

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**PLAN ESTRATÉGICO 2019 – 2021, PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y
SATISFACER LA NECESIDAD DE SERVICIOS MÉDICOS DE LA MUJER Y EL
NIÑO EN EL CENTRO MÉDICO DIVINO NIÑO, EN EL DISTRITO DE
CAJAMARCA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

MUÑOZ GÁLVEZ, YOELÍ MAGALY

ASESOR:

Mg. MESTANZA CACHO, ROXANA ELIZABETH

CAJAMARCA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios, quien guía mi camino, al darme fuerzas en las situaciones difíciles, enseñándome a encarar las adversidades sin perder la voluntad en el intento.

A mi familia, mis padres y hermanos por su apoyo, en ayudarme a escalar y lograr alcanzar un peldaño más en la vida.

Y en especial a mi hijo y esposo, quienes motivaron mi esfuerzo para concluir una etapa más en mi superación profesional.

La Autora.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de superar las adversidades y permitirme obtener otro triunfo. A mis padres por el apoyo que me brindaron, por la formación, por fomentar el desarrollo personal y profesional.

A mi asesora Lic. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho, por el apoyo brindado durante el desarrollo de este trabajo.

A mis familiares y amigos que de una u otra manera han sido parte clave en mi vida profesional.

La Autora.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Pregunta general.	4
1.2.2. Pregunta específicos.	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación	5
1.4.1. Justificación teórica.	5
1.4.2. Justificación Práctica.	6
1.4.3. Justificación académica.	6
1.5. Limitaciones	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes	7
2.1.1. Antecedentes nivel internacional	7
2.1.2. Antecedentes nivel nacional.	8
2.1.3. Antecedentes nivel local.	9
2.2. Bases Teóricas	10
2.2.1. Teoría de la Administración por objetivos	10
2.2.2. Teoría de la Administración estratégica.	11
2.2.3. Ventaja Competitiva.	13

2.3. Bases conceptuales	14
2.3.1. Plan estratégico	14
2.3.2. Declaración de misión, visión y objetivos	15
2.3.3. Análisis externo	16
2.3.3.1. Análisis Macroentorno	17
2.3.3.2. Análisis Microentorno	19
2.3.4. Análisis interno	21
2.3.4.1. Recursos.	22
2.3.4.2. Capacidades.	22
2.3.5. Formulación de estrategias	23
2.3.5.1. Etapa de entrada	23
a. Matriz de evaluación de factores externos e internos (EFE – EFI)	23
b. Matriz de perfil competitivo – MPC	24
2.3.5.2. Etapa de conciliación	25
a. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas – FODA	25
b. Matriz de Boston Consulting Group – BCG.....	26
c. Matriz Interna externa - IE.....	29
d. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - MPEYEA	31
e. Matriz de la Gran Estrategia	32
2.3.5.3. Etapa de decisión:	33
a. Matriz de Decisión.....	33
b. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC.....	34
2.3.6. Competitividad	36
2.4. Definición de términos básicos	38
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	40
3.1. Hipótesis	40
3.1.1. Hipótesis general	40
3.1.2. Hipótesis específicas	40
3.2. Variables	40
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	41
4.1. Tipo de investigación	41
4.2. Diseño de investigación	41
4.3. Método de investigación	41
4.3.1. Inductivo.	41
4.3.2. Deductivo.	42
4.3.3. Analítico – Sintético.	42
4.4. Población de estudio	42
4.4.1. Diseño de la población	42
4.4.2. Tamaño de la muestra	43

4.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	43
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	43
4.7.	Operacionalización de variables	45
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO		46
5.1.	Diagnóstico de la empresa	46
5.2.	Misión.....	46
5.3.	Visión.....	47
5.4.	Valores.....	47
5.5.	Objetivos	48
5.6.	Análisis externo	49
5.6.1.	Macroentorno	49
5.6.1.1.	Factores Demográficos.....	49
5.6.1.2.	Factores Económicos.....	49
5.6.1.3.	Factores Legales.....	50
5.6.1.4.	Factores Socioculturales.....	51
5.6.1.5.	Factores Tecnológicos.....	52
5.6.1.6.	Factor Medio Ambiente	53
5.6.2.	Microentorno.....	54
5.6.2.1.	Amenaza de Competidores Potenciales.....	54
5.6.2.2.	Rivalidad entre Competidores Actuales.....	55
5.6.2.3.	Poder de Negociación de los Proveedores.....	56
5.6.2.4.	Poder de Negociación de los Consumidores.....	57
5.6.2.5.	Amenaza de Productos Sustitutos.....	57
5.7.	Análisis interno.....	58
5.7.1.	AMOFHIT	58
5.7.2.	Competencias distintivas	59
5.8.	Formulación de estrategias.....	60
5.8.1.	Etapas de entrada	60
5.8.1.1.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 60	
5.8.1.2.	Matriz de evaluación de factores internos – EFI.....	61
5.8.1.3.	Matriz de evaluación de factores externos – EFE	62
5.8.1.4.	Matriz de perfil competitivo – MPC	62
5.8.2.	Etapas de conciliación	64
5.8.2.1.	Matriz de Cruce de estrategias – FODA	64
5.8.2.2.	Matriz de Boston Consulting Group – BCG	65
5.8.2.3.	Matriz Interna externa - IE	66
5.8.2.4.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones.....	66
5.8.2.5.	Matriz de la Gran Estrategia.....	68

5.8.3. Etapa de decisión.....	70
5.8.3.1. Matriz de decisión (MD)	70
5.8.3.2. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	71
5.8.3.3. Identificación de Estrategias.....	74
CAPITULO VI: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	75
6.1. Discusión de resultados.....	75
6.2. Prueba de Hipótesis.....	77
6.3. Presentación de resultados	77
6.3.1. Entrevista a gerente	77
6.3.2. Entrevista a usuarios finales	78
6.3.3. Encuesta a usuarios potenciales.....	78
6.3.4. Resultados de encuesta aplicada a usuarios potenciales.	80
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS.....	91
ANEXOS.....	93
Anexo 1: Cálculo de Muestra.	93
Anexo 2. Matriz de Consistencia.....	94
Anexo 3: Guía de entrevista Gerente de la empresa	95
Anexo 4: Guía de entrevista a colaboradores internos y externos de la empresa.	96
Anexo 5: Guía de Entrevista a usuarios de la empresa.	97
Anexo 6: Encuesta a usuarios potenciales.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz Interno – Externo: Estrategias.....	31
Tabla 2. Diseño de la población.....	43
Tabla 3. Operacionalización de Variables	45
Tabla 4. Principales Competidores	56
Tabla 5. Matriz AMOFHIT.....	58
Tabla 6. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	60
Tabla 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno.	61
Tabla 8. Matriz de Evaluación del Factor Externos.....	62
Tabla 9. Matriz de Evaluación del Factor Externos.....	63
Tabla 10. Matriz de cruce FODA	64
Tabla 11. Matriz BCG.....	65
Tabla 12. Matriz PEYEA.....	67
Tabla 13. Matriz PEYEA, cálculo de ejes para la ubicación competitiva.	68
Tabla 14. Matriz de Decisión.....	70
Tabla 15. MPC - Oportunidades	71
Tabla 16. MPC- Amenazas	72
Tabla 17. MPC – Fortalezas y Debilidades	73
Tabla 18. Puntajes de Atractividad Totales	74
Tabla 19. Identificación de Estrategias	74
Tabla 20. Nivel de importancia de los servicios médicos dirigidos a mujeres y niños.	80
Tabla 21. Uso de servicios médicos especializados en la mujer y el niño.....	81
Tabla 22. Preferencia del lugar de atención.....	82
Tabla 23. Frecuencia de uso de servicios médico.....	83
Tabla 24. Tipo de servicio adquirido con mayor frecuencia.	84
Tabla 25. Factor determinante al momento de escoger el lugar para atenderse.	85
Tabla 26. Preferencia de medio de comunicación	86
Tabla 27. Promociones y ofertas deseadas.	87
Tabla 29: Matriz de Consistencias.....	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Administración Estratégica.	12
Figura 2. La Matriz de Ansoff.	13
Figura 3. Diagnostico Externo. Factores del macroentorno y microentorno de la industria. ..	17
Figura 4. Etapas de formulación de estrategias.	23
Figura 5. Matriz FODA y Estrategias FO. FA. DO. DA.	26
Figura 6. Matriz BCG.	29
Figura 7. Matriz Interno – Externo.	30
Figura 8. Matriz MPEYEA.	32
Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia.	33
Figura 10. Matriz BCG. Ubicación estratégica de los servicios del centro médico Divino Niño.	65
Figura 11. Matriz IE. Ubicación estratégica de la cartera de servicios.	66
Figura 12. Matriz PEYEA, ubicación competitiva del centro médico Divino Niño.	68
Figura 13. Matriz Gran Estrategia. Ubicación estratégica del centro médico Divino Niño, para la toma de decisiones.	69
Figura 14. Nivel de importancia de los servicios médicos dirigidos a mujeres y niños.	80
Figura 15. Uso de servicios médicos especializados en la mujer y el niño	81
Figura 16. Preferencia del lugar de atención.	82
Figura 17. Frecuencia de requerimiento de servicios médico.	83
Figura 18. Tipo de servicio requerido con mayor frecuencia.	84
Figura 19. Factor determinante al momento de escoger el lugar para atenderse.	85
Figura 20. Medio de comunicación prefiere para informarse sobre este tipo de servicios.	86
Figura 21. Tipo de promociones u ofertas le gustaría recibir por parte de la empresa.	87

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal la formulación de un plan estratégico para el centro médico Divino Niño, a fin de mejorar la competitividad de los servicios médicos e incrementar la satisfacción de los usuarios.

Para ello se aplicó el modelo de planeación estratégica según Fernando D'Alessio Ipinza y Charles Hill & Gareth Jones descritos en sus libros “El Proceso Estratégico” y “Administración Estratégica”, respectivamente. Los cuales parten del análisis y valoración de elementos del macro y micro entorno, y del entorno competitivo, a partir del cual se formularán estrategias acorde a la situación de la empresa para el logro de objetivos.

Es por ello que la presente propuesta ha logrado definir como principales estrategias: potenciar acciones publicitarias, la implementación de nuevos servicios a fines y complementarios al negocio, y el desarrollo de alianzas estratégicas. Además se abarcaron estrategias relacionadas a la gestión administrativa, como es la implementación de sistema operativo de gestión y capacitación en temas relacionados a la administración y operatividad del negocio.

Para ello la presente investigación se enfocó en recabar información del mercado objetivo, mujeres de 15 a 64 años que radican en el distrito de Cajamarca. El cual determinó que el 61% de la muestra prefiere atenderse en centros médicos particulares, ya que consideran que la atención en este tipo de establecimientos es de mayor calidad. Por otro lado, el 82% indicó que el servicio requerido con mayor frecuencia son los controles médicos, tanto para mujeres como para niños, controles gestacional y estimulación

prenatal. Y además el 57% señaló que las características más importantes para elegir el lugar donde atenderse son: Seguridad, confianza y calidad de atención.

Palabras clave: Plan Estratégico, Competitividad, Objetivos y Estrategias.

ABSTRACT

The main objective of this research is to prepare a strategic plan for the company Divino Niño, in order to improve the competitiveness of medical services and increase user satisfaction.

For this, the strategic planning model was applied according to Fernando D'Alessio Ipinza and Charles Hill & Gareth Jones, described in his books "The Strategic Process" and "Strategic Management", respectively. Which are based on the analysis and assessment of elements of the macro and micro environment, in addition to the competitive environment, from which strategies will be formulated according to the situation of the company for the achievement of objectives.

That is why this proposal has managed to define as main strategies the promotion of advertising actions, the implementation of new services for purposes and complementary to the business, and the development of strategic alliances. In addition, strategies related to administrative management were included, such as the implementation of management operating system and training in issues related to the administration and operation of the business.

For this, the present investigation focused on gathering information from the target market, women from 15 to 64 years old who live in the district of Cajamarca. Which determined that 61% of the sample prefers to attend in private medical centers, since they consider that the attention in this type of establishments is of higher quality. On the other hand, 82% indicated that the most frequently required service is medical check-ups, both for

women and children, gestational controls and prenatal stimulation. In addition, 57% said that the most important characteristics to choose the place to take care of are: Safety, trust and quality of attention.

Keywords: Strategic Plan, Competitiveness, Objectives and Strategies.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se puede definir como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones, que permitan a la organización lograr sus objetivos. Esto se logra a través de la formulación de objetivos e implementación de estrategias acordes con la situación actual.

Actualmente el mundo empresarial donde se desarrollan las organizaciones se generan factores de cambio constante en el entorno, por lo que se hace de vital importancia la elaboración e implementación de Planes Estratégicos, estas directrices permiten que las empresas generen competitividad necesaria para posicionarse en la mente de los consumidores.

Por otro lado la competitividad de una organización se determina por la presencia de ventajas competitivas, las mismas que determinan el posicionamiento de las organizaciones en mercado además la ventaja competitiva, se relaciona con la rentabilidad que tiene una empresa sobre sus competidores.

En ese sentido, la presente investigación tiene por objetivo aportar un plan estratégico para el centro médico Divino Niño, el cual contribuirá al mejoramiento y generación de ventajas competitivas.

La estructura de la presente tesis, es la siguiente:

Capítulo I: Planteamiento del problema, en el cual se aborda la situación problemática se establecen objetivos de investigación.

Capítulo II: Marco teórico, en este apartado se recaba antecedentes y teoría relacionada al objetivo de investigación.

Capítulo III: Hipótesis y Variables, en este capítulo se definen la hipótesis general e hipótesis específicas, además de la identificación de variables.

Capítulo IV: Marco metodológico, se establece el tipo de investigación, población y técnicas de recolección de información.

Capítulo V: Propuesta de plan estratégico para el centro médico Divino Niño. En este capítulo se elabora el plan estratégico, partiendo del análisis del entorno y la aplicación de matrices de ponderación de cada factor para la posterior formulación de estrategias adecuadas.

Capítulo VI: Resultados y Discusión, se presenta la prueba de hipótesis, discusión de resultados y presentación de resultados de los instrumentos de investigación aplicados.

Finalmente se describen las conclusiones a las que se llegó con la presente investigación además de formular algunas recomendaciones. Y adicionalmente el acápite de anexos, donde se incluye información que aportó datos a la investigación.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

Las empresas relacionadas a la atención médica se han incrementado en el distrito de Cajamarca, este crecimiento se debe a la necesidad del mercado de servicios médicos enfocados en la mujer y el niño. Sin embargo algunas de estas empresas no cuentan con la garantía de seguridad y formalidad (SUNAT, DIRESA, Municipalidad, Colegio profesional, etc.), ya que el proceso de formalización implican un costo de inversión alto.

Además, respecto al profesional médico, la opinión del usuario se basa en la relación entre experiencia y especialización; es decir que mientras el profesional tenga mayor experiencia y conocimiento en la especialidad requerida, el servicio de atención médica será más eficiente. Por otro lado este tipo de empresas también requieren de conocimientos y herramientas de gestión que permitan la definición de objetivos y lineamientos de acción.

Por otro lado, en relación al centro médico Divino Niño se inició en el año 2010 en el distrito de Cajamarca, la cual se enfoca en brindar servicios médicos especializados para mujeres y niños. A lo largo del tiempo se ha logrado mantener en el mercado a través del desarrollo y calidad del servicio, pero no cuenta con un plan estratégico que le sirva de guía para su operatividad en un tiempo definido. A raíz de la falta de herramientas de gestión, el centro médico no cuenta con lineamientos estratégicos de acción para la correcta toma de decisiones en la operatividad servicio.

Es por ello que es necesario que el centro médico Divino Niño adopte una postura estratégica en la toma de decisiones, a fin de captar nuevos usuarios y mejorar su rentabilidad.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Pregunta general.

¿Para mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño, es necesario la formulación de un plan estratégico?

1.2.2. Pregunta específicos.

- ¿Cuál es la situación actual del centro médico Divino Niño?
- ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos del centro médico Divino Niño, misión, visión y valores?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos, que permitan mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y niño en el centro médico Divino Niño?
- ¿Cuáles son las estrategias a formular para mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y niño en el centro médico Divino Niño?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico, que permita mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño para el centro médico Divino Niño.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar y analizar los factores externo e internos del centro médico Divino Niño, a fin de identificar la situación actual del mismo.
- Formular misión, visión y valores para el centro médico Divino Niño.
- Formular objetivos estratégicos para el centro médico Divino Niño.
- Formular las estrategias orientadas a mejorar competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño para el centro médico Divino Niño.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica.

La presente investigación se justifica, ya que este servirá como marco referencial relacionado a las teorías de planes estratégicos, como es en la formulación de lineamientos estratégicos, objetivos y estrategias sobre servicios médicos en la mujer y el niño.

1.4.2. Justificación Práctica.

La presente investigación pretende proveer una guía práctica y una visión a largo plazo para el centro médico Divino Niño, pues el plan estratégico permitirá alcanzar los objetivos. A su vez satisfacer las necesidades de los usuarios, y lograr aumentar su participación en el mercado y por ende mejorar su posicionamiento.

1.4.3. Justificación académica.

La presente tesis tiene una justificación académica, ya que la elaboración, presentación y sustentación del presente trabajo de investigación es necesario para la obtención del título profesional en la especialidad de Administración. Además para su elaboración se aplicarán conocimientos adquiridos a lo largo de la preparación universitaria.

1.5. Limitaciones

Para el desarrollo de esta investigación, se presentan limitaciones relacionadas a la poca información que existe sobre el sector de servicios médicos relacionados con la mujer y el niño; por lo que no permite realizar una investigación a profundidad. Sin embargo se propone realizar la investigación bajo un criterio de organización de actividades y plazos. Además se optimizaran los recursos económicos para obtener información real y adecuada del sector.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes nivel internacional

- a. Pérez (2015) *Plan de negocio para una clínica privada en Moncada – España.*

Universidad Politécnica de Valencia. (Tesina pregrado)

El sector salud privado muestra condiciones de crecimiento, a través de la oportunidad de mejoramiento de la calidad de atención de los pacientes ofreciendo atención oportuna y amable. Además esto permitirá hacer frente a los factores que afectan directamente a la empresa, como es el caso de la fuerte competencia con el sector público y las clínicas existentes

- b. Hospital Santiago Oriente Dr. Luis Tisné Brousse (HSO-LTB. 2015) *Plan estratégico 2015 – 2018. Chile* (Plan institucional)

Sus principales objetivos son: La disminución del tiempo de espera, a través de la implementación de sistemas de seguimiento del servicio y medición de la satisfacción del usuario; mejorar la comunicación con el usuario, a través de la elaboración de material informativo sobre los servicios médicos y procesos administrativos y desarrollo de personal médico, por medio de sesiones de entrenamiento para el desarrollo de competencias y diseño de protocolos de atención.

2.1.2. Antecedentes nivel nacional.

- a. Castro, Grosso, Paitan, Paredes y Talla (2016) *Planeamiento estratégico para el sector salud privado en el Perú* (Tesis Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Esta tesis concluye que el sector salud privado en el Perú tiene un potencial alto de crecimiento, ya que existe demanda insatisfecha. Sin embargo la falta de productos adecuados a las necesidades e ingresos de los clientes hace que su desarrollo se vea limitado.

Entre sus estrategias se sugiere desarrollar propuestas de valor acordes con las nuevas necesidades y capacidades adquisitivas, desarrollar otros nichos de mercado potenciales, coordinar las acciones entre los distintos actores de esta actividad (alianzas estratégicas) y fomentar la formalidad así tendremos más aportaciones de las empresas y mucha más población bajo el régimen del seguro.

