....	35
Tabla N° 15: ¿Considera que cumple con las expectativas que los clientes esperan del servicio que usted ofrece?.....	35
Tabla N° 16: ¿Ha recibido entrenamiento o capacitaciones sobre cómo tratar a los clientes en esta empresa?.....	35
Tabla N° 17: ¿Cómo es el ambiente de trabajo donde desarrolla sus actividades?.....	36
Tabla N° 18: ¿En su puesto de trabajo tiene lo necesario para poder trabajar?.....	36
Tabla N° 19: Según su experiencia, ¿Qué se debería hacer en el centro médico Pasteur, para mejorar el servicio y tener clientes satisfechos o contentos?.....	36
Tabla N° 20: ¿Cuál considera Ud. que son sus ventajas competitivas?.....	36
Tabla N° 21: Matriz FODA.....	50
Tabla N° 22: Cuadro de lineamientos de la Planificación.....	51
Tabla N° 23: Cuadro de lineamientos de la Organización.....	52
Tabla N° 24: Cuadro de lineamientos de la Dirección y Control.....	53

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Edades del personal directivo del Centro Médico Pasteur S.R.L.....	22
Gráfico N° 2: Puesto o cargo en el Centro Médico Pasteur S.R.L.....	23
Gráfico N° 3: Nivel educativo del personal del Centro Médico Pasteur S.R.L.....	24
Gráfico N° 4: Tiempo que labora en el Centro Médico Pasteur S.R.L.....	25
Gráfico N° 5: Género de los encuestados.....	37
Gráfico N° 6: Edades de los encuestados.....	38
Gráfico N° 7: Tipo de cliente.....	38
Gráfico N° 8: Tipo de servicio utilizado.....	39
Gráfico N° 9: Opinión sobre el servicio médico.....	39
Gráfico N° 10: Opinión sobre el servicio administrativo y atención al cliente.....	40
Gráfico N° 11: Opinión sobre cuál cree que sea la misión del centro médico.....	40
Gráfico N° 12: Opinión sobre lo que debería mejorar el centro médico.....	41
Gráfico N° 13: Estructura organizacional.....	43
Gráfico N° 14: Árbol de problemas: Causa – efecto.....	48
Gráfico N° 15: Árbol de objetivos.....	49

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo central: Proponer un plan estratégico que permita al centro médico Pasteur mejorar su gestión en la ciudad de Bagua; por cuanto ya logró posicionarse como centro médico especializado. Para ello planteamos la siguiente interrogante: ¿De qué manera una propuesta de plan estratégico mejorará la gestión del centro médico Pasteur de la ciudad de Bagua? La hipótesis: Una propuesta de plan estratégico sí mejorará la gestión del centro médico Pasteur de la ciudad de Bagua. Con la utilización de métodos y procedimientos de la recolección de datos, encuestas a los clientes, entrevista al personal estratégico se logrará identificar la propuesta adecuada para este establecimiento de salud particular. El tipo de investigación fue de carácter descriptivo usando el diseño de investigación descriptivo no experimental transeccional. Al proponer el Plan Estratégico como una medida de mejora, constituye una herramienta importante al facilitar las condiciones, la estructura y los resultados con participación y aportes de sus elementos, herramientas y técnicas que gestionan de manera adecuada de plantear objetivos y metas organizacionales.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, plan estratégico, gestión, centro médico.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to: Propose a strategic plan that allows the medical center Pasteur to improve its management in the city of Bagua; because it has already managed to position itself as a specialized medical center. To do this, we pose the following question: How will a strategic plan proposal improve the management of the Pasteur medical center in the city of Bagua? The hypothesis: A proposed strategic plan will improve management of the Pasteur medical center in the city of Bagua. With the use of methods and procedures of data collection, customer surveys, interviews with strategic personnel will be able to identify the appropriate proposal for this particular health facility. The type of research was of a descriptive nature using the descriptive non-experimental transectional research design. When proposing the Strategic Plan as an improvement measure, it constitutes an important tool to facilitate the conditions, structure and results with participation and contributions of its elements, tools and techniques that manage in an appropriate way to set organizational objectives and goals.

Keywords: Strategic planning, strategic plan, management, medical center.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Naturaleza del problema de investigación

En la ciudad de Bagua existe un sólo centro médico especializado, de nombre Pasteur, el cual es clasificado como establecimiento de salud sin internamiento, según el artículo 45 del Decreto Supremo N° 013-2006-SA Reglamento de establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo, emitido por la Presidencia de la República (2006). El cual funciona desde el 12 de agosto del año 1996 brindando servicios de consultorios médicos especializados, laboratorio clínico, medicina física, ecografías, rayos x y electrocardiograma. Se ubica en el Jr. Comercio N° 479, a escasos metros de la plaza principal de esta ciudad. Y dentro de las infracciones a evitar, se encuentran establecido en su artículo 132 del mismo reglamento: No contar con los documentos de gestión técnico administrativos que exige el reglamento.

En el Art. 37 de la Ley General de Salud, se encuentra establecido lo siguiente: Los establecimientos de salud y los servicios médicos de apoyo, cualquiera sea su naturaleza o modalidad de gestión, deben cumplir los requisitos que disponen los reglamentos y normas técnicas que dicta la autoridad de salud de nivel nacional relación a planta física, equipamiento, personal asistencial, sistemas de saneamiento y control de riesgos relacionados con los agentes ambientales físicos, químicos, biológicos y ergonómicos y demás que proceden atendiendo a la naturaleza y complejidad de los mismos. La autoridad de salud de nivel nacional o a quien ésta delegue, verificará periódicamente el cumplimiento de lo establecido en la presente disposición.

1.2 Alcance del problema de investigación

Toda persona tiene derecho a exigir que los bienes destinados a la atención de su salud correspondan a las características y atributos indicados en su presentación y a todas aquellas que se acreditaron para su autorización. Así mismo, tiene derecho a exigir que los servicios que se le prestan para la atención de su salud cumplan con los estándares; de calidad aceptados en los procedimientos y prácticas institucionales y profesionales. Congreso de la República. (1997).

A pesar de posicionarse en el mercado de la provincia de Bagua este centro médico especializado, es notorio cierto nivel de insatisfacción por parte del personal directivo y/o administrativo al carecer de un plan estratégico idóneo y actualizado para centros médicos.

1.2.1 Formulación del problema

¿De qué manera una propuesta de plan estratégico mejorará la gestión del centro médico Pasteur de la ciudad de Bagua?

La hipótesis: Una propuesta de plan estratégico sí mejorará la gestión del centro médico Pasteur de la ciudad de Bagua.

1.3 Necesidad e importancia de realizar la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer un plan estratégico que permita al centro médico Pasteur mejorar su gestión en la ciudad de Bagua.

1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar percepciones, actitudes y aptitudes del personal directivo y administrativo del Centro Médico Pasteur; así como los intereses y requerimientos de los clientes.
- Análisis interno y externo para identificar los recursos de la demanda.
- Diseñar un plan estratégico para el centro médico Pasteur.

1.4 Antecedentes

1.4.1 Para un solo autor

Santos, C. (2016), en su tesis titulada: Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte Ave Fénix SAC; presentado a la Universidad Nacional de Trujillo – Perú, para optar el grado de maestro en ciencias económicas. Cuyo objetivo principal de la investigación es la elaboración de una propuesta estratégica de la empresa de transporte Ave Fénix

SAC. El método utilizado es el descriptivo a través de la observación y el método analítico. El investigador llegó a la conclusión siguiente:

- Que, al aplicar el plan estratégico propuesto y según los resultados obtenidos permitirá a la empresa aprovechar las expectativas de desarrollo y el auge económico del país para la mejora de su rentabilidad.

Ramírez, Y. (2015) en su tesis: El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos - Lima, 2013; presentado a la Universidad San Martín de Porres – Perú, para optar el grado académico de doctor en educación. Presenta como objetivo establecer la relación que existe entre el planeamiento estratégico y la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Chorrillos. La investigación que se propone es de tipo sustantiva y nivel descriptivo. Concluyéndose a través de lo siguiente:

- La investigación demuestra que sí existe la relación significativa entre la misión del planeamiento estratégico de las instituciones educativas públicas del nivel primaria distrito de Chorrillos con la calidad de gestión.
- Respecto a la dimensión las estrategias del planeamiento estratégico, se reporta que ésta se relaciona significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.
- Se ha podido demostrar que existe una relación estadísticamente significativa entre las metas del planeamiento estratégico y la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.
- Respecto a la dimensión FODA del planeamiento estratégico, se reporta que ésta se relaciona significativamente con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Chorrillos.

Mendoza, L. (2014), en su tesis: Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez; presentado a la Universidad Nacional de Cartagena -

Colombia, para optar el título de administrador de empresas. Cuyo objetivo general es: Formular el plan estratégico 2013- 2017 para la empresa Patricia Ramírez. La metodología de la investigación es de carácter descriptivo. Concluyéndose:

- La propietaria de la empresa Patricia Ramírez, a pesar de ser una persona organizada y con mentalidad de mejoramiento continuo, no se habían percatado de la importancia de elaborar un plan estratégico para su empresa. Por tal motivo, el investigador del presente trabajo, y a raíz de sus conocimientos académicos, sintió la necesidad de proponerle a la propietaria la realización de un plan estratégico; este proyecto le permitirá a la empresa objeto de estudio tomar parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, y de esta forma estar preparados para enfrentar las exigencias o requerimientos del entorno actual.

Chacón, M. (2013), en su tesis titulada: Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de Toacaso; presentado a la Universidad Técnica de Cotopaxi - Ecuador, para obtener el título profesional de ingeniero industrial. Su objetivo general es: Determinar cómo se está llevando la administración organizacional tendientes a establecer los procesos y estrategias a implementarse, en pro de mejorar la gestión institucional y elevar el nivel de satisfacción de las necesidades financieras de los clientes de la CAC San Antonio de Toacaso, a través de servicios ágiles y oportunos. Así mismo la investigación fue del tipo descriptiva utilizando la metodología no experimental. Llegando a plantear las siguientes conclusiones:

- Toda organización o institución financiera desde el marco operativo y logístico debe estar provista de un marco filosófico, operativo y organizacional en donde se plasme la misión y visión que dirige el accionar de la empresa; por ende, la CAC San Antonio de Toacaso, basa su gestión en la teoría y fundamentos técnicos que aportan los diferentes autores que se dedican al análisis y mejora de las estrategias financieras.

- La CAC San Antonio de Toacaso no cuenta con un plan de marketing y mercadeo agresivo que contemple estrategias de publicidad y promociones que haga conocer y llegue al cliente actual y potencial.

1.4.2 Para dos autores

Bedoya, Y. y Domínguez, D. (2011), en su tesis: Propuesta de un plan estratégico para la empresa Fundelec Ltda para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos, presentado a la Universidad Autonoma de Occidente – Colombia, para obtener el título profesional de administración de empresas. El objetivo de la investigación fue diseñar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Fundelec Ltda, que le permita afrontar y aprovechar el TLC entre Colombia y EE.UU. Su objetivo general es: Diseñar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Fundelec Ltda, que le permita afrontar y aprovechar el TLC entre Colombia y EE.UU. Los investigadores concluyeron:

- Que se detallaron los aspectos de mejora que debe trabajar la empresa Fundelec Ltda a partir del diagnóstico interno y externo, con el fin de poder afrontar y aprovechar el TLC de Colombia y Estados Unidos, y a cada aspecto de mejora se establecieron recomendaciones como punto de partida para diseñar el plan estratégico. Finalmente se diseñó el plan estratégico direccionado a la nueva misión y visión planteada a la empresa y con base en el diagnóstico documentado. Se mapearon los objetivos y estrategias para contrarrestar las amenazas y potencializar las oportunidades, y a cada estrategia se establecieron las tareas que la empresa desarrollara. Se realizó continuo seguimiento para garantizar el cumplimiento de lo propuesto y el éxito de la empresa.

Cano, A. y Cifuentes, D. (2011), en su tesis: Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.; presentado a la Universidad de La Salle – Colombia, para obtener el título en administración de empresas. El objetivo principal de dicha investigación es: Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda. Metodológicamente, es a través de una investigación descriptiva. Los investigadores concluyeron:

- La planeación estratégica es una herramienta de gestión; como tal, su implementación en la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia de la empresa y cada una de sus áreas.
- La ausencia de un plan para el área comercial no ha permitido que la empresa se posicione en el lugar deseado.
- La no utilización de promoción y publicidad ha limitado el mercado, es decir, solo un segmento tiene conocimiento de la empresa. Por esta razón existe una dependencia de pocos clientes.
- La falta de un adecuado diseño y una mala distribución de la planta, afecta directamente la producción y el rendimiento de los empleados en las distintas áreas de la empresa.
- En último lugar por medio del diagnóstico empresarial, su análisis y posterior aplicación del plan estratégico se cumplirá la totalidad de los objetivos, general y específicos, y metas que se formularon al inicio del proyecto; se comprobará la hipótesis y se dará solución a los problemas encontrados en el análisis FODA, por medio de la planeación estratégica propuesta por los investigadores, la cual guiará a la compañía al futuro deseado por sus directivas.

1.4.3 Para tres o más autores

Díaz, A.; Romero, C.; Quiñonez, J.; Agapito, J. y Wong, R. (2012) en su tesis: Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú; presentado a la Pontificia Universidad Católica del Perú, para optar al grado académico de Magíster en Administración de Negocios Globales. El objetivo general es: Alcanzar la integración del sistema de gestión informática del sector salud para 2022. Llegando a las principales conclusiones:

- No existe la capacidad para atender a toda la demanda de pacientes, especialmente en el sector público, donde el desorden de las diferentes islas de base de datos e infraestructura tecnológica, así como la falta de profesionales calificados y recursos económicos, dificultan la atención y cobertura de atención de salud no solamente en grandes ciudades del Perú, si también en zonas geográficamente remotas y alejadas.

- La tele presencia o atención médica remota, unificación e integración de todas las bases de datos de las instituciones de salud del estado peruano, contratación y preparación de personal tecnológico calificado, así como una política de retención de valores para asegurar los niveles de servicio requeridos, mejorará la atención a más pacientes a lo largo del territorio nacional, sobre todo en zonas alejadas y con personas de bajos recursos económicos.
- El estado peruano precisa de una política de capacitación y retención de los profesionales certificados en servicios de gestión informática, para asegurar no solo el desarrollo del plan estratégico, sino también la ejecución del mismo y los niveles de atención requeridos para cumplir con lo dispuesto por el plan.

