

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA CLINICA
DE HEMODIALISIS DIALICON S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

JAIRO FABIÁN GUALPA MAYA
jairoqualpa@hotmail.com

DIRECTOR: ING MANUEL AGUSTÍN ESPINOSA
maespinosal@hotmail.com

2014

DECLARACIÓN

Yo, Jairo Fabián Gualpa Maya declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional, y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Jairo Fabián Gualpa Maya

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el Sr. Jairo Fabián Gualpa Maya, bajo mi supervisión.

Ing. Manuel Agustín Espinosa MBA
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos que con su sacrificio y apoyo incondicional me ayudaron en la consecución de este objetivo.

A la Escuela Politécnica Nacional por darme la acogida para cristalizar un sueño y a los maestros que más allá de comunicarme información sembraron en mi la semilla del conocimiento.

DEDICATORIA

A mis padres Celso Gualpa y Olga Maya, que han estado a mi lado en todos los momentos importantes de mi vida y con su ejemplo me enseñaron que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para conseguir los objetivos, sorteando cualquier obstáculo.

Jairo

INDICE:

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	
1.- ASPECTOS GENERALES	12
1.1 EL PROBLEMA	18
1.2 CREACIÓN Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL TEMA	18
1.3 ÁREA DE INFLUENCIA	20
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	15
1.5 OBJETIVO GENERAL	206
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
1.7 META	216
1.8 METODOLOGÍA	218
1.9 MARCO LEGAL	20
1.10 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE SALUD	24
CAPÍTULO II	
2.- MARCO TEÓRICO	28
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS:	28
2.2 ORIGEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
2.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ACUERDO A DIVERSOS AUTORES	30
2.4 PROPÓSITO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	33
2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN	33
2.6 RAZONES PARA HACER EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	34
2.7 CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	36
2.8 NATURALEZA Y ALCANCE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	37
2.9 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	40
2.9.1 BÚSQUEDA DE VALORES	40
2.9.2 ELEMENTOS DE LA BÚSQUEDA DE VALORES	41
2.9.3 VALORES PERSONALES	41
2.9.4 VALORES ORGANIZACIONALES	42
2.9.5 VISIÓN Y MISIÓN	43
2.9.5.1 VISIÓN	43
2.9.5.2 MISIÓN	43
2.9.6 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	43
2.9.6.1 OBJETIVOS	43
2.9.7 MONITOREO DEL ENTORNO	44
2.9.7.1 PROCESO Y ALCANCE DEL MONITOREO DEL ENTORNO	46
2.9.8 ANÁLISIS CONTEXTUAL DEL FODA	47

2.9.8.1	CÓMO ESTABLECER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	48
2.9.8.2	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	49
2.9.9	ESTRATEGIAS	50
2.9.10	LÍNEAS DE ACCIÓN	50
2.9.11	PROYECTOS	51
CAPÍTULO III		
3.-	ANÁLISIS SITUACIONAL	54
3.1	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA “DIALICON”	54
3.1.1	HISTORIA DE LA EMPRESA	54
3.2	ESTRUCTURA ORGÁNICA	59
3.3	RELACIÓN DE LA EMPRESA CON EL GRUPO CORPORATIVO	60
3.4	CLIENTES	60
3.5	PROVEEDORES	61
3.5.1	DE CLIENTES	61
3.5.2	DE PROVISIÓN DE MEDICINAS Y MATERIALES DE HEMODIÁLISIS.	61
3.6	COMPETENCIA	61
3.7	UBICACIÓN Y ALCANCE	62
3.8	RECURSOS HUMANOS	63
3.8.1	PERSONAL ADMINISTRATIVO	63
3.8.2	PERSONAL MÉDICO	64
3.9	RECURSOS FÍSICOS	64
3.9.1	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	64
3.9.2	INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	65
3.9.3	INFRAESTRUCTURA MÉDICA	65
3.10	RECURSOS FINANCIEROS	67
3.11	POBLACIÓN	67
3.12	VENTAJAS DE LA COMPETENCIA	68
3.13	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	68
3.14	PARTICIPACION DE MERCADO	69
3.15	MARCA, LOGOTIPO Y SLOGAN	69
3.15.1	MARCA	69
3.15.2	LOGO	70
3.15.3	SLOGAN	70
3.16	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	70
3.17	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	71
3.18	ANÁLISIS PROBLEMAS DE DIALICON	71
3.18.1	MAPA DE PROBLEMAS	72
CAPÍTULO IV		

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	75
4.1 META Y OBJETIVO BÁSICO	75
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA	75
4.3 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	76
4.3.1 VISIÓN	76
4.3.2 MISIÓN	76
4.4 PRINCIPIOS Y VALORES	76
4.5 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	77
4.5.1 FORTALEZAS	77
4.5.2 OPORTUNIDADES	77
4.5.3 DEBILIDADES	78
4.5.4 AMENAZAS	78
4.5.5 MATRIZ FODA	78
4.5.6 ESQUEMA GRÁFICO DE RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA.	80
4.5.7 MATRICES DE APROVECHABILIDAD Y VULNERABILIDAD	81
4.6 ESTRATEGIAS PRINCIPALES	83
4.7 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	83
4.8 POLÍTICA DE CALIDAD	85
4.9 PARÁMETROS DE CALIDAD	86
4.10 OBJETIVOS DE CALIDAD	86
4.11 CALIFICACIÓN A LOS PROVEEDORES	86
4.11.1 ACREDITACIÓN	87
4.12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PRINCIPALES Y PROYECTOS	88
4.13 CONCLUSIONES GENERALES DE LA APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES Y PROYECTOS	89
CAPÍTULO V	
5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
5.1.- CONCLUSIONES	95
5.2 RECOMENDACIONES	96
ANEXOS	98
INDICADORES ESTADISTICOS	99
ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN E INSATISFACION DEL CLIENTE	105
INFORMACIÓN EPIDEMIOLOGICA.	109
SERVICIOS ADICIONALES QUE BRINDA LA EMPRESA	112
MAPA ESTRATEGICO	118
GLOSARIO DE TERMINOS	129
BIBLIOGRAFÍA:	130

LISTA DE CUADROS, GRÁFICOS Y ANEXOS

LISTA DE TABLAS

- Tabla No. 1 Tratamientos de la Insuficiencia Renal Crónica Terminal del IESS
- Tabla No. 2 Tasa de Mortalidad antes y después de la implementación de la atención integral.
- Tabla No. 3 Matriz FODA.
- Tabla No. 4 Matriz de aprovechabilidad.
- Tabla No. 5 Matriz de vulnerabilidad.
- Tabla No. 6 Estrategia 1 - Personal altamente calificado en sus áreas.
- Tabla No. 7 Estrategia 2 - Atención de excelente calidad al cliente.
- Tabla No. 8 Estrategia 3- Manejo adecuado de los recursos financieros.
- Tabla No. 9 Estrategia 4 - Manejo racional de los insumos médicos utilizados en la empresa.
- Tabla No.10 Estrategia 5 - Ser líderes en el mercado regional y nacional.
- Tabla No.11 Estrategia 6 - Cumplimiento de estándares internacionales.

GRÁFICOS

- Gráfico No.1 Pacientes con IRCT atendidos en el Hospital "Carlos Andrade Marín"
- Gráfico No. 2 Pasos del Proceso Administrativo Estratégico
- Gráfico No. 3 Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica
- Gráfico No. 4 Estructura Orgánica.
- Gráfico No. 5 Publicidad de la Empresa
- Gráfico No. 6 Recursos Humanos
- Gráfico No. 7 Infraestructura Física
- Gráfico No. 8 Esquema Gráfico
- Gráfico No. 9 Esquema Gráfico de Resultados de la Matriz FODA.

ANEXOS

Anexo 1	Indicadores Estadísticos
Anexo 2	Análisis de Satisfacción e Insatisfacción del Cliente
Anexo 3	Información Epidemiológica
Anexo 4	Servicios Adicionales que brinda la Empresa
Anexo 5	Estructura Funcional de la Empresa
Anexo 6	Mapas de Procesos
Anexo 7	Glosario de Términos Técnicos

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo nace de la necesidad de lograr el mejoramiento de la empresa DIALICON, la cual aunque dispone de varias fortalezas tanto internas, como oportunidades de su entorno, tiene también un grupo de vulnerabilidades que son vistos actualmente como problemas que pueden evitarse y potenciarse de manera que exista un beneficio para la empresa así como un beneficio para el cliente. De esta manera se ha planteado como una adecuada solución, el desarrollar una planificación estratégica que permita basar las estrategias en una realidad existente e intentar solucionar las dificultades de acuerdo a un análisis minucioso y prioridades, permitiendo de esta manera maximizar los resultados y objetivos que se busca.

La herramienta de la planificación estratégica constituye un elemento fundamental para alcanzar objetivos estratégicos de una empresa en base al análisis interno y externo aprovechando las ventajas que tiene la misma como es proveer dirección e ímpetu, alentar nuevas ideas, desarrollar una ventaja competitiva, mejorar la información, mejorar la integración, mejorar la calidad y reducción de costos entre otras.

De esta manera el presente trabajo tiene como objetivo general el diseñar un plan estratégico para el Centro de Diálisis Dialicon, que permita direccionar estratégicamente a la empresa para el mejoramiento del sistema de trabajo y con ello aportar al beneficio de clientes internos, clientes externos y accionistas de la empresa.

La meta final propuesta en el presente estudio es la de lograr un adecuado diseño de la planificación estratégica de la institución para el período 2014 – 2017, teniendo como propósito fundamental del diseño del plan estratégico el llegar a cumplir estas metas propuestas.

El capítulo número dos (marco teórico), presenta de manera secuencial los conceptos, métodos y procedimientos que se puede o se debe emplear para una adecuada planificación estratégica, de esta manera se deduce que por medio del diseño del plan estratégico, la empresa DIALICON, podrá administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de dirección administrativa y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para este centro; así la empresa DIALICON tendrá la capacidad de convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades. En DIALICON aunque parte del objetivo es competir contra otros centros, el fin principal deberá estar enfocado en cumplir las metas internas de la empresa, superar las falencias y de ello lograr ampliar el mercado y desempeñarse competitivamente en el mismo.

Ha sido posible a lo largo del estudio, en base al análisis y antecedentes de la empresa, observar que existen varias fortalezas en la empresa como la infraestructura que posee, personal calificado, experiencia, una marca reconocida, entre otras y muchas oportunidades para su desempeño y crecimiento en el mercado, sin embargo uno de los principales problema de la institución, es ser una organización con un manejo gerencial rígido y autoritario que no da cabida a un manejo mucho más flexible con el apoyo de todas las áreas involucradas, ya que por llevar esta rígida estructura causa desmotivación y falta de desarrollo del talento humano, provocando falta de compromiso en el cumplimiento de las actividades diarias, lo cual va disminuyendo la calidad final del servicio, un uso irracional de los recursos financieros y por tanto la falta de competitividad. Es por ello que se ha desarrollado un planteamiento estratégico, el cual se ha podido realizar con la participación de directivos, personal y clientes del centro, de lo cual ha sido posible como punto inicial y fundamental plantearse la nueva misión de DIALICON que expresa:

DIALICON brinda a sus clientes el mejor servicio de Nefrología, ofreciendo una atención integral con la mejor tecnología disponible y soporte internacional, personal altamente calificado y motivado mejorando la calidad de vida de los pacientes, con clara conciencia de respeto a su entorno y medio ambiente.

De igual manera y basado en el diagnóstico interno de la empresa, se ha desarrollado un análisis FODA, con sus respectivas matrices explicativas que ha permitido lograr establecer las siguientes estrategias empresariales.

Estrategias planteadas

- Ser líderes en el mercado regional y nacional
- Cumplir con estándares internacionales
- Brindar atención de excelente calidad con personal altamente capacitado en sus áreas
- Manejar adecuadamente los recursos financieros.
- Manejar racionalmente los insumos médicos utilizados en la empresa
- Captar pacientes particulares.

De esta manera a través del desarrollo de las estrategias y sus objetivos específicos, del desarrollo de los planes operativos presentados como cronogramas de actividades secuenciales, ha sido posible visualizar como los aspectos fundamentales por implementar, permitirán a DIALICON lograr el liderazgo del mercado y un beneficio muy importante para los pacientes, empleados, directivos y accionistas de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo ha tenido como objetivo fundamental el desarrollar una planificación estratégica para el centro de diálisis DIALICON, mismo que de acuerdo a la investigación del marco teórico realizado requerirá realizar un análisis detallado de la empresa a través de un análisis interno y externo de la empresa que permita el planteamiento de la planificación estratégica y operativa, apoyando a la superación de algunos problemas con los que cuenta actualmente y por otra parte desarrollar estrategias que le permitan el cumplimiento de varios objetivos previamente planteados por la empresa para lograr competitividad, mejoramiento continuo, servicio al cliente e incremento de pacientes y por tanto de utilidades, pero manteniendo un servicio de calidad apoyando de la mejor manera a los pacientes que requieren los cuidados y atención de DIALICON.

El proyecto se ha desarrollado a través de varias fases, las cuales se han distribuido como capítulos, en la primera fase , se ha concentrado en aspectos generales como el planteamiento del problema, la justificación, metodología y objetivos, permitiendo ofrecer al lector un marco general de atención al trabajo. El segundo capítulo se ha centrado en desarrollar el marco teórico del trabajo, es decir la recopilación organizada de información que servirá de base para el desarrollo de la planificación. Una vez entendidos los principios y procedimientos teóricos, el tercer capítulo se ha centrado ya en el diagnóstico situacional de la empresa que permita analizar la situación actual de la empresa y con ello poder desarrollar posteriormente el análisis estratégico, el cual corresponde al capítulo 4, permitiendo obtener el objetivo mismo del trabajo que es el establecimiento de estrategias adecuadas para la implementación en la empresa que permitan lograr los objetivos buscados, minimizar las debilidades y amenazas y potenciar las fortalezas y oportunidades. El capítulo concluye con un grupo de cronogramas detallados por objetivo, secuenciales en el tiempo que permitirán de manera más específica y

clara la aplicación de la planificación en la empresa logrando sus objetivos y por tanto los beneficios comunales a los que se aspiran llegar.

Uno de los aspectos fundamentales que se ha buscado en el desarrollo de la presente planificación, es lograr una participación importante del personal de DIALICON, permitiendo de esta manera resultados más concretos y aplicables, puesto que el mismo personal ha sido parte de su desarrollo, permitiendo que los mismos se mantengan en el tiempo, pues además están basados en principios, en una misión empresarial, dando de esta manera un rumbo a los objetivos específicos y estrategias que fueron planteados posteriormente.

Finalmente el trabajo termina con las conclusiones de lo que se ha realizado y con recomendaciones fundamentales para el buen desempeño del plan una vez iniciada su aplicación si la institución y sus directivos así lo deciden, ofertando de esta manera un beneficio empresarial, personal y de aporte a la comunidad.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

CAPITULO I

1.- ASPECTOS GENERALES

Según las estadísticas del IESS del HCAM, se conoce que la prevalencia de la Insuficiencia Renal Crónica alcanza hasta 350 pacientes nuevos por millón y por año. La población afiliada al IESS llega a 2´000.000 aproximadamente, el simple análisis de estas cifras permiten concluir que de los 14´500.000 de habitantes del país, más del 80% que es responsabilidad del estado no cuentan con ninguna protección para esta patología y cabe recalcar que quien la padece requiere de tratamiento sustitutivo de la función renal que puede ser Hemodiálisis, Diálisis Peritoneal y/o trasplante cuyo costo promedio anual en cualquiera de las modalidades se ha calculado en alrededor de 15.000 a 16.000 dólares por paciente.

El panorama planteado, nos permite reconocer la necesidad de la creación o fortalecimiento de los Centros de Hemodiálisis existentes que presten atención a los pacientes con problemas renales. Con este fin se crea Dialicon para brindar atención de calidad a los clientes nefrópatas.

Sin embargo y pese a los constantes cambios y avances realizados en la empresa la meta final sería llegar a la elaboración e implementación de una planificación estratégica que nos lleve a resolver algunos problemas identificados como:

- Falta de competitividad
- Insatisfacción de clientes internos y externos
- No estandarización en la atención
- Institución de no preferencia de los clientes
- Precios no accesibles
- Desperdicios de recursos

- Área física subutilizada
- Costos operativos altos
- Falta de capacitación en atención al cliente externo
- Baja oferta y cobertura

Una vez identificados, analizados y superados estos puntos nos permitirá estar preparados en un futuro para enfrentar adecuadamente los requerimientos en relación a esta patología, que a nivel mundial está clasificada dentro de las enfermedades catastróficas como es el Sida o Cáncer.

1.1 EL PROBLEMA

En base al análisis y antecedentes, el principal problema de la institución y que es lo que nos motiva para desarrollar este tema, es ser una organización con un manejo gerencial rígido y autoritario que no da cabida a un manejo mucho más flexible con el apoyo de todas las áreas involucradas, ya que por llevar esta rígida estructura causa desmotivación y falta de desarrollo del talento humano, provocando falta de compromiso en el cumplimiento de las actividades diarias, lo cual va disminuyendo la calidad final del servicio, un uso irracional de los recursos financieros y por tanto la falta de competitividad.

1.2 CREACIÓN Y UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL TEMA

En 1993 debido a una elevada incidencia de casos de hepatitis B y C en los pacientes con insuficiencia renal crónica terminal que recibían tratamiento de hemodiálisis en el Servicio de nefrología del Hospital "Carlos Andrade Marín", dependencia del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, toman la decisión de contratar a la empresa DIALICON, que fue creada para el manejo de pacientes contaminados.

El 15 de Enero de 1993, se crea la empresa DIALICON, pudiendo establecer sucursales, agencias o delegaciones en cualquier lugar del país o del exterior.

El objeto social:

- Prestación de servicios médicos

El permiso de funcionamiento se lo obtiene en el mes de marzo de 1993, luego de lo cual se inicia la atención de hemodiálisis a los pacientes contaminados, para posteriormente ampliar su cartera de servicios a los pacientes no contaminados.

Este centro de diálisis se inicia en una casa particular con ciertas adecuaciones, con 11 máquinas FRESENIUS 2008 E, 2 médicos nefrólogos y un grupo de enfermeras capacitadas en hemodiálisis.

En noviembre de 1999 se construye unos nuevos locales específicos para las funciones de hemodiálisis, tanto para pacientes contaminados (hepatitis B, C) y no contaminados; donde se incluyen dos salas totalmente separadas para la atención tanto en la infraestructura como en la distribución de personal de atención directa. El ingreso, salas de diálisis, de espera, baños, vestidores independientes con el fin de prevenir posible contaminación y temor por parte de los grupos de pacientes tratados, garantizando un tratamiento seguro y generando confianza en la atención.

