

# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Planificación estratégica y desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa  
Sullana

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN

**Autor:**

Abad Calle, Itala Alessandra

**Asesor:**

Dr. Cruz Cruz, Oscar Porfirio

Sullana - Perú

2016

## Palabras Clave

**Tema** : Planificación estratégica y Desarrollo sostenible

**Especialidad** : Administración

## Líneas de investigación

<b>Universidad</b>	Universidad San Pedro
<b>Facultad</b>	Ciencias Económicas y Administrativas
<b>Área OCDE</b>	Ciencias Sociales
<b>Sub área</b>	Economía y Negocios
<b>Disciplina</b>	Negocios y Management

## Keywords

**Topic** : Strategic Planning and Sustainable Development

**Specialty** : Administration

## Lines of investigation

<b>University</b>	San Pedro University
<b>Faculty</b>	of Economic and Administrative Sciences
<b>OECD area</b>	Social Sciences
<b>Subarea</b>	Economy and business
<b>Discipline</b>	Business and Management

**Planificación estratégica y desarrollo sostenible de la Clínica Santa**

**Rosa Sullana**

## **Resumen**

El presente estudio fue de tipo descriptivo, se investigó en la Clínica Santa Rosa – Sullana, su objetivo principal es describir como la planificación estratégica influye en el desarrollo sostenible de la Clínica. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental, transaccional, descriptivo y la recolección de datos, se realizó mediante la técnica de la encuesta aplicando un cuestionario en un solo momento en el tiempo, se aplicó una encuesta a 20 colaboradores.

Entre los resultados hemos encontrado, en un el 80.00% la clínica Santa Rosa-Sullana cuenta con un equipo con amplia experiencia, siendo su fortaleza principal, en un 45.00% es importante fijar los objetivos estratégicos para tomar decisiones acertadas dentro de la clínica, en un 65.00% los colaboradores está de acuerdo con el perfil competitivo de la clínica y en u 50.00% los colaboradores nunca ha participado en la elaboración de un plan estratégico de la clínica.

Concluyendo con la institución estudiada, los resultados arrojan que cuando se hace una planificación estratégica orientada al desarrollo sostenible no se incluye ni toman en cuenta la participación de todos los colaboradores y menos de la mitad de ellos no tienen claro que lo que es un objetivo estratégico y tampoco les es importante.

Se sugiere concientizar a los trabajadores acerca de su labor en cada puesto de trabajo y tarea que desempeñan y de lo importante que es su participación activa dentro de la clínica.

---

**Palabras claves: Planificación estratégica y Desarrollo sostenible**

## **Abstract**

This descriptive study, we investigated at the Clinic Santa Rosa - Sullana, its main objective is to describe as strategic planning influences the sustainable development of the Clinic. This research has not experimental, transactional descriptive quantitative approach and the data collection was performed by the technique of applying a questionnaire survey in a single moment in time, a survey of 20 employees was applied.

Among the results we found, in the 80.00% clinical Santa Rosa-Sullana has a team with extensive experience, its main strength, a 45.00% is important to set strategic goals to make sound decisions within the clinic, 65.00% employees one agrees with the competitive profile of the clinic and employees or 50.00% has never participated in the development of a strategic plan of the clinic.

Concluding with the institution studied, the results show that when a strategic planning focused on sustainable development is not included or taken into account the participation of all employees and less than half of them have no clear that what is a strategic objective is and neither them is important.

It is suggested to raise awareness among workers about their work in each job and task they perform and how important is their active participation in the clinic.

---

**Keywords: Strategic Planning and Sustainable Development**

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Palabras claves	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Índice	v
Índice de tablas	vi
Introducción	01
Antecedentes y fundamentación científica	01
Justificación	17
Problema	18
Operacionalización de las variables	18
Hipótesis	21
Objetivos	22
Metodología	23
Resultados	25
Análisis y discusión	52
Conclusiones y recomendaciones	55
Referencias	57
Anexos	59

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>	
Tabla N° 01	La principal Fortaleza (Interna), Oportunidad (externa), Debilidad (interna), Amenaza (externa).	25
Tabla N° 02	Valores que influyen en la misión, misión y políticas de la empresa.	29
Tabla N° 03	Objetivos estratégicos en su organización.	30
Tabla N° 04	Relación de estrategias para buenas relaciones comerciales	31
Tabla N° 05	Evaluación de las estrategias generadas entre los inversionistas, proveedores y clientes para medir su grado de efectividad	32
Tabla N° 06	¿Está de acuerdo que el perfil competitivo de la empresa es acorde para tener mayor presencia en el mercado?	33
Tabla N° 07	¿Ha participado en la elaboración del plan estratégico de la clínica?	34
Tabla N° 08	¿En el plan operativo de la clínica toman en cuenta a la seguridad y salud laboral de los trabajadores?	35
Tabla N° 09	¿La fijación de metas de la empresa tiene una línea de orientación al desarrollo de su capital humano?	36
Tabla N° 10	¿Cómo calificaría el área de investigación y desarrollo en relación a su responsabilidad con el servicio?	37
Tabla N° 11	¿Cómo calificarías los sistemas de información de la gerencia para elevar la calidad laboral?	38
Tabla N° 12	¿En el proceso de ejecución de estrategias cuál de las siguientes fases le pertenecen?	39
Tabla N° 13	Diga Ud. Si al fijar las políticas específicas de la empresa, ¿también abarcan el cuidado del medio ambiente?	40
Tabla N° 14	Si la ejecución de las estrategias de su organización depende de su ejecución	41
Tabla N° 15	¿Cómo calificarías la medición del rendimiento con respecto al uso eficiente de los recursos?	42
Tabla N° 16	¿Cómo calificarías la medición del rendimiento de los recursos renovables?	43
Tabla N° 17	¿Su organización está equipada con tecnologías limpias (que no daña el medio ambiente)?	44
Tabla N° 18	¿Cómo calificaría la medición del rendimiento en el uso de tecnologías limpias?	45

Tabla N° 19	¿Qué de medidas correctivas tomaría su organización respecto a la preservación del sistema natural?	46
.Tabla N° 20	Primero se formulan las estrategias luego se ejecutan al final se evalúan	47
Tabla N° 21	Digamos que Ud. Pertenece al ente evaluador dentro de la empresa,	48
Tabla N° 22	Cuál de los siguientes elementos del factor económico se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa Sullana?	49
Tabla N° 23	¿Cuál de los siguientes elementos del factor social se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa Sullana?	50
Tabla N° 24	¿Cuál de los siguientes elementos del factor ambiental se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa Sullana?	51



## 1. Introducción

### 1.1. Antecedentes y fundamentación científica

- Vásquez (2012)...“La empresa no cuenta con estrategias que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surjan en el futuro”...

Al proponer e implementar los objetivos estratégicos para luego ejecutar y evaluar permite tener resultados medibles y así poder corregirlos o proseguir con el plan estratégico.

- Gálvez (2012)...“El esquema de las 5FP permitió encontrar la estrategia adecuada y diseñar una cadena de valor con las actividades enfocadas a esta estrategia. Lográndose así promover la ventaja competitiva de la organización”...

En relación a los resultados, análisis y discusión y conclusión de esta tesis. Las 5FP permitirá plantear mejoras, estrategias adecuadas al ambiente que les rodea.

- Salazar (2012)... “De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter, vemos que el principal aspecto negativo del Sector es la Rivalidad entre Competidores es decir muy elevada (Amenaza), mientras que el Poder de los Proveedores, bastante escaso, es el factor más favorable (Oportunidad)”...

En relación a los resultados, análisis y discusión y conclusión de esta tesis. Se podría llegar a una alianza entre los Competidores para ganar mercado y hacer mayor volumen de compras para bajar costos.

- Barreiros (2012)... “No posee claramente detallada la visión y la misión de la organización, las cuales son puntuales para el desarrollo organizacional”...

En relación a los resultados, análisis y discusión y conclusión de esta tesis. Se tiene que elaborar adecuadamente la visión y la misión de la empresa sino no tendría razón de ser y hacia donde se quiere llegar.

- León (2011)...“ Se determina en el Capítulo I que la Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de apoyo que requiere la aplicación de un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los problemas detectados, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización, exigiendo el esfuerzo conjunto para hacer realidad el futuro que se desea”...

En relación a los resultados, análisis y discusión y conclusión de esta tesis, digo que no solamente ayuda a tener resultados tangibles sino a evaluarlos, medirlos y corregirlos para en el camino ir desarrollando mejor el proceso de planificación estratégica.

- Arias y Linares (2008)...“ El reportar Sostenibilidad es una práctica que las organizaciones vienen desarrollando en los últimos años. La comunicación de Sostenibilidad es una ventaja competitiva sobre cualquier organización del rubro. Esta ventaja ayuda a distinguirla de sus competidores, haciéndola resaltar con diferencias sostenibles y significativas en el tiempo”...

En relación a los resultados, análisis, discusión y conclusión de esta tesis, digo que concuerdo que las empresas de hoy deben ser sostenibles para la sociedad y así dar un paso delante de sus competidores porque no solo son lucrativas sino aportan a la sociedad, ecología y economía.

- De Esteban (2001)...“ Tasas de recogida de vidrio: existe una adecuada disposición de los ciudadanos al reciclaje siempre y cuando exista coherencia entre la gestión, la publicidad y las actividades educativas”...

En relación a los resultados, análisis, discusión y conclusión de esta tesis, expongo que el vidrio (también hay otros) al tardar millones de años en descomponerse una política adecuada y que debe cumplirse es reciclarlo con la finalidad de recuperar (mediante tecnologías limpias) y no contaminar el medio ambiente.

- Ayuso (2003)...“Aunque recientemente se observa una integración de la política turística en una estrategia más amplia de desarrollo sostenible, hasta el momento

el marco de actuación se ha limitado generalmente a instrumentos de política ambiental que afectan a este sector”...

En relación a los resultados, análisis y discusión y conclusión de esta tesis, digo la implementación de políticas para la regulación del turismo para bienestar del sector y sea sostenible en el tiempo.

- Chong (2011)...“El programa de desarrollo se sustenta en los proyectos individuales componentes de las variables de integración, competitividad y desarrollo sostenible”...

En relación a los resultados, análisis y discusión y conclusión de esta tesis, digo que mediante este proyecto se aprovechará los recursos del valle de manera integral y sostenible.

- Molano (2013)...“la formación ambiental para la transformación implica que los/as sujetos que “piensan y hacen la transformación” serán aquellos que son conscientes de que la formación es un proceso de apropiación de lenguajes y costumbres de culturas ajenas a la propia, pero que se vuelven suyas cuando se asume como sujeto cambiante y propiciador de cambios.”...

En relación a los resultados, análisis y discusión y conclusión de esta tesis, digo que el sujeto tiene que ser consciente de lo que lo rodea, la naturaleza y de debe cuidar, sostener y prolongar, lo ideal sería que se empiece una formación a temprana edad para así poder crear conciencia.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998)...“Consiste en el análisis de las debilidades y fortalezas que tiene la organización, que pueden afectar negativa o positivamente su gestión y para hacerle frente al entorno competitivo”...

Están inmersos en los sistemas internos de la organización, tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración.

Se realiza a través del Análisis FODA; la Cadena de Valor de Porter; y los Factores Claves del éxito.

### **Debilidades**

Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

Es una característica desfavorable, que tiene la organización con respecto a alguno de los elementos y que la limita para responder eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno.

### **Fortalezas**

Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Es una posición favorable que sitúa a la organización en una condición de responder eficazmente ante una oportunidad o una amenaza.

### **Herramientas para el Análisis Interno**

Análisis F.O.D.A., consiste en una matriz que permite diagnosticar y evaluar sistemáticamente, las debilidades y fortalezas internas de una organización, a fin de establecer condiciones favorables que permitan disminuir las amenazas y aprovechar las oportunidades, que favorezcan en la formulación de las estrategias en la organización.

