

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**PROGRAMA DE GERENCIA EN
SERVICIOS DE SALUD**

**Tercera Promoción
Trabajo de Graduación**

*PLANEACION ESTRATEGICA DE
UN SERVICIO PRIVADO DE
ENFERMERIA*

REALIZADO POR:

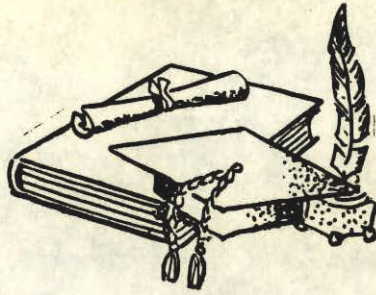
Lcda. Nora Carrera Roja

Lcda. Lorena Gaona Quezada

Lcda. Alexandra Palacios Dillon

Dirigida por: Dr. Jorge Camba Rendón

Guayaquil, Febrero de 1999



HOJA DE CALIFICACION

Este Trabajo a sido calificado :

Con la nota de :

Equivalente a :

FECHA:

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA
DEL LITORAL**

**ESCUELA DE POSTGRADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROGRAMA DE GERENCIA EN SERVICIOS
DE SALUD**

TERCERA PROMOCION

TRABAJO DE GRADUACION

**PLANEACION ESTRATEGICA DE
UN SERVICIO PRIVADO DE
ENFERMERIA**

Realizado por:

Lcda. Nora Carrera Roja

Lcda. Lorena Gaona Quezada

Lcda. Alexandra Palacios Dillon

Dirigida por:

Dr. Jorge Camba Rendón

GUAYAQUIL, FEBRERO DE 1999

INDICE

Portada	1
Indice	2
Resumen Ejecutivo	4
1. Introducción	5
2. Justificativo	7
3. Marco Teórico	9
3.1 Sistema organizacional	9
3.1.1 Planificación Estratégica	9
3.1.2 Direccionamiento Estratégico	14
3.1.2.1 Principios Corporativos	14
3.1.2.2 Visión	15
3.1.2.3 Misión	16
3.1.3 Diagnóstico Estratégico	18
3.1.3.1 Análisis Interno	19
3.1.3.2 Análisis Externo	22
3.1.3.3 Análisis del FODA-Matriz del FODA	24
3.1.4 Objetivos Globales	27
3.1.5 Opciones Estratégicas	29
3.1.5.1 Estrategias Globales	32
3.1.6 Formulación Estratégica	33
3.1.6.1 Proyecto Estratégico	33
3.1.6.2 Planes de Acción	36
4. Metodología	40

5. Diagnóstico Estratégico	42
5.1. Análisis del Entorno Estratégico	42
5.2. Análisis Interno	42
5.3. Análisis FODA	46
5.4. Matriz de Estrategias - DOFA	52
5.5. Análisis Vulnerabilidad	53
6. Recursos	56
6.1. Recursos Humanos	56
6.2. Recursos Físicos	72
6.3. Recursos Financieros	74
7. Objetivos Corporativos	82
8. Metas	83
9. Estrategias	85
9.1. Estrategias Corporativas de la Empresa	85
10. Oferta de Servicios	88
11. Plan de Mercadeo	91
11.1. Análisis de Mercadeo	91
11.2. Análisis Competitivo	91
11.3. Estrategia Comercial	92
11.4. Precio	92
11.5. Publicidad	93
11.6. Factibilidad	95
11.7. Relaciones Públicas	95
11.8. Planes de Acción	95
12. Evaluación Estratégica	96
13. Conclusiones y Recomendaciones	97
14. Bibliografía	99

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objetivo evidenciar la planificación estratégica de un servicio de Enfermería a nivel primario, concebido en función de la prestación de servicios con calidez, calidad, eficacia y eficiencia.

La justificación de tal servicio radica en propender un servicio que le permite al profesional de Enfermería ingresar al mundo empresarial pudiendo así ejercer la profesión en forma independiente.

Se hace una revisión del marco conceptual de la planificación estratégica, destacando cual es el sentido y la interpretación que se le otorga. Se establecen los pasos a seguir y se pone en práctica el esquema a lo largo del desarrollo del diseño mencionado. Se pone mucho énfasis en el análisis del entorno, dado que es un servicio en creación, resultando difícil el análisis del ambiente interno. En todo caso se detallan los objetivos, misión y visión para proceder a definir estrategias a poner en práctica.

Se ponderan dos elementos: los servicios ofrecidos y el plan de mercadeo, y se grafica el modelo a seguir. Al final se realiza el diseño de los indicadores que permitan evaluar el resultado de la gestión propuesta.

INTRODUCCION

En la actualidad no existe en el mercado una empresa prestadora de servicios de Enfermería; siendo muy difícil encontrar un(a) Licenciado(a) en Enfermería disponible para el cuidado de un paciente o la aplicación de un tratamiento que no sea en una casa asistencial creando la hospitalización a veces innecesaria.

Nos encontramos con un Recurso Humano que ha trabajado a través de la historia de la evolución de la Enfermería de forma dependiente de instituciones empleadoras, situación que conlleva a la monotonía y a la no competencia pues se depende de un sueldo en común, desmotivando de raíz la superación individual; situación generalizada sin que esté prohibido el desempeño liberal, observando así un medio en que ni el Recurso Humano ni la sociedad han visto enfermeros empresarios, que sin duda, creará impacto en ambos.

Creemos luego de vivir la experiencia de la formación universitaria y laboral, que el/la Licenciado/a en Enfermería tiene una formación amplia y sólida que no se utiliza en su totalidad en el común ambiente hospitalario y de salud pública; estamos seguros de que podemos aprovechar este recurso e innovar una atención de Enfermería no solo eficaz sino efectiva.

Este trabajo es el diseño de una empresa a través de un plan estratégico de corte gerencial con estrategias, el análisis interno y externo, la estructura organizacional, el análisis FODA, estructura de costos, los objetivos corporativos, matriz de estrategias según el FODA, características de oferta de servicios; el resumen de un plan de mercadeo (previamente realizado) que permitirá al lector obtener una idea clara de lo rentable que esta empresa podrá ser; además del beneficio que traerá abrir un campo laboral liberal al Licenciado(a) en Enfermería que indiscutiblemente creará competencia mejorando la calidad de la atención.

2. JUSTIFICATIVO

Dentro del marco de la globalización en el sector salud se ha analizado el poco interés, de invertir en nuestro país, de las multinacionales prestadoras de servicios de Enfermería a nivel privado, debido al riesgo que representa la crisis existente, lo que creará oportunidad en el mercado para aquellas sociedades que con visión de futuro quieren invertir en este sector.

En la ciudad de Guayaquil donde se desenvolvería esta empresa las prestaciones de servicios de salud existentes hasta hora se enmarcan en el esquema de clínicas, policlínicos, consultorios privados y medicina prepagada; todas estas coinciden con servicios de diagnóstico, tratamiento y alta, ya sea a nivel de hospitalización o ambulatorio. Actualmente no todos los pacientes deberían hospitalizarse para recibir un tratamiento que requiere de un manejo profesional por Enfermería; ya que a nivel privado podría garantizarle la efectividad del mismo y a la vez la comodidad de su hogar.

La profesión de Enfermería tendrá mayor importancia dentro de nuestra sociedad por ser una profesión que utiliza en su práctica un cuerpo de conocimientos

especializados teniendo como propósito ayudar al individuo, familia y comunidad.

La Licenciada en Enfermería está en capacidad de desempeñarse en múltiples campos de acción en virtud de sus conocimientos con proyectos de superación.

Dentro de los campos administrativos, docentes, investigativo de cuidado directo y la prestación de servicios privados este profesional de la salud conoce las formas de valorar las necesidades globales de individuos, sus familiares y de la comunidad.

3. MARCO TEORICO

3.1. SISTEMA ORGANIZACIONAL

3.1.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA

La planificación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces la planificación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo ese ejemplo.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente y explotar las oportunidades, evitando los peligros. Planear significa

diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, además permiten a quienes toman decisiones en una organización obtener, procesar y analizar información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Estrategias.- se define como estrategia aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización, tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía. Ellos, por tanto, son parte integral de las estrategias de una empresa.

Por esto, el estratega debe tener un nivel de inteligencia y formación general por encima del promedio, una gran capacidad analítica, debe ser un excelente comunicador, con rasgos para el liderazgo y en especial ser una persona capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.

Además deberán tener buenas relaciones interpersonales para que puedan integrar a las personas con los cuales trabajan, impulsador de las metas propuestas. Debe ser respetuoso al ser humano, con capacidad de aceptación de los demás y respeto para sus logros. Igualmente conocer bien su trabajo para lograr ser respetado por lo que hace y no sólo por el cargo que ocupa.

Crear y desarrollar estrategias es el gran reto de las empresas hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

a) ¿Dónde queremos ir?

b) ¿Dónde estamos hoy?

c) ¿A dónde debemos ir?

d) ¿A dónde podemos ir?

e) ¿A donde iremos?

f) ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planificación estratégica así se entiende tiene seis componentes fundamentales:

1. Las estrategia.

2. El direccionamiento.

3. El diagnóstico.

4. Las opciones.

5. La formulación de estrategias.

6. Auditoría estratégica.

PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA - PROCESO



Fuente: Planeación y gestión estratégica, Humberto Serna.

3.1.2.DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Las organizaciones para crear, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

Los principios corporativos, la visión y la misión de la organización integran el direccionamiento estratégico.

3.1.2.1.Principios Corporativos

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida competitiva y el soporte de la cultura organizacional.

“Esta es mi tesis: creo firmemente que cualquier organización para sobrevivir y tener éxito, debe tener un sólido conjunto de creencias sobre el cual, basa todas sus políticas y actitudes. Además, considero que el único factor importante en el éxito de una empresa es el apego fiel a esas creencias.

En otras ocasiones, la filosofía, el espíritu y empuje básicos de una organización tiene una relación mucho más estrecha con los logros relativos que con los recursos tecnológicos o económicos, la estructura organizativa, la innovación e intervalos. Todos estos factores son muy importantes para el éxito aunque creo que el grado en que las personas dentro de la organización creen en sus preceptos básicos y aquel de su apego para llevarlos a cabo es aún más sobresaliente". Thomas Watson, Presidente de IBM.

3.1.2.2. Visión

Es un conjunto de ideas generales, algunos de ellas abstractas que provocan el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos.