Se comienza el diagnóstico de la empresa con miras al desarrollo futuro, en el 2008 se protocolizan algunas actividades médicas y administrativas en la persecución de ser una empresa líder en trabajar bajo parámetros internacionales.

En la actualidad se compone de un equipo médico y de apoyo, con una preparación de especialidad, con mística de trabajo, amplia, cómoda y

modernas instalaciones específicas para la prestación de servicios nefrológicos.

DIALICON se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha en la ciudad de Quito en la calle Teniente Hugo Ortiz y Quimiac.

1.3 AREA DE INFLUENCIA

Dialicon tiene una amplia área de influencia en el Distrito Metropolitano y en especial en la ciudad de Quito, además de ciertas provincias de la Sierra como: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Bolívar de la costa como Esmeraldas, Santo Domingo, Los Ríos y del Oriente Napo.

1.4 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

El presente trabajo pretende enfocar el problema planteado y la necesidad de un sistema de planificación estratégica que debido a la gravedad del problema exige basarnos en la realidad existente e intentar solucionarlo en la medida en que se generen en primer lugar la conciencia del problema y en segundo lugar los recursos y su canalización para ser aplicados en beneficio de quienes estamos involucrados e inmersos en esta situación sea en calidad de pacientes o en calidad de profesionales, con los conocimientos necesarios para modificarlo. El principal propósito de esta implementación es mejorar tanto la atención médica como la calidad de vida de los pacientes que reciben este servicio, objetivo final del que hacer médico diario. La herramienta de la planificación estratégica se constituye en el elemento fundamental para alcanzar objetivos estratégicos de una empresa en base al análisis interno y externo aprovechando las ventajas que tiene la misma como es proveer dirección e ímpetu, alentar nuevas ideas, desarrollar una ventaja

competitiva, mejorar la información, mejorar la integración, mejorar la calidad y reducción de costos entre otras.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico en el Centro de Diálisis Dialicon que permita direccionar estratégicamente a la empresa y desplegar estrategias para mejorar el sistema de trabajo y por tanto aportar al beneficio de clientes internos, clientes externos y accionistas de la empresa.

1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las fuerzas externas e internas que influyen en el funcionamiento de la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la empresa y su funcionamiento.
- Establecer los principales proyectos y el mapa estratégico de Dialicon.
- Lograr el compromiso y participación de todos los actores: usuarios internos y externos de la empresa para asegurar los aspectos propuestos.
- Determinar las condiciones futuras en que se desarrollará la empresa y su capacidad de adaptación al entorno.

1.7 META

Lograr un adecuado diseño de la planificación estratégica de la institución para el período 2014 - 2017.

1.8 METODOLOGIA

La complejidad del tema de estudio requiere varios métodos que se seguirán, entre ellos están el Método inductivo, el método descriptivo – analítico y el método deductivo principalmente.

1) METODOS

a) Método inductivo: Es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. En el presente estudio será aplicada esta metodología en el levantamiento de información particular de pacientes y empleados para demostrar la realidad general de la institución.

b) Método deductivo: Este método parte de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad o particular. La deducción nace de los principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables entre los objetos y fenómenos de la realidad.

Este método se utilizará principalmente en el análisis del marco teórico del trabajo, pues partimos de verdades o conocimientos generales para aplicar a este estudio particular.

Los pasos que sigue este método son:

- Aplicación
- Comprensión
- Demostración¹

¹ BERNAL T, Cesar A. M. Metodología de la Investigación. Editorial Prentice Hall. Pag. 42

- c) Método Descriptivo-analítico: Este método es una de las modalidades más utilizadas por los investigadores, ya que por una parte describe las situaciones, mide diversos aspectos del fenómeno a investigar y permite analizar o revisar ordenadamente cada uno de los elementos por separado, permitiendo de esta manera recoger, analizar datos y presentarlos adecuadamente. Para la presente investigación se utilizará este método principalmente en el diagnóstico de la empresa, pues se recogerá datos y se presentarán los mismos analizados o sin analizar de acuerdo al caso para posteriormente tomar decisiones acerca de las estrategias a implantar.

2) INSTRUMENTOS A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

Los principales instrumentos que se utilizarán en investigación son los siguientes:

a) Encuestas

Se realizarán encuestas encaminadas a conocer el nivel de satisfacción de los clientes y la atención recibida.

b) Entrevistas

Se realizarán entrevistas al personal, directivos y personas relacionadas con la organización con el fin de obtener resultados del diagnóstico interno y externo de la empresa.

c) Sondeos u observaciones

Parte del estudio requerirá de la observación personal, de sondeos básicos acerca de la situación del personal, la atención al cliente, la infraestructura y el análisis externo de país y del mercado

d) Talleres

Parte de la determinación de los valores, la misión y el análisis situacional requerirá de talleres participativos con el personal operativo y directivo de la institución, que permita resultados aplicables y en base a la percepción interna misma de la empresa.

1.9 MARCO LEGAL

La “LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD” promulgada en el Registro Oficial Número 670, el 25 de Septiembre del 2002, indica: “Que la salud es un derecho fundamental de las personas y una condición esencial del desarrollo de los pueblos;

Que de conformidad con el artículo 42 de la Constitución Política de la República, el Estado garantizará el derecho a la salud, su promoción y protección por medio del desarrollo de la seguridad alimentaria, la provisión de agua potable y saneamiento básico, el fomento de ambientes saludables en lo familiar, laboral y comunitario, y la posibilidad de acceso permanente e ininterrumpido a los servicios de salud, conforme a los principios de equidad, universalidad, solidaridad, calidad y eficiencia;

Que el artículo 45 de la Constitución Política de la República, dispone que el Estado organizará un Sistema Nacional de Salud, que se integrará con las entidades públicas, autónomas, privadas y comunitarias del sector, el mismo que funcionará de manera descentralizada, desconcentrada y participativa;

Que el artículo 55 de la Constitución Política de la República, señala que la seguridad social es un deber del Estado y un derecho irrenunciable de sus habitantes; y, el artículo 56 establece el Sistema de Seguridad Social, el mismo que incluye la atención a la salud de sus afiliados;

Que en el país se ha iniciado un proceso de descentralización y desconcentración tendiente a lograr una mejora fundamental en los servicios públicos, con la participación de los organismos seccionales, proceso en el que es necesario contar con un marco legal que preserve la integridad de la atención de salud;

Que el artículo 46 de la Carta Política, prevé que el financiamiento de las entidades públicas del Sistema Nacional de Salud, provendrá de aportes obligatorios, suficientes y oportunos del Presupuesto General del Estado, de personas que ocupen sus servicios que tengan capacidad de contribución económica y de otras fuentes que señale la ley; y,
En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales expide la siguiente.”

Art. 13.- Función de Financiamiento.- El financiamiento es la garantía de disponibilidad y sostenibilidad de los recursos financieros necesarios para la cobertura universal en salud de la población.

El Consejo Nacional de Salud establecerá mecanismos que permitan la asignación equitativa y solidaria de los recursos financieros entre grupos sociales, provincias y cantones del país, así como su uso eficiente.

El financiamiento del Plan Integral de Salud con cargo a fondos públicos, se hará conforme lo dispuesto en el artículo 46 de la Constitución Política de la República. Estos recursos serán destinados a garantizar las acciones de salud de la población con mayor riesgo y vulnerabilidad epidemiológica y bio-social.

En el marco de la desconcentración y descentralización en salud vigente, el Estado asignará de manera total y automática los recursos financieros correspondientes a las direcciones provinciales, jefaturas de área y los municipios que lo soliciten conforme a los planes de salud y de acuerdo

con los criterios de equidad, índice poblacional y riesgo epidemiológico, a excepción de los recursos que se requieran para el ejercicio de la coordinación del Ministerio de Salud Pública.

Adicionalmente el Estado creará fondos específicos destinados a la protección de los daños causados por enfermedades catastróficas, a la población no asegurada de menores recursos.

1.10 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN²

La población del Ecuador para el año 2014, se estimó en aproximadamente 15.007.343 (Julio 2014), el 49% mujeres y el 51% hombres; 63% población urbana y 47% población rural. La esperanza de vida al nacer actualmente es de 75,73 años, con una notable diferencia en cuanto a género puesto que la expectativa de vida de los hombres es 6 años menor respecto a las mujeres. La pobreza de consumo afecta al 41,4% de la población y la indigencia al 7,6%.

En los indicadores de salud, la tasa de mortalidad infantil en menores de un año es de 19,65 por 1000 nacidos vivos en el 2011. Las principales causas de mortalidad infantil son trastornos relacionados con el embarazo, parto, neumonía y sepsis bacteriana del recién nacido.

La tasa de mortalidad materna descendió de 117,2 por 100.000 niños nacidos vivos en 1990 a 92,6 en el año 2010. El mayor número de defunciones se originan en problemas de hemorragias en el tercer período del parto. Las causas de mortalidad general muestran una importante presencia de enfermedades consideradas del desarrollo como hipertensión y diabetes, además las relacionadas con violencia,

² Todos los datos estadísticos fueron sacados de www.inec.gov.ec

agresiones y accidentes de transporte. La morbilidad general más frecuente corresponde a enfermedades respiratorias, patologías transmitidas por alimentos, agua, vectores y las crónicas transmisibles.

El acceso a servicios de salud en el Ecuador es muy limitado, pues se estima que un 78% de la población accede a servicios asistenciales de salud provistos por entidades tanto públicas como privadas, pero así mismo que apenas un 22% es afiliado a algún esquema de seguro de salud (19% en la Seguridad Social y 3% en Empresas de Medicina Prepagada). No obstante quienes acceden a los servicios reciben atención de insuficiente calidad y pertinencia.

En las unidades del Seguro Social general el 89% de las atenciones corresponden a los quintiles, tercero, cuarto y quinto (46% al quintil más rico) y únicamente el 5% al primer quintil (más pobre).

En el ámbito nacional y local existen varias propuestas de aseguramiento en salud y seguros de salud, las cuales han surgido en respuesta a múltiples necesidades pero carecen de regulación y por tanto de una protección efectiva para los ciudadanos, además reflejan un alto riesgo de excluir a la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, por sus criterios de selección orientados hacia población urbana y un enfoque de oferta-demanda, descuidando la protección social.

En el Ecuador en materia de salud no existe prevención, el estado no cumple con su obligación constitucional de entregar salud y bienestar a la población, tiene una cobertura baja, para el 2011 represento el 5.28% del presupuesto general del estado.

Con la baja asignación económica contemplada para salud hay poca atención a los hospitales y casas de salud, no hay atención en medicina y exámenes de alta complejidad, los mismos deben ser costeados por el

paciente o familiar quienes por su condición socioeconómica no pueden cubrir dichos costos.

En los servicios de salud se observa insuficiencia de recursos financieros y uso ineficiente de los mismos, deficiente formación y motivación de salud, ineficacia administrativo gerencial enfoque asistencialista y hospitalario desigual distribución de los recursos y servicios entre grupos sociales y enfermedades existentes

Las causas de muerte en la población en general tienen mayoritariamente orígenes como en neumonía, cerebro vascular, accidentes de tránsito, y de origen maligno. Enfermedades como la insuficiencia renal crónica terminal junto a otras enfermedades se estima que será la causa de fallecimiento de por lo menos 36 millones de personas dentro de los 10 siguientes años, dado que esta afecta en forma creciente y alarmante a 1.7 millones de personas en el planeta.

La inequidades en la sociedad ecuatoriana también se expresa en esta enfermedad pues apenas el 20% de la población realmente afectada recibe tratamiento dialítico (aproximadamente 3 mil personas) mientras que el resto de la población lamentablemente muere por no tener acceso a este tipo de tratamiento por sus altos costos económicos.

En el Ecuador el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que abarca a 2'000.000 de afiliados aproximadamente, apenas cubre el 16% de la población económicamente activa, quedando la mayoría de la población desatendida.

Del paquete prestacional de IESS es el Hospital Carlos Andrade Marín en donde se atienden enfermedades como la insuficiencia renal crónica terminal entre otras. El IESS genera anualmente 350 pacientes nuevos por cada millón de afiliados que son atendidos por el equipo médico, de

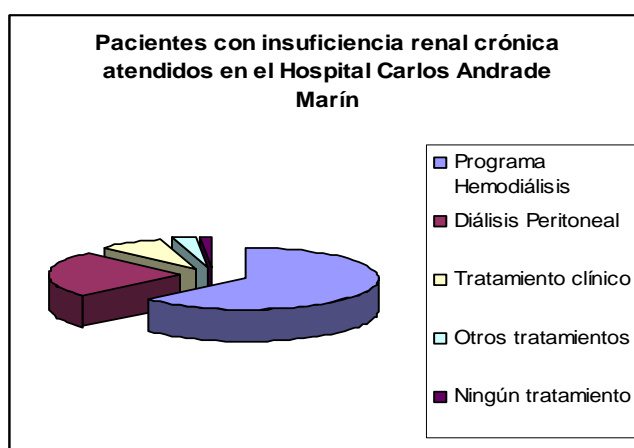
estos el 63.36% ingresan al programa de hemodiálisis, el 24.3% a diálisis peritoneal continua ambulatoria, el 7.9% recibe solo tratamiento clínico, y al 1.4% ningún tratamiento.

Tabla No. 1

Tratamiento	Porcentaje
Programa Hemodiálisis	63.36%
Diálisis Peritoneal	24.30%
Tratamiento clínico	7.90%
Otros tratamientos	3.04%
Ningún tratamiento	1.40%

Fuente: Hospital Carlos Andrade Marín
Elaborado por: Jairo Gualpa

Gráfico No. 1



Fuente: Hospital Carlos Andrade Marín
Elaborado por: Jairo Gualpa

En el gráfico es posible observar, que la mayor parte de pacientes con IRC ingresan al programa de Hemodiálisis y un menor porcentaje al tratamiento de Diálisis Peritoneal continua ambulatoria, presentando de esta manera los requerimientos de los pacientes en proporción.

Cada paciente le cuesta al IESS entre 15 y 16 mil dólares anuales. La capacidad operativa de la unidad de hemodiálisis del hospital en mención tan solo abarca 40 pacientes aproximadamente, motivo por el cuál el IESS tiene firmado contratos con centros de diálisis subrogados para que

estos entreguen tratamiento de hemodiálisis a sus afiliados, los mismos que aproximadamente son 900 hasta diciembre del 2011.

Los centros subrogados son alrededor de 10 en la ciudad de Quito, entre ellos está DIALICON que atiende a los pacientes según la ubicación del domicilio y trabajo, según la conveniencia, seguridad, bienestar del paciente y familia.

La atención que se brinda es de carácter integral con la participación de médicos, enfermeras, trabajadoras sociales, nutricionistas, sicólogos, técnicos, auxiliares de enfermería todo esto ha incidido positivamente en el decrecimiento de las tasas de mortalidad que para el 2004 bordeaban el 7.9% cuando aún no existía la atención integral en los centros subrogados, mientras que para el 2005 llegaron 6.64% contando con nuevos recursos de atención principalmente en el orden logístico financiero³.

Tabla No. 2

Año	Tasa
2004 (antes de la implement atención integral)	7.90%
2005 (después de la implement atención integral)	6.64%

Fuente: Hospital Carlos Andrade Marín
Elaborado por: Jairo Gualpa

Como se observa en la tabla No. 2, existe una disminución relativa importante en tasa de mortalidad al 2005, una vez que se implementaron los contratos de atención integral con los centros subrogados.

³ En el anexo 1 se presentan los indicadores estadísticos de la situación de los pacientes que reciben diálisis en centros subrogados del seguro social (a diciembre del 2011).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

Uno de los importantes desafíos que una empresa enfrenta, es el de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es el diseño del plan estratégico.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por consecuencia puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. "*No le tema a la competencia, témale a su incompetencia*" (Sallenave, 1994).⁴

2.2 ORIGEN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La palabra estrategia proviene de la raíz etimológica griega *stategos* = "Un general" => "ejercito", acaudillar. Verbo griego *stategos* = "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.⁵

⁴ <http://arveylozano.blogspot.com/2007/10/la-planificacin-estrategica-1.html>.

⁵ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “La Teoría del Juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”⁶

El diseño del plan estratégico ha cobrado gran vigencia en las últimas décadas, aproximadamente a partir de los años 60, primero en la empresa privada, como fruto de los nuevos enfoques que han aparecido en la teoría administrativa, y más recientemente en el Sector Público, dentro de las nuevas experiencias modernizadoras. En la actualidad la mayor parte de empresas grandes utilizan la planificación estratégica como herramienta fundamental para organizar estratégicamente su accionar en un período dado, permitiendo el logro de objetivos importantes para la empresa y el superar a sus competidores en el mercado o mantenerse en el mismo de manera eficiente.

Por medio del diseño del plan estratégico, la empresa DIALICON, podrá administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de dirección administrativa y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para este centro; así la empresa DIALICON tendrá la capacidad de convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades.

El diseño del plan estratégico de la empresa DIALICON, tiene como finalidad el definir, formalizar y diseñar directrices y criterios de organización administrativa y estratégica, tomando como referencia la evolución del entorno y partiendo del análisis de la realidad existente, con la voluntad de influir en el cambio de la misma. Supone una toma de decisiones en el presente, considerando los efectos que tendrán en el futuro.

⁶ www.PlaneaciónEstratégica.com

Es muy importante planear, organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación. El diseño del plan estratégico es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias, es por ello la importancia relevante de la aplicación en DIALICON.

