

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa**



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas

Tema General

Diagnóstico Estratégicos de las pequeñas y medianas Empresas del
Municipio de Matagalpa para el Periodo 2014.

Sub Tema

Diagnóstico Estratégico de la Empresa Clínica Santa Cruz del Municipio de
Matagalpa, para el Periodo 2014.

Autores

Br: Damaris del Carmen Gutiérrez Tenorio
Br: Vilma Del Carmen Hawkins Díaz

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Febrero, 2015

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa**



Departamento de Ciencias Económicas

Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en
Administración de Empresas

Tema General

Diagnóstico Estratégicos de las pequeñas y medianas Empresas del
Municipio de Matagalpa, para el Periodo 2014.

Sub Tema

Diagnóstico Estratégico de la Empresa Clínica Santa Cruz del Municipio de
Matagalpa, para el Periodo 2014.

Autores

Br: Damaris del Carmen Gutiérrez Tenorio
Br: Vilma Del Carmen Hawkins Díaz

Tutor

MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía

Febrero, 2015

Tema:

Diagnóstico Estratégicos de las pequeñas y medianas Empresas del Municipio de Matagalpa para el Periodo 2014.

Sub Tema:

Diagnóstico Estratégico de la Empresa Clínica Santa Cruz del Municipio de Matagalpa, para el Periodo 2014.

ÍNDICE

PÁG.

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE	iv
RESUMEN	iv
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. JUSTIFICACIÓN.....	4
III. OBJETIVOS.....	5
IV. DESARROLLO	6
4.1 Diagnóstico Estratégico	6
4.1.1 Filosofía de la Empresa	6
4.1.2 Antecedentes de la Empresa Clínica Santa Cruz	6
4.1.3 Estructura Organizacional de Clínica Santa Cruz	7
4.1.4 Antigüedad.....	8
4.1.5 Visión	9
4.1.6 Misión	10
4.1.7 Valores.....	11
4.1.8 Políticas	12
4.1.9 Objetivos Organizacionales	13
4. 2 Análisis del Sector Industrial	14
4. 2.1 Poder de Negociación de los Clientes	14
4.2.2 Poder de Negociación de los proveedores	16
4.2.3 Rivalidad entre los Competidores	17
4.2.4 Entrada de Nuevos Competidores	19

4. 3 Análisis FODA.....	21
4.3.1 Fortalezas	21
4.3.2 Oportunidades	23
4.3.3 Debilidades	24
4.3.4 Amenazas	26
4.4 Estrategia.....	27
4.4.1 Estrategia Genéricas	27
4.4.2 Liderazgo en Costo.....	28
4.4.3 Diferenciación	29
4.4.4 Enfoque	31
4.5 Tipos de Estrategia	33
4.5.1 Estrategia de Integración Hacia Adelante.....	33
4.5.2 Estrategia Horizontal.....	33
4.5.3 Intensiva desarrollo del Producto.....	34
4.5.4 Penetración de Mercado.....	36
4.5.5 Desarrollo de Mercado.....	37
4.5.6 Diversificación Concéntrica.....	38
4.5.12 Innovación	39
4.5.13 Asociativas.....	40
4.5.14 Operaciones Conjuntas	40
V. CONCLUSIONES	42
VI. BIBLIOGRAFÍA	43
VII. ANEXOS.....	48

DEDICATORIA

Dedico este trabajo investigativo a Dios sobre todas las cosas por mantenerme con vida y permitirme concretar este gran sueño, por su inmensa misericordia en los momentos más difíciles de mi vida, por la salud y sabiduría que me ha dado en el transcurso de mi carrera.

A mi madre Diana Mireya Tenorio que me dio la vida y me ha apoyado con sus palabras de aliento cada día e impulsándome a seguir adelante.

A mis hijos Fredderman y Dayanna Gutiérrez que son mis motores que me impulsan a ser mejor cada día y para que siempre se sientan orgullosos de mí.

Al proyecto MIRIAM, por su apoyo incondicional que me brindaron durante todos estos años.

A mis amigos por animarme con sus palabras a alcanzar una meta más en mi vida.

A mis maestros, por su entrega y colaboración en mi formación integral.

Damaris del Carmen Gutiérrez Tenorio



DEDICATORIA A:

A Dios Antes que nada le damos gracias a Dios porque es el único que nos ha dado las fuerzas necesarias para hacer bien las cosas por qué es grande, majestuoso y sobre todo poderoso él me ha permitido lograr lo que nos hemos propuesto

A mi padre SR: Erlín Hawkins (Q.E.P.D)

A mi madre Sra. Vilma Díaz Poveda.

Y a todos mis hermanos les doy gracias a mis padres por haberme dado principios morales, su ayuda económica que fue lo más importante durante los años de mi carrera que me brindaron con mucho amor y con mucho esfuerzo y gracias a ellos he logrado lo que hasta ahora he realizado gracias a ellos estoy a un solo paso de ser profesional, gracias por que han sido las personas más especiales y únicas que me han brindado su apoyo y amor los quiero mucho.

A nuestro tutor:

Le doy gracias a MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía por ser mi guía por haberme ayudado, explicado todo lo que no sabía he aprendido cosas importantes ya que en la vida todos necesitamos uno del otro, gracias por ser paciente con cada uno de nosotros y permitirnos trabajar con el de la mano .DIOS LO BENDIGA.

Vilma del Carmen Hawkins Díaz

AGRADECIMIENTO

Queremos dar nuestros más sincero agradecimientos a Dios nuestro creador, por las bendiciones y por darnos las fortaleza, voluntad, perseverancia y disciplina para concluir nuestra carrera de forma exitosa.

Agradecerles de todo corazón a nuestras familias que nos han animado día a día a seguir adelante y aquellas personas que de una u otra manera han contribuido en nuestra formación académica.

Agradecer también a todos los docentes y personal administrativo de esta prestigiosa Universidad, por su espíritu de colaboración transmitiéndonos sus conocimientos, por dedicar con empeño y dedicación el tiempo necesario en la formación de nuestros estudios universitarios y hacer realidad nuestros sueños en convertirnos en excelente profesional.

Al mismo tiempo expresamos nuestros agradecimientos especial a nuestro tutor MSc. Pedro José Gutiérrez Mejía, de quién recibimos el apoyo para conducir la realización de este trabajo investigativo.

Hacemos mención especial al Gerente propietario de Clínica Santa Cruz Dr. Jairo Antonio Martínez Arias y a los trabajadores que nos brindaron amablemente la información requerida para poder realizar y finalizar nuestro trabajo investigativo.

*Damaris del Carmen Gutiérrez Tenorio
Vilma de Carmen Hawkins Díaz*

VALORACIÓN DEL DOCENTE

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – MANAGUA
FAREM – MATAGALPA



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Damaris del Carmen Gutiérrez Tenorio (CARNET No. 10061974) y Vilma del Carmen Howkins Díaz (CARNET No. 10067331) con el Tema general: Diagnósticos estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del departamento de Matagalpa, para el periodo 2014 y correspondiente al Subtema: Diagnóstico estratégico de la Clínica Santa Cruz, del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa para el periodo 2014, el cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda los aspectos esenciales del diagnóstico de una pequeña o mediana empresa, que aporta los insumos necesarios para la elaboración del plan estratégico.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 22 días del mes de enero del año dos mil quince.

Tutor

MSc .Pedro José Gutiérrez Mejía
Docente
FAREM – Matagalpa

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un diagnóstico estratégico a la Clínica Santa Cruz, durante el período 2014.

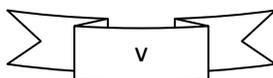
Esta pequeña empresa tiene 10 años de brindar sus servicios en la población local del departamento de Matagalpa, se especializa en ofrecer servicios de alta calidad en Radiología y ultrasonidos con tecnología avanzada como el ultrasonido 4D que representa la imagen en movimiento combinada con la reconstrucción volumétrica, es decir, superficie de las estructuras a un precio relativamente considerable a las condiciones económicas de la población.

Como parte de su filosofía empresarial, figura establecer relaciones exitosas con sus empleados y pacientes. Esto le permite a la clínica atraer más clientes, tener mayores ingresos y lograr su posicionamiento como una pequeña empresa líder en servicios de radiologías y ultrasonidos en el mercado local.

La situación actual de la clínica en relación a los servicios que ofrece es muy atractiva, la eficiencia y profesionalismo caracterizan su imagen y las estrategias que aplican es Liderazgo en costo, seguida de las estrategia de diferenciación, intensiva de desarrollo de producto y operaciones conjuntas.

Desde el punto de vista estratégico, la empresa cuenta con un posicionamiento moderado, siendo la segunda en cuanto a ofertar los servicios de Radiología y Ultrasonido, gozando con convenio con otras empresas como la Prolacsa, Importaciones Yelba, IXCHEN y la Cervecería; lo que le permite tener una buena cantidad de venta de servicio a una clientela cautiva.

La eficacia de la presente investigación, se podrá examinar en la Clínica, cuando haga uso adecuado de las estrategias que se determinan en las conclusiones que presenta el documento, a si mismo se pretende fortalecer a la administración con el estudio de la situación de la empresa, bajo un diagnostico de forma constante y profesional.



I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema Diagnóstico Estratégico para las pequeñas y mediana empresa del municipio de Matagalpa, para el período 2014.

Es evidente que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra, los individuos involucrados también poseen necesidades y propósito especialmente importantes para ellos.

Esta investigación tiene como propósito elaborar el diagnóstico estratégico, de tal manera que se puedan brindar aportes significativos para realizar mejoras a la empresa.

La Clínica Santa Cruz, no cuenta con ningún estudio relacionado al diagnóstico estratégico, pero se utilizaron dos trabajos de seminario los cuales tienen relación con el tema y aportaron datos que sirvieron como referencias para la realización de esta investigación.

Se obtuvo información en la Biblioteca de la Universidad UNAN – FAREM Matagalpa, tomando como apoyo de investigación un seminario de graduación relacionado al diagnóstico estratégico, teniendo como autores Miguel Ángel Muñoz López y Norvín Noel Escorcía, bajo la tutoría de la Msc. Natalia Golovina.

El tipo de enfoque es cualitativo, con elementos cuantitativos, la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. (Pérez, 2007, pág. 25), debido a que se aplicaron técnicas inferenciales para describir los tipos de estrategias y determinar la situación actual de la empresa y cuantitativos, que su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. (Galeano,

2004, pág. 24) Mediante la aplicación de métodos estadísticos, para el tratamiento de datos recopilados por medio de las encuestas y expresado en términos porcentuales.

Según el nivel de profundidad la investigación es descriptiva, que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. (Arias, 2012, pág. 24), por que describe qué relación existe entre las variables: de diagnóstico y tipos de estrategia y llegar a determinar cuál es la situación actual de la empresa, por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas, se detalló todo lo relacionado con el servicio de la clínica, se incluye la información acerca de los procesos del diagnóstico del plan estratégico organizacional, cómo se establece en la empresa y cuáles son las características esenciales que la determinan.

Según su amplitud es de carácter transversal, según (Kerlinger, 1979, pág. 116) se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único; esta investigación estuvo orientada durante el periodo 2014.

Esta investigación es de carácter aplicada, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas (Hernández, 1994), ya que se emplearon los conocimientos adquiridos, para determinar la situación actual en la que se desarrolla la empresa y las oportunidades que tiene para implementar nuevas estrategias en la Clínica Santa Cruz.

Los métodos que se utilizaron para el tratamiento de datos, son teóricos y empíricos; teóricos son aquellos que permiten relevar las relaciones esenciales de objeto de investigación y para la formación de la hipótesis.(Slideshare, 2008), entre ellos: análisis maneja juicios, es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, podrá establecer la relación entre los elementos que componen el objeto de investigación, dado que se interpretaron los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos de investigación; síntesis considera los objetos como un todo, la interrelación de los elementos que identifican el objeto, debido a que se integró la información adquirida para llegar a las conclusiones del estudio; inducción, consiste en ir de los casos

particulares a la generalización, se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y se relacionó con la información obtenida en libros y documentos relacionados al tema de estudio y el método deductivo, en ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares (Sabino, 1996, págs. 156-165), en la Clínica, porque la información obtenida sirvió para tratar la situación actual de la clínica de manera que pueda servir de apoyo a futuras investigaciones.

Los métodos empíricos, son lo que permiten efectuar el análisis preliminar de la investigación, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas (Slideshare, 2008), como las encuestas, entrevista y la guía de observación.

Obtención de la muestra en caso de los clientes que hacen uso de los servicios que Clínica Santa Cruz ofrece, se hizo mediante el muestreo por conveniencia del investigador, el muestreo por conveniencia, es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador. (Kinnear, 1979), se estimó una asistencia de 70 clientes por semana, de los cuales se eligió una muestra de 20 de ellos a partir de los siguientes criterios: llegan regularmente, tienen expedientes, son de Matagalpa, mayores de edad y estén dispuestos a colaborar y la población de trabajadores está compuesta por 8 elementos que serán tomados como parte de la muestra. Dado al criterio de (Scheaffer, 1987), establece que si la población está compuesta por un número inferior o igual a cien elementos, la muestra estará dada por el total de la población para el caso de los trabajadores.

Los instrumentos según Tejada (1995) expresa la validez como: el grado de precisión con que el test utilizado mide realmente lo que está destinado a medir, en la investigación se aplicaron: encuestas a los trabajadores y clientes, entrevista al gerente de la Clínica Dr. Jairo Antonio Martínez Arias y la guía de observación para comprobar las condiciones del ambiente en que la clínica Santa Cruz presta el servicio. (Ver Anexos N° 2, 3, 4 y 5)

II. JUSTIFICACIÓN

Las pequeñas empresas, conforman unas de las oportunidades más valiosas para el desarrollo del país y su presencia en el mercado es una de las más influyentes, lo que permite abrir las puertas para la investigación.

El presente estudio acerca del diagnóstico estratégico de la Clínica Santa cruz, del municipio de Matagalpa durante el período 2014, se llevó a cabo con el propósito de analizar la situación interna y externa, además este estudio será de mucha importancia para la Empresa, puesto que le permitirá a la gerencia, conocer el ambiente del afuera y del adentro de la misma.

Del mismo modo, este trabajo será de importancia para los investigadores, puesto que al momento de realizar un diagnóstico estratégico, tendrán mayores elementos a tomar en consideración; también, este trabajo servirá como material de consulta para los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN – FAREM Matagalpa, que deseen desarrollar esta temática y constituirá un antecedente de investigación realizada en Clínica Santa Cruz en el departamento de Matagalpa.