La visión señala rumbo, dirección , es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en el formulario de las estrategias a la vez que le proporciona

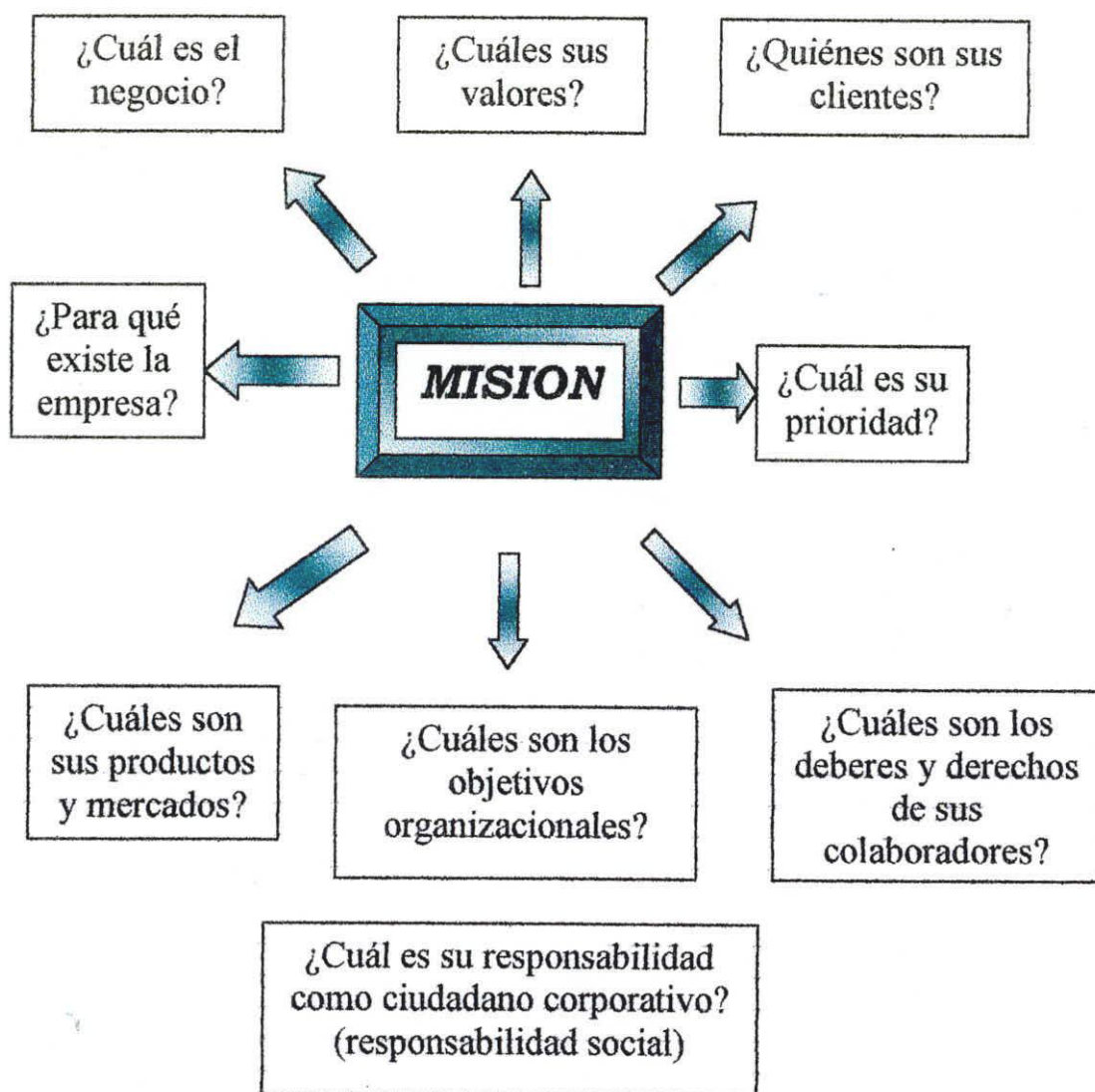
un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos cuando se materializa en proyectos y metas específicas cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

3.1.2.3.Misión

Las premisas de las misiones identifican el diseño, metas y empuje implícitos de una compañía.

La misión es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distinguen de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:



La misión por lo tanto debe ser claramente formulada, definida y conocida por todos los colaboradores.

No existe un enfoque estándar para la creación de misiones: las premisas de misiones dependen fuertemente de los valores del ejecutivo jefe y no pueden cambiarse fácilmente sin la intervención directa del mismo, sólo se

puede determinar si una misión es correcta o no hasta después de haber tomado la decisión.

3.1.3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

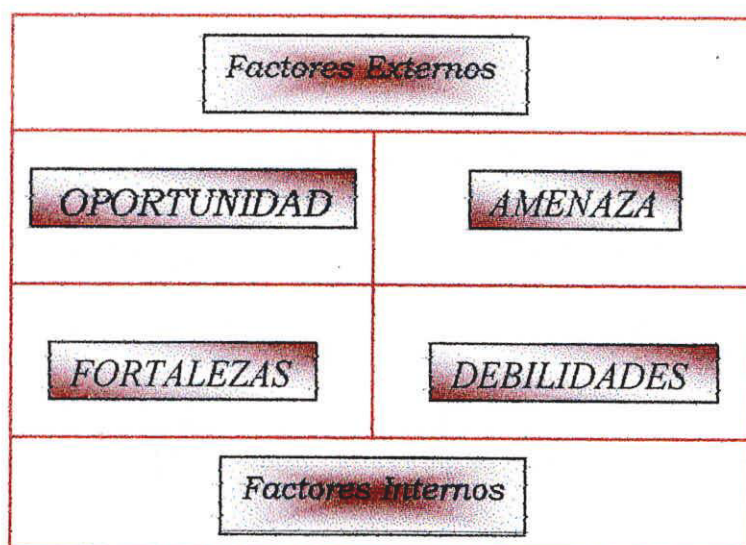
El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencias para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

Es preciso obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización, incluye por lo tanto la auditoría del entorno de la competencia de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.



3.1.3.1. Análisis Interno

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.



El PCI examina cinco categorías a saber:

1. *Capacidad Directiva.*
2. *Capacidad Competitiva.*
3. *Capacidad Financiera.*
4. *Capacidad Tecnológica.*
5. *Capacidad de Talento Humano.*

1. Capacidad Directiva.

Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con lo administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y contratos.

2. Capacidad Competitiva.

Todos los aspectos relacionados con el área comercial tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

3. Capacidad Financiera.

Esto incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la

demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

4. *Capacidad Técnica o Tecnológica.*



Se incluyen todos los procesos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio por tanto incluye entre otras; infraestructura tecnológica (Hardware), procesos de ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de ora, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de Software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

5. *Capacidad de Talento Humano.*

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismos, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

3.1.3.2. Análisis Externo.

Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

La integra el análisis de:

- a) **Factores Económicos.**- *aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.*
- b) **Factores Políticos.**- *aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, de los órganos de representación; otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.*
- c) **Factores Sociales.**- *son que afectan el modo de vivir de la gente incluso sus valores.*
- d) **Factores Tecnológicos.**- *son del desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).*
- e) **Factores Geográficos.**- *los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.*

- f) **Factores Competitivos.**- todos los determinados por la competencia los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Perfil de Capacidad Externa

POAM

¿CÓMO HACERLO?

- a) Objeta información sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b) Identifique oportunidades y amenazas, con lluvia de ideas.
- c) Agrupe las oportunidades y amenazas en:
- ❖ Factores Económicos.
 - ❖ Factores Políticos.
 - ❖ Factores Sociales.
 - ❖ Factores Tecnológicos.
 - ❖ Factores Geográficos.
 - ❖ Factores Competitivos.
- d) Califique y de prioridad a la oportunidad y a la amenaza en la escala:
- ALTA – MEDIA – BAJA**
- e) Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio.
- f) Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.

Diagnóstico externo POAM

Calificación Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alo	Medio	Bajo	Alo	Medio	Bajo	Alo	Medio	Bajo
Económicos Inflación Devaluación PIB Inversión Política									
Políticos Constitución Normas Impositivas Estabilidad política El Congreso									
Sociales Tasas de natalidad Distribución del ingreso Desempleo									
Tecnológicos Nivel de tecnología Flexibilidad de procesos Automatización									
Geográficos Ubicación Clima Vías de Acceso									

3.1.3.3. Análisis de FODA

El análisis de FODA esta diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

a) Elaboración de la hoja de Trabajo.

En base del (PCI), del POAM y el PC debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

Hoja de Trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Enumerar oportunidades claves	Enumerar Amenazas claves
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Enumerar fortalezas claves	Enumerar debilidades claves

NOTA: Al elaborar este cuadro no debe dejarse por fuera el análisis, ningún elemento clave.

b) Selección de Factores claves de éxito (FCE).

Matriz Impacto.

Debe hacerse una selección de los factores claves de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis FODA, Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio y por lo tanto convertirla en factor clave del éxito.

Matriz de Impactos DOFA – Ponderado

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

NOTA: La información se obtiene del PCI y del POAM. Deben seleccionarse para el FODA en escala descendente los de más alto impacto a las variables de más bajo impacto.

c) Ponderación de Factores.

Los factores que se incluyen en el FODA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes, su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

d) Realización FODA.

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis FODA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza,

cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Se puede usar una matriz así.



BIBLIOTECA ESPAE
ESPOL

Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<i>Enumerar las de mayor Impacto FCE</i>	<i>Enumerar las de mayor Impacto FCE</i>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<i>Enumerar las de mayor Impacto FCE</i>	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
<i>Enumerar las de mayor Impacto FCE</i>	DO	DA

Al confrontar uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA.

3.1.4.OBJETIVOS GLOBALES

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionados con:

- ❖ La rentabilidad y utilidades – en dinero – porcentaje de ventas.*
- ❖ Participación en el mercado.*
- ❖ Ventas en dinero o en unidades.*
- ❖ Productividad / eficiencia: por hora laboral y tasas de rechazo.*
- ❖ Tecnología / innovación: número de productos desarrollados y puesta en el mercado.*
- ❖ Responsabilidad social: con los empleados y la comunidad.*
- ❖ Imagen corporativa: en la comunidad, en el sector en el país.*
- ❖ Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.*
- ❖ Calidad del producto; reclamos, devoluciones, etc.*
- ❖ Servicio al cliente.*
- ❖ Desarrollo del talento humano.*

3.1.5. OPCIONES ESTRATEGICAS

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Análisis Estratégico.

Definido los objetivos globales es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

El análisis de éstas permitirá establecer “Las Opciones Estratégicas” dentro de los cuales seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la Organización.

La teoría administrativa ha identificado diferentes metodologías para realizar la identificación de opciones estratégicas. De estas se destacan:

- a) Alternativas Estratégicas.*
- b) Análisis Vectorial de Crecimiento.*
- c) Análisis de Portafolio.*

Alternativas Estratégicas.

Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para

alcanzar su visión y por tanto un desempeño exitoso se integran alrededor de:

Estrategias Ofensivas

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son:

- ❖ **Concentración.** Empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto.
- ❖ **Diversificación Concéntrica.** La empresa decide completar el negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- ❖ **Integración Vertical.** Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical.
- ❖ **Diversificación de Conglomerado.** Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad.
- ❖ **Fusiones.** Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola.
- ❖ **Adquisiciones.** Es la compra que una compañía hace de otra per deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.

- ❖ **Operaciones Conjuntas.** (Joint Ventures) cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podrían hacer independientemente.
- ❖ **Innovación.** Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.
- ❖ **Alianzas Estratégicas.** La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad.

Estrategias Defensivas

Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y cortar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro a saber:

- ❖ **Reducción o ennichamiento.** Consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad.
- ❖ **Desinversión.** Cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
- ❖ **Liquidación.** Vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales es liquidarlo.

- ❖ **Recuperación.** Cuando una empresa ampliar estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva y de utilidades.
- ❖ **Alianzas Estratégicas.** La búsqueda de asociación que permite alcanzar sinérgica. Estas alianzas son generalmente temporales.

3.1.5.1. Estrategias Globales

Estrategias Genéricas

Las estrategias corporativas también pueden ser globales y referidas a todas las unidades estratégicas de negocio. Señalar la dirección por áreas globales.

- a) **Productividad Laboral.** Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las consecuencias que ello "implica".
- b) **Modernización Tecnológica.** Se hacen las inversiones que permiten mantener liderazgo tecnológico.
- c) **Orientación al Mercado.** La función de mercadeo es una tarea de urgencia. Para ello se definirán las funciones básicas de dicha área y se priorizarán sus actividades.

d) **Mercadeo Corporativo Interno.** Busca consolidar una cultura de compromiso y lealtad institucional que luego se refleje en una orientación y obsesión por el cliente, por el servicio.

Estrategias Concéntricas

Son aquellas que afectan a toda la organización.

3.1.6.FORMULACION ESTRATEGICA

Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.

3.1.6.1.Proyectos Estratégicos

Son el resultado de analizar las operaciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr ser objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son "pocos" pero vitales. Son en realidad los factores claves del éxito de la compañía.

Los proyectos estratégicos deben ser:

- ❖ **Explícitos.** *En cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.*
- ❖ **Consistentes.** *Los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por lo tanto deben apuntar hacia esos objetivos y por ende hacia la visión.*
- ❖ **Pocos y Vitales.** *Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoreo y control.*
- ❖ **Dinámicas.** *Los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y por lo tanto deben empezar con la frase: "Debemos o necesitamos".*

Para la selección de los proyectos deben tenerse en cuenta:

- a) *La visión y la misión corporativas.*
- b) *Los objetivos corporativos.*

Matriz de Correlación.- *permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y objetivos globales.*

Objetivos Proyectos Estratégicos	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
	1	2	3	4	5	6	7	8
Proyecto 1								
Proyecto 2								
Proyecto 3								
Proyecto 4								
Proyecto 5								

c) *Deben señalar hacia “los pocos vitales”.*

d) *Deben coincidir las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales.*

Estrategias

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollarán las estrategias con el “como” de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

La estrategia resulta de responder preguntas tales como:

¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto A?

¿Cuáles son las acciones básicas que se deben realizar para la realización del proyecto estratégico?

Para cada proyecto deben definirse las estrategias y los responsables de cada estrategia. El responsable puede ser una unidad estratégica o una persona.

Para cada proyecto debe elaborarse una matriz como la siguiente:

Nombre del Proyecto	Responsable
<i>Estrategia 1.-</i>	
<i>Estrategia 2.-</i>	
<i>Estrategia 3.-</i>	
<i>Estrategia 4.-</i>	
<i>Estrategia 5.-</i>	

3.1.6.2. Planes de Acción

Plan Operativo.

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidad responsable de los proyectos estratégicos deberá

desarrollar “El Plan de Acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido, para ello:

- 1. Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.*
- 2. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.*
- 3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse.*
- 4. Especifique la meta que desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.*
- 5. Señale el responsable de cada tarea o sub – actividad.*
- 6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.*
- 7. Limitaciones: señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.*

Proyecto Estratégico	<input type="checkbox"/>	Responsable: _____
Estrategia Básica	<input type="checkbox"/>	Unidad estratégica: _____
		1. Indicador de Exito Global

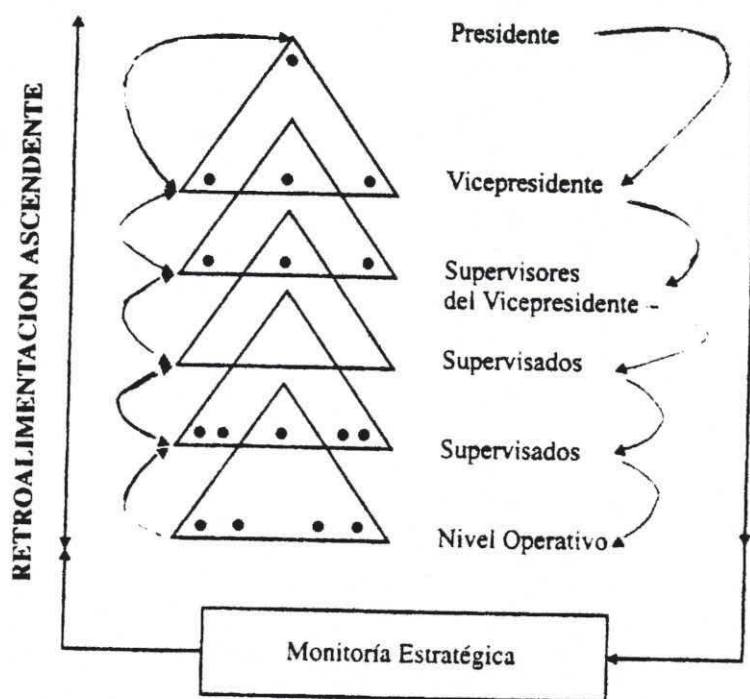
Qué hacer?	Cuándo?		Resultados Esperados	Quién	Con qué Recursos	Posibles Dificultades
2. Tareas/ Acciones para lograr la Promesa Básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios	7. Limitación
	Termino Inicial	Termino Finalizado				

Presupuesto Estratégico.

El presupuesto estratégico es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar planes, si no se cuentan con los recursos necesarios para su ejecución. La monitoría estratégica y los índices de gestión tendrán validez si se basan en la ejecución del presupuesto estratégico.

Difusión Estratégica.

Previa la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación debe diseñarse un programa para la venta interna del plan.



4. METODOLOGIA

Principios Corporativos.

La filosofía de la empresa esta dada por la búsqueda constante de la calidad, la calidez, la excelencia y honestidad en el ofrecimiento de los servicios.

Con Nuestros Clientes.

Anticiparnos a las necesidades del cliente ofreciendo servicios de máxima calidad, seguros y valiosos que mejoran la calidad de vida del ser bio – sico – social.

Con el Recurso Humano.

- ❖ *El Recurso Humano será tratado con dignidad y respeto compartiendo responsabilidades de continuo mejoramiento de la compañía, del trabajo y de su calidad de vida.*
- ❖ *Escoger gente excelente proporcionándoles un ambiente abierto y participativo que ofrezca la igualdad del desarrollo personal.*
- ❖ *La creatividad, la rapidez, la acción y la apertura hacia el cambio serán reconocidos y recompensados.*
- ❖ *El desempeño será evaluado basado en las normas de la empresa.*

Visión.

Ser un centro de referencia y apoyo del sector salud, preferida por la calidad de sus servicios. Disponer del mejor talento humano, tecnología y de una red prestadora de servicios suficientes, apropiados que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente y su familia.

Funcionar con procesos ágiles, oportunos y ser una empresa sólida y rentable que genere progreso, crecimiento y fortaleza.

Misión.

Proporcionar atención de Enfermería en clínicas o en el domicilio logrando disminuir el estrés que causa el tratamiento, garantizando la correcta aplicación del mismo con un recurso humano profesional altamente capacitado listo para brindar calidad en la atención; calidez en el trato al usuario interno, para satisfacer necesidades de la comunidad.

5. DIAGNOSTICO SITUACIONAL ESTRATEGICO

5.1. ANALISIS DEL ENTORNO

El país se dirige actualmente por un sistema nacional de salud atravesando un cambio hacia un seguro nacional de salud sin que se conozca todavía el impacto que tendrá en la comunidad, no se sabe el grado de aceptación que tenga el aseguramiento en la población, es claro que la tendencia mundial en la clase alta es afiliarse a grandes aseguradoras, las cuales se están abriendo paso, rápidamente debido al golpe de la crisis económica, la gente prefiere prevenir imprevistos y obtener atención de calidad. Esto obliga a considerar variables del entorno como instrumento de diseño de los objetivos de este trabajo:

- ❖ *Condiciones Políticas.*
- ❖ *Condiciones Económicas.*
- ❖ *Condiciones del Ambiente.*
- ❖ *Competitividad.*

Entorno Político.

En la actualidad el Programa de Gobierno de Jamil Mahuad, "Crecimiento y Equidad para salir de la pobreza", tiene como objetivo sentar las bases para

*crecimiento alto y sostenido de la producción y el empleo que conduzca a mejorar el bienestar de la población y reducir la pobreza en forma duradera; este nuevo Gobierno no es entendido como uno más sino como la única posibilidad real que tiene el Ecuador para establecer causas firmes de una transformación nacional. **

Esto comporta una gama de posibles oportunidades en la medida que se den cambios que favorezcan la modernización y la apertura del aparato estatal a las iniciativas de otros estatutos de la nación. Específicamente en el sector de la salud, al momento se hayan aprobados leyes que permitirán la autogestión y la posibilidad de intercambios más estrechos e igualitarios entre las instituciones fiscales y las organizaciones privadas. La facultad de contratación de proveedores privados por parte del Estado, por ejemplo, abre un mercado que tradicionalmente ha estado limitado a la actividad estatal y que podría representar una apreciable fuente de trabajo para el sector no gubernamental.

Las mejores condiciones y aperturas de mercados estimularán también el ingreso de potenciales competidores al mercado de la salud, por lo que será vital el posicionamiento que pudiera realizarse.

**Revista de Gestión, Economía y Sociedad.- Junio de 1998, pág. 21, Artículo: "Cómo y Quién en el programa de Mahuad".*

Entorno Económico

Los últimos dos años han estado marcados por serios problemas internos y externos que se iniciaron con la salida del Ex - Presidente Abdalá Bucaram y continuaron con la crisis asiática, el fracaso de la venta de Emetel, el inicio del fenómeno de El Niño, la caída de precios del petróleo, el incremento de la inflación, la falta de decisión en la toma de medidas para reducir el déficit fiscal.