Entre sus fortalezas, considera la reputación de los médicos y de la clínica, la cual es compartida por recomendaciones de los mismos pacientes; la calidad y calidez del servicio; la tecnología de última generación e infraestructura moderna. Por otro lado, las principales debilidades son: La falta de infraestructura descentralizada; el bajo poder de negociación con respecto a las EPS y la falta de un planeamiento estratégico para llevar al crecimiento sostenido del sector.

- b. Anccasi, Jacinto y Tenazo (2018) *Plan estratégico de una clínica privada en el periodo 2018 – 2022* (Tesis Maestría). Universidad del Pacífico

Concluye como principales fortalezas, de la clínica, son contar con médicos altamente calificados, los pacientes valoran la calidad de atención, la especialización de los médicos y una variedad de servicios de alta complejidad. Y como principales debilidades: la falta de desarrollo de publicidad y la poca automatización de los diferentes procesos.

Es por ello que la formulación de un planteamiento estratégico, luego de analizar las diferentes matrices, se obtuvo como principales estrategias: diferenciación, crecimiento y penetración de mercado. Además se plantearon una serie de estrategias orientadas a la mejora de la calidad de atención al paciente a través de la modernización de los procesos y de una mayor interiorización de la cultura organizacional de la clínica.

2.1.3. Antecedentes nivel local.

- a. Rodríguez. (2017) *Plan estratégico Hogar de la Madre*. (Institucional)

Concluye que:

- El objetivo principal es el posicionamiento de la empresa y la mayor captación de nuevos usuarios. Entre sus estrategias, establece el incremento de publicidad y ofertas, además de las mejoras en su infraestructura y equipos. Entre otras estrategias, se encuentra el desarrollo de capacitaciones para el personal, respecto al servicio de atención y temas relacionados a su especialidad.

- b. Gonzales (2018) *Nivel de satisfacción de usuario respecto a la calidad de atención en la clínica Limatambo SAC*. (Tesis Pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca.

Concluye que el personal debe ser capacitado permanente, en temas relacionados a manejo de información oportuna y acertada, además de servicio de atención de calidad. Por otro lado sugiere que la infraestructura de estar mejor señalizada para evitar confusiones de los usuarios, y mejorar el ambiente en relación a los momentos de espera.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Teoría de la Administración por objetivos

Este modelo de administración fue creado por Peter Drucker, como respuesta a la crisis que enfrentaban en su época, 1929. Según Drucker, este tipo de administración se basa en definir objetivos en equipo (empleados y superiores) y decidir cómo conseguirlos, lo que permite proporcionar flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

La administración por objetivos es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes. Esta teoría, actualmente, funciona con un enfoque democrático y participativo; que sirve de base para los nuevos esquemas de evaluación de desempeño humano.

La APO es un modelo de administración por el cual se establecen objetivos para la empresa. Estos objetivos pueden ser: objetivos estratégicos (largo plazo), objetivos tácticos (mediano plazo) y objetivos operacionales (corto plazo). Una

vez seleccionados y establecidos los objetivos el siguiente paso es establecer la estrategia empresarial para alcanzarlos de forma eficiente, a través de la planeación estratégica y la cual sigue las siguientes etapas: formulación de objetivos, análisis externo e interno de la empresa, formulación de estrategias y desarrollo de planes. (Chiavenato, 2006, págs. 196 - 197)

2.2.2. Teoría de la Administración estratégica.

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones que permitan a la organización lograr sus objetivos. Según esta teoría se enfoca en integrar las distintas funciones y áreas de la empresa, en el proceso de formulación de estrategias. El proceso de administración estratégica consta de tres etapas:

- **Formulación de la estrategia.** Incluye desarrollar visión, misión, identificar oportunidades y amenazas externas y determinar fortalezas y debilidades internas. Establecer objetivos y estrategias (particulares y definitivas).
- **Implementación de la estrategia.** Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, motive a los empleados y destine recursos para llevar a cabo las estrategias.
- **Evaluación de la estrategia.** Permite a los administradores conocer la efectividad de las estrategias aplicadas, para lo cual se sugiere revisar los factores externos e internos de las estrategias actuales, medir el desempeño y realizar acciones correctivas.

(David, 2008, págs. 6-7)

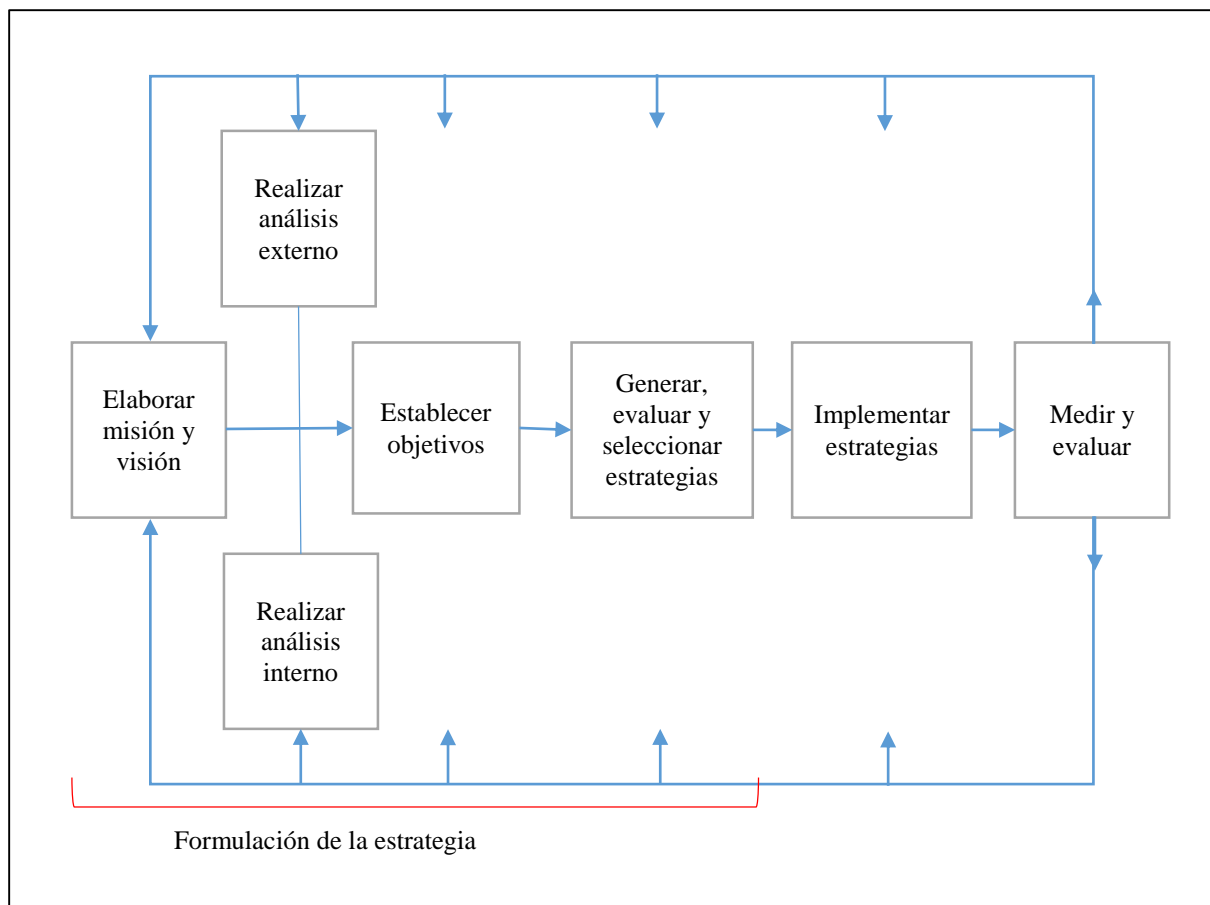


Figura 1. Modelo de Administración Estratégica.

Fuente: Fred David, libro Administración estratégica (2008). Pág.15

Igor Ansoff, fue uno de los primeros pensadores en reconocer la necesidad de desarrollar una administración o gerencia estratégica. Ansoff explora la necesidad de prepararse para el futuro, anticipándose a los cambios de su entorno. También propuso una matriz de relación productos – mercado para describir estrategias alternativas de crecimiento, el que se consideran formas de crecimiento por medio de productos actuales y nuevos en mercados actuales y nuevos. (D'Alessio, 2008, págs. 39-41)

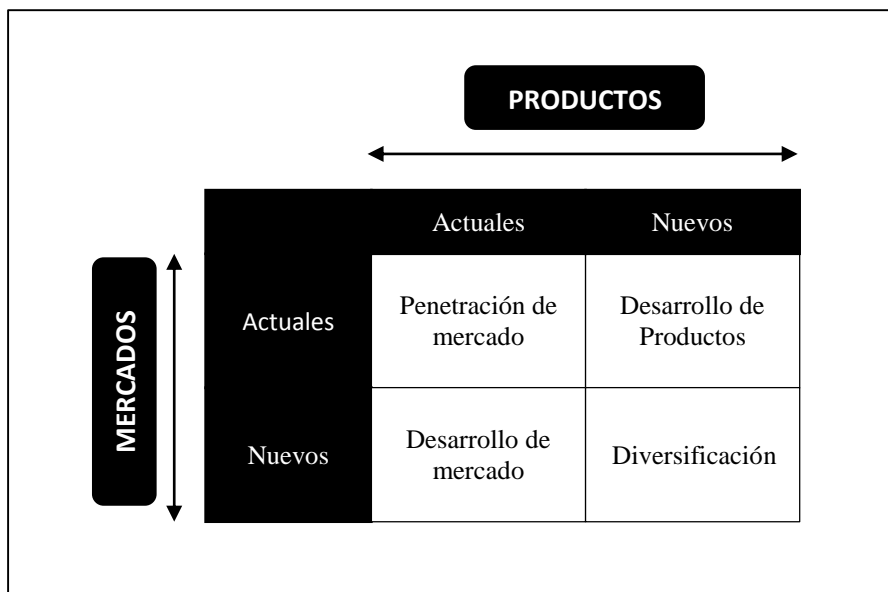


Figura 2. La Matriz de Ansoff.

Fuente: Fernando D'Alessio. Libro Proceso Estratégico (2008) Pág.41

2.2.3. Ventaja Competitiva.

Este modelo fue creado por Michel Porter, el cual define la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector a través de las estrategias competitivas, y fomentar el buen posicionamiento de la empresa en el mercado.

Porter describió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas, los cuales son determinantes del grado de competencia que rodea a una empresa; y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Es por ello se identificaron tres estrategias que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición competitiva. (Porter, 2002).

Estas tres estrategias son:

- **Liderazgo en costos.** Se orienta en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen de ventas. Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria.
- **Diferenciación.** Una segunda estrategia es crearle al producto o servicio algo que fuera percibido como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.
- **Enfoque.** Consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un mercado en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

2.3. Bases conceptuales

2.3.1. Plan estratégico

Plan estratégico es el análisis, y conjunto de decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Es así que el plan estratégico es un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra

organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y deseado. (Martinez, 2005)

El planeamiento estratégico es una función y una herramienta de la administración que consiste en un esfuerzo organizado para producir una perspectiva del futuro de la sociedad y del papel de la organización en ella, así como las decisiones y acciones que deben tomarse para conducirla hacia ese horizonte. (Diaz, 2005). Por lo tanto la planificación estratégica tiene como finalidad el establecimiento de guías generales de acción, pues consiste en proyectar el logro de los objetivos institucionales. Apreciando un común denominador: hablar de planificación es hablar de prever y decidir “hoy” lo que se hará en el “futuro”.

El proceso de planeación estratégica formal consta de los siguientes pasos principales: Seleccionar la misión y las principales metas corporativas; analizar el ambiente externo (oportunidades y amenazas) y el ambiente interno de la organización (fortalezas y debilidades); y seleccionar las estrategias según amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades. E implementar las estrategias. (Hill & Jones, 2009, pág. 10)

2.3.2. Declaración de misión, visión y objetivos

Según Charles Hill Y Gareth Jones, la misión es el primer componente proporciona estructura que permite formalizar las estrategias. La misión describe qué hace la organización. Para esto es necesario definir de manera clara el negocio de la organización. Respondiendo a: ¿Cuál es nuestro negocio? Para lo cual se debe definir el negocio en tres dimensiones: a quien satisface (grupos de clientes), que se satisface (que necesita el cliente) y como se satisfacen las

necesidades de los clientes (habilidades, conocimientos o competencias distintivas). La definición del negocio se recomienda orientarlo hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto.

Por otro lado la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Que expone cierto estado de futuro deseado; expresa con frecuencia lo que la organización trata de alcanzar en un futuro. (Hill & Jones, 2009, págs. 11-14)

El objetivo es un estado futuro deseado que intenta alcanzar una empresa. Es medible ya que permite establecer un parámetro, especificar un periodo, para poder evaluarlo; además es preciso y realista, lo que permite generar una sensación de urgencia y actuar como motivador para los empleados, y mejorar las operaciones de la organización (Hill & Jones, 2009, pág. 15) (Chiavenato, 2006, pág. 143)

2.3.3. Análisis externo

Este primer diagnóstico está enfocado al análisis de los factores del medio externo de la empresa, está dado por dos tipos de análisis: del macroentorno y microentorno.

El punto de partida del análisis externo es identificar la industria y sector en la que compete una empresa. Para ello se debe identificar las necesidades básicas del cliente que atiende la empresa. Una industria, es un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, que satisfacen las mismas necesidades. Por otro lado un sector, es un grupo de industrias muy relacionadas y los segmentos de mercado son diversos grupos de

clientes de un mercado que se pueden diferenciar entre sí con base en sus diferentes atributos y demandas específicas. (Hill & Jones, 2009, págs. 42 - 44)

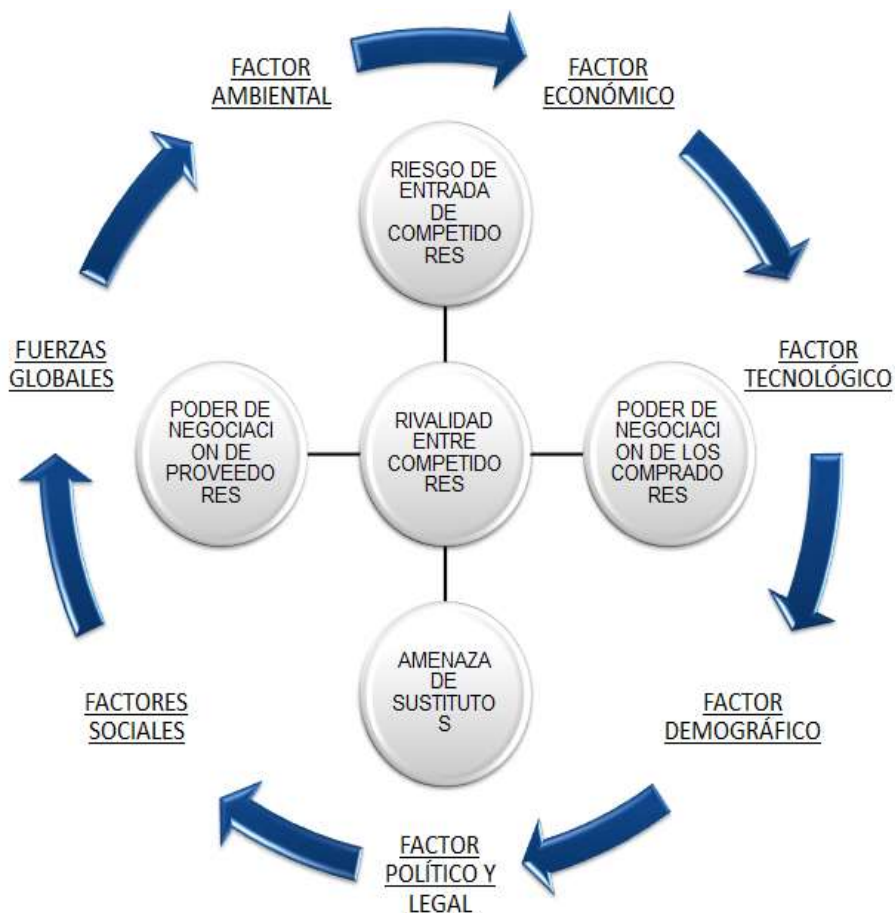


Figura 3. Diagnostico Externo. Factores del macroentorno y microentorno de la industria.
Fuente: Charles & Jones, libro Administración Estratégica (2009) Pag.67

2.3.3.1. Análisis Macroentorno

Está compuesto por las variables que influyen en la organización y que no se pueden controlar, además tienen un efecto decisivo sobre la organización.

Entre estos, los principales son (Hill & Jones, 2009, págs. 66 - 70):

- a. *Factor Económico.* Las fuerzas económicas se refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía en la cual el negocio funciona. Los factores económicos tienen un enorme impacto en las empresas, pues

pueden afectar su capacidad para obtener una tasa de rendimiento adecuada. Entre éstas se encuentra la tasa de cambio, índices de inflación, poder adquisitivo de la población.

- b. *Factor Tecnológico.* El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de un momento a otro, o crear una serie de oportunidades para la introducción de productos nuevos. Es por ello que este factor se considera creativo y destructivo: tanto una oportunidad como una amenaza.
- c. *Factor Demográfico.* Son el resultado de cambios en las características de una población como edad, sexo, clase social, etc. Éste cambio pueden significar un conjunto de oportunidades y amenazas, para la empresa.
- d. *Factor Político y Legal.* Son resultado de cambio en leyes y disposiciones. Son consecuencia de desarrollos legales y políticos de una sociedad que afectan de manera significativa a las operaciones de la empresa; y por ende pueden crear oportunidades y amenazas.
- e. *Factores Sociales.* Se refiere a las costumbres y valores cambiantes, que afectan a una industria.
- f. *Fuerzas Globales.* Hace referencia cambios en el sistema mundial, como es el caso de la caída de barreras para el comercio internacional y la inversión, lo que ha permitido en muchos casos el crecimiento económico sostenido. Sin embargo esto puede significar que las

empresas entren a los mercados internos de muchas empresas, incrementando la intensidad de la competencia y reduciendo la rentabilidad.

- g. Factor Ambiental.* Esta fuerza está relacionada a cambios en el medio ambiente (medio ecológico), es importante considerar este tipo de factor pues existen normas gubernamentales que obligan a la empresa a desarrollar sus actividades de acuerdo a un marco normativo, además porque la empresa va ofertar productos de acuerdo al medioambiente donde se desenvuelve su mercado.

2.3.3.2. Análisis Microentorno

Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. Consiste en analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. Este análisis se realiza de acuerdo al modelo de las cinco fuerzas de Porter. Estos factores son: los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutivos. (Hill & Jones, 2009, págs. 45 - 56)

- a. Riesgo de entrada de competidores potenciales.* Hace referencia a competidores potenciales que actualmente no compiten en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo decide. El ingreso de nuevos competidores está en función de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos o riesgos a los

que deben enfrentarse si deciden ingresar. Entre estas barreras se encuentran las economías de escala, lealtad de la marca, ventajas absolutas en costos y costos de cambiar para los clientes.

- b. Rivalidad entre competidores actuales.* Significa la lucha competitiva entre empresas existentes en una industria para ganar participación de mercado de las otras. Esta lucha está en función a 4 factores: estructura competitiva de la industria, demanda de la industria, condiciones de los costos y barreras para evitar la salida.
- c. Poder de negociación de proveedores.* Se refiere a la capacidad de los proveedores para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria.
- d. Poder de negociación de consumidores.* Se refiere a la capacidad que tienen los consumidores para negociar la disminución de los precios que cobran las empresas en la industria o de aumentar los costos de ésta demandando una mejor calidad del producto y servicio.
- e. Amenaza de productos sustitutos.* Consiste en la existencia de productos sustitutos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Éstos son una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar por sus productos y por consiguiente afectan la rentabilidad de la empresa y la industrial.

2.3.4. Análisis interno

Se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis interno proporciona información que se necesite para elegir el modelo de negocio y las estrategias que permita lograr una ventaja competitiva sostenida.

