



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN MARKETING Y GESTIÓN DE
NEGOCIOS.

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA
EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA CLÍNICA ANTI-
ADICCIONES PROCUBANA CIA. LTDA”.**

AUTORA: Dolores Catherine Ramos Caicedo.

TUTOR: Ing. Héctor Ruiz O.

AMBATO – ECUADOR.

2011

APROBACIÓN DEL TUTOR.

Yo, Ingeniero Héctor Ruiz O. en calidad de Tutor del trabajo de Investigación sobre el tema: “La planificación estratégica y su incidencia en la toma de decisiones de la Clínica Anti-adicciones Procubana Cia. Ltda”, desarrollado por Dolores Catherine Ramos Caicedo, egresada de la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios, Facultad de Ciencias Administrativas considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponden a las normas establecidas en el Reglamento de Título y Grados de la Facultad.

Ambato, septiembre del 2011.

Ingeniero Héctor Ruiz O.

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.

Yo Dolores Catherine Ramos Caicedo, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales, a excepción de las citas.

Srta. Catherine Ramos Caicedo.

C.I 180402478-2

AUTORA.

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) _____
Dra. M Sc. Zoila López

f) _____
Ing. Pamela Armas

Ambato, septiembre del 2011.

DEDICATORIA

A mi familia especialmente a mi padre y a mi madre por el apoyo incondicional que me han brindado siempre en el cumplimiento de mis objetivos.

Al Dr. Mg. Diego Sánchez quien me ha guiado con sus conocimientos y experiencia profesional y me ha servido de ejemplo para la terminación de mi carrera. Y a todas aquellas personas e instituciones que han colaborado de manera voluntaria en la elaboración del presente trabajo

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la sabiduría y la fuerza para sobrellevar las arduas jornadas de estudio en el transcurso de mi carrera. Al Sr. Tutor y a los Calificadores por el apoyo que me brindaron para la culminación del trabajo de graduación. Al personal docente de la Facultad de Administración del UTA, por sus conocimientos impartidos.

CATHERINE.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.	TEMA.....	1
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1.	CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.2.2.	ANÁLISIS CRÍTICO.....	7
1.2.3.	PROGNOSIS.....	8
1.2.4.	DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2.5.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2.6.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	9
1.3.	JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4.	OBJETIVOS.....	11
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	11
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11

CAPÍTULO II

2.	MARCO TEORICO.....	13
2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	13
2.2.	FUNDAMENTACIÓN FILOSOFICA.....	17
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	18
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	19
2.4.1.	SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES.....	19
2.4.2.	DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS.....	21
2.5.	HIPÓTESIS.....	55
2.5.1.	SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	55

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA.....	56
3.1.	ENFOQUE.....	56
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57

3.2.1.	MODALIDAD DE CAMPO.....	57
3.2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.	57
3.3.	POBLACION Y MUESTRA	57
3.3.1.	POBLACIÓN Y MUESTRA	58
3.4.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	58
3.4.1.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA V. I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	59
3.4.2.	OPERACIONALIZACIÓN V. D: TOMA DE DECISIONES.	60
3.5.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	65
3.5.1.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	65
3.6.	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	66
3.6.1.	PROCESAMIENTO	66
3.6.2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67

CAPITULO IV

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	69
4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	70
4.2.	INTERPRETACIÓN DE DATOS	90
4.3.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	90
4.3.1.	COMBINACIÓN DE FRECUENCIAS	90
4.3.2.	FRECUENCIAS OBSERVADAS	91
4.3.3.	FRECUENCIAS ESPERADAS	92
4.3.4.	MODELO LÓGICO.....	92
4.3.5.	NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	93
4.3.6.	GRADOS DE LIBERTAD	93
4.3.7.	CÁLCULO DE CHI-CUADRADO	93
4.3.8.	CONCLUSIÓN	95

CAPITULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
5.1.	CONCLUSIONES	96
5.2.	RECOMENDACIONES	97

CAPITULO VI

6.	PROPUESTA	99
6.1.	DATOS INFORMATIVOS	99
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	100
6.3.	JUSTIFICACIÓN	101
6.4.	OBJETIVOS	102
6.4.1.	OBJETIVO GENERAL	102
6.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	102
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	103
6.6.	FUNDAMENTACIÓN	104
6.7.	METODOLOGÍA (MODELO OPERATIVO)	105
6.7.1.	MISIÓN INSTITUCIONAL	105
6.7.2.	VISIÓN INSTITUCIONAL	106
6.7.3.	VALORES CORPORATIVOS	107
6.7.4.	CREENCIAS DE LA ENTIDAD	110
6.7.5.	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	111
6.7.6.	ANÁLISIS FODA DE CLÍNICA ANTIADICCIONES PROCUBANA	113
6.7.6.1.	ANÁLISIS INTERNO	113
6.7.6.2.	ANÁLISIS EXTERNO	114
6.7.6.3.	MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS F.O	116
6.7.6.4.	MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS F.A.	117
6.7.6.5.	MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS D.O.	118
6.7.6.6.	MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS D.A.	119
6.7.6.7.	ANÁLISIS DE LAS MATRICES DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	120
6.7.6.8.	EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS MATRICES DE ACCIONES ESTRATÉGICAS	122
6.7.6.9.	MATRIZ DE IMPACTO	123
6.7.6.9.1.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	125
6.7.6.9.2.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	126
6.7.6.9.3.	TENDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO	127
6.7.6.9.4.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE TENDENCIA	128
6.7.7.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	128
6.7.7.1.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS	129
6.7.7.2.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	130
6.7.7.3.	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	131
6.7.8.	PLAN DE ACCIÓN 2011	133

6.7.9.	MAPA ESTRATÉGICO DE CLÍNICA ANTI-ADICCIONES PROCUBANA CIA. LTDA.....	141
6.7.10.	ADMINISTRACIÓN.....	142
6.7.11.	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	142

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	ARBOL DE PROBLEMAS.....	7
GRÁFICO N° 2:	SUPERORDENACIÓN CONCEPTUAL.....	19
GRÁFICO N° 3:	SUBORDENACIÓN CONCEPTUAL.....	20
GRÁFICO N° 5:	FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.....	22
GRÁFICO N° 6:	EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	22
GRÁFICO N° 7:	ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	34
GRÁFICO N° 8:	PROCESO MOTIVACIONAL BÁSICO.....	35
GRÁFICO N°9:	PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	36
GRÁFICO N° 10:	ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA.....	50
GRÁFICO N° 11:	CRECIMIENTO ECONÓMICO.....	70
GRÁFICO N° 12:	IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	71
GRÁFICO N° 13:	ADECUADA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	72
GRÁFICO N° 14:	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	73
GRÁFICO N° 15:	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	74
GRÁFICO N° 16:	ADECUADO CONTROL DEL PERSONAL.....	75
GRÁFICO N° 17:	ESTABLECER FUNCIONES.....	76
GRÁFICO N° 18:	BRINDAR INCENTIVOS.....	77
GRÁFICO N° 19:	OBTENCIÓN HERRAMIENTAS GERENCIALES.....	78
GRAFICO N° 20:	PLAN MARKETING.....	79
GRAFICO N° 21:	CRECIMIENTO ECONÓMICO.....	80
GRAFICO N° 22:	BRINDAR INCENTIVOS.....	81
GRAFICO N° 23:	ESTABLECER FUNCIONES.....	82
GRAFICO N° 24:	MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	83
GRAFICO N° 25:	NUEVAS HERRAMIENTAS GERENCIALES.....	84
GRAFICO N° 26:	PROMOCIONAR MEJOR SUS SERVICIOS.....	85
GRAFICO N° 27:	MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO.....	86
GRAFICO N° 28:	IMAGEN CORPORATIVA.....	87
GRAFICO N° 29:	NIVEL DE ORGANIZACIÓN.....	88
GRAFICO N° 30:	DECISIONES GERENCIALES.....	89

GRAFICO Nº 31 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	94
GRÁFICA Nº 32: "MATRICES DE ACCIONES ESTRATÉGICAS"	122

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1: PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA CLINICA.	5
TABLA Nº 02: CRECIMIENTO ECONÓMICO	70
TABLA Nº 03: IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	71
TABLA Nº 04: ADECUADA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	72
TABLA Nº 05: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	73
TABLA Nº 06: INFORMACIÓN FINANCIERA.	74
TABLA Nº 07: ADECUADO CONTROL DEL PERSONAL	75
TABLA Nº 08: ESTABLECER FUNCIONES.	76
TABLA Nº 09: BRINDAR INCENTIVOS.	77
TABLA Nº 10: OBTENCIÓN HERRAMIENTAS GERENCIALES	78
TABLA Nº 11: PLAN DE MARKETING.	79
TABLA Nº 12: CRECIMIENTO ECONÓMICO.	80
TABLA Nº 13: BRINDAR INCENTIVOS.	81
TABLA Nº 14: ESTABLECER FUNCIONES.	82
TABLA Nº 15: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	83
TABLA Nº 16: NUEVAS HERRAMIENTAS GERENCIALES.	84
TABLA Nº 17: PROMOCIONAR MEJOR SUS SERVICIOS.....	85
TABLA Nº 18: MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO.	86
TABLA Nº 19: IMAGEN CORPORATIVA.	87
TABLA Nº 20: NIVEL DE ORGANIZACIÓN.....	88
TABLA Nº 21: DECISIONES GERENCIALES.	89
TABLA Nº 22: FRECUENCIAS OBSERVADAS CHI-CUADRADO	91
TABLA Nº 23: FRECUENCIAS ESPERADAS CHI-CUADRADO.....	92
TABLA Nº 24: CÁLCULO DE CHI-CUADRADO.	94
TABLA Nº 25: MATRIZ F.O. (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES).....	116
TABLA Nº 26: MATRIZ F.A. (FORTALEZAS Y AMENAZAS).....	117
TABLA Nº 27: MATRIZ D.O. (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES).	118
TABLA Nº 28: MATRIZ D.A. (DEBILIDADES Y AMENAZAS)	119
TABLA Nº 29: EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS MATRICES DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.	122
TABLA Nº 30: MATRIZ DE IMPACTO.....	123
TABLA Nº 31: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.	125

TABLA N° 32: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	126
TABLA N° 33: TENDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO.	127
TABLA N° 34: MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS.	129
TABLA N° 35: MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.	130
TABLA N° 36: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	131
TABLA N° 37: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	132

RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo actual en el que vivimos, las empresas se enfrentan a problemas, nuevos, complejos y difíciles debido a que los mercados son cada vez más competitivos, y es responsabilidad de la alta dirección adoptar planes que le permita a la organización aprovechar las oportunidades claves, controlar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y minimizar las debilidades de la empresa. Es por ello que el reto de la mayoría de las empresas es conocer y satisfacer estas necesidades de forma única, buscando posiciones inigualables.

Además en el ámbito administrativo se toman decisiones constantemente, siendo la planeación estratégica una herramienta determinante e indispensable para calificarlas como acertadas y oportunas, dando lugar a una estructura estable en la cual los directivos de la empresa puedan controlar y encaminar el eficiente desarrollo de sus operaciones.

El propósito del presente trabajo de investigación, tiene por objeto proponer el diseño de un plan estratégico como herramienta para una efectiva toma de decisiones de la “Clínica Antia-dicciones Procubana Ecuatoriana Cía. Ltda” para contribuir con el mejoramiento y engrandecimiento de la entidad.

En el Capítulo I se hace referencia al problema tema de investigación y las causas que la originaron, tomando como problema principal la deficiente toma de decisiones que puede llevar a la organización adoptar estrategias erróneas e inoportunas, así también se planteo los objetivos generales y específicos junto con la respectiva justificación.

En el Capítulo II se da a conocer el marco teórico en el cual constan los antecedentes investigativos que permiten adoptar como fundamento el análisis de la variable independiente y dependiente.

Posteriormente en el Capítulo III se presenta la metodología basada en un enfoque cualitativo, el mismo que consta de los tipos, métodos y técnicas de investigación que se empleó en el presente proyecto de investigación, así también se detalla los planes de recolección y procesamiento de la información. De igual forma se desarrollo los pasos para determinar la población y muestra que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis planteada.

En el Capítulo IV se realiza el análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de las encuestas.

Consecutivamente en el Capítulo V, se emiten las conclusiones que son tomadas en cuenta para elaborar las respectivas recomendaciones que son el resultado directo de la investigación.

Finalmente en el Capítulo VI se procede a elaborar la metodología de la propuesta planteada para la entidad.

INTRODUCCIÓN

La “Clínica Anti-adicciones Procubana Cía. Ltda.” es una empresa que trata a pacientes adictos altamente complicados que requieren un constante adiestramiento para su convivencia y tratamiento.

El problema que enfrenta la clínica es la deficiente toma de decisiones por lo que esta investigación tiene como objetivo específico proponer un modelo de planificación estratégica a la entidad, que le permita mejorar su gestión administrativa en forma eficiente.

Esto debido al desafío que muchas clínicas presentan al momento de afrontar la competencia derivada de la globalización, dando lugar a la generación de posibles contratiempos en la toma de decisiones gerenciales producto de una inadecuada gestión administrativa. Por ello las decisiones son más fructíferas cuando se basan en un juicio cuidadoso y no en conjeturas o ideas atropelladas, requiere reunir y examinar minuciosamente los factores positivos.

Por todo lo antes expuesto el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de ser una guía de los procedimientos que deben seguirse, con el propósito de poder mejorar las actividades diarias de todas las personas que trabajan en la institución anteriormente mencionada, puesto que para poder mantenerse en el mercado competitivo de hoy en día, aparece la necesidad de mejorar la administración de los recursos que puedan llevar a una reducción de tiempo y costos, lo que sin lugar a duda traerá beneficios tanto para la institución como para los socios.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

“La Planificación Estratégica y su incidencia en la toma de decisiones de la Clínica Anti-Adicciones Procubana Cía. Ltda.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.2.1. Contextualización

Ecuador actual está envuelto en un proceso de globalización el mismo que presenta profundas transformaciones en lo económico, tecnológico, político, cultural, jurídico, social, entre otros ámbitos, y cada vez se ve más necesario tener herramientas gerenciales como es una planificación estratégica. Esto debido a la disminución de las barreras para el comercio internacional y desarrollo tecnológico razones por las cuales se ha dado la globalización de los mercados.

Todas estas circunstancias han condicionado una serie de problemas políticos, económicos y sociales que sin duda alguna han provocado el cierre de varias empresas, es por ello que se reviste de gran importancia identificar problemas y amenazas que a mediano y largo plazo tengan impacto en la gestión administrativa de la entidad lo que puede afectar en el desarrollo empresarial de la misma.

Estudios realizados por el Banco Central del Ecuador (BCE), con el auspicio del Consejo Nacional de Competitividad (CNC), demuestra que en el segundo trimestre del 2009, el Índice de Entorno Competitivo (IEC) aumentó 4,3 puntos, como consecuencia de la evolución favorable de las variables del Entorno Macroeconómico (IEC), lo cual tuvo mayor incidencia que el efecto negativo del índice de Costo Empresariales.

Sin embargo, la tendencia histórica del IEC aun es negativa, por lo cual vale insistir en la necesidad de continuar trabajando en varios temas estructurales, en especial en aquellos relativos a profundizar el acceso al crédito para el sector de micro, pequeñas y medianas empresas, con el propósito de brindarles mayor apoyo en el desarrollo empresarial y la acertada gestión administrativa.

Por otra parte, el Índice de Esfuerzos Empresariales (IEE) disminuyó durante tres trimestres consecutivos y en el segundo trimestre de 2009 registro la caída de 49,7puntos, continuando la tendencia negativa de los últimos trimestres.

El principal inconveniente que conlleva lo antes expuesto radica en la privación de incentivos de entorno o, acciones del sector privado, para elevar la competitividad de las empresas ecuatorianas, lo que repercute desfavorablemente en la gestión administrativa de las mismas, dando lugar a un proceso deficiente en la toma de decisiones.

Todo esto genera que las empresas ecuatorianas no puedan competir tanto en precio como en calidad frente a un mercado cada vez más exigente, es decir que

toda empresa sea grande o pequeña debe estar preparada para enfrentar los cambios y redimensionamientos que exige el mundo actual, con personal capacitado y con un trabajo arduo y permanente para de esta forma evitar las deficientes toma de decisiones que se pueden dar en el sector empresarial a nivel nacional

Las empresas Ecuatorianas que prestan servicios en toda índole, se desenvuelven en un mercado cada vez más competitivo y es de responsabilidad de la alta dirección adoptar políticas, trazar planes, definir estrategias y tomar decisiones oportunas que permita estructurar las actividades encaminadas al logro de los objetivos y a la eficiente gestión administrativa que ayude a optimizar la competitividad de la entidad y así lograr una oportuna tomo de decisiones a todo nivel.

Tungurahua posee un área dinámica en donde se ubica su capital Ambato, la misma que se caracteriza por ser una zona muy comercial y productiva con un ambiente altamente competitivo que ha permitido el surgimiento de diversas empresas debido a su situación estratégica en el conjunto del corredor central andino.

En los últimos cincuenta años se ha experimentado cambios importantes en la provincia, en especial en la ciudad de Ambato, en cuanto el tamaño, crecimiento, densidad, distribución y estructura de su población, lo cual ha incidido de diferente manera en las condiciones de crecimiento y desarrollo económico local y provincial, cuyos efectos se ven reflejados en una nueva fisonomía de escenarios y exigencias para el quehacer público y privado.

Se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte del éxito de cualquier organización.

En la toma de decisiones los administradores consideran a veces como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones solo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención cuando influye sobre la acción solo durante unos minutos.

Actualmente en la Provincia de Tungurahua existen centros de rehabilitación anti-adicciones que atendidos por un monitor vivencial que es la persona que ayuda a los adictos con terapias a través experiencias obtenidas en recuperación. Y solo existe una clínica que son atendidos por personas profesionales.

La Clínica Cubana Ecuatoriana de Tratamiento y Rehabilitación de Adicciones PROCUBANA CÍA. LTDA. se encuentra ubicada en la Ciudad de Ambato en la Parroquia Huachi Chico, en la calle José Peralta s/n (Vía a Guaranda); fue constituida como compañía limitada el 6 de septiembre de 2007 por 3 socios. Sus servicios empezaron ofrecer desde enero del 2008. La clínica está enfocada en el tratamiento de personas que sufren el flagelo de las adicciones y que su vida está dentro de un proceso ingobernable en el cual necesitan de ayuda para poder salvarse. El equipo de trabajo está conformado por personas altamente capacitadas dentro del ámbito de las adicciones.

Al ser esta una clínica para adicciones se deja de lado el maltrato al cual han sido sometidas muchas personas que han buscado ayuda en el centro de rehabilitación ya que se cuenta con profesionales capacitados para esta dura tarea de reinsertar a las personas a la sociedad pero con un gran sentido de humanismo sin maltratos de ninguna índole, sin importar la clase o género con un programa totalmente integral y humanista a estas personas, sin omitir ningún criterio establecido en los parámetros de calidad y eficacia, brindando una alternativa profesional de objetivos específicos en la salud mental, empezando desde el traslado de los pacientes desde el lugar donde estos se encuentren, hasta la culminación del

tratamiento, monitoreando continuamente el desarrollo de los residentes en su contexto social.

Para ofrecer sus servicios la clínica cuenta con un equipo técnico interdisciplinario de 20 personas entre profesionales especializados en el manejo de pacientes con droga dependientes y personal en general como:

TABLA N° 1: PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA CLINICA.

PERSONAL	N°
* Presidente	1
* Gerente	1
* Director	1
* Contador	1
* Auxiliar Contable	1
* Secretaria - Recepcionista	1
* Médico Cirujano General	1
* Psicólogo Clínico	2
* Medico Psiquiatra	1
* Medico Clínico	1
* Trabajadora Social	1
* Enfermera	1
* Administrador Farmacia	1
* Químico Farmacéutico	1
* Terapeuta Vivencial	1
* Terapeuta Espiritual	1
* Deportólogo	1
* Personal de Limpieza	1
* Guardia de Seguridad	1
TOTAL	20

Elaborado por: Catherine Ramos (El Investigador)

Fuente: Catherine Ramos (El Investigador)

En la actualidad la clínica no es conocida en el mercado ya que no cuenta con una adecuada planificación que le permita ser reconocida en el mercado, al interior de la misma existen deficiencias en la Gestión Administrativa, causando un serio problema debido a la deficiente toma de decisiones que se ha producido en la entidad y aplicación de medidas correctivas que fomenten decisiones oportunas de vital importancia que contribuyan a mantener la armonía y coherencia de la entidad, generando una baja rentabilidad para la clínica en los años 2009 - 2010 que ha comenzado a operar, debido a que todavía no logra tener un reconocimiento y posicionamiento en el mercado local y nacional por su poco tiempo en el mismo.

Es por esta razón que la empresa necesita urgentemente disponer de una mayor claridad referente a los problemas que se presenta en su entorno, ya sean estos grandes o pequeños para de esta forma darles una solución certera y oportuna que fomente en mayor medida el desarrollo de la entidad. Es de vital importancia implementar en la entidad una herramienta direccional, con el fin de ayudar en la búsqueda sistemática de nuevas oportunidades del negocio y preparar a la entidad para tomar decisiones eficientes y efectivas que promuevan fortalecer la Gestión Administrativa.

Es por ello que resulta de gran trascendencia analizar la gestión administrativa de La Clínica “Cubana Ecuatoriana de Tratamiento y Rehabilitación de Adicciones PROCUBANA CÍA. LTDA”, ya que de ella va a depender el éxito o fracaso de la misma, marcando la diferencia de construir una sociedad económicamente mejor que aporte al desarrollo productivo del país, mas aun tomando en cuenta que existe poca competencia a nivel local y sin duda alguna una tendencia de demanda muy real por los problemas que atraviesa actualmente la sociedad.

1.2.2. Análisis Crítico.

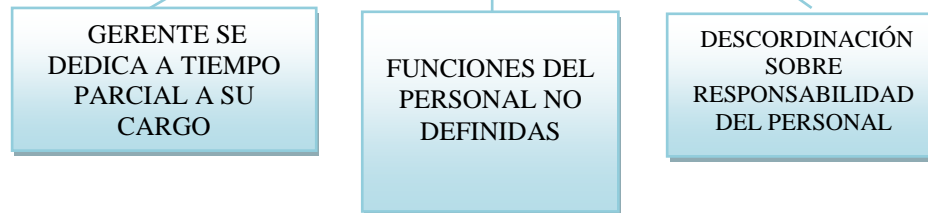
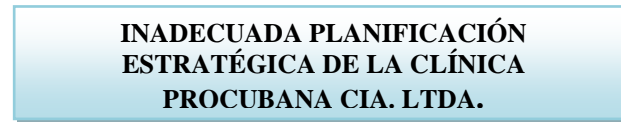
Árbol de problemas.

GRÁFICO N° 1 ARBOL DE PROBLEMAS.

EFFECTOS



PROBLEMA



CAUSAS

Elaborado por: Catherine Ramos (El Investigador)

Fuente: Catherine Ramos (El Investigador).

Después de haberse realizado el análisis crítico se ha llegado a determinar que la principal causa de esta Investigación es la ausencia de una planificación estratégica de la Clínica Anti-adicciones Procubana Cia. Ltda., y el principal efecto es la Toma de Decisiones Incorrectas lo cual ha generado un desequilibrio administrativo que de no hacerse correctivos pondría en peligro la estabilidad de la misma.

La descoordinación sobre las responsabilidades del personal, produce un alto índice de clientes insatisfechos dando lugar a una desfavorable atención al cliente que afecta totalmente la gestión en cuanto a las ventas realizadas.

La desorganización institucional que existe en la clínica ha sido causa fundamental dentro del presente estudio ya que por esta razón los procedimientos se realizan de una manera poco formal, es decir funciones y responsabilidades no definidas, porque no existe un reglamento interno inscrito en la inspectoría de trabajo, un manual de funciones bien definido.

La clínica tiene pocos años de experiencia en el área, son dos años en operación en el mercado, los que han llevado a que en la actualidad exista la diferencia de criterios de los mandos superiores lo que pone en manifiesto la difícil situación que enfrenta la empresa, debido a la deficiente manejo administrativo, por lo que el gerente de la empresa actual no cuenta con una preparación acorde al grado de responsabilidad que implica estar al frente de esta clase de instituciones.

1.2.3. Prognosis.

La clínica al no tener un adecuado “Plan Estratégico”, va a seguir con un bajo crecimiento económico, clientes insatisfechos, pérdida de credibilidad, agravando aún más su gestión administrativa y toma de decisiones y con esto podría provocar a futuro un decrecimiento de la rentabilidad y competitividad de la

empresa y generar una baja participación en el mercado incluso llegando a tener pérdidas significativas que provoquen a futuro el cierre de la clínica.

1.2.4. Delimitación del problema.

Campo: Ciencias Administrativas

Área: Marketing

Aspecto: Planificación Estratégica

Delimitación Espacial: El desarrollo del presente trabajo investigativo se llevara a cabo en las instalaciones de la Clínica Anti-adicciones PROCUBANA de la Ciudad de Ambato ubicada en la Avenida José Peralta s/n (Vía a Guaranda).

Delimitación Temporal:

El tiempo de desarrollo de la investigación está comprendido desde el 01 de Noviembre del año 2010 hasta el 30 Mayo del año 2011.

1.2.5. Formulación del problema.

¿De qué manera la planificación estratégica incide en la toma de decisiones de la Clínica Anti-adicciones **PROCUBANA CIA. LTDA**?

Causa (Variable Independiente) = Planificación estratégica.

Efecto (Variable Dependiente) = Toma de Decisiones.

1.2.6. Preguntas directrices.

¿Es importante para el nivel directivo de la clínica poseer una **planificación estratégica** que permita mejorar la toma de decisiones de la misma?

¿La clínica puede **tomar decisiones** adecuadas y oportunas con la ayuda de herramientas gerenciales?

¿Qué diseño **de Planificación Estratégica** puedo aplicar para Clínica Anti-adicciones Procubana Cía. Ltda.?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este proyecto se investiga debido al desafío que muchas clínicas presentan al momento de afrontar la competencia derivada de la globalización, dando lugar a la generación de posibles contratiempos en la toma de decisiones gerenciales producto de la ausencia de una planificación estratégica. Actualmente vemos como las empresas toman decisiones claves para su futuro, donde el saber competir es primordial no solamente en precio sino en calidad del servicio, lo determinará la situación general de la empresa.

Lo que se necesita para competir exitosamente en el mercado es satisfacer las necesidades de los clientes, son gustos y preferencias; la habilidad para las decisiones basadas en el análisis de una planificación estratégica permitirá a la empresa una cercanía con el cliente interno y externo. La gestión administrativa se ha convertido en el eje primordial dentro una organización ya que en gran medida la realización de los objetivos empresariales dependen de la forma en como los administradores gestionan los recursos sean estos económicos, materiales, tecnológicos y humanos.