### **Matriz FODA para la Formulación de Estrategias**

#### **Objetivo del análisis FODA**

Identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles, más específicos son relevantes para ésta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

### **Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión**

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo
- Control y Evaluación de las Estrategias y el Plan
- El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado en base a los objetivos, a los planes de acción y al presupuesto estratégico.
- Cada unidad organizacional establecerá a su discreción la manera para hacer el seguimiento y el control de la ejecución de la estrategia, que no es otra cosa que materializar los planes de acción, así como ir monitoreando el comportamiento de las MEDIDAS ESTRATÉGICAS a nivel de cada OBJETIVO.
- Con el uso de una metodología claramente definida, se hace el seguimiento focalizado en:
  - Los indicadores de Gestión y las iniciativas (acciones para acometer la estrategia).

Es necesario conocer si vencimos algunas amenazas. Si explotamos las fortalezas y oportunidades, y cuál es el grado de desempeño en cuanto a los objetivos y metas propuestas.

### **Indicadores de Gestión**

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### **Evaluación del Plan / Evaluación de las Estrategias**

- Se mide a través de la creación de valor por el plan / estrategia:
- Se determinaría el valor de la empresa "Status Quo", es decir "Valor Pre-Estrategia", luego se determinaría el valor de la empresa de implementarse la estrategia de propuesta en el plan, es decir "Valor Post-Estrategia"
- Verificar si hay creación de valor en el plan:
- Valor Post-Estrategia - Valor Pre-Estrategia >0

### **David (1995). EL MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA**

“...Consta de tres partes principales...”:

- a) Formulación de Estrategias.
- b) Ejecución de Estrategia.
- c) Evaluación de Estrategias.

Este autor propone que para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión como la tiene la empresa, sus objetivos y estrategias que utiliza, todo esto antes de iniciar el proceso de Planeación Estratégica el cual inicia con una auditoria externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Después propone realizar una auditoria interna para identificar debilidades y fortalezas, con esta información. Fijar la nueva misión de la compañía, con las auditorias mencionadas se obtienen los datos para elaborar las matrices MEFÉ y MEFI que conformaría la primera etapa y dice que esta etapa se llama ENTRADA DE DATOS y se forma de la siguiente manera:

***Etapa 1.- Entrada de Datos.***

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO
--	--	-------------------------------

Dicen que la 2ª. Etapa del marco analítico para la formulación de las estrategias está enfocada a la generación de estrategias factibles, las técnicas que propone son la DOFA, PEEA y BCG, apoyándose en la MEFÉ y la MEFI, la resume en el cuadro siguiente.

***Etapa 2.- Etapa Comparativa.***

MATRIZ DOFA	PEEA	BCG	MIE	MGE
Debilidades	Matriz de	Matriz del	Matriz Interna y	Matriz de
Oportunidades	Posición	Grupo	Externa.	Gran
Fortalezas	Estratégica y	Consultor de		Estratégico.
Amenazas.	Evaluación de la	Boston		
	Acción.			

La tercera etapa es la fase de las decisiones formadas por una sola técnica que es la matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE), en esta matriz se utiliza información de la etapa 1 para evaluar las estrategias que se obtienen en la etapa 2 y afinarlas con la Matriz del perfil Competitivo (MPC), y con la PEEA (Posicionamiento Estratégico para la Evaluación de la Acción) además con la Matriz Interna y Externa (MIE) para llegar a la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) aclara el autor que no se puede perder de vista que los resultados que arrojen las técnicas, se les debe utilizar aplicando el criterio de los conocedores de la planeación y de la empresa.

La etapa No. 3 consta de la única matriz y quedaría así:

### **Etapa 3.- Decisiones.**

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)
--

#### **Kaplan y Norton (1992). MODELO BALANCED SCORECARD**

...“Recientes informes destacan que cerca del 50% de las empresas de Estados Unidos lo utilizan, frente al 45% de las empresas europeas. Es por este motivo que BSC fue escogido por la prestigiosa revista Harvard Business Review como una de las prácticas de gestión más importantes y revolucionarias de los últimos 75 años. Asimismo, en el año 2001, el primer comité Temático de Premio Nacional de la Calidad (PNQ) eligió al BSC como una de las herramientas de gestión para la excelencia empresarial”...

#### **Implementación de la Planificación Estratégica**

Cualquier organización, independientemente de su condición o tamaño pueden implementar BSC, siempre que su gerencia se comprometa con una orientación de su gestión hacia la planificación estratégica y lidere el proyecto desde el principio.

El proceso de implementación del Modelo de Planificación Estratégica BSC se puede resumir en 5 pasos:

1. **Estrategia:** Definir la estrategia de la organización, que debe dar respuesta a las siguientes preguntas considerando todas las líneas de negocio y áreas de la organización:
  - ¿Qué somos y qué hacemos? -> MISIÓN
  - ¿Hacia dónde vamos? -> VISIÓN
  - ¿En qué creemos? -> VALORES



2. **Objetivos:** Definir los objetivos estratégicos a medio plazo (3 años) y sus relaciones de causa efecto en base a las 4 perspectivas:
  - Perspectiva Financiera
  - Perspectiva del Cliente
  - Perspectiva de Procesos
  - Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

(Estas perspectivas se pueden variar en función al proyecto empresarial, por ejemplo en Centros e instituciones educativas, no se valora la perspectiva financiera, en cambio toma mayor importancia en su estrategia la satisfacción de grupos de interés.)

3. **Iniciativas:** Para cada objetivo se deben definir sus iniciativas. Las iniciativas son acciones y proyectos en el corto plazo que van a ayudar a alcanzar los objetivos generales.

Cada iniciativa se organiza en fases y se mide mediante los inductores. Dichos inductores son indicadores del avance y ritmo de las iniciativas.

4. **Indicadores:** Para cada objetivo de deben definir indicadores de medición, ejecutar su seguimiento y obtener resultados.

5. **Evaluación:** Periódicamente, se deben realizar informes de evaluación, que valoren el estado de los indicadores e inductores de las iniciativas, así como su repercusión en los objetivos generales. Con las conclusiones de esta evaluación, se podrán detectar errores, realizar propuestas de mejora o incluso redimensionar los objetivos, si procede.

Finalmente cabe destacar, la importancia de que todas las personas de la organización conozcan y entiendan la planificación estratégica, para que se sientan parte de ella y contribuyan activamente al logro de los objetivos.

Otro factor clave que ayudaría a alcanzar el éxito en la implementación sería el manejo de un software de gestión que automatizase todas las fases de implementación, desarrollo y evaluación del Modelo Balanced Scorecard.

ISOTools es la plataforma tecnológica para la gestión de la estrategia que tiene como objetivo ayudar a definir y desplegar la Misión, Visión, Valores, Objetivos e Iniciativas de la organización, disponiendo de una visualización integrada de los resultados y ofreciendo la información necesaria para una gestión más eficaz.

ISOTools permite definir y monitorizar múltiples cuadros de mando con los indicadores de gestión de su organización, así como automatizar el seguimiento de los mismos. La plataforma ISOTools facilita vincular los indicadores de gestión a la estrategia de la organización, alineando las actividades y objetivos de cada área a los objetivos corporativos.

Gracias a la automatización del Modelo de Planificación Estratégica BSC con ISOTools, podrá disfrutar de los siguientes beneficios:

- Mejora la eficacia y eficiencia en la gestión, reduciendo costes.
- Ahorro de recursos dedicados a la implementación y mantenimiento del CMI.
- Simplifica y reduce la documentación y registros, eliminando la burocracia.
- Mejora la percepción y la implicación del personal en el sistema de gestión de la calidad.
- Gestión y distribución práctica de tareas y responsabilidades con sistema de avisos y alarmas escalable.
- Permite tener perfectamente organizada toda la documentación de la empresa, reduciendo riesgos.
- Uso de potentes herramientas para planificación y seguimiento de actividades.
- Posibilidad de crear múltiples cuadros de mando (BSC), relacionados o no entre sí.

- Integración: permite recoger información de un repositorio de datos, de otras bases de datos y del sistema de gestión de ISOTools. Facilita la colaboración, comunicación y compartición de información.

## **MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

George Steiner (1969)...“Dentro de las posiciones que sirven de base o fundamento para la planeación se encuentran los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente”...

### ***Propósitos Básicos Socioeconómicos.***

Son las aspiraciones fundamentales del orden socioeconómico que una empresa y organización en su carácter de entidad total, desea satisfacer en forma permanente o semipermanente a través de su existencia por tal motivo, los propósitos básicos son aquellas finalidades de que por su índole suprema define la razón de la existencia, de la organización, así como su naturaleza y carácter esencial.

Los propósitos básicos socioeconómicos son los lineamientos de finalidad que la sociedad espera de la institución de negocios. Si esta no lo establece no podrá sobrevivir. Esto significa que la sociedad demanda de las empresas, que utilicen los recursos de que disponen para satisfacer los deseos o necesidades de la sociedad.

### ***Valores de la Alta Gerencia.***

Cada uno de los gerentes tiene su grupo de valores, sus códigos éticos, sus estándares de moral, su propia filosofía, los cuales son únicos a cada uno de ellos, será necesario conocer todo este grupo de valores establecerlos como premisas de planeación, ya que tiene una gran influencia sobre los programas de planeación.

La decisión de ser la compañía más grande y más técnica dentro del ramo depende de los valores de los altos ejecutivos.

La selección de los medios para alcanzar dichos fines, también está en función de los valores. Lo mismo sucede con el trato que se desea a los clientes empleados, competidores, y contratistas, algunos gerentes demandan que las condiciones para los empleados sean placenteras, para otros no tienen importancia algunos son implacables con la competencia, otros aplican la regla "no hagas a otros lo que no quieras para ti".

Evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo.

Uno de los propósitos fundamentales de la planeación es descubrir las oportunidades futuras de hacer planes para explotarlas.

Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

### **Planeación Estratégica (largo plazo)**

Otro de los pasos de la planeación es la Planeación Estratégica, el cual es el proceso de determinar los objetivos principales de la organización y políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

#### a) Misión de la compañía.

Es la definición de la línea de negocios a seguir, si no se ha establecido previamente dentro de las premisas de planeación se incluye en los objetivos estratégicos, la misión de la compañía se encuentra en las cartas o actas constitutivas, teniendo el problema de no ser útiles para la planeación, ya que contiene una amplia diversidad de actividades lo que proporciona muy poca o nula dirección para la planeación. Los gerentes deben seleccionar las actividades a las que realmente se van a encomendar.

b) **Objetivos a Largo Plazo.**

Aunque los objetivos estratégicos son usualmente a largo plazo, también pueden ser a corto plazo, como en el caso de un plan estratégico para fusionarse con otra compañía en plazo de una semana.

c) **Políticas.**

Son guías amplias para la acción.

d) **Estrategias.**

Son los medios de desplegar o asignar los recursos.

La materia que puede cubrir la Planeación Estratégica se encuentra dentro de todos los tipos de actividades realizadas en la empresa, entre los principales se encuentran: Laborales, Producción, Capacidad Tecnológica, Perfeccionamiento de la Producción, Investigación y Desarrollo, Material Legal, Selección y Entrenamiento Gerencia; Actividades Políticas, etc.

**Planeación Táctica (mediano plazo)**

Es el proceso por medio del cual, se detalla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de un negocio para desplegar o asignar los recursos hacia el logro de los objetivos tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de Planeación Estratégica.

Los programas y planes a mediano plazo cubren el mismo período de tiempo, siendo generalmente 5 años, a pesar del período de tiempo que se cubren los planes son elaborados con considerable detalle para cada año, por ejemplo: si una de las divisiones de una compañía centralizada elabora programas a mediano plazo sobre la base de los objetivos, políticas y estratégicas establecidas en el cuartel general por el proceso de Planeación Estratégica, corresponde a la división desarrollar subobjetivos, subpolíticas y subestratégicas, propias para sus operaciones.