A pesar de estos hechos se puede asegurar que la política monetaria que se ha aplicado ha sido dentro de las mencionadas limitaciones, relativamente exitosa. Prueba de ello es la evolución de dos variables claves: las tasas de interés y el tipo de cambio que si bien ha tendido al alza, su comportamiento es definitivamente menos volátil que en anteriores épocas de transición.

Es bien conocido hoy y está ampliamente demostrado con cifras que aquellas naciones que han tomado la decisión de crear una cultura empresarial, una economía empresarial, han logrado acelerar notablemente el número de empresas generadas, el número de puestos de trabajo, el nivel de ingreso, el nivel de exportaciones y el nivel de satisfacción de los empresarios y de los empleados; y al mismo tiempo han disminuido el nivel de desempleo, el nivel de los subsidios por desempleo, el nivel de

*inseguridad y de violencia. En otros términos esos países han alcanzado mucho de lo que por largo tiempo hemos ilusionado, es pues momento de grandes transformaciones y de hacer del espíritu empresarial una de las líneas de acción y de trabajo.**

Cabe mencionar que en un estudio del Cepar a nivel del país se obtuvo que el gasto de salud respecto al PIB es del 4.55 % y que el mayor porcentaje de este gasto era financiado por hogares 48.6%, por lo que nuestro proyecto se basará en costos a los hogares esencialmente a los de clase alta.

Ambiente

En lo que se refiere al usuario externo, el servicio se proyecta para funcionar en un área de la ciudad que contiene en su mayor parte a una población clasificada socioeconómicamente como alta (población clasificación nivel 6 y 7 según INEC) pensando básicamente en la capacidad de pago de este grupo. Por otro lado, el supuesto de un nivel educacional mayor entre los pobladores del área permitiría inferir una acogida al servicio de calidad ofertado las 24 horas superior que la competencia.

**Innovando.- Editorial Nuevo Gobierno y el Espíritu Empresarial N° 18.*

Entorno de Competitividad

Existen dos tipos de competitividad:

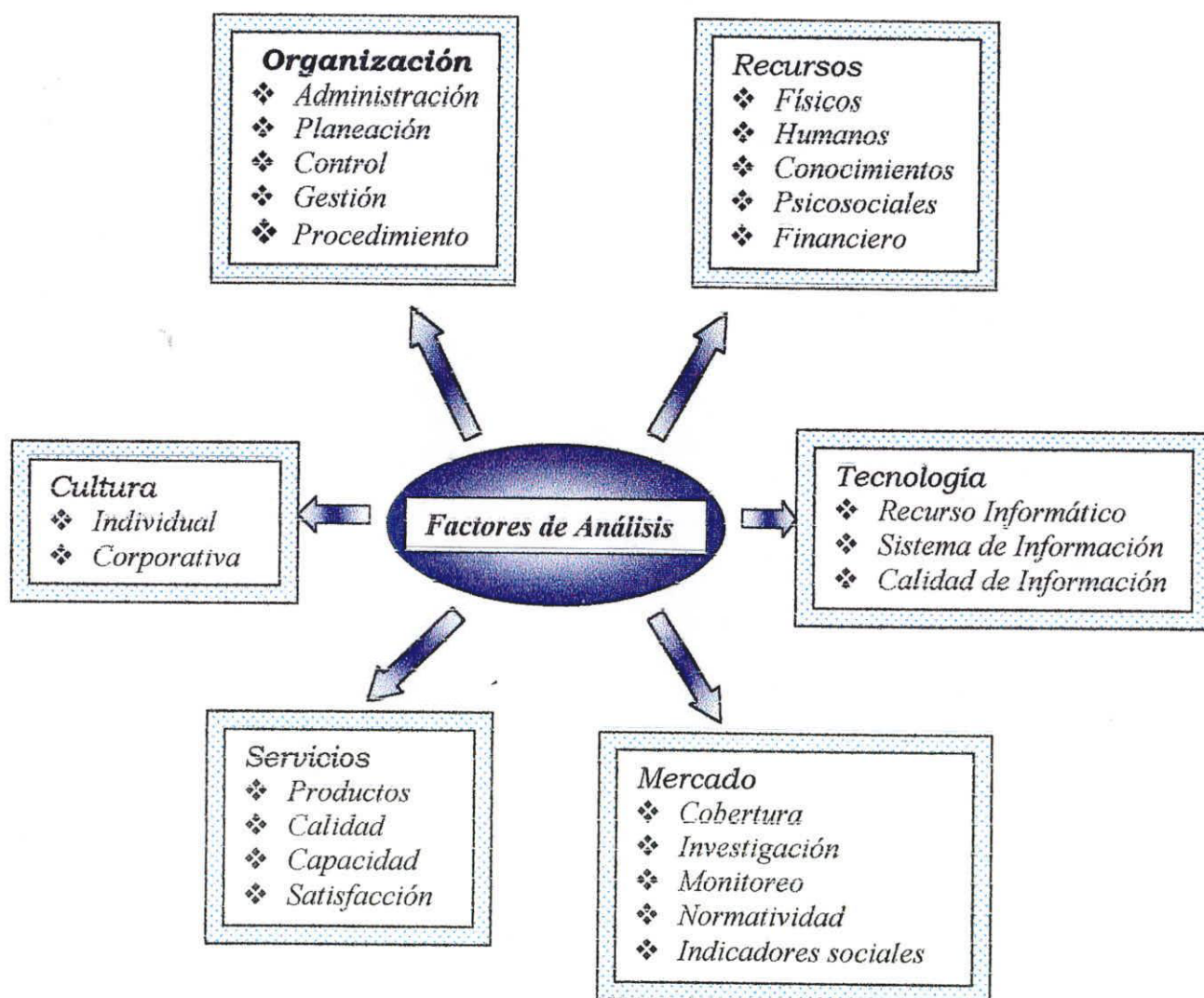
- ❖ *El primero es una empresa de alquiler de equipos médicos llamada HOSPIHOGAR que ofrece también servicio de Enfermería, sin embargo no están estructurados ni organizados de tal forma que han perdido credibilidad y por lo delicado de la naturaleza del servicio, entre sus falencias encontradas están:*
 - *No hay rapidez en el servicio.*
 - *No hay suficiente personal.*
 - *La atención la dan auxiliares de Enfermería en su mayor parte.*
- ❖ *El segundo tipo de competencia son las clínicas de mayor prestigio en la ciudad como: Kennedy, Alcívar y Guayaquil, en donde la atención de Enfermería esta dada estrictamente bajo la condición de la hospitalización del paciente creando la oportunidad del consumo de otros servicios, cuando en muchos casos podrían ser manejados por un sistema de atención de Enfermería en el domicilio.*

5.2. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Establecer un análisis interno de una empresa que esta por crearse se realiza en base a una proyección dada de una correcta planificación estratégica y estudios de

mercado analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede sacar provecho de los aspectos positivos y ejercer acciones sobre los aspectos negativos que tengan injerencia en el funcionamiento de la misma, quedando muy en claro que el éxito de una empresa no es casualidad sino el resultado de una buena planificación estratégica.

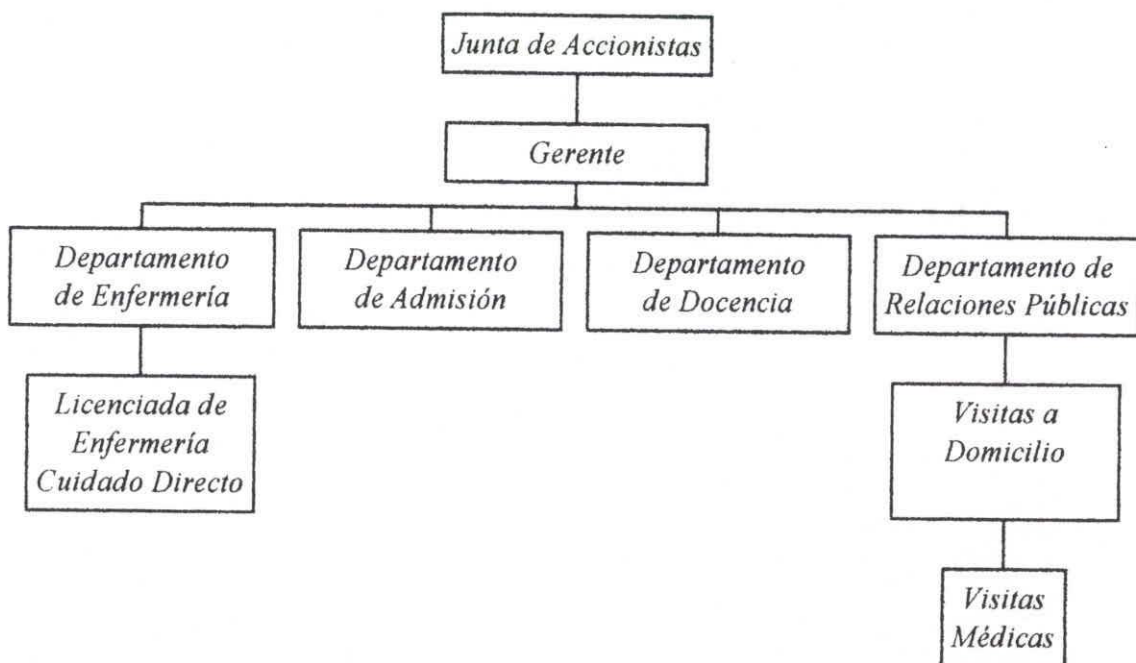
Análisis Institucional



FACTORES CLAVES DEL EXITO

Estructura Organizacional

La interpretación gráfica de toda empresa esta dada por el organigrama, en el caso de CEDUCAP S.A. estaría distribuido de la siguiente manera:



Las características de cada departamento son las siguientes:

En gerencia.

Aplicar modelos gerenciales óptimos para una conducción eficiente de la empresa, generar herramientas de trabajo que apoyen al desarrollo de la organización.

Llevar a cabo positivamente la gestión de Recursos Humanos y la utilización óptima de los recursos financieros y materiales.

Departamento de Enfermería.

Se encargará de la selección de recursos humanos, esquematizar programas y supervisar la atención de Enfermería.

Departamento de Admisión.

Es la puerta de entrada y el primer contacto entre la empresa y el cliente, se encargará de dar información necesaria y características del servicio.

Satisfacer las necesidades del cliente, hacer el contrato y archivar todos los datos del paciente y el registro de los profesionales de Enfermería.

Departamento de Docencia.

Se encargará de elaborar el programa de Educación Continua para el cliente interno y externo.

Departamento de Marketing y Relaciones Públicas.

Es la puerta de contacto entre el personal médico y la empresa. Se realizará dos tipos de visitas: la médica y la domiciliaria al paciente.

En la médica se ofrecen los servicios de la empresa y en la visita a domicilio se promociona al médico tratante, previo contrato con la empresa.

