

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**Formulación de un plan estratégico para el centro médico Veris
Ceibos de la ciudad de Guayaquil, 2021 - 2025**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Plúas Lucio, Mónica Sayenka
Bach. Onofre Arichabala, Anny Belén

Docente Guía:

Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	14
1.1. Título	14
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Objetivos	20
1.2.1. Objetivo general.....	20
1.2.2. Objetivos específicos	20
1.4. Justificación.....	21
1.3.1. Justificación teórica.....	21
1.3.2. Justificación metodológica	21
1.5. Metodología.....	23
1.4.1. Enfoque:.....	23
1.4.2. Diseño de la Investigación:	23
1.4.3. Alcance de la investigación:.....	23
1.4.4. Unidad de análisis población y muestra:.....	23
1.4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información:.....	24
1.6. Alcances y Limitaciones	25
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	26
2.1. Conceptualización de las variables o tópicos clave.....	26
2.1.1. Planeación estratégica	26
2.1.2. Competitividad	30
2.2. Modelos de la(s) variable(s) (Exclusivamente para tesis)	35
2.2.1. ¿Cómo funciona la estrategia del océano azul?.....	36
2.2.2. Modelo básico del sistema de planeación estratégica de Mintzberg (Rendón & Russi, 2016).	38
2.2.3. Planeación estratégica aplicada	41
2.2.4. Modelo de Fred David	44

2.3. Análisis comparativo.....	46
2.4. Análisis crítico.....	47
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL	49
3.1. Reseña histórica.....	49
3.2. Filosofía organizacional.....	50
3.2.1. Misión.....	50
3.2.2. Visión	50
3.3. Diseño organizacional	50
3.4. Productos y/o servicios.....	52
3.4.1. Servicios	53
3.5. Diagnóstico organizacional.....	55
CAPITULO IV RESULTADOS	59
4.1. Análisis de encuesta.....	59
4.1. Plan estratégico.....	68
4.1.1. Identificación de la Misión, Visión	68
4.1.2. Diagnóstico de la situación actual	69
4.1.2.1. Análisis interno y externo	69
4.1.2.2. FODA	87
4.1.3. Diseño del plan de acción.....	87
4.1.6. Planificación estratégica	94
CAPITULO V SUGERENCIAS	108
5.1. Conclusiones.....	108
5.2. Recomendaciones.....	109
5.3. Bibliografía	110
5.4. Anexos	114

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1: <i>Análisis comparativo</i>	47
Tabla 2: <i>Listado de procesos de laboratorio clínico</i>	52
Tabla 3: <i>Servicios de salud</i>	58
Tabla 4: <i>Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa</i>	59
Tabla 5: <i>Nivel de estudio</i>	61
Tabla 6: <i>Conoce los objetivos estratégicos de la empresa</i>	62
Tabla 7: <i>Misión de la empresa</i>	63
Tabla 8: <i>Visión de la empresa</i>	64
Tabla 9: <i>Valores que promulga la empresa</i>	65
Tabla 10: <i>Atención al cliente</i>	66
Tabla 11: <i>Falta de comunicación</i>	67
Tabla 12: <i>Competitividad organizacional</i>	76
Tabla 13: <i>FODA del centro médico VERIS CEIBO</i>	87
Tabla 14: <i>Análisis FO – FA –DO - DA</i>	90
Tabla 15: <i>Objetivos estratégicos e indicadores</i>	93
Tabla 16: <i>Planeación estratégica</i>	99
Tabla 17: <i>Políticas institucionales</i>	100
Tabla 18: <i>Principios y valores institucionales</i>	100
Tabla 19: <i>Plan de acción</i>	104
Tabla 20: <i>Capacitaciones</i>	106
Tabla 21: <i>Presupuesto</i>	107

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Curva de valor</i>	37
<i>Figura 2: Curva de valor</i>	38
<i>Figura 3: Modelo de planeación estratégica</i>	41
<i>Figura 4: Modelo de planeación estratégica</i>	43
<i>Figura 5: Modelo integral dirección estratégica</i>	46
<i>Figura 6: Estructura organizacional a nivel gerencias de Veris</i>	51
<i>Figura 7: Estructura organizacional para la administración del servicio</i> ...	51
<i>Figura 8: Procesos de la empresa</i>	52
<i>Figura 9: Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa</i>	60
<i>Figura 10: Nivel de estudio</i>	61
<i>Figura 11: Conoce los objetivos estratégicos de la empresa</i>	62
<i>Figura 12: Misión de la empresa</i>	63
<i>Figura 13: Visión de la empresa</i>	64
<i>Figura 14: Valores que promulga la empresa</i>	65
<i>Figura 15: Atención al cliente</i>	66
<i>Figura 16: Falta de comunicación</i>	67
<i>Figura 17: Marzo ingresos</i>	78
<i>Figura 18: Abril ingresos</i>	79
<i>Figura 19: Mayo ingresos</i>	80
<i>Figura 20: Junio ingresos</i>	81
<i>Figura 21: Julio ingresos</i>	81
<i>Figura 22: Agosto ingresos</i>	82
<i>Figura 23: Septiembre ingresos</i>	82
<i>Figura 24: Octubre ingresos</i>	82
<i>Figura 25: Noviembre ingresos</i>	83
<i>Figura 26: Promotores</i>	84
<i>Figura 27: Número de transacciones</i>	84
<i>Figura 28: Total de ingresos mensual</i>	85
<i>Figura 29: Pacientes atendidos</i>	85
<i>Figura 30: Pacientes con tratamientos terminados</i>	86
<i>Figura 31: Mapa estratégico</i>	101
<i>Figura 32: Organigrama</i>	103
<i>Figura 33: Estrategias</i>	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato de la encuesta	114
Anexo 2: Acta de reuniones para el desarrollo de la matriz FODA	116
Anexo 3: Evidencias fotográficas	117