1.5 Bases teóricas

1.5.1 Plan estratégico

Según Mendoza, P. & Robles, L. (2000) mencionan:

De acuerdo con Carlos Matus en Epistemología de la Planificación, esta puede ser conceptualizada como el pensamiento que precede y preside la acción, vale decir, el que antecede y orienta.

Habría que hacer una sutil diferencia entre la planificación y el planeamiento o planeación. Así, se suele reservar el término planificación para el empleo del proceso antes analizado a ámbito macro, como por ejemplo sucede al aplicarlo al proceso productivo de un país. En este mismo sentido, se suele emplear el término planeamiento o planeación, cuando nos referimos al mismo proceso, pero aplicado al interior de organizaciones o empresas. De esta manera, el planeamiento resulta siendo parte del proceso gerencial, y es así entendida desde los procesos de formalización de las funciones administrativas.

Lo estratégico

- Es el conjunto de movimientos tendientes a poner el objetivo al alcance, Testa (1982).
- Es el uso de los movimientos tácticos en el sentido del objetivo que se busca alcanzar. La táctica es el uso de los recursos, en síntesis, de poder, para la

obtención de resultados o logros parciales en el sentido del alcance de los resultados generales del proceso de planificación. Mientras la estrategia no puede alcanzar resultados sin adecuadas formulaciones tácticas, estas carecen de sentido y dirección fuera de una determinada estrategia. Rovere (1993).

- Las cinco P de la estrategia de Mintzberg, la definen como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. En consecuencia, no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado. La estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas. Mintzberg (1977).

Plan estratégico: Es el documento que recoge lo que el planeamiento estratégico ha analizado y propuesto para la organización, y debe servir de guía obligada y permanente de las acciones de la organización. El documento plan no necesariamente recoge la riqueza del proceso de análisis y reflexión que condujo al plan, y muchas veces omite ex profeso elementos que se consideran de manejo reservado. Por ello, debemos entender al documento plan estratégico como uno de los elementos del proceso de planeamiento, cuyo propósito, más que registrar el mismo, es servir como instrumento de comunicación sobre las conclusiones principales del proceso.

Planificando estratégicamente

Según Mendoza, P. & Robles, L. (2000) mencionan:

El planeamiento estratégico es un proceso continuo que se inicia con el establecimiento de la misión institucional, así como sus objetivos generales y específicos, y las estrategias y políticas para lograrlas; finalmente, expresa estas últimas en planes detallados.

Un plan estratégico fallará si existe alguna de estas tres condiciones:

- Sí el análisis no fue bueno y exhaustivo.
- Si hubo cambios sumamente bruscos e inesperados en el entorno, que no podían ser previstos.
- Sí el plan no se aplicó de acuerdo con lo diseñado, o como se esperaba.

Los momentos del planeamiento estratégico son seis:

a) **Momento enunciativo**

Es aquel en el que se hacen las declaraciones que caracterizarán a la organización. Los resultados que se deben obtener son la redacción de la misión, la descripción de la visión y la identificación de los productos de la organización.

- **La misión**

En planeamiento estratégico, nos referimos a la declaración de principios de la organización, a la declaratoria explícita de su razón de ser. Como dice Drucker, la misión expresa claramente cuál es nuestro negocio. Al decir negocio debe entenderse a la actividad primordial a la que nos dedicamos, y no en el sentido crematístico de la palabra.

Tiene importancia porque es el eje sobre el que se desarrollará el resto del proceso de planeamiento estratégico. Las acciones se definirán para cumplir con la misión, los elementos que se encuentran fuera o dentro de la organización calificarán de favorables o desfavorables, en función de la misión; una organización creará valor para su comunidad, si cumple con su misión. Es muy importante que se redacte para que todos los miembros de la organización la conozcan, y sepan por qué integran o para qué se incorporan a ella.

Un modelo práctico para la redacción de la misión es aquel que da respuestas a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿En dónde colocamos aquello que hacemos?, Lo que hacemos, ¿se caracteriza por algo en especial?

- **La visión**

En planeamiento estratégico, es la descripción detallada del futuro de nuestra organización, es decir es la declaración de lo que queremos para nuestra empresa, de lo que queremos construir para ella, el a dónde queremos llegar en un determinado tiempo.

Su importancia radica en que nos permitirá identificar claramente lo que queremos lograr, lo que se deberá conseguir como fruto de nuestras acciones. En otras palabras, todo lo que haga la organización en términos de su desarrollo tiene que tener una relación con ese futuro

visionado. La visión orientará nuestros esfuerzos, dándole coherencia y sentido al accionar organizacional.

Debe ser una creación colectiva, una redacción que refleje la perspectiva, las expectativas, los valores, los ideales que se tengan en común.

No debe ser una descripción de las cosas que queremos tener en el futuro, de equipos, sino más bien cómo vemos a nuestra organización desarrollada en el tiempo que hemos previsto.

Debe redactarse para un futuro determinado, para un tiempo determinado en el mañana. En las organizaciones como las nuestras, se recomienda redactarse para un futuro de tres a cinco años. Tratar de planificar para un plazo mayor, como diez años o más, puede ser muy aventurado, debido a que la planificación estratégica no es un juego de adivinar o de azar. Es diseñar las condiciones para un futuro realizable. Así como la misión debe ser realista, la visión debe ser realizable, creíble, y jamás debe ser utópica. Finalmente debe redactarse en tiempo presente, cómo si ya estuviera realizándose.

- **Identificando nuestros productos**

Toda organización se prepara entorno a aquello que produce, pues esto es lo que va a hacer que justifique su existencia, sean bienes o servicios, las organizaciones tienen productos.

Producto es el conjunto de actividades que realiza la organización, destinadas a satisfacer una necesidad identificable en forma separada por el usuario, y que puede motivar su decisión de preferir o no nuestros servicios. La definición de producto deberá llevar a la identificación de habilidades transferibles expresadas en términos de las necesidades del mercado, en lugar de la referencia a las especificaciones de ingeniería que lo conforman, para ello debemos ubicar el producto dentro del conjunto de las alternativas de uso o compra que percibe el consumidor. Así mismo, hay que considerar que los conceptos de producto y mercado son inseparables. Un producto vendido en un mercado constituye un sector estratégico, este es la base de la estrategia

empresarial. La institución debe elaborar tantas estrategias diferentes como sectores estratégicos tenga.

b) Momento analítico

Una vez definido nuestra misión y visión, es necesario que analicemos a nuestra organización, porque somos conscientes que ella no existe de manera aislada o inconexa con otras organizaciones o instancias que existan en el medio.

Para ello debemos analizarla desde el plano del entorno y del intorno:

✓ **Análisis del entorno**

Es a través de dos tipos:

Del entorno epidemiológico, son valiosos las siguientes informaciones, para el caso de una organización de salud:

- Población a la que debemos atender.
- Estructura poblacional, por edad y por sexo.
- Estructura de morbilidad y mortalidad local.
- Estructura de demanda: morbilidad en consulta externa, en hospitalizaciones, en emergencia.
- Incidencias y prevalencias de los daños y riesgos más frecuentes.
- Identificación de los factores de riesgo y de riesgos atribuibles en población de los principales problemas en salud.

Del entorno organizacional, deben ser en dos niveles:

• **Del entorno organizacional inmediato**

Porter identifica a las cinco fuerzas del entorno empresarial:

Clientes, actuales y potenciales, debemos identificarlos quienes son, si están aumentando o disminuyendo, si tenemos una relación de fidelidad, o si no podemos estar seguros de que permanezcan usando nuestros servicios. También identificar su características económicas, sociales, culturales y cualquier otro aspecto que ayude a identificarlos mejor. Los clientes potenciales son aquellos que actualmente no usan el servicio, pero que vislumbramos que podrían ser a futuro un grupo que se incorpore a nuestra cartera de clientes.

Competidores, actuales y potenciales, es cuando alguien produce el mismo servicio o un servicio sustituto del nuestro y para el mismo segmento del mercado. Entonces identificarla si la competencia es muy grande o no, si su conducta es de agresivo mercadeo o muy pasiva. Es muy importante conocer muy bien a la competencia, porque es casi seguro que ellos nos conocen también muy bien. Los competidores potenciales son aquellos que hoy no están en el escenario, pero que en algún momento aparecerán para disputarnos la preferencia de nuestros clientes.

Aliados, actuales y potenciales, son aquellos agentes u organizaciones que comparten nuestros objetivos, y que en función a dicha coincidencia establecen o pueden establecer con nosotros relaciones de colaboración.

Debemos tener la capacidad creativa de poder ver y hacer que los oros vena que tenemos intereses comunes, con esfuerzos de conjunto y coordinados, podemos alcanzar beneficios mutuos.

Proveedores, actuales y potenciales, son todas aquellas personas o instituciones que nos proporcionan insumos, bienes o servicios, necesarios para que podamos desarrollar nuestras actividades.

Si dependemos de un solo proveedor, es una relación monopólica desfavorable para la organización. Si tenemos varios proveedores en el mercado y dispuestos a atender nuestros requerimientos, estaremos en mejores condiciones de negociar.

Productos, o servicios sustitutos, es aquel que desde la perspectiva del usuario satisface sus necesidades.

Ciertamente este actor social puede atender parte de nuestros usuarios o clientes. Por ello hay que identificarlos adecuadamente, para determinar si tienen mucha presencia en nuestro entorno, o son muy discretos, la naturaleza o impacto de sus servicios en la zona, y cómo se interrelaciona con el nuestro.

- **Del entorno organizacional mediato**

Identificar aquellas fuerzas que sin estar en contacto o relación evidente, existen e influyen en mayor o menor manera al desempeño de la organización, y son:

- **Factores sociales**, caracterizan a la población que atendemos, en los diversos órdenes como lo cultural, lo religioso, los hábitos, las costumbres, lo organizacional, etc., así como los de tipo ocupacional, la desocupación, la delincuencia, la violencia, la presencia de drogas, prostitución, y todo aquello que sea pertinente para nuestro análisis, que pueda influir en la oferta o en la demanda de servicios.
- **Factores económicos**, es la capacidad económica de la población objetivo, las actividades económicas primordiales y su tendencia expansiva o de retracción, la situación de estabilidad o de inestabilidad monetaria, los ingresos promedios por grupos de población de interés, etc.
- **Factores políticos**, trata sobre los aspectos legales que rigen a los servicios del sector en general y a los de nuestro tipo en particular, como la constitución política, las leyes y decretos, lineamientos de política del sector, lo que dictaminan y cómo influyen ello en nuestra organización.

Hay que considerar si existe en el entorno estabilidad o turbulencia política, y si ello influye en nuestra organización.

- **Factores tecnológicos**, a aquellas bondades que ofrece la tecnología y que sería necesario para hacer mejor nuestro trabajo. Debe considerarse si lo que necesitamos de la tecnología existe, si está disponible en el mercado, y si es asequible en términos económicos para nosotros. Debería incluir la tecnología que los competidores ya disponen y que nos ponen en desventaja para competir.

✓ **Análisis del intorno**

Es el momento de ingresar al interior de la organización y analizar los componentes que la integran, en función a estructura, procesos y resultados:

- **Estructura**, considerar lo siguiente:

Infraestructura, la construcción física que disponemos, si es suficiente o no, si es alquilada o propia, su estado de conservación, si es suficiente, así como su buen estado.

Equipamiento, tener en cuenta los equipos con lo que se dispone para el trabajo que realizamos, los que se tiene, los que están operativos, si están siendo utilizados en nivel óptimo. Identificar lo que nos hace falta, nuestras carencias y necesidades en equipos.

Recursos humanos, es el personal con el que contamos. Debemos evaluar si tenemos la cantidad suficiente de personas para el trabajo que realizamos, si son insuficientes, o si tenemos más de lo necesario. Analizar su nivel de capacitación, calificación, si están motivados, identificados con la organización, o si hay un ambiente desfavorable.

Recursos financieros, aquellos elementos que, a partir del capital, son requeridos necesariamente para hacer posible el funcionamiento de una empresa. La infraestructura, los equipos, las horas hombre que contamos con el personal, los servicios, los insumos, etc., son los recursos financieros con lo que disponemos.

- **Procesos**, considerar lo siguiente:

Técnicos asistenciales, referido a los protocolos.

Técnicos administrativos, referido a los documentos de gestión: el reglamento de organización y funciones incluido organigramas, los manuales de organización y funciones, los manuales de normas y procedimientos. Verificar si existen, si están actualizados, oficializados, difundidos.

De los sistemas administrativos, comprenden a los procesos de los sistemas de personal, de logística, de economía, sistemas de información, de control interno y/o auditoría. Identificar si estos

están orientados hacia los usuarios o clientes, para satisfacer las necesidades de la organización.

Cultura organizacional, es el conjunto de conductas, sentimientos, actitudes del grueso del personal, que pese a no estar formalizado en ningún documento está frecuentemente arraigado y es difícil modificar. Puede haber dentro de la organización la cultura del chisme, de los rumores, de la desconfianza, o puede haber culturas más positivas, cómo la del buen desempeño, del trabajo en equipo, de la identificación institucional, de la superación, etc.

Clientes internos, aquellas instancias que en esta relación solicitan, necesitan o requieren de otras para realizar su trabajo. Establecer la percepción del buen trato o no.

Proveedores internos.

- **Resultados**, todo lo que se hace se puede medir, es necesario ver si hemos evaluado:

La calidad de nuestros productos, no desde nuestra subjetividad sino desde lo que dicen los estándares.

El cumplimiento de nuestras metas, si lo que tenemos programado realizar para el año se está cumpliendo en los plazos previstos.

Porcentaje de la ejecución presupuestal, si lo que tenemos presupuestalmente para el año se está cumpliendo en lo previsto.

El monto de ingresos propios generados, si corresponde, evaluar si esta aumentó, disminuyó o está dentro de lo previsto.

Los indicadores de productividad, hay una infinidad de indicadores que deberíamos evaluar cotidianamente para saber cómo producimos y si corresponde a niveles de eficiencia o no.

Los indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, de equidad, según corresponda.

La satisfacción del usuario, no lo que nosotros creemos, sino el resultado de medir la opinión de nuestros clientes a través de encuestas.

c) Momento de síntesis

Realizar el análisis FODA, cada año, cada seis meses o cada tres meses., para evaluar nuestras actividades, los programas, etc. Esta matriz se conoce del tipo 2 x 2, llamada matriz descriptiva, en contraposición a la matriz de consistencia vertical, porque permite hacer un análisis de mayor profundidad.