RECURSOS

- ❖ *Adecuación de planta administrativa y asistencial.*
- ❖ *Contratación eficiente racional y técnica.*
- ❖ *Equilibrio Económico.*
- ❖ *Plan Financiero.*

MERCADO

- ❖ *Crear la cartera de clientes.*
- ❖ *Mantener una buena imagen corporativa.*
- ❖ *Gestión de Mercadeo en cada actividad de servicios.*

SERVICIOS

- ❖ *Mantener y superar la calidad de los servicios.*
- ❖ *Aumentar la capacidad de producción de servicios.*
- ❖ *Introducción de un programa de incentivos por producción.*
- ❖ *Mantenimiento de la infraestructura física de los servicios.*
- ❖ *Control de calidad a los servicios orientados al cliente.*

CULTURA CORPORATIVA

- ❖ *Transparencia en manejo de recursos.*
- ❖ *Comunicación Corporativa que fortalece la competencia.*
- ❖ *Información y divulgación institucional.*
- ❖ *Integración de esfuerzos, capacidades y recursos.*

TECNOLOGIA

- ❖ *Desarrollo del sistema de información gerencial.*
- ❖ *Capacidad física y tecnológica a instalarse.*

Para conseguir una gestión sostenible en la institución y en función de los factores críticos del éxito se dispone de estrategias a nivel de cada uno de los factores.

5.3. ANALISIS FODA

Como resultado del Análisis Interno se obtiene el siguiente análisis FODA:

<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Desmotivación del cliente interno.</i> ❖ <i>Falta de apoyo financiero.</i> ❖ <i>Déficit de supervisión.</i> ❖ <i>Alto costo de inversión.</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Convenios con grupos médicos especializados.</i> ❖ <i>Ausencia casi total de competencia de la misma naturaleza.</i> ❖ <i>Demanda creciente de servicios.</i> ❖ <i>Factibilidad política.</i> ❖ <i>Nivel socioeconómico de la población blanco.</i>
<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Paquete de servicios diferenciados.</i> ❖ <i>Recurso humano especializado y efectivo.</i> ❖ <i>Rapidez en el servicio.</i> ❖ <i>Factibilidad técnica.</i> ❖ <i>Gerencia estratégica.</i> 	<p style="text-align: center;"><i>Amenazas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Clinicas privadas.</i> ❖ <i>Concepción erróneo del desempeño de Enfermería.</i> ❖ <i>Resistencia del sector a este servicio.</i>

5.4 MATRIZ DE ESTRATEGIAS - DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ausencia de competencia. ❖ Demanda creciente del servicio. ❖ Factibilidad política. ❖ Nivel socio – económica de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clínicas Privadas. ❖ Enfermeras. ❖ Inestabilidad económica.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Paquete de servicios atractivos. ❖ Recurso humano altamente capacitado. ❖ Rapidez en el servicio. ❖ Gerencia estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Plan de Marketing agresivo. ❖ Educación continua al cliente interno. ❖ Implementación de mecanismo que aseguren la calidad. ❖ Actividad gerencial adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación constantemente de niveles de satisfacción del usuario y proveedores. ❖ Análisis constantemente del entorno. ❖ Posicionamiento de forma rápida.
DEBILIDAD	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Limitado capital. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Obtención de créditos. ❖ Alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Financiamiento por CFN. ❖ Ventas de acciones.

5.5. ANALISIS VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad es una herramienta útil para la generación de estrategias posteriores.

Para ello se consideraron tres elementos puntuales como características básicas a relevar:

- ❖ *Que se trata de un servicio único en el mercado*
- ❖ *Que su personal es especializado*
- ❖ *Que tiene gerencia estratégica.*

Se realizará una matriz de vulnerabilidad para que en función de los elementos mencionados detectar cuáles son los puntos a consolidar.

Análisis de Vulnerabilidad

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza (0-10)	Probabilidad de ocurrir (0-1)	Capacidad de Reacción (0-10)	Grado de Vulnerabilidad
<i>Servicio Único en el mercado</i>	<i>Nueva Competencia Y Clínicas Privadas</i>	<i>Pérdida De Clientes</i>	6	0.3	8	IV
<i>Personal Especializado</i>	<i>Fuga de RR.HH.</i>	<i>Baja la calidad Del servicio</i>	2	0.2	9	III
<i>Gerencia Estratégica</i>	<i>Poca Habilidad Para reaccionar</i>	<i>Pérdida de los Objetivos</i>	8	0.2	8	I

Ponderación

1. *Servicio único en el mercado = 2.4*

2. *Personal especializado = 1.8*

3. *Gerencia Estratégica = 1.6*

(Probabilidad de Ocurrir x Capacidad de Reacción)

Alta probabilidad de ocurrir = 1

Alta capacidad de reacción = 10



6. RECURSOS

6.1. RECURSOS HUMANOS

El recurso humano con que se iniciará la empresa será:

1 Gerente

1 Jefe del Departamento de Enfermería.

1 Jefe del Departamento de Admisión.

1 Jefe del Departamento de Docencia.

1 Jefe del Departamento de Marketing y

Relaciones Públicas.

10 Licenciadas en Enfermería.

2 Visitadores Médicos.

1 Secretaria.

1 Conserje.

PERFIL OCUPACIONAL

Perfil Ocupacional del Gerente de la Empresa

Título del Cargo: Gerente.

Descripción General.- actuar positivamente en la gestión de recursos humanos y la utilización óptima de recursos

financieros y materiales con visión y objetivos claros, pensando siempre en la eficiencia y calidad, además de las condiciones técnicas que requieren del factor humano.

Relación del Cargo.- *reporta a la Junta de Accionistas.*

Descripción del Cargo.- *planeación, dirección, control y evaluación de normas, procedimientos y estrategias encaminados al desarrollo, crecimiento y rentabilidad de la organización.*

Conseguir financiamiento, contratar personal especializado para las jefaturas departamentales, fomentar un clima laboral adecuado y armónico.

Implementar círculos de calidad y establecer relaciones de cooperación con proveedores de recursos.

Análisis del Cargo:

Requisitos Personales:

Edad: 25 a 45 años.

Sexo: Femenino o Masculino.

Instrucción:

❖ *Especialista en Gerencia en Servicios de Salud.*

- ❖ *Administrador de Empresas o carreras afines a la administración.*
- ❖ *Conocimiento actualizado en el manejo informático.*

Experiencia de Trabajo:

- ❖ *Un año en un cargo similar.*

Otras Aptitudes:

- ❖ *Personalidad atrayente y cortés.*
- ❖ *Carácter discreto y responsable, innovación e iniciativa empresarial, dinamismo y espíritu competitivo.*

Condiciones de Trabajo:

- ❖ *Remuneración atractiva de acuerdo a los conocimientos y experiencia del candidato.*
- ❖ *Excelente ambiente de trabajo, estabilidad, posibilidad de desarrollo, capacitación interna y externa y beneficios especiales de empresa.*

***Perfil Ocupacional del Jefe del Departamento de
Enfermería***

Título del Cargo: *Jefe del Departamento de Enfermería.*

Definición.- *el(la) Licenciado(a) en Enfermería es responsable de la organización administrativa y supervisión de los servicios de Enfermería.*

Relación del Cargo.- responde ante el gerente de la empresa de mantener un buen servicio de Enfermería con un alto nivel de calidad.

Análisis del Cargo:

Requisitos Personales:

Edad: 25 a 35 años.

Sexo: Femenino o Masculino.

Requisitos Profesionales:

- ❖ *Título de licenciado/a en Enfermería otorgado por una de las Escuelas de las universidades acreditadas del país o legalmente validado en el Ecuador.*
- ❖ *Tener título refrendado en la dirección Provincial de Salud.*
- ❖ *Poseer de preferencia Postgrado en Administración o Gerencia en Servicios de Salud.*

Experiencia:

- ❖ *Un año en cargos similares.*

Cualidades personales:

- ❖ *Cualidad de líder.*
- ❖ *Habilidad para tratar recursos humanos.*

- ❖ *Analizar situaciones y resolver problemas de cultura general y social.*

Funciones:

- ❖ *Planificación, dirección, organización y supervisión.*
- ❖ *Educación.*

Condiciones de trabajo:

- ❖ *Remuneración atractiva.*
- ❖ *Excelente ambiente de trabajo, estabilidad, posibilidad de desarrollo, capacitación interna y externa y beneficios especiales de empresa.*

**Perfil Ocupacional del Jefe del Departamento de
Docencia**

Título del Cargo: *Jefe(a) del Departamento de Docencia*

Definición.- *La Licenciada en Enfermería que colabora directamente con la empresa, realizando la programación de Educación Continua tanto para el cliente interno como externo.*

Relación del Cargo.- *Depende directamente del gerente, trabaja en coordinación con el jefe del dpto. de Enfermería*

y el de Relaciones Públicas programando los cursos de educación continua.

Análisis del Cargo:

Requisitos Personales:

Edad: 25 a 35 años.

Sexo: Femenino – Masculino.

Requisitos Profesionales:

- ❖ Título de Licenciada en Enfermería otorgado por alguna de las Escuelas de Enfermería de las Universidades acreditadas en el país ó legalmente convalidado en el Ecuador.*
- ❖ Tener título refrendado en la Dirección Provincial de Salud.*
- ❖ Poseer de Preferencia algún post-grado en Administración.*

Experiencia:

- ❖ Mínima de 4 años y al menos uno (1) ejerciendo docencia.*

Cualidades Personales:

- ❖ Liderazgo, habilidad para comunicarse, buen juicio y poseer integridad mental y moral.*

- ❖ *Capacidad para analizar situaciones y resolver problemas.*

Horario:

- ❖ *Tiempo completo.*

Objetivos:

- ❖ *Procurar la superación técnica y moral del personal mediante la educación continua.*

Funciones:

- ❖ *Elaborar los programas de educación continua para el cliente interno y externo.*

Condiciones de Trabajo:

- ❖ *Remuneración atractiva, más incentivos por producción.*
- ❖ *Excelente ambiente de trabajo.*
- ❖ *Estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento personal.*

Perfil Ocupacional de la Secretaria

Título del Cargo: *Secretaria*

Relación del Cargo.- *Depende directamente de la gerencia.*

Análisis del Cargo:

Requisitos Personales:

Edad: 25 a 35 años.

Sexo: Femenino.