2.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ACUERDO A DIVERSOS AUTORES

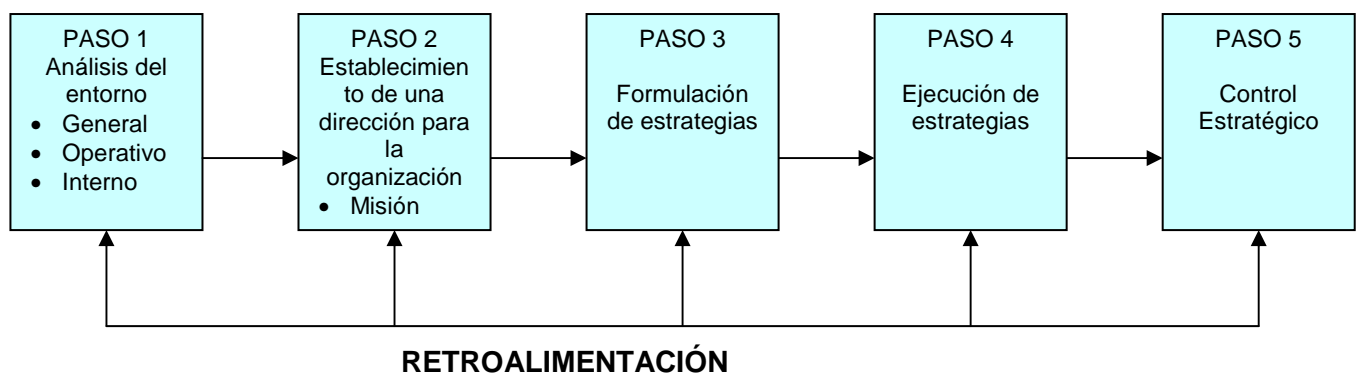
La teoría de la planificación estratégica tiene muchas orientaciones, pues existen infinidad de autores que enfocan la misma desde su propio punto de vista, desde su propio nivel de entendimiento, con diferentes técnicas y herramientas, y con metodologías distintas, sin embargo así mismo muchos autores tienen aspectos comunes que comparten acerca de la planificación estratégica, entre estos aspectos está la interpretación al concepto, es decir a la idea de que la planificación estratégica tiene como objetivo el formular un plan que permita mejorar a la empresa, hacerla más competitiva, que se beneficie de sus aspectos positivos y busque evitar sus falencias con el fin de crear estrategias de competencia, subsistencia o crecimiento. Es decir, formular estrategias para el éxito a través de un análisis interno y externo de la empresa. De igual manera la mayor parte de métodos utilizan como herramientas para llegar a determinar estrategias viables, el análisis del ambiente interno, el ambiente externo y con ello desarrollan un análisis FODA, que se detallará posteriormente, formulan una misión de la empresa, una visión, valores, objetivos y a partir de los cuales pueden establecer sus estrategias macro y posteriormente generar un plan táctico u operativo de acción.

Es por ello que en base a la basta teoría y una adecuada aplicación de la misma se desarrollará la presente planificación en base a diferentes teorías, pero aspectos generales básicos y comunes que apliquen los mejores principios para el desarrollo y aplicación específica del presente estudio.

De acuerdo al autor Samuel C. Certo, un proceso administrativo estratégico tiene el siguiente esquema:

Gráfico No. 2

Pasos del proceso administrativo estratégico



Fuente: Certo Manuel Samuel C. Administración
Elaborado por: Jairo Gualpa

Por tanto basados en este esquema, la empresa DIALICON desarrollará su plan estratégico y pondrá en actividad el mismo a lo largo de los próximos 3 años.

Dentro de este proceso de desarrollo estratégico y tomando algunas otras varias teoría y conceptos recopilados, se desarrollará a lo largo del

capítulo varias herramientas y aspectos a considerar que hacen posible un adecuado análisis, dentro de estos principales aspectos se encuentran el análisis FODA, la elaboración de la misión y la visión, el desarrollo de los principios de la organización y el desarrollo de proyectos de acuerdo a las estrategias y objetivos, los cuales se detallan dentro de los fundamentos teóricos a continuación.

Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la planificación estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar - hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

Sin embargo la planificación estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial condensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización.

Una conceptualización que podría considerarse bastante precisa es la siguiente, elaborada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID:

"Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"

2.4 PROPÓSITO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El propósito fundamental del diseño del plan estratégico es llegar a cumplir las metas propuestas.

El análisis de las metas, debe ofrecer un indicio del grado de satisfacción que logran los competidores de la empresa, de las propiedades que efectúan un movimiento y de la forma de cómo podrían reaccionar, entre los movimientos de terceros. Toda esta información, se debe obtener en el ámbito de unidad de negocios y en el ámbito de la empresa.⁷

En DIALICON aunque parte del objetivo es competir contra otros centros, el fin principal deberá estar enfocado en cumplir las metas internas de la empresa, superar las falencias y de ello lograr ampliar el mercado y desempeñarse competitivamente, pero sobretodo elevar la calidad de atención al paciente, lograr satisfacer las necesidades y superar sus expectativas, mejorando la calidad de vida del enfermo renal y de su familia.

2.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN

Tenemos cuatro principios básicos que debe cumplir el diseño del plan estratégico:

1.- Contribución de los objetivos

Es decir que la planificación debe permitir primeramente cumplir o contribuir al logro de los objetivos planteados inicialmente por la empresa previamente al desarrollo del plan.

2. Prevalencia de la planeación estratégica

Es decir permanecer en el tiempo, mantenerse vigente dentro del período de aplicación de la misma.

⁷ <http://www.masterdiseny.com/master-et/atrasadas/planeacion%20estrategica.pdf>

3. Extensión de la planeación estratégica

Que permita extenderse, ampliarse, es decir que pueda mantener una flexibilidad tal que sea posible aprovechar las oportunidades que se presenten en el desarrollo de la planificación y sea posible posteriormente plantear nuevos retos positivos para la empresa.

4. Eficiencia de los planes estratégicos.

Es decir que no solamente se logre aplicar, sino que se lo haga eficientemente, optimizando los costos y recursos.

2.6 RAZONES PARA HACER EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO ⁸

- Propicia el desarrollo de la empresa DIALICON, al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Mejorar la calidad de atención al paciente, garantizando un tratamiento de hemodiálisis personalizado, humano, eficiente y eficaz.
- Permite al cliente externo percibir un servicio organizado y confiable.
- Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente y se superen falencias que afectan a los empleados y a los mismos directivos.

⁸ Hill, Charles W.L.-Jones, Gareth R., Administración Estratégica, un enfoque integrado, Tercera Edición. Irwin/Mc Graw Hill,2001.

- Exige al Gerente que formule y conteste preguntas claves.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en suposiciones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan) suministra las bases a través de las cuales opera la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al Gerente evaluar alternativas antes de tomar decisiones.
- Planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si

administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma en como esa acción se habrá de coordinar.

2.7 CONDICIONES BÁSICAS PARA EL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El diseño del plan estratégico es engañosamente sencillo: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994)⁹.

Tenemos las siguientes condiciones para el diseño del plan estratégico:

- Objetivos claros, tangibles y que pueden ser medidos
- Trabajo en equipo y aprendizaje con la colaboración y el compromiso de todos.

FASES:

- La necesidad del cambio y los líderes
- Planear la organización del cambio y enfoque
- Ajustes: estructura sistemas y personas.
- Poner en funcionamiento los tres componentes

Los 3 componentes bases de Luis F. Hevia:

⁹ http://es.geocities.com/marguello_2004/planificación/planbtrabajo1.htm:

- Las políticas o directrices: Orientan en un rumbo de destino coherentemente.
- Revisión y corrección en forma continua
- La política general; extenderla a todas las áreas, dar a conocer lo que se espera, conocer a los clientes. Políticas relativas a la participación del personal, al producto, (su desarrollo y nuevos productos), a proveedores, ventas y tecnologías.

Los Resultados:

- La ilusión de la alta gerencia que basta con ordenar, formar e incentivar para cambiar.
- Papel de Operaciones, Staff, y Gerencia.
- El rol de los Objetivos medibles y los Indicadores de logro.
- Interacción de la mejora: evaluar, controlar, adaptar
- Los Procesos claves. Centrarse siempre (3 a 5):
- Enfoque multifuncional: costos, calidad, innovación y tiempo

2.8 NATURALEZA Y ALCANCE DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹⁰

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito, si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzos de otros, requiere normalmente de planeación. Un administrador, debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

Por lo que planear, es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia es resultado del orden, no puede venir del acoso ni de la improvisación.

¹⁰ <http://www.mitecnologico.com7main/NaturalezadelaPlaneacionEstrategica>

- Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la parte mecánica, lo básico es planear, si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo no se lograría si los planes no se detallan, para que pueda ser registrado íntegral y eficazmente; lo que en la previsión, se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente no lo parece porque todo plan consume, ya que por lo distante de su realización, puede resultar innecesario.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo, sin plan se trabaja a ciegas.
- El diseño del plan estratégico es fundamental, además de ser básico para otras funciones administrativas (organización, ejecución y control).
- Si contamos con la planeación previa, no habrá que organizar, ejecutar y nada que necesite ser controlado.

Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

- El futuro
- La relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

Toda planeación implica actividad futura y una serie de acciones que se van generando para lograr los objetivos.

Con esta base es importante determinar que mediante el diseño del plan estratégico, el gerente de la empresa DIALICON podrá prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar así las actividades ordenadamente.

Así, planear es tomar decisiones con un claro enfoque hacia objetivos mediatos, es decir, a futuro; planear demanda, elaborar una estructura,

establecer un programa con base en el cual sea posible tomar decisiones para lograr metas inmediatas.

2.9 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

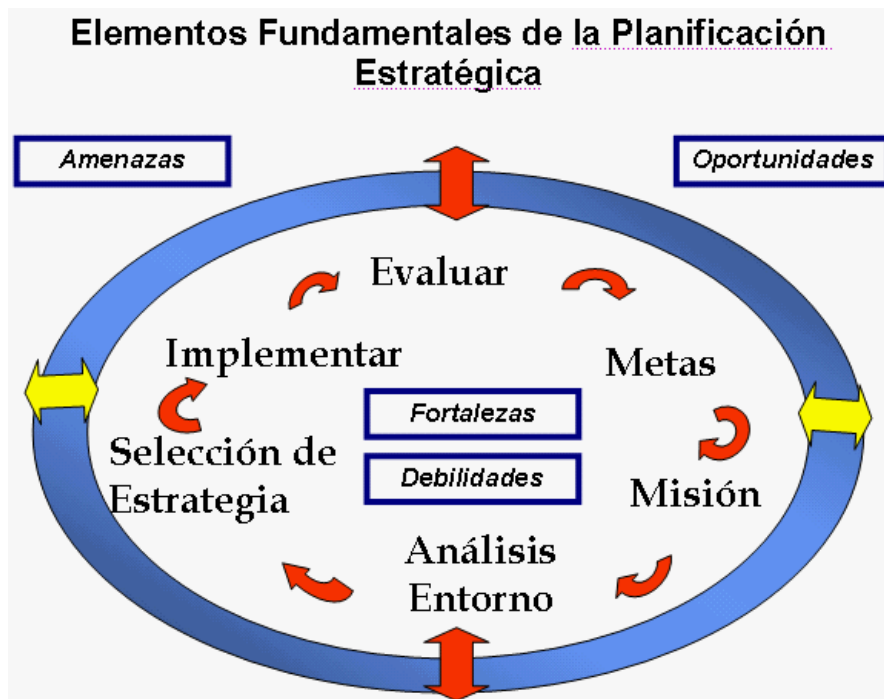
En términos generales, la Planeación estratégica se implanta en varios pasos; de los cuales, los primeros describen la planificación misma, su implantación, y los últimos señalan la evaluación del proceso.

No obstante, no siempre estos pasos descritos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente, presidente o líder, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que le toque manejar. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, sino meras orientaciones, siempre obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar, cuestionar e incluso demostrar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

Dentro de los principales procesos de la planeación estratégica es posible visualizar aspectos como el análisis del entorno interno y externo, el análisis FODA, el desarrollo de objetivos, misión y visión de la empresa, establecimiento de estrategias, implementación y evaluación de la empresa.

A continuación el gráfico No, 3 muestra de manera esquemática los aspectos fundamentales de la planificación estratégica:

Gráfico No. 3



Fuente: www.fygconsultores.org
Elaborado por: F&G consultores

A continuación se detallan las principales partes a desarrollar en la planificación estratégica aplicable al desarrollo empresarial.

2.9.1 BÚSQUEDA DE VALORES

Todas las decisiones de negocios se basan en valores; de hecho, todas las decisiones organizacionales, tienen como fundamento los valores.

La búsqueda de valores es uno de los pasos más importantes en la planeación estratégica y una de las más difíciles, ya que exige análisis de las convicciones más esenciales que fundamentan la vida organizacional, en especial en la toma de decisiones.

En DIALICON aunque no se encuentran definidos los valores, existen principios con los cuales se trabaja y va a ser muy importante la aplicación con participación activa de todo el personal para la definición de los valores, misión y visión de la empresa.

2.9.2 ELEMENTOS DE LA BÚSQUEDA DE VALORES

- Los valores personales del equipo de planeación.
- Los valores de la organización como un todo.
- La filosofía operativa de la organización.
- La cultura de la organización.
- Los grupos de interés de la organización.

El examen de cada uno de estos elementos se fundamenta en el análisis del elemento anterior; cada examen puede ser amenazador para los miembros del equipo de planeación y, como consecuencia, consumir bastante tiempo. A menudo, estos elementos son los que requieren el máximo grado de competencia por parte del facilitador.

2.9.3 VALORES PERSONALES

Es primordial llevar a cabo la búsqueda de valores, es un examen de los valores personales que caracterizan a los miembros del equipo de planeación. El primer aspecto de la búsqueda de valores debe tener lugar en el aspecto individual. Es muy importante que las personas claves encargadas a tomar decisiones en una organización tengan claro acerca de sus valores personales y reconozcan las diferencias existentes entre ellas.

2.9.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Una vez realizada la búsqueda de valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores deseados por toda la organización. Es decir, dados los valores personales de los miembros que conforman el equipo de planeación, ¿qué valores desean que esta compañía adopte y utilice en su toma de decisiones? Aunque el análisis de los valores personales del grupo de planeación se concentre en la pregunta de qué desean aportar ellos como individuos, la pregunta que se debe plantear en esa parte es qué desean ellos que apoye a su organización.

Por lo general, en este punto, el equipo plantea inquietudes como rentabilidad vs crecimiento, ser un buen ciudadano corporativo y que se la vea como una organización de valor agregado o un buen lugar para trabajar. En otras palabras durante la parte organizacional de la búsqueda de valores, la tarea del grupo de planeación consiste en articular los aspectos que la organización valorará a medida que implemente su Plan Estratégico. Los valores organizacionales se pueden determinar con instrumentos similares a los empleados en la evaluación de los valores personales.¹¹

Los valores se encuentran en el núcleo al igual que casi todas las decisiones organizacionales.

¹¹ Goodstein, Leonard D, otros (2000). Planeación Estratégica.

2.9.5 VISION Y MISIÓN

2.9.5.1 VISION

La visión de una institución o servicio es una declaración permanente, cuya finalidad es comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, ámbito de acción, principios orientadores y objetivos de desempeño. Se formula a través de la pregunta a dónde queremos llegar como empresa y se desarrolla planteando los objetivos de alcance de la empresa.

2.9.5.2 MISIÓN

La misión es la razón de ser, es el campo de acción de la empresa, son los propósitos independientes del marco temporal. La misión debe ser conocida y compartida por todos los integrantes de la organización, de manera que promueva la solidaridad con ella, la cohesión del grupo y el sentido de superación. Se formula haciéndose la pregunta para qué estamos aquí, cual es nuestro principio de servicio a la comunidad o a la población y se la desarrolla a través del entendimiento de lo que somos como empresa y que es lo que hacemos.

2.9.6 OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS

2.9.6.1 OBJETIVOS

Los objetivos son el destino que se desea alcanzar, la meta trazada que permitirá saber hacia donde se desea llegar.

El objetivo tiene una importancia fundamental en la planificación, pues permite establecer lo que la empresa desea alcanzar y lo plasma a través de la planificación, de esta manera una vez trazado el plan de acción, el objetivo permitirá siempre conocer cual es el destino al cual se debe llegar, permitirá a la organización realizar el control respectivo para que no exista un desvío a lo largo del camino, y evaluar para mantener el rumbo y poder corregir en el caso de no estar dirigiéndose al objetivo, de esta manera que no se distorsionen las acciones que se debe realizar, pues con un objetivo claro, se puede como empresa, paso a paso tomar acciones efectivas que permitan alcanzar esta meta.

2.9.7 MONITOREO DEL ENTORNO

Por lo general, se necesita realizar un monitoreo del entorno para suministrar información a la institución durante el trabajo diario y, en particular para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo.

Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar el borrador del enunciado de la misión, formular el modelo de la estrategia de la institución, identificar la competencia, etc.

El proceso de monitoreo del entorno también identificará una variedad de factores internos y externos de la organización, que se consideran parte del proceso de planeación estratégica. En efecto, uno de los beneficios extra de la planeación estratégica, es que la empresa comprende mejor la forma como se debe realizar el monitoreo del entorno.

Los factores que se consideran parte del proceso del monitoreo del macro entorno incluyen aspectos sociales como los demográficos, los

tecnológicos como la utilización en gran escala de microcomputadores, los económicos como las tasas de interés y los políticos como los cambios en la regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos, utilizados en ésta y sus estrategias habituales de mercado. El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. Entre los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la compañía, su historia, y sus fortalezas así como sus debilidades distintivas. Predecir de que manera, podría afectar a la organización cada una de estas áreas, con el paso del tiempo constituye una parte esencial de la planeación estratégica aplicada y necesita considerarse en cada fase.

El proceso de monitoreo del entorno debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o de lo que va a suceder en los distintos entornos. La planeación estratégica proporciona un momento oportuno para la mayor utilización de estos datos. Aprender, no sólo a compilar información relevante, sino a organizarla, interpretarla y utilizarla para el éxito estratégico.

Existe la necesidad de saber lo que ocurre dentro de la organización y en el entorno externo. Cada una de las fases consecutivas exige que la institución adopte ciertos pasos de acción; el equipo de la planeación debe, por lo menos, proporcionar retroalimentación a la empresa acerca de las decisiones que se han estado tomando. Aunque la implementación del plan final exige una conclusión ajustada al proceso de planeación, por ello hay bastante de por medio por hacer.

La planeación estratégica exige que una institución dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de que manera procesa la información obtenida. En consecuencia, el modelo muestra dicho monitoreo como un aspecto continuo del proceso de planeación. Los datos que se obtienen en forma continua deben proporcionar información al equipo de planeación y a toda la empresa acerca de lo que está sucediendo, y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones normales de la empresa, su proceso de planeación y su futuro.

2.9.7.1 PROCESO Y ALCANCE DEL MONITOREO DEL ENTORNO

En el proceso de planeación se deben confrontar dos aspectos esenciales del monitoreo del entorno. El primero, se relaciona con los tipos de información obtenida y la forma como se debe utilizar ésta (hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones y otras). El segundo aspecto, se relaciona con la efectividad del sistema de compilación, almacenamiento, procesamiento, integración y difusión de la información del entorno perteneciente a la institución. Uno de los beneficios colaterales del modelo de planeación estratégica aplicada es que ayuda a que la organización confronte y evalúe su sistema de monitoreo del entorno y, donde sea necesario, desarrolle un sistema más efectivo.