La investigación es de amplio interés para el área gerencial de la clínica ya que por medio de ésta se va a tener herramientas financieras y de análisis, que van a ayudar a la correcta toma de decisiones lo que va a incidir directamente en una mejora organizativa y económica de la empresa. Es de importancia y utilidad para los clientes internos ya que estos económicamente dependen del desarrollo de la empresa, la misma que les puede brindar mayores beneficios si se logra cumplir

con las expectativas de crecimiento; y de igual manera a los clientes externos de la empresa que reciben los servicios de la clínica para desarrollar un mejor y saludable estilo de vida en sus actividades. Tiene impacto la investigación porque involucra a la sociedad y a solucionar sus problemas mientras la clínica tenga permanencia en la zona central.

Es factible realizar la investigación porque se tiene toda la información contable y administrativa para realizar la misma que está orientada a sentar las bases de un Plan Estratégico para lograr que la empresa tome decisiones acertadas en su organización y crecimiento empresarial y de esta manera logre ser reconocida a nivel nacional .

El proponer implementar un Plan Estratégico, le permitirá a la Clínica Anti-adicciones PROCUBANA CIA. LTDA”, disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo que le permita tomar decisiones adecuadas para la organización así como también le ayude a mejorar los niveles de productividad creando un ambiente favorable para el trabajo.

El resultado de la investigación permitirá conocer y analizar las verdaderas razones del escaso crecimiento económico de la clínica, con la finalidad de tomar los correctivos necesarios, el mismo que se beneficiarán los accionistas de la entidad como el resto del personal que labora.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

- ✦ Determinar de qué manera una planificación estratégica incide en la toma de decisiones de la Clínica Anti-adicciones **PROCUBANA CIA. LTDA**

1.4.2. Objetivos específicos.

- ✦ Realizar una encuesta que permita determinar la importancia que tiene para el nivel directivo de la clínica poseer un modelo de **planificación estratégica.**

- ✘ Identificar las herramientas gerenciales que influyen en la **toma de decisiones**.
- ✘ Plantear un diseño de la **Planificación Estratégica** para Clínica Procubana Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

El presente estudio de investigación sobre el tema planteado, se analizó en forma minuciosa algunas tesis antes realizadas sobre este problema llegando a obtener experiencias que demuestran que el proceso de planificación estratégica impulsa la participación del conjunto de los actores en las decisiones acerca del futuro de la empresa.

Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativa, autor HERRERA, José (1998), documento que reposa en la biblioteca de la misma, con el tema: **“Una Planificación Estratégica, aplicada a Disama Cía. Ltda. Incrementa sus ventas”**.

Se propuso los siguientes objetivos:

- ✘ Incrementar el volumen de ventas en Disama Cía. Ltda. en un 20% en forma anual.
- ✘ Disminuir la cartera vencida anualmente en un 2%.
- ✘ Incrementar en forma anual tres productos importados directamente por Disama Cía. Ltda.

Obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✘ Se ha determinado que el departamento de Ventas de Disama Cía. Ltda. carece de una Estructura Orgánica Funcional adecuada, que no está de acuerdo al crecimiento de la Empresa.
- ✘ No existe una Planeación Estratégica, ni tipo de programación alguna para guiar hacia el logro de los objetivos empresariales.
- ✘ Como conclusión importante se pudo definir los Valores Corporativos, los cuales van a constituir en las directrices generales las que guiaran la consecución de los objetivos empresariales de Disama Cía. Ltda.

Como recomendaciones llego:

- ✘ Implantar una nueva estructura en el departamento de ventas, lo cual permitirá mantener un control actual adecuado y con una visión futurista en función del conocimiento de la empresa.
- ✘ Se ha elaborado Políticas de Ventas, Crédito y Cobro, las cuales están de acuerdo al crecimiento de la empresa, así como también de la persona que ejerce.
- ✘ Delimitar las funciones de cada puesto del departamento de Ventas, mediante un reclasificación de las mismas, para de esta manera lograr un trabajo armónico y eliminar el cruce de actividades, lo que posibilitara una atención eficaz al cliente.

Según tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativa, autora **ALVAREZ, Maylen** (2004), documento que reposa en la biblioteca de la misma, Con el tema: **“La planificación estratégica como principio de la actualización del orgánico funcional del “Laboratorio Neo – Fármaco del Ecuador” de la ciudad de Ambato”**.

Como objetivo general se propuso:

- ✘ Realizar un plan estratégico para el aprovechamiento del recurso humano y material del Laboratorio Neo- Fármaco.

Como Objetivos Específicos propuso:

- ✘ Proporcionar a la gerencia de una herramienta técnica administrativa, que le facilite el desempeño de su trabajo, mediante el conocimiento de cada una de las funciones y obligaciones que tienen cada unidad administrativa y un puesto de trabajo.
- ✘ Cooperar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo

El investigador como conclusiones:

- ✘ El laboratorio ha tratado, desde su creación, de cumplir con eficiencia y responsabilidad el rol que tiene en el entorno, por lo que ha entregado desde sus inicios productos de calidad para su salud.
- ✘ Los empleados conocen muy poco de la función, tarea o actividad que deben ejercer, y, no saben hasta que punto llega su responsabilidad y a quien reportar sus actividades o inquietudes de trabajo, esto se debe a que el Laboratorio carece de una determinación de niveles jerárquicos.
- ✘ La experiencia y preparación del personal del Laboratorio es la clave de la eficiencia, ya que el recurso humano es el factor primordial en cualquier

empresa, y se observa que la organización no ha brindado capacitación lo que ha impedido un normal desarrollo de sus actividades.

Como recomendaciones llego:

- ✘ El laboratorio ha tratado, desde su creación, de cumplir con eficiencia y responsabilidad el rol que tiene en el entorno, por lo que ha entregado desde sus inicios productos de calidad para su salud.
- ✘ Los empleados conocen muy poco de la función, tarea o actividad que deben ejercer, y, no saben hasta que punto llega su responsabilidad y a quien reportar sus actividades o inquietudes de trabajo, esto se debe a que el Laboratorio carece de una determinación de niveles jerárquicos.

Por otra parte interpretando a **Fanny Gabriela Oñate Terán (2006: 87)**, en su tesis de investigación previa la obtención del título de Doctor en Contabilidad y Auditoría con el tema **“Planificación Estratégica para la optimización de los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos en “Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda.”**, para el periodo 2006, se orienta al proceso de toma de decisiones relacionado con este tema llegando a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- ✘ La planificación estratégica es una herramienta muy importante para la toma de decisiones en las empresas ya que permite determinar y establecer cuáles son sus virtudes y defectos como empresa al administrador a una correcta toma de decisiones.
- ✘ La implementación de una planificación estratégica Comercial Yolanda Salazar, mejoro la labor de sus directivos en la conducción de la organización, llegando a convertirse en una herramienta indispensable en la capacitación de sus funcionarios.
- ✘ Generar programas de capacitación más continuos para el personal y los administradores generando personal apto en su área de trabajo y contribuyendo al desarrollo social y económico de la empresa.

- ✘ Tomar en consideración las estrategias planteadas en esta planificación para mejorar el desempeño de la empresa, desarrollar el plan operativo de la organización poniendo en práctica las estrategias planteadas.

Los trabajos de investigación antes mencionados abordan la importancia del proceso de toma de decisiones que sin duda alguna es una de las mayores responsabilidades para los administradores, y con el apoyo de un diseño de un plan estratégico ayudará al mejoramiento de las empresas, lo que permitirá un mejor desarrollo tanto individual como organizacional, mejorando la integración inmediata de los niveles de trabajo y disminuyendo la brecha entre la organización presente y lo que se ha logrado luego de su aplicación.

En la Clínica Anti-adicciones “PROCUBANA CIA. LTDA” es la primera vez en que se lleva a cabo este tipo de investigación, razón por la cual este tipo de proyecto ayudara a la gerencia a determinar la situación real de la entidad y permitirá a la misma proporcionar una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir debido a una deficiente toma de decisiones.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSOFICA.

La presente investigación se desarrollará en base al paradigma critico-propositivo que concibe que la vida social es dialéctica, la aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la esencia del problema, por tanto su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social. Se busca promover la participación de la colectividad, tanto en el estudio, como en la comprensión de los problemas, y la planeación de propuestas de acción, para generar transformaciones en las situaciones abordadas. Este paradigma concibe que la realidad se esté haciendo, entendida como un mundo cambiante y dinámico.

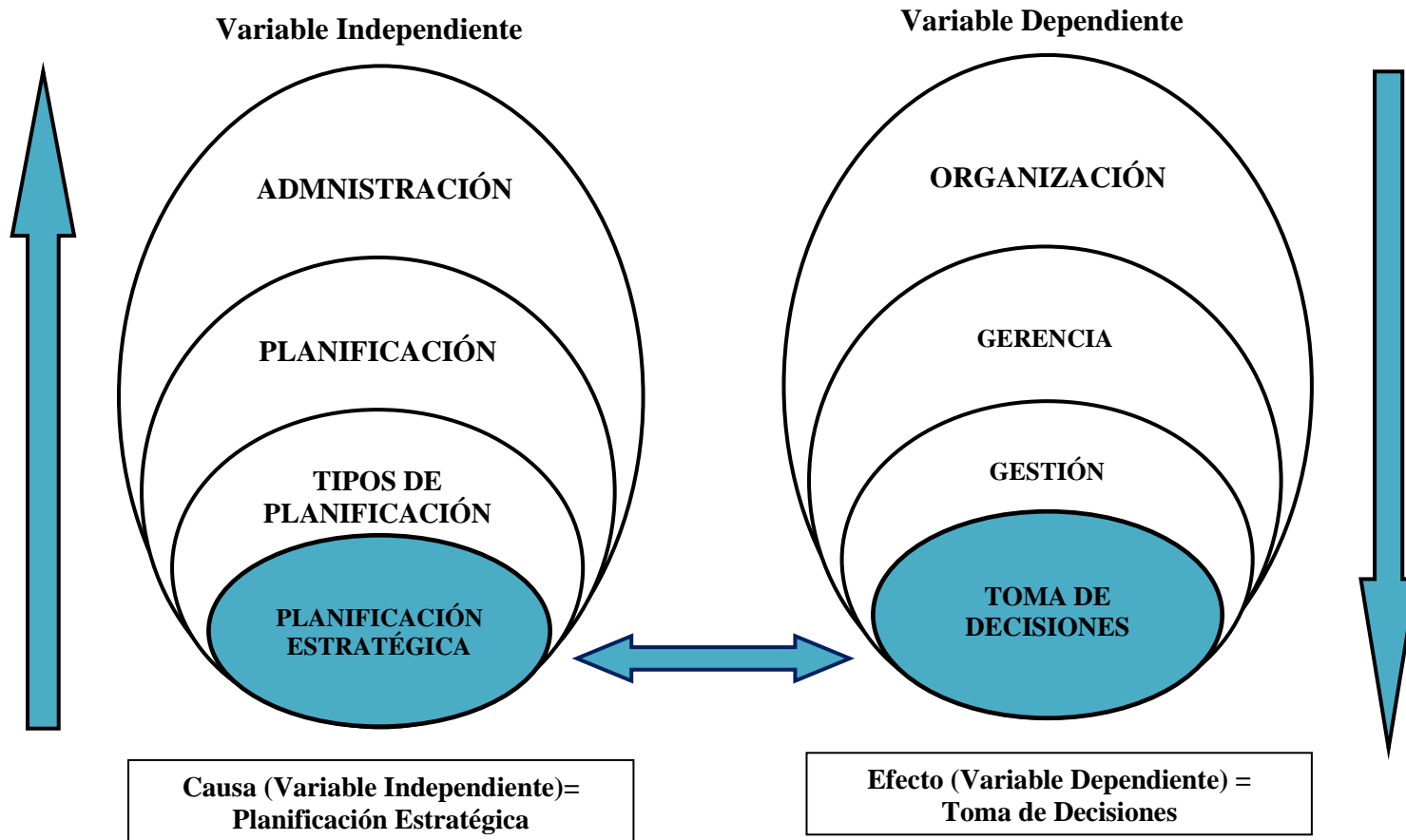
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La base legal para el sustento del trabajo no se encuentra estipulada específicamente en ninguna ley ecuatoriana, debido a que una planificación estratégica se establece para cada empresa acorde a sus necesidades y competidores, actualmente se está tratando la ley anti-monopolio en la asamblea nacional, la misma que va a ser la que regule la competencia y estrategias de mercado que ocupan las empresas para operar sin problema.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

2.4.1. Superordinación de variables.

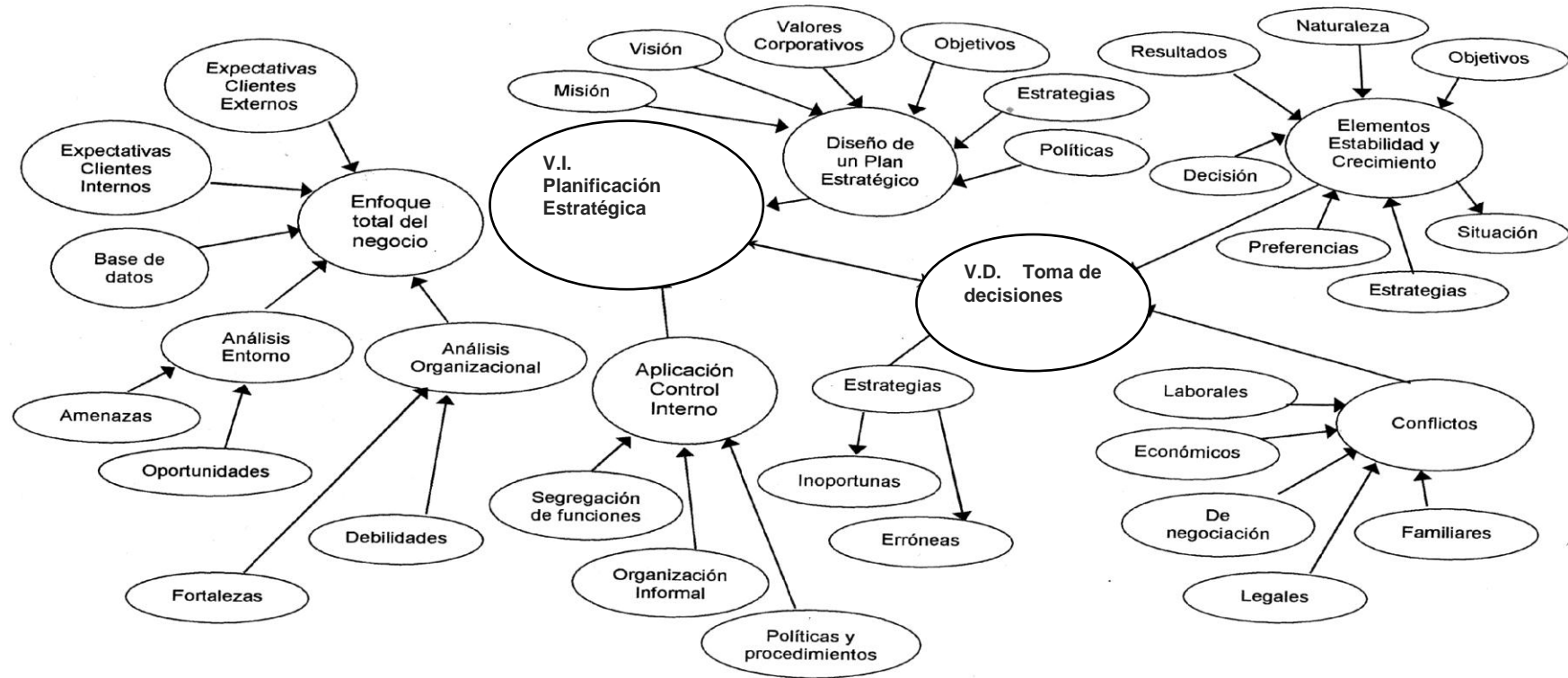
GRÁFICO Nº 2: SUPERORDENACIÓN CONCEPTUAL.



Elaborado por: Catherine Ramos (Investigador)

Fuente: Catherine Ramos Investigador.

GRÁFICO Nº 3: SUBORDENACIÓN CONCEPTUAL



Elaborado por: Catherine Ramos (Investigador)
Fuente: Catherine Ramos (Investigador).

2.4.2. Definición de Categorías.

ADMINISTRACIÓN.

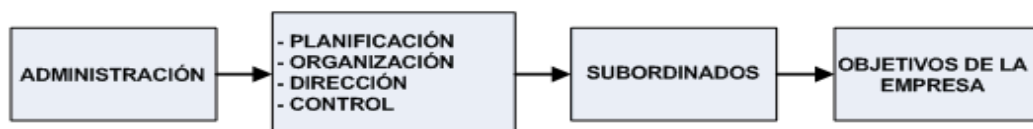
Administración. Según www.promonegocios.net (2011 en línea). La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

A partir de estos conceptos nace el **Proceso Administrativo**, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el **Proceso Administrativo** como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

La Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las Organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la Organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, por lo tanto se puede decir que el Desempeño Gerencial se mide de acuerdo al grado en que los gerentes cumplen la secuencia del **Proceso Administrativo**, logrando una Estructura Organizacional que la diferencia de otras Organizaciones.

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el **Proceso Administrativo** de la siguiente manera.

GRÁFICO N°4: ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

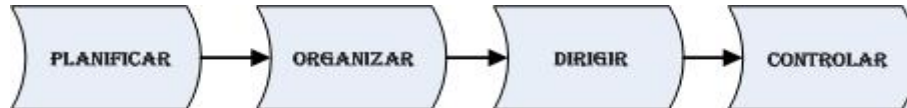


Elaborado por: El Investigador

Fuente: (Internet 2011)

Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:

GRÁFICO Nº 5: FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.

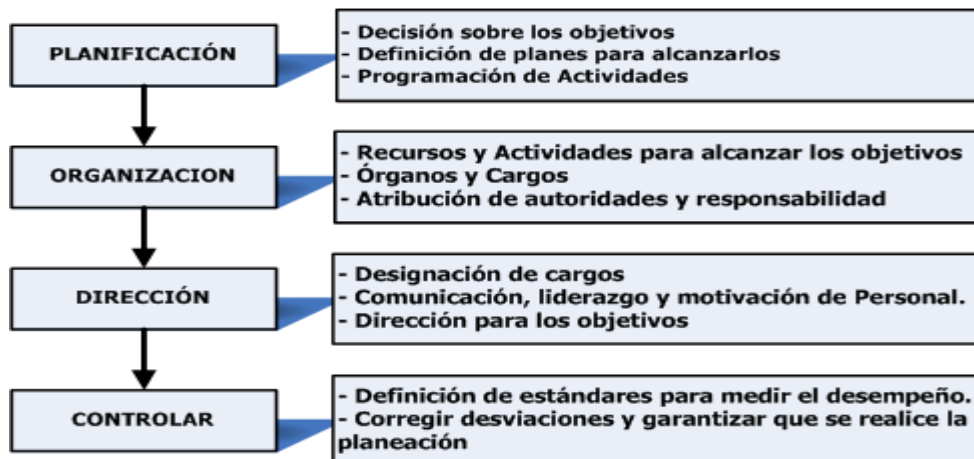


Elaborado por: El Investigador

Fuente: (Internet 2011).

Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo **funciones administrativas**, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el **Proceso Administrativo**.

GRÁFICO Nº 6: EL PROCESO ADMINISTRATIVO.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: (Internet 2011)

Según **REYES, Agustín (2003:244)**, expresa que “Planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que

habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”

PLANIFICACIÓN.

Según **ROBBINS, Stephen (2000: 115)**, señala que “Planificación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos, se ocupa, pues, de los medios, (cómo se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer)”

Importancia de la planificación.

- ✗ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✗ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ✗ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✗ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✗ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✗ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ✗ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✗ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ✗ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✗ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ✗ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ✗ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ✗ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

Principios de la Planificación.

✗ Factibilidad.

Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

✗ Objetividad y cuantificación.

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios.

Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

✖ **Flexibilidad.**

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

✖ **Unidad.**

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

✖ **Del cambio de estrategias.**

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

TIPOS DE PLANIFICACIÓN.

✖ **Estratégicos.**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

✖ **Tácticos o funcionales.**

Son planes más específicos, se refieren a cada departamento, se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

✖ **Operativos.**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

× **Corto Plazo.**

Son a corto tiempo y limitan a la administración. Los elementos clave que por lo común están dentro de la discreción administrativa son tratados como fijos.

× **A largo plazo.**

Son a largo tiempo y ven todos los compromisos como variables.

× **Específicos.**

Estos son definidos con claridad y no admiten interpretación.

× **Direccionales.**

Facilitan la flexibilidad de la administración.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según:

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html (2011 en línea):

Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

También podemos decir que la planeación estratégica es el análisis interno y del entorno empresarial, para mejorar el nivel de control interno con el talento humano y de esta manera tomar correctas decisiones gerenciales a futuro.

Misión de la organización

- Oportunidades y amenazas
- Fortalezas y debilidades de la organización.

Beneficios Del Plan Estratégico

Etapas De Un Plan Estratégico

Definición de la Misión

El análisis externo

El Análisis Interno

Determinación de Objetivos Estratégicos

Matriz De Análisis FODA

- Ejemplos de Objetivos Estratégicos
- Determinación de Metas y Proyectos
- Las Metas de Producción
- Las Metas de Gestión
- Los Proyectos

Limitaciones y Recomendaciones

Planificar

Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Estrategia

Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

El concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

Se puede definir la planificación estratégica como un *proceso* y un *instrumento*:

Proceso

Conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto a su quehacer.

Instrumento

Marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios. No es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la organización. Es el desarrollo de una *visión de futuro*. Esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro (2 a 3 años). Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc.
- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

Una función instrumental de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

Misión de la organización:

¿Cuál es la razón de ser de la organización?

Oportunidades y amenazas:

¿Cuáles serán las demandas que planteará el entorno?
¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Fortalezas y debilidades de la organización:

¿Qué es lo que somos capaces de hacer?
¿Qué elementos de la estructura interna podrían ser inadecuados frente a una mayor exigencia productiva?
Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad.

Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Beneficios del Plan Estratégico.

Mejora el desempeño de la organización:

Tiene un efecto estimulante en las personas. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Introduce una forma moderna de gestión: Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras.

Etapas de un Plan Estratégico

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización

Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

Diseñar un proceso de planificación que sea realista

Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

Definición de la Misión

Identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debiera ser en el futuro?

La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc. No es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser

considerada absoluta y estática. Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes. Conviene explorar un conjunto de preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?
- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función?
¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?

La misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer.

El análisis externo

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

La evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio.

Los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda. El desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.

El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

Permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

El Análisis Interno

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc.

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le de espacio a la creatividad.

¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

- **Niveles:** Estratégico, Táctico, Operativo.
- **Funciones:** Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.
- **Procesos:** Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.
- **Sistemas:** Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc.

Determinación de Objetivos Estratégicos

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno. Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

Matriz de Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y

transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser

Diseñar el futuro es definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras. Es decir, el diseño de futuro es

En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

La orientación estratégica

Da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.

Las actitudes hacia el cambio

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su "condición cultural" con respecto al cambio.

La amplitud estratégica

O variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal; ello permitiría mayor profundidad en su intervención. O bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas.

ORGANIZACIÓN

Según: <http://www.ecobachillerato.com> (2011 en línea):

Definición.

"Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el

fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Agustín Reyes Ponce.

"Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue".

Issac Guzmán V.

"Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa".

Koontz & O'Donnell.

Elementos del concepto.

*** Estructura.**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

*** Sistematización.**

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

*** Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.**

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

*** Jerarquía.**

Necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad.

*** Simplificación de funciones.**

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la organización:

- ✘ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).
- ✘ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✘ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- ✘ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- * Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

Principios de la organización.

- * Del objetivo.

Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

- * Especialización.

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

- * Jerarquía.

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

- * Paridad de autoridad y responsabilidad.

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

- * Unidad de mando.

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

- * Difusión.

La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

- * Amplitud o tramo de control.

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

- * Coordinación.

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

- * Continuidad.

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Organización formal e informal

Organización formal:

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

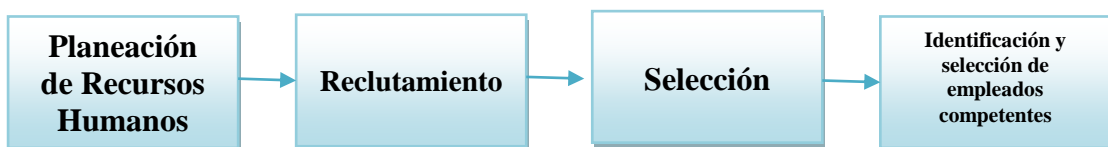
Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. es formalmente oficializada.

Organización informal:

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal

Según **ROBBINS, Stephen** (2000: 227), manifiesta que “La organización de recursos humanos consiste en enrolar personal competente para el éxito de toda organización, por lo tanto parte del trabajo del administrador en la función de organización consiste en llenar los puestos; esto es, colocar a la persona idónea en el puesto adecuado.”

GRÁFICO Nº 7: ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.



Elaborado por: ROBBINS, Stephen (2000: 227)

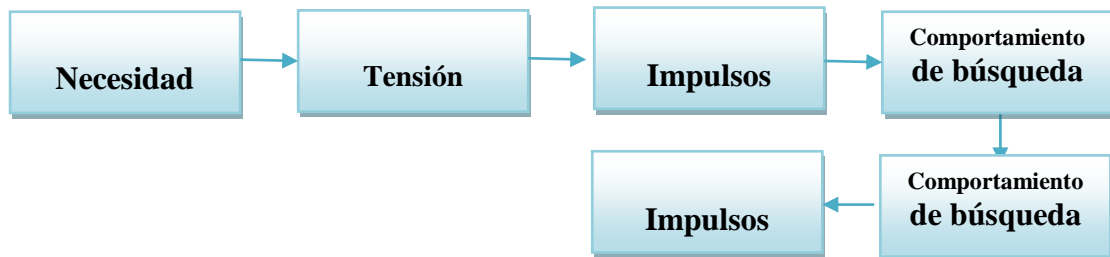
Fuente: (ROBBINS, Stephen)

Según **ROBBINS, Stephen** (2000: 301), expresa que “Motivación es la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo”.

Además señala que la necesidad significa una deficiencia fisiológica o psicológica, que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Por lo que una

necesidad insatisfecha genera una tensión que estimula impulsos dentro del individuo y estos producen un comportamiento de búsqueda para encontrar metas publicitarias que, si se obtienen, satisfacen la necesidad y conducirán a la reducción de la tensión.

GRÁFICO N° 8: PROCESO MOTIVACIONAL BÁSICO.