Requisitos Profesionales:

- ❖ *Título de secretaria ejecutiva bilingüe otorgado por una de las universidades del país debidamente legalizado.*

Experiencia:

- ❖ *No requiere experiencia previa.*

Cualidades Personales:

- ❖ *Diplomacia y habilidad para tratar a las personas.*
- ❖ *Cultura general y social.*
- ❖ *Estabilidad emocional y salud mental.*
- ❖ *Iniciativa y previsión.*
- ❖ *Sentido de responsabilidad y discreción.*
- ❖ *Juicio y buen criterio de adaptación.*
- ❖ *Modestia profesional y atractivo personal.*

Funciones:

- ❖ *Cumplir el trabajo asignado con destreza, cuidado y rapidez.*
- ❖ *Trabajar y cooperar con los demás miembros del personal tanto dentro como fuera de la oficina.*

- ❖ *Atender adecuadamente al público en la oficina ya que es la representante directa del departamento.*
- ❖ *Responsabilizarse de útiles y equipos que le sean entregados a través de inventarios, para el desempeño de sus labores y colaborar en la economía de la institución mediante el adecuado uso y mantenimiento de dicho material y equipo.*
- ❖ *Guardar escrupulosamente el secreto de lo que ocurra o tenga conocimiento por razón de su trabajo, bajo ninguna circunstancia puede dar información alguna de ningún asunto particular de la oficina, adquirida tanto dentro como fuera del hospital a nadie que no sea autorizada para recibir tal información en el curso de su deber.*
- ❖ *Cumplir el reglamento y sujetarse a las disposiciones indicadas en él.*

Obligaciones:

- ❖ *Llegará a la oficina debidamente uniformada y a la hora indicada.*
- ❖ *Pedir información sobre el trabajo del día para dar trámite lo antes posible.*
- ❖ *Tomar dictados y transcribirlos correctamente en cartas, avisos, reportes, etc.*
- ❖ *Contestar la correspondencia de rutina.*
- ❖ *Procurar que las contestaciones de oficios sean realizados en la brevedad posible.*

- ❖ *Recibir la correspondencia, clasificarla, abrirla solo la persona indicada y distribuirla tan pronto como han sido tramitados.*
- ❖ *Llevar el control oportuno, claro y correcto de la correspondencia recibida y enviada.*
- ❖ *Recibir reportes y notificar inmediatamente a la gerencia los casos poco comunes.*
- ❖ *Recordar o mantener informada y al día la agenda de condiciones de trabajo sobre procesos pendientes.*
- ❖ *Llevar inventario de equipo.*

Perfil Ocupacional de la Enfermera de Cuidado Directo

Título del cargo: *Enfermera/o de cuidado directo*

Definición.- *El(la) licenciado(a) en Enfermería será responsable de la atención domiciliaria que se brinde al paciente.*

Relación al Cargo.- *Reporta a la jefe del departamento de Enfermería.*

Análisis del Cargo:

Requisitos Personales:

Edad: 25 a 35 años.

Sexo: Femenino o Masculino.

Requisitos Profesionales:

- ❖ *Título de Licenciada en Enfermería otorgado por alguna de las Escuelas de Enfermería de las Universidades acreditadas en el país ó legalmente convalidado en el Ecuador.*
- ❖ *Tener título refrendado por la Dirección Provincial de Salud.*

Experiencia:

- ❖ *No indispensable.*

Cualidades Personales:

- ❖ *Habilidad y diplomacia para el trato con el paciente y su familia.*
- ❖ *Analizar situaciones y resolver problemas.*
- ❖ *Actitud y disposición al trabajo, capacidad de adaptación a éste.*
- ❖ *Buena presencia y modestia personal.*
- ❖ *Honestidad.*

Horario:

- ❖ *Disponibilidad de horario según conveniencia.*

Objetivos:

- ❖ *Proporcionar atención de enfermería individualizada a los pacientes.*
- ❖ *Realizar planes de cuidados individuales tomando en cuenta su diagnóstico.*

Funciones:

- ❖ *Aplicar el proceso de atención de enfermería en el cuidado del paciente.*
- ❖ *Mantener al día la historia clínica del paciente.*

Perfil Ocupacional del Visitador Médico

Título del cargo: *Visitador a Médicos*

Definición del cargo.- *Será responsable de visitar a los médicos asignados según los sectores de la ciudad y promocionar de manera profesional el paquete de servicios que ofrece la compañía.*

Relación del Cargo.- *Estará bajo la dirección del relacionista público*

Análisis del Cargo:

Requisitos Personales:

Edad: 25 a 35 años.

Sexo: Femenino o Masculino.

Requisitos profesionales:

- ❖ *Estudios superiores en carreras de Ciencias de la Salud.*
- ❖ *Cursos de relaciones públicas.*

Experiencia:

- ❖ *Al menos dos (2) años en el mismo cargo en rentas de seguros.*

Cualidades Personales:

- ❖ *Excelente presencia, dicción, disposición y actitud para el trabajo.*

Perfil Ocupacional del Relacionista Público

Título del cargo: *Relacionista público.*

Definición del cargo.- *Será responsable de estudiar las estrategias de ingreso al mercado, investigar el mismo y adaptar los cambios en el ambiente; así como mantener*

una excelente imagen corporativa y adiestrar el recurso humano en estrategias de venta subliminal.

Relaciones del cargo.- *Estará bajo la dirección del gerente y trabajará en coordinación con el resto del equipo.*

Análisis del Cargo:

Requisitos Personales:

Edad: 25 a 45 años.

Sexo: Femenino o Masculino.

Requisitos profesionales:

- ❖ Estudios superiores en comunicación social.*
- ❖ Postgrado en Relaciones Públicas*
- ❖ Cursos de relaciones humanas, sicología del consumidor y comportamiento de éste.*
- ❖ Muy bien relacionado*

Experiencia:

- ❖ Mínimo dos (2) años en cargos similares.*

Cualidades Personales:

- ❖ Excelente sentido del humor.*
- ❖ Cultura general vasta.*
- ❖ Muy buena presencia.*

Perfil Ocupacional del Jefe de Admisión

Título del cargo: *Jefe de admisión.*

Definición del cargo.- *Será responsable de captar al cliente, investigar sus necesidades, adaptar los servicios a sus necesidades y ofrecerle lo que crea que puede utilizar el cliente.*

Será responsable de informar tarifas, hacer descuentos, recargos; emitir planillas, realizar cobros.

Mantendrá excelentes relaciones con los clientes.

Relación del cargo.- *Estará bajo la subordinación del gerente y trabajará en coordinación con el dpto. de enfermería.*

Análisis del Cargo:

Requisitos Personales:

Edad: 25 a 35 años.

Sexo: Femenino.

Requisitos profesionales:

❖ *Secretaria bilingüe egresada de una Facultad debidamente reconocida por el Estado.*

- ❖ *Haber realizado por lo menos dos (2) cursos de relaciones humanas.*
- ❖ *Haber realizado por lo menos dos (2) cursos de relaciones públicas.*

Experiencia:

- ❖ *Al menos dos (2) años en cargos similares.*

Cualidades Personales:

- ❖ *Factibilidad Resolutiva.*
- ❖ *Mentalidad Administrativa.*
- ❖ *Honradez.*

Perfil Ocupacional del Conserje

Título del Cargo: Conserje.

Descripción General.- Colaborar con el resto del personal en la implementación de procesos de calidad a través de actividades es de mensajería, limpieza y vigilancia.

Análisis del Cargo:

Requisitos:

Edad: 18-25 años.

Sexo: Masculino.

Instrucción: Bachillerato.

Experiencia: No indispensable.

Características:

❖ *Honradez, dinamismo, responsabilidad, buenas relaciones interpersonales e iniciativa.*

Condiciones de Trabajo:

❖ *Sueldo base más bonificaciones de ley.*

❖ *Agradable ambiente de trabajo.*

❖ *Estabilidad laboral.*

6.2. RECURSOS FISICOS

1 *Vehículo*

1 *Oficina (200 m²)*

4 *Aires Acondicionados*

6 *Escritorios*

3 *Archivadores*

1 *Base de datos con 5 terminales*

1 *Impresora Láser*

2 *Líneas telefónicas digitales*

1 *Línea telefónica celular*

6 *Sillas*

1 *Pizarra líquida*

6 *Cuadros*

- 3 *Vitrinas*
- 1 *Cafetera*

Suministros de Oficina

Material de Escritura

Folletería

Materiales de Limpieza

Equipos y materiales de atención al usuario

- 4 *Maletines para emergencias*
- 1 *Succionador*
- 1 *Tanque portátil de oxígeno y su equipo respectivo*
- Material fungible*
- 5 *Tensiómetros con sus estetoscopios*
- 1 *Autoclave*
- 2 *Equipos de diagnósticos*
- 1 *Bombas de infusión*
- 1 *Laringoscopio*
- 1 *Máquina de hemoglucotest*
- 1 *Nebulizador*
- 1 *Ambú adulto*
- 1 *Ambú pediátrico*
- 2 *Tambores metálicos medianos*

6.3. RECURSOS FINANCIEROS

Consiste en la recopilación, interpretación, comparación y estudio de estados financieros y datos operacionales del negocio en la organización; permite al administrador, financiero, inversionista y acreedor a establecer el desempeño financiero y operativo de la organización o negocio y tomar sus propias decisiones.

I. Inventario de Equipos de CEDUCAP S.A.

Enero 1999

Guayaquil

Código	Descripción	Canti- dad	Costo Unidad (Suces)	Costo Total (Suces)	Fecha de Adquisición
E-01	Acondicionadores de aire 24 BTU Split Mod. 14I SCR.LG	4	10'000.000	40'000.000	1998
E-02	Computadora Compaq Empresario con Impresora	1	8'000.000	8'000.000	1998
E-03	Terminales de Computadoras	5	3'500.000	17'500.000	1998
E-04	Impresora Láser	1	2'500.000	2'500.000	1998
E-05	Línea Telefónica	2	2'000.000	4'000.000	1998
E-06	Línea Celular	1	1'000.000	1'000.000	1998
E-07	Maletín para Emergencias	4	1'000.000	4'000.000	1998
E-08	Succionador marca Vacutec 800 cc USA	1	2'500.000	2'500.000	1998
E-09	Equipo de oxígeno portátil completo	1	2'500.000	2'500.000	1998
E-10	Tensiómetro con estetoscopio 1 campana Marca Crest	5	140.000	700.000	1998
E-11	Autoclave	1	2'500.000	2'500.000	1998
<u>SubTotal</u>				85'200.000	

E-12	Equipo de diagnóstico Marca ALPAK-s	2	600.000	1'200.000	1998
E-13	Máquina de Infusión parental Entre-Case	1	3'200.000	3'200.000	1998
E-14	Laringoscopio marca W.A. ref 60814	1	1'000.000	1'000.000	1998
E-15	Máquina de hemoglucotest	1	1'200.000	1'200.000	1998
E-16	Nebulizador ,arca Pastport USA con ventilador a motor	1	650.000	650.000	1998
E-17	Ambú Adulto USA	1	650.000	650.000	1998
E-18	Ambú Pediátrico USA	1	650.000	650.000	1998
Subtotal				8'550.000	
Total				93'750.000	

II. Inventario de Bienes y Muebles de CEDUCAP S.A.
Enero 1999
Guayaquil

Código	Descripción	Canti- dad	Costo Unidad (Suces)	Costo Total (Suces)	Fecha de Adquisición
B-01	Archivadores con 4 divisiones	4	300.000	1'200.000	1998
B-02	Escritorio con 4 cajones	6	600.000	3'600.000	1998
B-03	Sillones de Escritorio	6	200.000	1'200.000	1998
B-04	Pizarra líquida 1mx50cm rodante	1	400.000	400.000	1998
B-05	Cuadro Decorativos	6	150.000	900.000	1998
B-06	Vitrina con 2 compartimentos superiores y 2 compartimentos inferiores	3	450.000	1'350.000	1998
B-07	Sacapuntas eléctrico	1	150.000	150.000	1998
B-08	Perforadora	2	15.000	30.000	1998
V-01	Vehículo Marca Suzuki Forsa Año 1997	1	25'000.000	25'000.000	1998
Total				33'830.000	

III. Inventario de Instrumental de CEDUCAP.S.A.

Enero 1999

Guayaquil

Código	Descripción	Canti- dad	Costo Unidad (Suces)	Costo Total (Suces)	Fecha de Adquisición
I-01	Equipo de Curación 3 piezas	4	300.000	1'200.000	1998
I-02	Tambores metálicos medianos	2	150.000	300.000	1998
Total				1'500.000	

IV. Inventario de Suministros de Oficina

CEDUCAP S.A.