Consta de tres pasos:

- 1°. Entender el proceso mediante el cual se crea valor para los clientes y ganancia para la empresa.
- 2°. Entender la importancia de una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.
- 3°. Capacidad para analizar fuentes de ventaja competitiva de la empresa para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar.

Este análisis se basa en las Competencias Distintivas, éstas son fortalezas específicas de una empresa, que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos más bajos que sus rivales. Para que una empresa tenga competencia distintiva, debe contar, por lo menos con un recurso valioso y específico propio y las capacidades necesarias para aprovecharlo o con la capacidad específica para manejar los recursos. La competencia distintiva de una compañía es más sólida cuando posee ambos elementos: recursos y capacidades. Estas competencias surgen de las siguientes fuentes: (Hill & Jones, 2009, págs. 75- 78):

2.3.4.1. Recursos.

Son el activo de una compañía, éstas pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos mientras que los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los empleados (marcas, imagen, etc.). Tales recursos son valiosos cuando permiten a la empresa crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas; si estos recursos son diferentes y difíciles de obtener por la competencia pueden crear barreras que impidan la imitación.

2.3.4.2. Capacidades.

Se refieren a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y aplicarlos para el uso productivo. Las capacidades son intangibles, están relacionadas con la forma en que los colaboradores interactúan, participan y toman decisiones en el contexto de una organización. Estas habilidades son producto de su estructura organizacional, pues radican en sus reglas, rutinas y procedimientos; es decir, el estilo o la forma en que toman las decisiones y manejan sus procesos internos para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.3.5. Formulación de estrategias

Para la formulación de las estrategias se consideran las siguientes etapas:

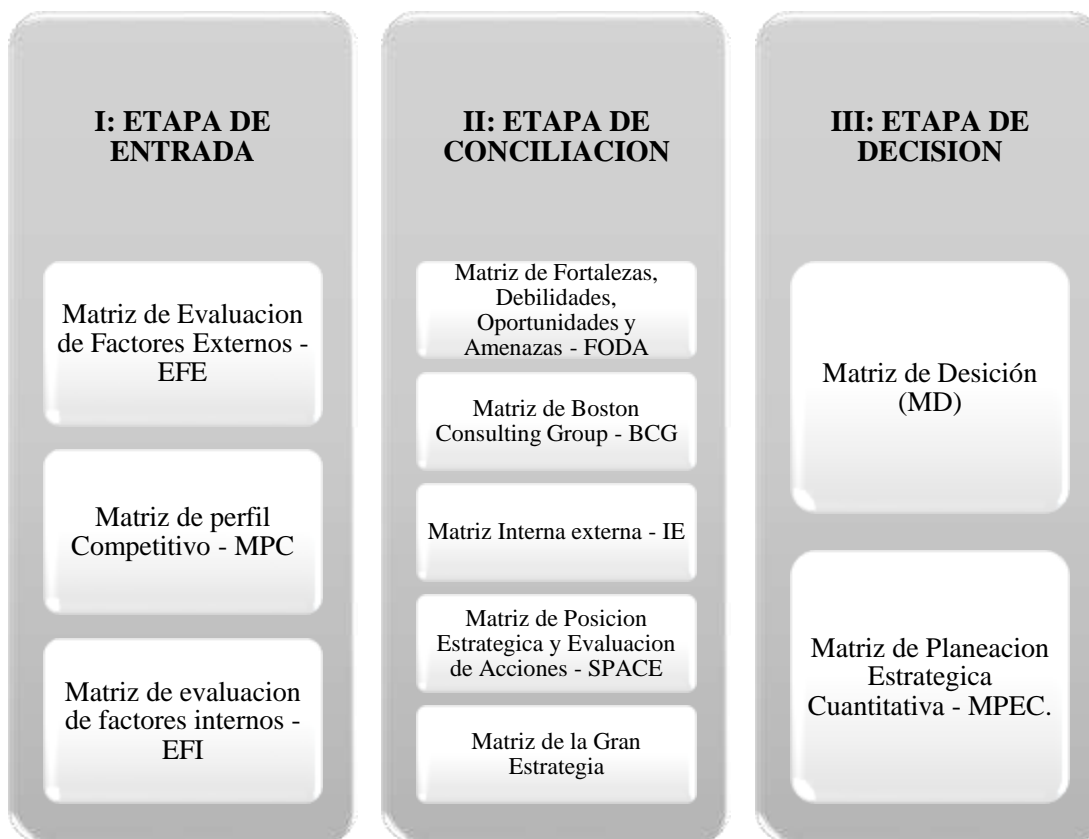


Figura 4. Etapas de formulación de estrategias.

Fuente: Fred David, libro Administración estratégica (2008). Pág.219

2.3.5.1. Etapa de entrada

La información derivada de esta etapa, brinda los datos básicos de entrada para las matrices de las etapas de conciliación y decisión.

a. Matriz de evaluación de factores externos e internos (EFE – EFI)

Permite resumir y evaluar la información del análisis externo e interno, esta matriz se desarrolla en cinco pasos (David, 2008, págs. 157 - 158):

- Paso 1: Elaborar una lista de factores externos o interno claves, incluyendo tanto oportunidades como amenazas.

- Paso 2: Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Esta ponderación indica la importancia del factor para tener éxito en la industria.
- Paso 3: Asignar a cada factor clave una clasificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor donde: 4 = la respuesta es superior y 1=la respuesta es deficiente.
- Paso 4: Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- Paso 5: Sumar las puntuaciones para cada variable con el fin de obtener una puntuación ponderada total.

b. Matriz de perfil competitivo – MPC

Permite la identificación y la evaluación de las debilidades y fortalezas de los principales competidores en relación con la posición de la empresa, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias. En una matriz del perfil competitivo las calificaciones y los totales ponderados de los rivales se pueden comparar con nuestra empresa.

La evaluación de los factores críticos para el éxito de la empresa tendrán los mismos pesos en base al 100% (1.00), pero diferentes calificaciones; ya que se hará en función de las prioridades que tiene cada empresa, analizada por los factores críticos, para ser competitivo. Las calificaciones van desde ninguna prioridad (calificación 1), poca prioridad (calificación 2), regular prioridad

(calificación 3) y mayor prioridad (calificación 4). (D'Alessio, 2008, págs. 145 - 147)

2.3.5.2. Etapa de conciliación

La etapa de conciliación comprende cinco técnicas que se pueden utilizar en cualquier secuencia. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de entrada para conciliar los factores internos y externos críticos del éxito y generar las posibles estrategias.

a. Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas – FODA

Esta herramienta desarrolla cuatro tipos de estrategias (David, 2008, págs. 221 - 223) :

- Estrategias FO. Representa la posición más deseable. Se da cuando una empresa puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades que se le presenten.
- Estrategias FA. Intenta maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente. El propósito, es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Por lo tanto una organización puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, administrativas o de mercadotecnia para enfrentar las amenazas lanzadas por un competidor.
- Estrategias DO. Pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos puede aprovechar las oportunidades del ambiente.

- Estrategias DA. Está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

	INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO		ESTRATEGIA FO <u>Potencialidades</u> Aplicar las Fortalezas para aprovechar Oportunidades ATACAR	ESTRATEGIA DO <u>Limitaciones</u> Reducir las Debilidades y evitar las Amenazas REFORZAR
OPORTUNIDADES			
		ESTRATEGIA FA <u>Riesgos</u> Aplicar las Fortalezas para evitar las Amenazas DEFENDER	ESTRATEGIA DA <u>Desafíos</u> Superar las Debilidades y amenazas. IMPLEMENTAR
AMENAZAS			

Figura 5. Matriz FODA y Estrategias FO. FA. DO. DA.
Fuente: Fernando D'Alessio. Libro Proceso Estratégico (2008). Pag.268.

b. Matriz de Boston Consulting Group – BCG

La matriz BCG o la matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la empresa en base a dos factores: la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre en qué empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.

La matriz BCG tiene dos ejes. El “eje X”, está definida por la relación de la participación del mercado del negocio en una industria

en particular, con relación a la participación de mercado del rival. Se orienta de derecha a izquierda, dividido en dos partes una de 0 a 0.5 (de baja a media participación relativa) y otra de 0.5 a 1 (de media a alta participación relativa). Además tiene relación con la generación de efectivo, a mayor participación mayor generación de efectivo.

El “eje Y”, corresponde a la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje. Dividido en dos partes, una de -20% a 0% (denota disminución de ventas en la industria) y la otra de 0% a 20% (crecimiento de ventas). Se relaciona con el uso de caja, a mayor tasa de crecimiento de ventas, requerirá mayor apoyo económico de la organización, para continuar con el desarrollo de productos y aumentar ventas. (D'Alessio, 2008, págs. 308 - 309)

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes esta simbolizado por una caricatura. Dichos cuadrantes son los siguientes (D'Alessio, 2008, pág. 312):

- Cuadrante I: Interrogantes.

Se ubican las empresas que tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo compiten en una industria de alto crecimiento. En estas empresas, las necesidades de efectivo son altas y la generación del mismo bajas. Es por ello que estos negocios se llaman así, interrogantes, porque deben decidir si consolidan, a través de una estrategia intensiva o si se retiran.

- Cuadrante II: Estrellas.

Representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización, en términos de crecimiento y rentabilidad. La integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos son estrategias que estos negocios deben aplicar.

- Cuadrante III: Vacas lecheras.

Los negocios tienen una alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Se les llama vacas lecheras porque generan efectivo superior a sus necesidades. Es conveniente aplicar estrategias de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

- Cuadrante IV: Perros.

Las empresas que pertenecen a este cuadrante tienen una baja posición relativa de posición de mercado y compiten en una industria lenta. Tienen débil posición interna y externa por lo que a menudo se reducen, venden o liquidan.

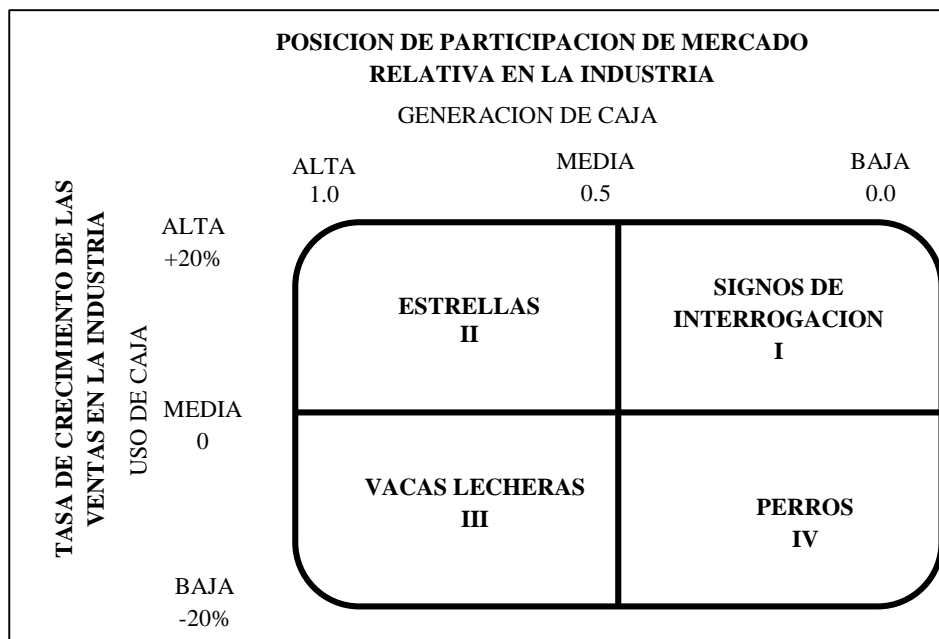


Figura 6. Matriz BCG.

Fuente: Fernando D'Alessio. Libro Proceso Estratégico (2008). Pág. 230 - 231

c. *Matriz Interna externa - IE*

Es un matriz de cartera. Pues en ella se grafican cada uno de los productos del negocio ubicándolos en una de nueve celdas por medio de 2 dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de matrices EFE y EFI para cada producto.

Consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje X, corresponde al rango total de porcentajes ponderados de la matriz EFI. Está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división. Sus valores: Débil de 1.0 a 1.9, Promedio de 2.0 a 2.9 y Fuerte de 3.0 a 4.0.

El eje Y, rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE. Está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división. Trabaja con los mismos valores del eje X. Se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1

sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y generar utilidades) y la región 3 sugiere cosechar y desinvertir recursos.

(D'Alessio, 2008, págs. 317 - 319)

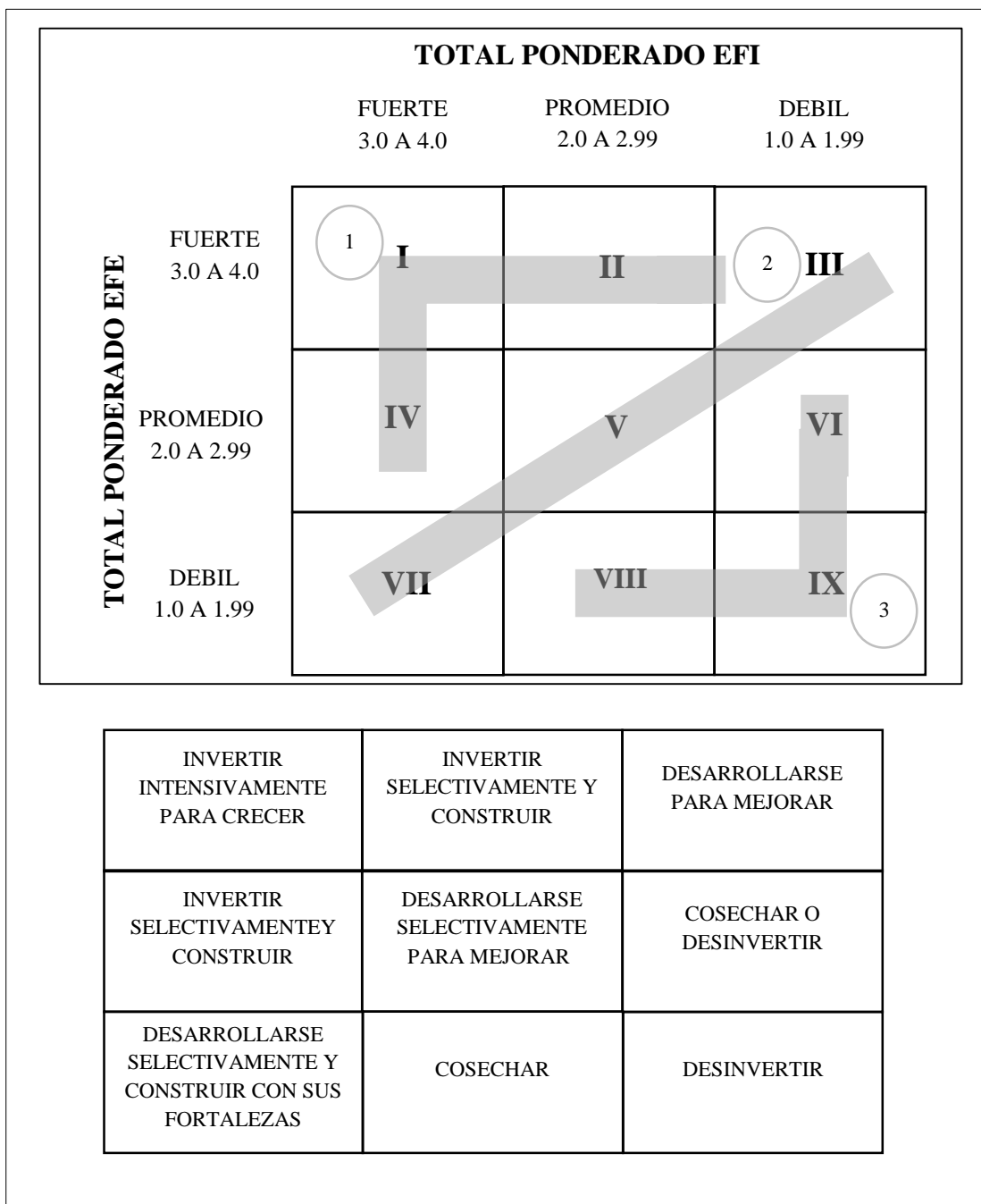


Figura 7. Matriz Interno – Externo.
Tomado del libro El Proceso Estratégico (2008) del autor Fernando D'Alessio Ipinza. Pág. 318.

Tabla 1.*Matriz Interno – Externo: Estrategias.*

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crecer y Construir	Intensivas e integración
2	III, V y VII	Retener y Mantener	Penetración en el mercado Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar y Desinvertir	Defensivas

Nota. Identificación de estrategias según ubicación de la empresa en región y celdas. , tomado del libro El Proceso Estratégico (2008) del autor Fernando D'Alessio Ipinza. Pág. 318

d. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones - MPEYEA

Esta matriz indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); y dos dimensiones externas: estabilidad ambiental (EA) y fortaleza industria (FI). Los pasos requeridos para desarrollar esta matriz, son:

- Paso 1: Seleccionar una serie de variables para definir las dimensiones.
- Paso 2: Asigne a cada una de las variables que componen las dimensiones un valor numérico que oscile entre: -1(el mejor) y -6 (el peor).
- Paso 3: Calcule una puntuación promedio para cada dimensión sumando los valores otorgados a las variables de cada dimensión, y luego dividiéndolos entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.

(David, 2008, págs. 225 -226)

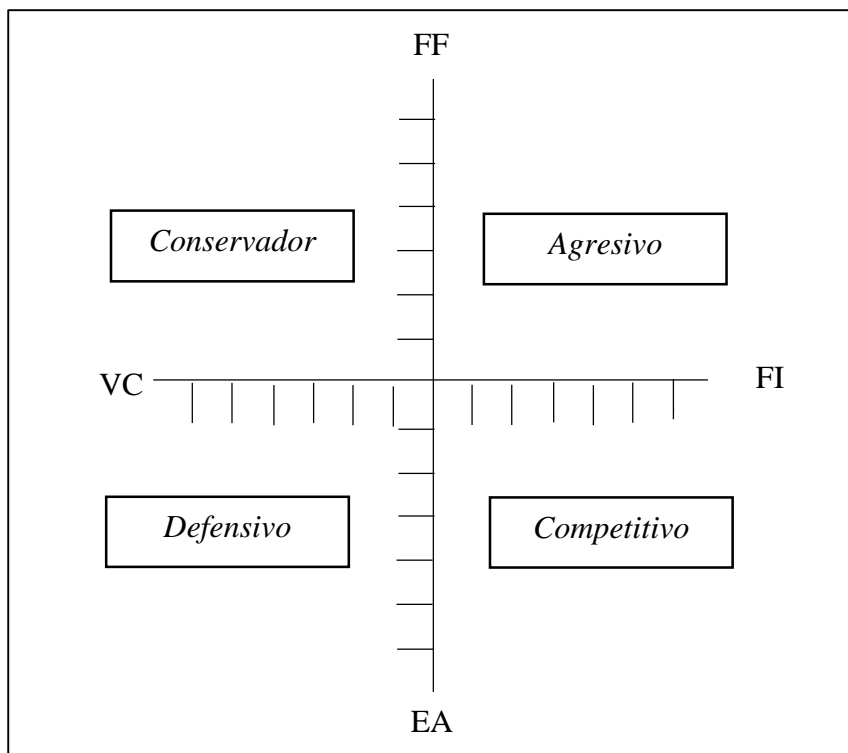


Figura 8. Matriz MPEYEA.

Fuente: Fernando D'Alessio. Libro Proceso Estratégico (2008) Pág. 281

e. Matriz de la Gran Estrategia

Se basa en dos dimensiones evaluativas: La posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerarse se clasifican por orden atractivo en cada cuadrante. (David, 2008, pág. 237)

- Las empresas que se ubica en el cuadrante I están en una posición estratégica excelente.
- Las empresas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.
- Las empresas en el cuadrante III compiten en un sector con crecimiento lento tienen posiciones competitivas muy débiles.