Se trata de establecer una relación directa entre las características del intorno organizacional y el entorno, al identificar qué fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas, estaremos dándonos cuenta de cuáles de las fortalezas son más importantes, y cuáles no. Lo mismo ocurre con las debilidades, pues sabremos cuáles nos exponen más ante las amenazas o cuales nos impiden aprovechar las oportunidades.

d) Momento normativo

Establecemos los objetivos, son los enunciados que expresan claramente, con precisión el resultado de las acciones de las organizaciones.

Los objetivos tienen el valor de guiarnos, de decirnos lo que debemos alcanzar al realizar las actividades de la organización.

Se tiende a confundir muchas veces objetivos con metas.

Metas, es el punto a donde se quiere llegar, a donde apuntan todos los esfuerzos. Y objetivos, como un concepto mayor, superior a metas.

Las metas son la expresión cuantificable, medible, numérica de los objetivos. Los objetivos deben responder con claridad a algunas interrogantes: es decir qué se va hacer, a quién involucra, en dónde se va a hacer, cuándo se va a hacer, y cuánto se va a hacer. Lo que nunca responde un enunciado de objetivo es el cómo se va a hacer.

Debemos definir los objetivos para nuestro plan estratégico, estableciéndose en función de:

- La misión institucional, la visión institucional, a las fortalezas, a las oportunidades, a las debilidades y a las amenazas.

e) **Momento estratégico**

Hay que elegir la estrategia para nuestra organización. Existiendo dos:

- **Estrategias cooperativas**, o de poder, aquellas que nos permiten hacer lo que deseamos, conseguir lo que queremos. Entre todos los actores sociales de un escenario se distribuyen cuotas de poder, unas mayores que otras, que son necesarias para tener mejores posibilidades de alcanzar nuestros objetivos.
- **Estrategias competitivas**, o de mercado, llamadas estrategias competitivas genéricas, lo que buscan son permitir posesionarse en el mercado, es decir lograr captar un segmento importante del mercado, y que nuestros clientes nos prefieran. Son de dos tipos: de diferenciación y de liderazgo de costos.

f) **Momento táctico operacional**

Construyendo la viabilidad de nuestro plan.

Para realizar los objetivos es necesario diseñar una estrategia, y esta se lleva a cabo en base a pasos coherentes y estructurados de manera secuencial. A esos pasos les llamamos tácticas.

Estas tácticas los vamos a formular en el plan de acciones estratégicas inmediatas o PAEI. En él se debe resumir el paso de objetivos a actividades. Por cada objetivo se debe establecer las acciones estratégicas inmediatas. Morrisey recomienda que lo ideal es que se identifiquen de cinco a diez acciones estratégicas inmediatas por cada objetivo.

1.6 Definición de términos básicos

Planeamiento estratégico

Es un proceso por el cual una organización es analizada desde su interior para poder encontrar el camino creativo a la visión, al futuro que se ha trazado, y lo hace usando el pensamiento estratégico. Ese proceso se va a traducir en un plan estratégico. Mendoza, P. & Robles, L. (2000).

Pensamiento estratégico

Es una forma racional de entender los fenómenos que explican una situación actual e identificar y aprovechar sistemáticamente las oportunidades que encuentra en el entorno. Para ello se apoya en la creatividad y en el impulso del liderazgo. Es una capacidad desarrollada en la constancia y que permite ojear el panorama y ver más allá de lo que es evidente para otros, ver antes lo que otros aún no han percibido. No consiste en una suerte de adivinar, de ninguna manera; es más bien poder evaluar conclusiones de alta probabilidad, y que son incorporados al desarrollo de caminos para alcanzar los objetivos. El pensamiento estratégico es aplicable a nivel organizacional, en lo privado como en lo público, e incluso a nivel personal. Mendoza, P. & Robles, L. (2000).

Plan estratégico

Es el documento que recoge lo que el planeamiento estratégico ha analizado y propuesto para la organización, y que debe servir de guía obligada y permanente de las acciones de la organización. El documento plan no necesariamente recoge la riqueza del proceso de análisis y reflexión que condujo al plan, y muchas veces omite ex profeso elementos que se consideran de manejo reservado. Por ello, debemos entender al documento plan estratégico como uno de los elementos del proceso de planeamiento, cuyo propósito, más que registrar el mismo, es servir como instrumento de comunicación sobre las conclusiones principales del proceso. Mendoza, P. & Robles, L. (2000).

Gestión

La palabra gestión proviene de gestus, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo. La palabra gestión proviene directamente de gestio-onis: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con gesta, en tanto historia de lo realizado, y con gestación, llevar encima. Huergo, J. (2000).

Centro médico

Es un establecimiento de salud sin internamiento, de régimen ambulatorio, para atención de salud con fines de prevención, promoción, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, dirigidas a mantener o restablecer el estado de salud de las personas. Presidencia de la República. (2006).

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Método de investigación

Es del tipo descriptivo por cuanto reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto del estudio. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental, según Bernal (2010).

2.2 Tipo y nivel de investigación

La investigación es del tipo Descriptivo.

2.3 Diseño de la investigación

Al ser la investigación de tipo Descriptivo, le corresponde el diseño no experimental transeccional.

2.4 Población, muestra y muestreo

P1: La población son 4 personas que laboran en este centro médico: el gerente general, el sub gerente y dos socios.

M1: El tamaño de la población asciende a cuatro personas consideradas como personal directivo y/o gerencial de este centro médico.

P2: La población está compuesta por 360 clientes que acuden regularmente en un mes a realizarse algún tratamiento o consulta médica.

M2: El tamaño de la población asciende a 72 clientes, la cual se calculó con la formula siguiente:

	$Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N$		$0.95^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 200$		81.23		
n =	-----	n =	-----	n =	-----	n =	72
	$E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q$		$0.05^2 (360-1) + 0.95^2 \times 0.50 \times 0.50$		1.12		

En cuanto al muestreo, para la presente investigación se usará el muestreo no probabilístico por conveniencia.

2.5 Operacionalización de variables

Variables	Dimensión	Indicador	Instrumento
Independiente: Plan estratégico	- Establecer una agenda para el cambio y desarrollo - Asignación de recursos	- Clientes - Organización - Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Fichas
Dependiente: Gestión del centro médico Pasteur	- Lograr un cambio exitoso - Dirección - Administración - Operación	- Ventajas competitivas - Mejora de la planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas • Fichas

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos de recolección de datos: Se utilizarán los siguientes métodos:

- **Método descriptivo**, a través de la observación diaria del centro médico y con ayuda de técnicas adecuadas de recolección de datos, se logrará identificar las principales características administrativas y operativas.
- **Método analítico**, realizándose el seguimiento y análisis cognoscitivo del plan estratégico y su impacto en la gestión del centro médico.

Técnicas de recolección: Se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Entrevista**, a través de un cuestionario dirigido a las cuatro personas consideradas como personal directivo y/o gerencial
- **Observación directa:** De mucha importancia en el mismo lugar de los hechos.
- **Análisis de documentos:** los existentes en este centro médico considerados como fuente primaria; además, se consultó bibliografía, reportes e investigación relacionados con el tema en estudio.

Instrumentos:

- Diagnostico situacional interno y externo.
- Plan estratégico.
- Entrevista a personal clave y encuestas a clientes.

2.7 Análisis de datos

Una vez procesados los datos por medios estadísticos, se obtienen resultados que deben ser analizados e interpretados o discutidos. Estos deben estar relacionados con el problema de investigación, los objetivos propuestos, la hipótesis y las teorías o presupuestos planteados en el marco teórico con la finalidad de evaluar si confirman las teorías o no, según lo estipula Bernal (2010).

III. RESULTADOS

3.1 Diagnóstico de las percepciones, actitudes y aptitudes del personal directivo y administrativo del Centro Médico Pasteur, también los intereses y requerimientos de los clientes

3.1.1 Resultados de la oferta

El tipo de entrevista fue exploratoria, para recabar información importante del personal directivo y administrativo del Centro Médico Pasteur, recogida en el mes de noviembre del año 2018; teniendo las siguientes características:

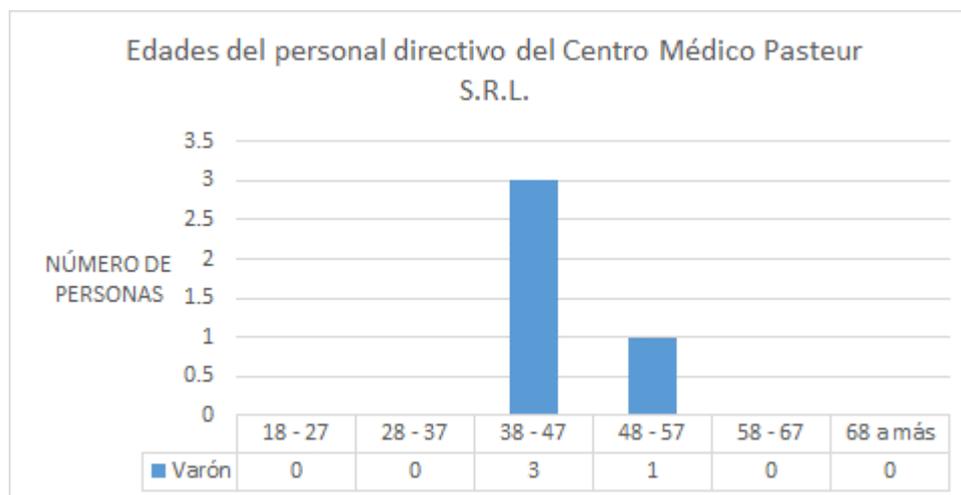
Tabla N° 1

Edades del personal directivo del Centro Médico Pasteur S.R.L.

Edades	Varón	
	Cantidad	Porcentaje
18 - 27	0	0.0%
28 - 37	0	0.0%
38 - 47	3	75.0%
48 - 57	1	25.0%
58 - 67	0	0.0%
68 a más	0	0.0%
Total	4	100.0%
Fuente: Entrevista exploratoria, noviembre del 2018		
Autor: Maria Cecilia Tello Mego		

Se identificó que el 75% tienen edades entre los 38 a 47 años del total de entrevistados y un 25% tienen edades entre los 48 y 57 años de edad.

Gráfico N° 1



Se visualiza que mayormente el personal directivo, son mayores de 38 años de edad.

Tabla N° 2

Puesto o cargo en el Centro Médico Pasteur S.R.L.

Puesto o cargo	Cantidad	Porcentaje
Gerente general	1	25.0%
Sub gerente	1	25.0%
Tecnólogo médico	1	25.0%
Obstetra	1	25.0%
Total	4	100.0%
Fuente: Entrevista exploratoria, noviembre del 2018		
Autor: María Cecilia Tello Mego		

Este centro médico tiene 4 personas, dos son directivos y dos están a cargo de áreas especializadas como tecnología médica y obstetricia.

Gráfico N° 2

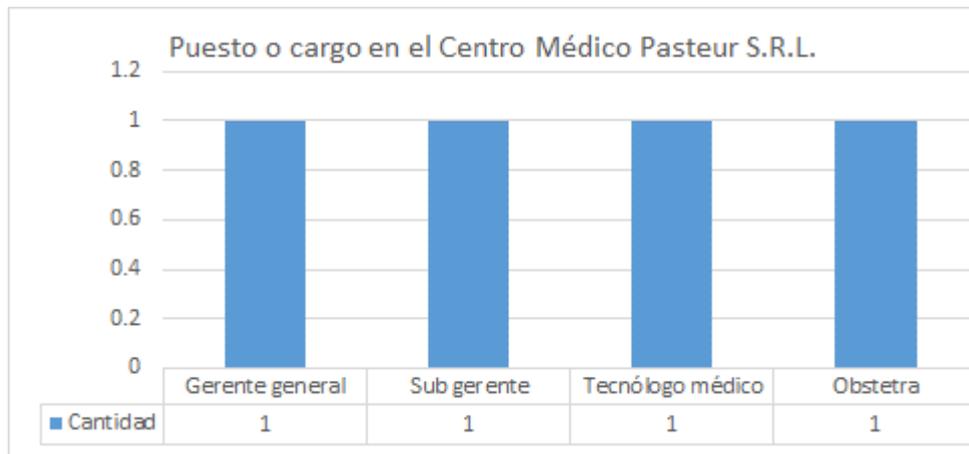


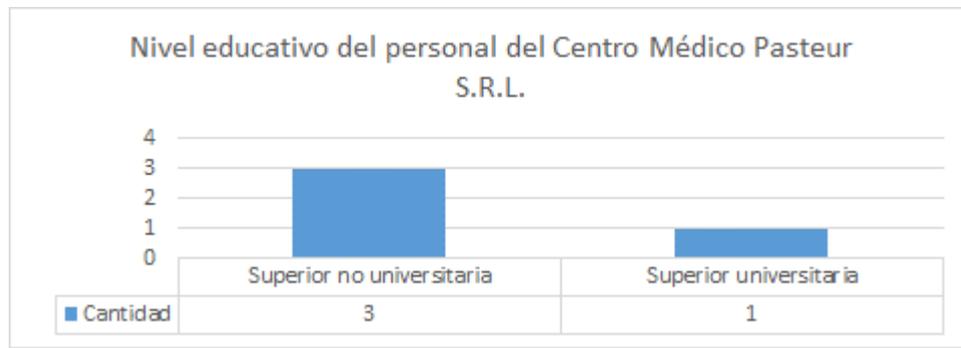
Tabla N° 3

Nivel educativo del personal del Centro Médico Pasteur S.R.L.

Nivel educativo	Cantidad	Porcentaje
Superior no universitaria	3	75.0%
Superior universitaria	1	25.0%
Total	4	100.0%
Fuente: Entrevista exploratoria, noviembre del 2018		
Autor: María Cecilia Tello Mego		

De los entrevistados el 75% tienen estudios superiores no universitario y un 25% tiene superior universitaria

Gráfico N° 3



Son técnicos tres personas y sólo uno es profesional.