Los tipos y formas particulares de información que necesite determinada institución dependerán, de ésta y de la naturaleza de sus entornos. La información debe mostrar las oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo, luego se debe identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas. El proceso de monitoreo del entorno debe sacar a la luz una variedad de factores importantes, tanto internos como externos para la organización, que hasta

la fecha se ha estado pasando por alto pero que deben ser considerados como parte del proceso de planeación estratégica.

Entre ellos, se podrían incluir las tendencias económicas cíclicas, el desarrollo de tecnologías novedosas que aún no se han probado, el surgimiento de competidores nuevos no examinados y la desaparición gradual de un conjunto de habilidades laborales decisivas en la fuerza laboral. De igual manera, el sector público se ve afectado por las mencionadas tendencias como, administración de la calidad total, servicio al cliente y análisis costo beneficio.

En particular, se deben monitorear cuatro entornos por separado:

- El macro entorno
- El entorno industrial
- El entorno competitivo y,
- El entorno interno de la organización

Durante el proceso de planeación debe estar disponible la información acerca de cada uno de ellos a fin de dirigir la búsqueda de valores, elaborar el anteproyecto de la formulación de la misión y formular el modelo de la estrategia del negocio, identificar la competencia, etc.¹²

2.9.8 ANALISIS CONTEXTUAL DEL FODA

La planificación parte de la realidad y ésta de la situación actual. Para captar esta realidad es necesario usar un método que es el análisis FODA, que consiste en un ejercicio colectivo de discusión para estudiar como es la realidad de la clínica y el entorno que la rodea.

¹² Goodstein, Leonard D., otros (2000). Planeación Estratégica

- F: Fortalezas
- O: Oportunidades
- D: Debilidades
- A: Amenazas

El análisis del FODA nos permitirá hacer un diagnóstico para conocer la situación de la clínica, éste tiene dos tareas:

- Análisis del Entorno- Exterior
- Análisis Interno

El análisis del entorno externo lleva a la identificación de las oportunidades y amenazas y el análisis interno define las fortalezas y debilidades.

2.9.8.1 CÓMO ESTABLECER LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Basado en el análisis interno se deberán establecer cuáles son nuestras fortalezas y cuáles nuestras debilidades como organización.

Se entiende por Fortaleza a cualquier ventaja o condición favorable que la institución tenga internamente para desarrollar sus actividades, la cual puede apoyar en diferenciación competitiva de la empresa, y será necesario reforzar.

Puede constituir una fortaleza importante la disponibilidad de recursos humanos, materiales o financieros. También puede ser una fortaleza un buen clima laboral, las buenas relaciones humanas, el espíritu de colaboración de los funcionarios.

Otro tipo de fortaleza es la calificación profesional adecuada para las funciones que se deben desempeñar, especialización en algún campo que interesa abordar o intensificar.

Una Debilidad, en cambio, es una desventaja que la empresa tiene en su interior, una condición desfavorable que puede ser de carácter permanente, como haber surgido en forma imprevista, ocasional o reciente. La cual podrá representar un aspecto de aprovechamiento para otras empresas, por lo cual será necesario fortalecer.

2.9.8.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Respecto a cada uno de los factores externos consideramos como relevantes, se deberá determinar las Oportunidades o Amenazas que representan para la gestión del servicio.

Una variable del entorno representa una Amenaza para la institución cuando de alguna manera limita o impide su accionar, cuando genera problemas graves que el Servicio debe atender, o cuando interfiere en el quehacer del Servicio.

El término AMENAZA no se refiere a factores latentes, no quiere decir el peligro de algo que puede ocurrir, sino que se refiere, por lo general, a situaciones presentes reales.

Un factor del entorno representa una OPORTUNIDAD cuando favorece o apoya la acción del servicio, o cuando crea las condiciones para un buen desarrollo institucional.

Las Oportunidades comprenden tanto aquellas posibilidades que razonablemente se puede esperar que surjan en un futuro próximo, como las ventajas que proporciona la situación actual del entorno.

Tal como las amenazas, las Oportunidades deben derivarse de hechos concretos y presentes, y no de una situación futura hipotética.

2.9.9 ESTRATEGIAS

La selección de las estrategias depende de las fortalezas y debilidades internas de una empresa junto con sus oportunidades y amenazas externas, es por ello la importancia del monitoreo previo, por tanto en base a las conclusiones del análisis FODA se plantearán las estrategias de acuerdo a la capacidad que tenga la empresa, al análisis del entorno y de ello la posibilidad de: aprovechar las oportunidades de mercado y disminuir las amenazas, fortalecer las debilidades y mantener las fortalezas. Esto unido a la creatividad, el conocimiento del entorno, el análisis de la teoría administrativa, las sugerencias y experiencias de distintos autores, la capacidad, la experiencia personal y de grupo como empresa, permitirá que se planteen estrategias efectivas que aporten al cumplimiento de objetivos plantados por la empresa.

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales.

2.9.10 LÍNEAS DE ACCIÓN

Una vez desarrollado y dado inicio a la implementación de las estrategias, es necesario abordar dos procesos importantes. En primera instancia, cada una de las distintas unidades constituyentes de la organización de negocios y funcionales, necesita desarrollar planes detallados en términos operativos o tácticos con base en el plan general de la compañía. Cada uno de estos planes debe reflejar la estrategia principal e incluir presupuestos, planes de marketing y cronogramas.

En segundo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo. En otras palabras, la primera tarea consiste en desarrollar un plan operativo específico para cada elemento

organizacional, luego la segunda tarea es integrarlos de manera que sea aplicable como un todo en la empresa.

Con el fin de evitar el desequilibrio y la creciente posibilidad de fracaso resultantes, el equipo de planeación debe establecer las prioridades a través de cada dimensión de su plan e informarlas con claridad a cada gerente que tenga como tarea desarrollar un plan de acción. Los miembros del equipo de planeación estratégica también deben insistir en la claridad de sus trabajos asignados. Hay que especificar de manera clara y con anterioridad la extensión, el formato y el contenido de cada plan de acción.

2.9.11 PROYECTOS

Es el conjunto de estrategias y actividades comprendidos por una serie de pasos detallados para cumplir con los objetivos planteados.

El procedimiento para la identificación de proyectos, procesos y servicios parte del razonamiento de cuáles son las estrategias utilizadas para alcanzar los objetivos estratégicos, con ello se puede elaborar una relación de las principales estrategias que han permitido cumplir con su quehacer estratégico.

Para cumplir los objetivos de la planeación y desarrollar los proyectos correspondientes es necesario determinar indicadores estratégicos, los cuales son los parámetros de medición de los objetivos estratégicos. Por su parte, los indicadores de gestión o de proceso se refieren al cumplimiento de los objetivos o propósitos de cada proceso clave con los que opera la Institución de manera específica y medible, aportando de esta manera con un evaluador de mayor exactitud, así como la definición directa del usuario.¹³

¹³ [www. Proyectos de Planeación Estratégica](http://www.Proyectos de Planeación Estratégica)

2.9.12 EVALUACIÓN Y CONTROL

Dentro de las diferentes acciones que se plantean para el cumplimiento de los objetivos, será necesario establecer un control sobre las mismas que permitan la eficacia y eficiencia del proyecto y sea posible lograr los objetivos pero de manera ordenada, en el tiempo previsto y con la óptima utilización de los recursos existentes, es por ello que el control de manera general se refiere al monitoreo permanente de las actividades con el fin de verificar su cumplimiento, mientras que la evaluación consiste en una reunión periódica que permita establecer la eficiencia general del proceso y corregir en el caso que sea requerido.

Para ello se pueden establecer fechas de reunión específicas a lo largo de los diferentes proyectos o planeación general, con el personal clave en el proceso y determinar el correcto desempeño de los planes y/o cuales son los aspectos a corregir, o mejorar para un buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos finales planteados.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

CAPÍTULO III

3.- ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA “DIALICON”

3.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

DIALICON se encuentra ubicada en la calle Teniente Hugo Ortiz y Quimiac en el sur de la ciudad de Quito.

La misma que tiene posibilidad de expansión a otras zonas de la ciudad para brindar atención de acuerdo con los requerimientos de los pacientes y según índices demográficos.

En 1993 debido a una elevada incidencia de casos de hepatitis B y C en los pacientes con Insuficiencia Renal Crónica Terminal que recibían tratamiento de hemodiálisis en el Servicio de Nefrología del Hospital Carlos Andrade Marín desde el año de 1972, se toma la decisión de contratar a la empresa DIALICON, que fue creada para el manejo de pacientes contaminados, con el fin de brindar a los pacientes renales una alternativa de vida.

Este centro de diálisis se inicia en una casa particular con 11 máquinas FRESENIUS 2008 E, 2 médicos nefrólogos y un grupo de enfermeras capacitadas en hemodiálisis.

En noviembre de 1999 se construye un nuevo local específico para las funciones de hemodiálisis, tanto para pacientes contaminados y no contaminados.

En la actualidad se compone de un equipo médico y de apoyo, con una preparación de especialidad, con amplias, cómodas y modernas instalaciones específicas para la prestación de servicios nefrológicos a pacientes insuficientes renales en tratamiento de hemodiálisis, a

continuación revisaremos brevemente aspectos básicos sobre la Insuficiencia Renal Crónica Terminal.

INSUFICIENCIA RENAL CRONICA TERMINAL

Etiología y Patogenia

Diferentes enfermedades pueden causar trastornos progresivos e irreversibles en el funcionamiento renal, ocasionando una Insuficiencia Renal Crónica. Entre estas enfermedades se encuentran glomérulo nefritis, nefropatía diabética, neuropatías por agentes tóxicos por analgésicos, traumáticas, obstructivas, neuropatías que son consecuencia de enfermedades sistémicas (lupus eritematoso sistémico, nefritis etc.), vasculopatías, alteraciones hereditarias como la enfermedad renal poliquística.

Estas enfermedades evolucionan paulatinamente, conduciendo a la destrucción irreversible de la neurona renal y, en consecuencia a la alteración grave de la función excretora renal. Las manifestaciones se caracterizan por una notoria disminución del índice de filtración glomerular, la acumulación de sustancias que dependen de la filtración renal para su eliminación (toxinas urémicas) y la retención de agua y solutos.

La Insuficiencia Renal Crónica Terminal (IRCT) es una enfermedad que anula la función renal del individuo impidiéndole al organismo eliminar las toxinas de forma natural por la orina.

El funcionamiento del sistema renal en el organismo es alterado por diferentes patologías. En algunas de ellas se ve afectada grave y paulatinamente la integridad física y la calidad de vida del individuo hasta la fase final, en la cual, el tratamiento de diálisis o el trasplante renal constituyen la única esperanza de sobrevivencia. Las características propias de estos tratamientos originan cambios en la integridad biopsicosocial del individuo, incluyendo a su familia y las personas de su

entorno. Esto implica en el personal de salud nuevas funciones y responsabilidades profesionales en la sociedad.

La sustitución de las funciones renales se puede dar por tres procedimientos;

- Hemodiálisis
- Diálisis Peritoneal
- Trasplante renal

HEMODIALISIS.- Tratamiento que sustituye la función renal. Se utiliza un filtro que depura toxinas. Está basada en las leyes físicas y químicas que rigen la dinámica de los solutos a través de las membranas semipermeables, aprovechando el intercambio de los solutos y del agua a través de una membrana de este tipo.

De esta manera mediante transporte difusivo y convectivo, se extraen los solutos retenidos y mediante ultra filtración, se ajustará el volumen de los líquidos corporales consiguiendo sustituir de este modo la función excretora del riñón.

Para que este tratamiento se lleve a cabo se necesita de una infraestructura adecuada con tecnología apropiada y personal altamente capacitado en el manejo de este procedimiento.

DIALISIS PERITONEAL.- Tratamiento que sustituye la función renal. Se utiliza el peritoneo del paciente que depura toxinas. Está basada en las leyes físicas y químicas que rigen la dinámica de los solutos a través de la membrana peritoneal, aprovechando el intercambio de los solutos y del agua.

Este tratamiento se lo realiza en el domicilio del paciente, realizado por él mismo o con ayuda de otra persona, para lo cual deberá estar habilitado física y psicológicamente para aprender y realizar el procedimiento por si mismo en forma confiable y responsable, bajo ciertas características de infraestructura domiciliaria.

TRASPLANTE RENAL.- Consiste en trasladar un riñón desde un organismo donante a otro receptor, para sustituir en este, al que está enfermo o inútil.

Sin embargo luego de realizar este procedimiento el paciente trasplantado deberá continuar con un tratamiento farmacológico para evitar el rechazo al órgano trasplantado.

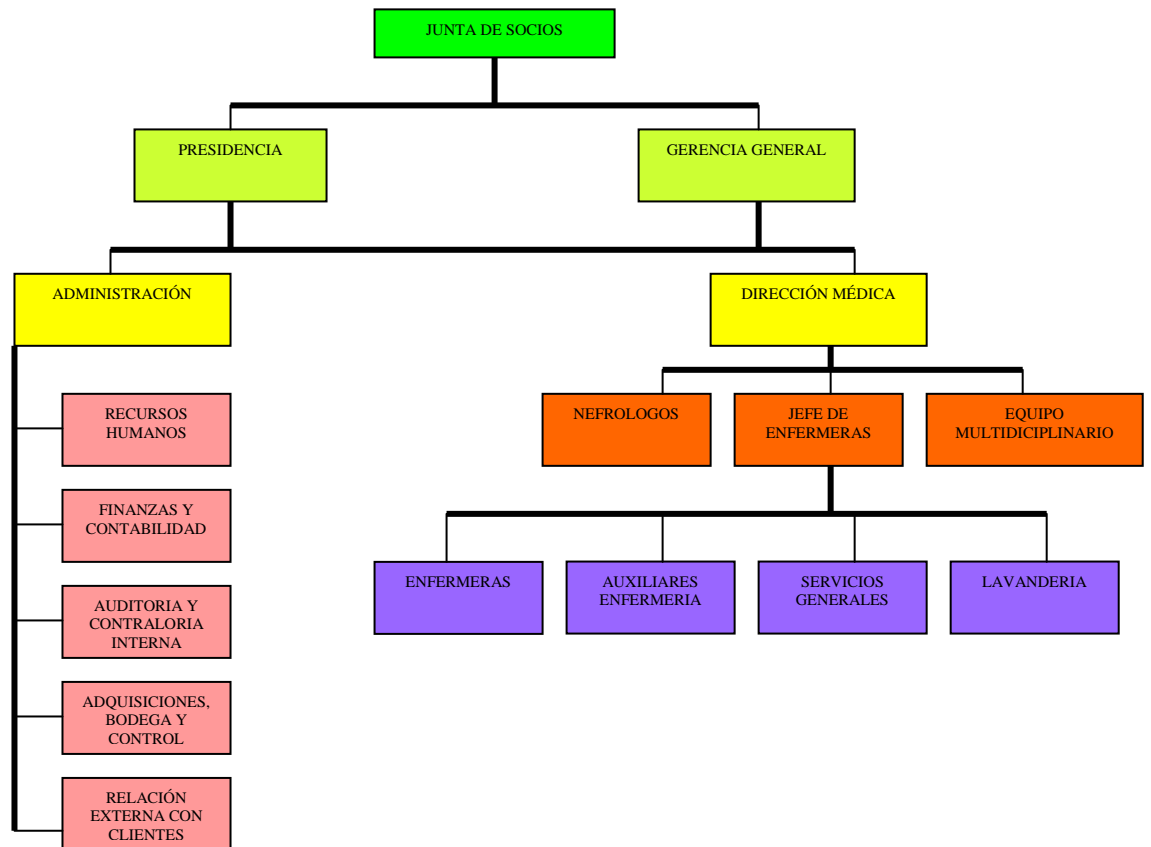
DIALICON es una institución privada de atención ambulatoria que brinda tratamiento de hemodiálisis y pone a disposición de sus pacientes los siguientes servicios:

- Red de servicios
- Equipo médico de alta calidad, máquinas dializadoras con tecnología de punta, nuevas y en perfectas condiciones.
- Personal altamente calificado para la atención integral del paciente renal.
- Los mejores insumos del mercado: marca reconocida internacionalmente Fresenius (filtro de polisulfona).
- Medicina Preventiva: A los familiares de los pacientes.
- Atención Pre-diálisis:
- Proporcionar suplementos nutricionales.
- Control estricto de dieta con personal responsable de la educación en este tema.
- Consulta externa.
- Accesos Vasculares: Confección temprana y meditada del acceso vascular.
- Educación en el cuidado de la fístula.
- Tratamiento hemodialítico con suministros necesarios,
- Medicación para el tratamiento y de emergencia. Exámenes de laboratorio.
- Manejo clínico.
- Capacitación al paciente.

- Pre y pos trasplante: Estratificación del paciente para trasplante.
- Cuidados previos.
- Otros: alimentación después de cada diálisis, ayuda económica para el transporte a los pacientes con recursos económicos muy bajos, recorrido por una ruta específica para los pacientes.
- Proyectos de reinserción laboral y familiar.
- Ambulancia a domicilio para casos emergentes.
- Festejo de fiestas especiales.
- Inter consulta de Especialidades Médicas..
- Medicina preventiva a los familiares de pacientes.

3.2 ESTRUCTURA ORGANICA

Gráfico 4



Fuente: DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

La estructura orgánica en esta empresa es visiblemente vertical y es la que quizá origine el problema analizado, siendo necesaria una reestructuración total basada en la planificación estratégica, con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas.

La planificación estratégica enunciada llevara a una organización más horizontal, ya que pretende involucrar todos quienes la componen con el fin de lograr empoderamiento y motivación lo que permitirá alcanzar las metas de la organización y las estrategias planteadas de común acuerdo.

3.3 RELACION DE LA EMPRESA CON EL GRUPO CORPORATIVO

La empresa Dialicon o Contigo Sur es una empresa del grupo corporativo Contigo S.A., creado en el año 1993; y que abarca centros de hemodiálisis con cobertura en las ciudades de Quito con las empresas Socihemod o Contigo Norte, Sermens o Contigo Centro; en Guayaquil con Contigo Guayaquil, en el Napo con Contigo Tena, en Santo Domingo de los Tsachilas con Contigo Santo domingo, en los Rios con Contigo Quevedo, dicha corporación fue creada para brindar a los pacientes con IRCT una alternativa de vida.

Esta corporación se crea como una estrategia de marketing con el fin de cubrir a la mayor parte del segmento de mercado demandado dentro de la República del Ecuador, ya que el índice de crecimiento de la insuficiencia renal crónica terminal es una de las más altas, no sólo dentro del país, sino en el mundo.