Elaborado por: ROBBINS, Stephen (2000: 301)

Fuente: (ROBBINS, Stephen)

Si el administrador desea motivar a sus empleados existen algunas sugerencias que giran alrededor de la esencia de lo que se conoce como motivación, como las siguientes:

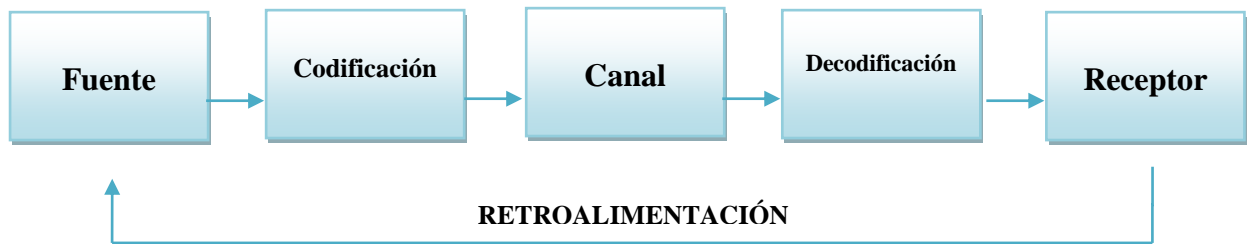
- ✗ Reconocer las diferencias individuales.
- ✗ Escoger a la gente idónea para los puestos.
- ✗ Utilizar metas.
- ✗ Asegurar que las metas sean percibidas como alcanzables.
- ✗ Individualizar los permisos (gratificaciones).
- ✗ Unir las gratificaciones (premios), con el desempeño.

Según **ROBBINS, Stephen** (2000: 352-353), manifiesta que comunicación es la transferencia y comprensión de significados”.

Una buena comunicación es a menudo definida de una manera equivocada por el comunicador como acuerdo más que como claridad en la comprensión. Para que la comunicación pueda ocurrir, se necesita un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Este mensaje pasa de una fuente (el emisor) a un receptor. El mensaje es convertido en una forma simbólica (llamada codificación) y a través de algún medio (canal) se transmite al receptor, quien retraduce el mensaje del

emisor (llamado decodificación). El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

GRÁFICO N°9: PROCESO DE COMUNICACIÓN.



Elaborado por:ROBBINS, Stephen(2000: 352-353)

Fuente:(ROBBINS, Stephen).

Según **KOOTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz** (2002: 238 - 332), define “el liderazgo como influencia, es decir como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes”. Idealmente la gente debe verse estimulada a desarrollar no solo voluntad, sino también pasión y confianza con respecto al trabajo.

Los líderes actúan para ayudar a un grupo alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades. No se paran detrás de un grupo para empujar e instigar; se colocan al frente facilitando el progreso inspirando al grupo para lograr los objetivos de la organización.

- ✘ Los principales componentes del liderazgo son:
- ✘ Capacidad de utilizar el poder en forma efectiva y responsable.
- ✘ Capacidad de comprender que los seres humanos responden a fuerzas distintas de motivación, en distintos tiempos y situaciones.
- ✘ Capacidad de inspirar.
- ✘ Capacidad de actuar en forma que desarrolle un clima favorable para el seguimiento de las motivaciones.

Según **GARETH, Jones y GOERGE, Jennifer** (2003: 191), manifiesta que “El entorno organizacional es el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización pero que influyen en la capacidad de un administrador para adquirir y aprovechar los recursos”.

Los cambios en el entorno, como la introducción de nueva tecnología o la apertura de mercados globales, generan oportunidades para que los administradores obtengan recursos o entren en mercados nuevos y fortalezcan a sus organizaciones. Por el contrario, la llegada de nuevos competidores, una recesión de la economía mundial o una escasez de petróleo presentan amenazas que puedan devastar a una organización si los administradores son incapaces de obtener recursos o vender los bienes y servicios de la organización.

Además según **GARETH, Jones y GEORGE, Jennifer** (2003: 191), manifiestan que las fuerzas del entorno del trabajo son el resultado de las actividades de proveedores, distribuidores, clientes y competidos.

Proveedores: son aquellos individuos y organizaciones que proporcionan a una organización los insumos que necesita para producir bienes y servicios.

Distribuidores: Organizaciones que ayudan a otras a vender sus bienes y servicios a los clientes.

Clientes: Individuos o grupos que compran los bienes y servicios que produce una organización.

Competencia: Organizaciones que producen bienes y servicios parecidos a los de una empresa.

Estos cuatro grupos inciden en la capacidad que tiene un gerente para obtener recursos y distribuirlos cada día, cada semana y cada mes, de modo que tienen una repercusión significativa en la toma de decisiones en el corto plazo.

Mientras que en el entorno general las fuerzas económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas, legales y globales pueden tener profundos efectos en su entorno de trabajo, efectos que quizá no sean evidentes para los administradores pero estimulan una competencia intensa entre las compañías.

- **Fuerzas económicas:** Tasas de interés, inflación, desempleo, crecimiento económico y otros factores que afectan la situación y el bienestar general de un país o región.
- **Fuerzas Tecnológicas:** resultados de los cambios en la tecnología de que se valen los administradores para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios.
- **Fuerzas socioculturales:** presiones surgidas de la estructura social de un país, de una sociedad o de una cultura nacional.
- **Fuerzas Demográficas:** resultado de los cambios de características o de los cambios de las actitudes hacia las características de una población, como edad, género, origen étnico, raza, preferencias sexuales y de clase social.
- **Fuerzas políticas y legales:** resultado de cambios en normas y leyes, como la desregulación de sectores económicos, privatización de organizaciones y refuerzos de la protección del ambiente natural.
- **Fuerzas mundiales:** el resultado de los cambios en las relaciones internacionales, en los sistemas económicos, políticos y legales de las naciones, así como la tecnología, como la caída de barreras comerciales, el desarrollo de las democracias representativas.

GERENCIA.

Según CIRCULO DE LECTORES. Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Plaza & Janés Editores, Barcelona (1984, 2080 págs.):

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresa que: El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Tipos de Gerencia

En la gerencia existen cuatro tipos los cuales son:

La Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedad es industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base. de la afiliación y de las lealtades políticas.

La Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

La necesidad de la gerencia.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte , un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Las funciones de la Gerencia.

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o

algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Planeamiento: Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determina su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Una empresa cuyo objetivos es proveer techo y alimento al público viajero, necesita una organización completamente diferente de la de una firma cuyo objetivo es transportar gas natural por medio de un gasoducto.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución

en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeamiento.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes; es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

Objetivos de la Gerencia.

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

La Gerencia por Objetivos

La fijación de los objetivos, la utilización de éstos en el proceso gerencial y la medición de la ejecución, tanto individual como de la organización en su conjunto, comparada con estos objetivos se conocen como gerencia por objetivos (GPO). La GPO implica además que los objetivos se fijan conjunta o participativamente por superiores y subordinados y que el desempeño de los subordinados se aprecian o mide en término del grado de cumplimiento o logro de tales objetivos.

Para comprender los fundamentos de la GPO, es necesario definir un objetivo y destacar su importancia en forma precisa y concisa.

Definición: Administrar una empresa sin objetivos predeterminados es tan frustrante y sin sentido como navegar un navío sin destino. Para la gerencia no hay dirección para sus esfuerzos o efectiva coordinación de los recursos, ni tampoco puede haber la necesaria dirección y efectiva coordinación hasta que no se cuente con una meta o propósito establecido. Así, un objetivo puede ser definido como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es, en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresaria, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia. Para lograr el máximo de efectividad de su fijación de objetivos, una organización debe determinarlos antes de iniciar el proceso gerencial de plantear, organizar, dirigir y controlar. El fijar un objetivo puede requerir intensa investigación, pero ello no lo hace parte del proceso de planeamiento. La función de planear se realiza conjuntamente con los tres procesos gerenciales, con el propósito de cumplir objetivos predeterminados.

Tipos de Objetivos.

Objetivos internos: Los dos objetivos, servicios al cliente y servicios a la comunidad, con objetivos externos de la empresa. Al propio tiempo que estos objetivos son cumplidos, una organización necesita satisfacer ciertos objetivos que son de su particular interés. Estos son objetivos internos. El primero de ellos es la cabal posición de la empresa en relación con sus competidores; una compañía puede desear ser la más importante, la más lucrativa, la de mayor crecimiento a la que produzca el mayor número de nuevos productos.

En segundo lugar; hay objetivos que se relacionan con el personal de la firma. Así como ésta puede desear atraer y mantener el tipo de empleado dotado de las mejores cualificaciones posibles o, dependiendo de la naturaleza del negocio y los objetivos gerenciales, puede buscar personal con cualificaciones mínimas. A su vez, grupos de empleados pueden obtener sub objetivos propios, como el deseo de ciertos niveles de salarios y beneficios marginales.

Un tercer grupo de objetivos está dirigido hacia la satisfacción de los accionistas, y se les consideran internos pues los accionistas, como tales, son parte de la empresa y no necesariamente los clientes o representantes de la sociedad que la sanciona. Estos objetivos usualmente definen al lucro como meta, de manera que los accionistas puedan recibir dividendo de sus inversiones en la compañía. El lucro es también necesario para proveer los fondos financieros que permitan el logro del primeros de los objetivos internos, la deseada posición relativa de la empresa respecto a sus competidores.

LA GESTIÓN

Según <http://www.gestion.org/> (2011: en línea)

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada.

En su antiguo puesto de vendedor sus responsabilidades eran:

Alcanzar el volumen de ventas que se le había fijado.

Organizar su propio tiempo con criterios personales para poder establecer contacto con el mayor número posible de clientes.

Identificar a los clientes importantes que podría necesitar la empresa.

Registrar sus visitas y pasar la información a su inmediato superior.

Pero en su nuevo puesto como Jefe de Ventas ahora es responsable de:

Realizar las previsiones de ventas y cumplir los objetivos presupuestados.

Coordinar el tiempo no solo del personal de su departamento sino también del personal administrativo del mismo.

Desarrollar un plan de prospección para alcanzar una mayor cuota de mercado.

Diseñar las acciones promocionales y de publicidad, con los comentarios e informaciones tanto para su departamento como para el resto de la organización.

Como vemos su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. Y así en todos los puestos de la organización empresarial.

Una de las mejores definiciones de las funciones de un Directivo es la que hace años dio Luther Gulik, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

PLANIFICACIÓN

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

ORGANIZACIÓN

"Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"

PERSONAL

"El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"

DIRECCIÓN

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

CONTROL

"Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

REPRESENTATIVIDAD

"El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

En este tema hemos estudiado sucintamente aspectos de la gestión que más adelante desarrollamos ampliamente. Hemos de tener en cuenta que en nuestra trayectoria profesional nos encontraremos con varias formas de gestionar las empresas o negocios. Cada una de ellas tiene sus propias necesidades de gestión.

EL CONTROL DE GESTIÓN

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

1. Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
2. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
3. Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en temas posteriores, hemos de hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades

industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes.

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa- efecto.

Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los **Recursos Humanos**.

Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

RESUMEN

1. La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.
2. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa.
3. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todas los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

TOMA DE DECISIONES

Según www.es.wikipedia.org/wik (2011: en línea) es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración), etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una

alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Toma de decisiones es el proceso de elección de alternativas de competencia y solución de problemas que las toma el nivel directivo de una empresa para alcanzar metas establecidas y con esto obtener un resultado beneficioso de la misma.

La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada porque una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, ésta deberá ser capaz de resolverlo individualmente a través de tomar decisiones con ese específico motivo. En la toma de decisiones importa la elección de un camino a seguir, por lo que en un estadio anterior deben evaluarse alternativas de acción. Si estas últimas no están presentes, no existirá decisión.

IMPORTANCIA DE TOMAR DECISIONES

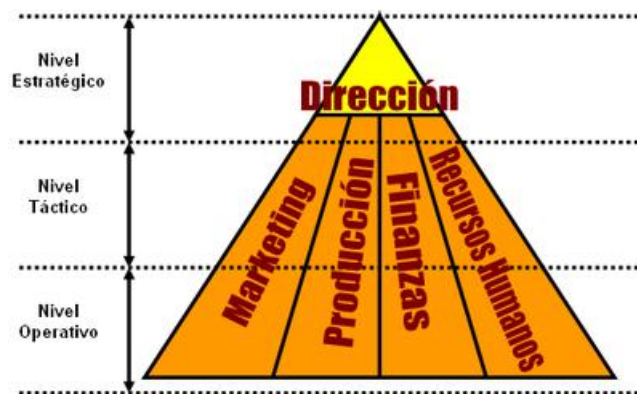
Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que se presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir (Lander Ramos Bazan).

DECISIONES PROGRAMADAS. Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama **decisiones estructuradas**. La persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente.

DECISIONES NO PROGRAMADAS. También denominadas **no estructuradas**, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución, por ejemplo: “Lanzamiento de un nuevo producto al mercado”, en este tipo de decisiones es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica para este problema en concreto.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de producción que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente –, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

GRÁFICO N° 10: ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA.



Elaborado por: www.es.wikipedia.org/wik

Fuente: (Internet 2011).

En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

1. **Nivel estratégico.-** Alta dirección; planificación global de toda la empresa.

2. **Nivel táctico.-** Planificación de los subsistemas empresariales.
3. **Nivel operativo.-** Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Adicionalmente, una organización también estará dividida en varias secciones funcionales, son varias las propuestas de división que se han planteado para una empresa de forma genérica, aunque la más aceptada es la que considera los siguientes departamentos o unidades funcionales:

1. dirección
2. marketing
3. producción
4. finanzas
5. recursos humanos

Las decisiones también serán diferentes, en función de en qué unidad funcional o departamento tengan lugar.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero podemos identificar principalmente las siguientes etapas:

✦ **Identificar y analizar el Problema.**

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada, o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro.

✦ **Identificar los criterios de decisión y ponderarlos.**

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome. La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma muchas veces, la identificación de los criterios no se realiza en forma consciente previa a las siguientes etapas, sino que las decisiones se toman sin explicitar los mismos, a partir de la experiencia personal de los tomadores de decisiones.

✦ **Definir la prioridad para atender el problema.**

La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

✦ **Generar las alternativas de solución.**

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema. Si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que

se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

De todos modos, el desarrollo de un número exagerado de alternativas puede tornar la elección sumamente dificultosa, y por ello tampoco es necesariamente favorable continuar desarrollando alternativas en forma indefinida.

Para generar gran cantidad de alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etcétera.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

✘ **Evaluar las alternativas.**

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

Como se explicó antes según los contextos en los cuales se tome la decisión, esta evaluación va a ser más o menos exacta.

Existen herramientas, en particular para la administración de empresas para evaluar diferentes alternativas, que se conocen como métodos cuantitativos.

En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

✘ **Elección de la mejor alternativa.**

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema.

Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios.

Los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

✘ **Aplicación de la decisión.**

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada. La implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

✘ **Evaluación de los resultados.**

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir si la decisión está teniendo el resultado esperado o no.

Si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es por que debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si definitivamente la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento.

Además se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas, por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

2.5. HIPÓTESIS.

La implementación de una Planificación Estratégica conlleva a mejorar la toma de decisiones financieras de la Clínica Procubana Cía.Ltda.

2.5.1. Señalamiento de Variables.

Variable Independiente.-Planificación Estratégica

Variable Dependiente.- Toma de Decisiones.

Unidad de Observación.- Clínica Procubana Cía. Ltda.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE

La metodología para realizar la investigación de este proyecto se basó en un enfoque cualitativo, puesto que busco identificar la naturaleza profunda de la realidad del problema de la empresa, en la cual busca las causas y la explicación de los hechos que estudia, posee una medición controlada, tiene una perspectiva desde dentro, está orientado al descubrimiento de la hipótesis, genera un énfasis en el proceso de investigación y asume una realidad dinámica, este tipo de enfoque permitió construir alternativas de solución por medio de una propuesta que contribuya a la solución de la problemática presentada ya que permite cuantificar la relevancia clínica de un fenómeno midiendo la reducción absoluta y relativa del riesgo, y el número necesario de pacientes a tratar para evitar un evento.

Además el enfoque cualitativo admite hacer registros narrativos de los fenómenos que se están estudiando mediante técnicas como la observación y entrevistas, las

mismas que se aplicaron; debido a que mediante estas existió una comunicación más directa entre el personal de la empresa y el investigador, mayor naturalidad y habilidad de estudiar los diferentes hechos que tienen relación con el problema que enfrenta la entidad.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.

Este proyecto se realizó bajo la modalidad de investigación de campo y bibliográfica – documental.

3.2.1. Modalidad de campo.

La investigación se realizó en la Clínica Anti-dicciones Procubana donde trabajamos con el área Administrativa para recabar mayor información de alternativas de solución al problema expuesto.

3.2.2. Tipo de Investigación.

Se aplicó la investigación descriptiva ya que su objetivo es descubrir un problema en una circunstancia temporo - espacial determinada, es decir detalla el problema objeto de estudio como es y cómo se manifiesta; además se utilizó este tipo de investigación porque utiliza técnicas de observación, la entrevista y la encuesta para recopilar información primaria, y porque acude a informes y documentos para recopilar información secundaria y por último esta investigación permitió codificar, tabular y analizar los datos para tener una idea clara de la situación.

3.3. POBLACION Y MUESTRA

3.3.1. Población y Muestra

Para el caso de esta investigación se aplicó encuestas y entrevistas a todo el personal, y a centros, clínicas que prestan servicios similares, en un total de 20 encuestas.

En las encuestas que se aplicarán al personal de la empresa, por ser la población tan pequeña (20) ésta se convierte en la muestra objeto de la investigación y de acuerdo a lo explicado el tipo de muestra sería no probabilística en lo referente a esto.

En las encuestas que se hicieron a los centros y clínicas anti-adicciones, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple, que consiste en obtener una muestra significativa seleccionando al azar n elementos de la población.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Hipótesis: La implementación de una Planificación Estratégica conlleva a mejorar la toma de decisiones financieras de la Clínica Procubana Cía. Ltda.

3.4.1. Operacionalización de la V. I: Planificación Estratégica

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS/ INSTRUMENTOS
<p>Planificación Estratégica:</p> <p>La planeación estratégica es el análisis interno y del entorno empresarial, para mejorar el nivel de control interno con el talento humano y de esta manera tomar correctas decisiones gerenciales a futuro.</p>	<p>Decisiones Gerencial</p> <p>Análisis Interno y del entorno empresarial.</p> <p>Adecuado Control Interno.</p> <p>Estructura Contable</p> <p>Talento Humano</p>	<p>Crecimiento Económico</p> <p>Planificación</p> <p>Herramientas Administrativas</p> <p>Información Financiera</p> <p>Personal capacitado</p>	<p>¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo adecuado de planificación estratégica?</p> <p>¿En cuánto cree usted que una adecuada planificación sería un aporte al crecimiento económico de su empresa?</p> <p>¿En qué medida cree usted que las herramientas administrativas ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado?</p> <p>¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa?</p> <p>¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa?</p>	<p>Encuesta dirigida a las clínicas y centros Anti-adicciones.</p>

3.4.2. Operacionalización V. D: Toma de Decisiones.

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIZACIÓN	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS/ INSTRUMENTOS
<p>Toma de decisiones:</p> <p>Proceso de elección de alternativas de competencia y solución de problemas que las toma el nivel directivo de una empresa para alcanzar metas establecidas y con esto obtener un resultado beneficioso de la misma.</p>	<p>Beneficios</p> <p>Metas</p> <p>Procesos</p> <p>Resultados</p>	<p>Calidad de vida</p> <p>Productividad</p> <p>Herramientas Gerenciales</p> <p>Nivel Directivo</p>	<p>¿En cuánto cree usted que su nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero al mejorar la toma de decisiones gerenciales?</p> <p>¿Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, en cuanto cree usted que mejoraría la productividad de la misma?</p> <p>¿Cómo calificaría usted la creación de un diseño de una planificación estratégica que promueva la adecuada toma de decisiones gerenciales de la Clínica Procubana?</p> <p>¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa?</p> <p>¿Cómo piensa usted que mejorarían las ventas de la empresa si el nivel directivo promociona mejor sus servicios?</p>	<p>Encuesta dirigida al personal que labora en la Clínica Antiadicciones Procubana</p>

3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la presente investigación se utilizó los siguientes tipos de información:

- ✗ **Información primaria.** El investigador realizó la recolección de información de forma directa en la Clínica Procubana, los datos eran proporcionados por personal, incluyendo la información proporcionada por el contador para tener en claro la situación económica y administrativa actual de la clínica.
- ✗ **Información secundaria.** Se recolectó de estudios realizados anteriormente, Se encuentra registrada en documentos y material impreso como: libros, revistas especializadas, informes técnicos, memorias de eventos científicos, tesis de grado, etc.

Las fuentes de información son: bibliotecas, hemerotecas, archivos, centros de documentación e Internet.

3.5.1. Técnicas de investigación.

En la presente investigación los tipos de investigación que se utilizó fueron:

- ✗ **Bibliográfica.-** Se recurrió a análisis de documentos y reportes acerca de los niveles de ventas de las empresas.
- ✗ **De campo.-** El levantamiento de la información se hizo a los miembros de la sociedad mediante encuesta, ya que esta es una técnica o una manera de recopilar información de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad.
- ✗ **La encuesta.-** es una técnica que está asignada recopilar información de la realidad, a través de preguntar o interrogar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se apoyó en el cuestionario que se convierten para el proceso investigativo del presente proyecto

- ✦ **La entrevista.-** en un dialogo intencional, una conversación personal que el investigador establece con el sujeto investigado, con el propósito de recolectar información.

De esta forma se establece un modelo de entrevista no estructurada, de tal manera que sea flexible y deja mayor libertad al investigado, los instrumentos que se utilizarán en la presente investigación serán: En la investigación secundaria bibliográfica se utilizó el análisis de documento y fichaje, en investigación Primaria de campo se utilizó la observación, entrevista y encuesta tesis de grado, libros, revistas e Internet, cuestionario, cedula de entrevista, fichas bibliográficas, etc.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.

3.6.1. Procesamiento

- ✦ Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa; contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Los datos fueron recopilados y analizados previa elaboración de entrevistas y encuestas con sus debidas instrucciones de manera que estas fueron de fácil aplicación y tabulación de los resultados.

- ✦ Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

En caso de que alguna pregunta de la entrevista o encuestas realizadas conforme lo establecido no cumplan con alguna pauta dispuesta, se procedió a elaborar una siguiente guía de entrevista o encuestas con el fin de corregir dicha pregunta y de esta forma obtener datos certeros que beneficien la investigación.

- ✘ Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- ✘ Posteriormente, con los resultados obtenidos se procedió a la tabulación de las respuestas con relación a cada ítem, determinando los objetivos de la información, lo que permitió diseñar y elaborar un cuadro estadístico con los resultados obtenidos.
- ✘ Representaciones gráficas.

Una vez obtenida la información antes mencionada se procedió a la elaboración de gráficos estadísticos que permitió una interpretación más comprensible de los resultados obtenidos. Es decir la información recogida en la entrevista se la presenta en forma escrita ya que sus datos son numerosos, mientras que los datos obtenidos en la encuesta son presentados en forma tabular (filas y columnas) y se utilizó la representación grafica de columnas para una mejor comprensión,

3.6.2. Análisis e interpretación de resultados

- ✘ Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis, estos datos fueron analizados por comparaciones, número de respuestas, proyecciones, etc. los mismos que permitirán relacionar los datos actuales con datos de años de trayectoria de la institución con la finalidad de realizar un profundo análisis y cálculos que permitan conocer la toma de decisiones de sus años pasados y de esta manera realizar la proyección para años posteriores con relación al crecimiento y desarrollo.
- ✘ Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- ✘ Una vez que los datos obtenidos fueron interpretados, estos condujeron para plantear las conclusiones y recomendaciones, sustentar la propuesta establecida, además de verificar los objetivos planteados.
- ✘ Comprobación de hipótesis.
- ✘ La comprobación de la hipótesis se establece utilizando la prueba estadísticas del Chi X^2 .
- ✘ Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Una vez recogido, analizado e interpretado los resultados se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones son directas con los objetivos específicos, mientras que las recomendaciones van directas con las conclusiones.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados destaca la tendencia o relación fundamental de acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados, lo que permite profundizar de manera más certera nuestro conocimiento de estudio sobre el objeto de investigación, dando como resultado un amplio análisis respecto al ambiente que rodea a la empresa en torno a nuestras dos variables.

Además el análisis de los resultados no sólo permite visualizar con mayor exactitud la secuencia lógica de las ideas, sino que también facilita el diagnóstico y la valoración de los distintos enfoques o comentarios que se recogieron en torno al determinado problema

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Variable Independiente

1.- ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un diseño adecuado de planificación estratégica?

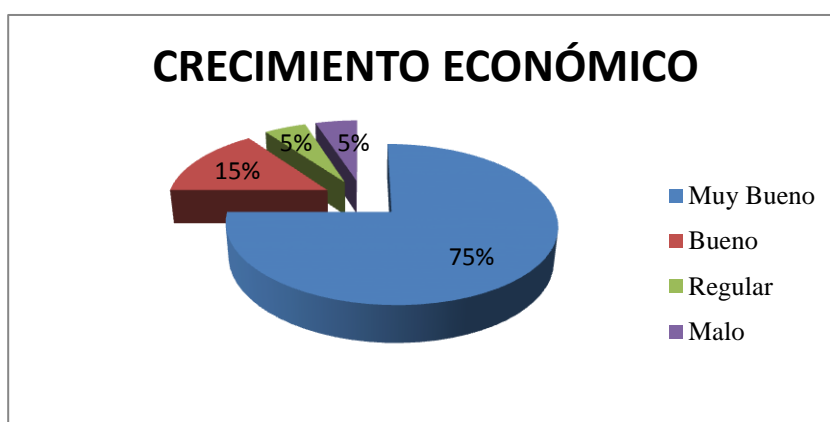
TABLA N° 02: CRECIMIENTO ECONÓMICO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	15	75%
Bueno	3	15%
Regular	1	5%
Malo	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 11: CRECIMIENTO ECONÓMICO



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 75 % de encuestados responde que sería muy bueno aplicar un modelo de planificación estratégica, el 15 % bueno, el 5% regular, y el 5% malo. Por lo que diríamos que la mayoría de clínicas piensa que tener un modelo de planificación estratégica ayudaría a su crecimiento económico.

2.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis administrativo en la toma de decisiones?

TABLA N° 03: IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	16	80%
Medio	2	10%
Bajo	1	5%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 12: IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados responde que es importante el análisis financiero en la toma de decisiones, el 10% medio, 5% bajo y 5% nada. Por esta razón obviamente al análisis administrativo es importante para la toma de decisiones en el sector de clínicas antia-dicciones.

3.- ¿En cuánto cree usted que una adecuada planificación sería un aporte al crecimiento económico de su empresa?