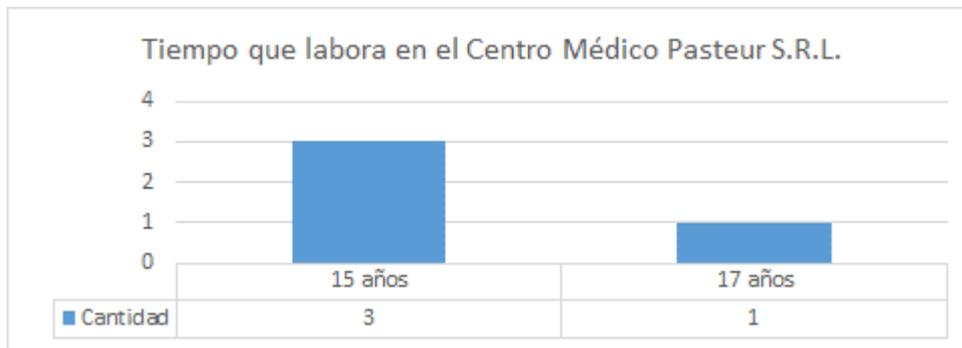
Tabla N° 4

Tiempo que labora en el Centro Médico Pasteur S.R.L.

Tiempo de labores	Cantidad	Porcentaje
15 años	3	75.0%
17 años	1	25.0%
Total	4	100.0%
Fuente: Entrevista exploratoria, noviembre del 2018		
Autor: María Cecilia Tello Mego		

De los entrevistados, el 75% viene laborando hace 15 años en este centro médico y el 25% labora 17 años.

Gráfico N° 4



Todo el personal directivo de este centro médico labora más de 15 años.

Tabla N° 5

¿Podría describir cuál es la actividad principal del centro médico Pasteur?

Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Brindar servicios de salud, ayuda al diagnóstico y tratamiento	Ayuda al diagnóstico y tratamiento	Brindar servicios de salud, especialistas en servicios de imagen, rayos x, de ayuda al diagnóstico y tratamiento, obstetricia y laboratorio	Brindar servicios de salud, especialistas en obstetricia, medicina física, laboratorio, servicios de imagen y rayos x

Podemos determinar que todos conocen las actividades que brinda este centro médico, pero no lo tienen muy definido.

Tabla N° 6

¿Puede indicar sí conoce la misión y visión de este centro médico?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
No () Sí (x) ¿Cuál es la misión?	Brindar servicios de salud con calidad y calidez	Brindar un servicio que le permita al médico un diagnóstico y tratamiento exacto	Brindar atención oportuna y segura al paciente con compromiso humano y de manera personalizada por nuestros profesionales	Avogados en brindar una mejor calidad de atención en cada especialidad para ganar prestigio y diferenciación
No () Sí (x) ¿Cuál es la visión?	Consolidar la clínica Pasteur como líder en servicios de ayuda y diagnóstico en la provincia de Bagua	Llegar a lograr hacer la mejor institución de ayuda al diagnóstico en la región Amazonas	Poder generar confianza como empresa de servicio para que la comunidad pueda sentirse respaldada en post de una mejor calidad de vida	Formar una empresa prestadora de servicios de salud con diferentes especialidades logrando posicionarse

Respecto a la misión y visión estás no están definidas claramente.

Tabla N° 7

Respecto a la visión de esta empresa

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
¿Cuál es la imagen deseada?	Mejorar y ampliar los servicios que se brinda	Una empresa seria, confiada y responsable	Brindar confianza en nuestros diagnósticos	Reconocida por su calidad de servicios, siendo honestos con lo que se le brinda
¿Cómo serán en el futuro cercano?	No respondió	Una empresa más grande que nos permita llegar a las diferentes ciudades de la región Amazonas	Una empresa que mejore la calidad del servicio y cuenta con nuevos equipos	Una empresa con ganas de mejora constante

Respecto a la visión, también no lo tienen definido.

Tabla N° 8

Respecto a la misión

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
¿Quiénes son cómo empresa?	Personas luchadoras, empáticas que buscan la constante superación en los servicios que brindan	Una empresa que brinda atención en radiología, laboratorio, terapia física y medicina	Líderes en el servicio de diagnóstico por imágenes	Una empresa antigua, reconocida y prestigiosa
¿Qué buscan cómo empresa?	Lograr la acreditación de los servicios de salud que brindan	Brindar atenciones de salud con calidad y calidez	Mejorar la calidad del servicio brindando atención A1	Surgir, avanzar en el campo de la salud, buscar su especialización en otras áreas
¿Qué los motiva a hacerlo?	Nos motiva el factor competencia, ya que incentiva a contar con innovación tecnológica que permitiría ahorrar en costos, tener control de calidad y garantizar la exactitud y precisión de resultados	Ser reconocidos como profesionales de la salud	Compromiso humano para mejorar la calidad de vida	Mantener el prestigio de la clínica y ofrecer buenos servicios a la población

Respecto a la misión, también no lo tienen definido.

Tabla N° 9

Respecto al modelo de negocio:

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
¿Identifique las líneas de servicio o productos que brinda su empresa?	Consultas médicas, exámenes de laboratorio clínico, ecografía y rayos x, consulta obstétrica, medicina física y rehabilitación	Laboratorio, radiología, terapia física y medicina	Radiología, medicina física y rehabilitación, medicina general, ecografías, laboratorio, obstetricia, psicología y pediatría	Ecografía, laboratorio clínico, medicina física y rehabilitación, servicios de control de embarazos y servicios a la salud sexual y reproductiva
¿Identifique sus clientes actuales que acuden a esta empresa?	De 20 a 40 años	Agricultores, mototaxistas, empresarios y amas de casa	Adultos, niños y ancianos	Personas de 14 a 58 años
¿A quiénes considera competidores de esta empresa?	Policlínico El Rosario	Policlínico El Rosario	Policlínico El Rosario	Policlínico El Rosario
	Centro Médico Santiago Apóstol	Hospital de Apoyo Bagua	Centro Médico Santiago Apóstol	Centro Médico Santiago Apóstol
		Clínica Medical Care		
¿Cómo trabaja sus relaciones con sus proveedores?	Relación de confianza y a crédito a 30 días	De forma directa	Confiable y con facilidades de pago	En base a promociones y al contado
¿Cuáles son sus recursos para ejecutar sus actividades?	Cada socio aporta una cuota mensual de S/. 1,500.00, el resto se genera de los otros servicios	Conocimientos y terapia manual	Equipamiento tecnológico, recursos humanos, reactivos y recursos económicos	Recursos propios
¿Indique si cuenta con alianzas o socios estratégicos, e identifíquelos?	Ministerio de Salud (Descuento del 20% a 30%)	No sabe	No sabe	Ejército del Perú - Cuartel El Milagro
	Laboratorio Raylab (Transferencia de pacientes a Chiclayo para			Ministerio de Salud

	diagnósticos por imágenes)			
¿Cuáles son sus actividades clave?	Ecografías y rayos x	Medicina física y rehabilitación	Laboratorios	Ecografías y rayos x
	Exámenes de laboratorio	Venta de artículos ortopédicos	Radiografía y ecografía	
	Medicina física y rehabilitación		Medicina física y rehabilitación	
¿Considera que tiene el control de sus costos y gastos?	No	Sí	Sí	Sí, lo hace un contador público colegiado
¿Indique qué líneas aportan mayores ingresos y cuáles son las más débiles?	Ecografías y rayos x	Medicina física y rehabilitación	Exámenes de laboratorio	Ecografías y rayos x
	Exámenes de laboratorio	Servicios de radiología	Radiografía y ecografía	
	Medicina física y rehabilitación	Exámenes de laboratorio	Medicina física y rehabilitación	
			Medicina general	
			Obstetricia	

Tabla N° 10

En cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro médico

Pasteur

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Las fortalezas son las condiciones favorables o ventajas que la empresa tiene internamente para desarrollar sus actividades. Identifique hasta cuatro fortalezas, en cuanto a:				
Infraestructura:	Amplia, céntrica y de acuerdo al reglamento de servicios médicos de apoyo	Cada servicio cuenta con su consultorio propio	Facilidades de costo de alquiler y facilidades para modificar el local	Amplia, acogedor, higiénico y acondicionado. Cumple con los requisitos de SUSALUD
Equipamiento:	Moderno, menos a 5 años de antigüedad	Equipamiento médico por especialidad	Nuevos	Moderno y único en la ciudad
Recursos humanos:	Personal calificado y capacitado, joven y motivados (pagos por planilla)	Fisioterapeuta especializado (con maestría) y en constante capacitación	Personal confiable, honesto y con compromiso humano	Capacidad resolutive, personal capacitado, compromiso con la empresa
Recursos financieros:	Sin deudas en el sistema financiero	Cumplimiento de haberes de manera exacta y puntualmente	Aporte porcentual de los socios	Capital propio y sin deudas en el sistema financiero
Cultura organizacional:	Respeto entre todos, confianza, orden y puntualidad	No indica	Comunicación asertiva, manejo de conflictos, servicio al cliente, trabajo en equipo, creatividad	Respeto entre todos, cumplimiento con las reglas, buena organización
Clientes internos:	Honrados, tienen valores son proactivos	Personas sin seguro	Personas idóneas	Responsables, honestos, motivados al ofrecerles facilidades de pago
Proveedores:	Son de confianza (trabajos por más de 5 años)	De Lima con atención inmediata	Abastecimiento oportuno	Responsables y comprensibles
Las debilidades son las condiciones desfavorables o desventajas que la empresa tiene internamente para desarrollar sus actividades. Identifique hasta cuatro debilidades, en cuanto:				
Infraestructura:	Local alquilado	Local alquilado. No es de material noble	Local alquilado	Local alquilado. No

				apto para discapacitados
Equipamiento:	Falta de digitalización en equipos biomédicos. Desventaja con el Estado	No hay pozo a tierra que impide instalar equipos modernos	Falta equipos modernos	Falta equipos modernos
Recursos humanos:	Falta de iniciativa en proceso de mejora de atención. Falta un uniforme	Escasez de personal de salud en días feriados	Carencia de capacitación y desarrollo del personal	Carencia de capacitación y estabilidad laboral en los médicos
Recursos financieros:	Falta de bancarización de la empresa. Falta de aportaciones de los socios. Sin historial crediticio	Sin historial crediticio	Bajos ingresos en fechas festivas o feriados	Sin historial crediticio que impide implementación de equipos modernos
Cultura organizacional:	Falta de plan estratégico. Exceso de confianza por parte de los colaboradores para con los socios	No indica	Sobre compromiso	Horarios de los socios se entrecruzan
Clientes internos:	Falta de empatía con los clientes	Nivel cultural bajo, distancia de 1 a 2 horas de sus viviendas	Enfocados a trabajar a corto plazo	Exceso de confianza y falta capacitación
Proveedores:	Distanciados, manejo de precios al por menor	Distanciados (Lima)	Carencia de variedad de reactivos e insumos	No llegan a tiempo. No existe relación de proveedores
Las oportunidades son las ventajas o posibilidades que razonablemente se pueden esperar que surjan en un futuro próximo. Identifique hasta cuatro oportunidades, en cuanto a:				
Clientes actuales:	Fidelizar clientes. Ganar mayor credibilidad en los clientes	Alta demanda de pacientes enfermos	Niños	Mantener fidelización; fortalecer la recomendación de marketing boca a boca
Clientes potenciales:	Realizar publicidad para incrementar	Pacientes con artrosis y artritis, y de la columna vertebral	Adultos y ancianos	Mayor promoción de nuestros servicios

	demanda de clientes			Brindar paquetes de atención con descuentos
Competidores actuales:	Poder llevar ventaja con tecnología, precio y calidad	No hay especialistas en medicina. Carencia de equipamiento médico	Policlínico El Rosario y Centro Médico Santiago Apóstol	Lograr superarlos
Competidores potenciales:	No indica	Traen especialistas de la salud que incentivan a imitarlos	Establecimientos con equipamientos e infraestructura moderna y tecnológica	Mejorar la calidad de atención. Instalar una farmacia con precios menores
Proveedores:	Ampliar la red de proveedores. Contar con proveedores vía internet	No indica	Ofrecimiento de nuevos reactivos para descartar nuevas enfermedades	Realizar alianzas estratégicas. Buscar otros proveedores para ampliar la gama
Aliados:	Tarjetas de membresía mensual, con acceso a todos los servicios	Postas médicas, centros de salud, consultorios médicos particulares	Aumentar socios/profesionales con diferentes especialidades	Oportunidad de que nos recomienden. Brindar un seguro privado a cada empresa
Factores sociales:	Población culta y educada (Antes creían en brujerías o remedios caseros)	No indica	Implementar campañas médicas	Incrementar la cultura preventiva de salud por medio de campañas sociales
Factores económicos:	Economía diversificada	No indica	Incrementar nuevos especialistas como socios para aumentar ingresos económicos	No indica
Factores políticos:	Tener alianzas con el gobierno local para brindar servicios eficientes	Campañas de salud	Ninguna	No indica
Factores tecnológicos:	Implementar con equipos biomédicos de	Tecnología avanzada, redes sociales	Estar a la vanguardia con la tecnología en salud	Oportunidad de adquirir tecnología moderna

	tecnología avanzada			
Las amenazas representan un peligro para la empresa que limitan sus accionar o condicionan su desempeño. Identifique hasta cuatro amenazas, en cuanto a:				
Cientes actuales:	La diversidad de servicios	Nivel cultural, medicina casera, creencias en hechicerías	No facilitan el diagnóstico para detectar enfermedades complicadas	Se pueden ir a la competencia
Cientes potenciales:	No indica	No creer en el profesional de la salud de provincias. Creer sólo en el profesional de la costa	Carecer de especialistas que requieren nuestros pacientes	No indica
Competidores actuales:	Tienen mejor infraestructura que nosotros. Se pueden acreditar antes. Manejan mejor sus costos	Qué aumenten la asistencia de especialistas en salud	Brindan especialidades con la que nosotros contamos	Que se implementen con especialistas y más servicios
Competidores potenciales:	No indica	Qué aumenten la asistencia de especialistas en salud y más servicios de la salud	Qué cuenten con equipos modernos y reactivos nuevos	Qué cuenten con equipamiento moderno
Proveedores:	Importan productos que nosotros manejamos (Línea francesa)	No indica	Qué cambien las marcas de los reactivos o insumos	Qué suban los precios de los reactivos
Aliados:	Que se pierdan convenios a través de licitaciones	La comisión que requieren para enviar pacientes. Zonas geográficas inaccesibles	Perder interés de inversión y/o financiamiento	Qué opten por otras clínicas con mayor diversidad de servicios
Factores sociales:	La delincuencia, desconocimiento del cliente sobre calidad	Presencia de curanderos, hueseros y prácticas espirituales en la zona	Desinterés de la población en las campañas médicas	Que la cultura de salud en la población disminuya
Factores económicos:	No indica	Sueldo mínimo de los habitantes. Falta inversión privada	No lograr expectativa salarial del profesional especialista para	Qué la economía de Bagua decaiga

			trabajar en este centro médico	
Factores políticos:	La Superintendencia Nacional de Salud es muy rígida	Corrupción	Ninguna	Ninguno
Factores tecnológicos:	No indica	Carencia de internet alrededor de la ciudad	No acceder a adquirir por ser caros	No adquirir tecnología moderna por carencia de presupuesto

Tabla N° 11

¿Cuándo un cliente tiene un problema o queja, esta empresa muestra un sincero interés por resolverlo?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Sí: ¿Por qué?	Mediante el libro de ocurrencias, comunicándose con el cliente y resolver insatisfacción	Se trata del prestigio de la institución y debemos potenciar esa debilidad	De ello depende la imagen y recomendación hacia la población	Ellos son el ser de la empresa, sin ellos no existimos como organización
No: ¿Por qué?				