Por lo tanto, es posible mencionar que es una buena alianza con el fin de captar la mayor cantidad de clientes, tratando de este modo de no depender de otras instituciones que no están inmersas en la corporación.

3.4 CLIENTES

Los clientes a los que el Centro de Hemodiálisis Dialicon atenderá son:

- Pacientes con Insuficiencia Renal Crónica Terminal que requieran tratamiento de Hemodiálisis.
- Ejecutar tratamiento integral de Insuficiencia Renal a clientes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, del MIES y a pacientes privados que soliciten dicha atención.
- Los referidos de otras instituciones privadas y públicas.

3.5 PROVEEDORES

3.5.1 De Clientes

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- MIES
- Centros privados de Hemodiálisis.
- Clínicas privadas.
- Hospitales Públicos.
- Clientes con diagnóstico de Insuficiencia Renal Crónica terminal.

3.5.2 De provisión de insumos, medicinas y materiales de hemodiálisis.

- Nefrocontrol
- Interpharm
- Life
- Medaserrín

3.6 COMPETENCIA

- Hospital Carlos Andrade Marín
- Centros Privados de Hemodiálisis
 - Baxter
 - Menidial
 - Metrodial
 - Pichincha
 - IARE
 - Dialcentro
 - Clínica Pichincha
 - Clínica Nova clínica
 - Hospital Inglés

- Hospitales del Ministerio de Salud Pública que dispongan del servicio.
- Hospital Eugenio Espejo

3.7 UBICACIÓN Y ALCANCE

GRÁFICO No. 5



Fuente: DIALICON
Elaborado por: DIALICON

DIALICON se encuentra ubicada en la calle Teniente Hugo Ortiz y Quimiac en el sur de la ciudad de Quito.

DIALICON tiene una amplia área de influencia en el distrito metropolitano y en especial en el sur ciudad de Quito además de ciertas provincias de la Sierra como Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, de la costa como Esmeraldas, Santo Domingo y del Oriente Napo con posibilidad de expansión a otras zonas de la ciudad para brindar atención de acuerdo con los requerimientos de los pacientes y según índices demográficos.

En la actualidad se compone de un equipo médico y de apoyo, con una preparación de especialidad, con mística de trabajo, amplia, cómoda y modernas instalaciones específicas para la prestación de servicios nefrológicos.

3.8 RECURSOS HUMANOS

GRÁFICO No. 6



Fuente: DIALICON
Elaborado por: DIALICON

3.8.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO

- Gerente
- Asistente de gerencia
- Secretaria
- Contador
- Bodeguero
- Mensajero
- Guardia Privado

3.8.2 PERSONAL MÉDICO

- Tres Médicos Nefrólogos
- Un Médico General (Medicina preventiva a personal y atención a familiares de pacientes)
- Jefe de Enfermera
- Seis Enfermeras de cuidado
- Cinco Auxiliares de Enfermería
- Tres Auxiliares Administrativos
- Dos Técnicos de Mantenimiento
- Una persona responsable de lavandería y ropería
- Trabajadora Social
- Psicóloga Clínica
- Nutricionista
- Fisioterapista

3.9 RECURSOS FÍSICOS

3.9.1 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

GRÁFICO No. 7



Fuente: DIALICON
Elaborado por: DIALICON

Terreno.

Área considerada: 1.050 mts.

Construcción (Inversión empresa)

Área considerada: 450mts.

Tipo de Construcción:

Estructura de hormigón y loza para área de Administración y Multidisciplinarias; estructura metálica y techo galvalumen para áreas de diálisis.

3.9.2 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Áreas administrativas: guardianía, recepción e información para pacientes, familiares, proveedores, visitas.

Oficinas de Gerencia, Dirección Médica, contabilidad, secretaria.

Oficina de trabajo de equipo multidisciplinario (enfermería, trabajo social, psicología, nutrición y fisioterapia)

Consultorios médicos

Taller de mantenimiento de equipos

Sala de conferencias y material didáctico

Área alimentación de personal asistencial y administrativo

Área para refrigerios de pacientes

Planta electrógena

Cisterna

Parqueaderos (para 10 vehículos aproximadamente)

3.9.3 INFRAESTRUCTURA MÉDICA

3.9.3.1 Áreas destinadas para:

- Sala de hemodiálisis para 26 máquinas
- Sala de espera para familiares y pacientes
- Sala de esterilización
- Área de bodega diaria
- Área de reprocesamiento de filtros

- Bodega general
- Vestidores de pacientes
- Vestidor de personal
- Auditorio y consultorios Multidisciplinarios
- Sala de Procedimientos
- Consultorios médicos
- Área de tratamiento de agua
- Área de tratamiento de desechos sólidos
- Área para central de oxígeno
- Secretaria y recepción
- Área para Guardianía
- Planta de tratamiento de agua (osmosis)
- Central de oxígeno

3.9.3.2 EQUIPO MEDICO Y MOBILIARIO

- 27 Máquinas de hemodiálisis 4008B
- Esterilizadores
- Monitores desfibriladores
- Succionadores
- Laringoscopios
- 26 Tensiómetros
- Coches de curación
- Coches de paro
- 15 Fonendoscopios
- Resucitadores Ambulatorios
- 5 Sillas de ruedas
- 8 Equipos de sutura

3.10 RECURSOS FINANCIEROS

En el presupuesto anual se incluye, insumos, pago de personal, mantenimiento de instalaciones y equipos, actividades científicas y de instrucción para el personal y pacientes, actividades culturales y sociales, apoyo a pacientes de escasos recursos, recursos para motivación y estímulo al personal, inversión en infraestructura y compra de equipos de tecnología moderna, inversión en planificación de apertura de nuevos centros de atención.

Los precios de DIALICON se pueden considerar algo altos considerando la competencia, lo cual especialmente se explica debido a los altos costos de los procedimientos, de uso de insumos y recursos disponibles.

3.11 POBLACION

La población afiliada al IESS es de 2'000.000 personas tanto del seguro social general y 800.000 afiliados al seguro social campesino de los cuales los pacientes que padecen de IRCT son de 350 por millón por año, 850 en tratamiento de hemodiálisis, aproximadamente 130 que corresponden al 15.3% reciben el tratamiento DIALICON.

El proceso de captación de nuevos pacientes se lo realiza a través de trabajo social quien se encarga de la información y difusión verbal y escrita del tratamiento (hemodiálisis) que la empresa brinda al paciente así como también el reconocimiento y orientación de las instalaciones físicas y del personal con que se cuenta; para ser finalmente el paciente quien decida aceptar o no nuestro servicio según lo estipulado en la ley del seguro social artículo 116 "LIBERTAD DE ELECCION DE PRESTADORES". "El asegurado cualquiera sea su cuantía de su aportación, tiene derecho a elegir su prestador de servicios de salud de

entre las unidades médicas del IESS y los demás establecimientos y profesionales acreditados y vinculados mediante convenio o contrato con la administración del seguro general de salud individual y familiar”

3.12 VENTAJAS DE LA COMPETENCIA

Las empresas privadas que ofrecen el servicio de hemodiálisis en la ciudad de Quito son potencialmente competitivas, pero el competidor más grande es BAXTER por ser una empresa multinacional que no solo ofrece servicio de hemodiálisis y diálisis peritoneal tanto a pacientes no contaminados como contaminados (hepatitis B, C) sino también son proveedores de insumos médicos materiales y equipos médicos a un precio menor ya que su importación se la realiza desde Colombia por el contrario las importaciones de DIALICON se las realiza desde Alemania aumentando los gastos en relación a la competencia.

Entre los otros competidores se tiene MENIDIAL, CENTRO PICHINCHA, DIALCENTRO, METRODIAL, entre otros quienes tienen una menor capacidad física y de recursos para la atención de estos pacientes.

3.13 SEGMENTACION DEL MERCADO

El grupo de clientes a la que está dirigida la atención de DIALICON es:

Segmentación por característica:

Geográfica

País: Ecuador

Región: Costa, Sierra y Oriente

Ciudad: Quito, Latacunga, Ambato, Santo Domingo, Esmeraldas, Tena

Demográfica

Edad:	Adultos de 20 a 65 años Ancianos 65 años y más
Género:	Masculino, femenino
Estado Civil:	Casado, soltero, viudo, divorciado y unión libre
Nivel Socioeconómico:	Clase alta, media, baja (afiliación al IESS campesino y general).
Profesión:	Profesionales y no profesionales
Raza:	Todas las razas
Religión:	Todas las religiones

Los mismos que tienen la opción de elegir el centro para recibir su atención.

Pacientes privados con insuficiencia renal crónica terminal que necesiten tratamiento de hemodiálisis

3.14 PARTICIPACION DE MERCADO

De los 900 pacientes en tratamiento de hemodiálisis del IESS aproximadamente 130 pacientes que corresponden al 15.3% reciben dicho tratamiento en DIALICON.

3.15 MARCA, LOGOTIPO Y SLOGAN

3.15.1 MARCA

“CONTIGO”

Significa estar siempre junto al paciente

Es una palabra fácil de recordar

3.15.2 LOGO



El logo representa a una persona con el brazo extendido, además en lo que corresponde a la cabeza un pequeño remolino que significa la bomba de la máquina de diálisis.

El color rojo que significa la sangre

El color verde azulado que significa vida

3.15.3 SLOGAN

“...Cada segundo, mejor vida”

Significa que con el tratamiento el paciente mejora su calidad de vida.

3.16 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

La empresa cuenta con varios servicios complementarios que se indican a continuación y se detallan en el ANEXO.

- Medicina preventiva
- Pre diálisis.
- Consulta externa
- Exámenes de laboratorio.

3.17 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

DIALICON es una empresa que ofrece atención de hemodiálisis a pacientes con Insuficiencia Renal Crónica Terminal.

Ofrecemos la siguiente red de servicios con ventajas competitivas para los pacientes:

Se encuentra estratégicamente ubicada en el sur de la ciudad de Quito, ofreciendo una mayor comodidad en el tratamiento y accesibilidad al servicio.

Unidad diseñada y construida para la atención especializada de hemodiálisis, con una capacidad instalada de 26 máquinas para atender a 156 pacientes.

Infraestructura diseñada específicamente para las necesidades del paciente nefrológico, con amplio espacio físico, estacionamiento, salas de diálisis equipadas, salas de espera para pacientes y familiares, confortables vestidores.

Equipo multidisciplinario altamente especializado y capacitado para la atención del paciente renal

Disponibilidad oportuna y suficiente de los mejores insumos del mercado con el respaldo internacional de “Fresenius Medical Care”, la más grande empresa alemana productora de insumos médicos en la línea renal.

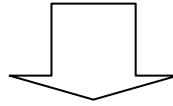
3.18 ANÁLISIS PROBLEMAS DE DIALICON

DIALICON, es una empresa miembro del Grupo Corporativo Contigo S.A., especializada en el control y tratamiento de pacientes con Insuficiencia Renal Crónica Terminal.

Para la ejecución de dichos controles y tratamientos en los pacientes con IRCT, la organización tiene diferentes estructuras tanto en el sistema administrativo, médico, así como en el operativo.

3.18.1 MAPA DE PROBLEMAS

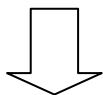
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA



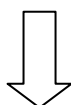
LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS

HECHOS	EXPLICACIONES
Es una organización aferrada a una gerencia rígida	<ul style="list-style-type: none">-No llega a ser una empresa competitiva.-Falta de comunicación.-Falta de integración.-No mejora la segmentación y la selectividad del mercado.-No hay investigación del comportamiento del cliente.-La demanda y oferta no están en niveles óptimos.-Falta de estandarización de políticas y procedimientos.
No se determinan adecuadamente las responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none">-Desinformación del personal y pacientes respecto de obligaciones y atribuciones.-Falta de trabajo en equipo.-Manipulación de los jefes a los subalternos.-Falta de cultura en el servicio al cliente.-Falta de definición y delimitación de funciones.
No hay desarrollo y motivación del recurso humano	<ul style="list-style-type: none">-No hay capacitación al personal.-Falta implementación de procesos administrativos y médicos.-Falta de compromiso.-Falta de un proceso de clima laboral.
Los recursos son subutilizados	<ul style="list-style-type: none">-Los costos de operación son altos.-Delegación indebida de funciones.-Falta de un sistema integrado de información.

Procesos no controlados	-No existen procesos que controlen la entrega de informes y resultados a tiempo para la toma de decisiones.
La dirección de cada departamento no desempeña las funciones adecuadamente	-Los perfiles para la dirección de cada departamento son inadecuados.



ELEMENTOS PERTINENTES
Es una organización aferrada a una gerencia rígida y autoritaria
No se determinan adecuadamente las responsabilidades
No hay desarrollo y motivación del recurso humano
Los recursos son subutilizados
Procesos no controlados
La dirección de cada departamento no desempeña las funciones adecuadamente



ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA

HECHOS	EXPLICACIONES
No llega a ser una empresa competitiva	-Desinterés a nivel gerencial.
Falta de cultura de servicio al cliente	-Información no compartida.
No hay capacitación al personal	-Falta de recursos económicos.
La demanda y oferta no están en niveles óptimos	-Falta de previsión a nivel gerencial. -No hay un departamento especializado en Marketing
Los perfiles para la dirección de cada departamentos son inadecuados	-Contratación sin un departamento de recursos humanos.

No se eleva y mejora la segmentación y la selectividad del mercado	-Falta de estudio detallado de posicionamiento en el mercado.
Costos de operación son altos	-Mal uso del recurso económico.
Falta de definición y delimitación de funciones	Información inapropiada al contratar al personal.
Falta de capacitación administrativa y médica	-Recursos económicos no disponibles.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Del análisis situacional realizado, y el apoyo del personal de DIALICON ha permitido plantear los siguientes objetivos, redefinir la misión y visión, determinar los valores de la empresa y plantear finalmente las estrategias de la misma.

4.1 META Y OBJETIVO BASICO

Armonizar las actividades administrativas y médicas orientándolas a la satisfacción del paciente, priorizando las acciones del equipo médico, enfermería y de apoyo multidisciplinario, dotándoles de un ambiente de trabajo óptimo, impulsando su desarrollo científico, técnico y humano, considerando que del contacto con el enfermo, con la calidez y profesionalismo de dicho personal, dependen el éxito o el fracaso de la empresa en el cumplimiento de las acciones planteadas.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA

- Ser líderes en el mercado regional y nacional
- Cumplir con estándares internacionales
- Brindar atención de excelente calidad con personal altamente capacitado en sus áreas
- Manejar adecuadamente los recursos financieros.
- Manejar racionalmente los insumos médicos utilizados en la empresa
- Captar pacientes particulares.

4.3 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

4.3.1 MISION

DIALICON brinda a sus clientes el mejor servicio de Nefrología, ofreciendo una atención integral con la mejor tecnología disponible y soporte internacional, personal altamente calificado y motivado, mejorando la calidad de vida de los pacientes, con clara conciencia de respeto a su entorno y medio ambiente.

4.3.2 VISION

DIALICON, para el año 2017 será reconocido como líder en la prestación de servicios nefrológicos con plena cultura de servicio al cliente, pionero en certificación de calidad en el sector, aplicando técnicas de investigación y desarrollo en sus procesos con cobertura nacional y reconocimiento internacional

4.4 Principios y Valores

- *Lealtad:* demostramos nuestra lealtad para con nuestros colaboradores, clientes y comunidad, cumpliendo nuestras actividades con apego a la moral y al bien común.
- *Compromiso:* mantenemos un firme compromiso por mejorar la calidad de nuestros servicios, así como satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
- *Respeto:* el desempeño de nuestras actividades se desarrollan en un marco de total respeto para con nuestros colaboradores, clientes y comunidad.
- *Confianza:* tenemos una plena confianza en las directrices y decisiones adoptadas por nuestros directivos.

- *Honestidad*: Somos coherentes con nuestros principios. Actuamos con claridad y apertura en todo lo que desarrollamos.
- *Transparencia*: toda la gestión y actos de nuestros procesos son desarrollados con plena transparencia, reflejado en el cumplimiento de las leyes, reglamentos y procedimientos externos e internos.

4.5 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

4.5.1 FORTALEZAS

- Dispone personal calificado
- Unidades Modernas
- Capacidad de atención al cliente
- Tecnología moderna
- Amplia experiencia
- Volumen de captación de clientes
- Marca reconocida (dentro del mercado)
- Campaña de educación a sectores de la sociedad

4.5.2 OPORTUNIDADES

- Expansión a otras provincias
- Ampliar el nivel de servicios, con convenios interinstitucionales
- Captación de clientes de todo estrato social
- Alta incidencia de nuevos pacientes

4.5.3 DEBILIDADES

- Único proveedor y contratante
- Apalancamiento financiero
- Alto precio del servicio
- Cliente con enfermedad terminal por expectativa corta de vida

4.5.4 AMENAZAS

- Termino de alianzas y convenios
- Contagio de enfermedades infecciosas
- Ingreso de competencia con mayor capacidad financiera
- Reducción del tarifario del proveedor
- Competencia desleal

4.5.5 MATRIZ FODA

Tabla No. 3

	Importancia	% Ocurrencia	Total
Debilidades			
Único proveedor y contratante	5	1	5
Apalancamiento financiero	3	0.4	1.2
Cliente en enfermedad Terminal (Expectativa corta de vida)	3	0.1	0.3
Alto precio del servicio	4	0.9	3.6
			10.1
Oportunidades			
Expansión a otras provincias	5	0.8	4
Ampliar nivel de servicios con convenios	5	0.6	3
Captar clientes de estratos bajos	3	0.5	1.5
Alta incidencia de nuevos pacientes	5	1	5
			13.5

Amenazas			
Contagios enfermedades infecciosas	1	0.1	0.1
Término de contratos	2.5	0.5	1.25
Ingreso nuevas Transnacionales	2.5	0.8	2
Reducción del tarifario	3	0.3	0.9
Competencia desleal	4	0.9	3.6
			7.85
Fortalezas			
Personal Calificado	5	1	5
Unidades Modernas	5	0.9	4.5
Capacidad de atención al cliente	5	1	5
Tecnología moderna	5	0.9	4.5
Experiencia	5	1	5
Volumen de captación de clientes	4	0.6	2.4
Marca reconocida	4	0.8	3.2
Campaña de educación a sectores de la sociedad	3	0.8	2.4
			32

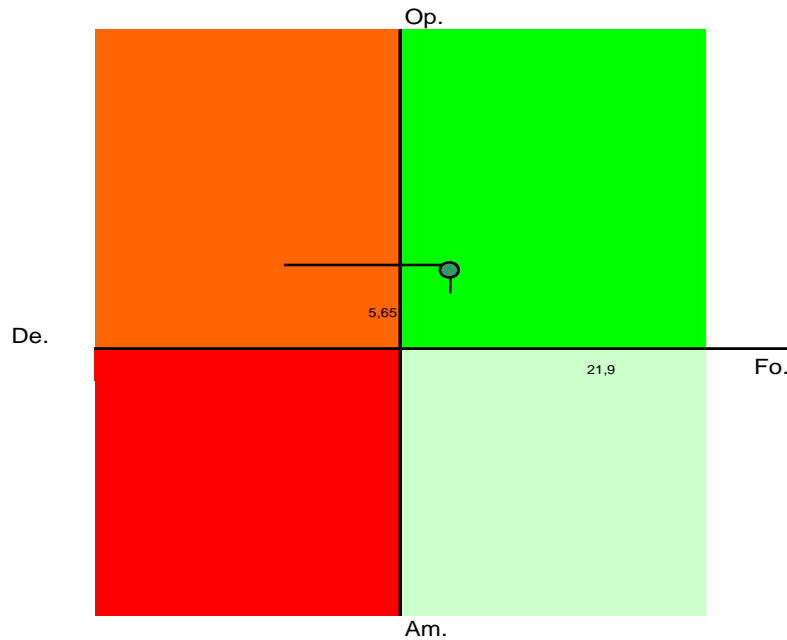
Rango: 1 mínimo - 5 máximo -> importancia

0 mínimo – 1 máximo -> % ocurrencia

Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

4.5.6 ESQUEMA GRÁFICO DE RESULTADOS DE LA MATRIZ FODA.

Gráfico No. 9



Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

Para el desarrollo esquemático de los resultados del FODA se ha utilizado el análisis gráfico tomando en cuenta el puntaje de las fortalezas menos el puntaje de las debilidades, logrando el valor de + 21.9 ($32 - 10.1$), de igual manera se ha considerado la diferencia entre las oportunidades y las amenazas logrando el valor de + 5.65 ($13.5 - 7.85$), de esta manera como es posible observar gráficamente, el resultado muestra que la empresa se encuentra en una posición favorable, pues el resultado está en el primer cuadrante (el de las oportunidades y fortalezas), esto muestra que la empresa tiene posibilidades de mejorar y aprovechar las oportunidades.