Enero 1999

Guayaquil

Suministro de Oficina	Cantidad	Costo Unidad (Suces)	Costo Total (Suces)
Papelería Bloque 500 hojas	4	28.000	112.000
Sellos	10	30.000	300.000
Sellos de Agua	1	100.000	100.000
Material de escritura	-	100.000	100.000
Frasco Corrector	6	2500	15.000
Historias Clínicas y Registros contables/Bloques	14	40.000	560.000
Total			1'352.000

Matriz de Costo Total de Inversión en la Compra de Equipos – Bienes y Muebles, Suministros de Oficina, Instrumental y Publicidad

Descripción	Costo (sucres)
<i>Equipos</i>	93'750.000
<i>Bienes y Muebles</i>	38'830.000
<i>Instrumental</i>	1'500.000
<i>Suministros de Oficina</i>	1'352.000
<i>Publicidad</i>	7'000.000
TOTAL	142'432.000

Total Costo de Inversión: \$ 142'432.000 sucres.

Conociendo que se requiere \$ 20'601.194 / mes para mantener la empresa con un nivel de actividad de 1.

Se necesitan \$ 61'803.582 /trimestre, es decir que para empezar la empresa y subsistir se necesitan 3 meses en el mercado .

<i>Costo Inversión:</i>	<i>142'432.000 sucres</i>
<i>Costos Operativo:</i>	<i>61'803.582 sucres</i>
<i>Total:</i>	<i>204'235.582 sucres</i>

**Depreciación de Equipos, Instrumental, Bienes y
Muebles de CEDUCAP S.A.**

Enero 1999

<i>Instrumental</i>	$\frac{1'500.000}{24\text{meses}}$	62.500 sucres/mes
<i>Equipos</i>	$\frac{93'750.000}{60\text{meses}}$	1'562.500 sucres/mes
<i>Muebles</i>	$\frac{8'830.000}{60\text{meses}}$	147.167 sucres/mes
<i>Vehículo</i>	$\frac{35'000.000}{60\text{meses}}$	415.667 sucres/mes

*Depreciación

Representa la disminución en el valor debido al documento en su potencial de servicio.

Salarios del Recurso Humano de CEDUCAP S.A.

Enero 1999

Cantidad	Título del Cargo	Salario/mes (sucres)
1	Gerente	2'500.000
1	Jefe del Dpto. de Enfermería	2'000.000
1	Jefe del Dpto. de Admisión	1'500.000
1	Jefe del Dpto. de Docencia	2'000.000
1	Jefe del Dpto. de Marketing	2'000.000
2	Visitadores Médicos \$1'200.000 cada uno	2'400.000
1	Secretaria	1'200.000
1	Conserje	800.000
Total		14'400.000

Estructura de Costos Fijos y Costos Variables

CEDUCAP S.A.

1999

Costos Fijos

Depreciación:

Equipos	1'562.500/mes
Instrumental	62.500/mes
Muebles	147.167/mes
Vehículo	415.667/mes
Publicidad	1'500.000/mes
Recurso Humano	14'400.000/mes
Alquiler de Oficina	2'500.000/mes
Total Costos Fijos	20'587.834/mes

Costos Variables

Suministros de Oficina	178.000/mes
Servicios Públicos	600.000/mes
Teléfono	
Agua	
Luz	
Total Costos Variables	778.000/mes

$$\frac{\text{Total costos variables}}{\text{Cap. Practica real}} = CV / U = \frac{778.000}{2160} = \$360 / U \Rightarrow CV / U = \$360$$

$$CV / U = 360 + 13000(\text{enfermeras sueldo}) = 13.360$$

Matriz de Costos por Nivel de Actividad de CEDUCAP S.A.

Enero 1999

Nivel/Actividad (horas)	Costo Variable por Unidad (sucres)	Costos Variable Total	Costo Fijo Total	Costo Fijo por Unidad	Costos Total por Unidades	Costo Total
1	13.360	13.360	20'587.834	20'587.834	20'601.194	20'601.194
100	13.360	133.600	20'587.834	205.878	219.238	20'721.434
1000	13.360	13'360.000	20'587.834	20.588	33.948	33'947.834
2000	13.360	26'720.000	20'587.834	10.294	23.654	47'307.834
2160	13.360	28'857.600	20'587.834	9.531	22.891	49'445.434
2400	13.360	32'064.000	20'587.834	8.578	21.938	52'651.834
2600	13.360	34'736.000	20'587.834	7.918	21.278	55'323.834

Conociendo que la capacidad práctica de la empresa es: 2160/h/mes el costos por hora, sería \$22.891 / h para saber la tarifa se aumenta el 30% de utilidad que se requiere.

$$\text{Tarifa} = 22.891 + 6867 = 29.758$$

$$\text{Tarifa} = 30.000 / h$$

30.000 x 2160 = \$ 64'800.000 / mes y sabiendo que con ese nivel de actividad los costos totales son \$ 49'445.434, la utilidad sería \$ 15'354.566.

Punto de Equilibrio: punto donde las ventas de la empresa son iguales a los costos del P.E.

$$P. \text{ Equilibrio} = \frac{CFT}{PV / U - CV / U} = \frac{20'587.834}{30.000 - 13.360} = \frac{20'587.834}{16.640} = 1237 \text{ hora}$$

Punto de Cierre: es el punto en el cual se debe cerrar un departamento o una empresa.

$$P. \text{ de Cierre} = \frac{\text{Costos Fijos Vivos}}{\text{Margende Contribucion}} = \frac{18'400.000}{16.640} = 1106h$$

7. OBJETIVOS CORPORATIVOS

La corporación o empresa tiene como objetivos las siguientes:

- ❖ Posicionamiento en el Mercado a los 6 meses de inicio.*
- ❖ Brindar servicios de calidad, con calidez, eficientes, con alto grado de aceptabilidad y satisfacción por parte de los clientes internos y externos.*
- ❖ Ser una empresa en la que haya democracia y comunicación entre sus miembros favoreciendo el crecimiento intelectual desde el punto de vista técnico y personal.*
- ❖ Mantener un equilibrio entre la oferta y los servicios demandados por el mercado.*
- ❖ Adquirir una suficiencia financiera que permita el mantenimiento de la empresa y un grado de utilidad.*

8.METAS

Capacidad Presupuestada

El nivel de actividad presupuestada está dada por la capacidad de atención del servicio por lo que es necesario los diferentes tipos de capacidades.

- *Capacidad teórica, máximo o ideal.*

Es el máximo potencial para realizar una actividad dada .

Con 10 Licenciados/as en Enfermería se cubren 5 guardias simultáneas pues en cada caso trabajan 2 recursos una cada 12 horas de forma rotativa.

1 mes – 30 días

1 día – 2 guardias

1 guardia – 12 horas

1 semana – 1 enfermera trabaja 5 guardias

1 mes – 5 guardias x 4 semanas = 20 guardias

20 guardias x 12 horas c/ guardia = 240 h/ Enf/ mes

24 h/Enf/ mes x 10 Enf. = 2400 h/ mes

Cap. Ideal = 2400 horas / mes

- *Capacidad Práctica Normal.*

Aquí se preveen supuestos contratiempo por causas exógenos o endógenos.

Calculamos esta posibilidad quitando una enfermera/o.

$$240 \text{ h/Enf./mes} \times 9 \text{ Enf.} = 2160 \text{ h/mes}$$

$$\text{Cap. Práctica} = 2160 \text{ horas / mes}$$

Se plantea alcanzar la capacidad ideal de producción de la empresa que sería 2400 h/mes. Lo cual representaría $2400 \text{ h} \times \$ 30.000 \text{ horas} = \$ 72'000.000$.

$$\$72'000.000 - 52'651.834 \text{ (C. totales con ese nivel de actividad)} = 19'348.466 \text{ utilidad / mes.}$$

9. ESTRATEGIAS

9.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DE LA EMPRESA

Los lineamientos para el desarrollo institucional, resultantes del análisis de la situación de la empresa, concordantes con la responsabilidad de misión, visión y valores sobre el sistema son resumidos en las siguientes estrategias.