Tabla N° 12

¿Cuenta con un plan de contingencia o capacitaciones para resolver problemas o quejas?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
No	x		x	x
Sí: ¿Cuáles?		Libro de reclamaciones		

Tabla N° 13

Respecto a su desempeño laboral ¿Evalúan su trabajo?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
No	x		x	x
Sí: ¿De qué manera?		Por la metas y libro de reclamaciones		

Tabla N° 14

A su parecer, ¿Los clientes que acuden al centro médico Pasteur quedan satisfechos con el servicio que Ud. le ofrece?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Sí: ¿Por qué?	Regresan y nos recomiendan a los demás	Ofrecemos un servicio de calidad. Aunque falta potenciar algunas debilidades	Algunas veces	Nos recomiendan boca a boca
No: ¿Por qué?				

Tabla N° 15

¿Considera que cumple con las expectativas que los clientes esperan del servicio que usted ofrece?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Siempre				
Algunas veces	x	x	x	x
Nunca				

Tabla N° 16

¿Ha recibido entrenamiento o capacitaciones sobre cómo tratar a los clientes en esta empresa?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
No			x	x
Sí: ¿En qué temas?	Trato al usuario y en gestión	Maestría: Gerencia de servicios de salud		

Tabla N° 17

¿Cómo es el ambiente de trabajo donde desarrolla sus actividades?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Agradable	x	x	x	x
Indiferente				
Desagradable				

Tabla N° 18

¿En su puesto de trabajo tiene lo necesario para poder trabajar?

	Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Si	x		x	x
No: ¿Qué le hace falta?		Mayor espacio y accesibilidad. Eliminación de barreras arquitectónicas		

Tabla N° 19

Según su experiencia, ¿Qué se debería hacer en el centro médico Pasteur, para mejorar el servicio y tener clientes satisfechos o contentos?

Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Difundir más los servicios que ofrecemos. Mayor trato al cliente. Lograr que el paciente cumpla con las indicaciones	Local propio. Ampliar y mejorar la oferta de servicios de salud	Capacitación al potencial humano de manera periódica	Lograr una mejor implementación del centro médico

Tabla N° 20

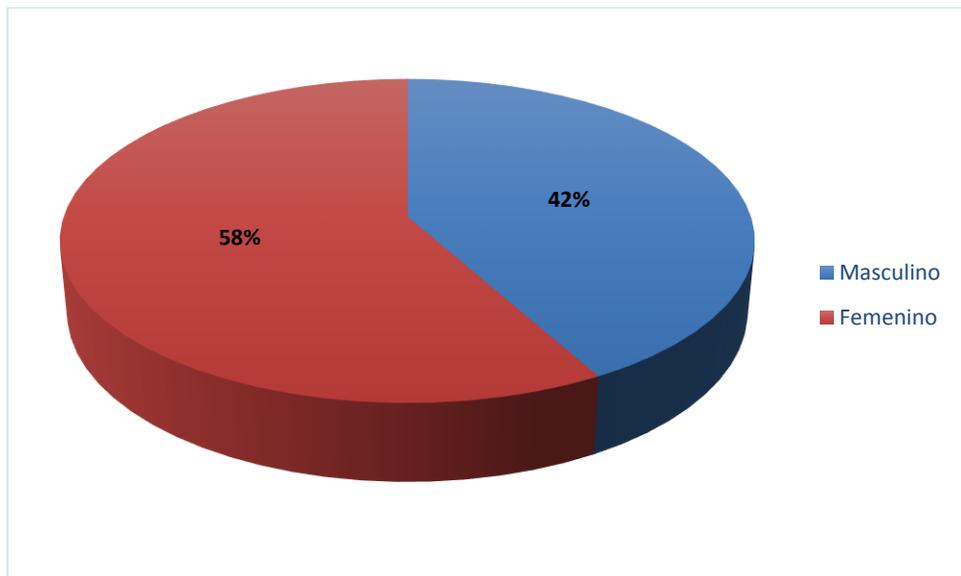
¿Cuál considera Ud. que son sus ventajas competitivas?

Gerente general	Sub gerente	Tecnólogo médico	Obstetra
Credibilidad. Experiencia. Mejores implementos (Equipos biomédico)	Servicios adicionales como agente del banco de la nación y de ortopedia	Profesional con experiencia en la especialidad	Experiencia y credibilidad

3.1.2 Resultados de la demanda

La encuesta fue efectuada a 72 clientes que acudieron a este Centro Médico Pasteur, en el mes de noviembre del año 2018; teniendo lo siguiente:

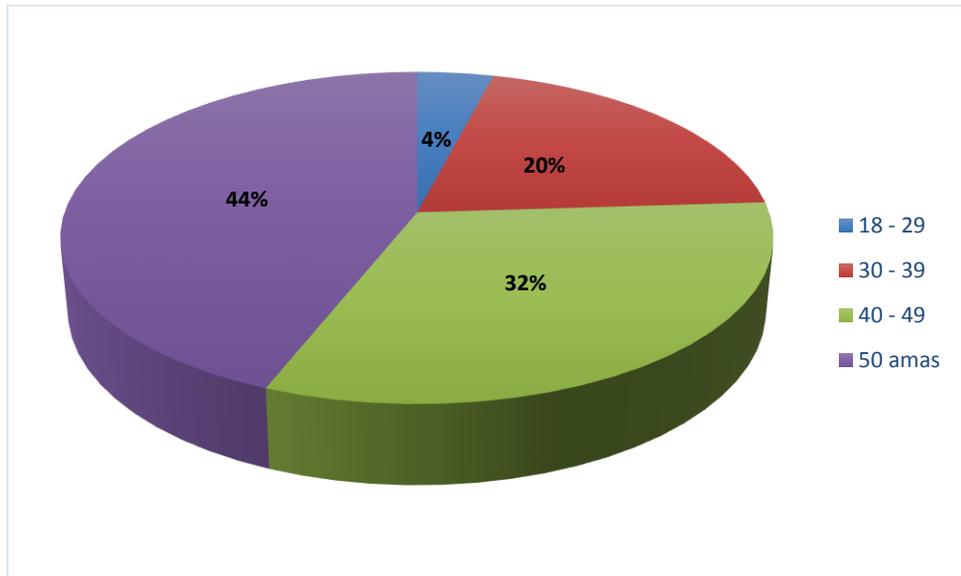
Gráfico N° 5
Género de los encuestados



Fuente: Encuesta a clientes del centro médico (elaboración propia)

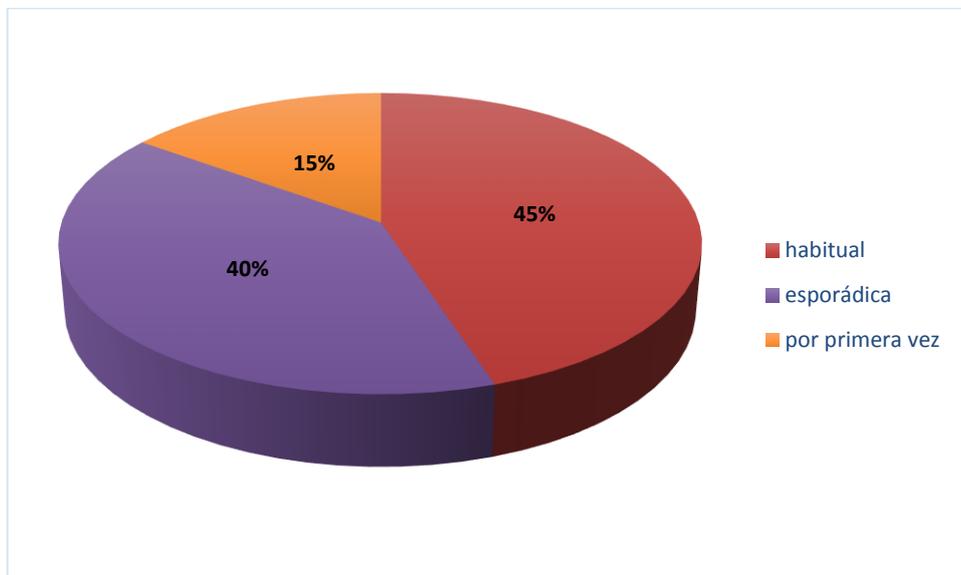
El 58% de los encuestados son del género femenino y el 42% masculino

Gráfico N° 6
Edades de los encuestados



Fuente: Encuesta a clientes del centro médico (elaboración propia)
De los encuestados el 44% tienen más de 50 años de edad.

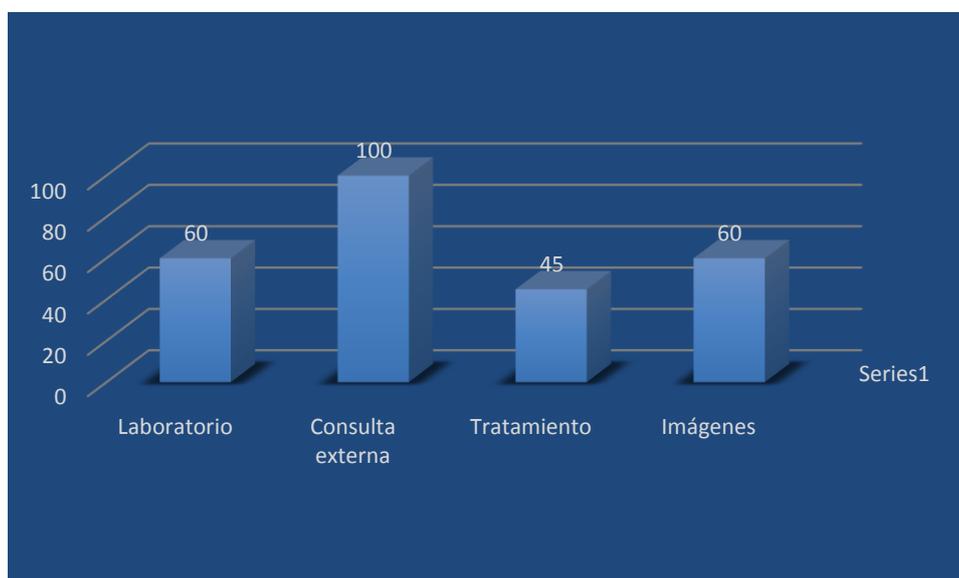
Gráfico N° 7
Tipo de cliente



Fuente: Encuesta a clientes del centro médico (elaboración propia)

El 45% de los encuestados son clientes habituales, el 40% esporádico y el 15% hacen uso del servicio por primera vez.

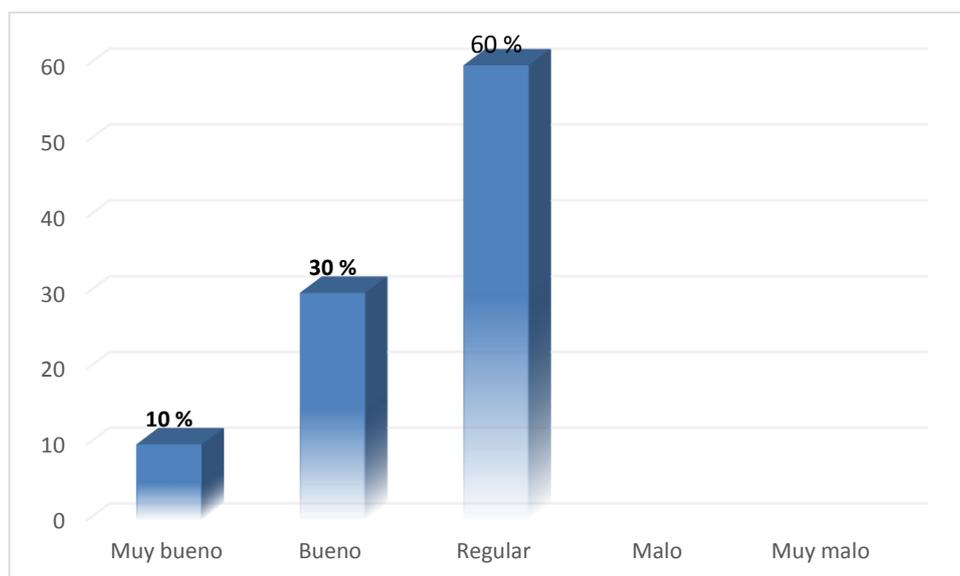
Gráfico N° 8
Tipo de servicio utilizado



Fuente: Encuesta a clientes del centro médico (elaboración propia)

De los encuestados el 100% utilizó el servicio de consulta externa, el 60% laboratorio e imágenes y el 45% tratamiento.

Gráfico N° 9
Opinión sobre el servicio médico

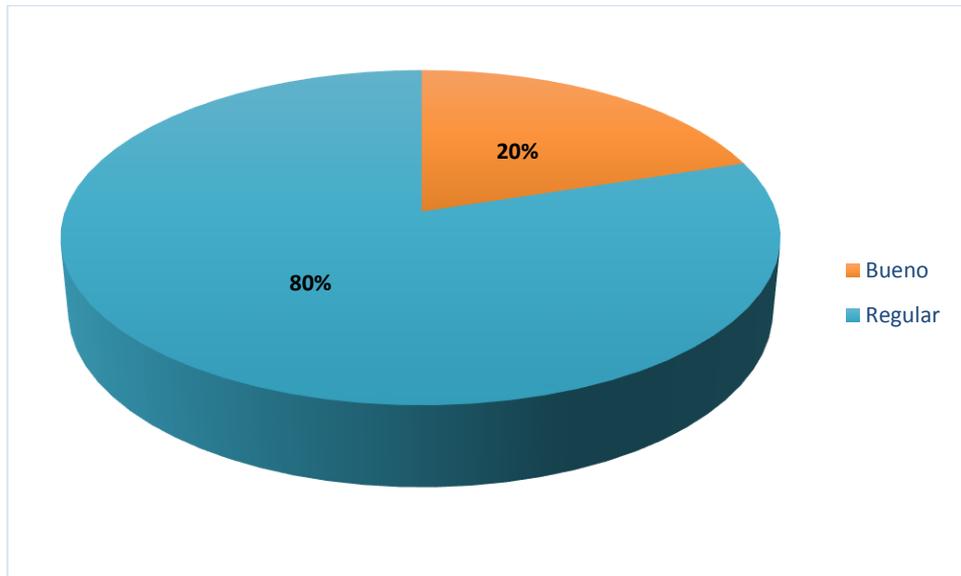


Fuente: Encuesta a clientes del centro médico (elaboración propia)

El 60% de los encuestados opinan que el servicio recibido fue regular, el 30% bueno y el 10% muy bueno.