4.5.7 MATRICES DE APROVECHABILIDAD Y VULNERABILIDAD

Adicionalmente al análisis anterior que presenta la situación actual de la empresa se ha considerado el análisis de aprovechabilidad y de vulnerabilidad de la empresa, el cual por una parte permitirá demostrar si existe mayor aprovechamiento de los aspectos generales de la empresa en relación a sus aspectos vulnerables, y por otra parte permite determinar las estrategias más claramente, analizando los aspectos críticos y claves de la empresa, para con ellos tomar una decisión y establecer las mejores estrategias.

Matriz de aprovechabilidad

Tabla No. 4

AMENAZAS	Contagios enfermedades	Termino de contratos	Ingreso nuevas trasnacionales	Reducción de precios	Competencia desleal	TOTAL
DEBILIDADES						
Único proveedor	1	3	4	2	3	13
Apalancamiento financiero	1	1	3	4	3	12
Cliente en enfermedad terminal	5	1	3	3	3	15
Alto precio del servicio	1	2	5	5	4	17
Optimización de recursos	1	3	5	5	4	18
TOTAL	9	10	20	19	17	75

Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

Matriz de vulnerabilidad

Tabla No. 5

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Expansión	Ampliar niveles de servicio	Captar clientes estratos bajos	Alta incidencia de nuevos pacientes	TOTAL
Personal calificado	3	3	4	3	13
Unidades modernas	3	4	4	3	14
Capacidad de atención al cliente	5	4	5	3	17
Tecnología	4	4	4	3	15
Experiencia	3	4	4	2	13
Volumen captación de clientes	4	4	4	3	15
Marca reconocida	4	4	4	2	14
Campaña de educación a sociedad	4	4	4	2	14
TOTAL	30	31	33	21	115

Fuente: Análisis DIALICOM
Elaborado por: Jairo Gualpa

Dados los resultados obtenidos, es posible observar la relación matriz de aprovechamiento/matriz de vulnerabilidad que es:

$$115 / 75 = 1.53$$

Dado que el coeficiente es mayor a 1 la condición es favorable. De esta manera en base al puntaje obtenido en cada relación y el análisis mismo de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas se han podido resumir los siguientes aspectos a considerar como aspectos estratégicos fundamentales a considerar:

De la matriz de aprovechabilidad

- Ampliación del servicio
- Mejoramiento del actual servicio
- Mantener el personal calificado

De la matriz de vulnerabilidad

Cumplimiento de estándares

Ampliación y liderazgo en el mercado

Mejor uso de recursos

De esta manera a continuación de manera específica se detallan las principales estrategias consideradas para el período 2014 – 2017 de la empresa DIALICON.

4.6 ESTRATEGIAS PRINCIPALES

1. Personal altamente calificado en sus áreas
2. Atención de excelente calidad al cliente
3. Manejo adecuado de los recursos financieros
4. Manejo racional de los insumos médicos utilizados en la empresa
5. Ser líderes en el mercado regional y nacional
6. Cumplimiento de estándares internacionales

4.7 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

1 Personal altamente calificado en sus áreas

- 1.1 Capacitación del personal en sus respectivas áreas
 - 1.1.1 Convenios con Universidades
 - 1.1.2 Congresos nacionales e internacionales
 - 1.1.3 Cursos de capacitación con empresas especializadas
- 1.2 Motivación al personal
 - 1.2.1 Sistema de incentivos al personal

2 Atención de excelente calidad al cliente

- 2.1 Capacitación al personal en atención al cliente
 - 2.1.1 Cursos especializados en atención al cliente
- 2.2 Encuestas de satisfacción del cliente

3 Manejo adecuado de los recursos financieros

- 3.1 Sistema contable confiable
 - 3.1.1 Establecer un sistema que abarque las áreas de producción de la empresa
 - 3.1.2 Capacitación al personal de contabilidad
 - 3.1.3 Datos exactos y en el menor tiempo de la ejecución presupuestaria
- 3.2 Manejo adecuado de bodegas
 - 3.2.1 Personal calificado y responsable
 - 3.2.2 Control de inventarios computarizado y físico
- 3.3 Control del gasto
 - 3.3.1 Auditorias internas y externas

4 Manejo racional de los insumos médicos utilizados en la empresa

- 4.1 Capacitación al Especialista Médico (Nefrólogo)
- 4.2 Control de farmacia
- 4.3 Auditoria de recetas médicas.

5 Ser líderes en el mercado regional y nacional

- 5.1 Programa de apertura de nuevas Unidades Renales en puntos estratégicos del país
 - 5.1.1 Mediante alianzas estratégicas con médicos locales
- 5.2 Captación de nuevos pacientes
 - 5.2.1 Campaña publicitaria de nuestros servicios
 - 5.2.2 Acercamiento directo a nuevos pacientes.

- 5.3 Programas de prevención de enfermedades renales a la población
 - 5.3.1 Establecer grupos vulnerables
 - 5.3.2 Charlas de medicina preventiva
 - 5.3.3 Realización de pruebas de laboratorio a personas con altos índices de incidencia
- 5.4 Programas de investigación clínica
 - 5.4.1 Apoyo a profesionales de la empresa en la elaboración de nuevos estudios
- 5.5 Participación activa en eventos locales, nacionales e internacionales
 - 5.5.1 Elaboración de estudios clínicos y trabajos para ser presentados en congresos

6 Cumplimiento de estándares internacionales

- 6.1 Establecer un modelo de estándar a seguir (normas DOQUI, Normas Europeas)
- 6.2 Implementación de un sistema de verificación de cumplimiento de normas
 - 6.2.1 Calificación de personal para esta labor.

4.8 POLITICA DE CALIDAD

Dialicon desarrolla su actividad en el campo de la Nefrología en el mercado de salud ecuatoriano, mediante la prestación de servicios médicos especializados e integrales, de alta calidad y enfocados a satisfacer las necesidades específicas de los segmentos de mercado que atiende. Administramos en forma adecuada nuestros recursos y trabajamos bajo la filosofía de mejoramiento continuo de nuestros procesos.

4.9 PARÁMETROS DE CALIDAD

- Controles del estado y funcionamiento de equipos e instalaciones
- Mantenimiento técnico preventivo y correctivo
- Evaluación de la motivación, satisfacción, preparación y desempeño del personal.
- Evaluación de satisfacción del cliente interno y externo
- Evaluación de procesos y resultados
- Reducción de morbi mortalidad, índices de adecuación de diálisis y de medición de calidad de vida de los pacientes con Nefropatía Renal Terminal.
- Índices de solvencias rentabilidad empresarial.

4.10 OBJETIVOS DE CALIDAD

Incrementar en un 2% anual la satisfacción del cliente con nuestro servicio y con nuestra gente.

Incrementar en un 1% anual la participación en el mercado

Incrementar en 0.1% anual la productividad de los procesos (Ventas totales/Gastos totales)

Elevar en 1% anual la motivación y compromiso del personal

4.11 CALIFICACIÓN A LOS PROVEEDORES

DIALICON ofrecerá sus servicios mediante un proceso formal de acreditación que tiene como objetivo calificar a los prestadores de salud, a fin de garantizar la calidad de atención médica que reciba el afiliado del IESS tanto en las unidades médicas institucionales como en los servicios contratados como proveedores externos.

4.11.1 ACREDITACION

Proceso formal por medio del cuál la administradora de seguro general de salud individual y familiar reconoce que un prestador de salud cumple con los estándares preestablecidos, luego de una evaluación local y periódica realizada por una comisión especializada con una validez de hasta 2 años, usando como guía el manual de “Normas técnicas de acreditación y criterios de calificación, nivel de complejidad de unidades médicas” anexos del 1 al 11 de la resolución C.D. N0 020 del Seguro general de salud individual y familiar, subdirección aseguramiento y control de prestaciones. (septiembre del 2003)

4.12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PRINCIPALES Y PROYECTOS

El presente cronograma de actividades y proyectos ha considerado tanto las estrategias específicas de la planificación, así como su desarrollo en el tiempo, ha considerado la importancia de las actividades predecesoras para la aplicación y la saturación de actividades en el tiempo, de esta manera ha desarrollado un plan aplicable de manera que sea posible cumplir cada uno de los ítems de las estrategias plantea, los principios y objetivos empresariales y lograrlos de una manera eficiente.

Tabla No. 6

Estrategia 1: Personal altamente calificado en sus áreas

PROYECTOS / ACTIVIDADES	APLICACIÓN MESES 2014 - 2015																RECURSOS
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
1.1 Capacitación del personal en sus respectivas áreas.																	
Acercamiento y convenios con Universidades	■	■															*Staff ejecutivo *Personal ventas
Diseño e implementación de congresos a nivel nacional e internacional		■	■	■						■						■	*Soporte consultor *Staff ejecutivo
Implementación de programa general de desarrollo y capacitación de aptitudes y mejoramiento de la productividad y organización para directivos y empleados			■	■	■		■										* Staff ejecutivo * Soporte consultor *Personal
1.2 motivación al personal																	
Programa continuo de integración y motivación al personal						■				■					■		*Consultores *Staff *Personal

Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

Tabla No. 7

Estrategia 2.- Atención de excelente calidad al cliente

PROYECTOS / ACTIVIDADES	APLICACIÓN MESES 2014 - 2015															RECURSOS	
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		
2.1 Capacitación al personal en atención al cliente																	
Cursos especializados en atención al cliente																	*Facilitadores *Personal de DIALICON
2.2 Encuestas de satisfacción al cliente																	
Diseño y evaluación de satisfacción del cliente (encuestas)																	* Ejecutivos y empleados

Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

Tabla No. 8

Estrategia 3.- Manejo adecuado de los recursos financieros

PROYECTOS / ACTIVIDADES	APLICACIÓN MESES 2014 - 2015																RECURSOS
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
3.1 Sistema contable confiable																	
Análisis de requerimientos funcionales para el cumplimiento de los objetivos totales y esquema de diseño del sistema.	■															*Staff *Personal contable	
Establecimiento del sistema		■	■	■												*Staff *Personal contable *Empresa sistemas	
Migración de datos del sistema					■	■	■									*Personal contable *Gerencia financiera	
Capacitación del sistema				■	■	■										*Empresa sistemas *Personal contable *Personal directivo	
Mejoramiento de la organización contable y determinación de funciones específicas				■												*Personal contable *Gerencia financiera	
3.2 Manejo adecuado de bodegas																	
Montaje de sistema de trabajo para uso y requerimiento de bodegas y control de inventarios								■								*Personal de bodegas *Staff *Consultores	
Inventarios									■					■		*Personal Bodega *Gerente *Auditores	
Auditorias internas y externas												■			■	*Auditores *Personal de bodegas y operativo	

Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

Tabla No. 9

Estrategia 4.- Manejo racional de los insumos médicos utilizados en la empresa.

PROYECTOS / ACTIVIDADES	APLICACIÓN MESES 2014 - 2015																RECURSOS
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S		
4.1 Capacitación al especialista médico																	
capacitación al especialista médico																	*Gerencia *Especialista médico
4.2 Control de farmacia / Auditoría de recetas médicas																	
diseño de control de farmacia y recetas																	*Staff *Auditor
Control de farmacia y recetas																	*Personal farmacia *Auditor

Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

Tabla No. 10

Estrategia 5.- Ser líderes en el mercado regional y nacional

PROYECTO	APLICACIÓN MESES 2015 - 2016														RECURSOS		
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O		N	
5.1 Programa de apertura de nuevas Unidades renales en puntos estratégicos																	
Organización administrativa previo al incremento de nuevas unidades																	*Staff ejecutivo *Personal seleccionado
Estrategia de establecimiento de relaciones con médicos locales y análisis de costos y factibilidad de apertura de nuevas Unidades.																	*Soporte consultor *Staff ejecutivo
Acercamiento y establecimiento de relaciones con médicos locales.																	*Staff ejecutivo *Personal de ventas
Montaje y apertura de nuevas Unidades renales.																	* Staff ejecutivo * Constructores * Director proyectos
5.2 Captación de nuevos pacientes																	
Diseño comercial de la campaña publicitaria y acercamiento a los clientes																	*Empresa publicitaria *Staff
Campaña publicitaria de los servicios																	* Gerencia *Ventas
Acercamiento directo a nuevos pacientes																	*Ventas *Personal servicio al cliente
5.3 Programas de prevención de enfermedades renales a la población																	
Establecer grupos vulnerables																	*Médicos *Personal operativo
Charlas de medicina preventiva																	*Staff *Médicos
Pruebas de laboratorio a personas con altos índices de incidencia																	*Personal laboratorio
5.4 Programas de investigación clínica																	
Definición y selección de estudios clínicos.																	*Médicos *Staff
5.5 Participación activa en eventos locales nacionales e internacionales																	
Elaboración de estudios clínicos y trabajos a ser presentados en congresos por parte de los médicos																	*Médicos *Staff

Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

Tabla No. 11

Estrategia 6.- Cumplimiento de estándares internacionales

PROYECTOS / ACTIVIDADES	APLICACIÓN MESES 2016 - 2017															RECURSOS
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	
6.1 establecer un modelo estándar a seguir																
Definición de aspectos estándares a cumplir																*Staff *Consultores
Capacitación y control para la implementación de estándares																*Capacitadores *Gerencia *Personal
Seguimiento de modelo estándar																*Todo el personal *Gerencia
6.2 Implantación de un sistema de verificación de cumplimiento de normas																
Evaluación de cumplimiento de normas																*Staff

Fuente: Análisis DIALICON
Elaborado por: Jairo Gualpa

4.12.1 Conclusiones generales de la aplicación de las actividades principales y proyectos

Como ha sido posible observar en los distintos cronogramas, las actividades se han planteado en base a los objetivos estratégicos fundamentales, los cuales están basados en los requerimientos estratégicos más importantes de la empresa y su seguimiento y cumplimiento permitirá un adecuado desempeño de la empresa y el logro de los objetivos previstos, apoyando de esta manera al éxito de DIALICON y el mejoramiento de todos los ámbitos de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido realizar un análisis detallado de la empresa DIALICON con el fin de lograr plantear una planificación estratégica y operativa que le permita a la empresa superar algunos problemas con los que cuenta actualmente y por otra parte desarrollar estrategias que le permitan el cumplimiento de varios objetivos previamente planteados por la empresa para lograr competitividad, mejoramiento continuo, servicio al cliente e incremento de pacientes y por tanto de utilidades, pero manteniendo un servicio de calidad apoyando de la mejor manera a los pacientes que requieren los cuidados y atención en DIALICON.

El desarrollo del trabajo ha permitido por una parte conocer a mayor profundidad los conceptos y principios de la planificación estratégica, los procedimientos y aplicaciones en base no solamente a una teoría, sino en base a algunas, permitiendo finalmente tener un criterio amplio acerca de la planificación estratégica, el fin y la forma de posible aplicación para DIALICON, logrando finalmente un producto final de calidad para la empresa como tal apoyando al desarrollo y beneficio de la misma.

Al realizar el diagnóstico de DIALICON fue posible conocer por una parte a mayor profundidad a la empresa, observar sus aspectos fuertes, sus oportunidades y así mismo sus dificultades y problemas, las amenazas del entorno y con ello los requerimientos de cambio y mejora en beneficio de la empresa.

Al desarrollar el esquema estratégico fue posible lograr una participación importante del personal de DIALICON, permitiendo de esta manera un

trabajo fortalecido, debido a que los resultados parten del interior mismo de la organización y por tanto es más fácil que los mismos sean aplicados y mantenidos en el tiempo, pues están basados en principios, en una misión empresarial, dando de esta manera un rumbo a los objetivos específicos y estrategias que fueron planteados posteriormente.

Dentro del análisis estratégico fue posible encontrar varios aspectos claves para el desempeño de la empresa resumidos en: una alta capacitación del personal, un mejoramiento en la atención al cliente, un manejo adecuado y optimización de los recursos financieros, un manejo racional y organizado de los insumos médicos, posteriormente un crecimiento en el mercado buscando el liderazgo a nivel nacional, aspectos con los cuales se pueda cumplir con estándares internacionales de calidad.

5.2 RECOMENDACIONES

El aspecto fundamental a manera de recomendación que cabe anotar es primeramente la aplicación del presente estudio, es decir, como ha sido posible observar, dispone de un plan estratégico, y un plan inclusive que ha permitido detallar los diferentes proyectos por desarrollar a lo largo del tiempo, por lo cual es muy importante considerar a cada uno de los proyectos y actividades como críticos, pues el incumplimiento de cualquiera puede dar lugar a la falla del plan estratégico, pues como ha sido posible observar, los tiempos y actividades tienen correlación y están organizados por cumplimiento, por lo cual es clave el cumplimiento de los mismos y el control de los tiempos previstos.