- Por último las que se encuentran en el cuadrante IV, tienen una posición competitiva fuerte, pero están en un sector de crecimiento lento.

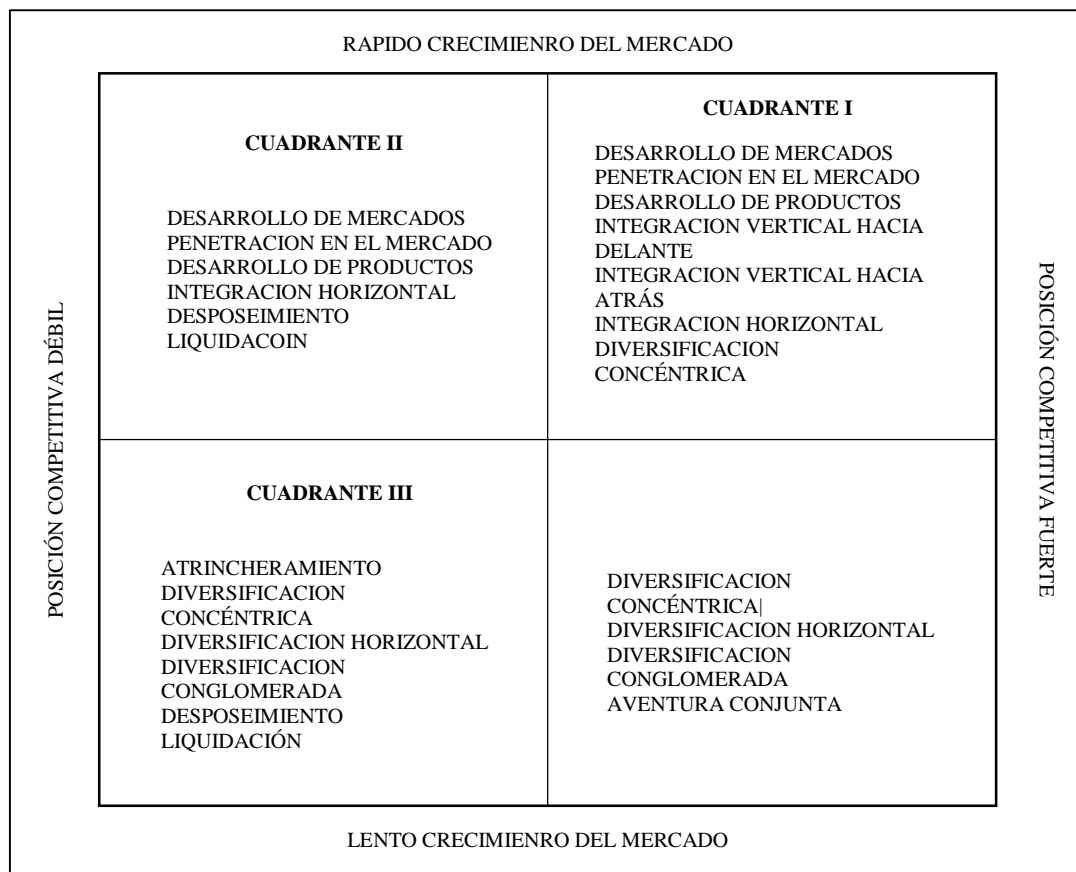


Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia.

Fuente: Fernando D'Alessio. Libro Proceso Estratégico (2008) Pág. 325.

2.3.5.3. Etapa de decisión:

a. Matriz de Decisión

En esta matriz se reúne todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento (FODA, PEYEA, BCG, IE, GE). Estas estrategias deben ser explicativas (detalladas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa, en donde serán ponderadas para calificar cuán atractivas son con relación a los factores de éxito. El criterio de

retención varía, usualmente, las que se repiten 3 o más veces se escogen dejando las otras como estrategias de contingencia. (David, 2008, pág. 332)

b. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC.

El análisis brinda una base para la toma de decisiones referentes a la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente que estrategias son las mejores, pues determina el grado de atractivo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos claves internos y externos de éxito se capitalizan o mejora. El procedimiento es el siguiente.

- Paso 1: Escribir la relación de las oportunidades y amenazas externas. Y la de las fortalezas y debilidades internas, en la columna izquierda de la matriz. Esta información es tomada directamente de las matrices EFE y EFI.
- Paso 2: Colocar el peso asignado a cada factor clave externo e interno. Estos pesos deben ser los mismos que los asignados en las matrices EFE y EFI. Colocarlos a la derecha de cada factor.
- Paso 3: Colocar las estrategias específicas obtenidas en la matriz de decisión, cuya implementación podría ser considerada por la organización. Registrar estas estrategias en la fila superior de la matriz. Agrupar las estrategias en conjuntos mutuamente exclusivos, priorizándolos si fuera posibles.
- Paso 4: Determinar los puntaje de atraktividad (PA). Son los valores numéricos los que indican el atractivo relativo de cada

estrategia en un conjunto dado de alternativas. Las calificaciones de atractivo se determinan analizando cada factor crítico, formulando la pregunta ¿afecta este factor la elección de las estrategias que se han obtenido? Específicamente, se deben asignar calificaciones a cada estrategia, para indicar el atractivo relativo de una estrategia sobre las otras, considerando el factor particular. El rango de calificaciones es desde 1 = No atractivo (no aceptable), 2 = Algo atractivo (algo aceptable), 3 = Razonablemente atractiva (aceptable) y 4 = Altamente Atractiva (muy aceptable).

- Paso 5: Calcular el total de calificaciones de atractivo. Este total es el punto de multiplicar los pesos por las calificaciones en cada fila. El total de calificaciones de atractivo o el total de puntajes de atraktividad (TPA) indica el atractivo relativo de cada estrategia, solo considerando el impacto del factor crítico externo o interno adyacente. Cuanto mayor sea la calificación de atractivo total, más atractiva será la estrategia.
- Paso 6: Calcular la suma de totales de calificaciones del atractivo. Sume los totales de calificaciones de atractivo en cada columna correspondiente a cada una de las estrategias de la matriz CPE. La suma de calificaciones de atractivo total revela cuál estrategia es la más atractiva en cada conjunto de alternativas, considerando todos los actores externos e internos relevantes que pueden afectar las decisiones estratégicas.

(D'Alessio, 2008, págs. 339 - 242)

2.3.6. Competitividad

Según el profesor y director del Centro de Competitividad de la Universidad de Harvard, Michael Porter, la competitividad se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios, medido por los precios que se pagan por ellos en el mercado, como por la eficiencia con la que pueden producirse.

A nivel empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro; de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. (Mathews, 2009)

Por otro lado la ventaja competitiva, se relaciona con la rentabilidad que tiene una empresa sobre sus competidores, los factores que generan y sostienen la ventaja competitiva son competencias distintivas genéricas que permiten a una empresa ser productiva y rentable. Estas son las siguientes: (Hill & Jones, 2009, págs. 87 - 91)

- *Eficiencia.* Los dos componentes más importantes de la eficiencia son la productividad de los empleados y productividad del capital.

La primera se refiere a los bienes producidos y la segunda se refiere a las ventas producidas.

- *Calidad.* Se refiere a la superioridad de los atributos de los productos, como son: las características, el desempeño, la durabilidad, la confiabilidad, el estilo y diseño. Respecto a la calidad como excelencia, los atributos importantes son el diseño y estilo de un producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado a la entrega, entre otros. Mientras que la calidad como confiabilidad, se refiere a un producto es confiable al desempeñar, en forma permanente, al trabajo para el que fue diseñado.
- *Innovación.* Se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. La innovación en productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores. La innovación de procesos se concentra en el desarrollo de procesos inéditos para elaborar los productos y entregarlos a los clientes.
- *Capacidad de respuesta a los clientes.* Hace referencia a la capacidad de las empresas para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, antes que la competencia. Esto incluye la calidad e innovación, superioridad del diseño, servicio y atención.

2.4. Definición de términos básicos

- **Competencia.**

En relación al mundo empresarial puede tomar dos significados. Se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio. Por otra parte, el término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado. (Economía simple, 2018)

- **Competitividad.**

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Este factor tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. (Valieti Pérez, 2008)

- **Decisiones.**

Una decisión es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, para solucionar un problema. (Ferreira Martínez, 2005)

- **Estrategia.**

La palabra estrategia deriva los términos griegos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”). Las estrategias son programas generales de acción que

llevan compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (Koontz, 2010)

- **Objetivos.**

Un objetivo es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. Estos deben ser medibles en el tiempo. (Chiavenato, 2006)

- **Plan.**

El plan de una empresa (también denominado memoria del proyecto) es la plasmación escrita y ordenada de nuestra idea. La escritura permite realizar una reflexión sobre nuestra idea inicial, estructurando la idea inicial y ajustando el proyecto para reducir al máximo los riesgos. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2000)

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La formulación de un plan estratégico, para el centro médico Divino Niño, permitirá mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño

3.1.2. Hipótesis específicas

- La identificación y el análisis de los factores interno y externos del centro médico, permitirá conocer la situación actual de la misma en el mercado.
- A través de la formulación de la misión y visión del centro médico Divino Niño, se logrará contar con directrices claras para el accionar del centro médico Divino Niño.
- La determinación de objetivos estratégicos, permitirá contar con una guía clara para la selección de estrategias adecuadas para su cumplimiento.
- La formulación y selección de estrategias, principales y alternativas, permitirá mejorar competitividad del centro médico Divino Niño.

3.2. Variables

3.2.1. Variable independiente: Plan Estratégico

3.2.2. Variable dependiente: Competitividad

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada ya que tiene por finalidad resolver un problema a través de la formulación de un plan estratégico, y descriptiva pues en base a la información recopilada se procedió a formular de dicho el plan estratégico, para el centro médico Divino Niño. (Vara, 2015, págs. 234 - 248)

4.2. Diseño de investigación

La investigación presenta un diseño no experimental – transversal. Pues esta investigación pretende proponer un plan estratégico, más no ejecutarlo; además los datos, del mercado y la empresa, serán recopilados en un determinado tiempo para describir sus variables y analizar su interrelación. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

4.3. Método de investigación

4.3.1. Inductivo.

Se tomó como punto de partida las opiniones de los usuarios finales y potenciales, para realizar el diagnóstico del grado de aceptación de las estrategias contenidas en el plan estratégico. Para lo cual se aplicó entrevistas a los usuarios finales y encuesta cerrada a los usuarios potenciales.

4.3.2. Deductivo.

Se aplicó para la elaboración del marco teórico, partiendo de teorías generales y de antecedentes, para la resolución de un problema específico. En este caso se utilizó material bibliográfico.

4.3.3. Analítico – Sintético.

Se aplicó para la obtención de información de la empresa, analizando sus funciones respecto a la operatividad y su relación con la competitividad, de manera individual. Para su análisis y posterior resolución.

4.4. Población de estudio

La presente investigación realizó un muestreo dirigido al segmento población femenina entre 15 y 64 años que radiquen en el distrito de Cajamarca, y requieran de servicios médicos especializados dirigidos a mujeres y niños. El segmento al cual se enfocó la investigación considera a usuario finales y potenciales del centro médico Divino Niño.

Es así que la investigación se enfoca en la población femenina del distrito de Cajamarca para el año 2017, entre 15 y 64 años, fue de 76361 hab. El INEI determinó una tasa de crecimiento anual de 0.3%. Por lo que la población estimada para el año 2019 del distrito de Cajamarca es de 76 820 hab.

4.4.1. Diseño de la población

Según el Sistema de información regional para la toma de decisiones, se obtuvieron datos numéricos sobre la cantidad de población para el diseño de la muestra (INEI, 2017)

Tabla 2.
Diseño de la población

Provincia de Cajamarca	Año	Año	Año	Año	Año
	2017 (Censo)	2018	2019	2020	2021
Población Femenina entre 15 – 64 Años	113 933 hab.	76 590 hab.	76 820 hab.	77050 hab.	77 281 hab.

Nota. Tomado del sistema de consultas de información de los censos nacionales 2017-Redatam – INEI. Elaboración Propia.

4.4.2. Tamaño de la muestra

La muestra calculada para el presente trabajo es de 400 hab, mujeres entre 15 y 64 años que radiquen en el distrito de Cajamarca, y requieran servicios médicos especializados tanto para mujeres como para niños. (Ver anexo Nro.1, pág. 93)

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- *Bibliográfico y documental:* Referidos a la bibliografía relacionada a la planificación estratégica.
- *Encuestas:* Para el proyecto de investigación se utilizaran encuestas por cuestionarios los mismos que serán aplicados al mercado que hace uso de servicios médicos especializados en mujeres y niños.
- *Entrevista:* Se aplicara una guía de entrevista para el gerente y los usuarios actuales del centro médico Divino Niño, a fin de conocer sus opiniones y recomendaciones sobre el servicio.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de datos se realizara de forma manual y computarizada mediante el programa Excel. Una vez efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación de

los instrumentos se proceda a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los de los identificadores, con la finalidad de obtener la validación de las conclusiones. Se utilizara el Excel, los cuales facilitaran su procesamiento.

Para la interpretación de los resultados, se analizara y evaluara la información recabada representada estadísticamente, y generar conocimiento importante para la toma de decisiones y desarrollo de la tesis (elaboración del plan estratégico).

4.7. Operacionalización de variables

Tabla 3.
Operacionalización de Variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Índice	
Plan Estratégico	Es el conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.	1. Determinar objetivos a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> Número de objetivos establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Relación número de objetivos logrados con número de objetivos no logrados. 	
		2. Etapa de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de evaluación de factores externos - EFE Matriz de evaluación de factores internos – EFI Matriz de perfil Competitivo - MPC 	<ul style="list-style-type: none"> Número de Factores externos, internos y competitivos identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Relación de ventaja – desventaja de los factores identificados.
		3. Etapa de Conciliación	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas - FODA Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones – SPACE Matriz BCG Matriz IE Matriz de la Gran Estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> Número de Directrices estratégicas identificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Valoración y ponderación de los factores identificados.
		3. Etapa de Decisión	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC.	<ul style="list-style-type: none"> Numero de Estrategias seleccionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Relación Objetivos – Estrategias.
Competitividad	Capacidad de generar la mayor satisfacción de los usuarios. A través del desarrollo de ventajas competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Innovación Calidad Capacidad de Respuesta 	<ul style="list-style-type: none"> Número estrategias de enfoque competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Relación Objetivos – Estrategias. 	

Nota. Tomado del Capítulo II, Marco Teórico

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

5.1. Diagnóstico de la empresa

De acuerdo a la información recabada, se identificó que el centro médico Divino Niño, cuenta con personal capacitado y equipos necesarios para la atención de usuarios, sin embargo no cuenta con una herramienta de gestión que le permita establecer líneas de acción adecuadas en la toma de decisiones, para mejorar su competitividad y satisfacer las necesidades de un servicio de salud especializado en mujeres y niños. (Ver FODA, pág. 60)

Es en este sentido que se identificó que el centro médico no cuenta con misión y visión definidas, no ha establecido objetivos claros y no cuenta con estrategias establecidas, un claro ejemplo es la falta de acciones adecuadas en la toma de decisiones tanto administrativas como operativas. Es por ello que la formulación y posterior ejecución del plan estratégico, como herramienta de gestión, es necesario para mejorar los criterios de competitividad del centro médico Divino Niño. (Ver anexo 3, pág. 96)

5.2. Misión.

La empresa Divino Niño brinda servicios médicos especializados en la mujer y el niño, trabajando bajo un modelo de negocio de calidad para la satisfacción oportuna de las necesidades del usuario.

5.3. Visión.

Posicionarse en la mente del usuario como la primera opción en la prestación de servicios médicos especializados de calidad, para mujeres y niños.

5.4. Valores.

- **Compromiso.** Tomar como propios los objetivos de la organización, apoyando las decisiones tomadas con el compromiso de lograr los objetivos del negocio. Cumplir con compromisos tanto personales como profesionales.
- **Ética.** Pensar y actuar consecuentemente con los valores morales y buenas costumbres tanto en la vida profesionales como privada, respetando las políticas organizacionales
- **Iniciativa.** Predisposición a actuar en forma proactiva, significa concretar decisiones tomadas.
- **Orientación al Cliente.** Ayudar o servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto el cliente externo como interno.
- **Orientación a Resultados.** Administrar y encaminar todos los procesos establecidos para la consecución de los resultados esperados, fijando metas por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento necesarias para

cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.

- **Adaptabilidad al Cambio.** Capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios, capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen cambios en el medio. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.
- **Calidad de Trabajo.** Excelencia en el trabajo a realizar. Capacidad de comprender la esencia de ciertos aspectos y transformarlos en soluciones prácticas operables para el beneficio de la organización como propio.
- **Autocontrol.** Dominio de sí mismo. Capacidad de mantener controlada las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones de otros o cuando se trabaje en situaciones de estrés.
- **Perseverancia.** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Predisposición a mantenerse firme y constante en la realización de acciones de manera estable y continua hasta lograr el objetivo.

5.5. Objetivos

- Mejorar la planificación y control de las actividades del centro médico.
- Ampliar la cartera de servicios ofrecidos.
- Generar alianzas estratégicas con servicios complementarios.
- Lograr una comunicación efectiva de las actividades del negocio al mercado objetivo

5.6. Análisis externo

5.6.1. Macroentorno

5.6.1.1. Factores Demográficos.

El mercado objetivo comprende el distrito de Cajamarca, siendo este mujeres entre 15 y 64 años e infantes de 0 a 12 meses de edad, tanto de la zona rural como urbana.

5.6.1.2. Factores Económicos.

Según el Informe de Actualización del Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021 (IAPM), del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), para el período 2019-2021 se espera un crecimiento de la actividad económica, alcanzando 5% en el 2021, impulsado por el fortalecimiento de la demanda interna. Por otro lado para el 2018, el PBI aceleró su ritmo de expansión a 3.6%, desde 2.5% en el 2017, principalmente por el aumento de la inversión pública en 17.5% y un mayor impulso a la inversión privada, que creció 4.5%, un avance significativo respecto al año 2017, que se expandió 0.3%. (El Peruano, 2018)

Además según las proyección del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022, la inversión privada crecerá 7.6% este 2019 y 7.5 % en el 2020, consolidándose como uno de los motores de crecimiento del producto bruto interno (PBI), Por lo que inversión

permitirá el crecimiento de la economía a una tasa de 7.6 % en 2019. Esta aceleración se debe al incremento de la inversión minera en los grandes proyectos que iniciaron construcción en 2018. (RPP Noticias, 2019)

Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, en su informe relacionado al gasto del sector salud privado, éste creció en 7% respecto al año 2017, y se proyecta registrar 9% de crecimiento del sector para finales el año 2019. (INEI, 2017)

Además, según el Banco central de Reserva, a través del jefe del Departamento de Estudios Económicos, Iván Cosavalente Fernández informó que luego de cuatro años consecutivos de contracción económica, la región Cajamarca ha obtenido tasas de crecimiento del 2,9 % en el 2017 y de 2,8 % en el 2018, esto nos muestra un punto de inflexión en cuanto a la actividad económica del departamento, mostrándonos una posibilidad de desarrollo en diferentes actividades. (Jara, 2018)

5.6.1.3. Factores Legales.

Para la apertura de Establecimientos de salud especializados se debe tomar en cuenta el Decreto supremo N°013-2006-SA “Reglamento de establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo”. La cual indica que se requiere de autorización sanitaria para su instalación o funcionamiento por lo que cualquier persona que cumpla con las disposiciones legales podrá instalar y operar un establecimiento de salud. Estos establecimientos de salud deben contar con documentos de gestión que definan claramente su organización, funciones del personal, mecanismos de coordinación, comunicación y control. Además que la

planta física debe mantenerse en condiciones óptimas y operativas para el desarrollo de actividades, además de contar con personal suficiente e idóneo para garantizar la calidad y continuidad de la atención. (Ministerio de Salud, 2014)

Por otro lado según la Ley General de Salud N° 26842, indica que para desempeñar actividades profesionales relacionada con la atención de la salud, se requiere tener título profesional y cumplir con los requisitos de colegiación, especialización, licenciamiento y demás que dispone la ley, y que sólo pueden prescribir medicamentos dentro del área de su profesión. (Congreso de la República, 2017).