Gráfico N° 10

Opinión sobre el servicio administrativo y atención al cliente

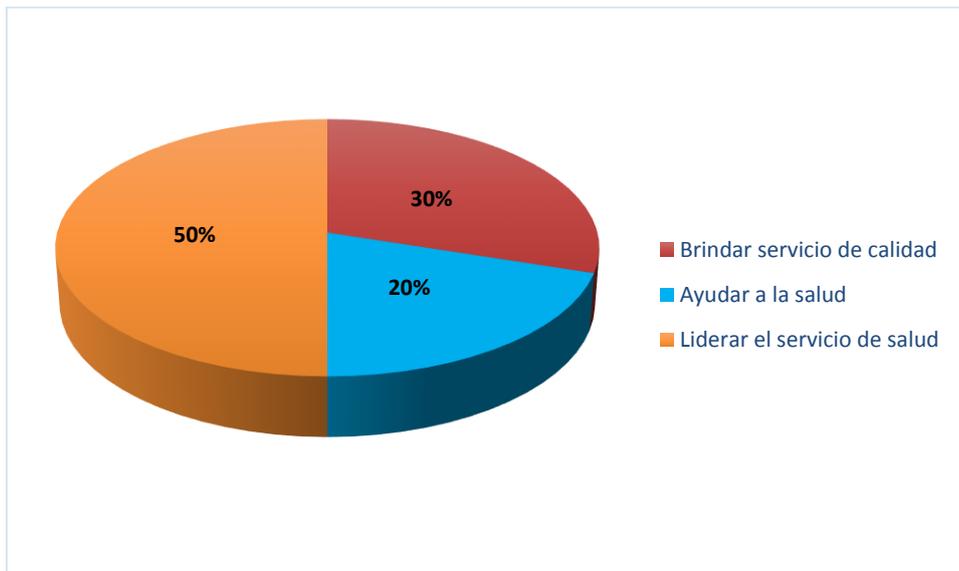


Fuente: Encuesta a clientes del centro médico (elaboración propia)

De los encuestados el 80% opinan que el servicio administrativo y atención al cliente es regular y el 20% que es bueno.

Gráfico N° 11

Opinión sobre cuál cree que sea la misión del centro médico

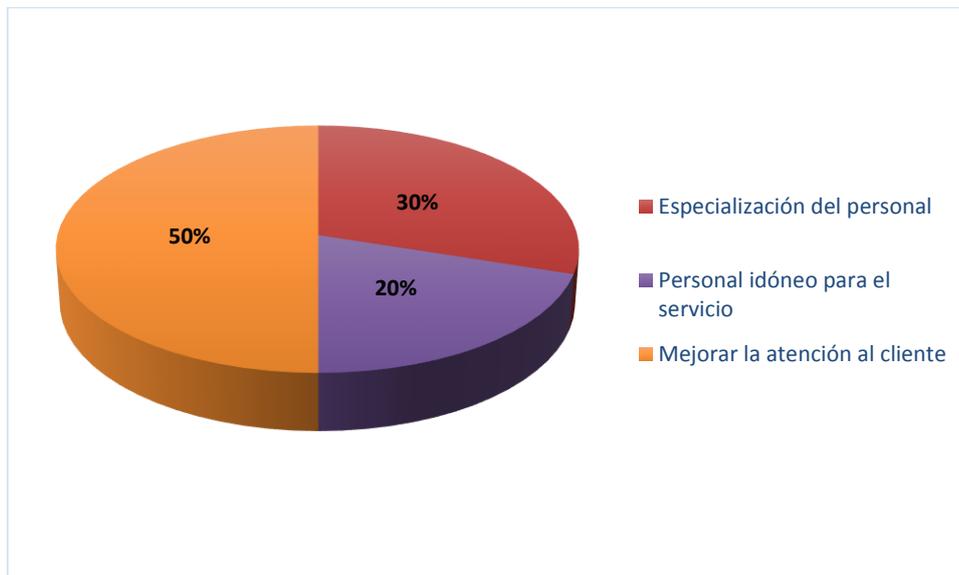


Fuente: Encuesta a clientes del centro médico (elaboración propia)

El 50% opina que la misión del centro de salud es liderar el servicio de salud, el 30% brindar servicio de calidad y el 20% ayudar a la salud.

Gráfico N° 12

Opinión sobre lo que debería mejorar el centro médico



Fuente: Encuesta a clientes del centro médico (elaboración propia)

El 50% opina que para mejorar el servicio en el centro médico debería mejorar la atención al cliente, el 30% especialización para el personal y el 20% que deberían contratar personal idóneo para el servicio.

3.2 Análisis interno y externo para identificar los recursos de la demanda

Tipo de contribuyente: Persona natural sin negocio.

Inicio de actividades: fue incorporada a SUNAT el 12/08/1996.

Actividad económica: Otras actividades relacionadas con salud humana.

Ubicación: Jr. Comercio N° 479 en la ciudad de Bagua.

Personal: En total son ocho personas:

- Área de consulta externa: Un obstetra, un auxiliar de enfermería.
- Área de imágenes: Un tecnólogo médico y un auxiliar de enfermería.
- Área de laboratorio: Un tecnólogo médico y un auxiliar de enfermería.
- Área de terapia: Un fisioterapeuta y un auxiliar de enfermería.

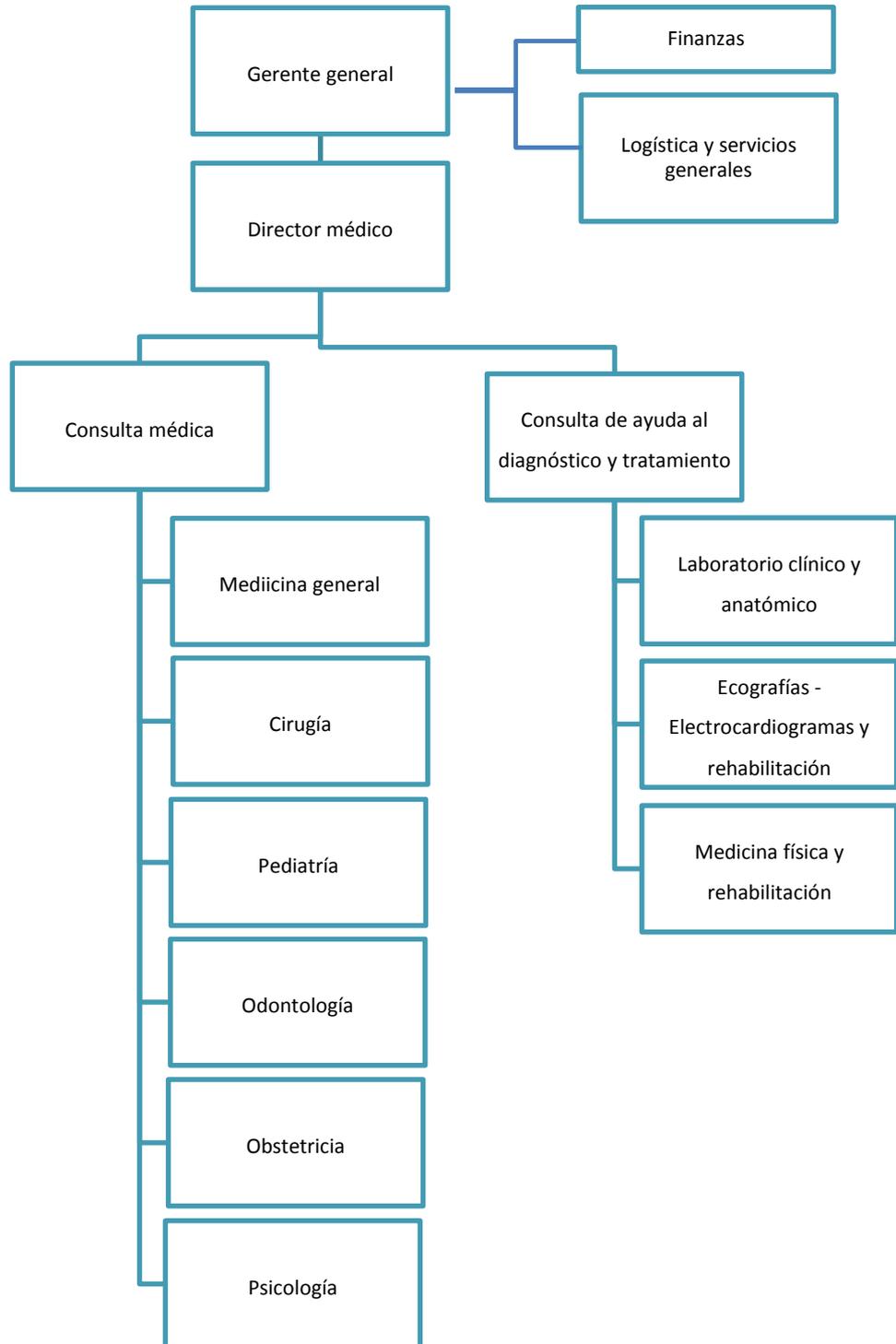
Descripción de los servicios: Son básicamente servicios de atención médica detallados a continuación:

- Servicios de consulta externa en: Obstetricia, psicología y medicina interna
- Servicios de imágenes: Ecografía y rayos X
- Servicios de laboratorio clínico: hematología, química, electrolitos, enzimas, microbiología, serología y uroanálisis orina.
- Servicios de terapia: física y rehabilitación

Estructura organizacional: Cuenta con cultura organizacional vertical en el que se detalla los distintos niveles jerárquicos, así como los cargos que desempeñan las personas que trabajan en este centro médico.

Gráfico N° 13

Estructura organizacional



Determinación del problema: La carencia de un plan estratégico para este centro médico Pasteur hace que la imagen deseada no pueda ser alcanzada, y los servicios no sean mayormente demandados por los usuarios o pacientes de la ciudad de Bagua, lo que repercute en la rentabilidad económica.

3.3 Diseño del Plan Estratégico

Se desarrolla según Mendoza, P. y Robles, L. (2000).

3.3.1 Momento enunciativo

- **La misión:** Somos el centro médico líder en la provincia de Bagua en servicios de salud, ayuda al diagnóstico, tratamiento y laboratorio, brindados con calidad y calidez; respaldados por profesionales calificados, capacitados y experimentados con compromiso humano.

- **La visión:** En los próximos cinco años continuar siendo líderes en la provincia de Bagua brindando atención con calidad y calidez en servicios de salud, ayuda al diagnóstico, tratamiento y laboratorio que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros clientes con el respaldo del personal de amplia experiencia.

- **Descripción de los servicios:** Son básicamente servicios de atención médica detallados a continuación:
 - Servicios de consulta externa en: Obstetricia, psicología y medicina interna
 - Servicios de imágenes: Ecografía y rayos X
 - Servicios de laboratorio clínico: hematología, química, electrolitos, enzimas, microbiología, serología y uroanálisis orina.
 - Servicios de terapia: física y rehabilitación

3.3.2 Momento analítico

- **Análisis del entorno**

Del entorno epidemiológico:

- Varones y mujeres entre 10 a 80 años, residentes en la provincia de Bagua que demandan servicios de atención médica por consultas externa sin internamiento.

Del entorno organizacional:

- **Entorno organizacional inmediato**

- Clientes actuales: niños, adultos y ancianos que acuden regularmente al centro médico Pasteur, considerados fieles a los servicios brindados.
- Clientes potenciales: niños, adultos y ancianos que acuden a otros establecimientos de salud como hospitales, clínicas o centros de salud existentes en la provincia de Bagua.
- Competidores actuales: Policlínico El Rosario y Centro médico Santiago Apóstol, ubicados en la ciudad de Bagua, considerados como competencia mediana pero que atiende al mismo segmento de mercado.
- Competidores potenciales: Que se establezcan filiales o sucursales de la Red Auna en la ciudad de Bagua.
- Aliados actuales: Ministerio de Salud (Descuento del 20% a 30%); cuartel del ejército El Milagro; Laboratorio Raylab (Transferencia de pacientes a Chiclayo para diagnósticos por imágenes)
- Aliados potenciales: Postas médicas, centros de salud, consultorios médicos particulares.
- Proveedores actuales: Ubicados en la ciudad de Lima.
- Proveedores potenciales: Los existentes en la ciudad de Chiclayo o Jaén para abaratar costos y atención inmediata.
- Productos o servicios sustitutos: Venta de artículos ortopédicos; Farmacia; Agente del BCP o Banco de la Nación.

- **Entorno organizacional mediato**
 - Factores sociales: niños, adultos y ancianos que carecen de algún seguro médico. Presencia de curanderos, hueseros y prácticas espirituales en la zona.
 - Factores económicos: son los agricultores, mototaxistas, empresarios y amas de casa, con ingresos del sueldo mínimo vital o menores.
 - Factores políticos: La Superintendencia Nacional de Salud es muy rígida. Existe corrupción de funcionarios para establecer alianzas con el sector público.
 - Factores tecnológicos: Deficiencias en el servicio de internet. Equipos con tecnología en salud muy costosos.

- **Análisis del intorno**

Estructura:

- Infraestructura: la construcción física que disponemos es insuficiente, del tipo alquilada con estado de conservación regular. Su ubicación es en el centro de la ciudad y es de uso exclusivo del centro médico Pasteur.
- Equipamiento: Equipamiento médico por especialidad, no menor a 5 años de adquiridos. No hay pozo a tierra en el local que impide instalar equipos modernos. Falta de digitalización en equipos biomédicos. Desventaja con el Estado.
- Recursos humanos: Personal calificado y capacitado, joven y motivados (pagos por planilla). Personal confiable, honesto y con compromiso humano. Fisioterapeuta especializado (con maestría) y en constante capacitación. Escasez de personal de salud en días feriados.
- Recursos financieros: Capital propio y sin deudas en el sistema financiero. Cumplimiento de haberes al personal de manera exacta y puntualmente. Falta de bancarización de la empresa.