Muchas ocasiones en las empresas se realiza una excelente planificación, pero no se aplica, no se controla su avance ni se evalúa resultados, es por ello la importancia del seguimiento y cumplimiento de

los pasos expresados en el capítulo del marco teórico, donde se indica la importancia de la evaluación, e inclusive en el camino podrá hacerse ajustes pero reformulando el plan y manteniendo posteriormente el cumplimiento.

Por otra parte y finalmente se recomienda una vez finalizado el plan, realizar con mucho énfasis la Implementación del programa general de desarrollo y capacitación de aptitudes y mejoramiento de la productividad y organización para directivos y empleados planteada para Julio, pues de ella depende una parte muy importante de la motivación, del entendimiento del cumplimiento del plan y del involucramiento en el mismo por parte del personal, por lo cual también se sugiere la aplicación con facilitadores y consultores de alta calidad que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De esta manera, el presente trabajo corresponde a una contribución, no solamente a una empresa, no solamente a un grupo societario, sino que ha buscado establecer aspectos claves para lograr un beneficio a pacientes que por su necesidad requiere de este servicio tan importante, un beneficio a clientes, un mejoramiento de precios en el mercado y dentro de ello por supuesto el beneficio a trabajadores de la salud y a los accionistas de la empresa, constituyendo de esta manera un trabajo de soporte de beneficio empresarial, personal y de aporte a la comunidad.

ANEXOS

ANEXO I

INDICADORES ESTADÍSTICOS

DE LA SITUACIÓN DE LOS PACIENTES QUE RECIBEN DIÁLISIS EN CENTROS SUBROGADOS DEL SEGURO SOCIAL (A DICIEMBRE DEL 2013)

Población total atendida en Centros Periféricos: 850 pacientes

Calidad de vida:

Alta 13%, Media 58%, Regular 26%, Mala 3%

Condición Económica:

Alta 13%, Media 64%, Baja 23%

Grado de actividad:

Alta 40%, Media 46%, Ninguno 14%

Nivel de instrucción:

Analfabetos 1%, primaria 43%, Secundaria 43%, Superior 13%.

Edad:

Menos de 20 años	1%,
Entre 21 y 40 años	20%,
Entre 41 y 60 años	47%,
De 60 años y más	32%.

Fuente; Servicio de Nefrología IESS

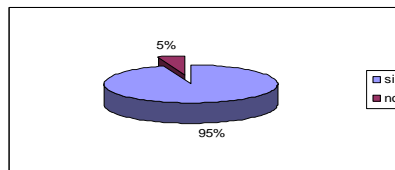
ANEXO 2

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN E INSATISFACION DEL CLIENTE

ENCUESTAS REALIZADAS A 100 PACIENTES DE DIALICON

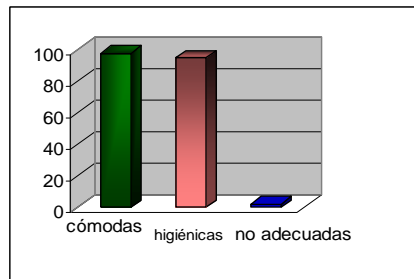
1. El trato que usted recibió fue amable

si	95
no	5



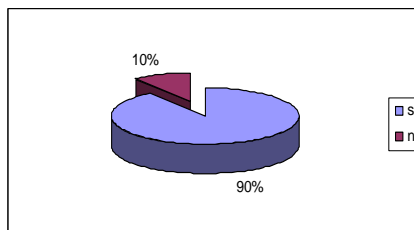
2. Las instalaciones donde le atendieron fueron:

cómodas	98
higiénicas	95
no adecuadas	2



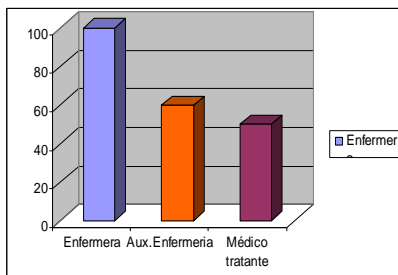
3. Fue atendido a la hora programada para el procedimiento

si	90
no	10



4. Durante los procedimientos fue controlado por:

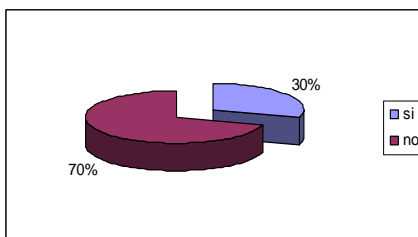
Enfermera	100
Aux.Enfermería	60
Médico tratante	50



5. Comprobó que los insumos son nuevos para el uso de cada sesión

si 30

no 70

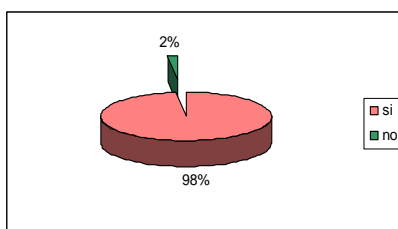


De los 100 pacientes encuestados solo el 30% verifica si los insumos utilizados para su tratamiento son nuevos, el 70% de los pacientes no lo hace y refieren confiar en el personal y el centro.

6. Le administraron algún medicamento por complicaciones que presento.

si 98

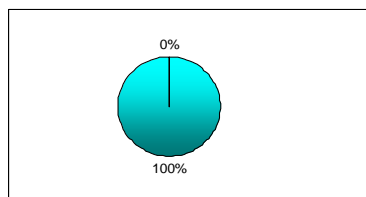
no 2



7. Le realizaron exámenes de laboratorio durante el tratamiento

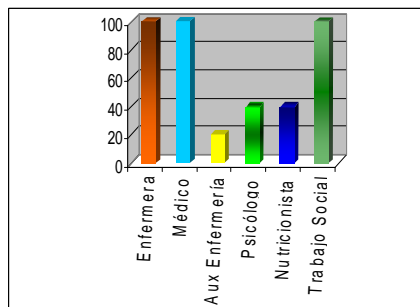
si 100

no 0



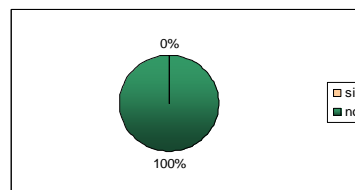
8. Ha recibido información del manejo de su enfermedad por:

Enfermera	100
Médico	100
Aux Enfermería	20
Psicólogo	40
Nutricionista	40
Trabajo Social	100



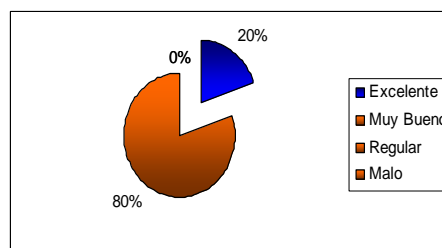
9. Hubo alguna discriminación entre otros pacientes y usted

si	0
no	100



10. Califique el servicio en general.

Excelente:	20
Muy Bueno:	80
Regular:	0
Malo:	0



Para evaluar el nivel de satisfacción e insatisfacción de nuestros clientes nos guiamos en el formato de encuesta que nos proporciona el IESS quien es nuestro proveedor y cliente, el mayor porcentaje de los pacientes se encuentran satisfechos de la atención que se brinda en nuestro centro de diálisis, así mismo en cuanto a las instalaciones son cómodas e higiénicas.

Durante el tratamiento son controlados por los profesionales de la salud, en la mayoría de los pacientes el tratamiento se lo realiza a la hora programada.

La mayoría de pacientes no comprueban si los insumos son nuevos ya que confían en la responsabilidad y ética profesional de la empresa, sin embargo existen controles de la utilización de estos insumos como es la hoja de hemodiálisis diaria en donde firma el médico, enfermera y paciente con la verificación respectiva, además se realiza un reporte mensual de administración de insumos de diálisis al IESS con la descripción de cada uno (marca, lote, saldo de inventario, ingreso, egreso y saldo al mes siguiente) respaldada por facturas originales o copia certificada.

En lo que respecta a los exámenes todos los pacientes manifiestan que se les realiza una vez por mes según convenio y requerimientos médicos, los mismos que son utilizados para la prescripción de medicación en consulta externa mensual.

En lo referente a la información que recibe sobre su enfermedad el médico, la enfermera, lo hacen permanentemente y del resto de los profesionales solo cuando surge alguna inquietud, característica de la empresa y sus profesionales en tener una educación permanente.

Los pacientes en su mayoría califican al servicio como muy bueno es decir que el grado de satisfacción es alto sin embargo estamos concientes que nos falta mucho por hacer para llegar a tener un servicio de excelencia, esperando lograr este objetivo con la implementación de la planificación estratégica plasmada en este trabajo.

ANEXO 3

INFORMACIÓN EPIDEMIOLOGICA.

PACIENTES QUE RECIBEN ATENCIÓN EN DIALICON

PACIENTES	Nº	%
CONTAMINADOS (HEPATITIS B, C)	21	21%
NO CONTAMINADOS	79	79%
TOTAL	100	100%

PRINCIPALES CAUSAS QUE LLEVAN A LA INSUFICIENCIA RENAL CRÓNICA TERMINAL

PATOLOGÍAS	Nº	%
DESCONOCIDAS	35	33.33
DIABETES	26	24.76
N. TUBULOINTERSTICIAL	9	8.57
CONGENITAS/ HEREDITARIAS	5	4.76
N. OBSTRUCTIVA.	4	3.81
N. SECUNDARIA	3	2.86

MATRIZ DE IMPACTO ECONOMICO

Principales causas de Morbilidad que llevan a la Insuficiencia Renal Crónica Terminal determinado en los pacientes que reciben atención en DIALICON.

CAMPOS DE LA SALUD

PRINCIPALES CAUSAS DE LA IRCT	AMBIENTE	ESTILO DE VIDA	BIOLOGICO	SERVICIOS DE SALUD
-DIABETES	2	4	3	2
-HIPERTENSION ARTERIAL	2	5	3	2
-NEFROPATIA PRIMARIA	2	2	5	1
-NEFROPATIA TUBULO INTERSTICIAL	1	2	5	1
-NEFROPATIA OBSTRUCTIVA	1	2	5	1
-NEFROPATIA SECUNDARIA	3	5	3	1
-CONGENITA	1	1	5	1
-DESCONOCIDAS	3	4	2	1
TOTAL	15	25	31	10

Del análisis anterior se puede deducir que el mayor Impacto Económico dentro de las causas que llevan a la insuficiencia Renal Crónica Terminal en primer lugar es el Biológico, en segundo lugar Los Estilos de Vida, en tercer lugar el Ambiente, en lo que corresponde al campo Biológico que es el de mayor puntaje se debe implementar programas de educación a la población expuesta encaminada a la prevención de la enfermedad y no únicamente a la curación.

En los estilos de vida podemos hacer énfasis en la promoción y prevención.

Los servicios de salud respondiendo a lo anteriormente expuesto deben estar encaminados a la promoción, prevención y educación para disminuir el riesgo de complicaciones lo que conllevaría a un tratamiento de alto costo y a la muerte inminente en caso de no acceder a este tratamiento.

ANEXO 4

SERVICIOS ADICIONALES QUE BRINDA LA EMPRESA

MEDICINA PREVENTIVA.

La insuficiencia renal crónica Terminal es una de aquellas enfermedades que atacan el organismo de una silenciosa y que por la falta de políticas preventivas de parte del estado esta se encuentra en incremento. Lo que se propone en este aspecto es la información de primer orden a la población de alto riesgo identificada, que según nuestras estrategias de identificación se consideran así:

Medicina Preventiva a los familiares de los pacientes que incluye: padre, madre, hijos mayores de 18 años que sean afiliados al IESS; hijos menores de 18 años y cónyuge

Prevención vía educación sobre diabetes e hipertensión arterial en consultas externas de hospitales y dispensarios del IESS

Charlas y videos educativos para los pacientes renales y sus familiares.

Educación a los familiares de los pacientes, vía charlas, conversaciones, trípticos, dísticos, videos sobre la enfermedad renal

Exámenes de laboratorio: una vez al año que incluye:

Glucosa

Creatinina

Depuración de creatinina

EMO elemental y microscópico.

Consulta externa de acuerdo con los resultados de los exámenes.

Seguimiento a pacientes internados en el hospital Carlos Andrade Marín en los servicios de endocrinología (diabetes), Cardiología (hipertensión arterial) y dispensarios, con ayuda de folletos educativos.

Con esto se desea proponer una campaña de Salud Renal, no campaña de Enfermedad Renal o diálisis, con ello se quiere proponer soluciones para controlar el creciente costo total del tratamiento.

PREDIALISIS.

La presente tiene como objeto delimitar un programa de salud en pacientes Insuficientes Renales Crónicos en su etapa de PRE-diálisis, partiendo de que la mayor incidencia de enfermedad renal crónica es la Diabetes y la Hipertensión Arterial podemos entonces llevar a cabo la prevención y regresión renal progresiva. Es por ello que proponemos implantar estas estrategias.

Está bien establecido que una precoz referencial al médico nefrólogo permite:

Posponer la progresión de la enfermedad renal crónica mediante tratamientos adecuados: terapia antihipertensiva, riguroso control glicérico en los casos de diabetes mellitas, dieta baja en proteínas y en lípidos, supervisada por el equipo médico.

Prevención de la complicación de la uremia, muchas de ellas severas como la malnutrición, anemia, sobre hidratación, hipertensión grave, descompensaciones de la diabetes.

Posponer el ingreso a diálisis, gracias a la referencia temprana.

Evitar las complicaciones de la enfermedad de base para la Insuficiencia renal crónica Terminal.

Proporcionar suplementos nutricionales.

Control estricto de dieta con personal responsable de la educación en este tema.

Fisioterapia de prevención de osteodistrofia

Consulta externa

Examen de depuración de creatinina, urea.

Asegurar la mejor calidad de vida para el paciente.

Incrementar la sobre vida del paciente renal crónico.

Permitir una elección meditada entre un tratamiento futuro con hemodiálisis y una terapia posterior con diálisis peritoneal crónica ambulatoria.

Accesos Vasculares

Preservación de las venas de ambos brazos:

Las venas deben preservarse en todos los pacientes con función renal disminuida.

Educar al paciente en las diferentes modalidades del tratamiento.

Confección temprana y meditada del acceso vascular

Educación en el cuidado de acceso vascular.

GFR(rango de filtración glomerular) <25 A20 ml/min

No colocar un acceso vascular en DP y trasplante renal.

Antihipertensivos necesarios para el cuidado de la fístula, además de la dosis recomendada por el médico de aspirina.

Inicio de Hemodiálisis

Evaluación del paciente para verificar si la Hemodiálisis está dentro de las tres alternativas de tratamiento de Diálisis.

Trasplante

Diálisis peritoneal

Hemodiálisis

Tratamiento hemodialítico

Suministros necesarios

Medicamentos necesarios para el tratamiento

Medicamentos de emergencia.

Exámenes de laboratorio.

Manejo Clínico. Inter consultas con Diabeto logo, Cardiólogo y Gastroenterólogo contratado por la red de Servicios Nefrológicos Integrados. Sin costo adicional ni para el paciente ni para el IESS.

Control especial de la Diabetes a través del cuidado profesional de enfermeras especializadas, independientes de la atención de hemodiálisis.

Electrocardiograma una vez al año (o cuando lo requiera el paciente)

Medicamentos necesarios.

Educación continúa al paciente, en cada área, por los profesionales responsables.

Medica

Enfermería

Nutrición

Trabajo Social

Psicología

Fisioterapia

Pre y Pos Trasplante:

Estratificación del paciente para trasplante.

Cuidados previos.

Cuidados posteriores (no incluye medicamentos)

Plus Adicional

Alimentación después de cada diálisis, bajo programa nutricional previamente establecido por nuestros profesionales.

Ayuda económica para el transporte de los pacientes, que según informe social, tengan muy bajos recursos económicos.

Recorrido por una ruta específica para los pacientes

Plan de prevención y rehabilitación tanto física, psicológica y emocional concomitante con la reinserción laboral.

Talleres de gimnasia, danza, masajes (instructor físico)

Proyectos de reinserción laboral y familiar.

Participación activa del equipo de voluntarios de apoyo a las acciones internas, tanto económica como sociales.

Ambulancia a domicilio para transportar pacientes en casos emergentes.

Plan de apoyo social y psicológico con visitas domiciliarias.

Paseo anual, fuera de la ciudad de Quito.

Festejo de fiestas especiales: Navidad, día del Amor, día de la madre, día del padre. Semana Santa, Finados, Fiestas de Quito, cumpleaños de los pacientes.

Motivación por disciplina y valentía frente a la enfermedad de un paciente por centro de hemodiálisis con un acompañante para que viaje a Manta por cinco días con hospedaje y alimentación pagadas, bajo convenio de atención ya establecido con Mana diálisis.

ANEXO 5

ESTRUCTURA FUNCIONAL

AREA ADMINISTRATIVA

Administración, finanzas y contabilidad.

Planificación y presupuesto.

Contabilidad.

Tesorería.

Costos por procedimientos.

Adquisiciones: compra local o Importaciones.

Programa de Financiación de Proyectos.

Supervisión de procedimientos administrativos.

Contratación de Servicios.

Relaciones Públicas comerciales.

Representante Institucional.

Coordinación con Área Médica.

Coordinación con Trabajo Social.

Control y adecuaciones de Infraestructura.

Facturación.

Cobranzas.

Relaciones públicas externas (clientes).

Manejo de Bodega e inventarios.

DIRECTOR MÉDICO

Planificación con el equipo multidisciplinario (Médicos y Enfermeras).

Selección de personal con Jefe de Personal.

Evaluación periódica del personal.

Control de procedimientos.

Actualización y desarrollo del personal médico y enfermería.

Control de procesos.

Control de resultados.

Representación de la Institución en el IESS, otro centro similar.

Sociedad de pacientes, visitas de autoridades, en el área médica.

Control del tratamiento de hemodiálisis en los tres turnos.
Consulta externa.
Reuniones con médicos y equipo multidisciplinario (Juntas médicas).
Reuniones semanales con los directivos de la empresa.
Entrenamiento y motivación a clientes internos y externos.
Sesiones bibliográfica.
Educación continua.
Investigación.