También hay que considerar la Ley de trabajo de la obstetriz N°27853, la cual indica que el profesional está apto para proveer, ofertar y administrar atención obstétrica en el ámbito de su competencia, en forma coordinada con otros profesionales de la salud. (Congreso de la República, 2002)

5.6.1.4. Factores Socioculturales.

En relación a este factor existen usuarios con diferentes criterios, para requerir atención médica. Entre estos se encuentran los usuarios que con criterios de prevención, ya que acuden a consultas médicas de control y planificación; sin embargo existen personas, mayormente del ámbito rural, que desconfían del sistema de salud; lo que impide que reciban información oportuna.

Respecto al personal médico que brinda el servicio de planificación y periodo gestacional, según los resultados de ENDES 2017, indica que en

la provincia de Cajamarca el 49% de la población prefiere atenderse con una Obstetra, mientras el 27% con un médico general (INEI, 2017).

Asimismo debemos considerar es la percepción precio – calidad de servicio, ya que los usuarios son más exigentes y perspicaces en la evaluación y comparación del precio y la calidad en la atención recibida.

Por otro lado las preferencias de comunicación, son un aspecto importante, ya que estas varían de acuerdo al público objetivo. En este sentido tenemos que un grupo juvenil – adulto hace mayor uso de comunicación virtual como es el caso de redes sociales.; sin embargo existe aún un grupo adulto y tradicional que prefiere la publicidad televisiva, radial, entre otros.

5.6.1.5. Factores Tecnológicos.

Los avances tecnológicos permiten a los especialistas el estudio y conocimiento adecuado de ciertas situaciones médicas. Estos avances se dan tanto en equipos como en medicamentos.

Es así que en el mercado existen equipos relacionados al control de gestantes como es el caso de equipos de ecografía 3D y 4D, que permiten no solo visualizar al bebe claramente sino también diagnosticar alguna enfermedad congénita como es el Síndrome de Down o la hidrocefalia, y también equipos para la cirugía intrauterina (dentro del útero) en el caso de espina bífida.

En el caso de medicamentos la red de unidades de Investigación sobre Farmacología Obstétrica brinda apoyo sobre medicamentos para tratar determinadas enfermedades en el embarazo, como la diabetes gestacional,

las náuseas graves, el cáncer, la presión arterial alta y el trabajo de parto prematuro. Entre estas se pueden considerar el desarrollo en métodos anticonceptivos como es el caso del dispositivo subcutáneo y las píldoras anticonceptivas masculinas, entre otros. Además el objetivo es encontrar formas de proteger la salud de la mujer, mejorar los resultados de los nacimientos y reducir la mortalidad infantil. (Guaiteiro, 2016)

Por otro lado, respecto a la gestión, existen sistemas para el control administrativo y operativo, como es el caso del sistema de control Clinic Cloud. Este sistema permite el registro electrónico de pacientes, y darles seguimiento, además de control financiero y administrativo desde una conexión a internet. Otros ejemplos son los sistemas Salus y Control de pacientes.

5.6.1.6. Factor Medio Ambiente

En este caso todo establecimiento de salud se acoge a la Ley N°27314 “Ley General de residuos sólidos”, a cargo de la Dirección regional de salud (DIGESA), y tiene como finalidad el manejo integral y sostenible de los residuos sólidos. Además también debe regirse a la “Guía técnica de procedimientos de limpieza y desinfección de ambientes en los establecimientos de salud y servicios médicos de apoyo”, esta tiene por finalidad estandarizar los procedimientos de limpieza y desinfección a fin de disminuir el riesgo de adquirir enfermedades. (Congreso de la República, 2000)

Asimismo hay que considerar el Plan nacional de gestión integral de residuos sólidos 2016 - 2024, la cual busca la minimización en la

generación de los residuos sólidos, menor volumen y con menor peligrosidad. La minimización se debe lograr sin el deterioro de la calidad de vida. Por ello se contempla la estrategia de las 3R (Reducir, Reutilizar y Reciclar:) la cual se orienta al manejo de los residuos, de tal forma que sea más sustentable con el medio ambiente y priorice la reducción en el volumen de residuos generados. (Ministerio de Ambiente, 2016)

5.6.2. Microentorno

Para efectos del análisis del microentorno, es necesario ubicar al centro médico Divino Niño dentro de la industria de Servicios de la salud, la cual pertenece al Sector de Salud Privada.

5.6.2.1. Amenaza de Competidores Potenciales.

La amenaza de ingreso de competidores potenciales en la industria de servicios médicos es elevada, esto abarca:

- Mayor capital de inversión, pues para empezar a operar en este sector es necesario contar con una infraestructura adecuada según lineamientos del DIRESA, INDECI, y Municipalidad. Del mismo modo contar con capital para la compra de equipos e instrumental médico, y además para el desarrollo de publicidad y el pago del personal contratado.
- Lealtad, ya que cada usuario tiene una percepción favorable y preferente hacia el profesional médico que lo atiende y el espacio en el cual se desarrolla la consulta médica.

- Desarrollo y experiencia, pues las empresas existentes y consolidadas cuentan con mejor infraestructura, equipos de última generación y profesionales médicos experimentados.
- Normas, a pesar que se requiere ser profesional médico colegiado para la apertura de un establecimiento médico privado, también se necesita contar con experiencia profesional y con conocimiento en normas relacionadas con la limpieza y desinfección del espacio.

5.6.2.2. Rivalidad entre Competidores Actuales.

La rivalidad entre competidores actuales es moderada. Y está condicionado por:

- Estructura de la industria. Es elevada y pertenece a una industria fragmentada, pues existen empresas especializadas en este tipo de servicios.
- Las condiciones de la demanda. Se encuentra en crecimiento, pues la demanda de este tipo de servicio especializado permite que la rivalidad por la participación del mercado disminuya.
- Las condiciones de costos. Es elevado ya que la rentabilidad de cada empresa está relacionada con los costos operativos y el volumen de ventas realizada, es decir que si no hay suficientes servicios brindados, que permitan cubrir los costos operativos, la rentabilidad disminuye.
- Barreras para evitar salidas, es elevado, pues para dejar de operar debe tener en cuenta la inversión en equipos y maquinas, y el pago por liquidación de su personal.

Tabla 4.
Principales Competidores

Nombre de la empresa	Servicio	Precio
Centro Medico Hogar de la Madre	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio obstétrico • Atención de partos. • Además cuenta con servicio de gimnasia obstétrica (Psicoprofilaxis) 	S/. 25.00
Clínica Los Fresnos	<ul style="list-style-type: none"> • Ginecología • Consultas, paquete de gestante y atención de partos. • Servicio de Ecografías 	S/. 50.00
Clínica San Francisco	<ul style="list-style-type: none"> • Ginecología y obstetricia • Consultas, paquete de gestante y atención de partos. • Cuenta con servicio de gimnasia obstétrica (Psicoprofilaxis) • Servicio de Ecografías. 	S/. 80.00
Clínica Limatambo	<ul style="list-style-type: none"> • Ginecología y obstetricia • Consultas, paquete de gestante y atención de partos. • Cuenta con servicio de gimnasia obstétrica (Psicoprofilaxis) • Servicio de Ecografías. 	S/.70.00
Clínica Santa Ana	<ul style="list-style-type: none"> • Ginecología • Consultas, paquete de gestante y atención de partos. • Servicio de Ecografías. 	S/. 70.00

Nota. Principales competidores en el sector de salud. Según cartera de servicio y precio. Investigación propia

5.6.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es moderado, ya que es necesario adquirir insumos para la atención médica, y esta es adquirida por mayor.

En el caso de los medicamentos es necesario estar registrado en DIGEMID; a partir del cual se puede solicitar mercadería a diversos laboratorios a través de los visitantes médicos; estos laboran bajo un régimen de comisión por venta lo que a su vez permite obtener descuentos por volumen y otras promociones.

Asimismo el centro médico hace uso de diversos servicios médicos complementarios. Como es el caso de análisis médicos y ecografías, con los cuales se ha desarrollado una alianza estratégica y les permite adquirir el servicio a menor costo y obtener un margen de ganancia.

5.6.2.4. Poder de Negociación de los Consumidores.

EL poder de negociación de los consumidores es elevado. En este caso los usuarios de servicios médicos, se enfocan en la relación precio – calidad de servicio; pues buscan que el monto que ellos invierten este directamente relacionado con una buena atención médica y buen ambiente físico.

5.6.2.5. Amenaza de Productos Sustitutos.

En este aspecto se identifican como posibles sustitutos los consultorios médicos particulares y centros de salud estatales, estos últimos cuentan con precios bajos. Ya que la atención médica femenina es función tanto de obstetras como de ginecólogos, teniendo algunas exclusiones, y para el caso de los niños son los profesionales de enfermería y pediatría.

5.7. Análisis interno

El centro médico Divino Niño pretende lograr un crecimiento a largo plazo, la cual cuenta con funciones identificadas para llevar el proceso de dirección, esto permite que se desarrolle un proceso de comunicación más efectiva.

5.7.1. AMOFHIT

Tabla 5.

Matriz AMOFHIT

Funciones	Descripción
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> La función administrativa está bajo la dirección de la gerencia. No cuenta con un plan estratégico que dirija sus operaciones. Actualmente realizan la toma de decisiones de manera empírica.
Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Esta función está delimitada por la disposición económica, ya que no se ha invertido lo suficiente para desarrollar una mayor publicidad, por lo que el centro médico se ha mantenido en el mercado gracias a la publicidad boca a boca de los usuarios actuales. Es por ello que es necesario realizar publicidad y promociones en diferentes medios de comunicación para captar más usuarios.
Operaciones y Logística	<ul style="list-style-type: none"> Esta función está directamente relacionada al proceso de atención, dicho proceso está determinado por la satisfacción de los usuarios; estos últimos son continuos, lo que manifiesta una buena atención médica por parte del profesional. Sin embargo se ha notado la deficiencia en el manejo del historial médico de los pacientes, ya que esta se desarrolla de manera manual. Además la falta de control en el tiempo de atención ya que influye en la espera de otros pacientes.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Se ha identificado un inadecuado registro y control de ingresos y egresos, estos se desarrollan de manera manual, por ende hay un deficiente cálculo de rentabilidad.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> El personal de planta, que en este caso es la gerente (obstetra), no percibe un sueldo fijo, este se deduce del saldo de la rentabilidad adquirida al mes. Y cuenta con personal eventual para sesiones de gimnasia prenatal, cuya remuneración es por hora.
Sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> Carece de un sistema que permita el registro virtual del paciente y su información médica en el tiempo.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con equipos médicos necesarios para la atención obstétrica, además de equipo de cómputo y audiovisuales para el desarrollo de gimnasia prenatal.

Nota. Análisis interno del centro médico Divino Niño, enfocado a las principales áreas de la organización

5.7.2. Competencias distintivas

- a. Recursos.* Entre los recursos tangibles del centro médico que generan valor se encuentra equipos e instrumental, necesarios para la atención médica, por ejemplo equipo de audición intrauterino Dopler (permite oír el ritmo cardiaco del bebe desde el 2º mes de vida). Por otro lado entre los recursos intangibles, encuentra el buen servicio, dado que los clientes se sienten cómodos con la calidad de atención y sus resultados.

- b. Capacidades.* Respecto a las capacidades, se considera el personal, el cual demuestra conocimientos y experiencia, además de brindar un buen trato durante el servicio, lo que permite que los usuarios se sientan cómodos. Así mismo existe un ambiente de cordialidad en el equipo de trabajo.

5.8. Formulación de estrategias

5.8.1. Etapa de entrada

5.8.1.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Tabla 6.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas	Debilidades
<p>1.F. El personal cuenta con las capacidades y el conocimiento necesario para la atención de pacientes.</p> <p>2.F. Cuenta con equipos e insumos necesarios para atención de pacientes.</p> <p>3.F. Cuenta con equipos audiovisuales para el desarrollo de talleres.</p> <p>4.F. Cuenta con base de datos de proveedores (insumos y medicamentos).</p> <p>5.F. Cuenta con una relación de profesionales de servicios complementarios.</p> <p>6.F. Desarrolla atención personalizada y seguimiento de sus pacientes.</p> <p>7.F. Búsqueda constante del mejoramiento y ampliación de sus servicios.</p> <p>8.F. Tienen como política de trabajo el desarrollo de alianzas estratégicas.</p>	<p>1.D. No cuenta con local propio</p> <p>2.D. Se ubica en una zona alejada</p> <p>3.D. Opera sin una planificación adecuada</p> <p>4.D. Escaso desarrollo de acciones publicitarias y promocionales.</p> <p>5.D. Inadecuado manejo en el control de ingresos, egresos y fijación de precios.</p> <p>6.D. Registro manual de datos médicos, seguimiento y antecedentes de los usuarios</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>1.O. Servicios y productos complementarios al giro del negocio.</p> <p>2.O. Existen sistemas computarizado para empresas del sector salud, que permiten llevar un control general de la empresa.</p> <p>3.O. Existen variedad de proveedores de servicios y productos de calidad.</p> <p>4.O. Tendencia del mercado a la prevención y preparación.</p> <p>5.O. Tendencia del mercado al manejo de información a través de sistemas informáticos</p> <p>6.O. Facilidades para la formalización del negocio.</p>	<p>1.A Ampliación de la cartera de servicio de la Competencia</p> <p>2.A Posicionamiento de empresas del mismo sector.</p> <p>3.A Precio de venta bajo en consultas y medicamentos gracias a las pólizas de seguros.</p> <p>4.A Entidades públicas, Hospital Regional y postas médicas, brindan los mismos servicios a un precio accesible.</p>

Nota. Obtenidos del análisis del macro y micro entorno del centro médico.

5.8.1.2. Matriz de evaluación de factores internos – EFI

Tabla 7.

Matriz de Evaluación del Factor Interno.

Fortalezas		Peso	Calif.	Valor Pond.
1	El personal cuenta con las capacidades y el conocimiento necesario para la atención de pacientes.	0.90	4.00	3.60
2	Cuenta con equipos e insumos necesarios para atención de pacientes.	0.80	3.00	2.40
3	Cuenta con equipos audiovisuales para el desarrollo de talleres.	0.80	3.00	2.40
4	Cuenta con base de datos de proveedores (insumos y medicamentos).	0.60	2.00	1.20
5	Cuenta con una relación de profesionales de servicios complementarios.	0.50	2.00	1.00
6	Desarrolla atención personalizada y seguimiento de sus pacientes.	0.80	3.00	2.40
7	Busqueda constante del mejoramiento y ampliación de sus servicios.	0.60	3.00	1.80
8	Tienen como política de trabajo el desarrollo de alianzas estratégicas.	0.50	3.00	1.50
Debilidades				
1	No cuenta con local propio	0.80	3.00	2.40
2	Se ubica en una zona alejada	0.80	3.00	2.40
3	Opera sin una planificación adecuada	0.80	3.00	2.40
4	Escaso desarrollo de acciones publicitarias y promocionales.	0.70	3.00	2.10
5	Inadecuado manejo en el control de ingresos, egresos y fijación de precios.	0.90	2.00	1.80
6	Registro manual de datos médicos, seguimiento y antecedentes de los usuarios	0.90	2.00	1.80
TOTAL		10.40	39.00	29.20

Nota. Tomado de análisis interno

5.8.1.3. Matriz de evaluación de factores externos – EFE

Tabla 8.

Matriz de Evaluación del Factor Externos

Oportunidades		Peso	Calif.	Valor Pond.
1	Servicios y productos complementarios al giro del negocio.	0.80	3.50	2.80
2	Existen sistemas computarizado para empresas del sector salud, que permiten llevar un control general de la empresa.	0.80	2.50	2.00
3	Existen variedad de proveedores de servicios y productos de calidad.	0.80	2.00	1.60
4	Tendencia del mercado a la prevencion y preparación.	0.80	3.50	2.80
5	Tendencia del mercado al manejo de informacion a traves de sistemas informaticos	0.80	3.00	2.40
6	Facilidades para la formalizacion del negocio.	0.80	3.00	2.40
Amenazas				
1	Ampliacion de la cartera de servicio de la Competencia	0.90	2.50	2.25
2	Posicionamiento de empresas del mismo sector.	0.80	3.00	2.40
3	Precio de venta bajo en consultas y medicamentos gracias a las polizas de seguros.	0.50	2.00	1.00
4	Entidades públicas, Hospital Regional y postas médicas, brindan los mismos servicios a un precio accesible.	0.70	2.00	1.40
TOTAL		7.70	27.00	21.05

Nota. Fuente Análisis Externo

5.8.1.4. Matriz de perfil competitivo – MPC

De acuerdo a la matriz MPC, a continuación, se puede concluir:

- Respecto al Factor de Calidad del servicio, se puede indicar que el Centro Medico Divino Niño se encuentra a la par de con la Clínica San Francisco y Los Fresnos.
- Referente a la Competitividad de precios tanto el Centro Medico Divino Niño y el Centro Médico Hogar de la Madre, cuentan con precios más bajos, respecto las diferentes clínicas mencionadas.

- Tanto para el factor implementación de equipos y de ubicación de la empresa, se concluye que el Centro Medico Divino Niño se encuentra en desventaja frente sus competidores.

Tabla 9.*Matriz de Evaluación del Factor Externos*

Factores críticos para el éxito.	Peso	Divino Niño		Hogar de la Madre		Clínica San Francisco		Clínica Los Fresno		Clínica Limatambo		Clínica Santa Ana	
		Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.	Cal.	Pond.
1º. Calidad del servicio.	1.00	3.00	3.00	2.50	2.50	3.00	3.00	3.00	3.00	2.50	2.50	2.50	2.50
2º. Empleados calificados.	1.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50
3º. Imagen de la empresa y/o institución.	0.80	2.50	2.50	2.50	2.50	3.50	3.50	3.50	3.50	2.50	2.50	2.50	2.50
4º. Ubicación de la empresa	0.60	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.50	2.50	3.00	3.00
5º Implementación de Equipos	0.80	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.50	3.50	3.00	3.00	3.00	3.00
6º. Competitividad de precios.	0.80	3.50	3.50	3.50	3.50	3.00	3.00	3.00	3.00	2.50	2.50	3.00	3.00
TOTAL	5.00	16.00		16.50		19.00		19.50		16.50		17.50	

Nota. Análisis de principales competidores e investigación propia

5.8.2. Etapa de conciliación

5.8.2.1. Matriz de Cruce de estrategias – FODA

Tabla 10.

Matriz de cruce FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>1.F El personal cuenta con las capacidades y el conocimiento necesario para la atención de pacientes.</p> <p>2.F Cuenta con equipos e insumos necesarios para atención de pacientes.</p> <p>3.F Cuenta con equipos audiovisuales para el desarrollo de talleres.</p> <p>4.F Cuenta con base de datos de proveedores (insumos y medicamentos).</p> <p>5.F Cuenta con una relación de profesionales de servicios complementarios.</p> <p>6.F Desarrolla atención personalizada y seguimiento de sus pacientes.</p> <p>7.F Búsqueda constante del mejoramiento y ampliación de sus servicios.</p> <p>8.F Tienen como política de trabajo el desarrollo de alianzas estratégicas.</p>	<p>1.D No cuenta con local propio</p> <p>2.D Se ubica en una zona alejada</p> <p>3.D Opera sin una planificación adecuada</p> <p>4.D Escaso desarrollo de acciones publicitarias y promocionales.</p> <p>5.D Inadecuado manejo en el control de ingresos, egresos y fijación de precios.</p> <p>6.D Registro manual de datos médicos, seguimiento y antecedentes de los usuarios</p>
Oportunidades		
<p>1.O Servicios y productos complementarios al giro del negocio.</p> <p>2.O Existen sistemas computarizado para empresas del sector salud, que permiten llevar un control general de la empresa.</p> <p>3.O Existen variedad de proveedores de servicios y productos de calidad.</p> <p>4.O Tendencia del mercado a la prevención y preparación.</p> <p>5.O Tendencia del mercado al manejo de información a través de sistemas informáticos</p> <p>6.O Facilidades para la formalización del negocio.</p>	<p>4F.3O. Mejorar y desarrollar la cartera de servicios.</p> <p>8F. 5F. 4O Implementación de alianzas estratégicas con servicios y productos.</p>	<p>5D. 6D. 2O. Implementación de Sistema computarizado para el seguimiento administrativo y operativo</p> <p>3D. 4D. 5O. Mejorar acciones de publicidad y promoción</p>
Amenazas		
<p>1.A Ampliación de la cartera de servicio de la Competencia</p> <p>2.A Posicionamiento de empresas del mismo sector.</p> <p>3.A Precio de venta bajo en consultas y medicamentos gracias a las pólizas de seguros.</p> <p>4.A Entidades públicas, Hospital Regional y postas médicas, brindan los mismos servicios a un precio accesible.</p>	<p>1F. 4A. Desarrollo de programas de capacitación en temas relacionados a la operatividad y administrativo.</p>	<p>3D. 1A. Desarrollo e implementación de herramientas de gestión.</p> <p>5D. 3A. Manejo adecuado de costos y fijación de precios.</p>

Nota. Tomado de la Matriz FODA.

5.8.2.2. Matriz de Boston Consulting Group – BCG

De acuerdo a la matriz BCG, se puede concluir que existe relativo crecimiento en la industria y de una necesidad alta de efectivo; por lo que sugiere aplicar estrategias intensivas, de integración y de trabajo conjunto.

Tabla 11.
Matriz BCG

Servicio	2016 Ingresos (S/.)	2017 Ingresos (S/.)	% Ingresos	Utilidades Brutas %	Crecimiento de industria %	Participación de mercado %
Consulta Obstetrica	S/. 13,680.00	S/. 15,840.00	65%	30%	15.79	0.60
Planificación Familiar	S/. 650.00	S/. 750.00	3%	20%	15.38	0.30
Psicoprofilaxis	S/. 6,250.00	S/. 7,250.00	30%	60%	16.00	0.45
Estimulación Temprana	S/. 540.00	S/. 630.00	3%	40%	16.67	0.20
	21120.00	24470.00			15.96	

Nota. Datos financieros del centro médico Divino Niño.

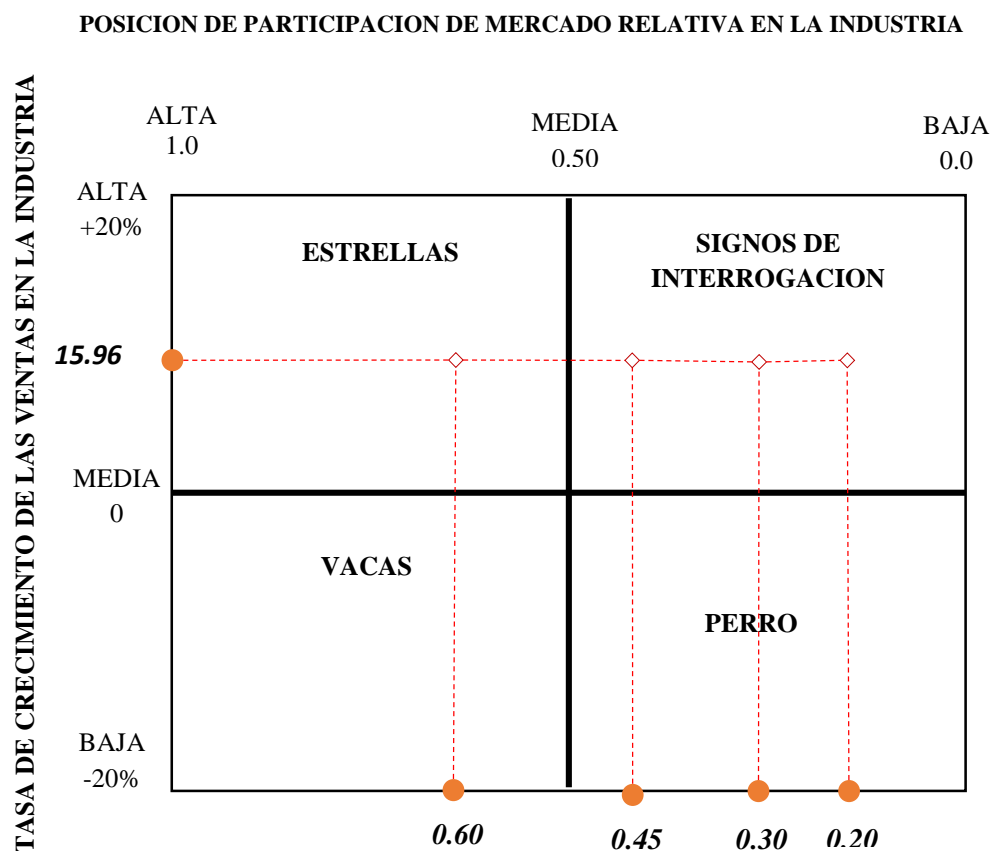


Figura 10. Matriz BCG. Ubicación estratégica de los servicios del centro médico Divino Niño.
Fuente: Tabla 11. Matriz BCG

5.8.2.3. Matriz Interna externa - IE

De acuerdo a la matriz IE se concluye que se debe retener y mantener los servicios e invertir selectivamente. Se sugiere estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos y servicios.

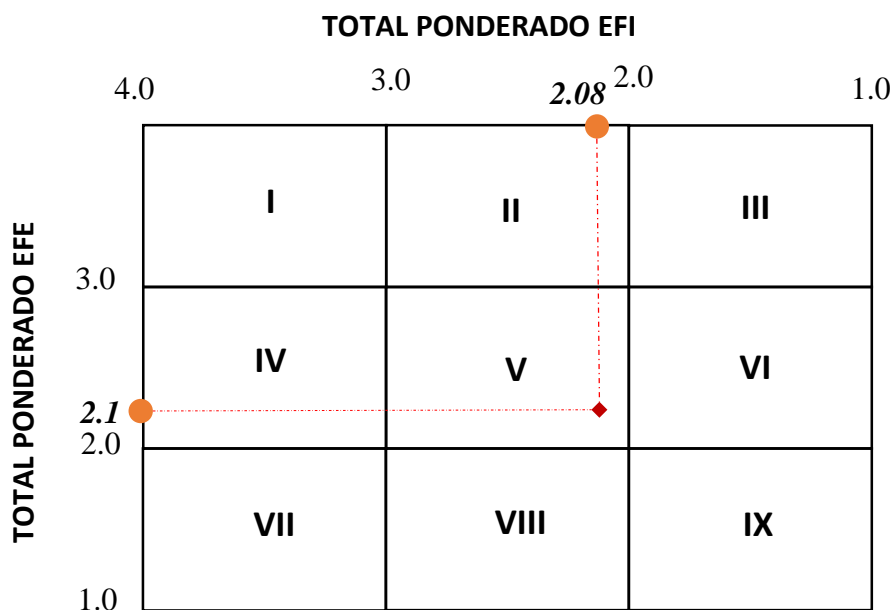


Figura 11. Matriz IE. Ubicación estratégica de la cartera de servicios.
Fuente. Valores ponderados de Matriz EFE y EFI

5.8.2.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones – MPEYEA

De acuerdo a la matriz PEYEA, se puede concluir que el centro médico Divino Niño se ubica en una posición estratégica **Competitiva**. Por lo que sugiere puede aplicar estrategias de diferenciación, innovación, enfoque al cliente y de aprendizaje, además de desarrollo de alianzas estratégicas.

Tabla 12.
Matriz PEYEA

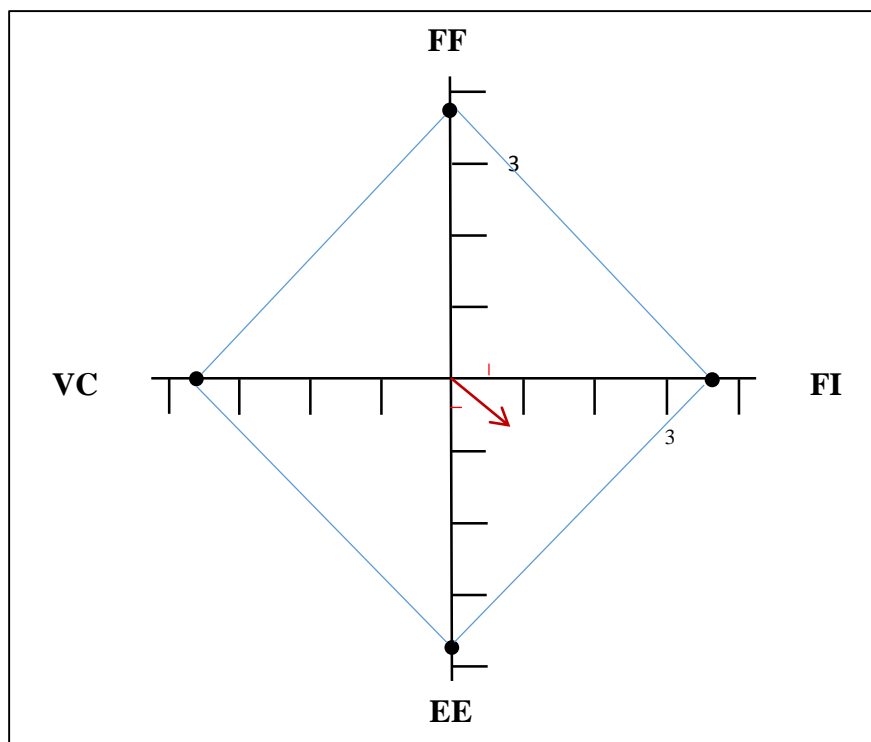
POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA	FACTORES DETERMINANTES DE FORTALEZAS FINANCIERAS (FF)		VALOR
	1	Retorno de la inversion	5
	2	Liquidez	4
	3	Capital de Trabajo	4
	4	Flujo de Caja	4
	5	Facilidad de salir del mercado	3
	6	Riesgo implicado en el negocio	3
	FACTORES DETERMINANTES DE VENTAJA COMPETITIVA (VC)		VALOR
	1	Participación del Mercado	-2
	2	Calidad de producto	-5
	3	Lealtad del cliente	-5
	4	Utilización de capacidad de los competidores	-2
	5	Conocimiento de la tecnología	-4
6	Control sobre proveedores	-4	
POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	FACTORES DETERMINANTES DE ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)		VALOR
	1	Cambios Tecnológicos	-3
	2	Tasa de Inflación	-3
	3	Variabilidad de la demanda	-3
	4	Rango de precio de productos de la competencia	-3
	5	Barreras de ingreso	-5
	6	Presión competitiva	-5
	7	Elasticidad de precio de la demanda	-3
	FACTORES DETERMINANTES DE FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)		VALOR
	1	Potencial de crecimiento	5
	2	Potencial de rentabilidad	5
	3	Estabilidad financiera	4
	4	Aumento de Capital	4
	5	Utilizacion de los recursos	3
6	Facilidad de ingreso al mercado	2	
7	Productividad, utilizacion de la capacidad	3	

Nota. Tomado del análisis del entorno.

Tabla 13.

Matriz PEYEA, cálculo de ejes para la ubicación competitiva.

FACTOR	VALOR	PROMEDIO	VECTOR DIRECCIONAL	
FF	23	3.83		
VC	-22	-3.67	Eje X	0.05
EE	-25	-3.57	Eje Y	0.26
FI	26	3.71		



*Figura 12. Matriz PEYEA, ubicación competitiva del centro médico Divino Niño.
Fuente: Tabla 12. Matriz PEYEA*

5.8.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

De acuerdo a las características del modelo de negocio que se emplea en el centro médico, se deduce que la misma se ubica en el Cuadrante II. Pues a pesar que la industria está creciendo, no se encuentran en la capacidad para competir efectivamente y cambiar su competitividad. Es por ello que se sugiere as estrategias relacionadas al desarrollo de productos, penetración y desarrollo de mercado.



Figura 13. Matriz Gran Estrategia. Ubicación estratégica del centro médico Divino Niño, para la toma de decisiones.

5.8.3. Etapa de decisión

5.8.3.1. Matriz de decisión (MD)

Tabla 14.
Matriz de Decisión

<i>ESTRATEGIAS</i>	<i>FODA</i>	<i>PEYEA</i>	<i>BCG</i>	<i>I.E.</i>	<i>G.E.</i>	<i>TOTAL</i>
<i>1. Potenciar acciones publicitarias y promocionales, para captación de más servicios.</i>	X		X		X	<u>3</u>
<i>2. Mejoramiento e implementación de servicios.</i>	X			X		<u>2</u>
<i>3. Desarrollo de alianzas estratégicas con servicios complementarios de la misma línea (ecografías, análisis médicos, entre otros.)</i>		X		X		<u>2</u>
<i>4. Desarrollo de alianzas estratégicas con servicios y productos de otro sector que permita elevar la satisfacción del usuario (masajes, belleza, etc.)</i>	X	X		X		<u>3</u>
<i>5. Implementación de sistema computarizado para control y seguimiento de tareas administrativas y operativas.</i>	X					1
<i>6. Planificar acciones administrativas y operativas, y retroalimentar.</i>		X				1
<i>7. Capacitación constante en temas relacionados al servicio.</i>	X					1

Nota. Identificación de estrategias para el centro médico Divino Niño.
Fuente: Matriz FODA, PEYEA, BCG, IE y GE

5.8.3.2. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Tabla 15.

MPC - Oportunidades

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	Potenciar acciones publicitarias y promocionales			Mejoramiento e implementacion servicios		Alianzas con serviiios complementarios de la misma línea		Alianzas con servicios y productos de diferente sector.		
	FACT. CLAVE	PESO	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
OPORTUNIDADES										
Servicios y productos complementarios al giro del negocio.	0.80	3	2.40	3	2.40	3	2.40	1	0.80	
Existen sistemas computarizado para empresas del sector salud, que permiten llevar un control general de la empresa.	0.70	1	0.70	1	0.70	1	0.70	1	0.70	
Existen variedad de proveedores de servicios y productos de calidad.	0.80	2	1.60	3	2.40	3	2.40	3	2.40	
Tendencia del mercado a la prevencion y preparación.	0.80	4	3.20	3	2.40	2	1.60	2	1.60	
Tendencia del mercado al manejo de informacion a traves de sistemas informaticos	0.80	4	3.20	2	1.60	2	1.60	2	1.60	
Facilidades para la formalizacion del negocio.	0.80	1	0.80	1	0.80	1	0.80	1	0.80	
Puntaje de atractividad			11.90		10.30		9.50		7.90	

Fuente: Matriz EFE

Tabla 16.
MPC- Amenazas

Alternativas estratégicas	Potenciar acciones publicitarias y promocionales			Mejoramiento e implementación de servicios			Alianzas con servicios complementarios de la misma línea		Alianzas con servicios y productos de diferente sector.	
	Peso	Valor	Pond.	Peso	Valor	Pond.	Peso	Valor	Pond.	
Amenazas										
Ampliación de la cartera de servicio de la Competencia	0.90	4	3.60	4	3.60	3	2.70	3	2.70	
Posicionamiento de empresas del mismo sector.	0.80	3.5	3.15	3	2.70	3	2.70	2	1.80	
Precio de venta bajo en consultas y medicamentos gracias a las pólizas de seguros.	0.40	3	2.70	1	0.90	1	0.90	1	0.90	
Entidades públicas, Hospital Regional y postas médicas, brindan los mismos servicios a un precio accesible.	0.60	2	1.80	2	1.80	3	2.70	3	2.70	
PUNTAJES DE ATRACTIVIDADES			11.25		9.00		9.00		8.10	

Fuente: Matriz EFE

Tabla 17.

MPC – Fortalezas y Debilidades

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS		Potenciar acciones publicitarias y promocionales	Mejoramiento e implementacion servicios	Alianzas con servios complementarios de la misma línea	Alianzas con servicios y productos de diferente sector.				
FACT. CLAVE	PESO	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.	VALOR	POND.
FORTALEZAS									
El personal cuenta con las capacidades y el conocimiento necesario para la atención de pacientes.	0.90	3	2.70	4	3.60	4	3.60	3	2.70
Cuenta con equipos e insumos necesarios para atención de pacientes.	0.80	3	2.40	4	3.60	2	1.80	2	1.80
Cuenta con equipos audiovisuales para el desarrollo de talleres.	0.80	3	2.40	4	3.60	2	1.80	2	1.80
Cuenta con base de datos de proveedores (insumos y medicamentos).	0.60	1	0.60	3	2.70	4	3.60	2	1.80
Cuenta con una relación de profesionales de servicios complementarios.	0.50	1	0.50	3	2.70	4	3.60	2	1.80
Desarrolla atención personalizada y seguimiento de sus pacientes.	0.80	3	2.40	3	2.70	2	1.80	2	1.80
Busqueda constante del mejoramiento y ampliacion de sus servicios.	0.60	3	1.80	3	2.70	3	2.70	3	2.70
Tienen como política de trabajo el desarrollo de alianzas estrategicas.	0.50	3	1.50	3	2.70	3	2.70	3	2.70
DEBILIDADES									
No cuenta con local propio	0.80	2	1.60	3	2.70	2	1.80	2	1.80
Se ubica en una zona alejada	0.80	3	2.40	3	2.70	2	1.80	2	1.80
Opera sin una planificacion adecuada	0.80	3	2.40	3	2.70	3	2.70	3	2.70
Escaso desarrollo de acciones publicitarias y promocionales.	0.70	4	2.80	4	3.60	4	3.60	4	3.60
Inadecuado manejo en el control de ingresos, egresos y fijacion de precios.	0.90	3	2.70	2	1.80	1	0.90	1	0.90
Registro manual de datos medicos, seguimiento y antecedentes de los usuarios	0.90	2	1.80	2	1.80	1	0.90	1	0.90
PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD			28.00		39.60		33.30		28.80

Fuente: Matriz EFI

Tabla 18.*Puntajes de Atractividad Totales*

FACTORES	ESTRATEGIAS			
	Potenciar acciones publicitarias y promocionales	Mejoramiento e implementacion servicios	Alianzas con servicios complementarios de la misma línea	Alianzas con serviios complementarios de diferente sector
Factores Externos	23.15	19.30	18.50	16.00
Factores Internos	28.00	39.60	33.30	28.80
TOTALES	51.15	58.90	51.80	44.80

Fuente: Matriz cuantitativa de planteamiento estratégico (Tabla 15, 16 y 17)

5.8.3.3. Identificación de Estrategias

A continuación se presentan las estrategias identificadas a lo largo del análisis y desarrollo de las matrices en cada etapa.

Tabla 19.*Identificación de Estrategias*

Objetivos	Estrategias
	Estrategias Intensivas
Lograr una comunicación efectiva de las actividades del negocio al mercado objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar acciones publicitarias y de promoción, a través de radio local, redes sociales y desarrollo de campañas de salud.
Ampliar la cartera de servicios ofrecidos en la empresa Divino Niño	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de nuevos servicios, como es apoyo psicológico (gestantes y postparto), talleres de preparación de madres primerizas, control de crecimiento y desarrollo de infantes, aplicación de vacunas.
	Estrategias de Fusión
Ampliar la cartera de servicios ofrecidos en la empresa Divino Niño y desarrollar alianzas estratégicas con servicios complementarios.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de alianzas estratégicas con servicios complementarios de la misma línea (ecografías, análisis médicos, entre otros.)
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de alianzas estratégicas con servicios y productos de otro sector que permita elevar la satisfacción del usuario (masajes, belleza, etc.)
	Estrategias Funcionales
Mejorar la calidad de planificación y control de las actividades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de sistema computarizado para control y seguimiento de tareas administrativas y operativas.
	<ul style="list-style-type: none"> Planificar acciones administrativas y operativas, y retroalimentar.
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación constante en temas relacionados al servicio.