Procesos:

- Procesos técnicos asistenciales: no existen protocolos conocidos.

- Procesos técnicos administrativos: existen documentos de gestión parcialmente elaborados como el organigrama. Carecen de reglamento de organización y funciones – ROF y manual de organización y funciones – MOF. Tampoco existen directivas específicas para actividades.
- De los sistemas administrativos: no existen.
- Cultura organizacional: Compromiso humano para mejorar la calidad de vida. Trabajo en equipo y es agradable el ambiente de trabajo donde desarrolla sus actividades.
- Clientes internos: pacientes de consultorios médicos particulares.
- Proveedores internos: en la ciudad de Bagua no existen.

Resultados:

- Calidad de nuestros productos: respecto a su desempeño laboral no evalúan su trabajo.
- Cumplimiento de nuestras metas: no se tiene programado.
- Porcentaje de la ejecución presupuestal: tampoco se tiene programado.
- Monto de ingresos propios generados: está disminuyendo en comparación de años anteriores.
- Indicadores de productividad: al no existir programaciones de metas no es posible establecer niveles de eficiencia o efectividad.
- Satisfacción del usuario: no se realiza la medición sobre la opinión de los clientes a través de encuestas u otro medio.

Gráfico N° 14

Árbol de problemas: Causa – efecto

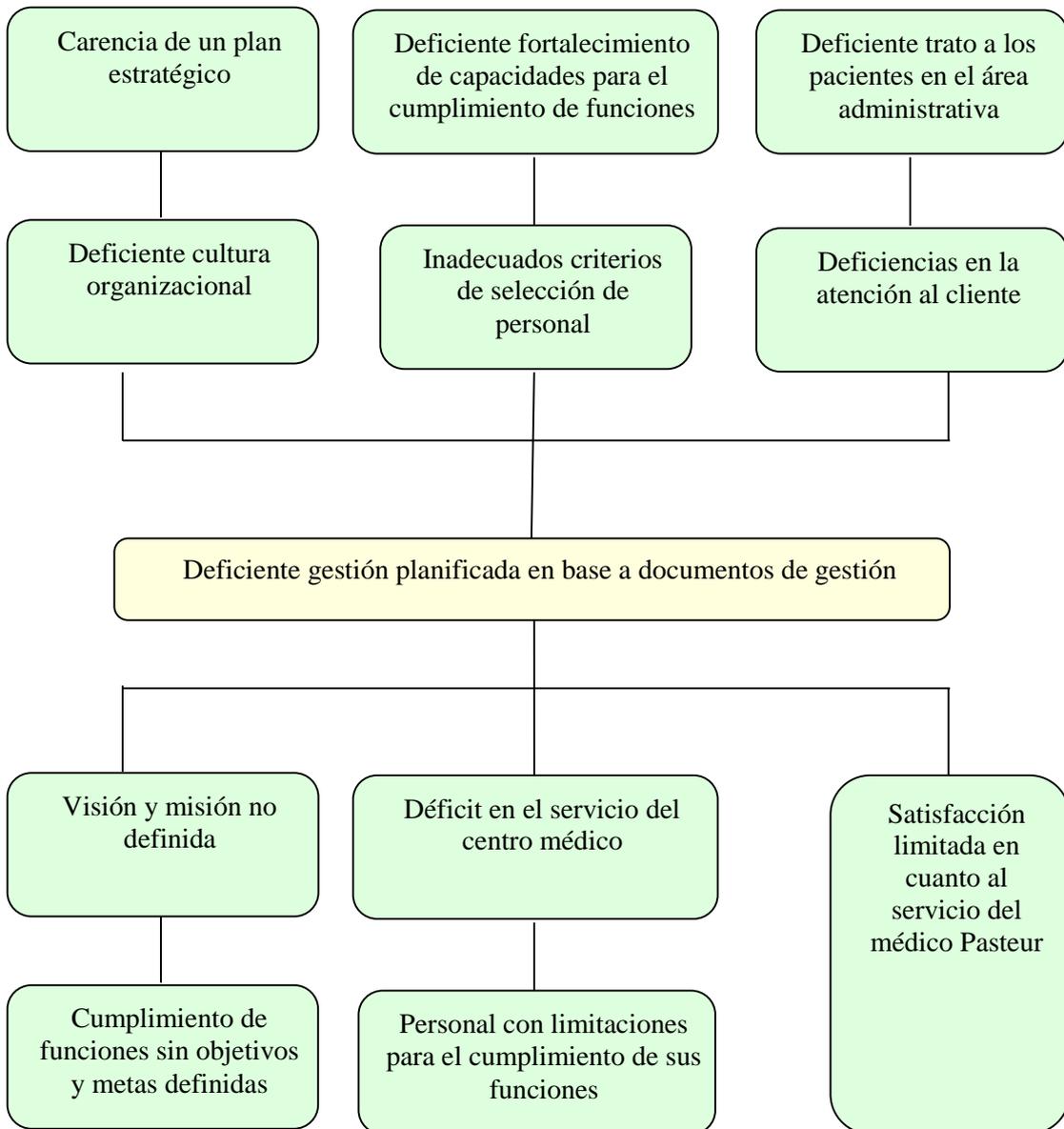
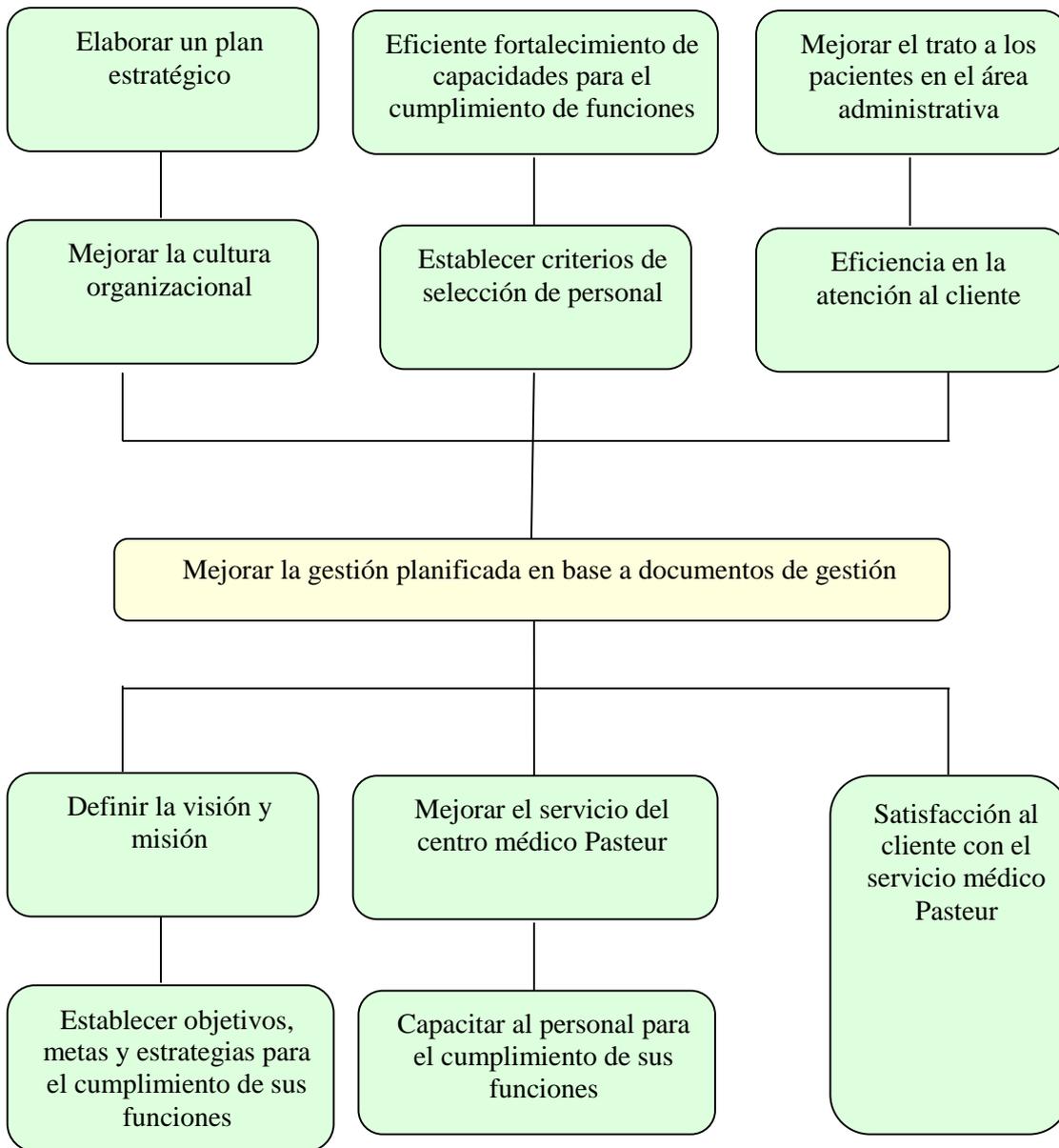


Gráfico N° 15
Árbol de objetivos



3.3.3 Momento de síntesis

- **Análisis FODA**

Tabla N° 21: Matriz FODA

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
1. Ubicación céntrica y estratégica en la ciudad	1. Infraestructura inadecuada para una atención efectiva
2. Equipamiento médico por especialidad	2. Carencia de un plan estratégico
3. Personal calificado y con amplia experiencia en su especialidad	3. Poca capacitación en calidad y servicio al cliente
Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
1. El centro médico Pasteur ofrece servicios médicos autorizados y cumple con los requisitos de SUSALUD	1. Incremento de la competencia
2. Historial crediticio limpio	2. Existencia de equipos de diagnóstico médico sofisticados y de última tecnología
3. Alianzas estratégicas con instituciones públicas	3. Las personas en su gran mayoría tienen un seguro social

3.3.4 Momento normativo y estratégico

Tabla N° 22: Cuadro de lineamientos de la Planificación

Lineamiento	Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Instrumento	Indicadores de medición	Responsable
Planificación	Elaborar un plan estratégico	Plan estratégico en base a necesidades de los clientes internos y externos de la empresa	- Diagnóstico interno - Estudio de mercado	- Un plan estratégico para los próximos 5 años	Árbol de problemas y objetivos	- Contratos de consultorías - Informes parciales - Informe final del plan	Junta general de socios
	Mejora de la cultura organizacional	Generar identificación con la empresa a través de un Plan de Marketing interno	- Diagnóstico de cultura organizacional - Elaboración del Plan de Marketing interno - Ejecución del Plan de Marketing interno	- Un Plan de Marketing interno - 100% de los trabajadores con cultura organizacional	Pre y post test de cultura organizacional	- Número de trabajadores pasando el pre test - Número de trabajadores pasando el post test	Junta general de socios
	Establecer lineamientos para fortalecer capacidades	Plan de fortalecimiento de capacidades según cargo, funciones y especialidades	- Diagnóstico - Elaboración del Plan - Aplicación del Plan	- Un plan de fortalecimiento de capacidades - Un cronograma de fortalecimiento de capacidades	Estructura para la elaboración del Plan Estratégico	- Número de trabajadores capacitados	Junta general de socios
	Definir misión y visión	Diagnóstico interno y externo para establecer misión y visión	- Consulta interna - Consulta externa	- Misión y visión definidos	Encuesta y entrevista	- Número de trabajadores aportando para la misión y visión - Número de clientes aportando la misión y visión	Junta general de socios
	Establecer objetivos estratégicos y metas para el cumplimiento de funciones	Elaborar documentos de gestión: Plan de Marketing, Plan Estratégico y Plan de Fortalecimiento de Capacidades	Están consignados en los cuadros anteriores	Están consignados en los cuadros anteriores	Están consignados en los cuadros anteriores	Están consignados en los cuadros anteriores	Junta general de socios

Tabla N° 23: Cuadro de lineamientos de la Organización

Lineamiento	Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Instrumento	Indicadores de medición	Responsable
Organización	Establecer criterios para la selección del personal	Establecer un protocolo para la selección de personal	- Identificación de etapas de selección de personal - Elaboración del protocolo	- Un protocolo para contratación de personal	Ficha para elaboración del protocolo	- Validación por autores del instrumento	Junta general de socios
	Mejorar el servicio del centro médico Pasteur	Establecer un manual de organización y funciones	- Diagnóstico - Diseño del manual - Aplicación del manual	- Un manual de organización y funciones	Manual para el diseño del MOF	- Evaluación del manual	Junta general de socios
	Capacitar al personal en el cumplimiento de sus funciones	Establecer prioridades y cronograma de capacitaciones	- Diagnóstico de prioridades - Diseño de cronograma - Ejecución del cronograma	- 100% del personal capacitado	Diagrama de Gantt	- Cronograma elaborado - Certificación de capacitaciones	Junta general de socios

Tabla N° 24: Cuadro de lineamientos de la Dirección y Control

Lineamiento	Objetivo	Estrategia	Actividad	Meta	Instrumento	Indicadores de medición	Responsable
Dirección	Mejorar el trato a los clientes	Establecer un diagrama de flujos para estandarizar el proceso de atención al cliente	- Diagnóstico	- 100% del personal trabajando de acuerdo al diagrama de flujos	Diagrama de flujos por proceso	- Libro de reclamaciones - Reporte de seguimiento y monitoreo	Junta general de socios
	Mejorar la atención al cliente		- Diseño de diagrama de flujos	- Aplicación del proceso			
Control	Satisfacer al cliente con el servicio del Centro Médico Pasteur	Aplicación del Plan Estratégico	Están consignados en los cuadros anteriores	Están consignados en los cuadros anteriores	Encuestas y entrevistas	- Distribución estadística de clientes internos y externos satisfechos	Junta general de socios

IV. DISCUSIÓN

El Plan Estratégico es un documento que recoge lo que el Planeamiento Estratégico a analizado y propone para la organización, lineamientos para ser utilizados como guía obligada y permanente a la organización; bajo este principio teórico la presente tesis es producto de un trabajo de planeamiento estratégico que ha partido de un diagnóstico y análisis de los componentes que conforman la organización denominada “Centro Médico Pasteur” que brinda servicios de salud. El presente informe propone como parte del plan los lineamientos, objetivos, estrategias y actividades para facilitar la gestión del objeto de estudio.