El impacto de la presente investigación, se verá reflejado en las acciones que realice la gerencia de la empresa en base a las conclusiones que se presentan en este documento, de esta forma se espera fortalecer la relación de la Empresa con los Cliente, lo que le permitirá aumentar su potencial y de esta forma lograr mantener su posicionamiento en el mercado como una empresa líder en la prestación de servicios que ofrece.

También servirá como material de referencia a los docentes al momento de realizar un diagnóstico estratégico, ya que se obtendrá mayor información lo que le permitirá ampliar más su conocimiento sobre el tema abordado.

III. OBJETIVOS

Objetivo General:

Elaborar el diagnóstico estratégico de la Empresa Clínica Santa Cruz del municipio Matagalpa, periodo 2014.

Objetivo Específicos:

- Determinar la situación actual de la empresa.
- Identificar las diferentes estrategias aplicadas por la empresa.
- Valorar las estrategias para la formulación del plan estratégico.

IV. DESARROLLO

4.1 Diagnóstico Estratégico

Diagnóstico estratégico, es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de la organización; que a través del proceso de recopilación de la información nos permite encontrar y conocer los dos ambientes organizacionales, con el diagnóstico resolvemos las preguntas ¿Dónde estamos? ¿Cómo estamos? y da una línea de acción para contestar las preguntas ¿Dónde queremos ir? ¿A dónde debemos ir? ¿A dónde podemos ir? y ¿hacia dónde vamos? Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. (Slideshare, 2011)

El diagnóstico estratégico, permite conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, generando ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa para escenarios futuros.

4.1.1 Filosofía de la Empresa

4.1.2 Antecedentes de la Empresa Clínica Santa Cruz

El término antecedente, se utiliza normalmente para referirse a aquellas circunstancias que se han producido con anterioridad, anticipación a otras y que normalmente pueden servir para juzgar situaciones o acontecimientos posteriores o bien, para comparar hechos pasados con hechos presentes y futuros.

Clínica Santa Cruz, es una empresa especializada en la prestación de servicios de exámenes Radiológicos e Imágenes (Ultrasonidos), con un calificado equipo médico y tecnología de vanguardia, líderes en prevención y mejoramiento de la salud y bienestar de sus pacientes. La Empresa Clínica Santa Cruz, inicio el 25 de Septiembre del 2004 en el departamento de Matagalpa, su propietario el Doctor Jairo Antonio Martínez Arias y se encuentra ubicado del Polideportivo Brigadista 2 ½ al Este.

4.1.3 Estructura Organizacional de Clínica Santa Cruz

Estructura organizacional, es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor, 1988)

Estructura organizacional, es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. (Mintzberg, 1984)

La estructura organizacional, es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse. (Hellriegel, 2002, pág. 271)

Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que permiten controlar como las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos. (Fernández, 2010, pág. 366)

La estructura Organizacional, estará representada en normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnicos y humanos de toda organización. (Cuervo, 2004, pág. 254)

La estructura organizacional, viene siendo el marco en el que se desenvuelve la empresa, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos, desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal, como la estructura informal dando lugar a la estructura real de la organización.

En Clínica Santa Cruz, su estructura organizacional le da orden a la empresa, la asignación de responsabilidades en las diferentes funciones y procesos a diferentes empleado, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor

rendimiento posible, pero trabajando juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. (Ver anexo # 6).

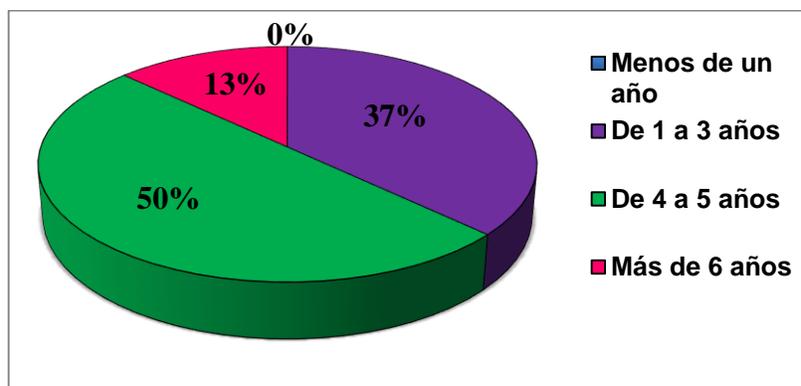
4.1.4 Antigüedad

La antigüedad es el reconocimiento del tiempo que el personal presta servicios para la organización que funge como su patrón, el cual se debe de contabilizar desde la fecha de su contratación, hasta el momento de su terminación. (Ensayo de Derecho Laboral, 2011)

La antigüedad, se refiere al plazo de tiempo en el empleo o servicio, puede usarse para justificar la entrega de elección, para asignaciones de trabajo, hacer cambios de turno y premiar a los empleados por sus servicios de largo plazo a la compañía. (eHowen Espanol, 2013)

La antigüedad es tomada en cuenta para obtener ascenso en algunas escalas y profesiones y también para obtener la bonificación, indemnización o prestación a la que tiene derecho todo trabajador en consideración al tiempo dedicado a esa labor. (Blogspot, 2008)

La antigüedad es el tiempo durante el cual, una persona ha estado trabajando de manera ininterrumpida para la misma unidad económica en su trabajo principal, independientemente de los cambios de puesto o funciones que haya tenido dentro de la misma.



Gráfica # 1

Tiempo de laborar

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados

La estabilidad en el puesto de trabajo es uno de los beneficios que ofrece Clínica Santa Cruz a sus trabajadores, de los cuales el mayor porcentaje, un 50% de los empleados tiene de 4 – 5 años de laborar para la empresa, seguido de un 37% que tiene de 1 – 3 años y un 13% tiene más de 6 años de laborar en la Clínica.

A partir de estos resultados, se puede considerar que Clínica Santa Cruz ofrece estabilidad laboral para el personal que trabaja, garantizándole un salario y dando un mejor nivel de vida, para cubrir las necesidades de los trabajadores y de sus familia y si están satisfechos, la clínica ahorra dinero con la estabilidad del personal, porque no invertiría en capacitar nuevos trabajadores.

4.1.5 Visión

Según, Fleitan, J. (2006)“el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo”.

La visión suele ser algo que representa el destino que pretende construir una organización, los objetivos estratégicos nos permite llevar al terreno operativo, nos dan la dirección para hacerla realidad, estos objetivos pueden ser financieros y no financieros. (Juan, 2007, pág. 54)

Según Martínez, C. (2008) Nos dice que tener una visión inspirada, es tener al frente una idea de lo que verdaderamente deseamos hacer, esta idea no es más que la intención de hacer algo, una intención que aporta la energía necesaria que nos ayuda a elegir.

La visión de la clínica, es una imagen mental de lo que quiere crear en el futuro, además que refleja las posibilidades, las realidades y se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución del patrimonio de la empresa, para poder alcanzar lo que desea en un futuro.

Con los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los empleados se estimó que un 100%, tiene conocimiento acerca de la visión de la clínica al mismo

tiempo al realizarle la entrevista al gerente él la escribió, lo que se contradice con la guía de observación ya que no se encuentra visible en ningún lugar del negocio (Ver anexo # 7)

4.1.6 Misión

La misión representa un concepto a fin de la identidad del individuo, la misión proporciona una visión del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechos en el mercado. (Frances, 2006, págs. 40-41)

La "misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía, contesta a la pregunta de por qué existe la compañía" (Emilio Castro, 2001, pág. 244)

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión, es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? (Charles W. L. Hill, 2009, pág. 13).

La elaboración de una misión, impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y alcance de las operaciones actuales y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y actividades en el futuro. (David F. R., 2003, pág. 10)

La misión de una empresa permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de ésta; es decir, permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización.

Al preguntarles a los empleados el 100%, afirma que conocen la misión de la clínica lo que se puede afirmar con la entrevista realizada al gerente en donde la respondió; es decir tienen dominio y la lleva a la práctica en la ejecución de su servicio, lo que resulta contradictorio ya que en la observación no se encuentra plasmada en ningún lugar del local. (Ver anexo # 8)

4.1.7 Valores

En toda la organización existen valores, buenos y malos se relacionan con cosas como trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, calidad excelente, gran servicio al cliente, responsabilidad social y conciencia comunitaria. la mayoría de las empresas. (Thompson, 2008, pág. 28)

Los valores son, lo que suele mover la conducta y el comportamiento de las personas; orientan la vida y marcan la personalidad. (García, 1998)

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. (Thompson, 2008, pág. 28)

Los valores de una compañía, establecen la forma en que los administradores empleados deben conducirse, como deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa. (Hill & Jones, 2009, pág. 14)

Los valores son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y nos permiten crear pautas de comportamiento, no olvidemos que los valores son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.

Valores	Porcentaje (%)
Responsabilidad	100
Transparencia	100
Excelencia	100
Innovación	100
Honestidad	100
Lealtad	100
Dignidad	100
Respeto	100
Otros:	0

Tabla # 1

Valores dentro de la Clínica

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizadas a empleados

La tabla nos muestra que el 100%, de los empleados conoce los valores de la clínica, al igual con la entrevista realizada al gerente, expresó los valores que llevan a la práctica en la empresa, ya que notificó que todos se cumple en la ejecución de sus servicios, lo que resulta negativo con la guía de observación ya que no los tienen visible de una forma escrita.

4.1.8 Políticas

En todas las empresas existen una serie de normas operativas que previamente se habrán normalizado, las políticas sobre los empleados, de precio, de plazos de entrega y la forma de contrarrestar la competencia, serán las políticas habituales que luego serán el eje de las demás políticas a implementar en la empresa. (2009, págs. 49-50)

Según Francés, A. (2006) Las políticas son las reglas o guía, que expresan los límites dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir. Pueden ser de gran importancia en las empresas del estado y en empresas familiares, sujetas a las directrices o preferencias de actores externos.

Según Domínguez, (2009) El término política, establecen las normas para la dirección de la empresa y su comportamiento en el mercado y a veces cubren un periodo de hasta diez años, abarca los objetivos de la empresa, así como los métodos para su comportamiento.

Es decir, que las políticas son las que se establecen para guiar el funcionamiento de la empresa, en general, las políticas son directrices para la toma de decisiones, una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez.

Como se puede mencionar las políticas que establece la clínica son las siguientes:

- Respetar el horario de entrada
- Usar las gabachas como distintivo
- No fumar
- No usar celulares cuando se está realizando una radiografía o ultrasonido

- Utilizar correctamente el equipo de trabajo
- Asegurar que los equipos estén funcionando bien
- Tiempo para almuerzo es de 60 minutos

Las políticas son las que se establecen, para guiar el funcionamiento de la empresa y su cumplimiento en el mercado que opera, hace que los objetivos de la empresa se cumplan y esto ha hecho que clínica Santa Cruz tenga diez años en el mercado empresarial.

4.1.9 Objetivos Organizacionales

Los objetivos a largo plazo, representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias; las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo, el marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años. (David, 2003).

Los objetivos globales, son aquellos que identifican las áreas estratégicas y definen la dirección que ha de seguirse en la búsqueda por lograr la misión y la visión corporativas. Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2003)

Para David, (2003) Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización, por medio del cumplimiento de su misión básica, los objetivos son esenciales para el éxito de la organización, porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Toda organización pretende alcanzar objetivos, un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa, porque éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de Clínica Santa Cruz, son los puntos hacia los cuales orientan sus energías y recurso; estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables.

4. 2 Análisis del Sector Industrial

4. 2.1 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes, dependerá del número de Clientes y su distribución, también depende del grado de diferenciación de los productos, de tal modo que el poder de negociación se incrementara al grado de diferenciación de los productos.(Carrillo, 2005, pág. 105)

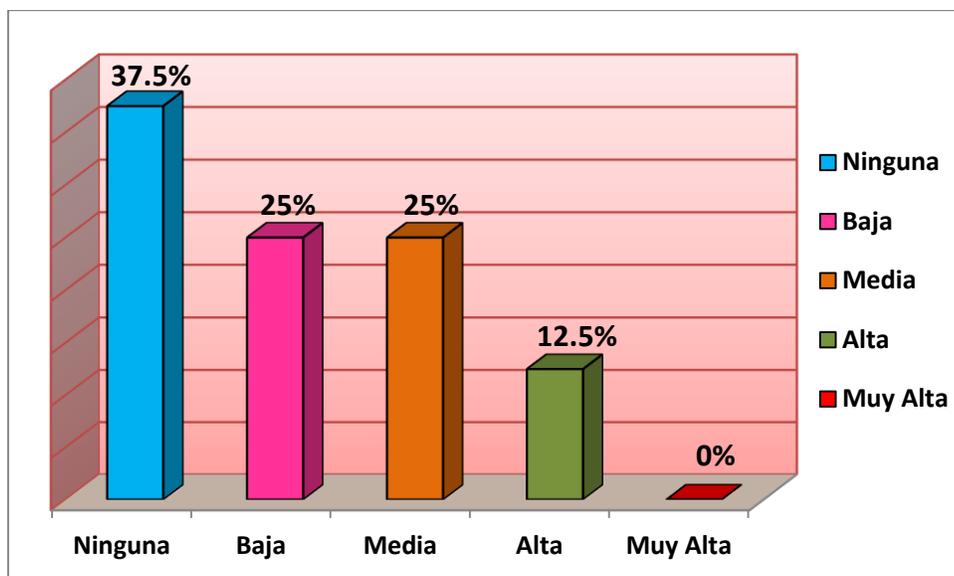
Cuando lo clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. (Fred D. , 2003, pág. 101)

A medida que aumenta el poder negociador de los clientes, el atractivo del sector disminuye, es cierto los clientes amenazan la rentabilidad de un sector, obligando a la bajada de los precios, exigiendo mayores niveles de calidad y servicio; incluso a veces obligan a empresas competidoras a enfrentarse entre ellas. (Carrión, 2007, pág. 90)

Esto quiere decir que si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentaran su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes.

En síntesis el poder de negociación de los clientes está determinado por la capacidad de estos, para imponerle sus condiciones al vendedor.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.



Gráfica # 2

Poder de negociación que tienen los clientes para imponer sus términos y condiciones

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los trabajadores

Como lo muestra la gráfica el 37.5% de los trabajadores, refirió que el cliente no tiene ningún poder de negociación en cuanto a los precios porque ya están establecidos, seguida de un 25% que considera en baja y media el poder de negociación y tan solo un 12.5% en alta; con la entrevista realizada al gerente, expresó que los clientes no tienen ningún poder de negociar en los precios de los servicios que ofrecen, que Clínica Santa Cruz cada día hace lo mejor posible en brindar un excelente servicio y trato humano que el cliente merece y que cada día aumenta el número de pacientes por que sus precios son accesibles a las condiciones económicas de la población que demanda el servicio, la Clínica hacen que sus paciente se sienta con la mejor comodidad posible y le brindan la confianza.

4.2.2 Poder de Negociación de los proveedores

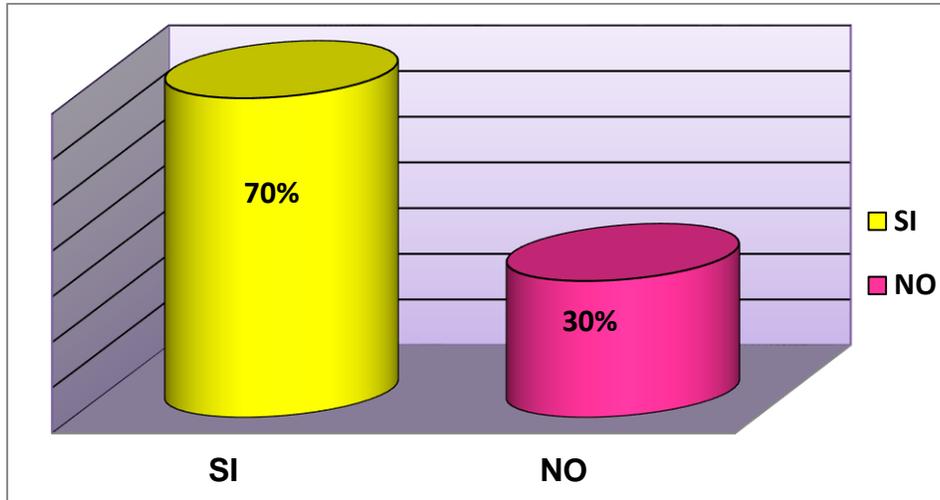
Según Porter, (1979) El poder de negociación, se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Para Porter M. (2008) Depende de la cantidad de proveedores existentes y de su composición, del poder de la marca del proveedor y la predominancia en el mercado, de la rentabilidad de los proveedores y de su dominio en el manejo del precio, de las posibilidades de integración de los proveedores o de apertura de puntos directos de venta.

El poder de negociación de los proveedores, afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. (David F. R., 2003).

El poder de negociación de los proveedores impacta en los costos y competitividad de las pequeñas empresas, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas; si hay varios proveedores y para el cliente es sencillo cambiar de proveedor, aunque su tamaño sea pequeño tiene mayor poder de negociación, ya que si no se convence fácilmente puede ir a una opción alternativa.

Esto quiere decir que mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.



Gráfica # 3

De no estar satisfechos con los productos o insumos otras opciones

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados

A partir de las encuestas realizadas a los empleados de Clínica Santa Cruz el 70%, afirman que tiene más opciones de adquirir productos o insumos que satisfagan las necesidades de la empresa y un 30% considera que la clínica no tiene más opciones, lo que indica que la clínica presenta buenas iniciativas de poder de negociación con sus proveedores lo que la facilita incremento de sus servicios mediante los productos o insumos, para lograr mayor ventajas competitiva en comparación con sus competidores.

De acuerdo con el poder de negociación, también viene dado con el volumen de compra, si el comprador destaca por su alto volumen de insumo, podrá negociar con más poder, los resultados estiman que la clínica tiene una eficiente relación con sus proveedores, ya que son ellos quienes facilitan la materia prima para el desarrollo de la pequeña empresa y sus precios son negociable.

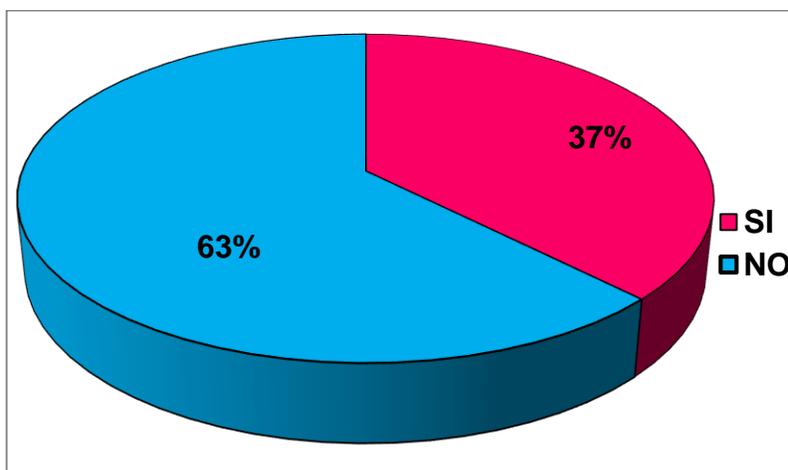
4.2.3 Rivalidad entre los Competidores

La rivalidad entre los competidores actual, se destaca por el alto grado de rivalidad que existe entre las empresas involucradas. (Manuel S. P., 2006, pág. 112)

Rivalidad entre competidores es en el sector que se encuentra una gran rivalidad de una competencia vía precio, por lo tanto los principales factores a tener en cuenta a la hora de analizar la rivalidad, son el grado de concentración del sector, la diversidad de competidores, la diferenciación del producto, el exceso de capacidad y la existencia de barreras de salida, además de la relación entre costes fijos y variables. (Manuel, 2010, págs. 156, 157)

Cuanto menos competido sea un sector, normalmente será más rentable, para los productos industriales en donde hay pocos jugadores, estos se dividen los mercados geográficos, las entidades regulatorias constantemente persiguen estas tácticas si es que se comprueba que estas acciones dañan la competitividad. (Porter M. , 2012)

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.



Gráfica # 4

Competencia puede superarlo

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados

Como se muestra en la grafica anterior, se obtuvo mediante las encuestas realizadas a los empleados de la Clínica Santa Cruz que un 63 %, opinan que la competencia no puede superarlo, lo que concuerda con la entrevista realizada al gerente quién

afirmó sentirse seguro con sus clientes actuales y solo un 37% estima que la competencia sí puede superar a la clínica.

Para que Clínica Santa Cruz, no sea superada por sus competidores, es necesario que conozca quiénes son sus competidores y qué están haciendo, es recomendable que identifique el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir su empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

La competencia son herramientas que emplean las empresas, para incrementar su potencial, en comparación con otras asociaciones que ofrecen el mismo producto o servicio, según los resultados obtenidos, clínica santa cruz tiene un buen potencial de ingresos de clientes, lo que le permite mantenerse en su posicionamiento en relación con su competitividad.

4.2.4 Entrada de Nuevos Competidores

Según Oltra, A. (1997) Se entiende por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual, la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él.

Se considera que en un sector, en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. (David F. , 2003)

El mercado o el segmento, no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. (Porter M. , 1979)

Si en un sector entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una baja en la rentabilidad, ya que por un lado ayudará a bajar los precios y por otro provocará un aumento en los costes (Robbins, 2002)

Esto quiere decir, que si un sector consigue una rentabilidad financiera por encima de sus costes de capital, es probable que ese sector atraiga a empresas de otros sectores, si la entrada de nuevos competidores no es interrumpida, la tasa de rentabilidad caerá respecto a su nivel competitivo. Sin embargo, en la mayoría de los sectores, los nuevos competidores no pueden entrar en igualdad de condiciones con respecto a las empresas ya establecidas.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada, son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En base a la entrada de nuevos competidores se tiene que en Clínica Santa Cruz mediante la entrevista realizada al gerente manifestó que sus principales competidores que tiene son los siguientes:

- Clínica Santa Fé
- Policlínico Central
- Clínica San Lázaro
- Clínica Mil Flores
- Profamilia
- IXCHEN
- Clínica la Merced
- Clínica del Doctor Rudí González

Estas clínicas tienen actualizados sus servicios y trabajan con tecnología avanzada para brindar mejor atención a la población, vienen siendo los principales competidores que presenta la clínica, en la entrevista realizada al gerente afirmo que existía la posibilidad que se incorporaran nuevos competidores. Pero según lo

observado el gerente propietario debería de aumentar los servicios para ofrecerles variedad a los pacientes y mantenerse siempre fuerte ante la competencia.

4. 3 Análisis FODA

El análisis FODA, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Thompson, 1998)

El análisis FODA, es un modelo simple de análisis, que utilizan las empresas para evaluar el potencial de negocios y decisiones de mercadotecnia. La sigla significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este modelo de análisis es importante para las organizaciones, ya que proporciona información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios. (Ver Ilustración # 4)

4.3.1 Fortalezas

Ventajas de ahorro en costo a la especialización (economía de escala, duplicación mínima de personal equipo, agrupación de empleados que tienen tarea similar). También se centra en el resultado el cual los gerentes son responsables de lo que sucede con sus productos y servicios. (Robbins s. p., 2005, pág. 640)

En relación a las características del mercado y las características de los competidores, el gerente de marketing debe comenzar en termino del que una empresa puede hacer bien y donde puede tener dificultades, ya que existen fortalezas y debilidades, ya sea por recursos que la empresa posea o no o por naturaleza de las relaciones que sostiene con sus clientes. (Harline, 2012)

Las Fortalezas son las características propias de las empresas, que les permite tener una posición privilegiada en algún aspecto o en varios frente a la competencia; el

propósito es optimizar las fortalezas y reducir al mínimo las amenazas. (Harold, 1999)

Las fortalezas, son los instrumentos que permiten a la empresa ser competitiva frente la competencia, con los datos especialmente detallados se tiene que clínica Santa Cruz, presenta buenas fuerzas para seguir creciendo en el mercado local que opera, además podrá realizar otros beneficios a su servicio, por la ventajas que presenta al poseer estas características que la hacen única en la prestación de sus servicios.

Fortalezas	Si (%)	No (%)
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado	100	0
Una base de cliente atractiva	100	0
Personal altamente capacitado	100	0
Costos bajos de operación	100	0
Publicidad y promoción poderosa	75	25
Disposición de un capital propio	100	0
Infraestructura adecuada al negocio	87.5	12.5
Especifique otras que desee destacar	0	0

Tabla # 2

Fortalezas presente en la clínica

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados

A partir de las encuestas realizadas a los empleados de Clínica Santa Cruz, se obtiene que el 100%, alega que la clínica tiene fortaleza en liderazgo ampliamente reconocido en el mercado, una base de clientes atractivos, personal altamente capacitado, costos bajos de operación y disposición de un capital propio.

Seguido de un 87.5% considera que la infraestructura del local es adecuado y por otra parte que el 12.5% expresa no estar de acuerdo con la instalaciones que tiene la clínica, el 75% señala que si existe publicidad y promoción poderosa, sin embargo el 25% establece una deficiencia en cuanto a ella. La empresa cuenta con un porcentaje mayor en todas sus fortalezas las diferencias son mínimas, lo que le permite ubicarse en un lugar privilegiado ante su competencia.

Se considera que el gerente debe de hacer un análisis para mejorar el área de trabajo para que sus empleados estén satisfechos y puedan desempeñar mejor rendimiento laboral y la clínica necesita implementar nuevas estrategias de publicidad para que la imagen de la clínica sea percibida por nuevos clientes y tener un mercado más amplio.

4.3.2 Oportunidades

Las oportunidades y amenazas externas, se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. (David F. R., 2003, pág. 10)

Las oportunidades son aquellos factores positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. (Koontz, 1999)

Las oportunidades, se definen en tiempo presente y futuro, son de carácter externo, deben relacionarse con la institución (misión, visión, objetivos, competencias) y ser calificadas cualitativa o cuantitativamente. (Barrios, 2006)

Las oportunidades son los factores, positivos que se generan el entorno y una vez identificados permiten a la empresa una buena iniciativa para ser aprovechados incluyen todos los esfuerzos que le permitirá a la clínica incrementar la productividad de sus servicios y mejorar la calidad, destacando la importancia que tienen cuando son aprovechadas de una forma eficaz.

Oportunidades	SI (%)	NO (%)
Amplia demanda insatisfecha en el mercado	87.5	12.5
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente	100	0
Reputación de un buen servicio al Cliente	100	
Acelerado crecimiento de la población urbana.	100	0
Crecimiento de la clase media y satisfacción de clase alta.	75	25
Especifique otras que considere destacar	0	0

Tabla # 3

Oportunidades que tiene la clínica en el mercado

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados

A partir de las encuestas realizadas a los empleados de Clínica Santa Cruz, el 100% considera que tiene oportunidades en la ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente, reputación de un buen servicio al cliente y un acelerado crecimiento de la población urbana, seguido de un 87.5% dice que si existe una amplia demanda insatisfecha en el mercado y un 12.5% contradice lo anterior y un 75% asegura que hay un crecimiento de la clase media y un 25% establece que no hay crecimiento de las clases media, para que la empresa se pueda superar. Por los resultados obtenidos de los mayores porcentajes estiman que la empresa tiene buenas oportunidades para su crecimiento y desarrollo.

Con estos resultados, se considera que es necesario mas equipos radiológicos en Clínica Santa Cruz, porque de esta manera satisface las necesidades del cliente y aumentaría el número de pacientes que requiera del nuevo servicio, dejándole mayores ganancias a la Clínica.

4.3.3 Debilidades

Se consideran puntos débiles o debilidades las características internas de la empresa que puedan constituir barreras para el cumplimiento de objetivos; y puntos fuertes o fortaleza, las características internas de la empresa que faciliten y ayuden para el cumplimiento de los mismos. (Roman H.E, 2009)

Las debilidades son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. (Diagnóstico FODA-Enplenitud.com)

Una debilidad se define como un factor considerando vulnerable en cuanto a una organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente colocándola en una situación débil. (Anguiano, 2008).

Los puntos débiles o debilidades de una empresa son los aspectos internos que suponen una desventaja comparativa frente a empresas competidoras, .estos son: recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos.

Debilidades	Si	No
Inexistencia de una planificación estratégica	0	100
Operaciones con déficit presupuestario	0	100
Costo unitario generales más elevados en relación con los competidores claves	0	100
Existencia de conflictos internos con el personal	0	100
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estrategias comprometedoras	0	100
Escasa publicidad	100	0
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales.	0	100
Especifique otras que estima conveniente:	0	0

Tabla # 4

Debilidades que tiene la clínica en el Mercado

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados

A partir de las encuestas realizadas a los empleados, el 100% determinó que la clínica presenta debilidad en cuanto a que tiene poca publicidad; seguido del otro 100% de ellos opina que no tiene debilidad en cuanto a la infraestructura adecuada, escasez de recursos operaciones con déficit y demás atributos expuestos en la tabla.

La infraestructura del local de la empresa es adecuada, no se observaron paredes en mal estado, el cielo raso se encuentra en buen estado y los puntos de acceso están correctamente habilitados; esto no se refiere a solo infraestructura y equipo, sino que al conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que la clínica pueda funcionar efectivamente.

La iluminación es adecuada en las áreas donde se realizan los servicios de radiología y ultrasonido, se cuentan con el equipo necesario para el desarrollo del servicio lo cual es positivo, ya que se garantiza en todo momento, que la clínica pueda cumplir con sus obligaciones efectivamente, debido que se le han suministrado los equipos necesarios para hacerlo.

4.3.4 Amenazas

Según Maldonado J. (2014) Afirma lo siguiente “Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, son situaciones negativas, externas al programa o proyecto que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla”.

La amenaza puede entenderse como un peligro que está latente, que todavía no se desencadenó, pero que sirve como aviso para prevenir o para presentar la posibilidad de que sí lo haga. (ABCDefinición, 2007)

Las amenazas son aquellas que están en áreas donde la empresa encuentra con dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño (Angel, 2014, pág. 172)

Las amenazas, son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan alcanzar esa visión. (Francés, 2006, pág. 180)

Las amenazas son tendencias o eventos futuros, que provocaran un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo, esto viene siendo todos lo del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

Amenazas	SI (%)	No (%)
Probable ingreso de competidores potenciales	87.5	12.5
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante)	12.5	87.5
Creciente poder de negociación de los clientes.	12.5	87.5
Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.	100	0

Tabla # 5

Amenaza que tiene la Clínica en el mercado

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados

Como lo muestra la tabla anterior un 100%, considera que existe amenaza a vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia, seguido de un 87.5% afirma que existe la probabilidad de nuevos competidores al mercado y un 12.5% alega que no existe la posibilidad, otras de las amenazas que se reflejan por los empleados es el creciente poder de negociación de los clientes ya que un 12.5% establece que si existe, sin embargo un 87.5% estima que no existe la posibilidad de negociación de los clientes.

Clínica Santa Cruz, ante estas amenazas reflejadas en el cuadro, se considera tiene que tener un plan de acción que la evite o minimice y superar para que no sufra pérdidas económicas, hoy en día las empresas tienen que tener un plan alternativo para enfrentarse a posibles amenazas que afecten la rentabilidad económica, esto lo implementa Clínica Santa Cruz, capacitando al personal, para ofrecer mejor atención a los clientes, ofreciendo diagnósticos con tecnología de punta, el reto es buscar las estrategia desde el punto de vista del cliente, la competencia, el mercado y el entorno económico.

4.4 Estrategia

La estrategia, es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. (Johnson, 1993)

Es decir que estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos, es el arte de entremezclar el análisis interno y la ciencia utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

4.4.1 Estrategia Genéricas

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará

que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto. (Porter, 1987)

Las Estrategias Genéricas, tienen por objeto superar a los competidores en la industria; en algunos sectores industriales su estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otros los éxitos de una estrategia genéricas apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables en sentido absoluto.

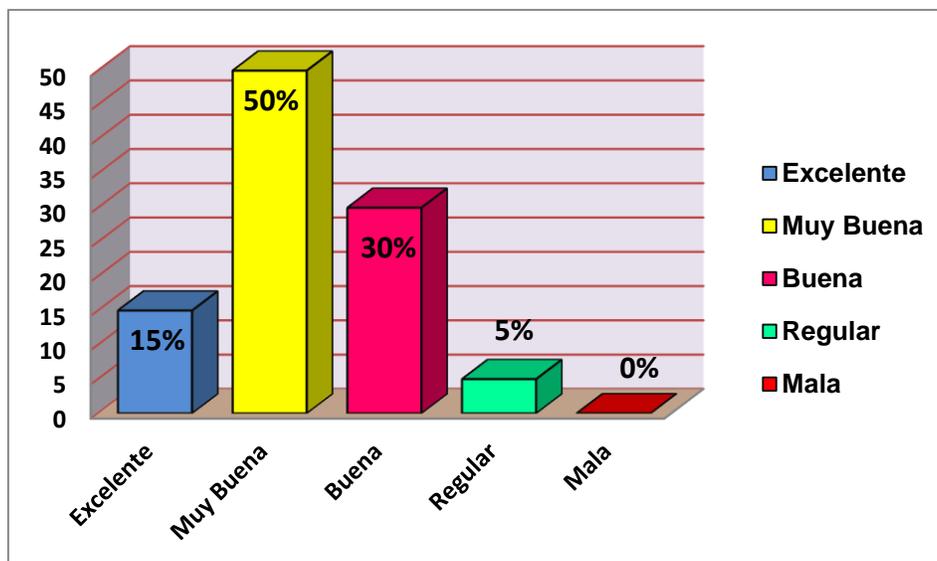
4.4.2 Liderazgo en Costo

El liderazgo en costos requiere de una dinámica construcción de instalaciones eficientes, en la búsqueda rigurosa de las reducciones de costo sobre la base de la experiencia, costos ajustados y control de los gastos generales. (Arnoldo & Mailuf, 2004, pág. 63)

Para Porter “el liderazgo en costos es una forma de diferenciación particularmente al bajo precio”, el propósito de este, es captar y sostener la ventaja competitiva, no es entonces de gran importancia tomar la iniciativa de reducir los costos, sino usar el costo de liderazgo para lograr precios más bajos que los competidores y así atraer a los compradores. (Henry, Brian Quinn, & Voyer, 1997, pág. 108)

Liderazgo en costo es la capacidad de una organización para lograr costos más bajos con relación de sus competidores y a través de mejoras en la productividad y la eficiencia, la eliminación del desperdicio y estrecho control de costos (Horngren, Foster, & Srikant, 2007, pág. 457)

La estrategia de liderazgo en costos normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos y no varias empresas luchando por esa posición, cuando hay más de un líder aspirante, la rivalidad es normalmente dura porque cada punto de participación se considera crucial.



Gráfica # 5
 Precios de los servicios
 Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los Clientes

En relación a los precios de los servicios presentados a los clientes de la Clínica mediante las encuestas, el 50% considera como muy bueno, por otra parte el 30% califico el precio de los servicios como bueno, un 15% lo valoraron como excelente y únicamente el 5% piensa que el precio es regular. Cabe mencionar que el precio de los servicios de la clínica satisface a los clientes, ya que ninguno lo determino en nivel alto por lo tanto la empresa le permite lograr mayor crecimiento en el desarrollo de sus servicios.

Con estos resultado obtenidos, se puede afirmar que Clínica Santa Cruz, posee una eficiencia y estabilidad económica mayor que de la competencia; que es una empresa líder en precios bajos en el mercado en el que se desarrolla la hace diferente de su competidores, representando una amenaza y haciéndola más estable en el mercado.

4.4.3 Diferenciación

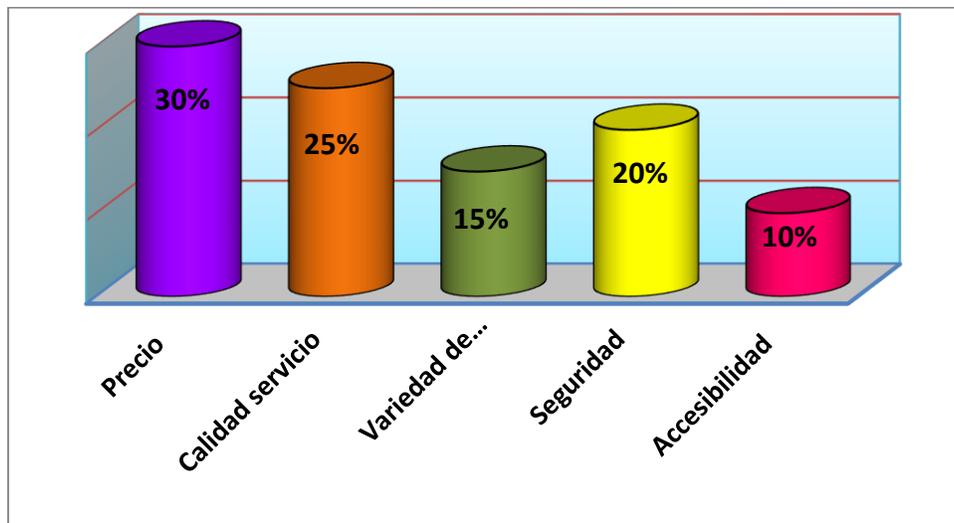
Domínguez (2009) Afirma lo siguiente “La diferenciación consiste en fijar precio a un producto innovador, es distinto al de fijar un precio a un producto que se destina a un mercado maduro o saturado; el experto en Marketing tiene que elegir el nicho correcto donde colocarse dentro del mercado potencial u objetivo”.

Maldonado, J. (2014) Afirma lo siguiente: Diferenciación consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él, no obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten unos precios algo menores.

Las estrategias de diferenciación, pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia (Porter, 1982, pág. 64)

Diferenciación consiste en la incorporación de atributos, tangibles o intangibles, que determinen que el producto sea percibido por los clientes como especial o único dentro del mercado y las diferentes actividades realizadas en la cadena de valor (Francés, 2006, pág. 107)

Esta estrategia lo que busca especialmente es obtener una ventaja competitiva, que la empresa busque la preferencia de los clientes, pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.



Gráfica # 6
Diferencia de la Clínica con la competencia
Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los Clientes

A como nos muestra los resultados de la gráfica el 30% de los clientes, afirmó que los precio que tiene son diferente a la competencia, seguido de un 25% alegó en la calidad del servicio, un 20% sugirió que la clínica les ofrece seguridad, seguido de un variedad en los servicio y la accesibilidad, esas son las diferencias que existen entre Clínica Santa Cruz en relación a las demás. Con estos datos se considera que la Clínica aplica estrategia genérica por diferenciación, ya que mediante la entrevista realizada al gerente expresó que él ofrece un servicio adicional que es, el de las imágenes en movimientos de los ultrasonidos grabadas en CD o memorias USB pagando el cliente un precio adicional, como un valor agregado.

Esta empresa realmente no aplica la estrategia de diferenciación, ya que no tiene elemento real con los servicios que ofrece o algo extraordinario que lo diferencie de la competencia.

4.4.4 Enfoque

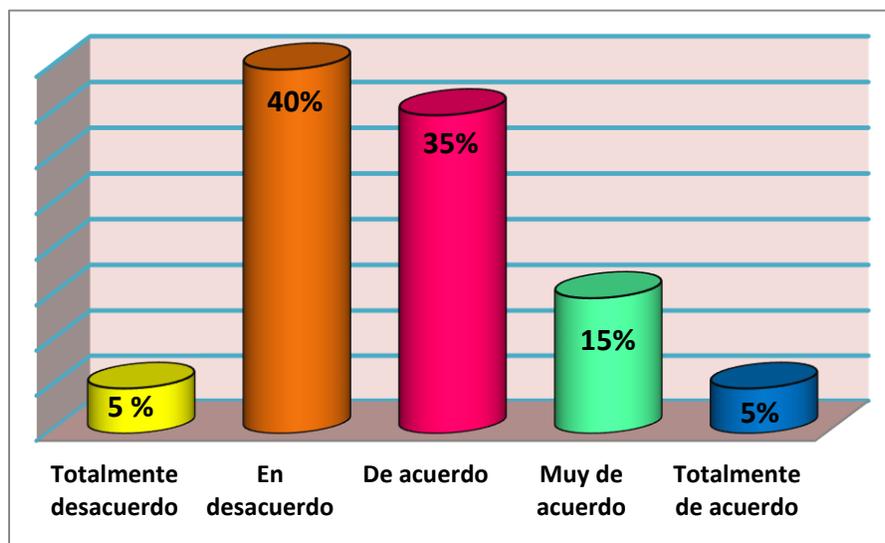
La estrategia de enfoque, se dirige a grupos especiales de consumidores, una línea de productos particular, una región geográfica específica o cualquier aspecto que se convierta en el punto focal de los esfuerzos de la firma. (Koonts & Weirich, 1999,pag134,135).

El enfoque consiste en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores, tienen preferencias o necesidades específicas; el nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. (Fabiola Garza, 2007)

La estrategia de enfoque intenta ofrecer un producto a la vez diferenciado y de bajo coste al concentrarse en un nicho.(Porter, 1984, & Maldonado., 2014)

En este caso, la sociedad debe concentrar sus esfuerzos en gamas de productos, grupos de compradores o mercados geográficos objetivos más limitados. La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector. (Altair Consultores, 2014, pág. 74)

Es decir que las estrategias de enfoque son más eficaces, cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.



Gráfica # 7

El servicio q ofrece esta dirigido a un sector exclusivo de clientes

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los Clientes

Tal como muestra la gráfica anterior mediante las encuestas aplicadas a los clientes, tenemos que un 40% estima que los servicios de Clínica Santa Cruz no están dirigidos a un sector exclusivos de clientes, por otra parte un 35% afirma que la clínica se dirige a un público específico, un 15% dice estar de muy de acuerdo y solo un mínimo de un nivel iguales de 5% están contradice sus repuestas. Lo que se pudo observar que en la clínica que ofrece y brinda servicios de Radiología y ultrasonidos a todos los pacientes que necesitan.

En la Clínica se aplica el enfoque masivo ya que sus clientes son grupos que tienen necesidades más estrechamente definidas o combinaciones únicas de necesidades, lo que se constató con la entrevista realizada al gerente, que la clínica atiende a todo sector desde el punto de vista médico y lo que cercioraba con la guía de observación.

4.5 Tipos de Estrategia

4.5.1 Estrategia de Integración Hacia Adelante

En la integración hacia adelante, una empresa puede establecer su propia red de distribución, las empresas pueden utilizar la integración hacia adelante con el fin de diferenciarse de sus rivales, se puede ofrecer soporte técnico, garantías, entre otros. (Maldonado J. A., 2014, pág. 203).

La integración hacia adelante, implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores minoristas, gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy en día una estrategia de integración hacia adelante por medio del establecimiento de sitio web para vender en forma directa productos a los consumidores. (David, 2003, pág. 161)

La integración hacia adelante, suministra información importantísima sobre el mercado, gracias a ella la cadena vertical funciona con mayor eficiencia, en el nivel más elemental la compañía podrá calcular más pronto la demanda de sus productos que si tuviera que deducirla directamente de los pedidos de sus clientes. (Porter M. E., 2008, pág. 322)

La integración hacia adelante, es donde las empresas establecen sus propias redes para expandir el bien o servicio que ofrecen.

En base a la estrategia de integración hacia adelante con la entrevista realizada al gerente, respondió que tiene iniciativas de establecer sus propios canales de distribución para obtener mayor eficiencia en el servicio.

4.5.2 Estrategia Horizontal

La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas, abarca tanto las unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales, debe existir en el nivel de grupo (Porter M. , 1999)

Representa la cartera de negocios de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector de la empresa. (Kotler, 2006)

Busca reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores, neutralizando a un competidor que estorbe, alcanzando el punto óptimo para obtener los efectos de las economías y beneficiándose de líneas de productos complementarias. (Valencia, 2006)

La integración horizontal es un término que describe un tipo de propiedad y control, es una estrategia utilizada por una empresa o corporación que busca vender sus productos en nuevos mercados o aumentar su nivel de ventas, se produce cuando una empresa se fusiona o es adquirida por otra que se encuentra en el mismo sector.

Según esto se refiere a la vinculación entre unidades estratégicas de negocios semejantes que realizan la misma actividad.

Dando referencia a la estrategia horizontal identificable en la clínica, se pudo determinar en base a la entrevista realizada al gerente, se afirma que ha realizado estudios de mercado para incrementar su negocio considerando la situación actual de su negocio.

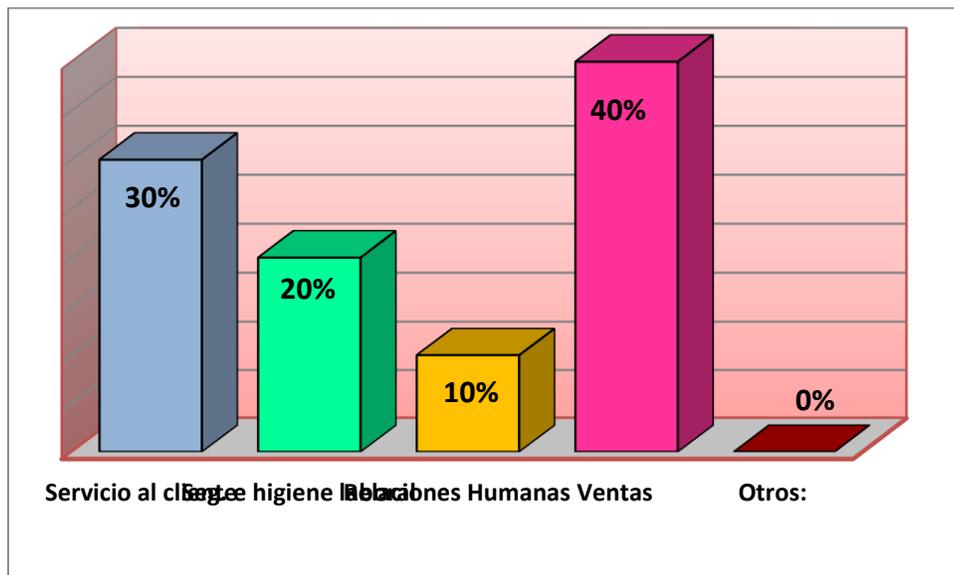
4.5.3 Intensiva desarrollo del Producto

Según Kirchner, A. (Kirchner, 2010) El desarrollo de producto es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores, ya sea modificando algún producto existentes o generando otros completamente nuevos y originales.

Es desarrollo de productos, es la estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento a la modificación de los productos o servicios actuales; el desarrollo de productos implica por lo general, grandes gastos en investigación y desarrollo. (David F. R., 2003, pág. 166)

Desarrollo de producto es una tarea que consiste en introducir, adicionar o valorar los satisfactores a fin de que cambien o incrementen sus características, para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuman. (Kirchner, 2010, pág. 5)

Las intensivas de desarrollo del producto son las características que se le atribuyen al servicio para aumentar la satisfacción de las necesidades y también al grupo meta al que se dirige.



Gráfica # 8
Valor agregado con capacitaciones.
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a clientes

La gráfica indica que un 40% de los empleados, afirmaron haber recibido capacitación sobre ventas en tiempo que llevan laborando en la clínica, seguido de un 30% sobre servicio al cliente, 20% seguridad e higiene laboral, estas capacitaciones mejoran la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal de la clínica, aumentando las ventas e incrementar la satisfacción por parte del paciente.

Mediantes estos resultados las capacitaciones son muy importantes y la clínica no debe de verlas como una obligación que hay que cumplir, sino que es una inversión que trae beneficios al empleado y a la empresa.

Mediante la entrevista realizada al gerente de Clínica Santa Cruz refirió introducir en un futuro el equipo de Tomografía axial computarizada, que es un método imagenológico que utiliza rayos X para crear imágenes transversales del cuerpo que incluyen el cerebro, el tórax, la columna y el abdomen. El examen se puede utilizar para:

- Diagnosticar una infección.
- Guiar a un cirujano hasta el área correcta durante una biopsia.
- Identificar masas y tumores, incluso cáncer.
- Estudiar los vasos sanguíneos.

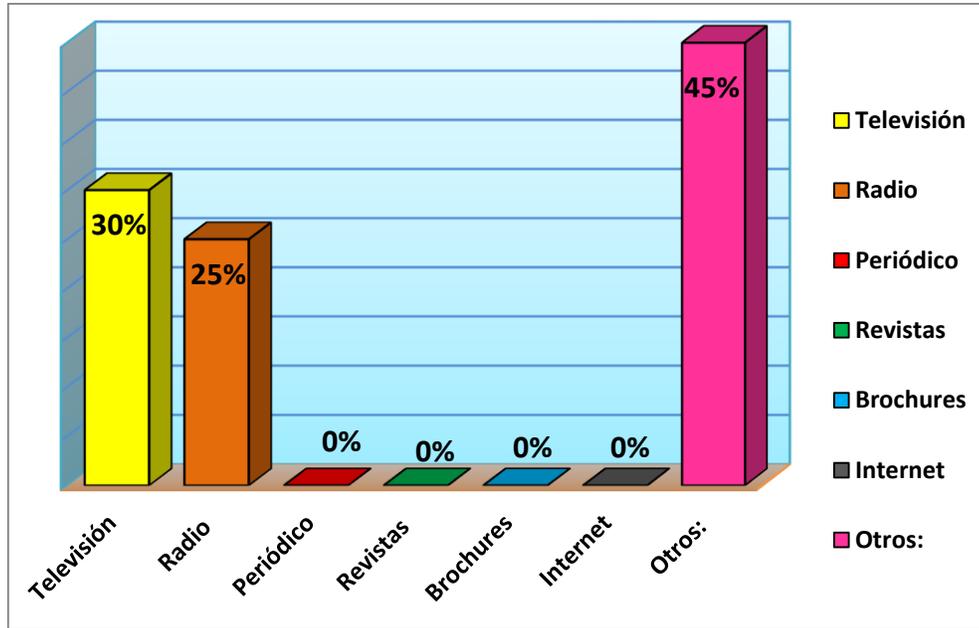
4.5.4 Penetración de Mercado

La estrategia de penetración de mercado, consisten el desarrollo del negocio básico, incrementar la participación de la empresa, en los mercados que opera con las productos actuales, esta estrategias puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos. (Doncel, 2010, pág. 68)

El análisis de penetración de mercado, consiste en evaluar críticamente la información que proviene del estudio de mercado y la capacidad productiva de la empresa, por consiguiente permite definir qué servicios deben mantenerse o expandirse y cuales reducir o eliminar.(Barco, 2001, pág. 133)

Una estrategia de penetración en el mercado interno, intendentamente aumentar la participación de los productos o servicios presente en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, la estrategia se utiliza mucho solo en combinación con otras. (David F. R., 2003)

La estrategia de penetración en el mercado, consiste en incrementar la participación de la empresa, de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir en el desarrollo del negocio básico; esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos o servicio.



Gráfica # 9

Medio de comunicación que se dio cuenta de la Clínica

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a los clientes

Como se puede observar en el gráfico anterior, en base a las encuestas realizadas a los clientes y entrevista al gerente obtenemos que un 45% de los pacientes se dio cuenta de los servicios de la clínica a través de recomendaciones por otras personas, seguido de un 30% que afirmó que se enteraron por la televisión local, seguido de un 25% por la radio.

Respectos a los resultados, indica que Clínica Santa Cruz, debe invertir más dinero en publicidad, ya que es una forma de comunicación comercial, que pretende incrementar el consumo del servicio que ofrece a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

4.5.5 Desarrollo de Mercado

El desarrollo de productos, es el que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento a la modificación de los productos o servicios actuales, el desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo. (David F. R., 2003, pág. 166)

El desarrollo de mercado, es el que trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados con el objetivo de aprovechar la experiencia en producción, las instalaciones y las condiciones tecnológicas adquiridos para comercializar su oferta en ámbito distinto de los actuales. (Luis & Ana, pág. 190)

Desarrollo de mercado, es una estrategia de crecimiento que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados al segmento actual de mercado (Kotler, 2000)

Desarrollo de Mercados, consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos, la ventaja de esta manera de crecer, es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. (Julissa, 2011, pág. 1)

La estrategia de penetración de mercado, se da cuando los mercados presentes no están saturados con sus productos o servicios concretos, o cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo, al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

En base al desarrollo de mercado en clínica Santa Cruz, se obtuvo como resultado mediante la entrevista realizada al gerente que tiene iniciativas de introducir al mercado un nuevo servicio de tomografía lo cual está relacionado con el servicio que brindan a sus clientes.

4.5.6 Diversificación Concéntrica

Según Suárez, J. (2004) afirma lo siguiente: La diversificación es la estrategia que se justifica si el sector industrial donde está inmersa la empresa no presenta ninguna o muy poca oportunidad de crecimiento o rentabilidad, ya que sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte o por que el mercado de referencia está en declive.

Diversificación Concéntrica “Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio actividad fundamental de la empresa”

(Maldonado J. A., 2014, pág. 210)

Diversificación concéntrica, es la introducción de nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia, con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado (Solórzano, 2008, pág. 131)

Son aquellas estrategias que utiliza una empresa para penetrar nuevos productos al mercado, pero conservando siempre la actividad fundamental por la cual fue creada, de tal forma que tenga mayores ingresos.

Como se pudo constatar en base a la entrevista realizada al gerente él nos expresó, que no aplica este tipo de estrategia en la clínica, porque de hacerlo esto le cambiaría el perfil que ha creado en la clínica y del servicio que ofrecido durante los 10 años.

4.5.12 Innovación

Innovación significa literalmente "novedad" o "renovación", la palabra proviene del latín innovare, así mismo, en el uso coloquial y general, el concepto se utiliza de manera específica en el sentido de nuevas propuestas, inventos y su implementación económica. (Muller-Prothman, 2009, pág. 7)

En su libro citan a Peter (1985). "Las innovaciones que se basan en ideas brillantes pueden correr riesgos y, en ocasiones, no tienen éxito". (Koonts & Weirich, 1999, pág. 458)

Innovación permite actuar a la organización, como líder tecnológico gracias a la introducción permanente de nuevos productos y procesos, accediendo así a nuevos mercados. Se busca la supremacía tecnológica que permita la comercialización permanente de nuevos productos.(eoi.es/wiki, 2012)

De las ideas solo pueden resultar innovaciones, luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos, que realmente

encuentran una aplicación exitosa, imponiéndose en el mercado a través de la divulgación.

En base a la estrategia de innovación es aplicable en Clínica Santa Cruz, ya que actualmente cuenta con un nuevo equipo tecnológico, para dar respuesta a las necesidades que demandan los clientes, lo que le permitirá lograr un mayor Crecimiento y mantener su posicionamiento en el mercado.

4.5.13 Asociativas

Las empresas de todo tipo de industrias en el mundo deciden formar alianzas y asociaciones estratégicas, para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad, en las cuales dos o más compañías trabajan juntas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos. (Jr & Gamble, 2008)

Las asociativas en el campo contempla, todas aquellas unidades en las que se efectúan actividades de carácter colectivo en el proceso de alcanzar objetivo final. (Murcia, 1985)

Las estrategias asociativas, son las que establecen las empresas para lograr mayor conocimiento y competitividad en el mercado donde desarrolla su actividad laboral.

En base a los resultados de la entrevista realizada, el gerente afirmó que este tipo de estrategia le da las pautas para lograr mayor conocimiento en su actividad, prestando sus servicios en asociación de otros médicos con la misma especialidad en Radiología.

4.5.14 Operaciones Conjuntas

Operaciones conjuntas son: formaciones sociales, complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos (Diaz Quijano, 1993).

Las operaciones conjuntas, se definen como las acciones que ligan a las empresas a trabajar con sus fuerzas conjuntas o por fuerzas de las distintas acciones operando en conjunto. (Valladares, 2008).

La estrategia de operaciones conjunta, es una estrategia colectiva, que se origina en los movimientos cooperativos espontáneos u organizados y se fundamenta en el enfoque relacional dentro de un sistema estratégico, son las acciones orientadas a lograr resultados en base a las fortalezas de cada organización individual y se integran para aumentar las ventajas competitivas conjuntas, conformando un sistema de empresas ampliado.

Esta estrategia es aplicable a la clínica ya que mediante la entrevista realizada al gerente se pudo determinar que realiza este tipo de estrategia con las siguientes clínica: Clínica San Lázaro, Santa Fé, IXCHEN y Hospital Escuela Cesar Amador Molina.

V. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a la elaboración del diagnóstico estratégico a la pequeña empresa Clínica Santa Cruz Matagalpa, se establece que no tienen dominio teórico acerca de los tipos de estrategias identificadas en el negocio, por lo tanto son utilizadas de una forma empírica, por lo que fue de gran importancia la elaboración del diagnóstico, para conocer su situación y establecer estrategias de crecimientos de la empresa y su posicionamiento en el mercado, se apreció que la Clínica es una empresa sólida en los servicios que ofrece, con una clientela bastante fuerte, lo que le permite obtener buenos resultados con las estrategias que están aplicando.
2. El gerente y los empleados de la Clínica realizan un buen esfuerzo para atraer y conservar a sus clientes actuales y potenciales en donde vienen aplicando una estrategia genérica de liderazgo en costo porque la clínica oferta precios a menor costo que la competencia y se identificaron las estrategias tales como: de diferenciación que se basa en el mismo servicio con adicionando las imagines de los ultrasonidos en CD; intensiva de desarrollo del producto por ofrecer servicios con tecnología de punta y de operaciones conjuntas ya que se tiene convenios con otras clínicas; lo que le garantiza que el futuro sea mejor y se proyecte de una forma más amplia.
3. Según la investigación que hemos realizado consideramos que la estrategias identificadas en Clínicas Santa Cruz han tenido resultados positivos para el desarrollo y crecimiento de la Clínica, sin embargo por estar en un sector muy competitivo, donde la demanda de este tipo de servicio crece cada día mas, consideramos necesario para la elaboración de un plan estratégico utilizar las siguientes estrategia: estrategias de diversificación concéntrica, estrategias por conglomerado, desarrollo de mercado, con estas nuevas estrategias se podrá lograr ofrecer nuevos productos, para nuevos clientes, además conseguirán llevar sus servicios a otros municipios.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Administración de Empresas: Estrategia de Diferenciación*. (11 de Noviembre de 2007). Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de Administración de Empresas: Estrategia de Diferenciación: <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/estrategia-de-diferenciacion.html>
- Altair Consultores. (2014). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Valencia: Altair Consultores.
- Anguiano. (2008). *Debilidad en la empresa*.
- Arnoldo, H., & Mailuf, N. (2004). liderazgo en costo. En H. Arnoldo, & N. Mailuf, *Estrategias para el liderazgo competitivo* (pág. 536). Argentina: Granica S.A.
- Baena, e. S. (2003). el entorno empresarial y la teoria de las cinco fuerzas competitivas. *revista Scientia Et Technica, #23/Diciembre. Universidad Tecnológica de Pereira(Colombia), 23*.
- Barco, A. R. (2001). *Estrategias de producción y mercados para los servicios de salud*. Bogota: Esic.
- Barrios, A. Z. (2006). *Planificacion estrategica, presupuesto y control de la gestio publica*. Caracas: Texto C.A.
- Carmen, M. Y. (2008). La empresa sabia. En M. Y. Carmen, *La empresa sabia* (pág. España). Diaz de Santos S.A.
- Carrillo, J. M. (2005). *Manual de Autodiagnóstico Estratégico*. Madrid: ESIC.
- Carrion Maroto, J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. En C. M. Juan, *Estrategia: de la visión a la acción* (segunda ed., pág. 461). Madrid, Epaña: ESIC editorial.
- Centremetal*. (8 de junio de 2011). Obtenido de Centremetal: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf>
- Charles W. L. Hill, G. R. (2009). Administración de Estrategias. Mexico D.F: Mc Graw-Hill Internacional Americana.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. En D. Fred, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 688). Buenos aires.

Diagnóstico FODA-Enplenitud.com. (s.f.). Obtenido de Diagnóstico FODA-Enplenitud.com: <http://www.enplenitud.com/diagnóstico-foda.html#ixzz3FKgacfWC>

Díaz Quijano. (1993). *Organizaciones Conjuntas.*

Domínguez, P. R. (2009). *¿Cómo llegar a ser un experto en Marketing?* (Edición N:13-28013 ed.). (IEGE, Ed.) Madrid (España), España: Gran Vía.

Doncel, A. D. (2010). *Metricas del Marketing.* España: Esic segunda edicion.

Enfoque Estratégico. (1 de Noviembre de 1996). Obtenido de Enfoque Estratégico: http://www.ehowenespanol.com/enfoque-estrategico-info_384376/

eoi.es/wiki. (30 de marzo de 2012). Recuperado el 07 de octubre de 2014, de sitio web de eoi.es/wiki: http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategias_de_innovaci%C3%B3n_en_Competitividad

estrategias-negocio.blogspot. (01 de septiembre de 2009). Recuperado el 07 de octubre de 2014, de sitio web estrategias-negocio.blogspot.com: <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/09/estrategias-defensivas-para-empresa.html>

Fleitman, J., Thompson, A., & Strickland, A. (Diciembre de 2006). *Promonegocios.net.* Obtenido de Empresa » Misión y Visión: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes de la Empresa en el cuadro de mando integral* (primera Edicion ed.). (M. F. Castillo, Ed.) México S.A de C.V, Estado de México, México: Pearson Educacion Prendice Hall.

García, D., & Bernal, J. y. (2010). Administración Estratégica. En D. García, & J. y. Bernal, *El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas* (pág. 485). cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Gestión de la Empresa. (31 de Enero de 2009). Obtenido de Gestión de la Empresa: <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>

González, I. S. (1999). *Decisiones de reducción de la planilla en la gran empresa Española* (Vol. Numero.1). (U. d. Salamanca, Ed.) España: Investigaciones Europeas.

Harline, O. F. (2012). *Estrategia de marketing.* Mexico: Cenange Learnigeditores S.A.

- Harold, K. (1999). *Administración en una perspectivas Global*. mexico: Grac Hill (11 Edicion).
- Henry, M., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). Henry, Mintzberg; Brian Quinn, James; Voyer, Jhon. En *El proceso estratégico:conceptos, contextos y casos* (pág. 641). Mexico: Pearson educacion.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Horngren, c., Foster, G., & Srikant, D. (2007). contabilidad de costo. En c. Horngren, G. Foster, & D. Srikant, *Contabilidad de costo, un enfoque gerencial* (pág. 868). Mexico: Pearson educación.
- IICA. (1996). Estrategias ofensivas. En I. i. (IICA), *Seminario taller de capacitación de desarrollo sostenible de la agricultura y el medio ambiente IICA* (pág. 193). Heredia,Costa Rica: Comité de desarrollo sostenible - secretaria ejecutiva.
- Jack Fleitan, A. (diciembre de 2006). *promonegocios.netobtenido de empresa*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de promonegocios.netobtenido de empresa: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Jack, F. (24 de Mayo de 2008). *empresa & economía*. Obtenido de Analisis estratégico: <http://www.empresayeconomia.es/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- John, O. (1991). Marketin Competitivo. En O. John, *Un enfoque estratégico* (pág. 70). España: Diaz de Santos S.A.
- Jr, A. A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. MexicoHill: Mc Graw.
- Juan, M. C. (2007). Estrategia. En M. C. Juan, *De la visión a la acción* (pág. 461). ESIC.
- Julissa, A. (Octubre de 2011). *Desarrollo del mercado*. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/>
- Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de Productos una visión integral*.México D.F: Cengage Learning.
- Koonts, H., & Weirich, H. (1999,pag134,135). Administración novena edición. En H. Koonts, & H. Weirich, *Administración novena edición* (págs. 134-135). mexico: Grac Hill (11 Edicion).

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). Administración. En H. Koontz, & H. Weihrich, *Administración* (págs. 458-459). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2006). *estrategias de crecimiento*. Mexico: Pearson Educacion.
- Luis, M. J., & Ana, E. (s.f.). Estrategia de marketing. En M. J. Luis, & E. Ana, *Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC .
- Maldonado, J. A. (2014). *La estrategia empresarial su formulación e implementación*.
- Manuel, S. P. (2006). Casos de marketing y estrategia. En S. P. Manuel, *casos de marketing y estrategia* (pág. 369). UOC.
- Manuel, T. V. (2010). Introducción al marketing estratégico. En T. V. Manuel, *Introducción al marketing estratégico*. San Francisco-California.
- Muller-Prothman, T. y. (2009). *Innovations. Management*. Michigan.
- Murcia, H. (1985). *Administración de Empresas Asociativas de Producción Agropecuarias* (Primera Edición ed.). San José Costa Rica: IICA.
- Nickols, F. (1 de octubre de 2000). *industry analysis a la Michael Porter: Five Forces Affecting Competitive Strategy*. Recuperado el 1 de octubre de 2006, de http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm: http://home.att.net/~nickols/five_forces.htm
- Porter, 1984, c. p., & Maldonado., J. A. (2014). *La estrategia empresarial*. Tegucigalpa: UNAH.
- Porter, M. (17 septiembre 2008). Business School. En M. Porter, *Las cinco fuerzas como herramientas analíticas* (pág. 12). Madrid España: Publicaciones de El .
- Porter, M. (1979). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Harvard.
- Porter, M. (Octubre de 1979). *Wikilibro: Competitividad > Capítulo 3: Despliegue estratégico*. Obtenido de Analisis Porter de las cinco fuerzas en competitividad:
http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad#El_poder_de_negociaci.C3.B3n_de_los_proveedores_o_vendedores
- Porter, M. (1999). *Administración Estratégica*. Buenos Aires.

- Porter, M. (2008). *dimensionempresarial.com*. Obtenido de Las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter: <http://dimensionempresarial.com/las-5-fuerzas-del-modelo-de-michael-porter/>
- Quijano, D. (1993). *Formaciones Sociales*.
- Robbins, s. p. (2005). *administración*. mexico: administración de empresa octava edición.
- Robbins, s. y. (2002). *Fundamentos de la Estrategia*. Mexico: Prentice-Hall.
- Roman H.E. (2009). *Plan de Marketing*. Obtenido de <http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=1&def=133>
- Sabino, C. (1996). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
- Scheaffer, R. W. (1987). *Elementos del Muestreo*. Madrid (España): Paraninfo S.A.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica. Planeación Y Gestión*. 5ta edición Editorial 3R Editores.
- Sernah. (1999). En *gerencia estratégica .planeación y gestión* (pág. 385). Bogotá: 3r Edición.
- Solórzano, A. P. (2008). *Reporte directiva de estudio de la competencia Benchmarketing*. Mexico: Universidad del Valle de Mexico Nro. 4.
- Stoner.James y Freeman, Edward. (1992). *administración*. mexico: pretince hispanoamerica S.A.
- Suárez, J. E. (2004). *Consideraciones Sobre el Pensamiento Administrativo*. New York: EAN.
- Thompson, A. A. (2008). *Administración Estratégica Teorías y casos*. Mexico D.f: Mc Graw Hill interamericana.
- Valencia, R. (2006). *Planeación estratégica a la mediana y pequeña empresa*. Colombia: Thomson.
- Valladares, M. (20 de Abril de 2008). *Operaciones Conjuntas*. Obtenido de Operaciones Conjuntas: <http://cursointegralfundamentos.blogspot.com/2008/04/definicin-de-terminos.html>

VII. ANEXOS

ANEXOS

ANEXO # 1

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Plan Estratégico	Filosofía de la Empresa	Visión	¿Cuántos años de operación tiene la Clínica? ¿Qué fue lo que lo impulso a crear la Clínica? ¿Cuál es la visión de su Clínica? ¿La clínica cuenta con licencias sanitarias y registros legales? ¿Las personas que trabajan en la clínica hacen uso de los equipos de protección?	Entrevista	Propietario
			¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta clínica? a) Menos de un año b) De 1 a 3 años c) De 4 a 5 años d) Más de 6 años ¿Considera que la infraestructura de la clínica es la adecuada? ¿Cumplen con el horario de atención? ¿Tiene conocimiento sobre la visión de la Clínica? SI _____ NO _____ ¿Si su respuesta es sí como la lleva a la práctica?	Encuesta Guía de observación	Empleados
			¿Qué fue lo que impulso a crear la clínica? ¿Cuál es la misión de su Clínica?	Entrevista	Propietario

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																														
Plan Estratégico	Filosofía de la Empresa	Misión	<p>¿Tiene conocimiento sobre la misión de la Clínica?</p> <p>SI _____ NO _____</p> <p>¿Si su respuesta es sí como la lleva a la práctica?</p>	Encuesta, guía de observación	Empleados																														
		Valores	<p>¿Cuáles de estos valores adopta su clínica?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valores</th> <th>Sí</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Responsabilidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>transparencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Excelencia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Innovación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Honestidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Lealtad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dignidad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Respeto</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros: (Especifique)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Valores	Sí	No	Responsabilidad			transparencia			Excelencia			Innovación			Honestidad			Lealtad			Dignidad			Respeto			Otros: (Especifique)			Entrevista , encuesta y guía de observación	Propietario y empleados
		Valores	Sí	No																															
		Responsabilidad																																	
transparencia																																			
Excelencia																																			
Innovación																																			
Honestidad																																			
Lealtad																																			
Dignidad																																			
Respeto																																			
Otros: (Especifique)																																			
Políticas	<p>¿Cuáles son las principales políticas que tiene su clínica?</p> <p>¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la clínica?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Propietario</p> <p>Empleados</p>																																

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida										
Plan Estratégico		Objetivos Organizacionales	¿Cuáles son los objetivos de su clínica?	Entrevista	Propietario										
	Análisis del Sector Industrial	Poder de negociación de los clientes	<p>¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?</p> <table border="1"> <tr><td>Ninguna</td><td></td></tr> <tr><td>Baja</td><td></td></tr> <tr><td>Media</td><td></td></tr> <tr><td>Alta</td><td></td></tr> <tr><td>Muy alta</td><td></td></tr> </table> <p>¿Considera que los servicios que usted ofrece son únicos en el mercado?</p> <p>¿De no estar satisfecho con los servicios que ofrece la clínica que otra opción elegiría?</p>	Ninguna		Baja		Media		Alta		Muy alta		Entrevista Encuesta	Propietario Empleados
	Ninguna														
Baja															
Media															
Alta															
Muy alta															
		Poder de negociación de los proveedores	<p>¿Cuándo no están satisfechos con los productos o insumos que satisfagan las necesidades tienen otras opciones en adquirirlos? SI _____ NO _____</p> <p>¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones?</p>	Encuesta Entrevista	Empleados Propietario										

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																				
Plan Estratégico	Análisis del Sector Industrial	Poder de negociación de los proveedores	<table border="1" data-bbox="934 305 1278 516"> <tr><td>Ninguna</td><td></td></tr> <tr><td>Baja</td><td></td></tr> <tr><td>Media</td><td></td></tr> <tr><td>Alta</td><td></td></tr> <tr><td>Muy alta</td><td></td></tr> </table> <p data-bbox="850 522 1350 587">¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?</p> <table border="1" data-bbox="934 591 1339 808"> <tr><td>Precio</td><td></td></tr> <tr><td>Calidad</td><td></td></tr> <tr><td>Marca</td><td></td></tr> <tr><td>Cantidad</td><td></td></tr> <tr><td>Tiempo y forma de entrega</td><td></td></tr> </table> <p data-bbox="850 850 1289 980">¿La compra de mercadería y materia prima la realizan directamente al proveedor o lo hacen a través de un intermediario?</p> <p data-bbox="850 1029 1350 1159">¿La clínica de no estar satisfecho con los productos o insumos que satisfagan las necesidades tiene otras opciones en adquirirlo?</p> <p data-bbox="850 1172 982 1205">SI _____</p> <p data-bbox="850 1208 991 1240">NO _____</p>	Ninguna		Baja		Media		Alta		Muy alta		Precio		Calidad		Marca		Cantidad		Tiempo y forma de entrega		Entrevista	Propietario
Ninguna																									
Baja																									
Media																									
Alta																									
Muy alta																									
Precio																									
Calidad																									
Marca																									
Cantidad																									
Tiempo y forma de entrega																									

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida									
Plan Estratégico	Análisis del Sector Industrial	Rivalidad entre los competidores	<p>¿Quiénes son sus principales competidores?</p> <p>¿Existe rivalidad entre su clínica y la competencia?</p> <p>¿Cree usted que la competencia puede superarlos?</p>	Entrevista	Propietario									
			<p>¿Qué diferencia a la clínica de la competencia?</p> <table border="1"> <tr> <td>Precio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad en los resultados</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Variedad de servicio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Seguridad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Accesibilidad</td> <td></td> </tr> </table>	Precio		Calidad en los resultados		Variedad de servicio		Seguridad		Accesibilidad		Encuestas
		Precio												
Calidad en los resultados														
Variedad de servicio														
Seguridad														
Accesibilidad														
Entradas de nuevos competidores	<p>¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva clínica que ofrezca el mismo servicio de ustedes y con las mismas características?</p> <p>¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo servicio de ustedes y con las mismas características?</p> <p>¿Cree usted que la competencia puede superarlo?</p> <p>SI ____ NO ____</p> <p>¿Cómo trabajadores que piensan que la</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Propietario</p> <p>Empleados</p>											

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																											
Plan Estratégico	Análisis FODA	Fortalezas	<p>clínica busque nuevos mercados?</p> <p>¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su clínica?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fortalezas</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Una base de clientes atractiva</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Personal altamente capacitado</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Costos bajos de operación</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicidad y promoción poderosa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Disposición de capital propio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Infraestructura adecuada al negocio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especifique otras que considere destacar:</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fortalezas	Si	No	Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.			Una base de clientes atractiva			Personal altamente capacitado			Costos bajos de operación			Publicidad y promoción poderosa			Disposición de capital propio			Infraestructura adecuada al negocio			Especifique otras que considere destacar:			Entrevista y Encuestas	Propietario y Empleados
		Fortalezas	Si	No																												
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.																																
Una base de clientes atractiva																																
Personal altamente capacitado																																
Costos bajos de operación																																
Publicidad y promoción poderosa																																
Disposición de capital propio																																
Infraestructura adecuada al negocio																																
Especifique otras que considere destacar:																																
		Oportunidades	¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta clínica en el mercado?	Entrevista y Encuestas	Propietario y Empleados																											

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																					
Plan Estratégico	Análisis FODA	Oportunidades	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Oportunidades</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Amplia demanda insatisfecha en el mercado</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reputación de un buen servicio al cliente</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acelerado Crecimiento de la población Urbana.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especifique otras que considere destacar:</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Oportunidades	Si	No	Amplia demanda insatisfecha en el mercado			Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.			Reputación de un buen servicio al cliente			Acelerado Crecimiento de la población Urbana.			Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.			Especifique otras que considere destacar:			Entrevista y Encuestas	Propietario y Empleados
		Oportunidades	Si	No																						
Amplia demanda insatisfecha en el mercado																										
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.																										
Reputación de un buen servicio al cliente																										
Acelerado Crecimiento de la población Urbana.																										
Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.																										
Especifique otras que considere destacar:																										
		Debilidades	<p>¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene esta clínica en el mercado?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Debilidades</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inexistencia de una planificación estratégica.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Operaciones con déficit presupuestario</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Costo unitario generales</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Debilidades	Si	No	Inexistencia de una planificación estratégica.			Operaciones con déficit presupuestario			Costo unitario generales			Entrevista y encuestas	Propietario y empleados									
Debilidades	Si	No																								
Inexistencia de una planificación estratégica.																										
Operaciones con déficit presupuestario																										
Costo unitario generales																										

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas			Instrumentos	Dirigida																
Plan Estratégico	Análisis FODA	Debilidades	más elevado en relación con los competidores claves			Entrevista y Encuestas	Gerente y Empleados																
			Existencia de conflictos internos con el personal																				
			Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.																				
			Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto																				
			Especifique otras que estime convenientes:																				
	Amenazas	¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta clínica en el mercado?					Entrevista y Encuestas	Propietario y Empleados															
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Amenazas</th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Probable ingreso de competidores potenciales.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Economía mundial y nacional fluctuantes (oscilantes)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Creciente poder de negociación de los clientes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vulnerabilidad respecto a las fuerzas impulsadoras de la industria.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Amenazas	Si			No	Probable ingreso de competidores potenciales.			Economía mundial y nacional fluctuantes (oscilantes)			Creciente poder de negociación de los clientes			Vulnerabilidad respecto a las fuerzas impulsadoras de la industria.				
		Amenazas	Si	No																			
		Probable ingreso de competidores potenciales.																					
		Economía mundial y nacional fluctuantes (oscilantes)																					
Creciente poder de negociación de los clientes																							
Vulnerabilidad respecto a las fuerzas impulsadoras de la industria.																							

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida																						
Estrategias	Estrategias Genéricas	Liderazgo en Costo	¿Se consideran líderes en precio bajos?	Entrevista	Propietario																						
		Diferenciación	<p>¿Qué es lo que hace diferente su servicio al de la competencia?</p> <p>¿Clínica Santa Cruz cuenta con la capacidad para trabajar con todo tipo de pacientes?</p> <p>¿En la clínica están organizados para trabajar en equipo?</p>	Entrevista y guía de observación	Propietario																						
		Enfoque	¿Considera que su servicio está dirigido a un sector específico de clientes?	Entrevista	propietario																						
		Estrategia de Integración Hacia adelante	<p>¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?</p> <table border="1" data-bbox="850 993 1346 1312"> <thead> <tr> <th></th> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Radio</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TV</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prensa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Volantes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revistas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especifique otros:</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Si	No	Radio			TV			Prensa			Internet			Volantes			Revistas			Especifique otros:		
	Si	No																									
Radio																											
TV																											
Prensa																											
Internet																											
Volantes																											
Revistas																											
Especifique otros:																											

Variables	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Estrategias	Estrategias Genéricas		¿Por qué medios se enteró de los servicios que ofrece la empresa?	Encuesta	Clientes
		Hacia Atrás	¿Consideraría ventajoso ser su propio Proveedor?	Entrevista	Propietario
		Horizontal	¿Ha competido su clínica con organizaciones más grandes? ¿Tiene acciones en otras clínicas del mismo sector?	Entrevista	Propietario
		Intensiva de desarrollo de producto	¿En este momento está realizando innovaciones a los servicios que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?	Entrevista	Propietario
		Penetración de mercado	¿Han realizado estudios de mercados para expandir su negocio? ¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la clínica quiere penetrar en un nuevo mercado?	Entrevista	Propietario
		Transmite de permiso para operar			
		Competencia Posesionada			
		Falta de acceso a crédito			
		Accesibilidad			
		Seguridad			
		Otras que estime pertinentes:			

VARIABLES	Sub variables	Indicadores	Preguntas	Instrumentos	Dirigida
Estrategias	Estrategias Genéricas	Penetración de mercado	Cómo trabajadores de la empresa ¿qué piensa de que la empresa busque nuevos mercados?	Encuesta	Empleados
		Desarrollo de Mercado	¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente tiene pensado introducir al mercado?	Entrevista	Propietario
	Tipo de estrategia	Operaciones Conjuntas	¿Actualmente realiza operaciones conjunta con otras Clínicas?	Entrevista	Propietario

ANEXOS # 2

Entrevista al Gerente



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.).

Esta entrevista se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un plan estratégico de su empresa; requisito necesario para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Nombre y Apellido: _____

Fecha: _____

1. ¿Cuántos años de operación tiene la Clínica?
2. ¿Qué fue lo que lo impulso a crear la Clínica?
3. ¿Cuál es la misión de su Clínica?
4. ¿Cuál es la visión de su Clínica?
5. ¿Cuál de estos valores adopta su clínica?

Valores	Sí	No
Responsabilidad		
transparencia		
Excelencia		

Innovación		
Honestidad		
Lealtad		
Dignidad		
Respeto		
Otros: (Especifique)		

6. ¿Cuáles son las principales políticas que tiene su clínica?

7. ¿Cuáles son los objetivos de su clínica?

8. ¿Qué poder de negociación tienen los compradores para imponer sus términos y condiciones?

Ninguna	
Baja	
Media	
Alta	
Muy alta	

9. ¿Considera que los servicios que usted ofrece son único en el mercado?

10. ¿Qué poder de negociación tienen los Proveedores para imponer sus términos y condiciones?

Ninguna	
Baja	
Media	
Alta	
Muy alta	

11. ¿Qué criterios toma en cuenta para la elección de sus proveedores?

Precio	
Calidad	
Marca	
Cantidad	
Tiempo y forma de entrega	

12. ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus proveedores?

Malo	
regular	
bueno	
Muy bueno	
Excelente	

13. ¿La compra de mercadería y materia prima la realizan directamente al proveedor o lo hacen a través de un intermediario?

14. ¿Si existen otros productos que sustituyen al producto que ustedes ofrece al mercado, méncionelos?

15. ¿Cómo considera la demanda en el mercado?

Insatisfecha	
Parcialmente satisfecha	
Satisfecha	
Muy satisfecha	
Totalmente satisfecha	

16. ¿Cómo evalúa los canales de distribución que utiliza actualmente para comercializar sus productos o servicios?

Malo	
regular	
bueno	
Muy bueno	
Excelente	

17. ¿Quiénes son sus principales competidores?

18. ¿Existe rivalidad entre su clínica y la competencia?

19. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

20. ¿Existe la posibilidad de que se incorpore una nueva empresa que ofrezca el mismo servicio de ustedes y con las mismas características?

21. ¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en su clínica?

Fortalezas	Si	No
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado		
Una base de clientes atractiva		
Personal altamente capacitado		
Costos bajos de operación		
Publicidad y promoción poderosa		
Reputación de un buen servicio al cliente		
Disposición de capital propio		
Infraestructura adecuada al negocio		
Especifique otras que considere destacar:		

22. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta clínica en el mercado?

Oportunidades	Si	No
Amplia demanda insatisfecha en el mercado.		
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.		
Reputación de un buen servicio al cliente		
Acelerado Crecimiento de la población Urbana.		
Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.		
Especifique otras que considere destacar:		

23. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene esta clínica en el mercado?

Debilidades	Si	No
Inexistencia de una planificación estratégica.		
Operaciones con déficit presupuestario.		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Existencia de conflictos internos con el personal.		
Imagen de marca o reputación débiles		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto		
Especifique otras que estime conveniente:		

24. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta clínica en el mercado?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).		
Creciente poder de negociación de los clientes.		
Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.		

25. ¿Se consideran líderes en precio bajos?

26. ¿Qué es lo que hace diferente el servicio al de la competencia?

27. ¿En qué tiempo considera que se incrementen más sus ventas?

28. ¿Tiene planes su clínica de establecer sus propios canales de mercado?

29. ¿Qué medios publicitarios utiliza para dar a conocer su servicio?

Radio	
TV	
Periódico	
Internet	
Brochures	
Revistas	
otros:	

30. ¿Considera que servicio está dirigido a un sector específico de clientes?

31. ¿Consideraría ventajoso ser su propio proveedor?

32. ¿Tiene acciones en otras clínicas del mismo sector?

Sí_____ No_____

33. ¿En este momento está realizando innovaciones a los servicios que actualmente ofrece o agregando valores a los mismos?

Sí_____ No_____

34. ¿Ha realizado estudios de mercado para expandir su negocio considerando el análisis de la situación actual de su negocio?

35. ¿Qué barreras se le presentan en el momento en que la clínica quiere penetrar en un nuevo mercado?

Transmite de permiso para operar	
Competencia Posesionada	
Falta de acceso a crédito	
Accesibilidad	
Seguridad	
Otras que estime pertinentes:	

36. ¿Qué nuevos productos o servicios relacionados con los que ofrece actualmente tiene pensado introducir al mercado?

37. ¿Tienen planes de introducir nuevos productos o servicios no relacionados con el producto actual?

38. ¿Cuándo llegan nuevos clientes a la empresa, le solicitan productos o servicios diferentes a los actuales?

39. ¿En este momento tiene necesidad de vender parte de la clínica?

Sí _____ No _____

40. ¿Tiene planes de reducir su personal?

Sí _____ No _____

41. ¿Tiene planes de realizar recorte de gasto?

Sí _____ No _____

42. ¿De asociarse con otra clínica, considera un mayor crecimiento dentro del mercado?

Sí _____ No _____

43. ¿Actualmente realiza operaciones conjuntas con otras clínicas?

44. ¿Qué otros planes no mencionados antes, tiene usted previsto?

ANEXOS # 3

Encuesta Dirigida a Empleados



Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, MANAGUA), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.).

Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un plan estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Fecha: _____

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en esta clínica?

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 5 años
- d) Más de 6 años

2. ¿Tiene conocimientos sobre Visión de la clínica

Sí ____ No ____

3. ¿Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?

4. ¿Tiene conocimientos sobre Misión de la clínica?

Sí ____ No ____

5. ¿Si su respuesta es sí Como usted la lleva a la práctica?

6. ¿Reconoce usted algunos de estos valores dentro de la clínica?

Valores	Sí	No
Responsabilidad		
Transparencia		
Excelencia		
Innovación		
Honestidad		
Lealtad		
Dignidad		
Respeto		
Otros: (Especifique)		

7. ¿Cómo valora la fidelidad del cliente con la clínica?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
- e) Deficiente

8. ¿Qué diferencia a la clínica de la competencia?

Precio	
Calidad en los resultados	
Variedad de servicios	
Seguridad	
Accesibilidad	

9. ¿Cuándo no están satisfechos con los productos o insumos que satisfagan las necesidades tiene otras opciones en adquirirlo?

SI _____

NO _____

10. ¿Cómo valora la aceptación del producto por parte del cliente?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

11. ¿Cree usted que la competencia puede superarlos?

Sí _____ No _____

12. ¿Cómo trabajadores que piensan de que la clínica busque nuevos mercados?

13. ¿Considera que el servicio que la clínica ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?

Sí _____ No _____

14. ¿Cuáles de las Fortalezas expresadas en el siguiente cuadro están presentes en la clínica?

Fortalezas	Si	No
Liderazgo ampliamente reconocido del mercado.		
Una base de clientes atractiva.		
Personal altamente capacitado.		
Costos bajos de operación.		
Publicidad y promoción poderosa		
Disposición de capital propio		
Infraestructura adecuada al negocio.		
Especifique otras que considere destacar:		

15. ¿Cuál cree que son las oportunidades que tiene esta clínica en el mercado?

Oportunidades	Si	No
Amplia demanda insatisfecha en el mercado.		
Ampliación de la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades al cliente.		
Reputación de un buen servicio al cliente.		
Acelerado Crecimiento de la población Urbana.		
Crecimiento de la clase media y Solidificación de la clase alta.		
Especifique otras que considere destacar:		

16. ¿Cuáles cree que son las debilidades que tiene esta clínica en el mercado?

Debilidades	Si	No
Inexistencia de una planificación estratégica.		
Operaciones con déficit presupuestario.		
Costo unitario generales más elevado en relación con los competidores claves		
Existencia de conflictos internos con el personal.		
Escasez de recursos financieros para lanzar iniciativas estratégicas comprometedoras.		
Incapacidad para atraer nuevos clientes al mismo ritmo que sus rivales debido a diferentes atributo del producto		
Especifique otras que estime conveniente:		

17. ¿Cuál cree que son las amenazas que tiene esta clínica en el mercado?

Amenazas	Si	No
Probable ingreso de competidores potenciales.		
Economía mundial y nacional fluctuante (oscilante).		
Perdida de ventas debido a productos sustituto.		
Creciente poder de negociación de los clientes.		
Vulnerabilidad respecto a las campañas de publicidad de promoción de la competencia.		

18. ¿Reciben Capacitaciones?

Servicio al Cliente	
Seguridad e Higiene laboral	
Relaciones Humanas	
Ventas	
Otros :	

19. ¿Qué canales de distribución utiliza la clínica para vender sus servicios?

Mayorista	
Al detalle	
Ambos	

ANEXO # 4



Encuesta Dirigida a Clientes

Somos estudiante del V año de la carrera de Administración de Empresas de la modalidad de encuentro sabatino de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, Managua), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.).

Esta encuesta se hace con el objetivo de realizar un trabajo investigativo para la elaboración de un plan estratégico de su empresa. Requisito necesario para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. Los datos que usted nos facilitara serán de gran beneficio para la realización de la investigación los cuales serán manejados con mucha discreción. De ante mano le agradecemos su colaboración.

Fecha: _____

1. ¿Visita frecuentemente la clínica?

Diario	
Semanal	
Mensual	
Anual	

2. ¿Cuál es el grado de satisfacción que adquiere al hacer uso del servicios del la clínica?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

3. ¿De no estar satisfecho con los servicios que ofrece la clínica que otra opción elegiría?

Hacer uso de clínica Santa Fé	
Atenderse en Policlínico Central	
Hacer uso de Clínica de Especialidades	
Profamilia	

4. ¿Por qué medio de comunicación se dio cuenta de la clínica?

Medios de comunicación	
Televisión	
Radio	
Periódico	
Revistas	
Brochures	
Internet	
Si es otro mencione cual:	

5. ¿Considera que los precios de los servicios que oferta la clínica están por debajo de la competencia?

Sí _____ No _____

6. ¿Considera que el servicio que la empresa ofrece está dirigido a un sector en exclusivo de clientes?

Totalmente desacuerdo	
En desacuerdo	
De acuerdo	
Muy de acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

7. ¿Cómo considera que la atención brindada por el personal es?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

8. ¿Por qué Prefiere los servicios de la clínica?

Características	Si	No
Precios		
Calidad en los resultados		
Variedad en los servicios		
Seguridad		
Accesibilidad		

9. ¿Recomendaría usted adquirir los servicios a otras personas ofrecidos por esta clínica?

Sí _____ No _____

10. ¿Cómo percibe el ambiente dentro de las instalaciones de la clínica?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

11. ¿Cómo considera el precio del servicio?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

12. ¿Qué sugerencias le daría usted a esta clínica para mejorar sus servicios?

ANEXO # 5

Guía de observación



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN, Managua), Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa (FAREM, Matagalpa.).

I. Datos Generales.

Nombre de la empresa: Clínica Santa Cruz

Fecha: 30 – 10 – 2014

Ubicación: Matagalpa

Tipo de empresa: De Servicio

NO	ITEN A VERIFICAR	SI	NO
1	Valores		X
2	Objetivos		X
3	Visión		X
4	Misión		X
5	Calidad en atención al cliente	X	
6	licencias sanitarias	X	
7	Registros legales	X	
8	Limpieza	X	
9	Clima Organizacional	X	
10	Uso de protección laboral	X	
11	Infraestructura del local		X
12	Cumplimiento de horario de atención		X
13	Capacidad para trabajar con distintos tipos de pacientes.	X	
14	Organizado con habilidades para trabajar en equipo.	X	

ANEXO # 6

ORGANIGRAMA DE CLINICA SANTA CRUZ

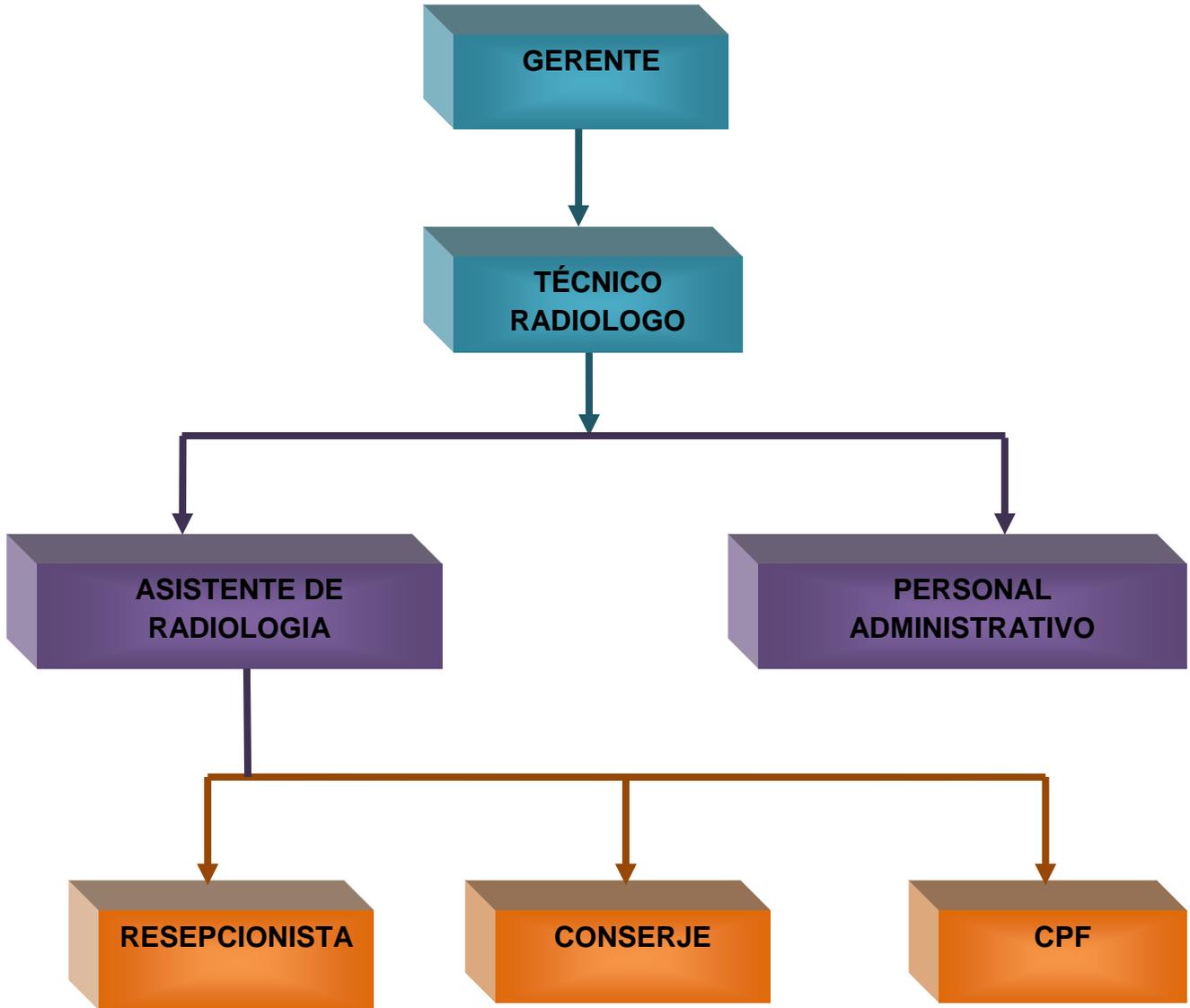
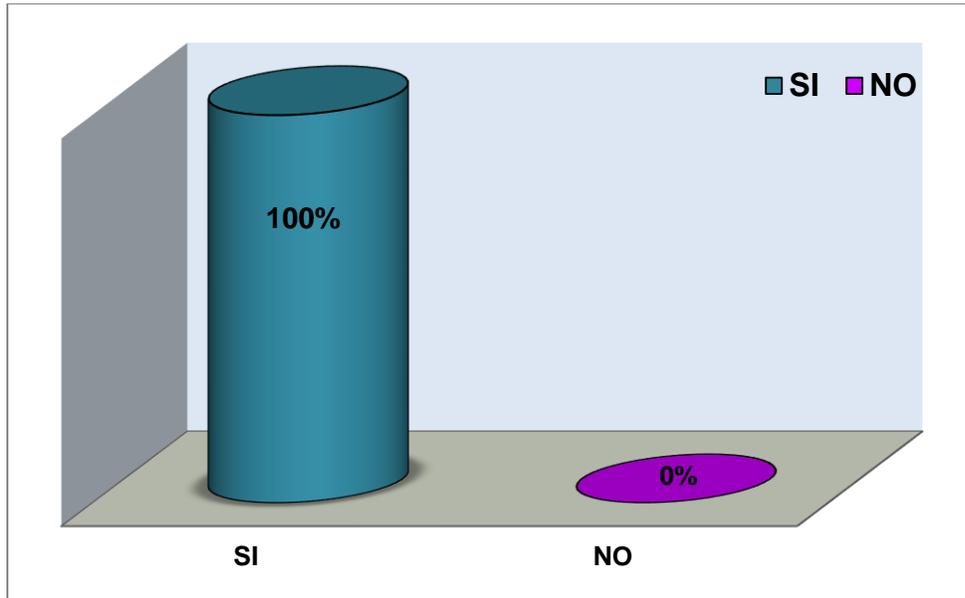


Figura # 1

Fuente: Autoría propia proporcionada por el gerente de la Clínica Santa Cruz, Matagalpa

ANEXO # 7

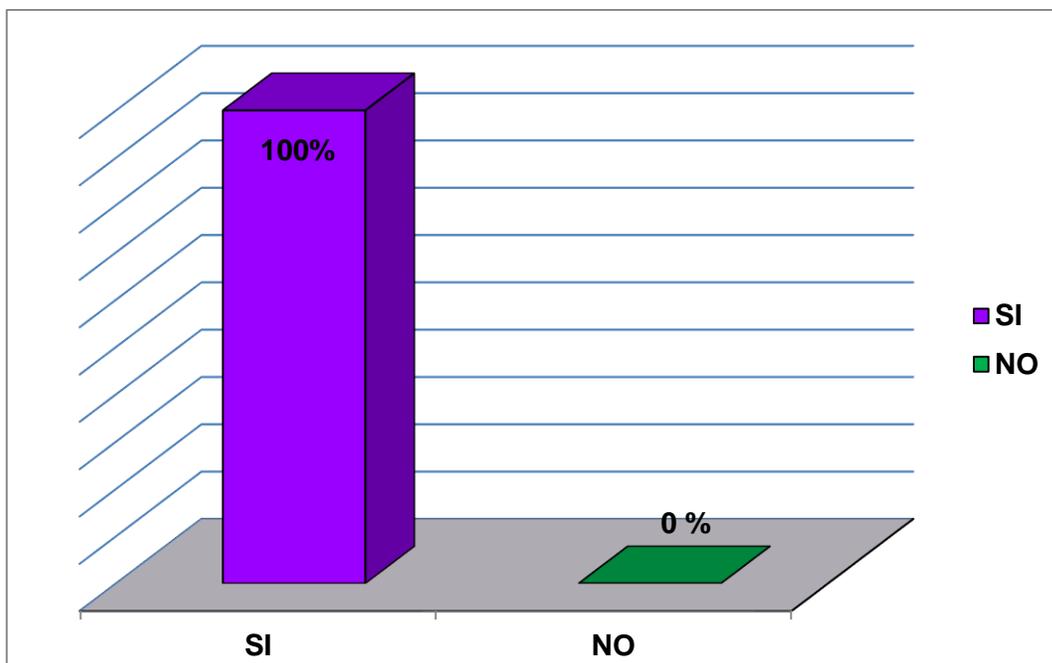


Conocimiento de la Visión de la Clínica

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta realizada a empleados

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Jack, 2000, pág. 283)

ANEXO # 8



Conocimiento de la Misión de la Clínica

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas realizadas a empleados

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general (Fleitman, 2000, pág. 37)

ILUSTRACIÓN # 1



Consultorio de Clínica Santa Cruz
Fuente: Autoría Propia

ILUSTRACIÓN # 2



Consultorio de Clínica Santa Cruz, equipo de Ultrasonido
Fuente: Autoría Propia

ILUSTRACIÓN # 3



Área de Recepción de Clínica Santa Cruz
Fuente: Autoría Propia

ILUSTRACIÓN # 4

Matriz FODA de Clínica Santa Cruz

	<p>Fuerzas-F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia personalizada 2. Personal calificado 3. Servicio de calidad 4. Equipos actualizados 5. El servicio ha aumentado en el mercado local 	<p>Debilidades-D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No cumple con horarios completos en el servicio que brinda 2. Posee administración empírica 3. Falta de nuevos sistemas 4. Resistencia al cambio 5. Falta de comunicación entre el doctor y el paciente
<p>Oportunidades-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unificación del servicio 2. Participación en congreso de salud nacional e internacional 3. Brinda un servicio necesario para la población 4. Poca especialidad en el área 5. Surgimiento de nuevas sucursales 	<p>Estrategias-FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una ventaja competitiva con una línea de servicio ofrecido. (F2,F4,O2) 2. Construir una nueva sucursal en Matagalpa(F1,F3,O1) 3. Ofrecer nuevos servicios a la población (F2,F4,O2) 4. Adquirir nuevos equipos de calidad en el servicio (F3,F5,O5) 	<p>Estrategias-DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un sistema de administración empresarial (DO,O1) 2. Cumplir con la atención de sus pacientes en tiempo y forma (D1,O1,O3)
<p>Amenazas-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos de nuevos profesionales en el área 2. Conocimiento escaso de trabajar en forma ordenada 3. Posicionamiento de nuevos servicios de la competencia 4. Los competidores ofrecen precios más bajos 5. Innovación tecnológica 	<p>Estrategias-FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un interés por la supervivencia en la clínica, ser creativo e innovador (F1,F3,F4) 2. Brindar siempre servicios de calidad y lograr la confiabilidad de sus pacientes (F2,F4,A1,A3) 	<p>Estrategias-DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación en los servicios (D3,D1) 2. Contrarrestar las limitaciones que se presentan (D1,A1,A3)