En la planeación a mediano plazo en donde con mayor frecuencia se encuentran planes detallados en los principios áreas funcionales como son: Producción, Ventas, Personal, Gastos de Capital, Finanzas, Investigación y Desarrollo, usualmente se preparan para cada año hojas pro forma de balance y estados de pérdidas y ganancias. Una de las principales características de la planeación a mediano plazo, es la minuciosa coordinación establecida a través de las principales áreas funcionales de la empresa a nivel de Planeación Estratégica, los esfuerzos están encaminados a asegurar una coordinación general entre las partes fundamentales de la empresa, en cambio en la planeación a mediano plazo existe una específica y detallada interrelación entre las partes, por ejemplo:

Los detalles de investigación y desarrollo están sumamente relacionadas con los productos que la firma espera fabricar y vender, los planes de propaganda están ligados al producto, las máquinas son las líneas de producción, las contrataciones y planes de transferencia están relacionadas a las cédulas de producción, en este proceso de la planeación los esfuerzos se encaminan hacia las partes más importantes de la empresa conforme a un sistema interrelacionado.

### **Planeación Operativa (corto plazo).**

Los presupuestos a corto plazo y los planes funcionales detallados pueden incluir dentro de su materia: Metas de Ventas, Presupuestos de Compra de Materiales, Planes de Propaganda a Corto Plazo, Reabastecimiento de Inventarios y Nómina de Empleados.

Los detalles de los programas a mediano plazo no son de la profundidad suficiente para las operaciones corrientes, por lo tanto se requiere un grupo de planes a corto plazo. Por ejemplo, los planes a corto plazo pueden incluir detalles sobre la cédula de especificación de las materias primas en el proceso de producción, materiales en inventario y productos de planeación.

Los estudios realizados especialmente para el proceso de planeación pudiendo incluir por ejemplo, análisis de los mercados futuros de la compañía, que servirán de base para proceder a la Planeación Estratégica. Pudiendo incluir estudios de políticas de reemplazamiento de equipo, así como las bases para gastos en equipo a corto plazo, estos estudios son las premisas básicas que sirven de guía para el proceso de planeación.

### **Pruebas de Factibilidad.**

En todas las etapas del proceso de planeación es necesario hacer pruebas de factibilidad de las aspiraciones y de los medios para alcanzarlas.

La planeación no será bien realizada cuando se decida sobre la finalidad y medios, basándose únicamente en sentimientos, toda clase de conflictos ocasionados por la planeación, deben ser reconocidos, reconciliados y balanceados, las pruebas de factibilidad definen de parte en parte el proceso de planeación, las pruebas están relacionadas con cuestiones como valores de la gerencia, facilidades disponibles, capacidad de personal, flujo de dinero, retorno de la inversión y penetración en el mercado.

### **Organización para la implementación de la Planeación.**

Los planes no podrán ser llevados a cabo si no se dispone de una organización adecuada para ello; si se hacen planes para desarrollar nuevos productos, se debe establecer una organización para realizarlos, si se desarrolla un grupo de planes para integrar un ataque de penetración en un nuevo mercado debe establecerse una organización de soporte que asegure la realización de los planes.

### **Revisión y Evaluación.**

Para que los programas de planeación sean efectivos requieren de una vigilancia continua, así como una revisión periódica para asegurar que se estén realizando y que los nuevos planes se diseñaron de acuerdo como fueron requeridos. Si los resultados no van de acuerdo a lo planeado, el gerente será responsable de encontrar la razón.

Conceptualmente, el proceso de planeación integral, debe ser reciclado cada año, naturalmente una revisión y evaluación de las experiencias pasadas, sería el principal ingrediente de los nuevos ciclos de planeación.

### **Retroalimentación.**

En el proceso de planeación existe un complejo grupo de ciclos de retroalimentación, que una de las diferentes partes. Esto tiene por ventaja que por medio de esta coordinación, viabilidad y balance, un sistema de optimización puede lograr un mínimo costo de esfuerzos y de tiempo.

## **DESARROLLO SOSTENIBLE**

Artaraz (2002)...“Muchas de las interpretaciones de desarrollo sostenible coinciden en que, para llegar a ello, las políticas y acciones para lograr crecimiento económico deberán respetar el medio ambiente y además ser socialmente equitativas para alcanzar el crecimiento económico. En el Consejo Europeo de Gotemburgo de 2001 su presidenta Nicole Fontaine recalca "la voluntad de la Unión Europea a favor de un desarrollo sostenible, cuyas tres dimensiones, la económica, la social y la medioambiental, son indisociables". Este concepto de sostenibilidad puede ser gráficamente representado mediante un triángulo equilátero, cuya área central representaría la zona de equilibrio para el desarrollo sostenible”...

### **Dimensión económica**

Redclift (1996)...“los efectos externos, entre los que destaca el efecto invernadero y la destrucción de la capa de ozono, no son consecuencia de la escasez, sino de la imprudencia e insostenibilidad características de los sistemas de producción". Se propone incluir en el cálculo del PIB el coste para el medio ambiente de las actividades económicas e industriales.

También se han creado los indicadores de desarrollo sostenible, unos indicadores empíricos que permiten identificar en el mundo real las tendencias de determinados



parámetros para poder así determinar y evaluar si nos estamos acercando hacia el desarrollo sostenible”...

### **Dimensión social**

Redclift (1996) ...“la gestión y los conflictos ambientales están relacionados con dos procesos: la forma en que las personas dominan la naturaleza y la dominación ejercida por algunas personas sobre otras". La dominación que ejercen los seres humanos sobre el medio ambiente, es algo muy evidente. En cuanto al poder que ejercen los países desarrollados sobre los países en vías de desarrollo debido a las exportaciones de recursos naturales, existe por parte de los primeros sobre los segundos lo que se conoce como deuda ecológica, ya que si no se consideran las externalidades ni los costos sociales, los precios que pagan los países desarrollados no reflejan el valor real del recurso y su extracción”...

### **Dimensión ecológica**

La sostenibilidad en términos ecológicos supone que la economía sea circular, que se produzca un cierre de los ciclos, tratando de imitar a la naturaleza. Es decir, hay que diseñar sistemas productivos que sean capaces de utilizar únicamente recursos y energías renovables, y no producir residuos, ya que éstos vuelven a la naturaleza (compost, por ejemplo) o se convierten en input de otro producto manufacturado.

## **1.2. Justificación**

El plan estratégico y desarrollo sostenible empresarial de la Clínica Santa Rosa Sullana SAC, se constituye como un documento de gestión, para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de la empresa y su sostenibilidad en el tiempo, responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad que la rodea en forma integral.

El plan ha considerado en este sentido un diagnóstico exhaustivo de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de las áreas de administración, finanzas, marketing, producción y logística.

La implementación de este plan, permitirá a la empresa el cumplimiento de su misión y su visión, mejorar el servicio en calidad, eficiencia y eficacia, así como su participación y posicionamiento en el mercado, con la consiguiente solidez económica - financiera de una organización eficientemente conducida.

### **1.3. Problema.**

¿Cuáles son los efectos de la planificación estratégica en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana?

### **1.4. Operacionalización de las variables**

#### **Marco conceptual**

##### **Planificación estratégica**

David, F. (1995)...“como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa a lograr sus objetivos”...

Mintzberg, F. (1973)...“es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica”...

Andrews, K. (1971)...“la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”...

##### **Formulación de estrategias**

David, F. (2003)...“Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la

creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil”...

### **Ejecución de estrategias**

David, F. (2003)...“ La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad”...

### **Evaluación de estrategias**

David, F. (2003)...“ Es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen”...

## **Desarrollo sostenible**

Carpenter (1991)...“Sostener los recursos naturales”...

Redclift (1996) ...“sostener los niveles de consumo”...

Bojo Et Al (1990) ...“lograr la sostenibilidad de todos los recursos: capital humano, capital físico, recursos ambientales, recursos agotables”...

Shiva (1989) ...“perseguir la integridad de los procesos, ciclos y ritmos de la naturaleza”...

Naredo (1990)...“Sostener los niveles de producción. Según este autor, una actividad sostenible es aquella que o bien utiliza productos renovables o bien, al menos, financia la puesta en marcha de un proyecto que asegure tanto la producción renovable de un bien substitutivo del consumido, como la absorción de residuos generados sin daño para los ecosistemas. La mayoría de las políticas están diseñadas orientadas a cambios en la producción”...

## **Dimensión Económica**

McDonough, W. y Braungart, M. (2002)...“Que debe estar dirigida por los siguientes lineamientos: valor económico directo generado y distribuido, impactos económicos directos, cobertura de los compromisos sociales de la empresa, manejo de riesgos en los precios y el negocio, relación con inversionistas, proveedores y clientes, presencia en el mercado”...

## **Dimensión Social**

McDonough, W. y Braungart, M. (2002)...“Que debe estar dirigida por los siguientes lineamientos: calidad de vida laboral, seguridad y salud laboral, desarrollo del capital humano, protección de los derechos humanos, no discriminación transparencia, integridad y justicia”...

## Dimensión Ambiental

McDonough, W. y Braungart, M. (2002) ...“Que debe estar dirigida por los siguientes lineamientos: uso eficiente de los recursos, minimización de los impactos de la organización en los sistemas naturales, reducción, reutilización y reciclaje de materiales, cambio climático, protección de la biodiversidad y fomentos del desarrollo de tecnologías limpias”...

### Variables

- Planificación estratégica
- Desarrollo sostenible

Variables	Indicadores	Subindicadores
Planificación estratégica	Formulación de estrategias	• Valores
		• Visión
		• Misión
		• Políticas
		• Entrada de datos: Matriz de evaluación de factor interno y matriz de evaluación de factor externo (MEFI y MEFE), matriz de perfil competitivo (MPC)
		• Fijar objetivos estratégicos
		• Etapa comparativa: generación de estrategias factibles, matriz DOFA, matriz PEEA, matriz BCG, matriz interna y externa (MIE) apoyándose en las matriz MEFE, MEFI y matriz MGE.
		• Decisiones: matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE) esta matriz utiliza información de la etapa 1 para evaluar las estrategias que se obtienen en la etapa 2 y afinarlas con MPC, PEEA, MIE y MGE.
	Ejecución de estrategias	• Plan operativo. Fijar metas: determinación de los asuntos relacionados con la gerencia
		• Fijar políticas específicas: relacionados con el marketing, contabilidad, finanzas, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.
Evaluación de estrategias	• Revisión de factores internos y externos de la empresa	
	• La medición del rendimiento	
	• La toma de medidas correctivas	
Desarrollo Sostenible	Económico	• Generar y distribuir el valor económico
		• Alcance social de la empresa
		• Riesgos en los precios y los negocios
		• Relación, Inversionistas, proveedores y clientes

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia en el mercado</li> </ul>
Social		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad laboral</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y salud laboral</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del capital humano</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de los derechos humanos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad sobre el servicio</li> </ul>
Ambiental		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficiente de los recursos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservación del sistema natural</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de recursos renovables</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección de la biodiversidad</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de tecnologías limpias</li> </ul>

### 1.5. Hipótesis.

La planificación estratégica incide en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana

### 1.6. Objetivos.

#### **Objetivo general.**

Describir como la planificación estratégica incide en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana

#### **Objetivos específicos.**

- Describir como la formulación estratégica influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.
- Describir como la ejecución estratégica influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.
- Analizar como la evaluación de estrategias influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.

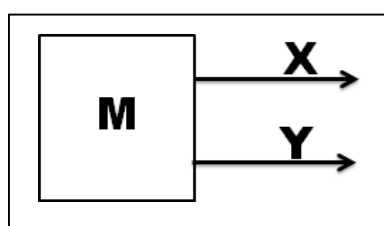
## 2. Metodología

### Tipo de Investigación.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, aplicada transeccional o transversal descriptiva.

### Diseño de Investigación.

Corresponde a un diseño transeccional descriptivo representado en la figura siguiente.



Dónde:

M= Muestra

X= Planificación estratégica

Y = Desarrollo sostenible

### Población - muestra.

La población es 20 colaboradores que laboran en la Clínica Santa Rosa-Sullana.

### Instrumentos y fuentes de información.

#### Instrumentos de Investigación.

Técnicas	Instrumentos de recolección de datos
Encuesta	Cuestionario

#### Técnicas

Para esta investigación la técnica que se utilizó es la encuesta

**Instrumentos.**

Se aplicó un cuestionario con la finalidad de recolectar la información. Anexo 01.

**Fuente de información.**

- Bibliotecas.
- Archivo de la clínica Santa Rosa-Sullana.
- Colaboradores de la clínica Santa Rosa- Sullana.