TABLA N° 04: ADECUADA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	14	70%
Medio	4	20%
Bajo	1	5%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 13: ADECUADA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 70 % de los encuestados considera que tener una adecuada planificación estratégica aporta al crecimiento económico, el 20% medio, el 5% bajo y el 5% nada. Por lo tanto se deduce que las empresas si necesitan una planificación estratégica para conseguir desarrollo económico.

4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas administrativas ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado?

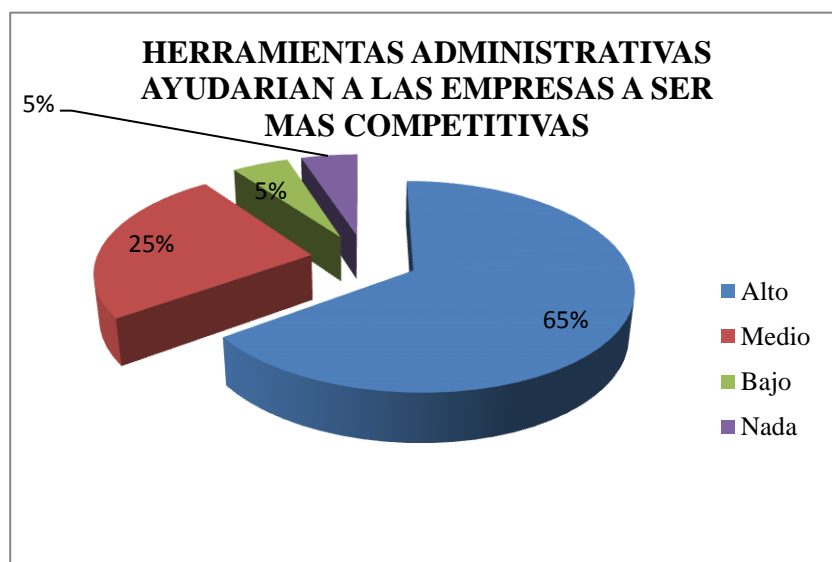
TABLA N° 05: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	13	65%
Medio	5	25%
Bajo	1	5%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 14: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 65% de los encuestados considera que las herramientas financieras ayudan a las empresas a ser más competitivas, el 25% medio, el 5% bajo y el 5% nada. Se confirma que las herramientas administrativas son indispensables para que las empresas logren ser competitivas y tomen las decisiones oportunamente.

5.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa?

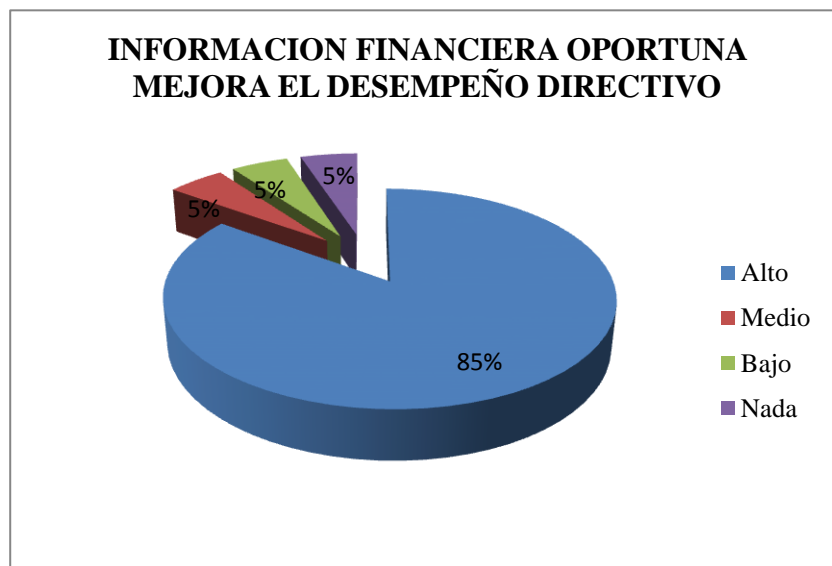
TABLA N° 06: INFORMACIÓN FINANCIERA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	17	85%
Medio	1	5%
Bajo	1	5%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 15: INFORMACIÓN FINANCIERA.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 85% de los encuetados considera que una oportuna información financiera si puede mejorar el desempeño gerencial de las empresas curtidoras, el 5% medio, el 5% bajo y el 5% nada. Ante este resultado se asume que para obtener un rendimiento gerencial adecuado y eficiente se debe contar con información financiera a tiempo.

6.- ¿En qué medida cree usted que un adecuado control del personal contribuiría a mejorar la productividad empresarial?

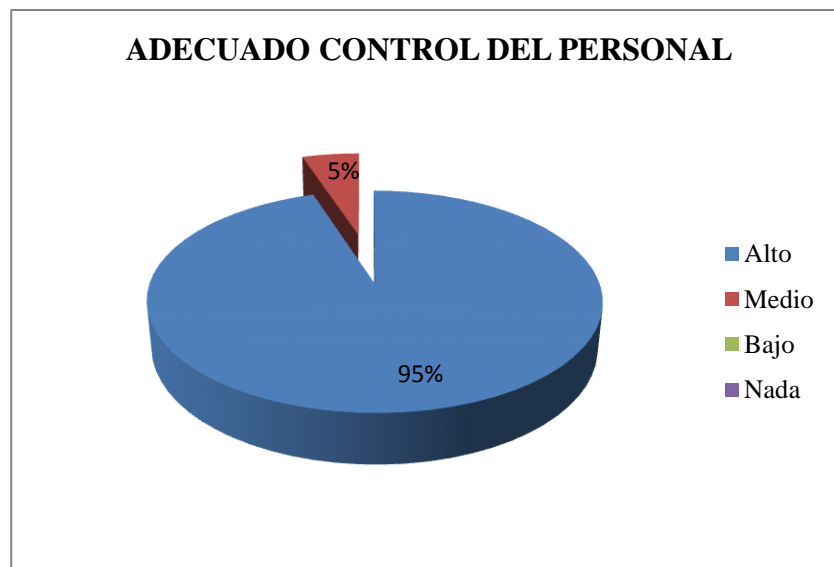
TABLA N° 07: ADECUADO CONTROL DEL PERSONAL

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	19	95%
Medio	1	5%
Bajo	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 16: ADECUADO CONTROL DEL PERSONAL.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 95% de los encuestados responde que el control al personal de una empresa tiene una importancia alta y el 5 % medio por lo que se deduce que el control del personal es muy trascendente para conseguir niveles de productividad satisfactorios.

7.- ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa?

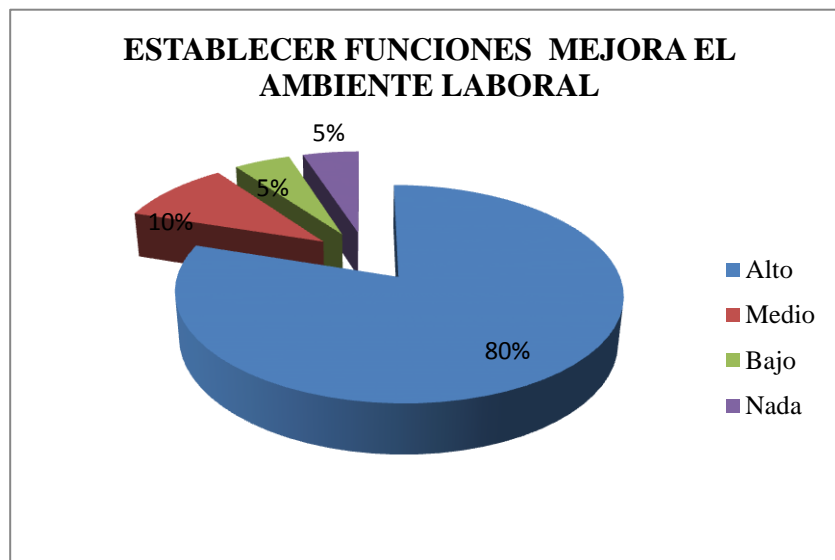
TABLA N° 08: ESTABLECER FUNCIONES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	16	80%
Medio	2	10%
Bajo	1	5%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 17: ESTABLECER FUNCIONES.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 80% de los encuestados considera que asignando funciones al personal se puede mejorar el ambiente laboral, el 10% medio, el 5% bajo y el 5% nada. Ante estas respuestas se estima que al asignar funciones al personal adecuadamente de acuerdo a su cargo se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa.

8.- ¿Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal, en qué nivel mejoraría la capacidad en la calidad del servicio de la empresa?

TABLA N° 09: BRINDAR INCENTIVOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	12	60%
Medio	5	25%
Bajo	2	10%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 18: BRINDAR INCENTIVOS.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 60% de los encuestados responde que brindando objetivos al personal se puede mejorar la calidad del servicio de la empresa, el 25% medio, el 10% bajo y el 5% nada. Por lo que se considera al generar incentivos al personal para el cumplimiento de metas mejoraría la calidad en el servicio de la empresa.

9.- ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la empresa tenga siempre herramientas financieras adecuadas que ayuden a una adecuada planificación estratégica?

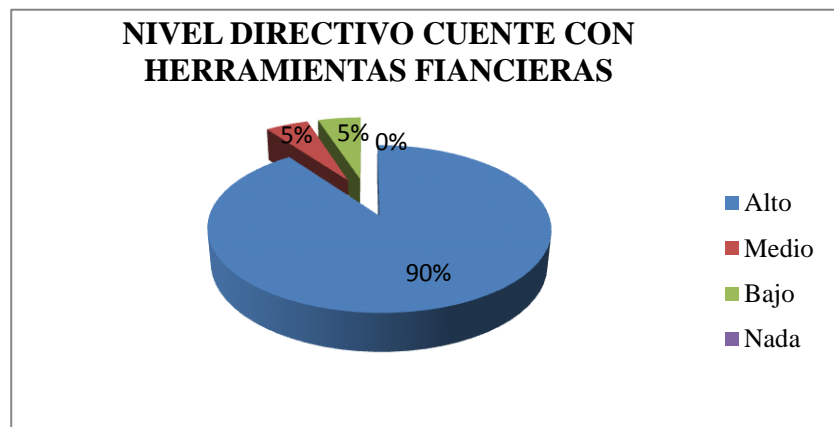
TABLA N° 10: OBTENCIÓN HERRAMIENTAS GERENCIALES

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	18	90%
Medio	1	5%
Bajo	1	5%
Nada	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRÁFICO N° 19: OBTENCIÓN HERRAMIENTAS GERENCIALES



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados considera que el nivel directivo de una empresa siempre debe contar con herramientas financieras, el 5% medio y el 5% bajo. Por lo tanto se estima que el nivel gerencial siempre debe contar con herramientas financieras adecuadas que sean un soporte en el desarrollo de una planificación estratégica.

10.- ¿En cuánto un plan de marketing ayudaría a mejorar sus ventas y nivel de competitividad?

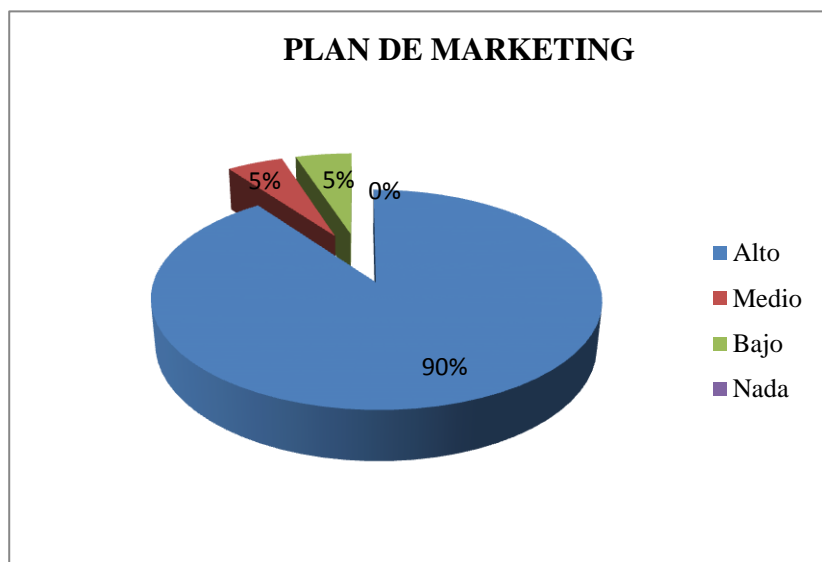
TABLA N° 11: PLAN DE MARKETING.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	18	90%
Medio	1	5%
Bajo	1	5%
Nada	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 20: PLAN MARKETING.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados responde que para mejorar sus ventas es muy importante un plan de marketing, el 5% medio y el 5% bajo. Ante lo cual es evidente que las empresas necesitan de un plan de marketing eficiente para mejorar sus niveles de competitividad.

Variable Dependiente.

1.- ¿En cuánto cree usted que su nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero al mejorar la toma de decisiones gerenciales?

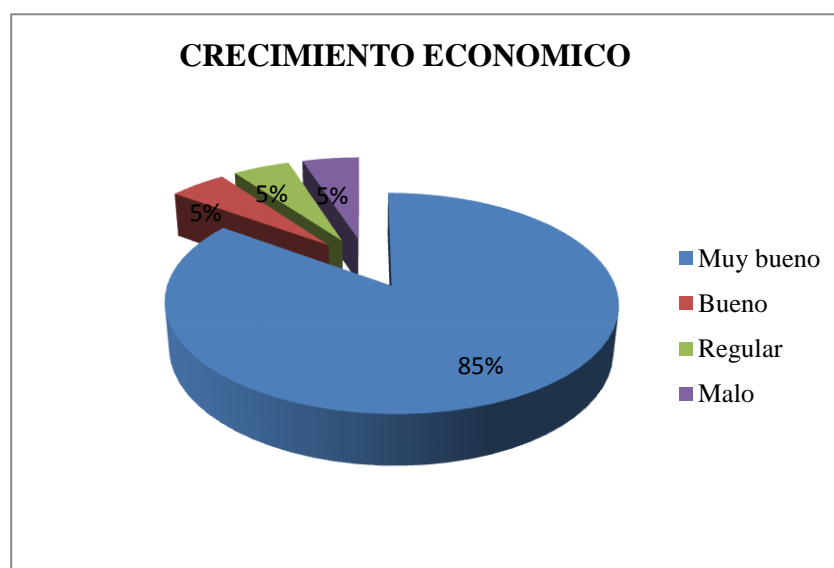
TABLA N° 12: CRECIMIENTO ECONÓMICO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	17	85%
Bueno	1	5%
Regular	1	5%
Malo	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador.

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 21: CRECIMIENTO ECONÓMICO.



Elaborado por: El Investigador.

Fuente: Encuesta.

Análisis e interpretación

El 85% de los empleados aprueban que si la empresa tuviera un crecimiento económico financiero mejoraría su nivel de vida, mientras que el 5% medio, el 5% bajo y el 5% nada. Ante esta respuesta se asume que el personal anhela el crecimiento económico de la empresa para mejorar su calidad de vida.

2.- ¿Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, en cuanto cree usted que mejoraría la productividad de la misma?

TABLA N° 13: BRINDAR INCENTIVOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	17	85%
Medio	1	5%
Bajo	1	5%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 22: BRINDAR INCENTIVOS.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 85% de los empleados de la empresa aprueban la presencia de incentivos para el cumplimiento de objetivos, el 5% medio, el 5% bajo y el 5% nada. Por tanto se cuenta con aceptación del personal para la implantación de incentivos de acuerdo a su desempeño.

3.- ¿Al establecer funciones específicas y rangos en la empresa en cuanto cree usted que mejoraría el desempeño del personal?

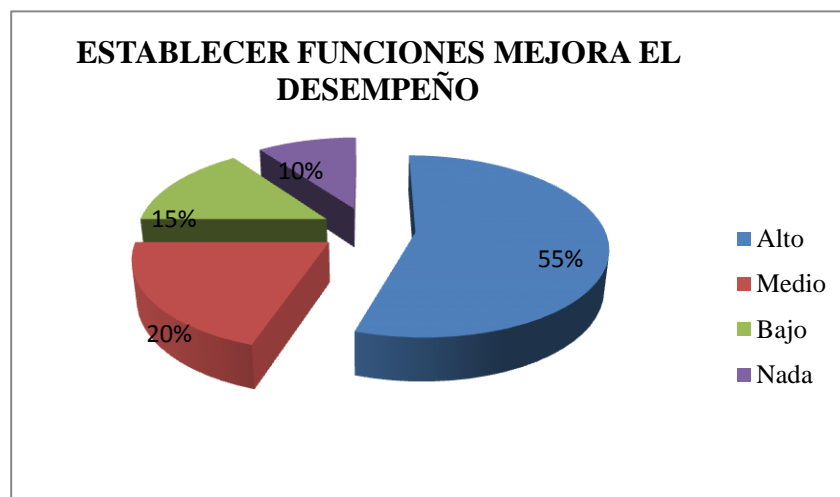
TABLA N° 14: ESTABLECER FUNCIONES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	11	55%
Medio	4	20%
Bajo	3	15%
Nada	2	10%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 23: ESTABLECER FUNCIONES.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 55% del personal considera que el establecer funciones específicas mejoraría su desempeño, el 20% medio, el 15% bajo y el 10% nada. De acuerdo a los resultados se muestra que el personal está dispuesto a que se le impongan funciones de acuerdo a su cargo con el objetivo de fortalecer su desempeño.

4.- ¿Cómo calificaría usted la creación de un diseño de planificación estratégica que promueva la adecuada toma de decisiones gerenciales de la Clínica Procubana?

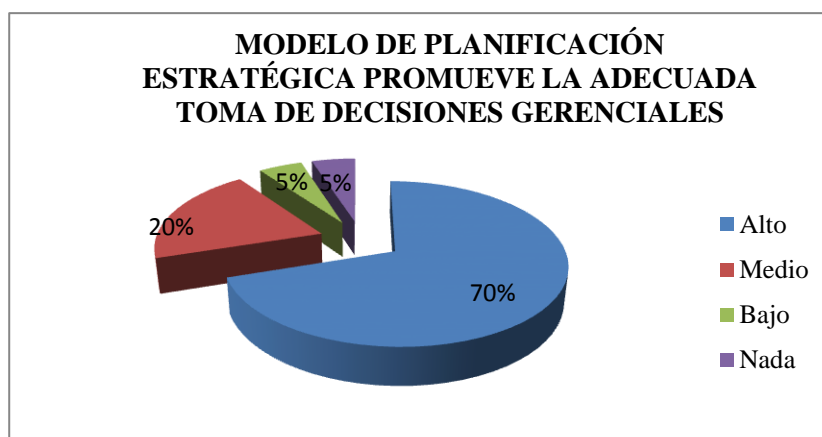
TABLA N° 15: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	14	70%
Bueno	4	20%
Regular	1	5%
Malo	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 24: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 70% de los encuestados dieron una calificación muy buena al hecho de aplicar un modelo de planificación estratégica que promueva la adecuada toma de decisiones gerenciales de la Clínica Procubana, el 20% dijo bueno, el 5% Regular y el 5% malo. Por lo tanto se considera que la implementación de un modelo de planificación estratégica ayudaría a conseguir una adecuada toma de decisiones gerenciales y por ende un mejoramiento económico y rentable de la empresa.

5.- ¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa?

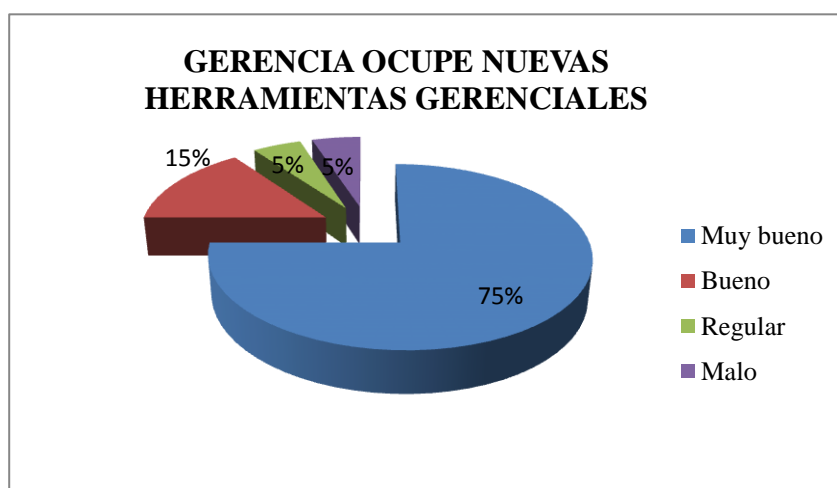
TABLA N° 16: NUEVAS HERRAMIENTAS GERENCIALES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	15	75%
Bueno	3	15%
Regular	1	5%
Malo	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 25: NUEVAS HERRAMIENTAS GERENCIALES.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 75% de los empleados está de acuerdo en que la gerencia debe ocupar nuevas herramientas gerenciales y organizativas, el 15% bueno, el 5% regular y el 5% malo. De acuerdo a estos resultados se estima que el personal le parece muy importante la utilización de nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la clínica.

6.- ¿Cómo piensa usted que mejorarían las ventas de la empresa si el nivel directivo promociona mejor sus servicios?

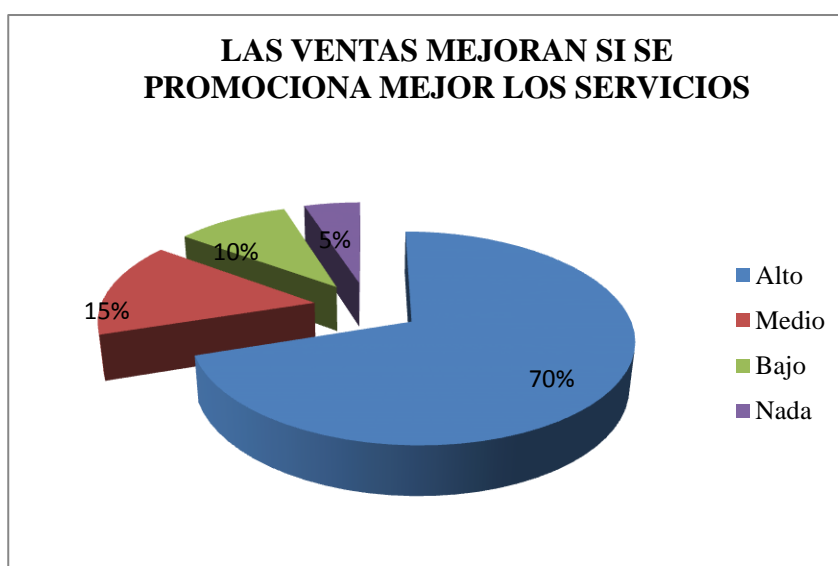
TABLA N° 17: PROMOCIONAR MEJOR SUS SERVICIOS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	14	70%
Bueno	3	15%
Regular	2	10%
Malo	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador.

Fuente: Encuesta.

GRAFICO N° 26: PROMOCIONAR MEJOR SUS SERVICIOS.



Elaborado por: El Investigador.

Fuente: Encuesta.

Análisis e interpretación

El 70% del personal considera que las ventas van a mejorar si se promocionan mejor sus servicios, el 15% bueno, el 10% regular y el 5% malo. Por lo tanto se estima que para mejorar las ventas los empleados piensan que se deben buscar nuevas formas de promocionar sus servicios.

7.- ¿En qué medida piensa usted que mejoraría la calidad en el servicio al tomar mejores decisiones gerenciales?

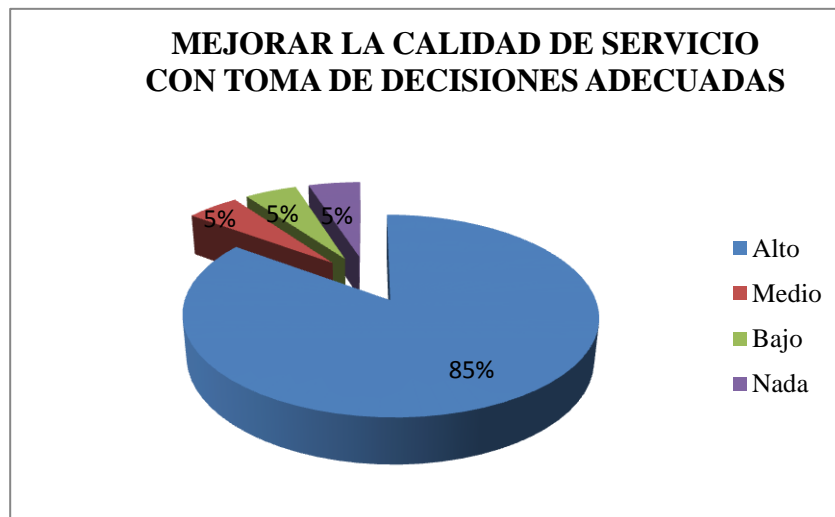
TABLA N° 18: MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	17	85%
Bueno	1	5%
Regular	1	5%
Malo	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 27: MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 85% de los empleados se manifestaron al contestar que se puede mejorar la calidad en el servicio al tener una adecuada toma de decisiones, el 5% bueno, el 5% regular y el 5% malo. Ante estas repuestas se puede deducir que el personal considera muy bueno el contar con una adecuada toma de decisiones a nivel gerencial.

8.- ¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico mediante la toma de decisiones oportunas de mercadeo?

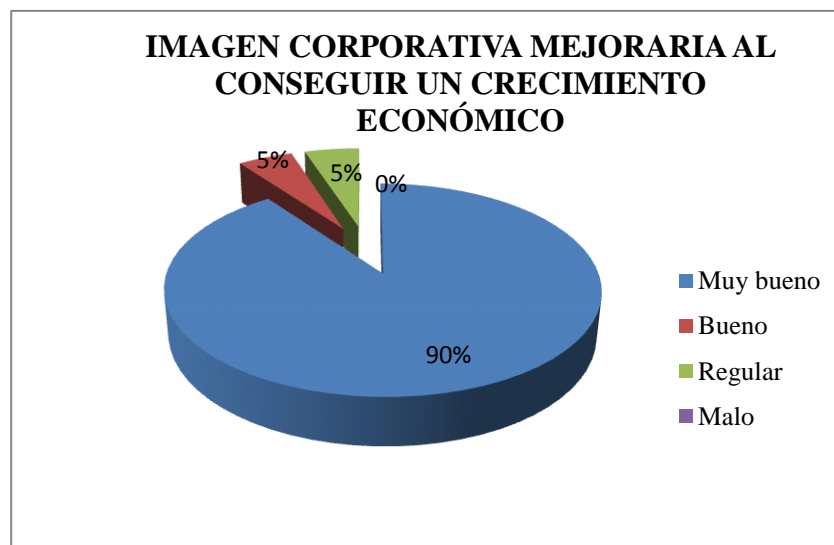
TABLA N° 19: IMAGEN CORPORATIVA.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	18	90%
Bueno	1	5%
Regular	1	5%
Malo	0	0%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 28: IMAGEN CORPORATIVA.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados opinan que la imagen corporativa de la empresa mejoraría con un crecimiento económico de la empresa, el 5% bueno y el 5% regular. Por tanto se considera que el personal piensa que es muy importante mejorar la imagen corporativa y administrativa de la compañía.