Santos (2016), realiza una propuesta de Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte Ave Fénix SAC; propone este documento como una medida de mejora para aumentar la rentabilidad del objeto de estudio, a esto se puede discutir lo siguiente: Las empresas donde se realiza la investigación prestan servicios Ave Fénix SAC de transporte interprovincial y el centro médico Pasteur a servicios de salud, contando ambas con una estrecha relación con los clientes. La diferencia de la investigación radica a la orientación que se le da al Plan Estratégico; Santos la orienta a mejorar la rentabilidad y la presente tesis está enfocada a mejorar la gestión. Se debe entender que, mejorando la gestión, es probable que también se mejore la rentabilidad.

Ramírez (2015) investiga sobre el Planeamiento Estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos – Lima; su objetivo fue establecer la relación entre Planeamiento Estratégico y Calidad de Gestión en las instituciones educativas, donde se concluye y existe relación significativa entre la misión del Planeamiento Estratégico y las instituciones educativas públicas; también se llega a concluir que las estrategias de planeamiento están significativamente relacionadas con la calidad de gestión. Lo investigado por Ramírez difiere con la presente tesis en cuanto al ámbito de estudio, teniendo en cuenta que su investigación está orientada a la gestión pública y la presente a la gestión privada. Ambas investigaciones consideran al Planeamiento Estratégico como una necesidad y al Plan como una herramienta que permitirá establecer un norte a la empresa u organización en donde se aplique. Ramírez demuestra la relación

significativa entre la misión y el Planeamiento Estratégico, en la presente tesis la misión es la base en el proceso de planeamiento y ha sido concebido en función a los componentes internos y externos de la organización para poder definir posteriormente lineamientos, objetivos y estrategias en conjunto conforme al Plan Estratégico del Centro Médico Pasteur.

Mendoza (2014) diseña un plan estratégico de la empresa Patricia Ramírez, su objetivo fue elaborar este documento de gestión por lo que utiliza el método descriptivo como base para elaborar un diagnóstico previo; con la presente investigación guardan similitud en el uso del método que ha permitido identificar las características de ambas empresas desde el punto de vista organizacional, operativo y administrativo para poder proponer un Plan Estratégico que facilite la gestión.

Cano y Cifuentes (2011) elaboran un diseño de la implementación de un Plan Estratégico para la empresa Disempack Ltda. Los investigadores concluyeron que la planeación estratégica es una herramienta de gestión como tal su implementación con la empresa lleva consigo un esfuerzo por parte de la gerencia y de cada uno de sus áreas. También se concluye que la ausencia de un plan no ha permitido que la empresa se posicione en el lugar deseado. A esto se discute que la presente investigación culmina en la propuesta de un Plan Estratégico, en tanto la investigación de Cano y Cifuentes contempla la implementación del mismo, es decir la investigación se torna explicativa. Cano y Cifuentes consideran al Plan Estratégico como una herramienta y en la presente tesis se considera al Plan como herramienta e instrumento de la Planeación Estratégica. En ambas investigaciones se concluye la ausencia de un plan limita a la empresa en muchos vectores siendo uno de ellos, el posicionamiento en el mercado, la rentabilidad y el cumplimiento de su visión.

Basados a la teoría de Planificación Estratégica de Mendoza y Robles en la presente investigación se ha elaborado una propuesta de Plan Estratégico teniendo como punto de partida o enunciativo a la misión, visión e identificación de los productos, y a partir de ello se ha realizado un diagnóstico del entorno e interno que ha permitido identificar a través del árbol de problemas los cuellos de botella más resaltantes que se deben de mitigar en torno a la cultura organizacional, recursos humanos y clientes; con lo

descrito queda contrastado la hipótesis que es: La propuesta de un Plan Estratégico mejorará la gestión del centro médico Pasteur de la ciudad de Bagua. Esto se considera posible con el establecimiento de objetivos en torno a cada problema casusa – efecto encontrado y que ha permitido identificar 4 tipos de lineamientos como componentes del Plan Estratégico.

V. CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico sobre percepciones, actitudes y aptitudes del personal directivo y administrativo del Centro Médico Pasteur, se concluye que la carencia de un Plan Estratégico impide que sus trabajadores tengan conocimiento sobre la misión, visión y objetivos organizacionales, y no puedan contribuir a mejorar el servicio médico y su imagen en la mente de los clientes. Pero reconocen de suma importancia la necesidad de contar con un plan estratégico para que todo su personal conozca sus objetivos propuestos, las metas que desean alcanzar y las estrategias que se implementarán para lograrlo constituyéndose en la herramienta significativa para que esta empresa llegue a una posición más competitiva en el sector, aumentando su participación en el mercado y fortaleciendo su imagen dentro del mercado de servicios médicos y atraer clientes potenciales.

Se identificaron los puntos fuertes y débiles de este centro médico a través del análisis de los aspectos internos y externos; estableciéndose que este centro médico es líder en la ciudad de Bagua por el servicio de calidad prestado por su personal que se identifica con la institución. Además, se evaluaron la misión y visión a partir del diagnóstico documentado anteriormente, para proponer la nueva misión y visión para la empresa, teniendo en cuenta que buscan incursionar en otros nichos de mercado alternos a los existentes y un mayor posicionamiento frente a la creciente competencia.

Respecto al Plan Estratégico este fue diseñado con un momento enunciativo con la misión, visión y descripción de los servicios. El momento analítico del entorno y del interno. El momento de síntesis se propuso la matriz FODA. El momento normativo se estableció los objetivos. El momento estratégico se establecieron cuatro lineamientos estratégicos que son: Planificación, Organización, Dirección y Control. Teniendo principalmente lo siguiente:

- Se establecieron objetivos y estrategias en función a cada lineamiento que en su conjunto contribuyen a mejorar la gestión del centro médico Pasteur.
- Para el cumplimiento de las metas es primordial que el centro médico Pasteur incentive al recurso humano, a través de planes de beneficios o promociones.

- El aplicar una apropiada capacitación sus resultados se verán reflejados en el funcionamiento organizacional y en el servicio de calidad a los clientes.
- El Plan de Marketing debe dirigirse a los clientes actuales y atraer a otros, esto permitirá saber a qué tipos de clientes se debe orientar los esfuerzos de este centro médico en la provincia de Bagua.

VI. RECOMENDACIONES

Implementar la propuesta de plan estratégico presentada a fin de que sus colaboradores tengan en claro cuál es la misión, visión y objetivos que persigue el centro médico Pasteur y trabajen en base a ellos.

Se recomienda que cualquier añadido a esta propuesta de Plan estratégico por parte del personal directivo del centro médico Pasteur mantenga los lineamientos estratégicos utilizados a fin de que toda la información se complemente.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bedoya Bustos, Y.M. y Domínguez Gonzáles, D.M. (2011). Propuesta de un plan estratégico para la empresa Fundelec Ltda para afrontar el impacto del TLC entre Colombia y Estados Unidos. (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia.
- Bolaños Almeida, S.I. (2007). Plan estratégico del centro médico ecuasanitas Villa Flora. (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador.
- Cano del Castillo, A.F. & Cifuentes Salazar, D.A. (2011). Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda. (Tesis de pregrado). Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República. (1997). Ley General de Salud Ley N° 26842.
- Chacón Chacón, M.E. (2013). Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito San Antonio de Toacaso. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.
- Díaz García, A.C.; Romero Sánchez, C.M.; Quiñonez Núñez, J.E.; Agapito Gonzáles, J.A. y Wong Delgado, R.A. (2012). Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú. (Tesis de postgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Santiago de Surco, Perú.
- Espinosa Altamirano, M.J. (2013). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Espinosa Luna, O.; Jovanovich Elera, S.; Gámez Zea, O. (2016). Propuesta de planeamiento estratégico de las empresas Copeinca - CFG. (Tesis de postgrado). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Leiva Maturana, C.I. (2010). Diseño de un plan estratégico para una empresa de retail, periodo 2010-2014. (Tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Mendoza, P. y Robles, L. (2000). Planeamiento estratégico en gerencia. (1era edición), Perú: Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Mendoza Rodríguez, L.P. (2014). Diseño del plan estratégico 2013-2017 de la empresa Patricia Ramírez. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- Presidencia de la República. (2006). Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo. Decreto Supremo N° 013-2006-SA.
- Ramírez Maldonado, Y.P. (2015). El planeamiento estratégico y su relación con la calidad de gestión en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Chorrillos - Lima, 2013. (Tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Santos Gonzáles, C.E. (2016). Propuesta de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte Ave Fénix SAC. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Scott, A. (2007). Planificación estratégica. (1era edición), Reino Unido: Editorial Heriot-Watt University.

VIII. ANEXOS

Anexo N° 01: Entrevista exploratoria

Datos del entrevistado: Fecha:/...../.....

Nombres y apellidos:

Edad: Puesto o cargo:Tiempo laborando en la empresa:

1. ¿Podría describir cuál es la actividad principal del centro médico Pasteur?

.....
.....
.....

2. ¿Puede indicar si conoce la misión y visión de este centro médico?

No () Sí () ¿Cuál es la misión?

.....

No () Sí () ¿Cuál es la visión?

.....

3. Respecto a la visión de esta empresa:

¿Cuál es la imagen deseada?

.....

¿Cómo serán en el futuro cercano?

.....

4. Respecto a la misión:

¿Quiénes son como empresa?

.....

¿Qué buscan como empresa?

.....

¿Qué los motiva a hacerlo?

.....

.....

5. Respecto al modelo de negocio:

¿Identifique las líneas de servicio o productos que brinda su empresa?

.....

¿Identifique sus clientes actuales que acuden a esta empresa?

.....

¿A quiénes considera competidores de esta empresa?

.....

¿Cómo trabaja sus relaciones con sus proveedores?

.....

¿Cuáles son sus recursos para ejecutar sus actividades?

.....

¿Indique si cuenta con alianzas o socios estratégicos, e identifíquelos?

.....

¿Cuáles son sus actividades clave?

.....

.....

¿Considera que tiene el control de sus costos y gastos?

.....

.....

¿Indique qué líneas aportan mayores ingresos y cuáles son las más débiles?

.....

.....

6. En cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del centro médico Pasteur

Las fortalezas son las condiciones favorables o ventajas que la empresa tiene internamente para desarrollar sus actividades. Identifique hasta cuatro fortalezas, en cuanto a:

Infraestructura:

.....
.....
.....

Equipamiento:

.....
.....
.....

Recursos humanos:

.....
.....
.....

Recursos financieros:

.....
.....
.....

Cultura organizacional:

.....
.....
.....

Clientes internos:

.....
.....
.....

Proveedores:

.....
.....

Las debilidades son las condiciones desfavorables o desventajas que la empresa tiene internamente para desarrollar sus actividades. Identifique hasta cuatro debilidades, en cuanto:

Infraestructura:
.....
.....

Equipamiento:
.....
.....

Recursos humanos:
.....
.....

Recursos financieros:
.....
.....

Cultura organizacional:
.....
.....

Clientes internos:
.....
.....

Proveedores:
.....
.....

Las oportunidades son las ventajas o posibilidades que razonablemente se pueden esperar que surjan en un futuro próximo. Identifique hasta cuatro oportunidades, en cuanto a:

Cientes actuales:

.....
.....

Cientes potenciales:

.....
.....

Competidores actuales:

.....
.....

Competidores potenciales:

.....
.....

Proveedores:

.....
.....

Aliados:

.....
.....

Factores sociales:

.....
.....

Factores económicos:

.....
.....

Factores políticos:

.....
.....

Factores tecnológicos:

.....
.....

Las amenazas representan un peligro para la empresa que limitan sus acciones o condicionan su desempeño. Identifique hasta cuatro amenazas, en cuanto a:

Cientes actuales:

Cientes potenciales:

Competidores actuales:

Competidores potenciales:

Proveedores:

Aliados:

Factores sociales:

Factores económicos:

Factores políticos:

Factores tecnológicos:

7. ¿Cuándo un cliente tiene un problema o queja, esta empresa muestra un sincero interés por resolverlo?
 Sí: ¿Por qué?

 No: ¿Por qué?

8. ¿Cuenta con un plan de contingencia o capacitaciones para resolver problemas o quejas?
 No () Si () ¿Cuál es?

9. Respecto a su desempeño laboral ¿Evalúan su trabajo?
 No () Si () ¿De qué manera?

10. A su parecer, ¿Los clientes que acuden al centro médico Pasteur quedan satisfechos con el servicio que Ud. le ofrece?
 Sí: ¿Por qué?

 No: ¿Por qué?

11. ¿Considera que cumple con las expectativas que los clientes esperan del servicio que usted ofrece?
 Siempre () Algunas veces () Nunca ()
12. ¿Ha recibido entrenamiento o capacitaciones sobre cómo tratar a los clientes en esta empresa?
 No () Si () ¿En qué temas?.....

13. ¿Cómo es el ambiente de trabajo donde desarrolla sus actividades?
 Agradable () Indiferente () Desagradable ()
14. ¿En su puesto de trabajo tiene lo necesario para poder trabajar?
 Si () No () ¿Qué le hace falta?

15. Según su experiencia, ¿Qué se debería hacer en el centro médico Pasteur, para mejorar el servicio y tener clientes satisfechos o contentos?

16. ¿Cuál considera Ud. que son sus ventajas competitivas?

Anexo N° 02: Encuestas a clientes del centro médico

La presente encuesta, es parte de una investigación para realizar una tesis. Está dirigida a los clientes del centro médico. Su colaboración será de gran ayuda para cumplir con el objetivo.

Responda según su parecer las siguientes preguntas. Gracias por su colaboración.

Género

F	M
---	---

 Edad

- 1. ¿Qué tipo de cliente es usted?**
 - a. Habitual
 - b. Esporádico
 - c. Por primera vez
- 2. ¿Qué tipo de servicio utilizó?**
 - a. Laboratorio
 - b. Consulta externa
 - c. Tratamiento
 - d. Imágenes
- 3. ¿Su opinión sobre el servicio médico es?**
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
- 4. ¿Su opinión sobre el servicio administrativo y atención al cliente?**
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
- 5. ¿Cuál cree que sea la misión del centro médico?**
 - a. Brindar servicio de calidad
 - b. Ayudar a la salud
 - c. Liderar el servicio de salud
- 6. ¿Qué debería mejorar en el centro médico?**
 - a. Especialización del personal
 - b. Personal idóneo para el servicio
 - c. Mejorar la atención al cliente

Anexo N° 03:
Fotografías entrevistando al personal directivo y administrativo