ESTRATEGIAS

Estrategia de Organización:

- ❖ *Se establecerá mecanismos de transparencia en los procesos de contratación y compras.*
- ❖ *Se mantendrá una capacidad de planeación y control de gestión.*
- ❖ *Se establecerá el manejo y el comportamiento corporativo de comunicaciones.*
- ❖ *Estableceremos mecanismos de gestión.*

Estrategia de Recursos:

- ❖ *Se aplicará mecanismos de motivación en la capacitación y formación del Recurso Humano.*
- ❖ *Se aplicará sistemas de autoevaluación del desempeño a gerente y demás miembros de la empresa.*
- ❖ *Se aplicará evaluación operativa y de costos de los servicios.*
- ❖ *Se instaurará programas de mantenimiento de equipos.*
- ❖ *Se impulsará una cultura organizacional fundamentada en la calidad del servicio, la eficacia y eficiencia institucional.*
- ❖ *Se fomentará la toma de decisiones fundamentada en un eficiente sistema de información en recursos humanos.*

Estrategia de Mercado:

- ❖ *Se propenderá por el procesamiento y consolidación de la imagen institucional.*

Estrategia de Cultura Corporativa:

- ❖ *Se creará y divulgar la cultura y los valores organizacionales para función de la empresa.*

- ❖ *Se desarrollará la cultura del servicio al cliente para generar capacidad corporativa.*
- ❖ *Se propenderá por una cultura de compromiso y afecto con la institución y sus clientes.*

Estrategias de Servicios:

- ❖ *Se procurará oportunidades, resolución, duración y calidez en los servicios.*
- ❖ *Se aplicará evaluación y seguimiento de calidad.*
- ❖ *Se orientará el sistema de información y atención con confiabilidad y oportunidad al usuario.*

Estrategias de Tecnología:

- ❖ *Se determinará soluciones tecnológicas para soportar adecuadamente el proceso de desarrollo institucional.*
- ❖ *Se desarrollará un sistema de información gerencial que permite implementar un sistema de seguimiento y evaluación de resultados.*
- ❖ *Se evaluará la eficiencia del sistema de información.*
- ❖ *Se establecerá mecanismo de manejo por sistema automatizado e inteligente de la información.*

10. OFERTA DE SERVICIOS

Lo primordial en nuestros servicios consiste en identificar las necesidades básicas y supervisar la ejecución de las indicaciones del médico, en un marco de apego a los requerimientos y necesidades de cada paciente:

- ❖ Higiene personal.*
- ❖ Rehabilitación física.*
- ❖ Curación de úlceras a pacientes diabéticos.*
- ❖ Curación de heridas postquirúrgicas.*
- ❖ Terapia respiratoria.*
- ❖ Quimioterapia.*
- ❖ Programa de estimulación temprana.*
- ❖ Servicio de cuidado infantil.*
- ❖ Servicio de cuidado geriátrico.*
- ❖ Educación e Integración del paciente y la familia en “grupos de apoyo” de patologías similares.*

Condiciones

- ❖ Autorización del médico tratante.*
- ❖ Comunicación total y coordinación con el médico y familiares.*
- ❖ Aceptación de nuestro reglamento de trabajo.*
- ❖ Firma del contrato de prestación de servicios.*

Se mantendrá una historia clínica con plan de cuidado diario. El sistema de cuidado es rotativo con turno de 12 horas; siendo la única empresa de este tipo en la ciudad de Guayaquil.

El producto es intangible por lo que el cliente desconoce si el servicio cumplirá con las expectativas por eso hay aspectos que envuelven al servicio y beneficios que deben llegar al cliente de forma subliminal entre estos:

Beneficios:

- ❖ *El paciente en el entorno familiar se recupera mejor y más rápidamente.*
- ❖ *El paciente cuenta con un/a Licenciado/a en Enfermería exclusivamente para él.*
- ❖ *Se realiza el Plan de Cuidados con todo lo que ello implica:*
 - *Diagnóstico de Enfermería.*
 - *Identificación de Necesidades Básicas.*
 - *Identificación de Problemas.*
 - *Objetivo de la acción.*
 - *Actividades de Enfermería.*
 - *Evaluación de Actividades.*
- ❖ *Integración de la familia en el tratamiento.*
- ❖ *Educación de la familia sobre la patología del paciente.*

- ❖ *Manejo de la historia clínica:*
 - *Hoja de signos vitales.*
 - *Hoja de reportes de Enfermería.*
 - *Hoja de Kardex (Administración de medicamentos).*
 - *Hoja de examen.*
 - *Hoja de balance Hidro-electrolítico.*
- ❖ *Coordinación con el médico tratante.*
- ❖ *Apariencia del personal: Excelente presencia del uniforme, al estilo de los grandes hospitales del primer mundo, con una identificación discreta pero elegante.*
- ❖ *Los contratos y cobros de planillas se realizará a domicilio evitando al máximo la incomodidad del usuario.*

11. PLAN DE MERCADEO.

11.1. ANALISIS DE MERCADO

Mercado Externo. Está dividido entre los proveedores que son el sector médico y los aseguradores. No hay regulador en el área de salud, más no así, la Superintendencia de Compañías regiría el funcionamiento de la empresa.

El grupo poblacional objetivo está categorizado como nivel 6 y 7 según INEC ubicando geográficamente al Norte de la ciudad en barrios residenciales como: Puntilla, Entreríos, Vía Samborondón, Ceibos, Kennedy. Se calcula un número de 107.756 usuarios potenciales. Se calcula una capacidad ideal para trabajar de 2.400 horas al mes.

11.2. ANALISIS COMPETITIVO

En el mercado no existe ningún competidor que ofrezca este tipo de servicio.

Fortalezas a destacar:

- ❖ *Atributos de calidad: personal altamente calificado y con sentido de responsabilidad y humanidad.*

- ❖ *Trabajo organizado de cuidados de enfermería con base científica según patologías.*
- ❖ *Atención personalizada por la presencia de una enfermera para el cuidado exclusivo.*
- ❖ *Atención 24 horas al día y 365 días al año.*

11.3. ESTRATEGIA COMERCIAL

Se realizará en función de los servicios propuestos en la sección de estrategias.

11.4. PRECIOS

El precio es de \$ 30.000 sucres la hora. Pues al ir enfocando nuestro servicio a la población socio - económica alta, esta prefiere permanecer en su casa antes que internarse. Pues comparando la tarifa de una clínica de ese nivel la diferencia es mínima y los beneficios que conllevan al tener un/a licenciado/a en Enfermería exclusivamente al servicio de un paciente y no colectivo.

11.5. PUBLICIDAD

Imagen Corporativa.

Es la visión que el usuario tiene de la empresa, es muy importante que sea coherente sin decir ni más ni menos de lo que somos.

La imagen corporativa de CEDUCAP S.A. esta representada por:

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Se escogió una cofia por ser el símbolo de la Enfermera y por ser conocido que la usan las enfermeras universitarias por lo tanto vende imagen de profesionalismo.

Por ser clara, representará la naturaleza del servicio, tiene una cruz por ser el símbolo de las instituciones de salud.

La identificación de cada enfermera lleva su foto, la cofia impresa en láser y el cargo.

El lema: “Cuando la salud es cuestión de excelencia en servicio”, enfrenta la calidad al cliente.

El trabajo es registrado en la historia clínica al paciente.

Promoción y Elementos.

Será dirigida a:

- ❖ Personas naturales de clase socio – económica alta y corporativas por medio de aseguradoras.*
- ❖ Sectoriales, específicamente médicos y familiares de los pacientes atendidos.*

El objetivo de la promoción será difundir el paquete de servicios por medio de:

- ❖ Propaganda en revistas científicas: Visión y Gestión.*
- ❖ Hoja Web en Internet.*
- ❖ Convenios con aseguradoras (Salud – Humana – Ecuasanitas - Socia Médica).*
- ❖ Convenios de descuentos con Fybeca, Salud y Supermaxi por el uso de sus tarjetas.*

- ❖ *Recetarios a médicos con la propaganda de la Empresa.*
- ❖ *Distribución directa a pacientes de consultorios.*
- ❖ *Descuento a asociados de voluntariado.*
- ❖ *En estados de cuenta de conocidas tarjetas de créditos.*
- ❖ *TV Cable.*

11.6.FACTIBILIDAD

Al no existir interferencia en el proyecto, la libertad de acción, una cultura organizacional definida, un personal altamente calificado y una fuente de financiamiento mediante una alianza estratégica.

La empresa es factible, política, organizacional, técnica y financieramente.

11.7.RELACIONES PUBLICAS

Se canalizará hacia la difusión del servicio a través de entrevistas personales con los proveedores, y la forma de convenios con organizaciones civiles.

11.8.PLANES DE ACCION

Proyectada al posicionamiento y establecimiento de imagen.

12. EVALUACION ESTRATEGICA

La evaluación será en función de indicadores relacionados con insumos, procesos y los resultados empleando la perspectiva sistémica.

INSUMOS	PROCESOS	RESULTADOS
<i>% de Pacientes por demanda espontánea.</i>	<i>Promedio de horas al mes trabajadas por paciente.</i>	<i>% de usuarios satisfechos.</i>
<i>% de pacientes derivados por aseguradoras.</i>	<i>Promedio de horas al mes trabajados por aseguradoras.</i>	<i>% de aseguradores satisfechos.</i>
<i>% de pacientes derivados por médicos.</i>	<i>Promedio de horas al mes trabajadas por médico.</i>	<i>Indice de rentabilidad.</i>
<i>Promedio mensual de usuarios demandantes.</i>	<i>Promedio general de horas al mes trabajadas.</i>	<i>Indice de liquidez.</i>
<i>Disponibilidad de horas/ enfermera.</i>	<i>Promedio de horas trabajadas por disponibilidad del personal.</i>	<i>Costo / efectividad.</i>

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la realización del presente trabajo, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- ❖ Es necesaria la Gerencia Estratégica en el desarrollo de modelos de atención en el sector salud, para ofertar servicios de calidad acordes con las necesidades de los demandantes.*
- ❖ CEDUCAP.SA Será una compañía con una óptima visión y con buenas oportunidades en el mercado ofreciendo a la comunidad un profesional técnico complejo como es el(la) licenciado(a) en enfermería con sus múltiples ventajas: siendo la primera de este tipo en la ciudad con una utilidad de \$ 15'354.566 sucres cuando su nivel de actividad sea de 2.160 h/mes que es la capacidad práctica.*
- ❖ Con el inicio de esta empresa se daría paso a otro concepto sobre el ejercicio liberal en Enfermería, como en muchas otras ciudades de otros países desarrollados incitando a iniciar competencia que mejoraría indiscutiblemente la calidad en los servicios.*
- ❖ La preparación obtenida durante el Post - grado de Gerencia de Servicios de Salud de la ESPAE-ESPOL permite a sus estudiantes utilizar herramientas del diseño estratégico en el intento de formular soluciones administrativas para el sector de la salud.*

Se sugiere por lo tanto que:

- ❖ *Se incremente en la formación de pre - grado en áreas administrativas de salud.*
- ❖ *Se promocióne el gerenciamiento en salud como una manera de mejorar el servicio ofertado a la comunidad.*
- ❖ *Se apoye financieramente este proyecto, pues luego de realizado los estudios de factibilidad con la aplicación de la Estrategia de marketing sin distorsión de la imagen corporativa CEDUCAP S.A. está lista para entrar al mercado pues está enfocado a satisfacer necesidades del cliente flexibilizando su atención para adaptarlos al caso.*

14. BIBLIOGRAFIA

1. SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, RAM Editores, Bogotá - Colombia, 1996.
2. CEPAR, Cuentas Nacionales de Gastos en Salud Ecuador-1995.
3. VALLEJO, Francisco, Economía de la Salud, ESPOL-ESPAE.
4. VELASCO, Margarita, Gerencia de Recursos Humanos, ESPOL-ESPAE.
5. PALACIOS, Iván, Marketing de Servicios de Salud, ESPOL-ESPAE.
6. MARTINEZ, Rafael, Gerencia Estratégica, ESPOL-ESPAE.