9.- ¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene una adecuada planificación estratégica?

TABLA N° 20: NIVEL DE ORGANIZACIÓN.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	15	75%
Medio	3	15%
Bajo	1	5%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 29: NIVEL DE ORGANIZACIÓN.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 75% de los empleados están de acuerdo en que es importante una planificación estratégica para mejorar el nivel de organización de la empresa, el 15% medio, el 5% bajo y el 5% nada. Por lo tanto se considera primordial para el personal que se tenga un nivel de organización muy estricto.

10.- ¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales?

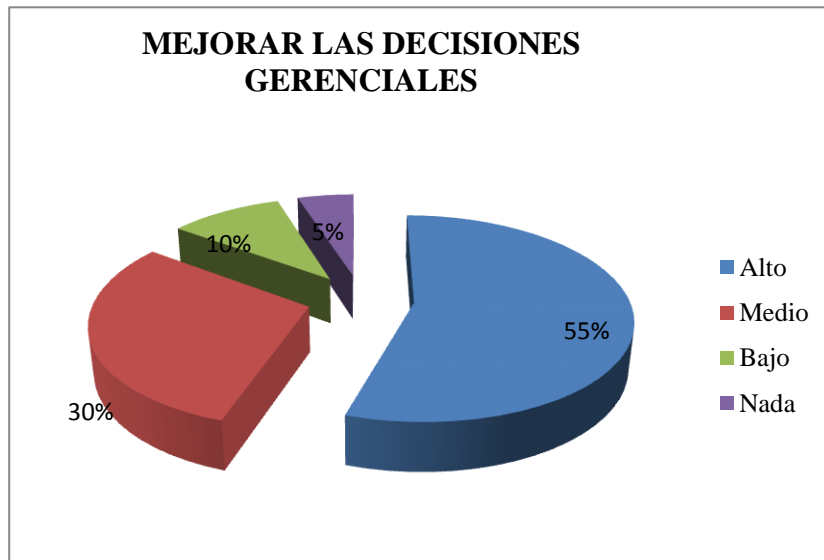
TABLA N° 21: DECISIONES GERENCIALES.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	11	55%
Medio	6	30%
Bajo	2	10%
Nada	1	5%
TOTAL	20	100%

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

GRAFICO N° 30: DECISIONES GERENCIALES.



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados piensa que las decisiones gerenciales se pueden mejorar, el 30% medio, el 10% bajo y el 5% nada. De acuerdo a estas respuestas se considera que las decisiones gerenciales deben mejorar.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Como se puede observar en las encuestas los centros y clínicas anti-adicciones y el personal de la Clínica Procubana Cía. Ltda., piensan que es importante y relevante tener un modelo de planificación estratégica que permita obtener herramientas gerenciales que ayuden a la toma correcta de decisiones y por ende se logre un crecimiento económico de la empresa.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis

La implementación de una Planificación Estratégica conlleva a mejorar la toma de decisiones de la Clínica Procubana Cía. Ltda.

Para la verificación de la hipótesis utilizamos el método de Chi-Cuadrado ya que en nuestras encuestas tenemos más de dos alternativas.

4.3.1. Combinación de Frecuencias

PREGUNTA 1 (VARIABLE INDEP).- ¿Como piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo adecuado de **planificación estratégica**?

PREGUNTA 4 (VARIABLE DEP).- ¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de planificación estratégica que promueva la adecuada **toma de decisiones** gerenciales de la Clínica Procubana?

4.3.2. Frecuencias Observadas

TABLA N° 22: FRECUENCIAS OBSERVADAS CHI-CUADRADO

RESPUESTA ENCUESTA	4 – ALTO	3 – MEDIO	2 - BAJO	1 - NADA	TOTAL
¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo adecuado de planificación estratégica?	15	3	1	1	20
¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de planificación estratégica que promueva la adecuada toma de decisiones gerenciales de la Clínica Procubana?	14	4	1	1	20
TOTAL	29	7	2	2	40

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

4.3.3. Frecuencias esperadas

TABLA N° 23: FRECUENCIAS ESPERADAS CHI-CUADRADO.

RESPUESTA ENCUESTA	4 – ALTO	3 – MEDIO	2 - BAJO	1 - NADA	TOTAL
¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo adecuado de planificación estratégica?	14.5	3.5	1	1	20
¿Cómo calificaría usted la creación de un modelo de planificación estratégica que promueva la adecuada toma de decisiones gerenciales de la Clínica Procubana?	14.5	3.5	1	1	20
TOTAL	29	7	2	2	40

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

4.3.4. Modelo Lógico

Ho: La implementación de una Planificación Estratégica conlleva a mejorar la toma de decisiones de la Clínica Procubana Cía. Ltda.

H1: La implementación de una Planificación Estratégica no conlleva a mejorar la toma de decisiones de la Clínica Procubana Cía. Ltda.

4.3.5. Nivel de significación

El nivel de significación con el que se suele trabajar es del 5 % lo que quiere decir que vamos a obtener un nivel de confianza del 95%

4.3.6. Grados de libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$GL = (k-1) (J-1)$$

$$GL = (4-1) (2-1)$$

$$GL = 3*1$$

$$GL = 3$$

En donde:

K = Columnas

J = Filas

4.3.7. Cálculo de Chi-Cuadrado

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X² = Chi-Cuadrado

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

TABLA N° 24: CÁLCULO DE CHI-CUADRADO.

CÁLCULO DE CHI-CUADRADO

O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)² / E
15	14,5	0,5	0,25	0,017
14	14,5	-0,5	0,25	0,017
3	3,5	-0,5	0,25	0,071
4	3,5	0,5	0,25	0,071
1	1	0	0	0,000
1	1	0	0	0,000
1	1	0	0	0,000
1	1	0	0	0,000
TOTAL				0,177

Elaborado por: El Investigador

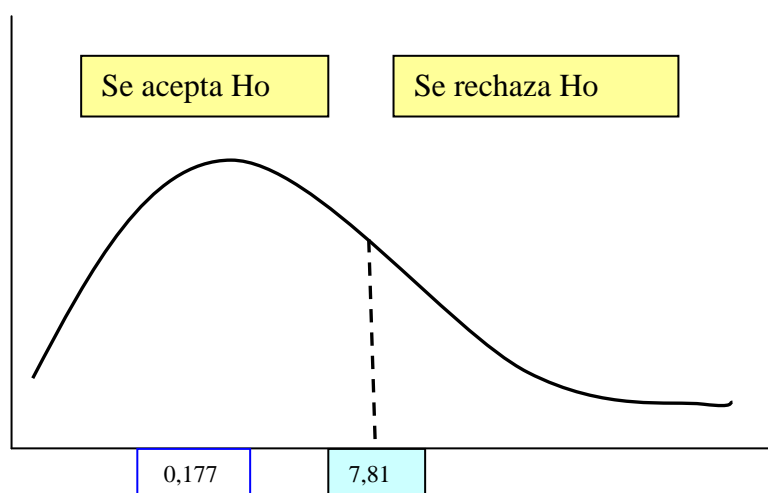
Fuente: Encuesta

χ^2 - **Valor Crítico**

$\chi^2_{0.05, 3} = 7.81$

GRAFICO N° 31 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS



Elaborado por: El Investigador

Fuente: Encuesta

4.3.8. Conclusión

El valor de X^2 de 0.177 como podemos observar en el gráfico anterior cae en la zona de aceptación por lo que se acepta la H_0 , y con esto se ratifica que en opinión de los centros y clínicas anti-adicciones y del personal de la empresa, una adecuada planificación estratégica influye y ayuda a la toma de decisiones gerenciales correctas para lograr un crecimiento empresarial.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Para los centros y clínicas anti-adicciones es importante contar con un diseño de planificación estratégica en la toma de decisiones.

Para el personal es importante realizar un análisis organizacional y estratégico de la empresa.

El personal espera un crecimiento económico de la empresa para de esta manera ellos poder mejorar su calidad de vida y estabilidad laboral.

Para los centros y clínicas anti-adicciones y para el personal el tener estrategias de marketing es algo fundamental en el crecimiento de las ventas.

Para el personal es relevante tener incentivos por cumplimientos de metas.

5.2. RECOMENDACIONES

Elaborar la planificación estratégica de fácil aplicación que sea una excelente herramienta gerencial en la toma de decisiones.

Se debe incluir en el modelo de planificación estratégica, herramientas gerenciales en la toma de decisiones, que sean un aporte al nivel directivo de la empresa.

La gerencia debe hacer cumplir los rangos y especificaciones de cada cargo y mejorar nivel organizativo de la empresa a través de la creación de un reglamento interno debidamente legalizado e inscrito en el Ministerio de Trabajo.

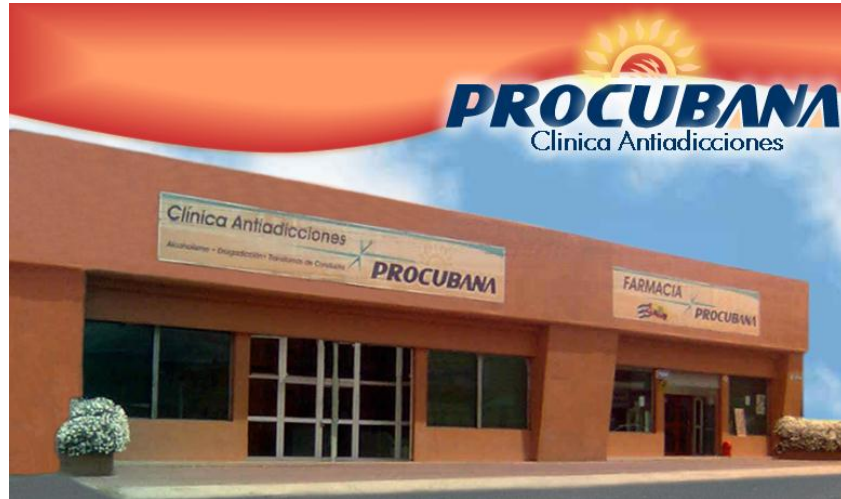
Procubana Cía. Ltda. en miras de tener un crecimiento económico debe orientarse en brindar mayores beneficios a su personal y un pilar fundamental de esto debe ser el nivel de organización interna.

Procubana Cía. Ltda. espera brindar un servicio de alta calidad por lo que tendrá que promocionar los mismos debidamente con estrategias de marketing que justifiquen el costo-beneficio de las mismas.

La empresa debería establecer metas cumplimientos en calidad, servicio y promoción de la clínica, para de esta manera crear un incentivo a los trabajadores por cumplimiento de dicha meta. De tal manera que al producir el objetivo deseado obtenga más utilidad la empresa y haga participe en parte a sus colaboradores.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA



“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CLÍNICA ANTI-ADICCIONES PROCUBANA CÍA. LTDA”.

AMBATO – ECUADOR

2011

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

Título: “Diseño de la Planificación Estratégica para la Clínica Anti-adicciones Procubana Cía. Ltda”.

Empresa en la cual desarrolla: Clínica Anti-Adicciones Procubana Cía. Ltda”.

Beneficiarios: Propietarios, empleados, pacientes y comunidad en general.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Huachi Chico

Calle: Av. José Peralta Km 1 vía a Guaranda.

Duración del Proyecto: 2 años.

Fecha estimada de inicio: Octubre 2011.

Fecha estimada de Finalización: Octubre 2013.

Equipo Técnico Responsable:

CARGO:	NOMBRE
Investigador	Catherine Ramos.
Gerente	Sr. Paco Escobar.

Administrador

Sra. Diana Escobar.

Tutor:

Ing. MBA Héctor Ruiz.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Se debe reconocer que a las empresas de servicios, el mercado exige conocimientos que conduzcan a formular estrategias para evitar pérdidas, es muy importante identificar con rapidez y de manera correcta las necesidades y deseos de los pacientes, así mismo estar dispuestos a proponer soluciones, es por ello que el empresario moderno debe estar bien informado de la cantidad de hechos que se producen a su alrededor y que pueden ser de gran interés para el buen funcionamiento de su entidad.

El mundo que vivimos actualmente está enmarcado más de preguntas, que de respuestas, para esta investigación se plantea las siguientes dudas:

¿Hacia dónde quiere ir la Clínica Anti-Adicciones Procubana Cía. Ltda.?”?

¿Cómo se va a lograr?

¿Con quién lo va a realizar?

¿Cómo van a afrontar la competencia?

Interrogantes que la adecuada aplicación de un Plan Estratégico como el que se plantea en esta investigación deben ser respondidos, lo que permitirá asegurar la competitividad presente y futura de la organización analizando la propia situación interna y anticipando la evolución del entorno.

La Planificación Estratégica trata con el porvenir de las situaciones actuales, observar la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección, por esta razón esta entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Para la aplicación del Modelo de Planificación Estratégica, para reducir la

deficiente toma de decisiones se debe contar con el apoyo incondicional de los involucrados en la implementación, los mismos que deben estar orientados en un proceso de reflexión profundo de todos los miembros de la organización, sin excepción participen, y se comprometan a generar una nueva cultura de innovación.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se ha diseñado con el fin de proporcionar a la Clínica Anti-Adicciones Procubana Cía. Ltda. una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, que le permita mejorar en forma más acertada las decisiones que se adoptan dentro de la empresa, las mismas que consientan visualizar el futuro de la organización, adoptándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

De la investigación realizada respecto a la situación actual de la Clínica Anti-Adicciones Procubana Cía. Ltda., se concluye que la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica contribuirá de manera satisfactoria a la entidad en lo que refiere al área administrativa mejorando los niveles de rentabilidad, así como también permitirá evaluar el estado actual de la empresa y tomar decisiones acertadas para un mejor futuro (Visión).

De igual forma en lo que se refiere al cliente interno como externo así como sus accionistas, estará orientado siempre a la satisfacción total de los mismos lo que permitirá que éstos queden encantados, en cuanto al proceso interno; el contar con esta herramienta permitirá monitorear, controlar y evaluar los niveles de productividad. Finalmente, respecto al personal de la empresa, este permitirá mayores niveles elevados de liderazgo de su personal, así como el desarrollo profesional y organizacional de la entidad.

El definir la misión, visión, valores organizacionales, objetivos globales y estrategias mediante el plan estratégico, permitirá obtener el desarrollo y crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo gracias a la operatividad del Plan de Acción; el mismo que deberá ser difundido adecuadamente para obtener el compromiso de sus clientes internos, externos y accionistas. Es por ello que un Plan Estratégico se constituye en una herramienta importante para la empresa que permitirá alcanzar los resultados esperados.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar la Planificación Estratégica, para la Clínica Anti-Adicciones Procubana Cía. Ltda.”

6.4.2. Objetivos Específicos.

- ✘ Construir la cultura corporativa de la Clínica Anti-Adicciones Procubana Cía. Ltda” en base a la planificación.
- ✘ Realizar un análisis FODA para determinar posibles estrategias que le permita ser competitiva a la Clínica Anti-Adicciones Procubana Cía. Ltda.
- ✘ Elaborar las diversas matrices del Plan estratégico que permita armar el Plan de Acción.

6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

a) Administrativa

La propuesta es factible según el análisis organizacional, porque los accionistas de la clínica consientes de que la empresa necesita replantear el servicio y ofrecer un mejoramiento, que adopte una posición más agresiva para conservar y conquistar nuevos espacio en el mercado, están dispuestos a enfrentar con gran responsabilidad y realizar esfuerzos necesarios a fin de mejorar su desempeño, a través de la aplicación de una Planificación Estratégica.

b) Legal

No existe limitación alguna referente a la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica, por el contrario no es justificable oponerse al cambio, más aún cuando es en beneficio de una entidad, la misma que orientará con la participación efectiva de los involucrados en la gestión.

c) Económica

La inversión que representa la aplicación de un modelo de Planificación Estratégica, según sus directivos ésta dentro del presupuesto y planes de la entidad, considerando que la inversión tendrá un gran retorno, en el mediano plazo.

d) Análisis Socio Cultural.

La propuesta es viable según el análisis socio cultural, por que estará aportando a que exista una sociedad mejor, buscando la reducción de daños individuales y sociales, construyendo las alternativas en un proceso que requiere la participación de múltiples actores sociales: instituciones de justicia y seguridad, educadores, profesionales de la salud, líderes espirituales, la familias, y comunidades,

constituyéndose así, en pionera en la implementación de soluciones innovadores para el tratamiento de las drogas.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

Según el modelo de la Planificación Estratégica realizado para la empresa FASNOTEQ NOVEDADES TECNOLÓGICAS S.A.”, por la Srta. Mercedes Álvarez, en la misma se describe como realizar un Plan Estratégico de manera detallada. Al ser ésta propuesta un tema similar, nos apoyaremos de la misma fundamentación que se propone en el enfoque desarrollado por el profesor Stephen Robbins, el cual en su libro “Administración Teoría y Práctica”, señala que el proceso de la Planeación Estratégica está comprendida por ocho pasos que son:

1. Definir la misión y visión de la organización.- definir el propósito de la empresa, de esta forma brinda fuerza a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio.
2. Establecer objetivos.- son el fundamento de cualquier programa de planeación. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos.
3. Analizar los recursos de la organización.- el análisis de los recursos de la organización debe revelar su ventaja competitiva que tiene sobre sus competidores presentes y futuros.
4. Examinar el ambiente.- para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos, y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización.
5. Hacer predicciones.- la posible ocurrencia de los eventos futuros, incluyen factores externos e internos de la organización.

6. Oportunidades y riesgos.- analizar las oportunidades y riesgos dentro del ambiente de la organización en que se desarrolla.
7. Identificar y evaluar estrategias alternativas.- la administración debe buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación de la organización.
8. Seleccionar la estrategia.- seleccionar una estrategia consiente con la misión y objetivos de la organización y debe corresponder bien a sus capacidades.

Esto permitirá a las empresas definir un proceso continuo, flexible e integral, que genere una capacidad de dirección. Capacidad que de a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

6.7. METODOLOGÍA (MODELO OPERATIVO)

“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CLÍNICA ANTI-ADICCIONES PROCUBANA CÍA. LTDA”.

Para el desarrollo de la propuesta es indispensable realizar un buen diagnóstico empresarial que ayudará a la empresa a ver su situación actual y de ésta manera orientarse en el cumplimiento de sus metas y objetivos hacia el futuro.

Iniciaremos esta propuesta por definir la Cultura Corporativa de la Organización.

6.7.1. Misión Institucional.

La clínica de Rehabilitación Procubana Cia. Ltda. es una institución interdisciplinaria con atención especializada y personalizada para los pacientes con problemas de consumo indebido de sustancias estupefacientes y psicotrópicas donde predominen los valores éticos que ayuden al desarrollo y crecimiento personal, familiar y reinserción social del paciente.

Misión Propuesta.- Consientes que la Misión debe ser la norma de conducta diaria de quienes sean parte de ésta gran Familia, la misma deberá ser memorizada por todos los clientes internos, por lo que consideramos importante reducir en texto pero mantener la esencia del negocio, para el efecto responderemos a solo 3 preguntas, así :
¿Qué hace? Atender Profesional y medicamento

¿Para Quién es? a pacientes con problemas de conducta

¿Factor Diferenciador? en un ambiente agradable con amor y respeto.

Misión.- Atender Profesional y Medicamento a pacientes con problemas de conducta en un ambiente agradable con amor y respeto.

6.7.2. Visión Institucional

La clínica de Rehabilitación Procubana Cia. Ltda. será un ente de referencia sobre la prevención y rehabilitación de personas dependientes a sustancias estupefacientes y psicotrópicas por lo que se convertirá en la mejor Clínica de Rehabilitación del Centro del país, por sus niveles de excelencia y eficacia y por ser un servicio garantizado

Será también sugerida ya que consideramos debería incluirse el año y su impacto con la sociedad, dejando claro que Visión al ser un sueño a futuro debe ser amplia y detallada, no necesariamente memorizada por los clientes internos , así :

Visión Propuesta.

La clínica de Rehabilitación Procubana Cia. Ltda. será en el 2014 la mejor Clínica de Rehabilitación del Centro del país, siendo un ente de referencia sobre la prevención y rehabilitación de personas dependientes a sustancias estupefacientes y psicotrópicas; su talento humano tendrá conocimientos, habilidades, valores con vocación de servicio a la sociedad; sus recursos tecnológicos, materiales y financieros serán manejados con excelencia y eficacia contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de las familias de nuestros pacientes.

6.7.3. Valores Corporativos

LEALTAD.- Compromiso con la institución y, en la adversidad, defender con pasión y fidelidad su esencia. Poner a favor de la institución capacidad, entusiasmo, devoción, colaboración noble y desinteresada.

RESPONSABILIDAD.- Es la virtud asociada con la obligación que se tiene de cumplir con todas las actividades cotidianas, que a la vez induce a hacer bien las cosas y cumplir las expectativas e incluso superarlas. Todo esto implica enfrentar el resultado de las acciones y las decisiones que se tomen.

UNIDAD.- Actuar como si se fuese uno, en un ambiente de integración, amistad y leal colaboración donde el espíritu solidario es el factor que permite sumar esfuerzos para multiplicar logros. Es decir, mantener un equipo de trabajo unido bajo valores eternos de responsabilidad personal y colectiva, respeto, lealtad y/o dedicación a los demás miembros, en el entendido de que cada una de las actividades que se desarrollan en la Clínica son indispensables e inciden unas sobre otras.

INTEGRIDAD.- Cualidad de rectitud y honestidad en el comportamiento del individuo; se refiere a actuar de manera congruente, sin engaños, ni falsedades o hipocresías.

HONESTIDAD.- Permite comprender que el ser humano es perfectible y reconocer los límites del saber, lo que ayuda a crear conciencia y tomar acción.

HONRADEZ.- Cualidad de una persona que actúa con justicia, con apego a la moral y según la ley; se comporta rectamente y de acuerdo con la verdad.

JUSTICIA.- Ayuda a proceder con equidad e imparcialidad, a no tener una actitud prejuiciosa y a actuar sin favoritismos o preferencias.

RESPECTO.- La interacción con los demás conlleva a no rebasar la libertad del otro; es decir, respeto a las normas y a los diferentes miembros del equipo, paciente y familiares encontrando puntos comunes y sacrificios para el bien común.

TOLERANCIA.- Admitir las diferencias personales, sin caer en la complacencia de errores en las decisiones y actuaciones incorrectas; reconocer que los demás pueden tener concepciones diferentes a las propias, lo que posibilita el conocimiento conjunto y la convivencia armónica.

CONFIDENCIALIDAD.- Guardar reserva de hechos o información de los que se tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de las funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan.

COMPROMISO.- Con la Clínica, con el trabajo y, sobre todo, con el ser humano, con el paciente, su familia y su entorno.

HUMANISMO.- Quiere decir cultura, comprensión del hombre en sus aspiraciones y miserias; valoración de lo que es bueno, de lo que es bello y lo que es justo en la vida; fijación de las normas que rigen el mundo interior; afán de superación que lleva a “igualar con la vida el pensamiento”.

TRANSPARENCIA.- Hacer uso de los recursos asignados para cumplir las tareas de la Clínica con eficiencia y honestidad.

LIDERAZGO.- A partir del ejemplo personal, fomentar aquellas conductas que promuevan una cultura ética y de calidad en el desempeño de las labores. El mantenerse a la vanguardia no sólo en el conocimiento sino en las cualidades humanas que engrandecen el espíritu, guía el actuar y arrastran como ejemplo a seguir.

GENEROSIDAD.- Conducirse con una actitud sensible y solidaria de respeto y apoyo hacia los compañeros de trabajo y hacia la sociedad en general, especialmente con los menos favorecidos.

Valores Sugeridos basados en los conceptos anteriores, tomando en cuenta que los mismos señalados son personales del propietario, sin embargo esta propuesta es Corporativa es decir de la empresa, por lo que sugerimos los siguientes Valores Corporativos:

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.- puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido.

COMUNICACIÓN.- Una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes. En definitiva, a través de una comunicación eficaz se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, y los objetivos de una organización.

TRABAJO EN EQUIPO.- Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados.

MEJORAMIENTO CONTINUO.- La capacitación permanente del personal de la entidad permitirá una superación integral en cada área de responsabilidad, lo que generara resultados óptimos en su desempeño.

6.7.4. Creencias de la entidad

- ✘ El nombre de Clínica Pro Cubana empezó con una alianza con especialistas en rehabilitación de Cuba. Posteriormente se terminó este convenio y contrato profesionales del Ecuador.
- ✘ En el aspecto Deportivo como parte de la rehabilitación existen eventos atléticos que permiten mantener la mente sana del paciente.
- ✘ En el aspecto Religioso se cuenta con una Pastor que es el encargado de difundir el mensaje de Dios, donde los pacientes reciben orientación espiritual, más no como Religión para evitar malos entendidos.
- ✘ En el aspecto Familiar, existe una coordinación muy detallada con las familias para el tratamiento del paciente pues la rehabilitación es a la par, tanto para el paciente como para quienes son parte de su vida.
- ✘ En el aspecto Legal se cumple con todos los parámetros legales, manera especial con el ministerio de salud.
- ✘ En el aspecto Político mantiene una actitud pasiva frente a la realidad actual que vive el País
- ✘ El aspecto Medio Ambientales no recibe mucha atención por parte de los propietarios, pues su negocio en si no incide directamente en el entorno.
- ✘ El aspecto laboral merece ser fortalecido con varios incentivos que permitan a los empleados desarrollar sus acciones en un ambiente laboral agradable.
- ✘ En el aspecto Financieras las acciones económicas han sido desarrollados bajo los parámetros bajo NEC (Normas Ecuatorianas Contables), sin embargo en función de los cambios que el entorno está generando próximamente se

adaptarán a los parámetros impuestos por las NIF (Normas Internacionales Financieras).

- ✘ En la parte administrativas se está optando por contratar a una persona ajena al círculo familiar para que pueda tomar mejores decisiones administrativas de manera profesional.
- ✘ Los enfermos son curados por personas vivenciales, es decir aquellos que han pasado la experiencia de manera favorable y se han rehabilitado.
- ✘ Las visitas a los pacientes se dan conforme una planificación previa que permita la rehabilitación del paciente.