**Procesamiento y análisis de la información.**

Los datos se procesaron de la presente con el siguiente procedimiento:

- Se ordenaron y tabularon los resultados de la guía de entrevista que se aplicaron a los colaboradores.
- Se calcularon las frecuencias y porcentajes de los puntajes obtenidos, de la guía de entrevista, luego se graficaron e interpretaron los resultados obtenidos.
- Todo lo anteriormente mencionado se hizo a través de la estadística descriptiva respetando todo sus pasos y etapas.
- El procesamiento de datos se hizo a través del Software Estadístico SPSS.



### 3. Resultados

Resultados sobre como la formulación estratégica influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.

1. Escriba Ud. La principal Fortaleza (Interna), Oportunidad (externa), Debilidad (interna), Amenaza (externa)

**TABLA N°01-A**

Fortaleza	Total	%
Equipo con amplia experiencia	16	80.00
Capacitación de personal	3	15.00
Buena Atención al cliente	1	5.00
Total	20	100.00

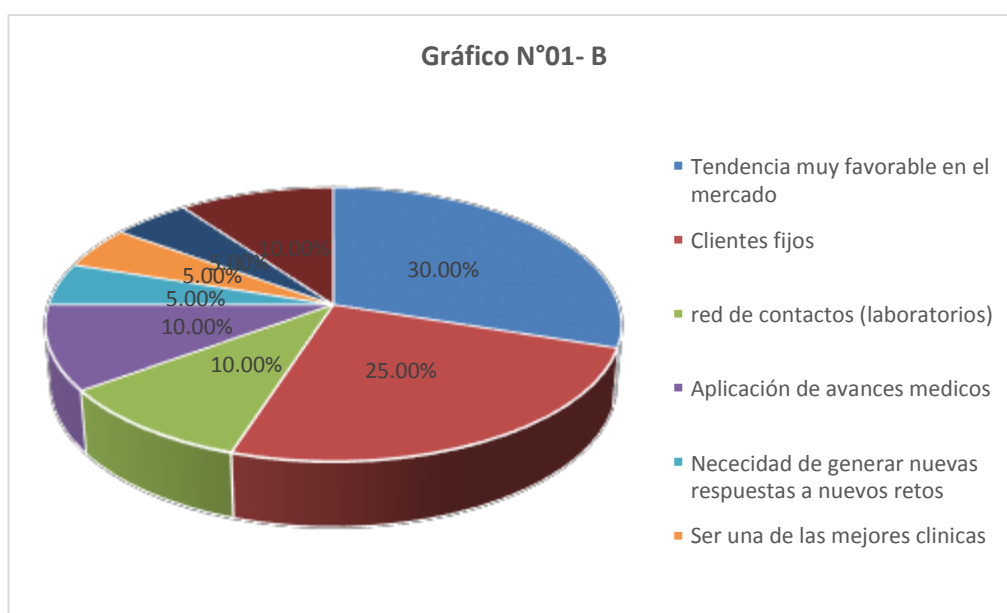


En la tabla N° 01-A apreciamos que en un 80.00% la principal fortaleza de la clínica es, equipos con amplia experiencia, sigue en un 15.00% capacidad del personal y un 5.00% buena atención al cliente.

**TABLA N°01- B**

Oportunidad	Total	Total
Tendencia muy favorable en el mercado	6	30.00
Clientes fijos	5	25.00
red de contactos (laboratorios)	2	10.00
Aplicación de avances médicos	2	10.00
Necesidad de generar nuevas respuestas a nuevos retos	1	5.00
Ser una de las mejores clínicas	1	5.00
La amistad	1	5.00
Aprovechar prestigio	2	10.00
Total	20	100.00

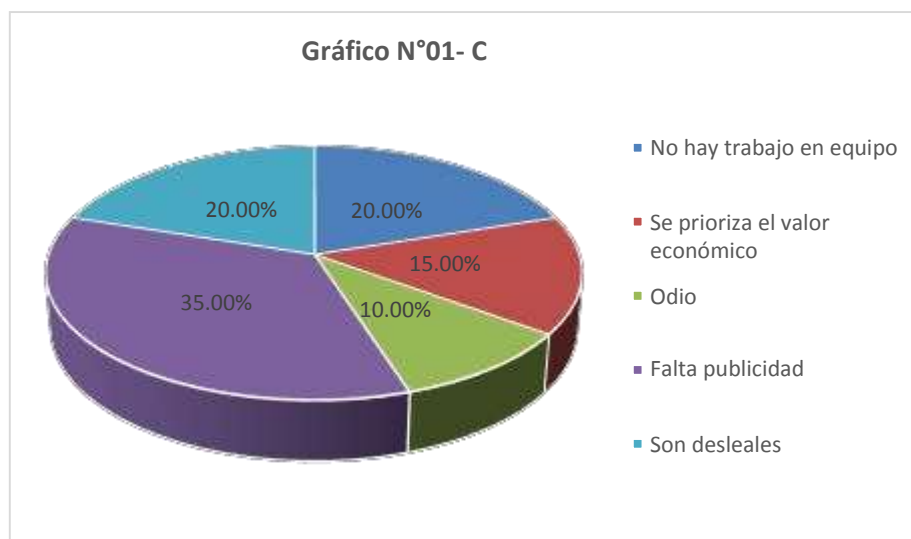
**Gráfico N°01- B**



La tabla N°01-B, el 30.00% concuerda que hay una tendencia muy favorable del mercado, un 25.00% los clientes fijos, red de contactos (laboratorios), la aplicación de avances médicos y aprovechar el prestigio un 10.00% para cada uno y un 5.00% la necesidad de generar nuevas respuestas a nuevos retos el ser una de las mejores clínicas.

**TABLA N°01- C**

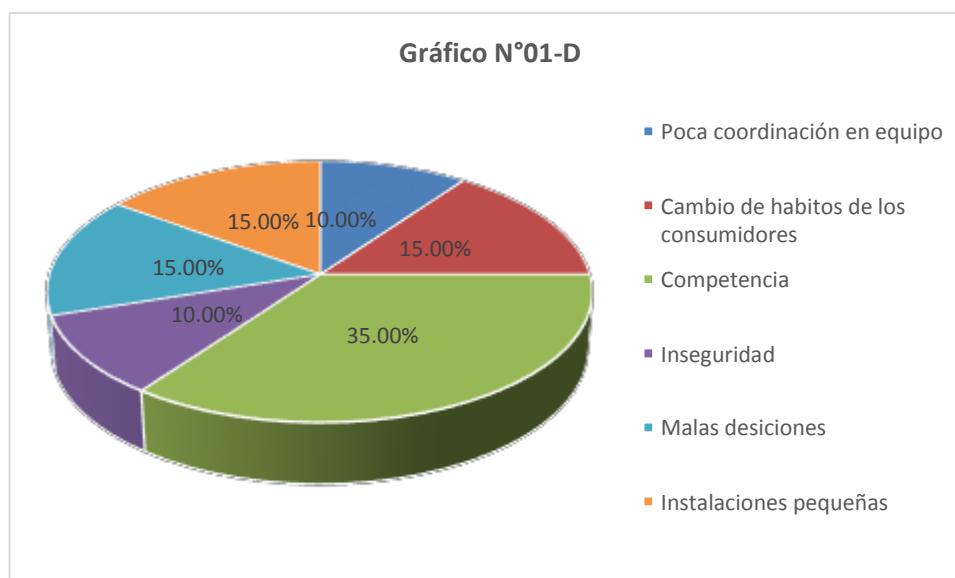
Debilidad	Total	%
No hay trabajo en equipo	4	20.00
Se prioriza el valor económico	3	15.00
Odio	2	10.00
Falta publicidad	7	35.00
Son desleales	4	20.00
Total	20	100.00



En la tabla N°01-C el 35.00% de los colaboradores respondieron como principal debilidad la falta de publicidad, un 20.00% no hay trabajo en equipo y son desleales, un 15.00% se prioriza el valor económico y un 10.00% el Odio.

**TABLA N°01- D**

Amenaza	Totales	%
Poca coordinación en equipo	2	10.00
Cambio de hábitos de los consumidores	3	15.00
Competencia	7	35.00
Inseguridad	2	10.00
Malas decisiones	3	15.00
Instalaciones pequeñas	3	15.00
Total	20	100.00



En la tabla N°01-D observamos que una amenaza importante de la clínica Santa Rosa- Sullana es la competencia con un 35.00%, sigue, cambio de hábitos de los consumidores malas decisiones e instalaciones pequeñas con un 15.00% y poca coordinación en equipo con 10.00%.

2. ¿Influyen los valores, la visión, misión y políticas de la empresa en el alcance social de la empresa?

**TABLA N°02**

Influyen valores	Trabajadores	%
Nunca	1	5.00
Casi nunca	4	20.00
A veces	5	25.00
Con frecuencia	8	40.00
Siempre	2	10.00
Total	20	100.00

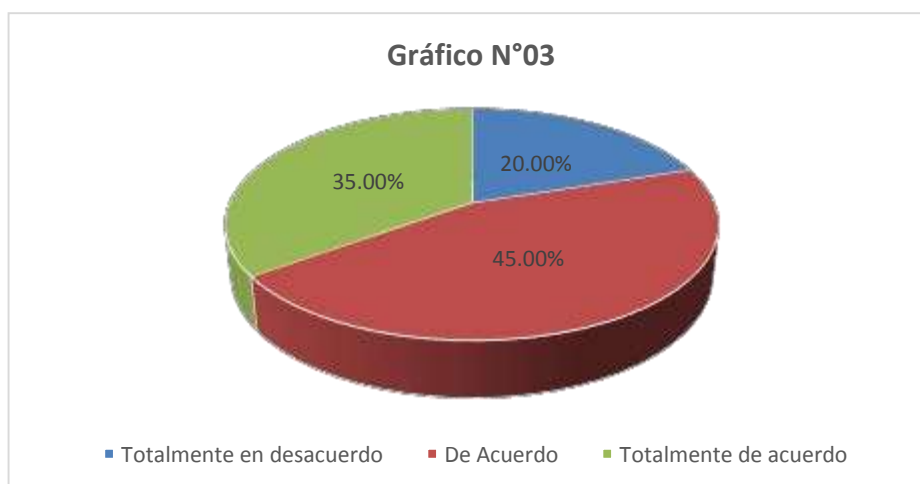


La tabla N°02, los valores, la visión, la misión y políticas de la clínica Santa Rosa- Sullana con frecuencia influye en un 40.00% al alcance social de la clínica, un 25.00% a veces, un 20.00% casi nunca, un 10.00% siempre y el 5.00% casi nunca.

3. ¿Es Importante fijar objetivos estratégicos en su organización?

**TABLA N°03**

Objetivos	Trabajadores	%
Totalmente en desacuerdo	4	20.00
De Acuerdo	9	45.00
Totalmente de acuerdo	7	35.00
Totales	20	100.00



En la tabla N°03, el 45.00% de los colaboradores está de acuerdo con la importancia de fijar objetivos estratégicos, un 35.00% totalmente de acuerdo y el 20.00% está totalmente en desacuerdo.

4. ¿Que para tener relaciones comerciales buenas y sostenibles entre Inversionistas, proveedores y clientes es necesario crear estrategias?

**TABLA N°04**

Crear Estrategias	Trabajadores	%
A veces	1	5.00
Con Frecuencia	2	10.00
Siempre	17	85.00
Total	20	100.00



La tabla N°04 refleja en un 85.00% que siempre es necesario crear estrategias para tener relaciones buenas y sostenibles con inversionistas, proveedores y clientes, un 10.00% con frecuencia y un 5.00% a veces.

5. ¿Es necesario evaluar las estrategias generadas entre los inversionistas, proveedores y clientes para medir su grado de efectividad?