JEFE DE ENFERMERAS

Coordinación y manejo del personal de enfermería y auxiliares de enfermería.
Turnos y horarios del personal y pacientes.
Asignación del paciente a sala y a máquina correspondiente.
Coordinación de actividades con el equipo multidisciplinario.
Coordinación con bodega para suministro y distribución de materiales de hemodiálisis, semanalmente: autorización, pedido y control de kárdex de enfermería.
Coordinación de la limpieza de las salas.
Manejo de archivo de historias clínicas.
Coordinar con área administrativa, recopilación y revisión de documentos de tratamientos mensuales para entregar a administración.
Reuniones semanales con los directivos.
Reuniones con el equipo multidisciplinario y médicos (juntas médicas)
Evaluación periódica del personal de enfermería y auxiliares.
Control de tratamiento de hemodiálisis y aplicación de protocolos en todos los turnos.
Control y supervisión de medicación. Vacunas.
Control de uso apropiado de insumos.
Suplir turnos de enfermeras en casos indispensables.
Instrucción y entrenamiento del personal y pacientes.
Participación en proyectos de investigación.

ENFERMERAS DE CUIDADO DIRECTO

Elaborar protocolos de enfermería.

Colaboración activa con Jefe de Enfermeras.

Coordinación de trabajo de auxiliares en ausencia de jefe de Enfermeras.

Aplicación de protocolos en: - Recepción de pacientes.

Control de peso, Pre y Post Diálisis.

Toma de signos vitales Pre -Trans y Post diálisis.

Conexión, desconexión y control del tratamiento de hemodiálisis.

Manejo de complicaciones técnicas y médicas del procedimiento de hemodiálisis.

Identificación control de complicaciones mayores antes del contacto con médico nefrólogo.

Aplicación de protocolos en procedimientos especiales.

Participación activa en programas de educación continua.

Entrenamiento del personal auxiliar de enfermería en tratamiento a pacientes.

AUXILIARES DE ENFERMERIA

Asistir a personal médico en procedimientos.

Colaborar con enfermeras durante el procedimiento.

Preparación de materiales y equipos a utilizarse en el procedimiento.

Realizar limpieza y desinfección externa de máquinas de hemodiálisis.

Lavado de filtros para re-uso.

Preparación de bicarbonato.

Manejo de sala de esterilización.

Mantener en orden las salas de hemodiálisis.

Participación en los programas de educación continua.

PSICOLOGA

Elaboración de protocolos de evaluación y tratamiento psicológico.

Estadísticas de readaptación al medio familiar y/o laboral.

Aplicación de protocolos.

Registros y seguimientos.

Evaluación permanente de pacientes.

Elaboración de informes.

Desarrollo de programas de terapia de grupo.

Visitas domiciliarias.

Consulta externa.

Participación activa en los entrenamientos de pacientes y personal en área específica.

Participación en programas educativos.

NUTRICION

Elaboración de protocolos de evaluación y tratamiento nutricional.

Aplicación de protocolos.

Registros y seguimientos.

Evaluación permanente de pacientes.

Elaboración de informes.

Desarrollo de programas de terapia de grupo.

Visitas domiciliarias.

Consulta externa.

Participación activa en los entrenamientos de pacientes y personal en área específica.

Participación en programas educativos.

TRABAJO SOCIAL

Coordinación e interrelación con la institución referente.

Elaboración de protocolos de trabajo social.

Coordinación de reuniones de personal, pacientes y familiares.

Colaboración y coordinación con las reuniones sociales del personal y pacientes.

Estadísticas de reinserción de los pacientes al medio laboral y familiar.

Evaluación de pacientes.

Historia social y seguimiento permanente.

Contacto con familias y sitios de trabajo.

Apoyo para la ubicación adecuada del paciente en el medio laboral y familiar.

Reinserción del paciente a su trabajo.

Coordinación de transporte de pacientes complicados.

Gestión de trámites de pacientes.

Consulta externa.

Participación activa en los entrenamientos de pacientes.

Participación en programas educativos.

SECRETARIA

Elaboración de correspondencia Área Médica.

Elaboración de certificados Área Multidisciplinaria.

Elaboración de informes y reportes Área Médica.

Coordinación con personal médico para informes y Juntas Médicas.

Emisión y recepción de llamadas telefónicas.

Recepción y atención al público pacientes, proveedores, etc. y coordinación de atención hasta su destino final.

Archivo correspondencia administrativa.

Tipeo de formularios y/o informes administrativos.

Apoyo en emisión de facturación.

Coordinación con personal de mantenimiento

GUARDIANIA

Según contratación de servicios: 12 o 24 horas.

Reporte de ingreso y salida del personal diariamente.

Reporte de ingreso de terceros: pacientes y visitantes semanales.

Reporte de novedades (si las hubiere).

Reloj de Control de asistencia de personal.

Proporcionar información guía a pacientes y visitantes hasta su lugar de destino.

AUXILIARES DE LIMPIEZA Y MENSAJERIA

Limpieza de las salas de hemodiálisis y sus anexos según sus normas.

Limpieza, desinfección externa de máquinas de hemodiálisis.

Ejecución de programas de limpieza establecidos por la Jefatura de Enfermería.

Realizar la eliminación de desechos sólidos y líquidos según normas.

Transporte de materiales desde bodega a las unidades.

Participación en la ejecución de programas de control de infecciones nosocomiales.

Labores de mensajería en casos necesarios.

Cumplir con indicaciones de administración.

Limpieza del Área administrativa.

Mensajería interna y externa.

LAVANDERIA

Cumplimiento de protocolos de la institución en lo referente al área de lavandería.

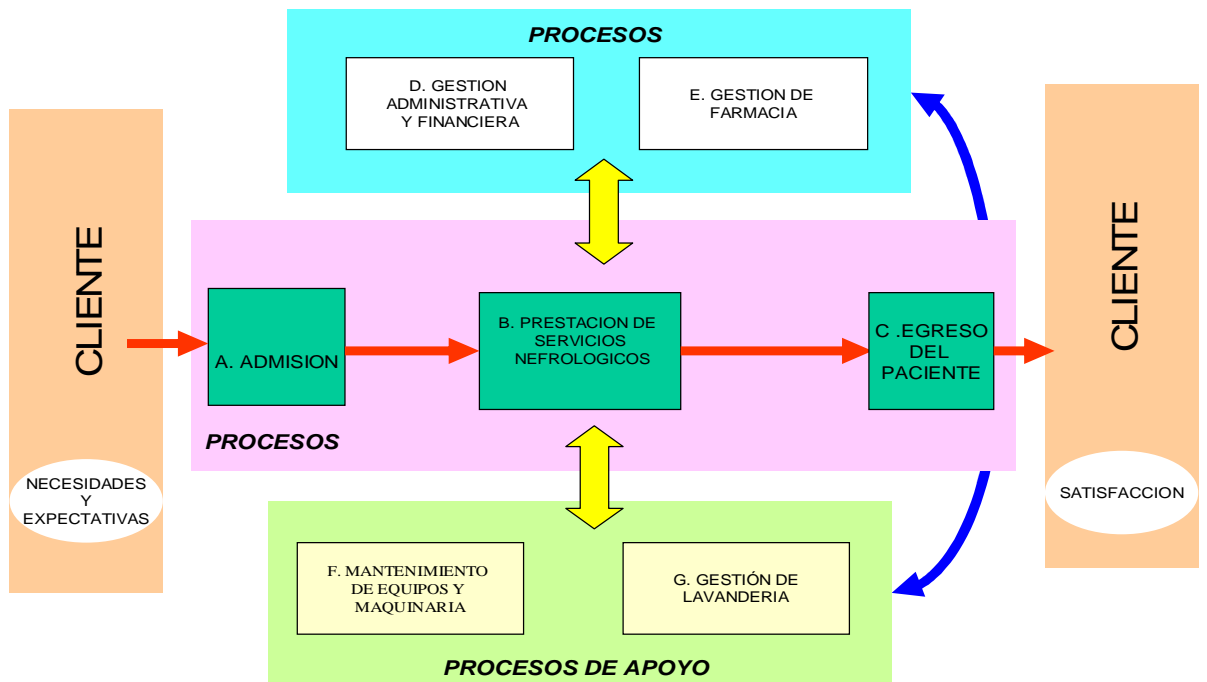
Participación en la ejecución de programas de control de infecciones nosocomiales.

Dotación de uniformes de la institución al personal según reglamento establecido.

ANEXO 6

MAPA ESTRATÉGICO

MAPA DE PROCESOS



Fuente: Análisis DIALICOM
Elaborado por: Jairo Gualpa

ANEXO 7

Glosario de términos técnicos

ACCESO VASCULAR.- Vía sanguínea de entrada para poder realizar el tratamiento de hemodiálisis.

ACTITUDES:- Mecanismos psicológicos que determinan la tendencia del individuo a reaccionar, positiva o negativamente, delante de un determinado estímulo. La actitud está formada por tres componentes: el cognitivo (o perceptivo), que define y clasifica los estímulos; el afectivo, que valora los estímulos en positivos o negativos, y el reactivo, que determina la tendencia a actuar.

ALTA.- Indicación que da el médico al paciente que considera ya curado para que reanude la vida normal.

ANÁLISIS FODA.- Análisis interno de una organización con el fin de establecer los puntos débiles y los puntos fuertes, y de su entorno con el fin de identificar las amenazas para la organización y las oportunidades que le ofrecen. Las siglas FODA corresponden a las iniciales de: Fortalezas, Oportunidades Debilidades y amenazas.

CAMPAÑA DE PUBLICIDAD.- Conjunto de esfuerzos publicitarios, con uno o más mensajes, que están orientados a cubrir un objetivo promocional de marketing utilizando para su difusión una selección de medios y soportes de comunicación durante un período de tiempo determinado.

CATETER.- Dispositivo que se utiliza como acceso vascular que se coloca en las venas y nos sirve para realizar el tratamiento de hemodiálisis cuando no existe FAV.

CLIENTE POTENCIAL.- Persona física o jurídica que puede llegar a formar parte del mercado al que se dirige una empresa, pero que aún no ha adquirido sus productos. Aquel que por sus características demográficas o socioeconómicas, comportamientos y/o necesidades puede considerarse como posible comprador de los productos ofertados o usuario de los servicios suministrados.

CONSULTA EXTERNA.- Sección de un servicio médico que presta atención a personas enfermas o heridas, que no se encuentran hospitalizadas.

CONTROL.- Es un proceso para determinar lo que esta llevando a cabo, valorándolo y aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se efectúa de acuerdo a lo planteado.

CUIDADOS DE ENFERMERÍA.- Es la ayuda planteada, que se proporciona en cualquier momento al paciente, cuando éste por alguna causa se encuentra en un estado de incapacidad o limitación que le impida satisfacer sus necesidades de salud.

DIÁLISIS.- Método terapéutico que, mediante un riñón artificial, tiene por objeto eliminar sustancias nocivas de la sangre cuando el riñón no puede hacerlo.

Aunque el trasplante renal es el tratamiento sustitutivo de elección en la infancia, la diálisis es una alternativa válida en espera del mismo. Esta técnica proporciona una mejoría del síndrome urémico mediante el control

de la volemia, la eliminación de toxinas urémicas y la regulación programada del medio interno.

DIAGNOSTICAR.- Determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos.

DIETA.- Alimentación necesaria líquida o sólida. Empleo razonado de determinadas sustancias alimenticias en el sujeto sano y en el enfermo.

EGRESO.- Abandono de una casa de salud, de la persona que ingreso para recibir un tratamiento médico de control o especializado. Puede ser voluntario o una vez que ha concluido su tratamiento.

EPICRISIS.- Análisis crítico o discusión de un caso clínico, después que ha terminado.

ESTRATEGIA.- Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

EVALUACIÓN.- Es el proceso sistemático que permite medir los resultados obtenidos en relación con los esperados.

FISTULA ARTERIO VENOSA.- Es un acceso vascular utilizado para el tratamiento de hemodiálisis. Se realiza mediante cirugía con la unión de una arteria y una vena.

HEMODIÁLISIS.- Tratamiento que sustituye la función renal. Se utiliza un filtro que depura toxinas. Está basada en las leyes físicas y químicas que rigen la dinámica de los solutos a través de las membranas

semipermeables, aprovechando el intercambio de los solutos y del agua a través de una membrana de este tipo.

De esta manera mediante transporte difusivo y convectivo, se extraen los solutos retenidos y mediante ultra filtración, se ajustará el volumen de los líquidos corporales consiguiendo sustituir de este modo la función excretora del riñón. El resto de las funciones de las que existe un progresivo conocimiento, deberán intentar suplir de otro modo, pues sólo el trasplante puede realizarlas por entero.

HISTORIA CLÍNICA.- Reseña documentada de los antecedentes, tratamiento y de los servicios entregados a un paciente.

INSUFICIENCIA RENAL CRÓNICA.- Es el padecimiento mediante el cual la función renal se va haciendo más lenta y el riñón se lesiona gradualmente, desencadenando la incapacidad de éste para realizar su trabajo. Se denomina crónico por que el problema se desencadena y desarrolla lentamente, pudiendo llevar al riñón a que deje de funcionar.

INTERCONSULTA.- Solicitud de atención médica a una especialidad determinada por parte del médico tratante, del paciente.

LABORATORIO.- Lugar apropiado para trabajos experimentales análisis e investigaciones científicas especialmente diagnósticos así como para la preparación de medicamentos en todas sus formas.

LOGÍSTICA.- Conjunto de actividades, técnicas y recursos relacionados con el flujo de materiales, desde el origen de la primera materia hasta el suministro de productos acabados a los consumidores finales.

LOGOTIPO.- Distintivo gráfico que identifica una organización, una marca o un producto.

MARCA.- Signo que identifica un producto o servicio y lo distingue de otro, garantiza su procedencia y recoge un conjunto de creencias sobre el producto por parte del consumidor.

MEDICAMENTO.- Agente o sustancia simple o compuesta que se administra al exterior o al interior con objeto terapéutico.

MEDICINA PREVENTIVA.- La Medicina Preventiva es la aplicación razonada de los procedimientos de los tres niveles de prevención en cada acto médico asistencial, basándose en la mejor evidencia científica existente.

Muestra.- Empleo de material tomado del cuerpo del enfermo. Ejemplos de muestra son los de orina-heces y esputo.

PACIENTE.- Persona que padece física y corporalmente; el doliente, el enfermo.

POSICIONAMIENTO.- El lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competidoras o a un producto ideal.

PROCEDIMIENTO.- Es el conjunto de pasos o actos ordenados y sistemáticos, que se ejecutan repetitivamente en el ejercicio de un cargo o técnica.

PRODUCTO.- Bien material, servicio o idea que tiene un valor para el consumidor y que es susceptible de satisfacer una necesidad.

PROMOCIÓN.- Conjunto de actividades que tratan de informar sobre los beneficios que reporta un producto o servicio, de persuadir al mercado objetivo que lo compre y a recordar a los clientes la existencia y las

ventajas de la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y la venta personal.

PUBLICIDAD.- Cualquier forma remunerada de presentación no personal y con promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Consiste en dar a conocer al mercado el producto o servicio. Y presentarlo de la manera más favorable posible con relación a los productos de los consumidores.

RELACIONES PÚBLICAS.- Actividades de todo tipo que tienden a crear en el público una predisposición hacia la empresa, y a elaborar una imagen favorable a ésta.

PREVENCIÓN.- Tiene el propósito de evitar la aparición de riesgos para la salud del individuo, de la familia y de la comunidad. Implica actuar para que un problema no aparezca o, en su caso, para disminuir sus efectos, esto se logra a través de la investigación, del trabajo en equipo y también es necesario el conocimiento, la iniciativa y creatividad

SIGNOS VITALES.- Signos que reflejan el estado fisiológico, que son regidos por órganos vitales (cerebro, corazón, pulmones) y que son esenciales para la supervivencia, y son: temperatura, pulso, respiración, presión arterial.

SÍNTOMA.- Fenómeno revelador de una enfermedad. Inicio de una cosa que está sucediendo o va a suceder.

TARGET / PÚBLICO OBJETIVO.- Aquel público al que va dirigida la publicidad o cualquier otra herramienta de comunicación. Mercado específico al que ofrece sus productos la empresa u organización y dirige sus acciones de marketing.

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, Karl; "La excelencia en el servicio"; Editorial Legis; Coiombia, 1991.

Anda, Gutiérrez Cuauhtémoc; "Administración y calidad"; LIMUSA Moriega editores; México, 1995.

Burgwal, Gerrit. Cuellar, Juan Carlos. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA. 1a Edición. AbyaYala Editorial. 1999. Pag. 29

Crosby, Philip B.; "La organización permanece exitosa"; Editorial McGraw-Hill; México, 1988.

Colunga, Dávila Carlos; "Administración para la calidad"; Panorama editorial; México, 1995.

CHARLES W.L. HILL, GARETH R. JONES, Administración Estratégica, un Enfoque Integrado, Tercera edición 1997

Desatnick, Robert L.; "Como conservar su clientela"; Editorial Legis, S. A.; Colombia, 1989.

Fernández Arenas, José Antonio; "El Proceso administrativo"; Editorial DIANA; México, 1991

Hill, Charles W.L.- Jones, Gareth R., Administración Estratégica un Enfoque Integrado, Tercera Edición. Irwin/Mc Graw Hill, 2001

Michael E. PORTER, la Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de Competencia. Vigésima Quinta Reimpresión, México, 1998.

MINTZBERG HENRY, JAMES BRIAN QUINN, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos, Casos. Segunda Edición Prentice Hall Hispanoamericana, México 1993.

Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Tercera Edición, 1998

OTRAS FUENTES BIBLIOGRAFICAS

MICHAEL A. HILL, ADMINISTRACION ESTRATEGICA Edit. Thompson
ta Edición

SAMUEL C. CERTO, ADMINISTRACIÓN MODERNA, 8va. Edición,
Prentice Hall.

ROBERT M. GRANT, DIRECCION ESTRATEGICA Edit. Civitas

William D. Perreault, Jr., Ph. D. MARKETING, PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA, Tomo 1, Onceava Edición, 1998

William D. Perreault, Jr., Ph. D. MARKETING, PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA, Tomo 3, Onceava Edición, 1998

Vargas Herrera Rosario, Hemodiálisis Práctica, año 2005 Pabst Science
Publishers, D. 49525 Lengerich

Páginas web investigadas:

<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Lab/9183/feiaen.html>

<http://www.geocities.com/M/aiStreet/Exchange/9158/tq.htm>

<http://www.geocities.com/Area51/4119/sldOQ3.htm>

[http://www.dirección estratégica.itam.mx/CARLOS SOSAYA](http://www.dirección%20estratégica.itam.mx/CARLOS%20SOSAYA)

[http://www.Administración estratégica.com.mx](http://www.Administración%20estratégica.com.mx)

<http://www.masapuntes.com.mx>