6.7.5. Políticas Institucionales

PERSONAL DE LA ENTIDAD

- ✘ Todo el personal deberá cumplir con la puntualidad y respetar el horario de trabajo de 08h00 am a 13h00 pm y de 15h00 pm a 18h00 pm.
- ✘ Los empleados que vayan a ausentarse deberán anticiparlo por lo menos con 2 días de anticipación mediante un oficio el mismo que detalle el motivo de ausencia.
- ✘ Todo empleado tendrá oportunidad de disfrutar de un debido proceso en todos los asuntos relacionados con medidas disciplinarias conforme la acción realizada.
- ✘ El personal de psicología y medicina deberá tener sus respectivas historias clínicas organizadas y en archivo digital.
- ✘ Los profesionales deberán hacer informes mensuales de su labor realizada.

- ✘ El personal que por cualquier motivo viaje fuera de la provincia o dentro de la misma, necesariamente tendrá que presentar los respectivos comprobantes de venta que justifiquen los gastos incurridos por el mismo.
- ✘ Todo el personal se comprometerá a mantener a diario la limpieza y orden de las instalaciones, conforme su respectiva área o departamento.
- ✘ Cada departamento hará énfasis en el efectivo comportamiento de los empleados a través de la publicación del manual interno de trabajo bien diseñada.
- ✘ El personal deberá participar por lo menos en un 80% de las reuniones y capacitaciones anuales.

GERENCIA

- ✘ Fomentar la creatividad dentro de la organización
- ✘ Implementar y trabajar con tecnología vanguardista
- ✘ Incentivar permanentemente al personal
- ✘ Ofrecer a los empleados oportunidades equitativas
- ✘ Brindar al personal de la empresa seguridad y confianza que les permita crecer personalmente por medio de su trabajo.
- ✘ Desarrollar un trabajo en equipo enérgico.
- ✘ Integración dinámica del recurso humano.

- ✘ Incentivos a la calidad y al cumplimiento de objetivos.

6.7.6. Análisis FODA de CLÍNICA ANTIADICCIONES PROCUBANA.

6.7.6.1. Análisis Interno

FORTALEZAS.

F1: Infraestructura e Instalaciones Adecuadas.- Cuenta con instalaciones excelentes en un ambiente estructural adecuado con habitaciones cómodas, canchas deportivas, piscina, gimnasio, biblioteca, cocina, comedores, etc. para aplicar el tratamiento.

F2: Posición Geográfica Estratégica (Centro del País).- La clínica se encuentra ubicada justo en un lugar estratégico del país ya que los niveles más altos de problemas de adicciones se encuentran en las provincias de Tungurahua, Pichincha y Guayaquil.

F3: Empresa legalizada Formal.- La Clínica cuenta con los permisos necesarios para prestar sus servicios.

F4: Soporte en la Cadena de Valor.- Además de prestar sus servicios de Rehabilitación, la clínica cuenta con una farmacia.

F5: Alianzas Familiares.- Al ingresar al paciente a la clínica conversan con los familiares para realizar terapias también con ellos y detectar cual es el problema, de tal manera que ellos nos puedan ayudar a recuperación.

DEBILIDADES.

D1: Inestabilidad Laboral.- Existe gran rotación de personal y de los profesionales, por descoordinación gerencial.

D2: Desactualización Profesional del personal.- Algunos de los profesionales, no tiene conocimientos sólidos o suficiente experiencia en el tratamiento de adicciones.

D3: Problemas de liquidez.- La clínica ha realizado una inversión muy grande en sus instalaciones, por lo que se ha quedado con poca liquidez.

D4: Desconocimiento de las Funciones.- Existe un manual de funciones, pero no se le difunde adecuadamente. Y tampoco este no se encuentra legalizado en el Ministerio de Trabajo, para de esta manera pueda tener validez legal.

D5 Imagen Corporativa Debilitada.- Existen demandas en contra de la clínica, pero es algo que ente tipo de negocios, suele pasar, por manipulación de los pacientes hacia sus familiares para evitar el encierro al cual son sometidos aproximadamente seis meses.

6.7.6.2. Análisis Externo

OPORTUNIDADES.

O1: Incremento de la Demanda de Pacientes.- Existen factores que provocan que exista personas que caen en adicción como son; la independencia profesional de la mujer que descuida la crianza de niños y jóvenes, la migración, crecimiento poblacional, entre otros. Por estos motivos se ha incrementado la demanda de los pacientes.

O2: Captar profesionales con experiencia.- A nivel nacional, existen profesionales que tienen experiencia en tratar personas con adicciones.

O3: Obtener Créditos Hipotecarios.- La clínica tiene excelentes instalaciones propias.

O4: Mejoramiento de la Calidad de Vida de los pacientes.- El tratamiento debe estar orientado a una terapia continua de pacientes y familiares que permita mejorar su calidad de vida.

O5: Kaizen en la Empresa.- Con la experiencia adquirida por la clínica, se debe orientar a un seguimiento pos salida de sus pacientes para dar servicio de mejoramiento continuo.

AMENAZAS.

A1: Mala publicidad por conflictos legales.- Las demandas legales se dieron a conocer en un medio de comunicación a nivel nacional.

A2: Desinterés de los Accionistas.- Por las diversas actividades que poseen los accionistas, existe un desinterés en el manejo de la clínica.

A3: Influencia del Ministerio de Salud.- Por no acatar todas las recomendaciones que cada año hace el Ministerio mediante una inspección o por no cumplir con la base legal establecidas por Ministerio de Salud los mismos pueden negar todos los permisos necesarios para el funcionamiento de la clínica.

A4: Competencia.- En la actualidad por la demanda de pacientes que existe en nuestro medio, la competencia se ha incrementado con Centros de Rehabilitación.

A5: Crisis Económica actual.- En la actualidad por la forma de gobernar que tenemos en nuestro país existe una incertidumbre económica, política y social, esto puede afectar que las personas adictas ya no utilicen los servicios de una clínica de rehabilitación por falta de recursos.

6.7.6.3. Matriz de Acciones Estratégicas F.O

MATRIZ F.O.

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

TABLA N° 25: MATRIZ F.O. (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES).

OPORTUNIDADES	
O1:	Incremento de la Demanda de Pacientes.
O2:	Captar profesionales con experiencia.
O3:	Obtener Créditos Hipotecarios.
O4:	Mejoramiento de la Calidad de Vida de los pacientes.
O5:	Kaizen en la Empresa.

FORTALEZAS	
F1:	Infraestructura e Instalaciones Adecuadas
F2:	Posición Geográfica Estratégica (Centro del País)
F3:	Empresa legalizada Formal.
F4:	Soporte en la Cadena de Valor(Farmacia)
F5:	Alianzas Familiares

RESULTADOS MATRIZ F.O.

		VALORES
F	= FACIL	23
D	= DIFICIL	1
De	= DESAFIANTE	1
Imp	= IMPOSIBLE	0
TOTAL		25

RELACION	F	D	De	Imp
F1.O1		1		
F1.O2	1			
F1.O3	1			
F1.O4	1			
F1.O5	1			
F2.O1	1			
F2.O2	1			
F2.O3	1			
F2.O4	1			
F2.O5	1			
F3.O1	1			
F3.O2	1			
F3.O3	1			
F3.O4	1			
F3.O5	1			
F4.O1	1			
F4.O2	1			
F4.O3	1			
F4.O4	1			
F4.O5	1			
F5.O1	1			
F5.O2	1			
F5.O3			1	
F5.O4	1			
F5.O5	1			
Sumatoria	23	1	1	0

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)
Fuente: F.O.D.A. de CLINICA PROCUBANA

6.7.6.4. Matriz de Acciones Estratégicas F.A.

MATRIZ F.A.

FORTALEZAS Y AMENAZAS

TABLA N° 26: MATRIZ F.A. (FORTALEZAS Y AMENAZAS)

AMENAZAS	
A1:	Mala publicidad por conflictos legales
A2:	Desinterés de los Accionistas.
A3:	Influencia del Ministerio de Salud.
A4:	Competencia
A5:	Crisis Económica actual

FORTALEZAS	
F1:	Infraestructura e Instalaciones Adecuadas
F2:	Posición Geográfica Estratégica (Centro del País)
F3:	Empresa legalizada Formal.
F4:	Soporte en la Cadena de Valor(Farmacia)
F5:	Alianzas Familiares

RELACIÓN	F	D	De	Imp
F1.A1			1	
F1.A2			1	
F1.A3	1			
F1.A4	1			
F1.A5	1			
F2.A1	1			
F2.A2			1	
F2.A3	1			
F2.A4			1	
F2.A5			1	
F3.A1		1		
F3.A2	1			
F3.A3	1			
F3.A4			1	
F3.A5			1	
F4.A1			1	
F4.A2	1			
F4.A3	1			
F4.A4	1			
F4.A5	1			
F5.A1	1			
F5.A2	1			
F5.A3			1	
F5.A4			1	
F5.A5			1	
Sumatoria	13	1	11	0

RESULTADOS MATRIZ F.A.

		VALORES
F	= FACIL	13
D	= DIFICIL	1
De	= DESAFIANTE	11
Imp	= IMPOSIBLE	0
	TOTAL	25

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)
Fuente: F.O.D.A. de CLINICA PROCUBANA

6.7.6.5. Matriz de Acciones Estratégicas D.O.

MATRIZ D.O.

DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

TABLA N° 27: MATRIZ D.O. (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES).

OPORTUNIDADES	
O1:	Incremento de la Demanda de Pacientes.
O2:	Captar profesionales con experiencia.
O3:	Obtener Créditos Hipotecarios.
O4:	Mejoramiento de la Calidad de Vida de los pacientes.
O5:	Kaizen en la Empresa.

DEBILIDADES	
D1:	Inestabilidad Laboral
D2:	Desactualización Profesional del personal.
D3:	Problemas de liquidez.
D4:	Desconocimiento de las Funciones
D5:	Imagen Corporativa Debilitada.

RESULTADOS MATRIZ D.O.

		VALORES
F	= FACIL	0
D	= DIFICIL	16
De	= DESAFIANTE	9
Imp	= IMPOSIBLE	0
	TOTAL	25

RELACIÓN	F	D	De	Imp
D1.O1		1		
D1.O2		1		
D1.O3			1	
D1.O4		1		
D1.O5		1		
D2.O1		1		
D2.O2			1	
D2.O3			1	
D2.O4		1		
D2.O5		1		
D3.O1		1		
D3.O2		1		
D3.O3		1		
D3.O4		1		
D3.O5		1		
D4.O1			1	
D4.O2			1	
D4.O3			1	
D4.O4			1	
D4.O5			1	
D5.O1		1		
D5.O2		1		
D5.O3			1	
D5.O4		1		
D5.O5		1		
Sumatoria	0	16	9	0

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: F.O.D.A. de CLINICA PROCUBANA

6.7.6.6. Matriz de Acciones Estratégicas D.A.

MATRIZ D.A.

DEBILIDADES Y AMENAZAS

TABLA N° 28: MATRIZ D.A. (DEBILIDADES Y AMENAZAS)

AMENAZAS	
A1:	Mala publicidad por conflictos legales
A2:	Desinterés de los Accionistas.
A3:	Influencia del Ministerio de Salud.
A4:	Competencia
A5:	Crisis Económica actual

DEBILIDADES	
D1:	Inestabilidad Laboral
D2:	Desactualización Profesional del personal.
D3:	Problemas de liquidez.
D4:	Desconocimiento de las Funciones
D5:	Imagen Corporativa Debilitada.

RESULTADOS MATRIZ D.A.

		VALORES
F	= FACIL	0
D	= DIFICIL	6
De	= DESAFIANTE	19
Imp	= IMPOSIBLE	0
TOTAL		25

RELACIÓN	F	D	De	Imp
D1.A1		1		
D1.A2		1		
D1.A3			1	
D1.A4			1	
D1.A5			1	
D2.A1			1	
D2.A2			1	
D2.A3			1	
D2.A4			1	
D2.A5			1	
D3.A1		1		
D3.A2		1		
D3.A3			1	
D3.A4			1	
D3.A5			1	
D4.A1			1	
D4.A2			1	
D4.A3			1	
D4.A4			1	
D4.A5			1	
D5.A1		1		
D5.A2		1		
D5.A3			1	
D5.A4			1	
D5.A5			1	
Sumatoria	0	6	19	0

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)
Fuente: F.O.D.A. de CLINICA PROCUBANA.

6.7.6.7. Análisis de las matrices de acciones estratégicas

Luego de relacionar cada uno de los elementos (factores internos y externos), dándoles una calificación de fácil, difícil, desafiante e imposible, en cada una de las cuatro matrices elaboradas anteriormente, se presenta a continuación un análisis de los cruces más importantes según el criterio del investigador.

Matriz F.O. (Fortalezas y oportunidades)

Fortaleza – F1 Infraestructura e Instalaciones Adecuadas

Oportunidad – O2 Incremento de la Demanda de Pacientes.

- Al ser nuestra infraestructura la mayor fortaleza, debido a que las instalaciones son de primera, teniendo incluso piscina, sauna turco, y canchas deportivas, las instalaciones abastecen hasta 80 personas; debemos aprovechar esto captando el incremento que existe en la demanda del servicio que oferta la clínica, debido a que cuando un familiar del adicto lo quiere internar, lo primero en que se fija es en las instalaciones. A la relación de estos dos aspectos se los califica como DIFÍCIL, observando que dicha variable dentro de la matriz se encuentra con el puntaje (1) en difícil y es algo relevante a solucionar.

Matriz F.A. (Fortalezas y amenazas)

Fortaleza – F4 Empresa legalizada Formal

Amenaza – A4 Mala publicidad por conflictos legales

- Al tener la clínica todos los permisos en regla y principalmente el del ministerio de salud, se puede demostrar que se está cumpliendo con la base legal y humanística para brindar el servicio y de esta manera se puede

combatir los problemas legales temporales que está atravesando. Por ende la relación de estos dos aspectos se los califica como DIFICIL, observando que dicha variable dentro de la matriz tiene el puntaje (1) y es algo importante a solucionar.

Matriz D.O. (Debilidades y oportunidades)

Debilidad – D3 Problemas de liquidez

Oportunidad – O2 Obtener Créditos Hipotecarios

- La clínica tiene la oportunidad de obtener un crédito hipotecario a pesar de su falta de rentabilidad por ser sus instalaciones propias y con esto poder combatir la falta de liquidez que le perjudica en el cumplimiento de sus obligaciones, por ello la calificación esta dentro de DIFICIL, que en la matriz tiene su más alta puntuación (16).

Matriz D.O. (Debilidades y Amenazas)

Debilidad – D2 Inestabilidad Laboral

Amenaza – A1 Desinterés de los Accionistas

- Existe inestabilidad laboral por el poco interés que tienen en el aspecto laboral y de las funciones del personal los accionistas de la clínica, esta tendencia debe cambiar, razón por la cual la relación de estos dos aspectos se los califica como DIFICIL, que en la matriz esto tiene un puntaje de (6).

6.7.6.8. Evaluación Numérica de las Matrices de Acciones Estratégicas

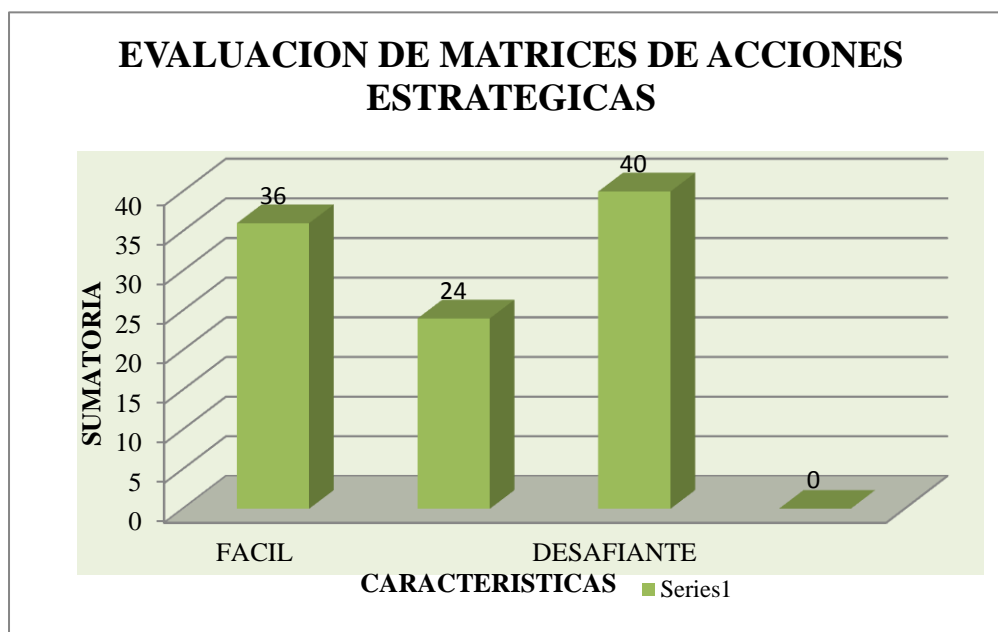
TABLA N° 29: EVALUACIÓN NUMÉRICA DE LAS MATRICES DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.

CARACTERISTICAS	MATIRZ				SUMATORIA
	F.O.	F.A.	D.O.	D.A.	
FACIL	23	13	0	0	36
DIFICIL	1	1	16	6	24
DESAFIANTE	1	11	9	19	40
IMPOSIBLE	0	0	0	0	0
SUMATORIA	25	25	25	25	

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matrices de acciones estratégicas

GRÁFICA N° 32: "Matrices de acciones estratégicas"



Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matrices de acciones estratégicas

6.7.6.9. Matriz de Impacto

TABLA N° 30: MATRIZ DE IMPACTO.

		Alto Impacto	Medio Impacto	Bajo Impacto								
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">VALORACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ALTO IMPACTO</td> <td>= 5</td> </tr> <tr> <td>MEDIO IMPACTO</td> <td>= 3</td> </tr> <tr> <td>BAJO IMPACTO</td> <td>= 1</td> </tr> </tbody> </table>					VALORACION		ALTO IMPACTO	= 5	MEDIO IMPACTO	= 3	BAJO IMPACTO	= 1
VALORACION												
ALTO IMPACTO	= 5											
MEDIO IMPACTO	= 3											
BAJO IMPACTO	= 1											
F	F1:	Infraestructura e Instalaciones Adecuadas	5									
	F2:	Posición Geográfica Estratégica (Centro del País)	5									
	F3:	Empresa legalizada Formal.	5									
	F4:	Soporte en la Cadena de Valor(Farmacia)	5									
	F5:	Alianzas Familiares	5									
O	O1:	Incremento de la Demanda de Pacientes.	5									
	O2:	Captar profesionales con experiencia.	5									
	O3:	Obtener Créditos Hipotecarios.	5									
	O4:	Mejoramiento de la Calidad de Vida de los pacientes.	5									
	O5:	Kaizen en la Empresa.	5									
D	D1:	Inestabilidad Laboral		3								
	D2:	Desactualización Profesional del personal.	5									
	D3:	Problemas de liquidez.	5									
	D4:	Desconocimiento de las Funciones		3								
	D5:	Imagen Corporativa Debilitada.	5									
A	A1:	Mala publicidad por conflictos legales	5									
	A2:	Desinterés de los Accionistas.		3								
	A3:	Influencia del Ministerio de Salud.	5									
	A4:	Competencia		3								
	A5:	Crisis Económica actual		3								
SUMATORIA			75	15	0							

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de impacto

6.7.6.9.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos

TABLA N° 31: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

Nivel de Impacto	Amenaza Medio Impacto	=	1	Peso o probabilidad de ocurrencia	Alto	=	5
	Amenaza Alto Impacto	=	2		Medio	=	3
	Oportunidad Medio Impacto	=	3		Bajo	=	1
	Oportunidad Alto Impacto	=	4				

Ordinal		Impacto de valoración	Peso	Ponderación	Valor
	AMENAZAS				
1	A1: Mala publicidad por conflictos legales	2	5	0,15	0,29
2	A2: Desinterés de los Accionistas.	1	3	0,09	0,09
3	A3: Influencia del Ministerio de Salud.	2	5	0,15	0,29
4	A4: Competencia	1	3	0,09	0,09
5	A5: Crisis Económica actual	1	1	0,03	0,03
	OPORTUNIDADES				
1	O1: Incremento de la Demanda de Pacientes.	4	3	0,09	0,35
2	O2: Captar profesionales con experiencia.	3	3	0,09	0,26
3	O3: Obtener Créditos Hipotecarios.	4	5	0,15	0,59
4	O4: Mejoramiento de la Calidad de Vida de los pacientes.	4	3	0,09	0,35
5	O5: Kaizen en la Empresa.	4	3	0,09	0,35
	SUMATORIA		34	1,00	2,71

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de evaluación de factores externos

6.7.6.9.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos

TABLA N° 32: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

Nivel de Impacto	Debilidad Alto Impacto	=	1	Peso o probabilidad	Alto	=	5	
	Debilidad Medio Impacto	=	2	de ocurrencia	Medio	=	3	
	Fortaleza Medio Impacto	Fortaleza	=	3		Bajo	=	1
	Alto Impacto	=	4					

Ordinal		Impacto de valoración	Peso	Ponderación	Valor
	FORTALEZAS				
1	F1: Infraestructura e Instalaciones Adecuadas	4	5	0,13	0,50
2	F2: Posición Geográfica Estratégica (Centro del País)	4	5	0,13	0,50
3	F3: Empresa legalizada Formal.	4	5	0,13	0,50
4	F4: Soporte en la Cadena de Valor(Farmacia)	4	5	0,13	0,50
5	F5: Alianzas Familiares	4	5	0,13	0,50
	DEBILIDADES				
1	D1: Inestabilidad Laboral	1	3	0,08	0,08
2	D2: Desactualización Profesional del personal.	1	3	0,08	0,08
3	D3: Problemas de liquidez.	1	3	0,08	0,08
4	D4: Desconocimiento de las Funciones	1	3	0,08	0,08
5	D5: Imagen Corporativa Debilitada.	1	3	0,08	0,08
	SUMATORIA		40	1,00	2,88

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de evaluación de factores internos

6.7.6.9.3. Tendencia del Plan Estratégico

TABLA N° 33: TENDENCIA DEL PLAN ESTRATÉGICO.

		FACTORES INTERNOS		
		ALTO (3.00 - 4.00)	MEDIO (2.00 - 2.99)	BAJO (3.00 - 4.00)
FACTORES EXTERNOS	ALTO (3.00 - 4.00)	CREZCA Y DESARROLLE I	CREZCA Y DESARROLLE II	RESISTA III
	MEDIO (2.00 - 2.99)	CREZCA Y DESARROLLE IV	PERSISTA V Factor Externo: 2.71 Factor Interno: 2.88	COSECHE O ELIMINE VI
	BAJO (3.00 - 4.00)	RESISTA VII	COSECHE O ELIMINE VIII	COSECHE O ELIMINE IX

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Tendencia del plan estratégico

6.7.6.9.4. Análisis de la matriz de tendencia

Una vez obtenidos los resultados con las matrices de acciones estratégicas se pudo comprobar que el panorama de la empresa tiende a ser **DESAFIANTE** con una puntuación de **40** y al relacionarla con los datos obtenidos por la matriz de factores internos y externos presenta una relación de semejanza en la que se destaca la gestión **PERSISTA** ubicada en el 5to cuadrante, la cual nos permite identificar la posición de crecimiento en la que se encuentra la empresa.

Lo anteriormente señalado reitera que el presente trabajo debe ser aplicado y evaluado periódicamente verificando el desarrollo del mismo en donde todos los miembros de la organización participen totalmente. Los resultados obtenidos de las matrices de factores internos **2.88** y externos **2.71** nos permiten identificar la posición de crecimiento en la que se encuentra la organización, lo que nos guía para comprender que las acciones de interacción entre externo y el interno de los entes y la habilidad de estos, deben actuar de manera pro activa configurando estrategias que nos permitan aprovechar nuestras fortalezas internas y las oportunidades externas.

Todo esto nos permite percibir que las acciones hasta hoy tomadas y el esquema de trabajo realizado deben mantenerse en la misma línea e ir mejorando progresivamente, contando siempre con la colaboración activa de las máximas autoridades de la empresa junto con todos sus subalternos.

6.7.7. Formulación de estrategias

Consiste en buscar los diferentes caminos o acciones para lograr los objetivos estratégicos.

6.7.7.1. Matriz de Estrategias Ofensivas.

TABLA N° 34: MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

VALORACION		Muy importante = 5 Menos importante = 3 Poco importante = 1					PUNTAJE	PRIORIDAD
		Incremento de la Demanda de Pacientes.	Captar profesionales con experiencia.	Obtener Créditos Hipotecarios.	Mejoramiento de la Calidad de Vida de los pacientes.	Kaizen en la Empresa.		
OPORTUNIDADES FORTALEZAS		O1:	O2:	O3:	O4:	O5:		
F1:	Infraestructura e Instalaciones Adecuadas	5	5	5	5	3	23	
F2:	Posición Geográfica Estratégica (Centro del País)	5	3	3	3	3	17	
F3:	Empresa legalizada Formal.	5	5	5	5	5	25	I
F4:	Soporte en la Cadena de Valor(Farmacia)	3	3	5	5	5	21	
F5:	Alianzas Familiares	5	5	3	5	5	23	II
PUNTAJE		23	21	21	23	21		
PRIORIDAD			II		I			

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de estrategias ofensivas

6.7.7.2. Matriz de Estrategias Defensivas

TABLA N° 35: MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

VALORACION		Muy importante = 5 Menos importante = 3 Poco importante = 1					PUNTAJE	PRIORIDAD
		AMENAZAS	DEBILIDADES					
		Mala publicidad por conflictos legales	Desinterés de los Accionistas.	Influencia del Ministerio de Salud.	Competencia	Crisis Económica actual		
		A1:	A2:	A3:	A4:	A5:		
D1:	Inestabilidad Laboral	5	5	5	3	3	21	
D2:	Desactualización Profesional del personal.	5	3	5	5	3	21	
D3:	Problemas de liquidez.	5	5	3	5	3	21	II
D4:	Desconocimiento de las Funciones	5	5	3	5	3	21	
D5:	Imagen Corporativa Debilitada.	5	5	5	5	3	23	I
PUNTAJE		25	23	21	23	15		
PRIORIDAD		I			II	II		

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de estrategias defensivas

6.7.7.3. Matriz de Identificación de Objetivos Estratégicos.

TABLA N° 36: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

ORDINAL	CLASIFICACION	PUNTAJE	PRIORIDAD	FACTOR	CORTO PLAZO 2011	MEDIANO PLAZO 2012	LARGO PLAZO 2013
1	FORTALEZAS	25	I	Empresa legalizada Formal.	Establecer los permisos de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud para brindar el servicio.	Renovar sin problema alguno todos los permisos de funcionamiento y empezar planificación para obtener ISSO	Consolidar su prestigio Nacional a través de la Certificación ISO, que permita fortalecer la gestión administrativa con miras a ofrecer nuestros servicios a nivel internacional.
2	FORTALEZAS	23	II	Alianzas Familiares	Diagnosticar a los familiares de los pacientes para conocer sus requerimientos.	Diseñar una evaluación continua a los clientes externos para promover y afianzar el desarrollo integral de los pacientes.	Proponer un software que permita la evaluación continua para satisfacer las demanda de nuestros clientes internos y externos, convirtiendo así a la evaluación como una política empresarial.
3	OPORTUNIDADES	23	I	Mejoramiento de la Calidad de Vida de los pacientes.	Plantear un cronograma de actividades que integre al profesional - paciente - familia y contribuya a rescate sus lazos de amistad.	Desarrollar encuentros del paciente con la sociedad para fortalecer su Valor de solidaridad, previo alianzas estratégicas.	Generar cambios físicos en las instalaciones en las que desarrollamos el tratamiento para que se convierta en un espacio de libertad, tranquilidad, comodidad, armonía y contacto con la naturaleza.
4	OPORTUNIDADES	21	II	Captar profesionales con experiencia	Seleccionar y Contratar personal que sea un aporte para mejorar la Clínica.	Diseñar un plan de capacitación y entrenamiento del personal en general de manera continua como Política Institucional.	Afianzarse a nivel nacional como una empresa con tecnología vanguardista, innovadora y transformadora en los servicios y productos que oferta.