CAPITULO VI: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo general la formulación de un plan estratégico, para el centro médico Divino Niño, el cual permita mejorar la competitividad e incrementar la satisfacción de los usuarios; además de mejorar la planificación y control de las actividades; y fidelizar a los usuarios actuales y potenciales.

Entre estas estrategias tenemos:

- Planificar acciones administrativas y operativas, además de la implementación de sistema computarizado para control y seguimiento de tareas administrativas y operativas, con la finalidad de mejorar la planificación y control de actividades.
- Ampliación de la cartera de servicios a través de la implementación de nuevos servicios, como es apoyo psicológico (gestantes y postparto), talleres de preparación de madres primerizas, control de crecimiento y desarrollo de infantes, aplicación de vacunas.
- Desarrollo de alianzas estratégicas con servicios complementarios de la misma línea (ecografías, análisis médicos, entre otros.) y de otro sector que permita elevar la satisfacción del usuario (masajes, belleza, etc.)
- Efectuar una comunicación efectiva de las actividades del negocio con el mercado objetivo, a través de acciones publicitarias y de promoción, por medio de radio local, redes sociales y desarrollo de campañas de salud.

Es así que la presente investigación concuerda *Plan estratégico 2015 – 2018* del Hospital Santiago Oriente Dr. Luis Tisné Brousse (HSO-LTB. 2015), que propone mejorar la calidad del proceso de gestión y el nivel de comunicación de la empresa hacia sus usuarios, por lo que en relación a esta estrategia, la presente tesis propone la adecuada planificación administrativa y operativa, además de potenciar acciones publicitarias y de promoción.

Por otro lado la presente tesis, también concuerda con las acciones estratégicas presentadas en los antecedentes de nivel nacional: *Planeamiento estratégico para el sector salud privado en el Perú* (Castro, Grosso, Paitan, & Talla, 2016) y *el Plan estratégico de una clínica privada en el periodo 2018 – 2022*. Puesto que, al igual que las investigaciones antes mencionadas, la presente tesis propone alianzas estratégicas y el desarrollo de servicios acorde a las necesidades del mercado, como estrategias de diferenciación.

Del mismo modo concuerda con el *Plan estratégico Hogar de la Madre* (Rodríguez, 2017), antecedente local, el cual determina como estrategias: el incremento de publicidad y desarrollo de capacitaciones del personal. Pues la presente tesis propone éstas estrategias con la finalidad de comunicar los servicios y actividades que lleve a cabo la empresa, además de captar nuevos usuarios.

6.2. Prueba de Hipótesis

Las estrategias antes identificadas permitirán cumplir con la hipótesis de la presente investigación, la que refiere incrementar la competitividad del servicio médico en el centro médico Divino Niño. Pues:

- Con las estrategias intensivas desarrollará diferenciación, pues a la cartera de servicio se implementará servicios relacionados y no relacionados al giro de negocio, además de implementar actividades en pro de la salud.
- Mejorará su capacidad de respuesta y calidad de atención con las estrategias de fusión, al realizar alianzas estratégicas con servicios complementarios al negocio, y mejorar su capacidad de enfoque al especializarse solo en atención mujer-niño.
- Mejorará su eficiencia con las estrategias funcionales, dado que se realizara un mejor planeamiento y control de sus actividades.

6.3. Presentación de resultados

6.3.1. Entrevista a gerente

De acuerdo a la entrevista realizada a la Gerente del centro médico, se logró destacar que su principal fortaleza es la calidad de atención que brinda el personal, ya que éste no solo cuenta con conocimiento y experiencia profesional, sino también con vocación de servicio para brindar un trato oportuno, amable y respetuoso a los usuarios. Sin embargo una de sus debilidades es el manejo administrativo, en este caso la planificación, control de ingresos y egresos y publicidad. (Ver matriz FODA. Pág.60)

Además se identificó que uno sus objetivos es lograr captar nuevos usuarios, además de ampliar y potenciar el servicio de atención madre – niño como diferencial del negocio, y sesiones de capacitación en aspectos relacionados a la gestión empresarial. (Ver anexo 3, pág.95)

6.3.2. Entrevista a usuarios finales

Se realizó entrevistas a un grupo de 20 usuarios. Según los resultados de estas entrevistas, se identificó que estos se sentían cómodos con la atención recibida. Entre los factores identificados se determinó que la calidad de servicio es la principal razón por la que los usuarios continúan atendiéndose en el centro médico Divino Niño. También se identificó como segunda razón, el precio de los servicios, ya que es accesible a los usuarios y son de calidad. (Ver anexo 3, pág.97)

Además los servicios de mayor rotación son las consultas médicas para niños, consultas para gestantes (controles mensuales y talleres de preparación para el parto) y de planificación familiar.

Por otro lado entre las recomendaciones se resaltó la ubicación, la ampliación de servicios y que el espacio de espera considere añadir características infantiles (juguetes, cuadernos de colorear, etc.), de esta manera evitar el estrés para los niños y padres. Entre las preferencias de la comunicación se consideró redes sociales y móviles.

6.3.3. Encuesta a usuarios potenciales

Las encuestas se aplicaron a un grupo de 400 mujeres. De acuerdo a las encuestas aplicadas se logró identificar que los usuarios consideran

importante realizarse controles médicos como mínimo dos veces al año, de esta manera descartar e identificar ciertas enfermedades. Entre estos los servicios más solicitados son de consultas médicas de rutina, control gestacional y planificación familiar.

Respecto a la preferencia del lugar donde atenderse, los usuarios prefieren Clínicas y/o Consultorios particulares, pues consideran que se les brinda mejor atención médica. Entre las características determinantes para la elección del lugar de atención, se encuentra como relevantes la calidad de servicio, seguridad y confianza.

En el caso de publicidad y promoción, los usuarios prefieren recibir información a través de aplicativos móviles, en este caso mensajes; y redes sociales. Por otro lado respecto a las promociones los usuarios optan por descuentos y/u obsequios. (Anexo 3, pág.98)

6.3.4. Resultados de encuesta aplicada a usuarios potenciales.

a. Nivel de importancia de los servicios médicos dirigidos a mujeres y niños.

Respecto al nivel de importancia de los servicios médicos, dirigidos a mujeres y niños, indica que el 100% de la muestra indica que tiene un nivel alto de importancia.

Tabla 20.

Nivel de importancia de los servicios médicos dirigidos a mujeres y niños.

¿Qué nivel de importancia merece los controles y evaluaciones médicas en mujeres y niños?	Cantidad	Porcentaje (%)
Alto	400	100%
Medio	0	0%
Bajo	0	0%
Total	400	100%

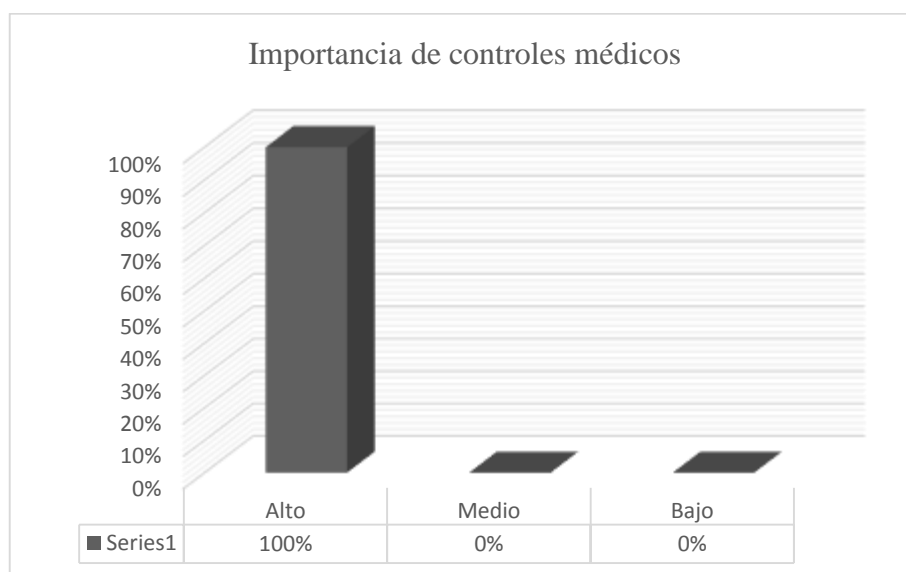


Figura 14. Nivel de importancia de los servicios médicos dirigidos a mujeres y niños.

Fuente: Tabla 20

b. Uso de servicios médicos especializados en la mujer y el niño.

Respecto al uso de servicios médicos especializados el 100% de los encuestados, indicó que sí hace uso de este tipo de servicios: Control de gestantes, planificación familiar, estimulación prenatal, entre otros.

Tabla 21.

Uso de servicios médicos especializados en la mujer y el niño.

¿Usted hace uso de servicios médicos especializados en la mujer y el niño?	Cantidad	Porcentaje (%)
Si	400	100%
No	0	0%
Total	400	100%

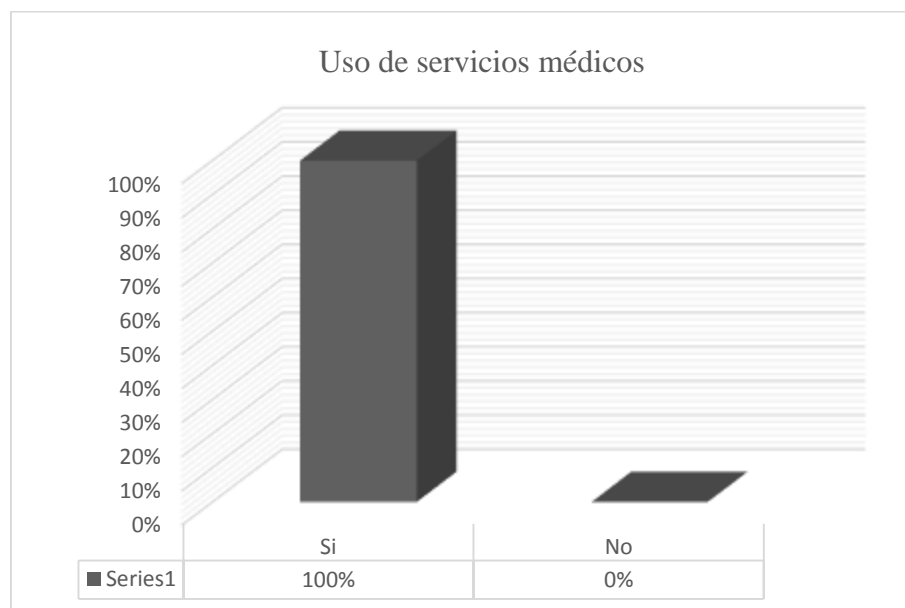


Figura 15. Uso de servicios médicos especializados en la mujer y el niño
Fuente: Tabla 21.

c. Preferencia del lugar de atención.

Respecto al lugar de preferencia para atenderse,

- El 39% indicó que se atiende en centros médicos públicos como son las postas y el hospital materno (ex hospital).
- El 61% indico que prefieren acudir a algunos centros particulares como es la clínica Fresnos, Limatambo y centro médico hogar de la madre.

Tabla 22.

Preferencia del lugar de atención.

Actualmente ¿En qué centro médico prefiere atenderse?	Cantidad	Porcentaje (%)
Privados: Clínicas y/o Consultorios particulares	243	61%
Públicos: Hospitales y/o Postas	157	39%
Total	400	100%

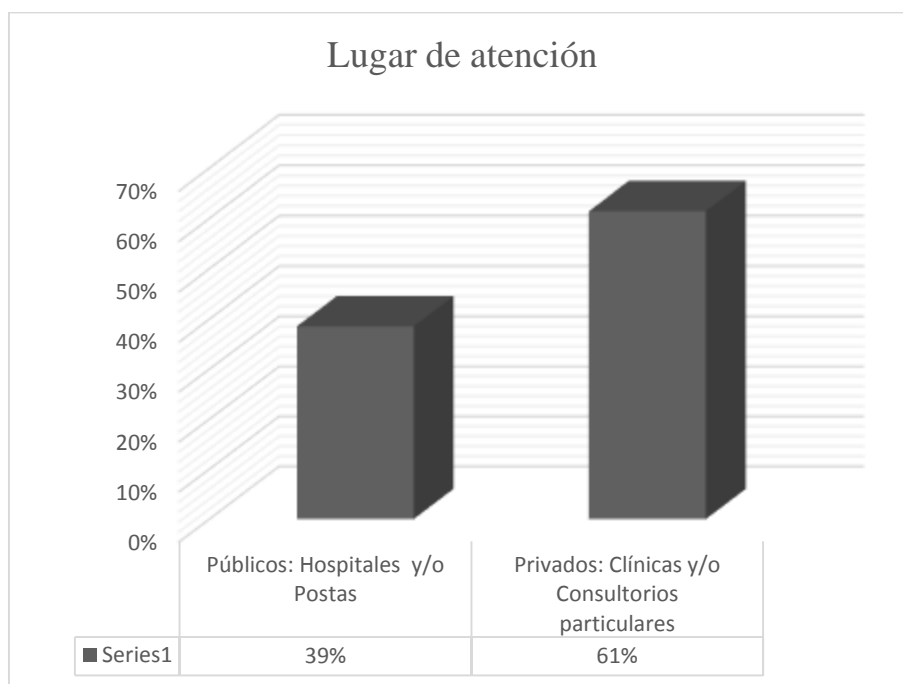


Figura 16. Preferencia del lugar de atención.

Fuente: Tabla 22

d. Frecuencia de requerimiento de servicios médico

Respecto a la frecuencia en el requerimiento de servicios médicos. Se determinó que el 8% acude una vez al mes (en el caso de gestantes y controles de infantes). El 24% cada trimestre (planificación familiar: anticonceptivos). El 27% dos veces al año (controles de despistaje). El 37% una vez al año, generalmente para la prueba de papa Nicolau. Y el 4% indico eventualmente, cuando sea necesario.

Tabla 23.

Frecuencia de uso de servicios médico.

¿Con que frecuencia hace uso de estos lo servicios médico?	Cantidad	Porcentaje (%)
Una vez al mes	33	8%
Cada trimestre	95	24%
Dos veces al año	108	27%
Una vez al año	148	37%
Eventualmente	16	4%
Total	400	100%

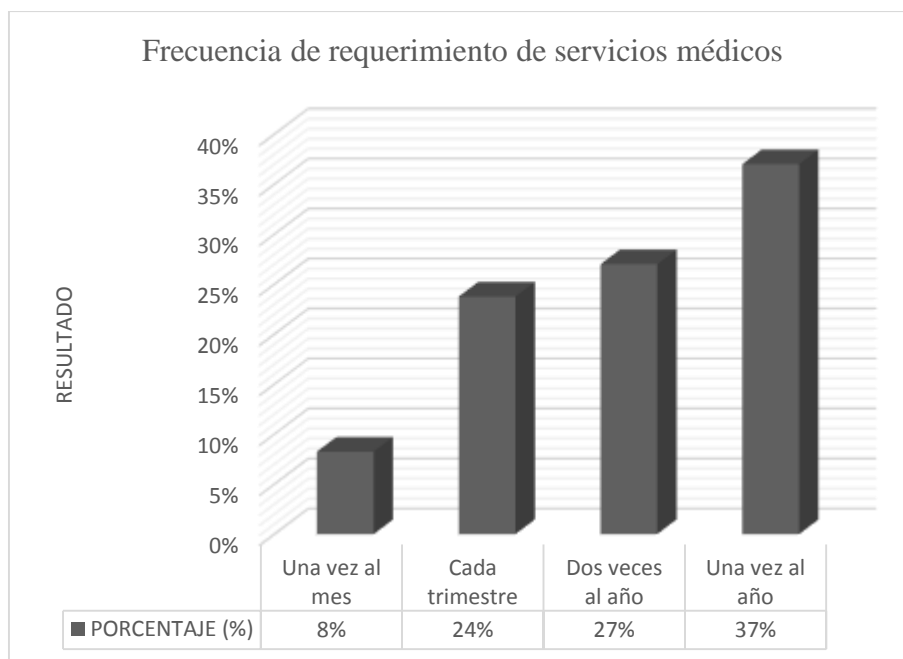


Figura 17. Frecuencia de requerimiento de servicios médico.
Fuente: Tabla 23.

e. Tipo de servicio requerido con mayor frecuencia

Tabla 24.

Tipo de servicio requerido con mayor frecuencia.

¿Qué tipo de servicio adquiere cuando visita un centro especializado?	Cantidad	Porcentaje (%)
Planificación familiar y/u orientación sexual.	58	15%
Controles médicos de rutina personal o para su niño.	146	37%
Control gestacional	93	23%
Estimulación prenatal y psicoprofilaxis	86	22%
Otros: Diagnostico de embarazo - inyectables	17	4%
Total	400	100%

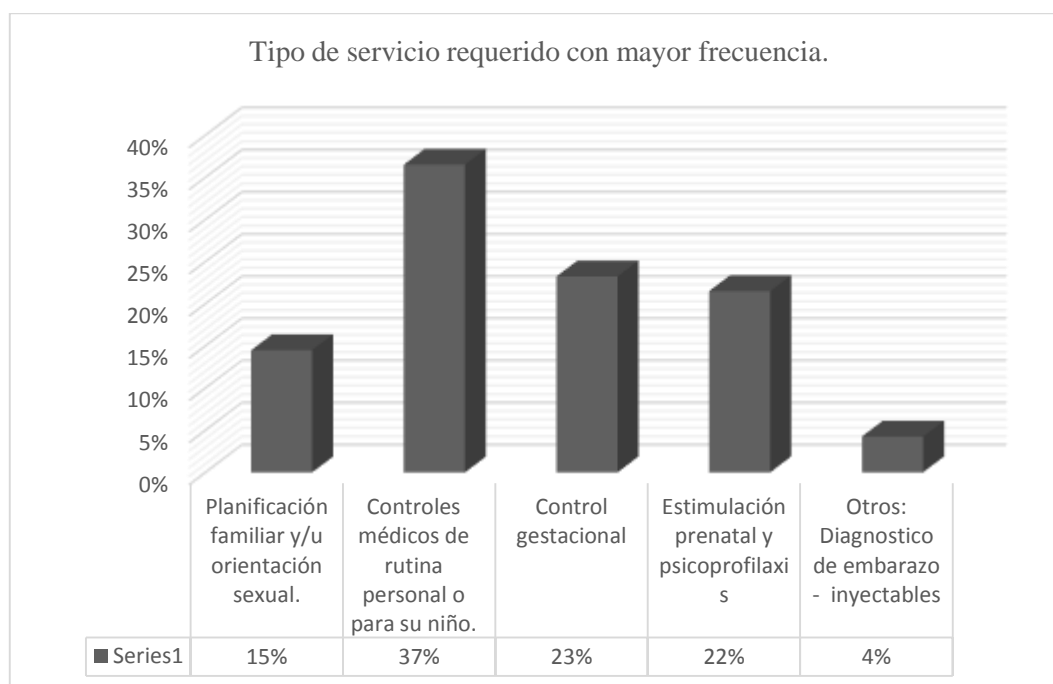


Figura 18. Tipo de servicio requerido con mayor frecuencia.

Fuente: Tabla 24.

f. Factor determinante al momento de escoger el lugar para atenderse

Tabla 25.

Factor determinante al momento de escoger el lugar para atenderse.

¿Qué factor es determinante al momento de escoger el lugar para atenderse?	Cantidad	Porcentaje (%)
Precio	67	17%
Seguridad y Confianza	124	31%
Calidad de atención	103	26%
Variedad de Servicios	59	15%
Otros: Ubicación	47	12%
Total	400	100%

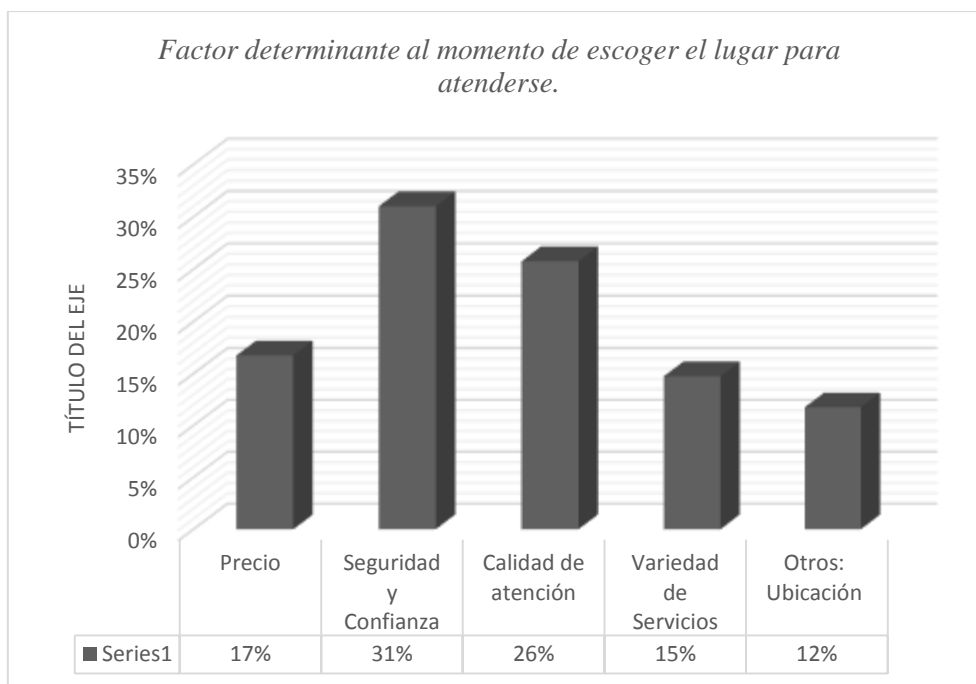


Figura 19. Factor determinante al momento de escoger el lugar para atenderse.

Fuente: Tabla 25

g. Preferencia de medio de comunicación

Tabla 26.

Preferencia de medio de comunicación

¿Qué medio de comunicación prefiere para informarse sobre este tipo de servicios?	Cantidad	Porcentaje (%)
Televisivo	37	9%
Llamadas telefónicas	77	19%
Por Radio	62	16%
Internet: Redes Sociales	97	24%
Aplicativos móviles (mensajes)	127	32%
Total	400	100%

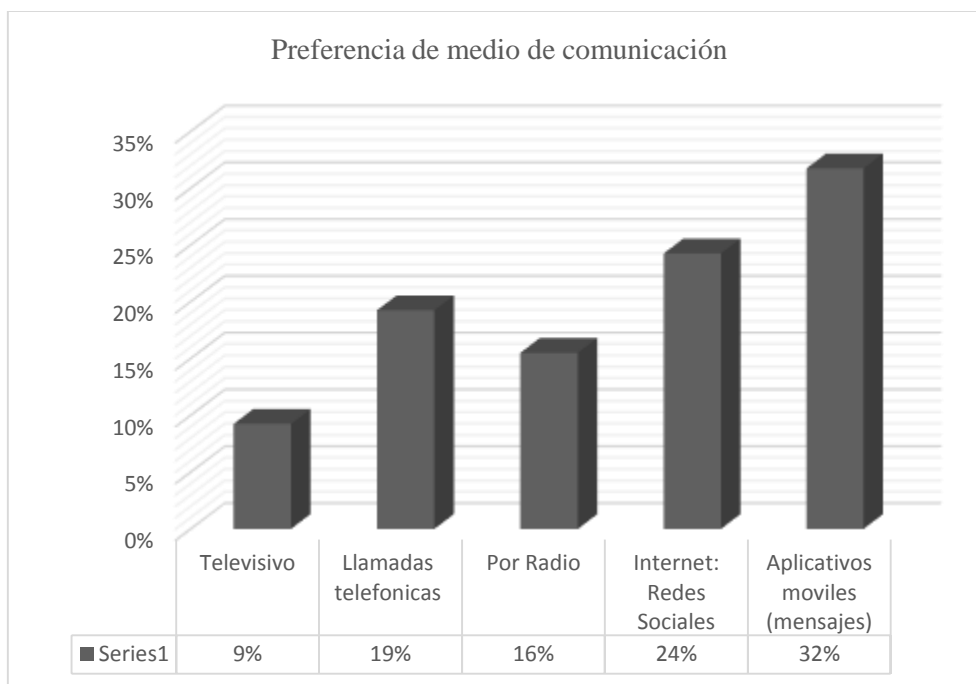


Figura 20. Medio de comunicación prefiere para informarse sobre este tipo de servicios.
Fuente: Tabla 26

h. Promociones y ofertas deseadas

Tabla 27.

Promociones y ofertas deseadas.

¿Qué tipo de promociones u ofertas le gustaría recibir por parte de la empresa?	Cantidad	Porcentaje (%)
Descuentos	169	42%
Obsequios	137	34%
Vales de canje	94	24%
Total	400	100%

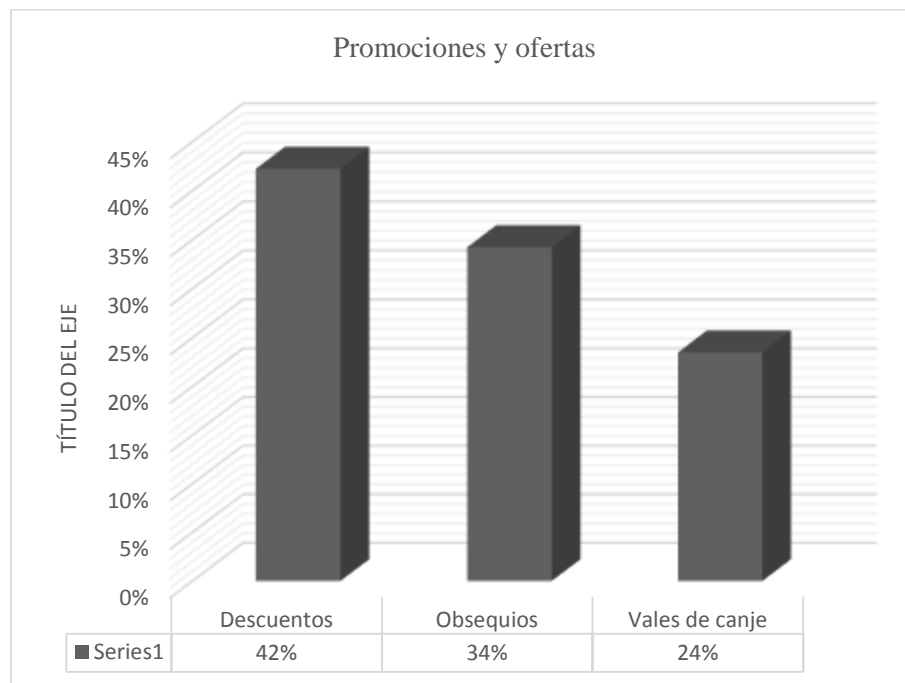


Figura 21. Tipo de promociones u ofertas le gustaría recibir por parte de la empresa.
Fuente: Tabla 27.

CONCLUSIONES

- La ejecución del presente plan estratégico, para el centro médico Divino Niño, permitirá generar competitividad en el desarrollo de sus actividades y con ello la satisfacción de los usuarios.
- El centro médico Divino Niño, se encuentra en una posición estratégica competitiva elevada respecto al precio y a la calidad del servicio de atención; esta fortaleza permite hacer frente a la competencia existente, tanto pública y como privada.
- Se debe tomar en cuenta las directrices estratégicas (misión, visión y valores) y generar una cultura de pertenencia y colaboración para su cumplimiento, por parte del personal eventual y permanente; además de ejercer una adecuada toma de decisiones en el centro médico Divino Niño.
- El principal objetivo estratégico es aumentar las acciones publicitarias y de promoción, además del desarrollo de nuevos servicios y alianzas estratégicas, con la finalidad generar capacidad de respuesta y ofrecer un servicio integral en el centro médico Divino Niño.
- Entre las estrategias se contemplaron potenciar acciones publicitarias e implementación de nuevos servicios; con la finalidad de lograr una comunicación efectiva de las actividades del negocio y ampliar la cartera de servicios ofrecidos en la empresa Divino Niño. Así mismo el desarrollo de

alianzas estratégicas con servicios complementarios de la misma línea (ecografías, análisis médicos, entre otros.); y con servicios y productos de otro sector que permita elevar la satisfacción del usuario (masajes, belleza, etc.). Adicionalmente se consideraron estrategias relacionadas a la gestión, como es la implementación de sistema computarizado para control y seguimiento de tareas administrativas y operativas; capacitación constante en temas relacionados al servicio y planificar acciones administrativas - operativas y sesiones de retroalimentación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la aprobación y ejecución del Plan estratégico propuesto, a fin de lograr competitividad en la empresa Divino Niño en el desarrollo de sus actividades.
- Respecto al entorno, se recomienda tener en cuenta su estudio y análisis constante de los factores externo e interno, a fin de identificar a tiempo variables que permitan obtener un beneficio o variables que se requiera acciones para contrarrestar.
- Así mismo, respecto a las directrices estratégicas, se recomienda trabajar en función a la misión, visión y valores de la empresa, con la finalidad de establecer objetivos coherentes y alineados; además de generar sentido pertenencia de los entre el personal.
- Realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan estratégico, con la finalidad de contrastar si se logró o no lo planteado, o si de lo contrario es necesario adoptar nuevas acciones para encaminar su cumplimiento.
- Proveer de recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias propuestas en el plan, prepara al personal sobre la etapa de ejecución de las mismas y asignar responsabilidades, además es importante dar seguimiento al procesos de ejecución.

REFERENCIAS

- Ancasi, Jacinto, & Tenazo. (2018). *Plan estratégico de una clínica privada en el periodo 2018 - 2022*.
- Bringas, A. (2016). *Nivel de satisfacción de usuario respecto a la calidad de atención en la clínica Limatambo SAC*. Cajamarca - Perú.
- Cabo, L. P. (2015). *Plan de Negocio para un clínica privada en moncada*.
- Castro, Grosso, Paitan, & Talla, P. &. (2016). *Planeamiento estratégico para el sector salud privado en el Perú*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: MC Graw - Hill Interamericana.
- Congreso de la República. (2000). *LEY N° 27314: Ley General de Residuos Sólidos*. Perú.
- Congreso de la República. (2002). *Ley de trabajo de la Obstetrix*. Perú.
- Congreso de la República. (2017). *Ley N° 26842, Ley General de Salud*. Perú.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. Perú: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Díaz, F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Costa Rica: Universidad Estatal San José.
- Economía simple. (2018). *Economía simple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net>
- El Peruano. (2018). Perú crecerá 5% al 2021 y reducirá pobreza a 18%. *El Peruano*.
- Ferreira Martínez, M. (2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (2000). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- Guaiteiro, V. (2016). *Avances Tecnológicos de la Obstetricia*. Obtenido de Blog: <http://avancetecnologicosdelaobstetricia.blogspot.pe/>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc. Graw Hill.
- Hospital Santiago Oriente Dr. Luis Tisné Brousse. (s.f.). *Plan estratégico 2015 - 2018*. Chile.
- INEI. (2017). *ENDES*. Perú.
- INEI. (2017). *Gasto en sector salud*. Perú.
- INEI. (2017). *Sistema de consultas de información de los censos nacionales Redatam*. Perú.
- Jara, E. (2018). Recesión económica en Cajamarca llega a su fin. *La República*, pág. 1.
- Koontz. (2010). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Martinez, D. (2005). *La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Mathews, J. C. (2009). *Competitividad*. Perú.
- Ministerio de Ambiente. (2016). *Plan nacional de gestion integral de residuos solidos*. Perú.
- Ministerio de Salud. (2014). *Decreto Supremo N° 013-2006-SA*. Perú.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Mexico: Alay Ediciones.
- Rodríguez, M. (2017). *Plan estrtéxico Hogar de la madre*. Cajamarca.
- RPP Noticias. (2019). *RPP Noticias*. Obtenido de <https://rpp.pe/economía>
- Valieti Pérez, B. (2008). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Vara, A. (2015). *Siete pasos para elaborar una tesis*. Perú: Macro.

ANEXOS

Anexo 1: Cálculo de Muestra.

La muestra fue calculada con la siguiente formula:

DATOS:

- n = muestra
- E= 5%=0.05
- N= 76820
- p=90% = 0,90
- q=10% = 0.10
- Z= 1.96

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

$$n = \frac{76820 \times 1.96^2 \times 0.90 \times 0.10}{0.05^2 \times (76820 - 1) + 1.96^2 \times 0.90 \times 0.10}$$

$$n = 400 \text{ mujeres.}$$

entre 15 y 64 años del distrito de Cajamarca.

Anexo 2. Matriz de Consistencia.

Tabla 28

Matriz de Consistencias

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Instrumentos
<p><u>Problema general</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Para mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño, es necesario la formulación de un plan estratégico? <p><u>Problema específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación actual del centro médico Divino Niño? ¿Cuáles son los lineamientos estratégicos del centro médico Divino Niño, misión, visión y valores? ¿Cuáles son los objetivos estratégicos, que permitan mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y niño en el centro médico Divino Niño? ¿Cuáles son las estrategias a formular para mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y niño en el centro médico Divino Niño 	<p><u>Objetivo General</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Formular un plan estratégico, que permita mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño para el centro médico Divino Niño. <p><u>Objetivos Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar y analizar los factores externo e internos del centro médico Divino Niño, a fin de identificar la situación actual del mismo. Formular misión, visión y valores para el centro médico Divino Niño. Formular objetivos estratégicos para el centro médico Divino Niño. Formular las estrategias orientadas a mejorar competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño para el centro médico Divino Niño. 	<p><u>Hipótesis General.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La formulación de un plan estratégico, para el centro médico Divino Niño, permitirá mejorar la competitividad y satisfacer la necesidad de servicios médicos de la mujer y el niño <p><u>Hipótesis específicas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> La identificación y el análisis de los factores interno y externos del centro médico, permitirá conocer la situación actual de la misma en el mercado. A través de la formulación de la misión y visión del centro médico Divino Niño, se logrará contar con directrices claras para el accionar del centro médico Divino Niño. Determinar objetivos estratégicos, permitirá contar con una guía clara para la selección de estrategias adecuadas para su cumplimiento. La formulación y selección de estrategias, principales y alternativas, permitirá mejorar competitividad del centro médico Divino Niño 	<p><u>Independiente:</u></p> <p>Plan estratégico</p> <p><u>Dependiente:</u></p> <p>Competitividad</p>	<p>Determinar objetivos a largo plazo</p> <p><u>Etapa de Entrada</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Matriz de evaluación de factores externos - EFE Matriz de evaluación de factores internos – EFI Matriz de perfil Competitivo - MPC <p><u>Etapa de Conciliación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas - FODA Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones – SPACE Matriz BCG Matriz IE Matriz de la Gran Estrategia <p><u>Etapa de Decisión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Matriz de Decisión MD Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC. <p>Eficiencia Innovación Calidad Capacidad de Respuesta</p>	<p>Número de objetivos establecidos</p> <p>Número de Factores externos, internos y competitivos identificados.</p> <p>Número de Directrices estratégicas identificadas.</p> <p>Numero de Estrategias seleccionadas.</p> <p>Número estrategias de enfoque competitivo.</p>	<p><u>Tipo y nivel de Investigación</u></p> <p>Es tipo aplicada, de nivel descriptivo</p> <p><u>Diseño de investigación</u></p> <p>La investigación presenta un diseño no experimental – transversal.</p> <p><u>Método de investigación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Inductivo. Deductivo. Analítico – Sintético. 	<p><u>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Bibliográfico y documental Encuestas. Entrevista. <p><u>El procesamiento de datos:</u></p> <p>Se realizara de forma manual y computarizada mediante el Excel.</p> <p><u>Análisis e interpretación de los resultados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Se analizara y evaluara la información. Se representara estadísticamente las variables e indicadores seleccionados para el estudio: Manejo tabular y análisis comparativo. Se validara la información a través de la constatación de la hipótesis. Se elaborara y redactara la síntesis de una nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación

Anexo 3: Guía de entrevista Gerente de la empresa

1. Hoy por hoy ¿Cómo considera la situación de su empresa?
2. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades de la empresa?
3. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades personales?
4. ¿Cuáles considera que son sus principales competidores?
5. ¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo?
6. Qué espera lograr con la elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico.

Anexo 4: Guía de entrevista a colaboradores internos y externos de la empresa.

1. ¿Conoce cuál es la misión y visión de la empresa?
2. ¿Conoce cuáles son los principales objetivos de la empresa?
3. ¿Conoce qué líneas de acción ejecuta la empresa para su desarrollo organizacional?
4. ¿Conoce algún tipo de herramienta de gestión que permita el crecimiento de la empresa?

Anexo 5: Guía de Entrevista a usuarios de la empresa.

1. ¿Cómo considera la atención médica recibida? ¿Se siente conforme?
2. ¿Desde cuándo frecuenta este centro médico?
3. ¿Qué tipo de servicio solicita con mayor frecuencia?
4. ¿Por qué prefiere atenderse en este centro médico?
5. ¿De qué manera prefiere que la empresa se comunicara con usted?

Anexo 6: Encuesta a usuarios potenciales.**ENCUESTA**

Objetivo: La presente encuesta tiene por objetivo identificar las preferencias y necesidades del mercado, respecto a la atención médica a mujeres, madres y niños en general.

Instrucciones: A continuación se le presentan una relación de preguntas con alternativas a marcar, de acuerdo a su preferencia.

1. ¿Qué nivel de importancia merece los controles y evaluaciones médicas en mujeres y niños?
 - a. Alta
 - b. Medio
 - c. Bajo

2. ¿Usted hace uso de servicios especializados en mujeres y niños?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿En qué tipo de centro médico prefiere atenderse?
 - a. Públicos: Hospitales y/o Postas
 - b. Privados: Clínicas y/o Consultorios particulares. ¿Cuál?_____

4. ¿Con qué frecuencia hace uso de servicios médico especializados en mujeres, madres y niños?
 - a. Una vez al mes.
 - b. Cada trimestre.
 - c. Dos veces al año.
 - d. Una vez al año.
 - e. Eventualmente.

5. ¿Qué tipo de servicio solicita con mayor frecuencia cuando visita un centro médico en mujeres, madres y niños?
- a. Planificación familiar y orientación sexual.
 - b. Control médico propio o para su niño.
 - c. Control de embarazo.
 - d. Estimulación temprana y psicoprofilaxis.
 - e. Otros:_____
6. ¿Qué factor es determinante al momento de escoger el lugar para atenderse?
- a. Precio
 - b. Seguridad
 - c. Calidad de atención
 - d. Variedad de servicios.
 - e. Otros:_____
7. ¿Qué medio de comunicación prefiere para informarse sobre este tipo de servicios?
- a. Televisiva.
 - b. Llamadas telefónicas
 - c. Por radio.
 - d. Internet (redes sociales)
 - e. Aplicativos móviles (Whatsaap)
7. ¿Qué tipo de promociones u ofertas le gustaría recibir por parte de la empresa?
- a. Descuentos.
 - b. Obsequios.
 - c. Vales de canje.