RESUMEN

El presente estudio se basa en la problemática que tienen los centros médicos en la ciudad de Guayaquil en función a la competitividad y desarrollo de actividades ya que es un mercado relativamente nuevo, por lo que los centros médicos Veris continúan con su expansión y la necesidad de contar con una planeación estratégica es imperante por lo tanto, se determina como objetivo diseñar una implementación de un plan estratégico para el centro médico Veris Ceibos ubicado en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, año 2021-2025. Así mismo, se seleccionó como herramienta estratégica el Cuadro de Mando Integral en el que se estructuran las estrategias en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) de esta forma por medio de indicadores que ayuden a medir el desempeño de los objetivos estratégicos, la gerencia podrá controlar y analizar los procesos administrativos y operacionales en relación al cumplimiento de la misión y visión de la empresa para la toma de decisiones; para desarrollar el plan estratégico se aplicó una metodología cualitativa, también se utilizó instrumentos necesarios para la recolección de información como la encuesta, misma que muestra que la mayor parte de los encuestados no conocen sobre la misión y visión de la empresa como también más de la mitad considera que la falta de comunicación incide de forma significativa en el desarrollo de las actividades. Para que se pueda establecer la situación actual de la empresa se utilizó la matriz FODA la cual determinó un análisis estratégico del estado situacional y con esto se diseñó la propuesta de un plan estratégico para el centro médico VERIS CEIBOS basado en el modelo de Henry Mintzberg, determinando que el presupuesto del plan estratégico muestra que el centro médico VERIS CEIBOS deberá invertir \$12.486,00 dólares para que de esta

forma pueda mejorar la comunicación y sobre todo la cultura organizacional en los clientes internos del centro médico.

Palabras claves: Centro médico, Plan estratégico, Perspectivas estratégicas, Indicadores, toma de decisiones.

ABSTRACT

The present study is based on the problems faced by medical centers in the city of Guayaquil in terms of competitiveness and development of activities, since it is a relatively new market, so Veris medical centers continues with its expansion and the need to have With strategic planning, it is imperative, therefore, the objective is to design and implement a strategic plan for the Veris Ceibos medical center located in the city of Guayaquil, Guayas province, year 2021-2025. Likewise, the Balanced Scorecard was selected as a strategic tool, in which the strategies are structured in four perspectives (financial, clients, internal processes and learning) in this way by means of indicators that help measure the performance of strategic objectives the management will be able to control and analyze the administrative and operational processes in relation to the fulfillment of the mission and vision of the company for decision making; To develop the strategic plan, a qualitative methodology was applied, instruments necessary for the collection of information were also used, such as the survey, which shows that most of the respondents do not know about the mission and vision of the company, as well as more than half considers that the lack of communication has a significant impact on the development of activities. In order to establish the current situation of the company, the SWOT matrix was used which determined a strategic analysis of the current situation of the company, from which the proposal of a strategic plan was designed for the VERIS CEIBOS medical center, based on the Henry Mintzberg model, determining that the strategic plan budget shows that the VERIS CEIBOS. It must be invested \$ 12,486.00 dollars so that in this way it can improve communication and especially the organizational culture in the internal clients of the medical center.

Keywords: Medical center, Strategic plan, Strategic perspectives, Indicators, decision making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado de prestación de servicios médicos en la ciudad de Guayaquil está en auge, debido a en gran parte a la deficiencia de los centros médicos públicos, por tanto, varias empresas dedicadas a este servicio buscan aprovechar esta problemática como también posicionarse en el mercado por medio de la aplicación un modelo estratégico. En consecuencia, para desarrollar una propuesta que integre los procesos operativos y administrativos por medio de estrategias que apunten a lograr las metas, visión y misión se propone lo siguiente:

En el primer capítulo se desarrolla el análisis de la problemática en donde se identifica los factores como la falta de atención médica desde el sector público como también el alto costo de centros médicos tradicionales en la ciudad de Guayaquil, esto genera un nicho de mercado prometedor y que varias empresas ven como una oportunidad para expandirse no solo a nivel local sino nacional, de esta forma se puede proyectar la necesidad de contar con herramientas estratégicas que aporten de forma significativa en la competitividad y posicionamiento del objeto de estudio.

Así mismo, para establecer un modelo estratégico capaz de solucionar y estructurar la planeación estratégica en el capítulo II y III se aplica un modelo basado en el cuadro de mando integral desarrollado en los 90's por Norton y Kaplan de esta forma se fundamenta el modelo como también de información referencial y conceptual que sostengan con bases la experiencia de otras investigaciones similares y la desagregación teórica del modelo respectivamente.

El capítulo IV se procede en la recolección de información relevante con la aplicación de diferentes instrumentos como la encuesta, basado en el modelo

seleccionado de Henry Mintzberg, donde se efectúa el análisis organizacional en dos etapas para comprender el entorno y definir los objetivos estratégicos, como también indicadores que aportan en la medición del desempeño de dichos objetivos y el reconocimiento de factores que influyen el desarrollo del presente estudio. Además, se realiza un análisis interno de la situación actual de la empresa basándose en un FODA para determinar los objetivos y estrategias dentro de la propuesta.

En consecuencia, para el capítulo V se realizan sugerencias basadas en la información procesada e interpretada y que luego se ve reflejado en el desarrollo de un plan estratégico por medio del Cuadro de Mando Integral para la gestión y control empresarial con el fin de optimizar los recursos proporcionados y mejorar los índices de rentabilidad del centro médico Veris Ceibos de la ciudad de Guayaquil.