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011) Fuente: Matriz de estrategias defensivas

6.7.7.4. Matriz de Identificación de Objetivos Estratégicos

TABLA N° 37: MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

OR DINAL	CLASIFICACION	PUNTAJE	PRIORIDAD	FACTOR	CORTO PLAZO 2011	MEDIANO PLAZO 2012	LARGO PLAZO 2013
5	DEBILIDADES	23	I	Imagen Corporativa Debilitada.	Ejecutar programas de publicidad y promoción en forma periódica, para reposicionar la Marca de la empresa.	Elaborar un plan de marketing que promueva en forma eficaz los productos y servicios de la empresa con el fin de incrementar los niveles de ventas.	Fortalecer, evaluar y mejorar las acciones estratégicas emprendidas al momento de emplear el plan de marketing a través de los distintos canales de información
6	DEBILIDADES	21	II	Problemas de liquidez.	Efectuar un préstamo para solventar las necesidades actuales que presenta la Clínica.	Definir y desarrollar políticas y procedimientos de control interno que permita fortalecer la correcta acción administrativa - financiera.	Incrementar el portafolio de productos servicios que ofrece la Clínica para mejorar los ingresos, fortaleciendo la Farmacia.
7	AMENAZAS	25	I	Mala publicidad por conflictos legales	Transparentar las acciones administrativas que desarrolla la Clínica para recuperar su debilitada imagen.	Legalizar la nueva marca de la Clínica a través del IEPI para fortalecer su Imagen Pública	Realizar de manera continúa todos los trámites legales que permita el normal funcionamiento de la Clínica.
8	AMENAZAS	23	II	Competencia	Realizar un Benchmarking de los productos y servicios que ofrece la Clínica para plantear estrategias que permitan superarla.	Difundir la cultura Corporativa y el Manual de Funciones a los clientes internos para orientar mejor sus acciones que permitan cumplir con los objetivos de la organización a través de un Programa Navideño	Participar de Congresos, Foros, Encuentros Internacionales que convoquen la presencia de representantes de Centros de Rehabilitación y Adicción a nivel Nacional.

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de estrategias defensivas

6.7.8. Plan de Acción 2011

¿Para qué?	FACTOR DEL FODA ELEGIDO	CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIAS	¿Qué se debe hacer?	¿Cuándo?		¿Quién?	¿Cuánto costará?	Indicador de Evaluación
OBJETIVO				ACTIVIDADES	FECHA	DURACION	RESPONSABLE	\$	
Establecer los permisos de funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud para brindar el servicio.	Empresa legalizada Formal.	FORTALEZAS	1.- EMPRESA LEGALIZADA	1. Acudir al Ministerio de Salud, de Relaciones Laborales, Iess, Sri, Super Intendencia de Compañías, Municipio, para actualizar la documentación del normal funcionamiento de la organización.	05 de Septiembre al 09 de Septiembre de 2011	5 día	Director de la Clínica (M. Salud); Contador (Iess, Sri, Super Intendencia de Compañías, Municipio)	\$ 1.000,00	Permisos Legalizados, Certificados de las Entidades de cumplimiento de obligaciones.
				2.- Acudir a enmarcar los permisos adquiridos para exhibirlos en un lugar visible, estratégico de la empresa.	10 Septiembre de 2011	1 día	Secretaria	\$ 250,00	Factura pagada y los cuadros.
				3.- Sacar cuatro anuncios por la prensa en el mes, sobre la legalidad de la empresa para fortalecer su actual Imagen Deteriorada.	02,09,16 y 23 de Octubre de 2011	4 días	Secretaria	\$ 1.000,00	Anuncios publicados
				4.- Realizar una rueda de prensa apoyada de Testimonios Vivenciales y de un video que refleje la situación actual de la entidad.	Miércoles 26 de Octubre de 2011	1 días	Director de la Clínica, Gerente, Presidente.	\$ 1.000,00	Informativos del siguiente día. (cd de grabación.)
				5.- Visita a Medios de Comunicación para presentar la situación actual de la Clínica.	Jueves 22 y Viernes 23 de 2011	2 días	Director de la Clínica, Gerente, Presidente.	\$ 100,00	Informativos del mismo día.(cd)
				6.- Planear obtener una Certificación por entidades de Prestigio Médico para abalzar su gestión y ser reconocidos a nivel Nacional.	Enero a Diciembre de 2012	365 días	Director de la Clínica, Gerente, Presidente.	\$ 5.000,00	Certificación de reconocimiento a Nivel Nacional
				7.- Consolidar su prestigio Nacional a través de la Certificación ISO, que permita fortalecer la gestión administrativa con miras a ofrecer nuestros servicios a nivel internacional.	Enero a Diciembre de 2013	365 días	Director de la Clínica, Gerente, Presidente.	\$ 10.000,00	Certificación ISO.

Diagnosticar a los familiares de los pacientes para conocer sus requerimientos.	Alianzas Familiares	FORTALEZAS	8.- Realizar y analizar un estudio de Mercado para conocer sus necesidades , inquietudes y requerimientos	03 al 09 de Octubre	7 días	Persona externa	\$ 264,00	Datos obtenidos y Tabulados (Informe)
			9.- Socializar dichos resultados entre los personeros de la entidad.	10 de Octubre	1 día	Persona externa	\$ 0,00	Fotografías de la Socialización e Informe Final
			10.- Entregar un comunicado(en papel membretado y con sobre) de disculpas a los familiares de los pacientes para mejorar las relaciones familia-pacientes-clínica	12 de Octubre	1 día	Secretaria	\$ 50,00	Comunicado Físico, 1 fotos del momento de la entrega.
			11.- Realizar un tríptico trimestral para difundir a los clientes internos y externos las actividades realizadas.	13 y 14 de Octubre	2 días	Gerente	\$ 100,00	Tríptico.
			12.- Diseñar una evaluación continua a los clientes internos y externos para promover y afianzar el desarrollo integral de los pacientes.	Enero a Diciembre de 2012	365 días	Director de la Clínica, Gerente, Presidente.	\$ 100,00	Documentos de Evaluación.
			13.- Proponer un software que permita la evaluación continua para satisfacer las demanda de nuestros clientes internos y externos, convirtiendo así a la evaluación como una política empresarial.	Enero a Diciembre de 2013	365 días	Director de la Clínica, Gerente, Presidente.	\$ 1.000,00	Software adquirido de Evaluación
TOTAL ESTRATEGIAS OFENSIVAS							\$ 19.864,00	

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de estrategias ofensivas

¿Para qué?	FACTOR DEL FODA ELEGIDO	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS	¿Qué se debe hacer?	¿Cuándo?		¿Quién?	¿Cuánto costará?	Indicador de Evaluación
OBJETIVO				ACTIVIDADES	FECHA	DURACION	RESPONSABLE	\$	
Plantear un cronograma de actividades que integre al profesional - paciente - familia y contribuya a rescate sus lazos de amistad.	Mejoramiento de la calidad de Vida de los Pacientes.	OPORTUNIDADES	3.- CALIDAD DE VIDA	14.- Realizar una reunión entre los directivos para planificar dicho cronograma según los resultados del Estudio de Mercado.	11 de Octubre	1 día	Director de a Clínica, Gerente, Presidente	\$ 100,00	Documento con firmas de la Reunión, cronograma de actividades.
				15.- Ejecutar el programa para integrar a la familia de la Clínica Pro Cubana.	Noviembre y Diciembre de 2011	60 días	Director de a Clínica, Gerente, Presidente	\$ 1.000,00	Fotografía, Video, Facturas.
				16.- Realizar alianzas con centros médicos, equipos deportivos, hosterías, entidades educativas, entidades públicas, centros de capacitación, grupos espirituales, radios entre otros para desarrollar actividades de beneficio mutuo por un año con posibilidades de prórroga.	14 al 25 de Noviembre de 2011	11 días	Presidente	\$ 0,00	Firmas de Alianza, Fotografías, Publicaciones.
				17.- Desarrollar encuentros del paciente con la sociedad para fortalecer su Valor de solidaridad, previo alianzas estratégicas.	año 2012	365 días	Departamento Técnico	\$ 0,00	Firma de Alianzas Estratégicas, Publicaciones en la prensa.
				18.- Generar cambios físicos en las instalaciones en las que desarrollamos el tratamiento para que se convierta en un espacio de libertad, tranquilidad, comodidad, armonía y contacto con la	año 2013	365 días	Director de a Clínica, Gerente, Presidente	\$ 10.000,00	Fotografías de Antes y después de las Instalaciones y contratos.

				naturaleza.					
Seleccionar y Contratar personal que sea un aporte para mejorar la Clínica.	Captar profesionales con experiencia.	OPORTUNIDADES	4.- FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO	19.- Realizar dos publicaciones por la prensa.	03 y 10 de Octubre	Dos días.	Secretaria	\$ 200,00	Dos publicaciones
				20.- Realizar alianzas con universidades para prácticas profesionales (pasantía) por un año con posibilidades de prórroga.	07 al 11 de Noviembre de 2012.	5 días.	Gerente	\$ 100,00	Firmas de Alianza, Fotografías, Publicaciones.
				21.- Dar conferencias por parte de los médicos de la clínica , en distintas temáticas a la sociedad que permitan renovar su actitud positiva ante la vida.(Gratuito Sociedad)	05 al 09 de Diciembre de 2011	5 días	Departamento Técnico	\$ 1.000,00	Fotografías y publicaciones en la prensa
				22.- Diseñar un plan de capacitación y entrenamiento del personal en general de manera continua como Política Institucional.	Enero a Diciembre de 2012	365 días	Director de a Clínica,	\$ 9.600,00	Plan de Capacitación (sueldo anual del Director.)
				23.- Afianzarse a nivel nacional como una empresa responsable con su talento humano y sociedad; con tecnología vanguardista, innovadora y transformadora en los servicios que oferta.	Enero a Noviembre de 2013	365 días	Presidente	\$ 5.000,00	Capacitación en ISSO de todo el personal
				TOTAL ESTRATEGIAS OFENSIVAS					

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de estrategias ofensivas

¿Para qué?	FACTOR DEL FODA ELEGIDO	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS	¿Qué se debe hacer?	¿Cuándo?		¿Quién?	¿Cuánto costará?	Indicador de Evaluación
OBJETIVO				ACTIVIDADES	FECHA	DURACION	RESPONSABLE	\$	
Ejecutar programas de publicidad y promoción en forma periódica, para reposicionar la Marca de la empresa.	Imagen Corporativa Debilitada.	DEBILIDADES	5.- REPOSICIONAMIENTO DE MARCA	24.- Rediseño del Identificador visual propuesto por la Clínica.	Agosto de 2011	30 días	Diseñador Gráfico	\$ 500,00	Manual de Uso Básico de Marca (Ver Anexos)
				25.- Realizar un Focus Group (Familiares y Pacientes) para decidir el mejor el diseño entre los propuestos.	31 de Agosto de 2011	1 día	Investigador	\$ 250,00	Informe del Focus Group. (Ver Anexos)
				26.- Plantear estrategias de MKT ATL para reposicionar la marca en el mercado. Valla Publicitaria	Lunes de 2 Enero valla expuesta	1 mes	secretaria y diseñador gráfico	\$ 3.000,00	Valla que refleje la Misión y Slogan de la empresa
				27.- Participar en 2 feria locales para exponer los productos y servicios que dispone la empresa.	Fechas por definir en dos Ferias a nivel Local.	Días que dure la Feria.	Departamento Técnico.	\$ 2.000,00	los otros
				28.- Plantear estrategias de MKT BTL para reposicionar la marca en el mercado. (Vida vs Muerte)	Miércoles 01 al Viernes 10 de Febrero del 2012	10 días	Personal Contratado	\$ 1.500,00	Fotografías y Flyers que se entregara mientras la gente observa el BTL.
				29.- Elaborar un plan de marketing que promueva en forma eficaz los productos y servicios de la empresa con el fin de incrementar los niveles de ventas.	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012	365 días	Gerente y Presidente	\$ 0,00	Es parte del sueldo que devengan mensual, Plan de Marketing impreso, y desarrollado

				30.- Fortalecer, evaluar y mejorar las acciones estratégicas emprendidas al momento de emplear el plan de marketing a través de los distintos canales de información.	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013	365 días	Gerente y Presidente	\$ 0,00	Es parte del sueldo que devengan mensual, Plan de Marketing impreso, y desarrollado
Efectuar un préstamo para solventar las necesidades actuales que presenta la Clínica.	Problemas de liquidez.	DEBILIDADES	6.- FORTALECIMIENTO FINANCIERO.	31.- Acudir a Instituciones bancarias y buscar financiamiento	9 al 13 de Enero de 2012	5 días	Presidente	\$ 50,00	Solicitud Aprobada previa venia de los accionistas.
				32.- Definir y desarrollar políticas y procedimientos de control interno que permita fortalecer la correcta acción administrativa - financiera.	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012	365	Director de la Clínica y el contador	\$ 0,00	Manual de Procedimientos.
				33.- Incrementar el portafolio de productos servicios que ofrece la Clínica para mejorar los ingresos, fortaleciendo la Farmacia.	1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013	365	Director de la Clínica y el contador	\$ 5.000,00	Publicación en la prensa de la Reinauguración de la Farmacia.
					TOTAL ESTRATEGIAS DEFENSIVAS			\$ 12.300,00	

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)

Fuente: Matriz de estrategias defensivas

¿Para qué?	FACTOR DEL FODA ELEGIDO	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS	¿Qué se debe hacer?	¿Cuándo?		¿Quién?	¿Cuánto costará?	Indicador de Evaluación
OBJETIVO				ACTIVIDADES	FECHA	DURACION	RESPONSABLE	\$	
Transparentar las acciones administrativas que desarrolla la Clínica para recuperar su debilitada imagen.	Mala publicidad por conflictos legales	AMENAZAS	7.- TRANSPARENCIA EMPRESARIAL	34.- Realizar una Conferencia Motivacional con personajes conocidos (Testimonial) de la farándula para obtener fondos que permitan aplicar la Responsabilidad Social con albergues.	14 de Febrero o día de Aniversario...	1 día	Director , Gerente, Presidente	\$ 5.000,00	Publicación en la prensa
				35.- Presentar un informe de la Gestión Administrativa el día del Aniversario frente a la comunidad.	Día del Aniversario	1 día	Director.	\$ 500,00	Publicación en la prensa
				36.- Legalizar la nueva marca de la Clínica a través del IEPI para fortalecer su Imagen Pública	05 de Marzo de 2012	26 días	Presidente	\$ 1.000,00	Publicación en la Gaceta del IEPI
				37.- Realizar de manera continúa todos los trámites legales que permita el normal funcionamiento de la Clínica.	Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2013	365 días.	Director , Gerente, Presidente	\$ 0,00	Permisos Actualizados
Realizar un Benchmarking de los productos y servicios que ofrece la Clínica para plantear estrategias que permitan superarla.	COMPETENCIA	AMENAZAS	8.- BENCHMARKING	38.-Realizar encuestas a los clientes externos que permitan determinar las fortalezas y debilidades de la competencia al momento de terminar el tratamiento	Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012	365 días.	Unidad de Trabajo Social	\$ 100,00	Folder de encuestas realizadas y tabuladas.
				39.-Desarrollar permanentemente nuevos servicios con un mayor valor agregado, que superen las expectativas de los clientes en relación a los competidores.	Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012	365 días.	Unidad de Psiquiatría, Medicina y Psicología	\$ 500,00	Pago de 500 \$ a Nuevas propuestas de Productos y servicios ya aplicados con resultados luego un mes de haber sido evaluado.

				40.-Realizar estudios de Bechmarking de manera semestral para conocer los pasos que está realizando la competencia.	16 de Enero y 16 de Julio de 2012	2 veces en al año	Persona externa	\$ 1.600,00	2 Informes de Benchmarking por año.
				41.- Difundir la cultura Corporativa y el Manual de Funciones a los clientes internos para orientar mejor sus acciones que permitan cumplir con los objetivos de la organización a través de un Programa Navideño en el año 2012	23 de Diciembre de 2012	1 día	Unidad de Trabajo Social	\$ 500,00	Se difundirá y entregará impresas las funciones a cada personal.
				42.- Participar de Congresos, Foros, Encuentros Internacionales que convoquen la presencia de representantes de Centros de Rehabilitación y Adicción a nivel Nacional.	Oct-13	3 días	Director de la Clínica	\$ 500,00	Certificado de participación. (enmarcado)
					TOTAL ESTRATEGIAS DEFENSIVAS			\$ 9.700,00	
Costo total de la aplicación de un plan estratégico de la Clínica Procubana para 3 años periodo agosto 2011 - diciembre 2013								\$ 68864.00	

Elaborado por: RAMOS, Catherine (2011)
Fuente: Matriz de Estrategias Ofensivas.

6.7.9. Mapa Estratégico de Clínica Anti-adicciones Procubana Cia. Ltda.



6.7.10. ADMINISTRACIÓN

Las matrices deberán ser administradas con efectividad por parte de los que lideran esta organización en vista de que cuentan con indicadores de evaluación que no permiten, excusas ni errores, pues corre riesgo el cumplimiento de los objetivos propuestos para 3 años. Además el Plan Estratégico deberá ser cambiado una vez que finalice el año 2013, sin embargo lo que no debe cambiar son los valores personales y corporativos.

6.7.11. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La Evaluación del Plan Estratégico deberá hacerse una vez que se lo ejecute y el mismo deberá tener un monitoreo permanente para evidenciar su cumplimiento, esta actividad deberá realizarla el líder de la organización, con el compromiso firme de los accionistas quienes libre y voluntariamente comprometen su aporte de capital e intelectual para el éxito de la propuesta.

ANEXOS

ANEXO 1
RUC

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891723802001
RAZON SOCIAL: CLINICA CUBANA ECUATORIANA DE TRATAMIENTO Y REHABILITACION DE ADICCIONES PROCUBANA CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REP. LEGAL / AgENTE DE RETENCION: ESCOBAR ORTIZ PACO MARCELO
CONTADOR: SANCHEZ ALTAMIRANO DIEGO JAVIER
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 23/09/2007 FEC. CONSTITUCION: 28/09/2007
FEC. INSCRIPCION: 08/10/2007 FECHA DE ACTUALIZACION: 02/02/2008

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CENTROS DE REHABILITACION PARA PERSONAS ADICTAS A ESTUPEFACIENTES O AL

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Calle: JOSE PERALTA Número: S/N
Carretera: VIA A GUARANDA Kilómetro: 1 Referencia ubicación: A SETECIENTOS METROS DEL REDONDEL DE
HUACHI CHICO, CASA DE CUATRO PISOS, COLOR LADRILLO Email: clinicaproclubana@yahoo.es Telefono Trabajo:
032841152

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

Nº DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 ABIERTOS: 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA CERRADOS: 0



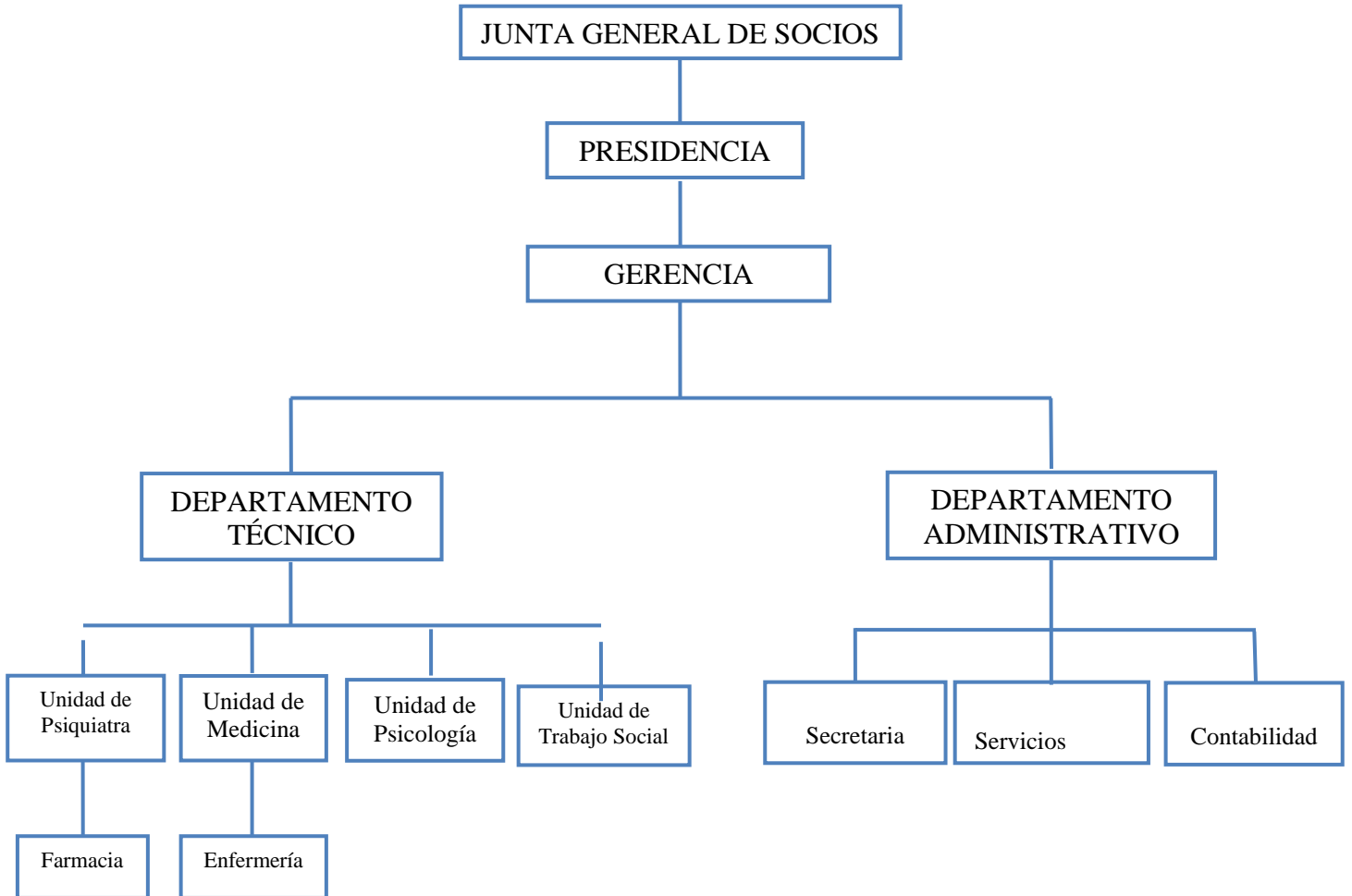
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: LEVASCO

Lugar de emisión: AMBATO AV. MANUELITA

Fecha y hora: 22/02/2008

ANEXO 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: La Empresa
Elaborado por: El investigador

ANEXO 3
ENCUESTAS

ENCUESTA 1

DIRIGIDO A: Personal del Área Administrativa de los principales Centros de Rehabilitación Adicciones del centro del país.

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia que puede tener un modelo de Planificación Estratégica en los Centros de Rehabilitación de Adicciones.

FECHA:

INSTRUCCIONES:

Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación.

Lea detenidamente antes de contestar

Califique en escala de 1 al 4 las preguntas en donde:

4.....Muy Buena o Alto

3.....Bueno o Medio

2.....Regular o Bajo

1.....Malo o Nada

- 1.- ¿Como piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un diseño adecuado de planificación estratégica?
- 2.- ¿Qué tan importante es para usted el análisis administrativo en la toma de decisiones?
- 3.- ¿En cuánto cree usted que una adecuada planificación sería un aporte al crecimiento económico de su empresa?
- 4.- ¿En qué medida cree usted que las herramientas administrativas ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado?
- 5.- ¿Con información financiera oportuna en qué medida podría mejorar el desempeño gerencial y directivo de la empresa?
- 6.- ¿En qué medida cree usted que un adecuado control del personal contribuiría a mejorar la productividad empresarial?
- 7.- ¿Al establecer funciones y rangos específicos al personal en qué medida cree usted que se puede mejorar el ambiente laboral y productivo de la empresa?
- 8.- ¿Al brindar incentivos por cumplimientos de metas al personal, en qué nivel mejoraría la capacidad en la calidad del servicio de la empresa?
- 9.- ¿Cómo calificaría usted que el nivel directivo de la empresa tenga siempre herramientas financieras adecuadas que ayuden a una adecuada planificación estratégica?
- 10.- ¿En cuánto un plan de marketing ayudaría a mejorar sus ventas y nivel de competitividad?

ENCUESTA 2

DIRIGIDO A: Personal de la Clínica de Rehabilitación de Adicciones Procubana Cía. Ltda.

OBJETIVO: Medir el nivel de importancia que da el personal a la Planificación Estratégica.

FECHA:

INSTRUCCIONES:

Por favor contestar con sinceridad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación.