**TABLA N°05**

Grado de efectividad	Trabajadores	%
A veces	1	5.00
Con Frecuencia	3	15.00
Siempre	16	80.00
Total	20	100.00



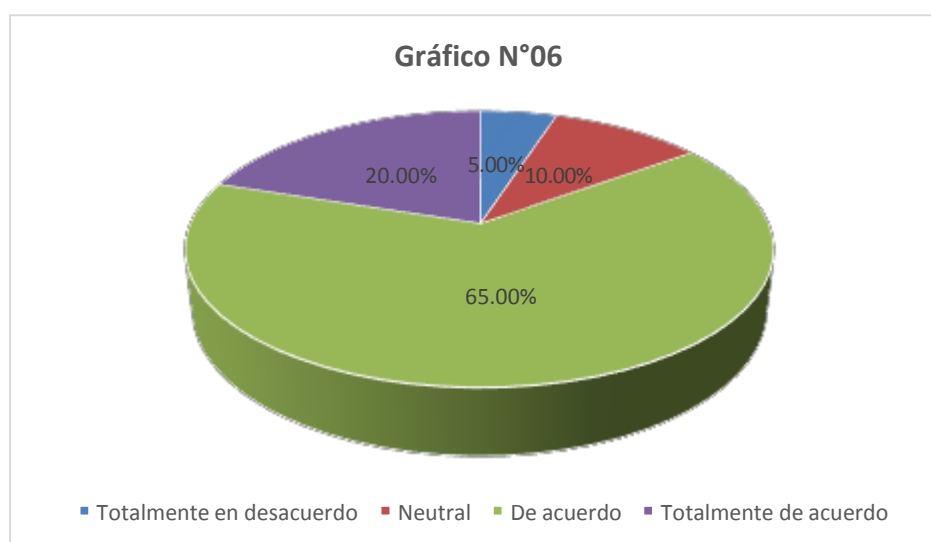
En la tabla N°05 los colaboradores de la clínica Santa Rosa-Sullana concuerdan en un 80.00% que siempre es necesario evaluar las estrategias generadas entre los inversionistas proveedores y clientes para medir su grado de efectividad, un 15.00% con frecuencia y el 5.00% a veces.



6. ¿Está de acuerdo que el perfil competitivo de la empresa es acorde para tener mayor presencia en el mercado?

**TABLA N°06**

Mayor presencia en el mercado	Trabajadores	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.00
Neutral	2	10.00
De acuerdo	13	65.00
Totalmente de acuerdo	4	20.00
Total	20	100.00

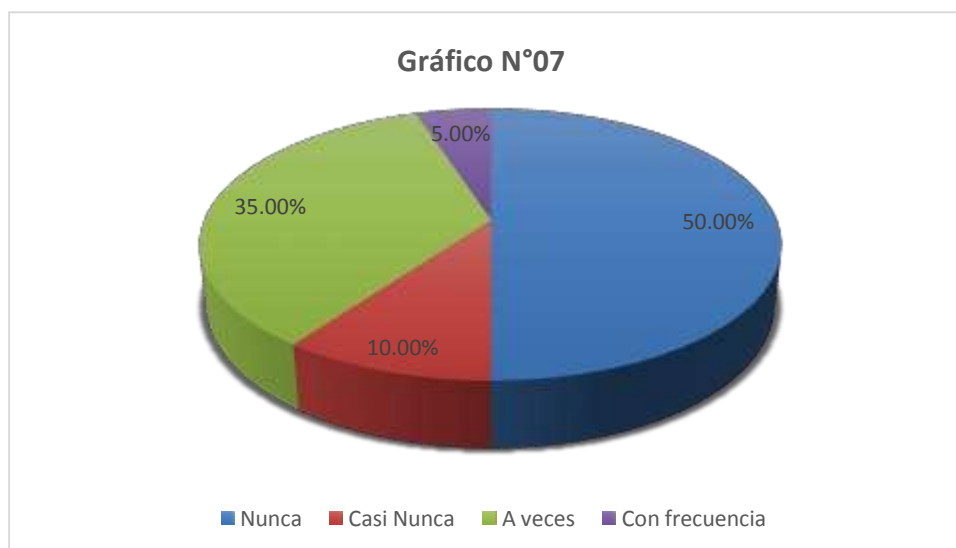


La tabla N°06 refleja que el 65.00% de los colaboradores de la clínica Santa Rosa-Sullana está de acuerdo con el perfil competitivo de la empresa, un 20.00% está totalmente de acuerdo, un 10.00% es neutral y un 5.00% está totalmente desacuerdo.

7. ¿Ha participado en la elaboración del plan estratégico de la clínica?

**TABLA N°07**

Participación	Trabajadores	%
Nunca	10	50.00
Casi Nunca	2	10.00
A veces	7	35.00
Con frecuencia	1	5.00
Total	20	100.00



En la tabla N° 07 apreciamos que el 50.00% de los colaboradores nunca ha participado en la elaboración de un plan estratégico, un 35.00% a veces, un 10.00% casi nunca y un 5.00% con frecuencia.

Resultados sobre como la ejecución estratégica influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.

8. ¿En el plan operativo de la clínica toman en cuenta a la seguridad y salud laboral de los trabajadores?

**TABLA N°08**

Seguridad y Salud Laboral	Trabajadores	%
Nunca	2	10.00
A veces	6	30.00
Con frecuencia	9	45.00
Siempre	3	15.00
Totales	20	100.00



En la tabla N°08 se observa que el 45.00% de los colaboradores de la clínica Santa Rosa-Sullana concuerda que con frecuencia toman en cuenta la seguridad y salud laboral de ellos, un 30.00% a veces, un 15.00% siempre y un 10.00% nunca.

9. ¿La fijación de metas de la empresa tiene una línea de orientación al desarrollo de su capital humano?

**TABLA N°09**

Desarrollo de capital Humano	Trabajadores	%
Nunca	4	20.00
A veces	8	40.00
Con frecuencia	4	20.00
Siempre	4	20.00
Total	20	100.00



En la Tabla N°09 apreciamos el 40.00% de los colaboradores concuerda que a veces las metas de la empresa están orientadas al desarrollo del capital humano dentro de la misma, los ítems nunca, con frecuencia y siempre un 20.00% para cada uno.

10. ¿Cómo calificaría el área de investigación y desarrollo en relación a su responsabilidad con el servicio?

**TABLA N°10**

Calificar área de Investigación	trabajadores	%
Óptimo	3	15.00
Superior al promedio	5	25.00
Promedio	10	50.00
Nulo	2	10.00
Total	20	100.00



En la tabla N°10 el 50.00% de los colaboradores de la clínica Santa Rosa-Sullana concuerda que el área de Investigación y Desarrollo brinda un servicio promedio, un 25.00% superior al promedio, un 15.00% óptimo y un 10.00% nulo.

11. ¿Cómo calificarías los sistemas de información de la gerencia para elevar la calidad laboral?

**TABLA N°11**

Calificar calidad laboral	Trabajadores	%
Óptimo	6	30.00
Superior al promedio	4	20.00
Promedio	6	30.00
Nulo	4	20.00
Total	20	100.00



La tabla N°11 refleja la calificación porcentual que otorgan los colaboradores a los sistemas de información para elevar la calidad laboral en óptimo y promedio 30.00% para cada uno, superior al promedio y nulo 20.00% para cada uno.

12. ¿En el proceso de ejecución de estrategias cuál de las siguientes fases le pertenecen?

**TABLA N°12**

Fases procesos de ejecución	Trabajadores	%
Plan Operativo	4	20.00
Fijar políticas específicas y Desarrollo Humano	2	10.00
Plan Operativo y Fijar políticas específicas	14	70.00
Total	20	100.00



En la tabla N°12 observamos que en proceso de ejecución de estrategias el 70.00% de los colaboradores concuerda con Plan Operativo y fijar políticas específicas, un 20.00% el plan operativo y un 10.00% fijar políticas específicas y desarrollo Humano

13. Diga Ud. Si al fijar las políticas específicas de la empresa, ¿también abarcan el cuidado del medio ambiente?

**TABLA N°13**

Cuidado del medio ambiente	Trabajador	%
A veces	6	30.00
Con frecuencia	3	15.00
Siempre	11	55.00
Total	20	100.00



En la tabla N°13 se observa que el 55.00% concuerda en que siempre se fijan políticas específicas en la empresa que abarcan el medio ambiente, un 30.00% a veces y un 15.00% con frecuencia.



14. ¿Si la ejecución de las estrategias de su organización depende de su ejecución?

**TABLA N°14**

Estrategias de la organización	Trabajador	%
Gerencia	10	50.00
Todos los trabajadores	10	50.00
Total	20	100.00



En la tabla N°14 apreciamos que la ejecución de las estrategias en la Clínica Santa Rosa-Sullana depende la Gerencia y de todos los trabajadores con un 50.00% para cada uno.

15. ¿Cómo calificarías la medición del rendimiento con respecto al uso eficiente de los recursos?

**TABLA N°15**

Uso eficiente de los recursos	Trabajador	%
Óptimo	4	20.00
Superior al promedio	5	25.00
Promedio	6	30.00
Inferior al promedio	2	10.00
Nulo	3	15.00
Total	20	100.00

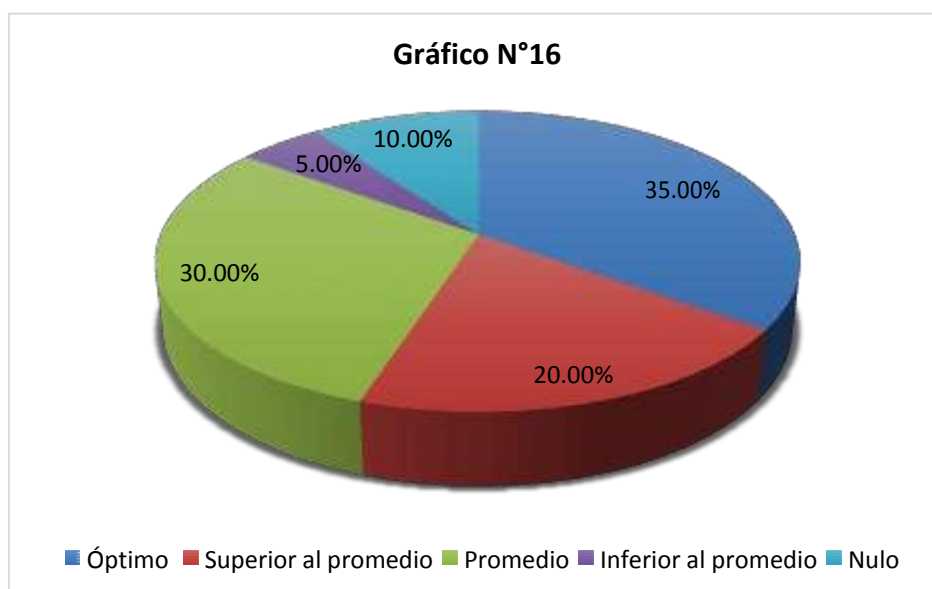


En la tabla N°15 el 30.00% de los colaboradores de la clínica Santa Rosa- Sullana califica de manera promedio la medición del rendimiento con respecto al uso eficiente de los recursos, un 25.00% al promedio, un 20.00% óptimo, un 15.00% nulo y un 10.00% inferior al promedio.

16. ¿Cómo calificarías la medición del rendimiento de los recursos renovables?

**TABLA N°16**

Calificar recursos renovables	Trabajador	%
Óptimo	7	35.00
Superior al promedio	4	20.00
Promedio	6	30.00
Inferior al promedio	1	5.00
Nulo	2	10.00
Total	20	100.00

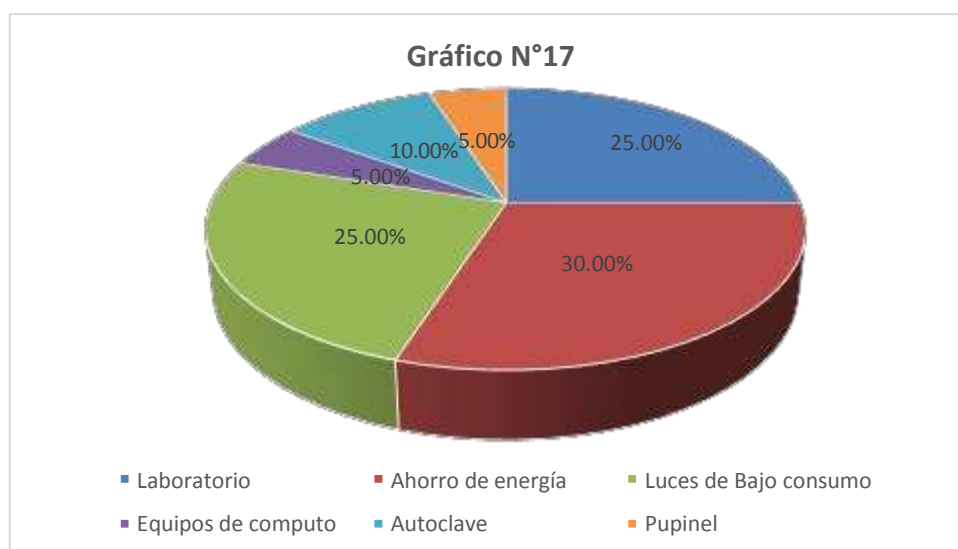


En la tabla N°16 el 35.00% de los colaboradores de la clínica Santa Rosa-Sullana califica en óptimo la medición del rendimiento de los recursos renovables, un 30% promedio, un 20% superior al promedio, un 10% Nulo y un 5% inferior al promedio.

17. ¿Su organización está equipada con tecnologías limpias (que no daña el medio ambiente)?

**TABLA N°17**

Tecnologías Limpias	Trabajadores	%
Laboratorio	5	25.00
Ahorro de energía	6	30.00
Luces de Bajo consumo	5	25.00
Equipos de computo	1	5.00
Autoclave	2	10.00
Pupinel	1	5.00
Total	20	100.00



La tabla N°17 refleja como tecnología limpia ahorro de energía con un 30.00%, laboratorio y luces de bajo consumo con un 25.00% cada uno, un 10.00% autoclave, equipos de cómputo y pupinel con un 5.00% cada uno.

18. ¿Cómo calificaría la medición del rendimiento en el uso de tecnologías limpias?

**TABLA N°18**

Uso de tecnologías limpias	Trabajador	%
Óptimo	7	35.00
Superior al promedio	4	20.00
Promedio	7	35.00
Nulo	2	10.00
Total	20	20.00



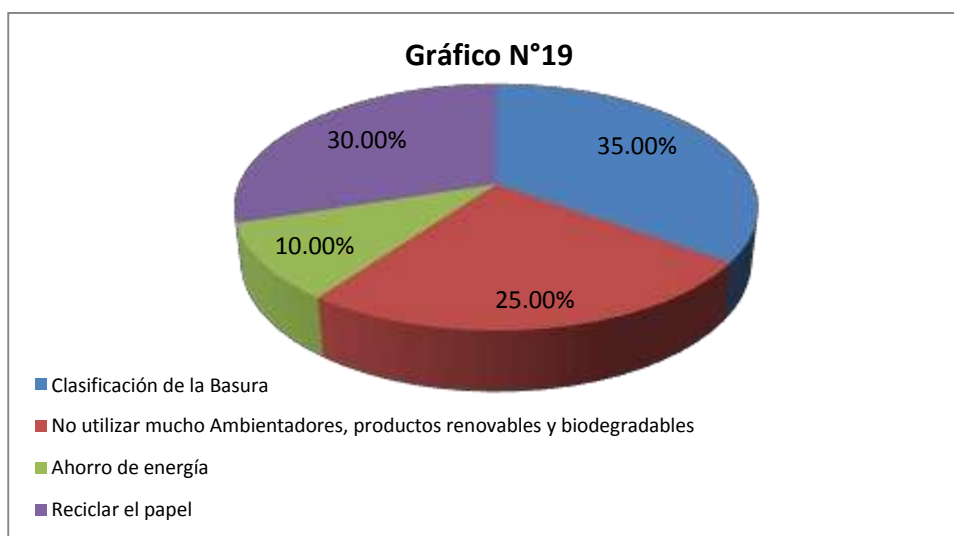
En la tabla N°18 observamos que los colaboradores de la clínica Santa Rosa-Sullana califica la medición del rendimiento con respecto al uso de tecnologías limpias en óptimo y promedio con un 35.00% cada uno, un 20.00% superior al promedio y un 10.00% nulo.

Resultados relacionados a como la evaluación de estrategias influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa Sullana.

19. ¿Qué de medidas correctivas tomaría su organización respecto a la preservación del sistema natural?

**TABLA N°19**

Preservación del Sistema Natural	Trabajadores	Totales
Clasificación de la Basura	7	35.00
No utilizar mucho Ambientadores, productos renovables y biodegradables	5	25.00
Ahorro de energía	2	10.00
Reciclar el papel	6	30.00
Total	20	100.00



En la tabla N°19 refleja que el 35.00% de los colaboradores tomaría como medida correctiva en la preservación del sistema natural la clasificación de la basura, un 30.00% reciclar papel, un 25.00% no utilizar muchos ambientadores, productos renovables y biodegradables y un 10.00% ahorro de energía.

20. Primero se formulan las estrategias luego se ejecutan al final se evalúan ¿Es necesario seguir controlando para tomar medidas correctivas en las estrategias que no han funcionado?

**TABLA N°20**

Medidas Correctivas que no han funcionado	Trabajador	%
Totalmente en desacuerdo	6	30.00
Neutral	2	10.00
De acuerdo	8	40.00
Totalmente de acuerdo	4	20.00
Total	20	100.00



La tabla N°20 refleja que el 40.00% de los colaboradores están de acuerdo en seguir controlando para poder tomar medidas correctivas a las estrategias que no han funcionado, un 30.00% totalmente en desacuerdo, un 20.00% totalmente en de acuerdo y un 10.00% neutral.

21. Digamos que Ud. Pertenece al ente evaluador dentro de la empresa, Ud. Es el líder del grupo ¿Bajo qué criterio y como medirá el rendimiento de sus colaboradores?

**TABLA N°21**

Medir rendimientos de los colaboradores	Trabajadores	%
Trato con los clientes	4	20.00
Productividad	6	30.00
Resolución de problemas	2	10.00
Realizar encuesta	8	40.00
Totales	20	100.00



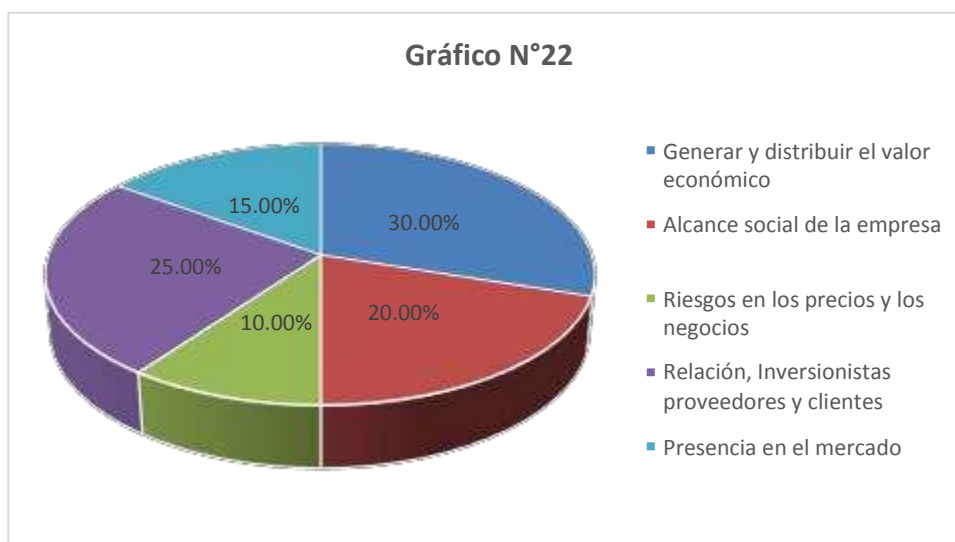
En la tabla N°21 el 40.00% de los colaboradores concuerda que se debe medir el rendimiento bajo el criterio de realización de encuestas, un 30.00% bajo el criterio de productividad, un 20.00% trato a los clientes y un 10.00% resolución de problemas.



22. ¿Cuál de los siguientes elementos del factor económico se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa Sullana?

**TABLA N°22**

Factor económico	Trabajadores	%
Generar y distribuir el valor económico	6	30.00
Alcance social de la empresa	4	20.00
Riesgos en los precios y los negocios	2	10.00
Relación, Inversionistas proveedores y clientes	5	25.00
Presencia en el mercado	3	15.00
Total	20	100.00

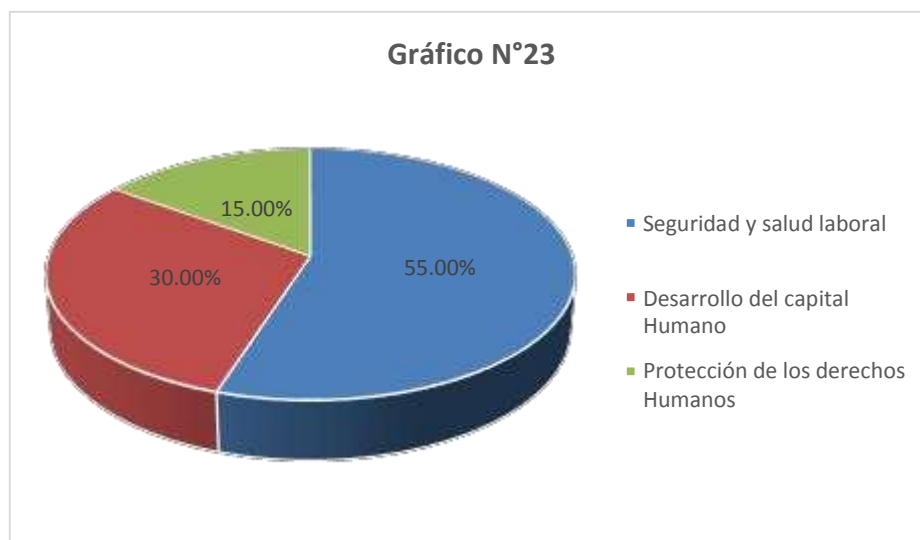


En la tabla N°22 apreciamos que del factor económico de mayor importancia para los colaboradores de la clínica Santa Rosa-Sullana es generar y distribuir el valor económico con un 30.00%, un 25.00% relación inversionistas, proveedores y clientes, un 20.00% alcance social de la empresa, un 15.00% presencia del mercado y un 10.00% riesgos en los precios y los negocios.

23. ¿Cuál de los siguientes elementos del factor social se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa Sullana?

**TABLA N°23**

Factor Social	Trabajadores	%
Seguridad y salud laboral	11	55.00
Desarrollo del capital Humano	6	30.00
Protección de los derechos Humanos	3	15.00
Total	20	100.00



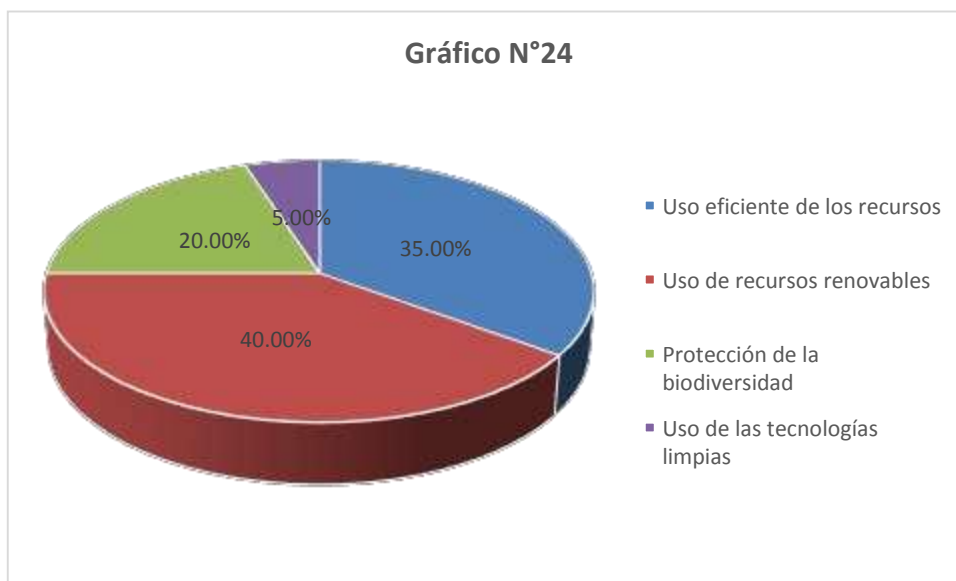
En la tabla del N°23 se observa que el elemento de mayor importancia que se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la empresa es seguridad y salud laboral con un 55.00%, un 30.00% desarrollo de capital humano y un 15.00% protección de los derechos humanos.

24. ¿Cuál de los siguientes elementos del factor ambiental se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa Sullana?

**TABLA N°24**

Factor ambiental	Trabajadores	%
Uso eficiente de los recursos	7	35.00
Uso de recursos renovables	8	40.00
Protección de la biodiversidad	4	20.00
Uso de las tecnologías limpias	1	5.00
Total	20	100.00

**Gráfico N°24**



En la tabla N°24 el elemento principal que se debe tomar en cuenta en el planeamiento estratégico con respecto al factor ambiental es uso de los recursos renovables con 40.00%, un 35.00% uso eficiente de los recursos, un 20.00% protección de la biodiversidad y un 5% uso de tecnologías limpias.

#### 4. Análisis y discusión

##### **Análisis y discusión relacionada a cómo la formulación estratégica influye en el desarrollo sostenible de la Clínica Santa Rosa-Sullana.**

El 80.00% de los colaboradores concuerda que la clínica Santa Rosa-Sullana cuenta con un equipo con amplia experiencia, siendo su fortaleza principal (véase tabla N°01-A). El equipo de médicos especialistas al servicio de los clientes brinda y proyecta confianza a los pacientes y se sienten seguros de atenderse en la clínica. Goodstein, Nolan Y Pfeiffer (1998), describe a la Fortaleza como aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

El indicador con mayor porcentaje es la visión, la misión y las políticas influyen en el alcance social de la empresa con un 40.00% (véase tabla N°02). Todas las decisiones que tomemos tienen que ir orientadas al bienestar de la sociedad porque es de ella de dónde nace nuestro trabajo. Redclift (1996), la gestión y los conflictos ambientales están relacionados con dos procesos: la forma en que las personas dominan la naturaleza y la dominación ejercida por algunas personas sobre otras..

El 45.00% de los colaboradores están de acuerdo de la importancia de fijar objetivos estratégicos (véase tabla N°03). Para tener un paso delante de la competencia es importante la fijación de objetivos estratégicos, ejecutarlos y controlarlos para lograr las metas a nivel competitivo. George Steiner (1969), otro de los pasos de la planeación es la Planeación Estratégica, el cual es el proceso de determinar los objetivos principales de la organización y políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

La tabla N°06 refleja que el 65.00% de los colaboradores de la clínica Santa Rosa-Sullana está de acuerdo con el perfil competitivo de la empresa, un 20.00% está totalmente de acuerdo y un 5.00% está totalmente desacuerdo (véase tabla N° 06). Tenemos a una gran mayoría que no está totalmente convencido del perfil competitivo de la empresa y por

otro lado un 20.00% que si se siente seguro que el perfil de la clínica si es el correcto y adecuado; el perfil competitivo de una empresa debe responder a las necesidades de los clientes y a la expectativa que espera del servicio para así lograr ser competitivos. Kaplan Y Norton (1992), para definir la estrategia de la organización, debe dar respuesta a las siguientes preguntas considerando todas las líneas de negocio y áreas de la organización: ¿Qué somos y qué hacemos? → MISIÓN, ¿Hacia dónde vamos? → VISIÓN y ¿En qué creemos? → VALORES.

En la tabla N° 07 apreciamos que el 50.00% de los colaboradores nunca ha participado en la elaboración de un plan estratégico. La elaboración de un plan estratégico no es rígida sino es un proceso dinámico, se puede controlar y medir el rendimiento de las estrategias y posteriormente corregir si los resultados no son los que se esperaban. Fred R. David (2003), todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

### **Análisis y discusión relacionada a cómo la ejecución estratégica influye en el desarrollo sostenible de la Clínica Santa Rosa-Sullana.**

El 45.00% de los colaboradores señala que el Plan Operativo de la Clínica Santa Rosa-Sullana con frecuencia toman en cuenta la seguridad y la salud laboral de los colaboradores (véase tabla N°08). Es requisito fundamental, la seguridad y salud de los trabajadores especialmente en aquellas áreas en donde el trabajo requiere de mucho cuidado y protección del colaborador. George Steiner (1969), en la planeación a mediano plazo en donde con mayor frecuencia se encuentran planes detallados en las principales áreas funcionales como son: Producción, Ventas, Personal, Gastos de Capital, Finanzas, Investigación y Desarrollo, usualmente se preparan para cada año hojas pro forma de balance y estados de pérdidas y ganancias. Una de las principales características de la planeación a mediano plazo, es la minuciosa coordinación establecida a través de las principales áreas funcionales de la empresa a nivel de Planeación Estratégica.

La Clínica Santa Rosa-Sullana está equipada con tecnologías limpias: Ahorro de energía con un 30.00%, le sigue laboratorio con 25.00% (véase tabla N°17). El de ahorro de energía calcula la cantidad diaria de Wats que se consumen y cuando hay un exceso distribuye la energía según el consumo inicial. Naredo (1990)...“Sostener los niveles de producción. Según este autor, una actividad sostenible es aquella que o bien utiliza productos renovables o bien, al menos, financia la puesta en marcha de un proyecto que asegure tanto la producción renovable de un bien substitutivo del consumido, como la absorción de residuos generados sin daño para los ecosistemas. La mayoría de las políticas están diseñadas orientadas a cambios en la producción”.

### **Análisis y discusión relacionada a cómo la evaluación de estrategias influye en el desarrollo sostenible de la Clínica Santa Rosa-Sullana.**

El 35.00% señala que la medida correctiva que ayudaría a la preservación del medio ambiente sería la clasificación de la basura (véase tabla N°19). Esto sería de gran ayuda al clasificar según el tipo de basura podemos ver que es lo que se puede reutilizar, que desechos son los más contaminantes y cuáles son orgánicos. Redclift (1996) ...“la gestión y los conflictos ambientales están relacionados con dos procesos: la forma en que las personas dominan la naturaleza y la dominación ejercida por algunas personas sobre otras”

El 55.00% de los colaboradores indican que la seguridad y salud laboral es el elemento primordial del factor social que se debe tener en cuenta en el Planeamiento Estratégico de la Clínica santa Rosa- Sullana (véase tabla N° 23). Si no cuidamos a nuestros colaboradores o les brindamos todos los implementos para que realicen de manera correcta, eficaz y eficiente su trabajo no tendremos resultados favorables para la empresa. William McDonough y Michael Braungart (2002)...“Que debe estar dirigida por los siguientes lineamientos: calidad de vida laboral, seguridad y salud laboral, desarrollo del capital humano, protección de los derechos humanos, no discriminación transparencia, integridad y justicia”...

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- En un 80.00% los equipos con amplia experiencia representa la principal fortaleza de la clínica, equipos integrados por médicos especialistas que brindan servicios de salud de calidad a los pacientes favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales
- En un 40.00% la visión, misión y los valores influyen en el alcance social de la empresa logrando un impacto favorable en la sociedad que los acoge.
- El 45.00% los colaboradores concuerdan que es un gran aporte la fijación de objetivos estratégicos. Para estar siempre a la vanguardia con la tendencia del mercado.
- El 65.00% representa estar de acuerdo con el perfil competitivo de la empresa, se sienten seguros que como empresa dan batalla y llevan la delantera como entidad de salud para el bienestar de la sociedad.
- En un 50.00% de los colaboradores nunca ha participado en la elaboración de un plan estratégico, la empresa no es inclusiva y la información no llega a todos.
- El 35.00% representa principal debilidad la falta de publicidad, si no se tiene el marketing adecuado acerca de los servicios que brinda la clínica y de los profesionales en su atención en las distintas especialidades puede llevar a que los pacientes no estén enterados y no se recupere la inversión.
- La competencia es una amenaza que representa el 35.00%, realizar un estudio de la competencia directa, qué es lo que ofrece, con qué tecnología cuenta.
- En un 40.00% los valores, la visión, la misión y políticas de la Clínica Santa Rosa-Sullana inciden en el alcance social de la clínica, dependemos de la sociedad que nos rodea y de ellos depende nuestra existencia.
- El 20.00% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo y que no le parece importante la fijación de objetivos estratégicos, por lo tanto no podrían tomar decisiones acertadas, buenas y sostenibles para la empresa.

- Es lamentable que sólo un 5% haya estado de acuerdo en la inclusión y uso de tecnologías limpias respecto a la planeación estratégica en el factor ambiental , percibiendo la poca importancia y cuidado que le dan al medio ambiente.

### **Recomendaciones.**

- Los directivos de la Clínica deberán realizar talleres programados mensualmente rotando al personal participante, enfocados en la satisfacción, crecimiento y desarrollo personal y profesional de todos sus empleados anulando las jerarquías.
- Los directivos deberán desarrollar bimensualmente actividades deportivas que fortalezcan la integración, cohesión y sinergia grupal. Que se creen objetivos estratégicos en función al bienestar de la institución, de los colaboradores, sociedad y medio ambiente.
- Realizar capacitaciones concientizando a los colaboradores sobre el uso de tecnologías limpias, de lo favorables que son para el medio ambiente y nosotros mismos y del ahorro de energía.
- Realizar campañas de salud para la población para niños huérfanos, madres gestantes, ancianas que no tienen quien cuide de ellos.
- Identificar a los colaboradores productivos para ascensos, capacitarlos para su nuevo puesto de trabajo en conocimientos, habilidades y destrezas.
- Finalmente se propone planificar, organizar, ejecutar y controlar todas estas recomendaciones en un programa que permita planificar estratégicamente las actividades de la empresa orientadas a tener un desarrollo sostenible en el tiempo; dicho programa se resume en el **Anexo 02.**



## Referencias

- Arias, y. Linares, M. (2008). *Desarrollo de un Reporte de Sostenibilidad basado en la Metodología del Global Reporting Initiative (GRI) aplicado a la Facultad de Ciencias e Ingeniería de la Universidad Católica*. Tesis de Título de Ingeniero Industrial. Universidad Pontificia Católica del Perú. Perú
- Artaraz, M. 2002. *Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible*. *Ecosistemas* 2002/2  
Recuperado: (URL: <http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>)
- Ayuso, S. (2003). *Gestión Sostenible en la Industria Turística retórica y práctica en el sector hotelero español*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Barreiros, A. (2012). *Planificación Estratégica Como Una Herramienta De Gestión Para Promover La Competitividad En La Empresa Kawa Motors*. Tesis de título de Ingeniería en Administración de Empresas. Universidad Central del Ecuador. Ecuador.
- Bojo Et Al (1990) *Ecosistemas*, revista de ecología y medio ambiente. Año X, N°3 / 2001  
Septiembre - Diciembre
- Carpenter (1991) *Ecosistemas*, revista de ecología y medio ambiente. Año X, N°3 / 2001  
Septiembre - Diciembre
- Chong, M. (2011). *Diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible y competitivo de las pequeñas unidades agrícolas rurales del Perú. Una experiencia aplicada en el valle Virú*. Tesis Doctoral. Universidad Mayor de San Marcos. Perú.
- De Esteban, G. (2001). *Análisis De Indicadores De Desarrollo De La Educación Ambiental En España*. Tesis doctoral. Universidad Complutense De Madrid. España.
- Gálvez, D. (2012). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa: Metalmecánica, Gálvez "EMG Hierro Forjado"*. Tesis de título de Ingeniero en Administración de procesos. Ecuador.
- Goodstein, Nolan y Pfeiffer. *Planificación Estratégica Aplicada*, MC GRAW HILL
- David F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*.
- León, C. (2011). *Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodata CIA. LTDA. Dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión*

- (impresoras y multifunciones) marca Lexmark, de la ciudad de Quito. Tesis de título de Ingeniero Comercial. Universidad politécnica salesiana sede Quito. Quito.
- McDonough, W. y Braungart, M. (2002). *Teoría de las 3P*. Recuperado: <http://www.eumed.net/librosgratis/2012b/1231/triple-balance-resultados.html>
- Molano, A. (2013). *Concepciones y prácticas sobre educación ambiental de los docentes en las universidades de Bogotá. Implicaciones para los currículos de las facultades de educación*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. España.
- Naredo (1990) *Ecosistemas, revista de ecología y medio ambiente*. Año X, N°3 / 2001  
Septiembre - Diciembre
- Redclift (1996) *Ecosistemas, revista de ecología y medio ambiente*. Año X, N°3 / 2001  
Septiembre - Diciembre
- Salazar, M. (2012). *Planificación Estratégica Para Empresas Generadoras De Proyectos Inmobiliarios: Caso Empresa Constructora SSK Montajes E Instalaciones SAC*. Tesis de grado de Maestro en Gestión tecnológica empresarial. Universidad Nacional de Ingeniería. Perú.
- Shiva (1989) *Ecosistemas, revista de ecología y medio ambiente*. Año X, N°3 / 2001  
Septiembre - Diciembre
- Vásquez, G. (2012). *Planificación Estratégica En La Empresa Comercial "Cr" De La Ciudad De Loja En Los Periodos 2013-2016*. Tesis De Grado En Ingeniería Contabilidad Y Auditoría. Ecuador

## **ANEXOS Y APÉNDICES**

## Anexo N°01

### CUESTIONARIO

1° Escriba Ud. La principal Fortaleza (interna), Oportunidad (externa), Debilidad (interna),

Amenaza (externa)

A) Fortaleza.....

B) Oportunidad.....

C) Debilidad.....

D) Amenaza.....

2° ¿Influyen los valores, la visión, misión y políticas de la empresa en el alcance social de la empresa?

A) Nunca    B) Casi nunca    C) A veces    D) Con frecuencia    E) Siempre

3° ¿Es importante fijar objetivos estratégicos en su organización?

A) Totalmente en desacuerdo    B) En desacuerdo

C) Neutral    D) De acuerdo

E) Totalmente de acuerdo

4° ¿Diga Ud. Que para tener relaciones Comerciales buenas y sostenibles entre Inversionistas, proveedores y clientes es necesario crear estrategias?

A) Nunca    B) Casi nunca    C) A veces    D) Con frecuencia    E) Siempre

5° ¿Es necesario evaluar las estrategias generadas entre los inversionistas, proveedores y clientes para medir su grado de efectividad?

A) Nunca    B) Casi nunca    C) A veces    D) Con frecuencia    E) Siempre

6° ¿Está de acuerdo que el perfil competitivo de la empresa es acorde para tener mayor presencia en el mercado?

- B) Totalmente en desacuerdo      B) En desacuerdo  
C) Neutral      D) De acuerdo  
E) Totalmente de acuerdo

7° ¿Diga Ud. Ha participado en la elaboración del Plan Estratégico de la clínica?

- A) Nunca    B) Casi nunca    C) A veces    D) Con frecuencia    E) Siempre

8° ¿En el plan operativo de la clínica toman en cuenta a la seguridad y salud laboral de los trabajadores?

- A) Nunca    B) Casi nunca    C) A veces    D) Con frecuencia    E) Siempre

9° ¿La fijación de metas de la empresa tiene una línea de orientación al desarrollo de su capital humano?

- A) Nunca    B) Casi nunca    C) A veces    D) Con frecuencia    E) Siempre

10° ¿Cómo calificarías el área de Investigación y desarrollo en relación a su responsabilidad con el servicio?

- A) Óptimo      B) Superior al promedio  
C) Promedio      D) Inferior al promedio  
E) Nulo

11° ¿Cómo calificarías los sistemas de información de la gerencia para elevar la calidad laboral?

- A) Óptimo      B) Superior al promedio  
C) Promedio      D) Inferior al promedio  
E) Nulo

12° ¿En el proceso de ejecución de estrategias cuál de las siguientes fases le pertenecen?

- A) Plan Operativo    B) Fijar políticas específicas    C) Desarrollo Humano

D) D) B y C            E) A y B

13° ¿Diga Ud. Si al fijar las políticas específicas de la empresa, también abarcan el cuidado del medio ambiente?

A) Nunca    B) Casi nunca    C) A veces    D) Con frecuencia    E) Siempre

14° Diga Ud. Si la ejecución de las estrategias de su organización dependen de su ejecución:

A) Gerencia    B) Marketing    C) Todos los trabajadores

15° ¿Cómo calificarías la medición del rendimiento con respecto al uso eficiente de los recursos?

A) Óptimo                      B) Superior al promedio

C) Promedio                    D) Inferior al promedio

E) Nulo

16° ¿Cómo calificarías la medición del rendimiento de los recursos renovables?

A) Óptimo                      B) Superior al promedio

C) Promedio                    D) Inferior al promedio

E) Nulo

17° ¿Su organización está equipada con tecnologías limpias (que no daña el medio ambiente)?

Nombra 02 (dos) de ellas:

A) .....

B) .....

18° ¿Cómo calificarías la medición del rendimiento en el uso de tecnologías limpias?

- A) Óptimo
- B) Superior al promedio
- C) Promedio
- D) Inferior al promedio
- E) Nulo

19° ¿Qué de medidas correctivas tomaría su organización respecto a la preservación del sistema natural? Escribe 02 (dos) propuestas:

- A) .....
- B) .....

20° Primero se formulan las estrategias, luego se ejecutan al final se evalúan ¿Es necesario seguir controlando para tomar medidas correctivas en las estrategias que no han funcionado?

- A) Totalmente en desacuerdo
- B) En desacuerdo
- C) Neutral
- D) De acuerdo
- E) Totalmente de acuerdo

21° Digamos que Ud. Pertenece al ente evaluador dentro de la empresa, Ud. Es el líder del grupo ¿Bajo qué criterio y cómo mediría el rendimiento de sus colaboradores?

.....  
.....

22.- ¿Cuál de los siguientes elementos del factor económico se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa-Sullana?

- Generar y distribuir el valor económico ( )
- Alcance social de la empresa ( )

- Riesgos en los precios y los negocios ( )
- Relación, Inversionistas, proveedores y clientes ( )
- Presencia en el mercado ( )

23.- ¿Cuál de los siguientes elementos del factor social se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa-Sullana?

- Calidad laboral ( )
- Seguridad y salud laboral ( )
- Desarrollo del capital humano ( )
- Protección de los derechos humanos ( )
- Responsabilidad sobre el servicio ( )

24.- ¿Cuál de los siguientes elementos del factor ambiental se debe tener en cuenta en el planeamiento estratégico de la Clínica Santa Rosa-Sullana?

- Uso eficiente de los recursos ( )
- Preservación del sistema natural ( )
- Uso de recursos renovables ( )
- Protección de la biodiversidad ( )
- Uso de tecnologías limpias ( )



## **Anexo N°02**

### **PROPUESTA DE MEJORA CONTINUA**

El objetivo de proponer un plan para mejorar la gestión de talento humano es contribuir a mejorar el desempeño laboral de la clínica Santa Rosa-Sullana, así como resolver problemas detectados, partiendo del diagnóstico de satisfacción laboral.

VARIABLES	INDICADORES	ACCIONES INTERNAS	ACCIONES EXTERNAS	AREA RESPONSABLE	PERIODO DE DESARROLLO
<b>Planificación estratégica</b>	Formulación de estrategias	Capacitación al personal para el buen uso de tecnologías limpias	Realizar campañas de concientización a la población sobre el buen uso de los recursos renovables	Área de proyectos e innovación	Mensual
		Evaluar al personal para identificar a los trabajadores mejor preparados en su especialización	Educar a la sociedad de civil a través de programas con la finalidad de educar	Área de proyectos e innovación	Trimestral
	Ejecución de estrategias	Patrocinio del gobierno local para facilitar folletos, boletines y trípticos informativos y souvenirs alusivos al tema	Convocar a la población a la asistencia de las charlas informativas con sus respectivos folletos boletines y souvenirs	Área de logística	Trimestral
		Examen de conocimientos y habilidades a los colaboradores	Su capacidad de gestión para hacer posible un proyecto	Recursos humanos	Trimestral
	Evaluación de estrategias	Mediante un estudio comparativo que refleje el ahorro de recursos logísticos y energía	Mediante una encuesta a la población local	Área de logística	Trimestral
<b>Desarrollo sostenible</b>	Económico	Estrechar lazos comerciales con proveedores, clientes e inversionistas favorables a largo plazo	Los proveedores, clientes e inversionistas realizaran un programa de ayuda social	Área de relaciones públicas	Mensual
	Social	Estar preparados para brindar atención a todos	Estar preparados para brindar atención a todos	Área de relaciones públicas	Diario
	Ambiental	Utilizar tecnologías limpias y recursos renovables	Utilizando las tecnologías y recursos renovables contaminamos menos el medio ambiente. Aplicando la teoría de las tres Rs: reducir, reutilizar y reciclar	Área de proyectos e innovación	Mensual

**Anexo N°03**


**MATRIZ DE CONSISTENCIA. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**Título:** Planificación estratégica y desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana

**Problema:** ¿Cuáles son los efectos de la planificación estratégica en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana?

**Hipótesis general:** La planificación estratégica incide en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana

**Objetivo general:** Describir como la planificación estratégica incide en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Subindicadores	Metodología
<p>Describir como la formulación estratégica influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.</p> <p>Describir como la ejecución estratégica influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.</p> <p>Analizar como la evaluación de estrategias influye en el desarrollo sostenible de la clínica Santa Rosa-Sullana.</p>	<p align="center">Planificación estratégica</p>	<p>Formulación de estrategias</p> <p>Ejecución de estrategias</p> <p>Evaluación de estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Visión</li> <li>• Misión</li> <li>• Políticas</li> <li>• Entrada de datos: Matriz de evaluación de factor interno y matriz de evaluación de factor externo (MEFI y MEFE), matriz de perfil competitivo (MPC)</li> <li>• Fijar objetivos estratégicos</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapa comparativa: generación de estrategias factibles, matriz DOFA, matriz PEEA, matriz BCG, matriz interna y externa (MIE) apoyándose en las matriz MEFE, MEFI y matriz MGE.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones: matriz cuantitativa de planificación estratégica (CPE) esta matriz utiliza información de la etapa 1 para evaluar las estrategias que se obtienen en la etapa 2 y afinarlas con MPC, PEEA, MIE y MGE.</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan operativo. Fijar metas: determinación de los asuntos relacionados con la gerencia</li> <li>• Fijar políticas específicas: relacionados con el marketing, contabilidad, finanzas, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.</li> <li>• Revisión de factores internos y externos de la empresa</li> <li>• La medición del rendimiento</li> <li>• La toma de medidas correctivas</li> </ul>	<p>1.- Tipo y diseño de investigación Enfoque cuantitativo y corresponde a un estudio no experimental transaccional o transversal descriptiva.</p> <p>El diseño se representa figura siguiente:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>Dónde: M: Muestra X: Planificación estratégica Y: Desarrollo Sostenible</p> <p>2.- Población – Muestra</p> <p>Para la muestra se ha considerado el total de la población. Nuestra: ✓ 20 Trabajadores</p> <p>3.- Técnicas e instrumentos de investigación</p>

	Desarrollo Sostenible	Económico	• Generar y distribuir el valor económico	Técnica. Encuesta y observación  Instrumento. Cuestionario y guía de observación
			• Alcance social de la empresa	
			• Riesgos en los precios y los negocios	
			• Relación, Inversionistas, proveedores y clientes	
			• Presencia en el mercado	
		Social	• Calidad laboral	
			• Seguridad y salud laboral	
			• Desarrollo del capital humano	
			• Protección de los derechos humanos	
			• Responsabilidad sobre el servicio	
		Ambiental	• Uso eficiente de los recursos	
			• Preservación del sistema natural	
			• Uso de recursos renovables	
			• Protección de la biodiversidad	
			• Uso de tecnologías limpias	