Lea detenidamente antes de contestar

Califique en escala de 1 al 4 las preguntas en donde:

4.....Muy Buena o Alto

3.....Bueno o Medio

2.....Regular o Bajo

1.....Malo o Nada

- 1.- ¿En cuánto cree usted que su nivel de vida mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico y financiero al mejorar la toma de decisiones gerenciales?
- 2.- ¿Si la empresa le brinda incentivos por cumplimiento de objetivos, en cuanto cree usted que mejoraría la productividad de la misma?
- 3.- ¿Al establecer funciones específicas y rangos en la empresa en cuanto cree usted que mejoraría el desempeño del personal?
- 4.- ¿Cómo calificaría usted la creación de un diseño de planificación estratégica que promueva la adecuada toma de decisiones gerenciales de la Clínica Procubana?
- 5.- ¿Cómo calificaría usted que la gerencia ocupe nuevas herramientas gerenciales y organizativas en la empresa?
- 6.- ¿Cómo piensa usted que mejorarían las ventas de la empresa si el nivel directivo promociona mejor sus servicios?
- 7.- ¿En qué medida piensa usted que mejoraría la calidad en el servicio al tomar mejores decisiones gerenciales?
- 8.- ¿En cuánto cree usted que la imagen corporativa y administrativa mejoraría si la empresa logra un crecimiento económico mediante la toma de decisiones oportunas de mercadeo?
- 9.- ¿En qué medida piensa usted se puede mejorar el nivel de organización de la empresa si se tiene una adecuada planificación estratégica?
- 10.- ¿En cuánto cree usted que se pueden mejorar las decisiones gerenciales?

ANEXO 4

PRINCIPALES COMPETIDORES DEL CENTRO DEL PAÍS

NOMBRE DEL CENTRO	REPRESENTANTE LEGAL	REPRESENTANTE TÉCNICO	DIRECCIÓN
“Solo Por Hoy ”	Lcdo. Ramiro Torres.	Dr. Byrón Alejandro Boada Aldáz.	Avda. Costarina Sector mercado Mayorista - Ambato
Centro Psicoterapéutico “ESPERANZA”	Diego Fernando Yépez.	Dr. Sergio Ochoa	García Moreno 21 – 38 y Pasaje Clavijo.
Centro de Rehabilitación la Estancia “LECRAD”	Ing. Cristobal Alfredo Espinoza Vinueza	Dr. Roque Soria	Fidel Soria y Juan León Mera – Patate.
Centro de Rehabilitación CRADVIN	Sra. Diana Camacho.	Dr. Francisco Espinoza	Vía Atahualpa Ambato
Cetro terapeútico “OASIS”	Sr. Carlos Vaca López	Dr. William Mayorga.	Barrio Yacupamba Vía a Pillaro.

ANEXO 5
MANUAL DE FUNCIONES.

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

- ✘ La junta general siendo el máximo Organismo de la Compañía, tiene la facultad legal para resolver todos los asuntos relativos a los negocios Sociales, sean éstos civiles, mercantiles o de trabajo, pudiendo tomar decisiones, que juzguen conveniente, tanto para la buena marcha de la compañía.
- ✘ Aprobar el presupuesto anual y los estados financieros de la Compañía. Todas las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital presente. Los votos en blanco y las obtenciones se sumarán a la mayoría.
- ✘ Las resoluciones de la Junta General se cumplirán sin esperar la aprobación del Acta, a menos que en la sesión se acordara lo contrario, en este caso las actas se redactarán y se aprobarán el mismo día en que se realice la Asamblea dejándose constancia de este hecho y debiendo suscribir el Presidente y el Secretario o quien haga sus veces.
- ✘ La Junta General de Socios estará siempre presidida por su Presidente y a la Falta de este cualquier socio designado por los concurrentes. Actuará como secretario de las sesiones el Gerente, y a la falta de este se elegirá un Secretario.
- ✘ La concurrencia de los socios La Junta General será personalmente por medio de un representante con autorización escrita y con carácter de especial para cada Junta, y si el poder es general para todas las asambleas, el poder se conferirá ante un notario público.
- ✘ El Presidente de la Compañía será nombrado por la Junta General de Socios y durará un año en su cargo, pudiendo ser reelegido por igual período, todo a voluntad de la asamblea de la Junta General.

PRESIDENTE

- ✘ Presidir las sesiones de la Junta General de Socios.

- ✘ Autorizar y suscribir en unión con el Gerente, las Actas de la Junta General, así como los certificados de aportación.
- ✘ Ejecutar y dar cumplimiento a las resoluciones de la Junta General.
- ✘ Autorizar gastos y contratos de conformidad con el reglamento interno que aprobará la Junta General.
- ✘ Subrogar al gerente en caso de falta o ausencia temporal y con iguales facultades.

GERENTE GENERAL

- ✘ Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General de Socios.
- ✘ Presentar un balance anual de la Situación como de pérdidas y ganancias de la compañía.
- ✘ Responder civil y penalmente por los daños y perjuicios ocasionados a la Compañía, por dolo, negligencia e incumplimiento de la Ley y del Contrato Social.
- ✘ Conferir poderes generales o especiales que tengan relación con los negocios de la compañía previa resolución de la junta general.
- ✘ Comparecer en juicio o juicios como actor o como demandado, defendiendo los intereses de la compañía.
- ✘ Designar al Contador y a los demás trabajadores y empleados de compañía removerlos con justa causa y fijar sus remuneraciones.
- ✘ Organizar en forma eficiente todas las dependencias de la Compañía, así como lo libros y los archivos de la Compañía.
- ✘ Abrir cuenta bancarias y manejarlas conjuntamente con el presidente, de acuerdo con el Reglamento Interno.

Las facultades establecidas en los artículos 125 y 135 inclusive de la ley de Compañías y las constantes en los artículos 129 y al 133 inclusive del Código de Comercio

DIRECTOR

- ✗ Organizar y dirigir el Área Clínica.
- ✗ Procurar interrelación con instituciones afines con el objetivo de mejorar los procedimientos.
- ✗ Controlar y vigilar las actividades de todo del personal Técnico.
- ✗ Controlar, garantizar y coordinar con el personal administrativo la provisión de suministros, insumos, medicamentos, y alimentos requeridos en la Institución.
- ✗ Presentar informes suscritos a la Junta Directiva.
- ✗ Gestionar recursos de toda índole con ONG y Organismos internacionales.

AREA TÉCNICA

ESPECIALISTAS:

PSICÓLOGO CLÍNICO:

- ✗ Estar inscrito en el Ministerio de Salud Pública y en la Dirección Provincial de Salud.
- ✗ Presidir la Junta Directiva.
- ✗ Dirigir el área técnica asistencial.
- ✗ Autorizar el ingreso del paciente.
- ✗ Realizar entrevista y evaluación psicológica para la historia clínica del paciente.
- ✗ Controlar la evolución psicológica de cada uno de ellos.
- ✗ Determinar la modalidad terapéutica a desarrollar.
- ✗ Coordinar con el equipo el programa general de rehabilitación.
- ✗ Controlar el cumplimiento de las normas de convivencia de pacientes.
- ✗ Desarrollar actividades de desarrollo y crecimiento personal para pacientes.
- ✗ Coordinar las dinámicas con los familiares de los pacientes.

- ✘ Coordinar los grupos de encuentro con el vivencial.
- ✘ Realizar psicoterapia individual, grupal, de pareja y de familia.
- ✘ Coordinar los ejercicios de relajación, respiración y hasta yoga.
- ✘ Realizar consulta externa a la comunidad.
- ✘ Implementar actividades de promoción, prevención, capacitación e investigación del equipo multidisciplinario.
- ✘ Coordinar con el equipo actividades de orientación y educación a pacientes y familiares.

PSIQUIATRA:

- ✘ Debe ser especialista, estar inscrito en el Ministerio de Salud Pública y en la Dirección Provincial de Salud.
- ✘ Licencia del Instituto Nacional Izquieta Pérez.
- ✘ Cumplir con las disposiciones emanadas de las instancias directivas de la institución.
- ✘ Realizar diagnósticos, atención clínica, seguimiento de casos con todos los residentes y/o requerimientos institucionales.
- ✘ Supervisar y coordinar las actividades asistenciales que realizan en enfermería
- ✘ Prescribir un tratamiento acorde con los hallazgos clínicos y al planteamiento diagnóstico.
- ✘ Medicamentar, realizar acompañamiento y seguimiento en el cumplimiento de los tratamientos asignados a cada residente.
- ✘ Elaborar informes médicos, historias clínicas y de seguimiento de casos atendidos.
- ✘ Elaborar planificación mensual, cronograma de seguimiento y de intervención médica.
- ✘ Cumplir y hacer cumplir con los reglamentos y/o normas internas.
- ✘ Cumplir con los horarios establecidos de la institución.
- ✘ Brindar atención médica de emergencia en los horarios que esto requieren.
- ✘ Coordinar con otras áreas, brindando información necesaria que facilite una mejor atención de los residentes.

MEDICO CLÍNICO:

- ✗ Estar inscrito en el Ministerio de Salud Pública y en la Dirección Provincial de Salud.
- ✗ Licencia del Instituto Nacional Izquieta Pérez.
- ✗ Realizar la evaluación médica general del paciente (estado físico, determinación de enfermedades agudas o crónicas, etc.)
- ✗ Ordenar exámenes médicos complementarios que sean necesarios.
- ✗ Determinar la dieta nutricional de los pacientes.
- ✗ Prescribir la medicación farmacológica correspondiente, en caso necesario para cada paciente.
- ✗ Elaborar la ficha médica para cada historia clínica.
- ✗ Realizar consulta externa a la comunidad.
- ✗ Implementar actividades de promoción, prevención, capacitación e investigación.

TRABAJADORA SOCIAL:

- ✗ Realizar entrevista y estudio socioeconómico del paciente.
- ✗ Analizar el contexto socio-económico de la familia.
- ✗ Valorar las posibles causas de la enfermedad desde el ámbito social.
- ✗ Elaborar la ficha socio-económica y psicopedagógica de cada paciente
- ✗ Coordinar con el equipo de salud programa de reintegración familiar, social y laboral de cada paciente.
- ✗ Participar con los especialistas en actividades grupales de psicoterapia, desarrollo personal y discusión de casos.
- ✗ Organizar y desarrollar charlas educativas a pacientes.
- ✗ Desarrollar charlas de orientación y educación a grupos de familias de pacientes ingresados.

- ✘ Participar con los especialistas en actividades grupales de relajación, respiración y hatha yoga.
- ✘ Realizar actividades de investigación de sitio.
- ✘ Apoyar las actividades de promoción, prevención, capacitación e investigación del equipo de salud.

TERAPEUTA VIVENCIAL

- ✘ Coordinar y dirigir todas las actividades de Terapia vivencial.
- ✘ Vigilar el buen funcionamiento mecánico y estructural de las instalaciones informar al administrador.
- ✘ Determinar la actitud de cada paciente para desarrollar actividades a partir de su estado físico y mental.
- ✘ Mantener la disciplina de los pacientes en las actividades.
- ✘ Apoyar las actividades recreativas que se realicen.
- ✘ Garantizar y coordinar la actividad vivencial como un complemento integrativo del tratamiento interdisciplinario de rehabilitación.
- ✘ Evaluar sistemáticamente la participación y evolución de los pacientes.

ENFERMERIA

- ✘ Cumplir indicaciones de las fichas médicas.
- ✘ Administrar los medicamentos prescritos.
- ✘ Controlar los signos vitales diariamente de cada paciente
- ✘ Vigilar el comportamiento y la convivencia de los pacientes ingresados.
- ✘ Informar sistemáticamente al equipo técnico.
- ✘ Coordinar la disponibilidad de camas para nuevos ingresos.
- ✘ Controlar la disciplina de los pacientes en las actividades recreativas.
- ✘ Realizar cualquier otra actividad ordenada por la dirección técnica.

QUIMICO FARMACEUTICO

- ✗ El jefe de farmacia debe ser un químico farmacéutico, inscrito en el Ministerio de Salud Pública y en la Dirección Provincial de Salud.
- ✗ Control de stock de medicamentos
- ✗ Licencia del Instituto Nacional Inquieta Pérez
- ✗ Enviar un reporte mensual sobre los psicotrópicos al INH
- ✗ Llevar un registro de los medicamentos que se les suministre a los pacientes.
- ✗ Dar atención farmacéutica.
- ✗ Planificar organizar, dirigir y coordinar las actividades del Servicio con la participación del personal y controlar su cumplimiento en las diferentes áreas de trabajo.
- ✗ Aplicar a su nivel los sistemas administrativos de personal, suministros y de otro tipo según las normas vigentes.
- ✗ Atender y resolver quejas y problemas del servicio, de pacientes y familiares que no se solucionen a otros niveles.
- ✗ Cumplir y hacer cumplir los reglamentos, manuales, normas y procedimientos vigentes, así mismo formular y proponer cambios en los mismos con el fin de mejorarlos.
- ✗ Velar por el buen uso y funcionamiento de la capacidad instalada del servicio,
- ✗ Responsabilizándose por su deterioro o uso indebido.
- ✗ Responsabilizarse por la toma de inventarios físicos.
- ✗ Autorizar los requerimientos de materiales de oficina, medicamentos, insumos médicos y equipos varios para la clínica y controlar su correcta distribución y uso de acuerdo a normas establecidas.

AREA ADMINISTRATIVA:

CONTADOR

- ✗ Coordinar las actividades del departamento bajo su supervisión.
- ✗ Elaborar informes mensuales de la situación económica de la empresa

- ✘ Elaboración del informe del flujo de caja anual.
- ✘ Elaborar las declaraciones de impuestos de la empresa y sus directores.
- ✘ Realizar seguimientos a los pagos para su cancelación oportuna.
- ✘ Llenar formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: Pagos a proveedores, pagos de servicio, ayudas, avances a justificar, alquileres y otras asignaciones especiales.
- ✘ Llevar registro y control de los recursos financieros asignados a la dependencia: avance a justificar, caja chica, etc.
- ✘ Entregar los cheques correspondientes al banco para el pago de nómina, revisar los recibos y enviarlos al archivo correspondiente.
- ✘ Llevar y mantener actualizado el archivo, registros, libros contables, entre otros.
- ✘ Crear una sección de estadística que será la encargada de llevar el archivo de las historias Clínicas y además enviar mensualmente los reportes a la Dirección Provincial de Salud de Tungurahua.

SECRETARIA RECEPCIONISTA

- ✘ Organizar archivos de los documentos de la Institución.
- ✘ Realizar todas las labores de oficina.
- ✘ Atender y realizar las llamadas telefónicas según disposición del administrador.
- ✘ Transcribir las actas de reuniones de la Junta Directiva.
- ✘ Elaborar cartas, informes, convenios, solicitudes y demás requerimientos de la gestión administrativa.
- ✘ Atender el ingreso de las personas al centro y orientarlos hacia la consulta respectiva.
- ✘ Atender llamadas telefónicas y dar orientación.
- ✘ Llevar registro y coordinar las citas médicas de consulta externa.
- ✘ Informar al paciente adicto y su familia para la primera entrevista en el área de Trabajo Social.

GUARDIA DE SEGURIDAD:

- ✗ Controlar la entrada y salida de personas a la Institución.
- ✗ Asegurar la permanencia de los pacientes internos dentro del área establecida para ellos.
- ✗ Cuidar y vigilar las estructuras, instalaciones, muebles y equipos y demás activos de la Institución.
- ✗ Llevar el registro de bitácora.
- ✗ Cumplir con el reglamento administrativo.

PERSONAL DE LIMPIEZA:

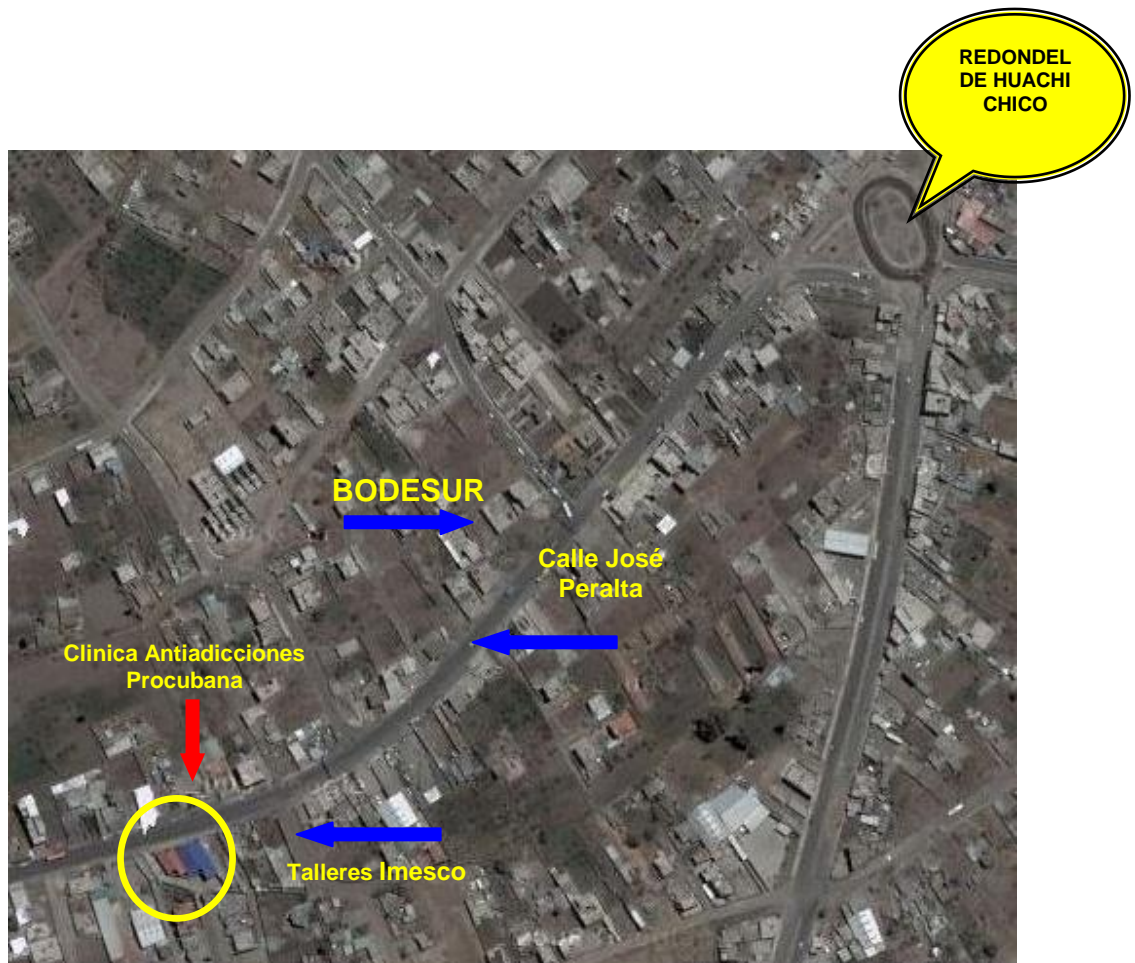
- ✗ Mantener la limpieza y asepsia de todas las áreas de la Institución.
- ✗ Velar por la presencia higiénica de la Institución.
- ✗ Cuidar los utensilios y materiales de limpieza.
- ✗ Mantener informado al administrador de la necesidad de materiales de limpieza.

COCINERA

- ✗ Prepara el menú del día
- ✗ Guiar a los ayudantes de cocina
- ✗ Solicitar los ingredientes necesarios.
- ✗ Decoración de los platos.

ANEXO 6 UBICACIÓN

La clínica se encuentra ubicada en la Parroquia de Huachi Chico en la Vía Guaranda Kilómetro 1 calle José Peralta, fuera de la ciudad donde no hay mercados, centros comerciales, lugar propicio para realizar esta actividad.



ANEXO 7

FOCUS GROUP

OBJETIVO

Elegir el nuevo identificador Visual de la marca PRO CUBANA.

1.- Cuando escucha clínica de Rehabilitación y Adicción que se le bien a la mente.

Alivio
Salud
Liberación
Paz
Tranquilidad

2.- Observe los identificadores propuestos y elija cual más lo relaciona con una clínica de Rehabilitación y Adicción. Porque

Alter 1



Alter 2



Alter 3



3.- Cuál de los siguientes slogan más lo relaciona con una clínica de Rehabilitación y Adicción.

1. Las manos que te ayudaran.
2. La paz que necesitas
3. El espacio que tu vida necesita
4. Liberación
5. Esperanza humanística, profesional y con corazón
6. Speranza
7. Esperanza de Vida.
8. Un espacio de esperanza y libertad.
9. La libertad que tu vida necesita.
10. La armonía y libertad que necesitabas.

4.- Por qué medio de comunicación le gustaría conocer los servicios que ofrece procubana.

Internet
Invitación puerta a puerta
Prensa
Radio
Televisión

INFORME DEL F O C U S G R O U P

ANALISIS DE PREGUNTAS DIRECTRICES

1.- Cuando escucha clínica de Rehabilitación y Adicción que se le bien a la mente

Conclusión

Mediante votación se escogió la palabra **LIBERTAD CON ACCIÓN**, porque cuando una persona tiene una adicción se encuentra atado a la misma.

2.- Observe los identificadores propuestos y elija cual más lo relaciona con una clínica de Rehabilitación y Adicción. Porque

Conclusión

Mediante votación se escogió la mariposa porque al mismo tiempo que simboliza paz, también expresa libertad y transformación.



3.-Cuál de los siguientes slogan más lo relaciona con una clínica de Rehabilitación y Adicción.

Conclusión

Mediante votación se escogió la siguiente frase porque es lo que representa el objetivo primordial del servicio que brinda la clinica

“Esperanza humanística, profesional y con corazón”

4.- Por qué medio de comunicación le gustaría conocer los servicios que ofrece procubana.

Conclusión

Aquí se eligieron algunas alternativas ya que al hacer el lanzamiento de nuestra nueva imagen debemos ser agresivos en darnos a conocer.

Internet

Invitación puerta a puerta (Psicólogos, hospitales, clínicas, etc)

Radio

Televisión

OPCIONES DE NUEVA IMAGEN CORPORATIVA

Están son algunas de las nuevas alternativas de imagen para la Clínica Procubana



NUEVA IMAGEN DE LA CLINICA PROCUBANA

Luego de haber realizado el Focus Group, y en concordancia de los directivos con el investigador, se eligió la siguiente imagen corporativa.

Como se estableció en la pregunta 4 esto se lo va a publicitar del a mejor manera



para recuperar imagen y a la vez fortalecerla.

BIBLIOGRAFÍA.

- × **ANSOFF H.I., (1991)**, “El Planeamiento Estratégico”, Editorial Trillas, México.
- × **ARRANZ Antonio, (1995)**, “Planeación Estratégica Integral”, México
- × **ALVAREZ, Maylen (2004)**, “La planificación estratégica como principio de la actualización del orgánico funcional del “Laboratorio Neo – Fármaco del Ecuador” de la ciudad de Ambato”, tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativa. 197 pp.
- × **BIEMAN Harold, (1987)**, “Planeación Financiera Estratégica”, Editorial CECSA, México.
- × **CIRCULO DE LECTORES.** Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Plaza & Janés Editores, Barcelona (1984, 2080 págs.):
- × **CHIAVENATO Adalberto, (1994)**, “Administración de Recursos Humanos”, 2da. Edición.
- × **CERTO, Samuel (2001).** “Administración Moderna”. Segunda Edición Editorial Pearson Educación S.A Colombia. 599 pp.
- × **GÓMEZ, Guillermo (1994).** “Planeación y Organización de Empresas” Editorial Mc Graw – Hill Interamericana S.A Atlacomolco – México 432 pp.
- × **GARETH, Jones y GOERGE, Jennifer (2003)**, “Administración Contemporánea”. Cuarta Edición. Traducción del Ingles por Dávila José Francisco. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A México 780 pp.

- × **HERRERA, Luis; MEDINA, Arnaldo y NARANJO, Galo (2004)** “Tutoría de Investigación Científica”. Segunda Edición. Diemerino Editores, Quito – Ecuador. 252 pp.

- × **HERRERA, José (1998)** “Una Planificación Estratégica, aplicada a Disama Cía. Ltda. Incrementa sus ventas”. tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativa. 160 pp.

- × **KOOTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (2002)**. “Elementos de Administración Enfoque Internacional”. Sexta edición. Traducción del ingles por Harcia Lozano Berenice. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A México. 497 pp.

- × **OÑATE, Fanny (2006)**, “Planificación Estratégica para la optimización de lo recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos en Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. de la ciudad Ambato”, tesis de grado previo a la obtención del Título de Doctora en Contabilidad y Auditoria, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de 129 pp”.

- × **PORTER Michael, (1985)**, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Edit. Continental. México

- × **PORTER Michael, (2002)**, “Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Edit Continental. México.

- × **ROBBINS, Stephen (2000)**. “Administración (Teoría y Practica)”. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A Naucalpan de Juárez – México. 541 pp.

- × **REYES, Agustín (2003)**. “Administración Moderna”. Cuarta Edición. Editorial Limusa S.A D.F México. 480 pp.
- × **SERNA GOMEZ Humberto**, (1994), “Planeación y Gestión Estratégica”, Editorial Legis
- × **SEOANE Joaquín (1992)** “Diccionario de Contabilidad, Organización, Administración, Control y Ciencias a fines” Novena Edición. Editorial Difusión S.A Sarandí 1065. Buenos Aires Argentina. 202 pp.

Publicaciones del Internet.

- × **AMÉRICA DEL SUR EN RED** (Artículo que contiene el numero de clínicas y centros de Rehabilitación en Ecuador) (en línea) Publicado el 19/Febrero/2006 | 00:00
 Disponible:
<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/un-adicto-tiene-105-centros-para-hacer-su-rehabilitacion-227275-227275.html> (20-11-2010)
- × **CIENCIAS ADMINISTRATIVAS** (definición) (en línea)
 Disponible:
<http://www.es.wikipedia.org/wiki> (04-01-2011)
- × **CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES PSICOTROPICAS (CONSEP)**. Clínicas y Centros de Rehabilitación que existen (en línea)
 Disponible:
<http://70.84.141.178/~consep/consep.php?c=1348> (20-11-2010).

× **LA GESTIÓN**

Disponible:

<http://www.gestion.org/> (2011: en línea)

× **LEY DE SEGURIDAD SOCIAL** (Boletín publicado en Octubre del 2010) (en línea)

Disponible:

[http://www.google.com.ec/search?q=ley+de+seguridad+social+ecuador+2010&hl=es&source=hp&rlz=1W1PCTC_es&aq=2&aqi=g10&aql=&oq=ley+de+seguridad+ \(20-11-2010\)](http://www.google.com.ec/search?q=ley+de+seguridad+social+ecuador+2010&hl=es&source=hp&rlz=1W1PCTC_es&aq=2&aqi=g10&aql=&oq=ley+de+seguridad+ (20-11-2010)

× **MINISTERIOS DE RELACIONES LABORALES.** (Código de Trabajo) (En línea)

Disponible:

<http://www.mintrab.gov.ec/> (20-11-2010)

× **PROCESO ADMINISTRATIVO** (definición). (en línea)

Disponible:

[.coninpyme.org/pdf/ProcesoAdministrativo. \(04-01-2011\)](http://www.coninpyme.org/pdf/ProcesoAdministrativo. (04-01-2011)

× **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.** (Definición) (en línea)

Disponible:

http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html (2011 en línea):

× **TOMA DE DECISIONES** (definición y tipos) (en línea)

Disponible:

http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones