

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y
MEDIO AMBIENTE EN LA RESIDENCIA AL
CUIDADO DEL ADULTO MAYOR “MI DULCE
HOGAR”**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MARTHA BEATRIZ VILLAMARÍN MOLINA

PROFESOR GUÍA
DR. NERIO VILLASMIL PIRELA
PROFESOR METODOLÓGICO
MSC. ELIAS BRACHO CORDERO

2021

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA
INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD Y
MEDIO AMBIENTE EN LA RESIDENCIA AL
CUIDADO DEL ADULTO MAYOR “MI DULCE
HOGAR”**

DEDICATORIA

A mi familia por ser el soporte fundamental que Dios me ha regalado, porque están conmigo en todos mis proyectos, en todos mis logros, por su confianza y por su amor.

Jorge, Lizeth, Karen, Dayana,Emi.

Martha

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial para todas aquellas personas que fueron parte de este proceso de mucho esfuerzo, pero sobretodo de aprendizaje no solo académico sino también temperamental. Agradezco a Dios y a mi familia por apoyarme en mis proyectos.

Gracias a la Residencia MI Dulce Hogar, sus colaboradores y clientes, quienes desinteresadamente me permitieron adentrarme en la empresa y me ayudaron a construir el conocimiento plasmado aquí en mi Trabajo Final.

A la Universidad Viña del Mar, por su valioso aporte en la formación de profesionales, por abrir las puertas a estudiantes de otros países rompiendo fronteras. A los docentes Nerio Villasmil y Elías Bracho, por su profesionalismo, conocimiento, don de gente, por inspirar a los alumnos a culminar los proyectos.

“Siempre hay flores para aquellos que quieren verlas”. Henri Matisse

Martha Villamarín

VILLAMARÍN, Martha, **Planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y medio ambiente en la residencia al cuidado del adulto mayor “Mi Dulce Hogar”**. Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Viña del Mar, 2021.

RESUMEN

El presente proyecto de grado despliega una Propuesta de Planificación Estratégica para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y Medio Ambiente en la Residencia al Cuidado del Adulto Mayor “Mi Dulce Hogar”, este es un establecimiento que ofrece servicios de cuidado del Adulto Mayor. El proyecto inicia con un levantamiento de información sobre la situación actual de la organización, se presenta un marco teórico y un marco metodológico, a partir de los cuales se obtendrá los resultados, que en primera instancia constituyen el Contexto Externo e Interno de la organización, para este análisis se ha usado las herramientas Matriz Pestel y Fuerzas de Porter para el análisis externo y se establece una cadena de valor para el análisis interno, con estos resultados se definen aspectos de las Perspectivas que establece el Balance Scorecard que son Financiero, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, se establecen prioridades, objetivos estratégicos, indicadores de acción y de resultado e iniciativas que se recogieron en una de las herramientas más útiles para determinar estrategias, este es el Mapa Estratégico. Para finalizar se presenta la Propuesta de una Planificación Estratégica que se compone de la Misión, Visión y Valores de la empresa, y recoger en una matriz los objetivos relacionados con las iniciativas, los indicadores y estableciendo plazos de cumplimiento, con el fin de que la empresa implemente un Sistema Integrado de Gestión que le permita mejorar la calidad de sus servicios, su gestión ambiental y alcanzar el crecimiento en términos financieros.

Palabras claves: Gestión, Calidad, Responsabilidad Ambiental, Estrategia.

VILLAMARÍN, Martha, **Planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y medio ambiente en la residencia al cuidado del adulto mayor “Mi Dulce Hogar”**. Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Viña del Mar, 2021.

ABSTRACT

The present project of degree, deploys a Proposal of Strategic Planning for the implementation of an Integrated System of Management of the Quality and Environment in the Residence to the Care of the Elderly "My Sweet Home", this is an establishment that offers services of care of the Elderly. The project begins with a survey of information on the current situation of the organization, a Theoretical Framework and a methodological framework are presented, from which the results will be obtained, which in the first instance constitute the External and Internal Context of the organization, for this analysis the tools Pestel Matrix and Porter Forces have been used for external analysis and a value chain is established for internal analysis, with these results are defined aspects of the Perspectives established by the Balance Scorecard that are Financial, Customers, Processes and Learning and Growth, priorities are established, strategic objectives, action and outcome indicators and initiatives that were collected in one of the most useful tools to determine strategies , this is the Strategic Map. Finally, the Proposal for a Strategic Planning is presented, which is composed of the Mission, Vision and Values of the company, and collect in a matrix the objectives related to the initiatives, the indicators and establishing compliance deadlines, in order for the company to implement an Integrated Management System that allows it to improve the quality of its services. Its environmental management and achieve growth in financial terms.

Key words: Management, Quality, Environmental Responsibility, Strategy.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
INDICE DE CUADROS.....	xii
INDICE DE FIGURAS	xiii
INDICE DE ANEXOS	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO	4
1. ENTIDAD.....	4
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
1.2 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.....	5
1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL.....	6
1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA	6
1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	7
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVO GENERAL.....	11
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	11
6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO.....	12

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
1. ESTADO DEL ARTE	15
2. BASES TEÓRICAS	19
2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
2.1.2. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	22
2.1.2.1. ANÁLISIS PESTEL.....	22
2.1.3. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO ...	24
2.1.3.1. FUERZAS DE PORTER	24
2.1.4. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS.....	27
2.1.4.1. CADENA DE VALOR.....	27
2.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	29
2.2.1. MAPA ESTRATÉGICO.....	29
2.2.2. PERSPECTIVAS BALANCE SCORD CARD	30
2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	32
2.3.1. NORMA ISO 9001-2015	33
2.4. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL.....	35
2.4.1. NORMA ISO 14001-2015	35
2.5 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	40
1. TIPO DE PROYECTO	40
2. DISEÑO DEL PROYECTO.....	41
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	42

4. METODOLOGÍA.....	43
4.1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS	44
4.1.1. IDENTIFICAR LOS FACTORES DEL ENTORNO GENERAL	44
4.1.1.1. MATRIZ PESTEL	44
4.1.2. IDENTIFICAR FACTORES DEL MICRO ENTORNO.....	45
4.1.2.1. DIAGRAMA FUERZAS DE PORTER	45
4.1.3. IDENTIFICAR FACTORES INTERNOS.....	46
4.1.3.1. CADENA DE VALOR.....	46
4.2. FORMULAR ESTRATEGIAS.....	47
4.2.1. DEFINIR CUATRO PERSPECTIVAS	47
4.2.2. DEFINIR PRIORIDADES.....	47
4.2.3. DEFINIR OBJETIVOS COMERCIALES.....	47
4.2.4. DESCRIBIR EL RAZONAMIENTO	48
4.2.5. DEFINIR MÉTRICAS DE RESULTADOS	48
4.2.6. DEFINIR INICIATIVAS	48
4.2.7. MAPA ESTRATÉGICO.....	48
4.3. REALIZAR LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ..	49
4.3.1. DEFINIR LA ESTRATEGIA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES	50
4.3.2. DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	50
4.3.3. DEFINIR RECURSOS	51
4.3.4. DEFINIR PRIORIDADES.....	51
4.3.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	51
5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	51
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	52

CAPITULO IV: RESULTADOS DEL PROYECTO.....	55
1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS	55
1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DEL ENTORNO GENERAL	55
1.1.1. MATRIZ PESTEL.....	59
1.2. IDENTIFICACIÓN FACTORES DEL MICRO ENTORNO.....	62
1.2.1. DIAGRAMA DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	62
1.3. IDENTIFICAR FACTORES INTERNOS.....	64
1.3.1. CADENA DE VALOR.....	68
2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	68
2.1. DEFINIR CUATRO PERSPECTIVAS	68
2.2. DEFINIR PRIORIDADES.....	69
2.3. DEFINIR OBJETIVOS COMERCIALES.....	69
2.4. DESCRIBIR EL RAZONAMIENTO	70
2.5. DEFINIR MÉTRICAS DE RESULTADOS.....	71
2.6. DEFINIR INICIATIVAS.....	72
2.7. MAPA ESTRATÉGICO.....	73
3. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	74
3.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	74
3.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y POLÍTICA EMPRESARIAL.....	74
3.3. DEFINICIÓN DE RECURSOS	76
3.4 DEFINICIÓN DE PRIORIDADES.....	76
3.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	78
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES.....	83

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
ANEXOS	89

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Ficha Bibliográfica	43
Cuadro 2. Matriz PESTEL	44
Cuadro 3. Análisis de Actividades de la Cadena de Valor	46
Cuadro 4. Aspectos de las perspectivas	48
Cuadro 5. Prioridades	49
Cuadro 6. Objetivos estratégicos	50
Cuadro 7. Métricas de Resultados	51
Cuadro 8. Ficha Iniciativas	52
Cuadro 9. Ficha Misión Institucional	54
Cuadro 10. Ficha Visión Institucional	55
Cuadro 11. Ficha Valores	56
Cuadro 12. Fichas Recursos	57
Cuadro 13. Ficha Prioridades	58
Cuadro 14. Planificación Estratégica	58
Cuadro 15. Matriz PESTEL	66
Cuadro 16. Actividades de la cadena de valor	78
Cuadro 17. Aspectos de las Perspectivas	83
Cuadro 18. Definición de Prioridades	85
Cuadro 19. Definición de Objetivos	86
Cuadro 20. Métricas de Resultados	89
Cuadro 21. Iniciativas	91
Cuadro 22. Definición de Recursos	96
Cuadro 23. Prioridades Plan Estratégico	99
Cuadro 24. Plan Estratégico	102

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama.....	7
Figura 2. Diagrama Causa Efecto.....	9
Figura 3. Diagrama Proceso Plan Estratégico	20
Figura 4. Fuerzas de Porter	24
Figura 5. Cadena de valor	27
Figura 6. Estructura desagregada del TFG.....	42
Figura 7 Cadena de Valor.....	47
Figura 8. Mapa Estratégico.....	53
Figura 9. Fuerzas de Porter	73
Figura 10. Cadena de Valor Residencia Mi Dulce Hogar	82
Figura 11. Mapa Estratégico Residencia Mi Dulce Hogar	93

INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista a la administración general	118
Anexo B. Entrevista al personal.....	120
Anexo C. Instrumentos de Validación Análisis PESTEL.....	122
Anexo D. Fichas de registro del análisis del micro entorno	124
Anexo E. Planilla y ficha de las Fuerzas de Porter.....	128
Anexo F. Instrumentos de validación prioridades.....	131
Anexo G. Instrumentos de validación objetivos estratégicos.....	133
Anexo H. Instrumentos de validación razonamiento	136
Anexo I. Instrumentos de validación razonamiento.....	141

INTRODUCCIÓN

Actualmente las pequeñas empresas van adquiriendo importancia en las economías mundiales en especial en los países en considerados como en vías de desarrollo ya que aportan a la generación de empleo y con ello al bienestar económico, sin embargo, existen muchos aspectos alrededor de sus elementos que no han sido claramente definidos, lo cual representa un aspecto perjudicial para el desarrollo de sus actividades y las oportunidades de expansión en un entorno cada vez más competitivo y globalizado (Cardozo, Velásquez y Rodríguez, 2012, p. 1345).

En este sentido las pequeñas empresas pueden optar por acercarse o aplicar mejores prácticas en sus procesos administrativos, productivos y comerciales como la estrategia, que según Bueno (2007) “representa la utilización de los recursos de acuerdo a unas capacidades específicas para alcanzar objetivos fundamentales, teniendo en cuenta determinados condicionantes del entorno”. (p. 70).

Es así que las pequeñas empresas pueden usar la planificación estratégica para implementar elementos como un sistema integrado de gestión que le permitan competir en el mundo empresarial de una mejor manera, especialmente si esta ofrece algo intangible como es un servicio, le permitirá diferenciarse de la competencia y ofrecer a sus clientes una verdadera y positiva experiencia. El presente proyecto se proyecta en el sentido de entregarle a la pequeña empresa de servicios la oportunidad de usar estratégicamente sus recursos de tal forma que, sus clientes reciban un servicio de calidad, generando el menor impacto posible en el ambiente todo esto con un enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos, tal como lo contemplan las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015.

El presente Trabajo Final de Grado pretende plantear una planificación estratégica para la Residencia del Adulto Mayor “Mi Dulce Hogar” que sea aplicada como base para la futura implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental, el mismo que se desarrollará en cuatro capítulos.

El capítulo I, denominado Fundamentación del Proyecto, contiene esencialmente datos de la Entidad descritos en tres perspectivas, la descripción del problema con sus causas y efectos, los Objetivos del proyecto, los mismos que son un objetivo general y varios específicos, la Justificación del Proyecto y la delimitación del proyecto.

El Capítulo II, denominado Marco Teórico contiene el estado del arte o Antecedentes, es decir, una compilación de resultados de otras investigaciones relacionadas con el tema que se ha escogido para este trabajo, además contiene las bases teóricas, es decir las referencias bibliográficas que sustentan el proyecto.

El Capítulo III denominado Marco Metodológico contiene la descripción del tipo de proyecto, el diseño del proyecto, la estructura desagregada del trabajo, se incluye igualmente la metodología, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Finalmente, el Capítulo IV denominado Resultados del Proyecto, describe los resultados obtenidos con base en la Estructura Desagregada de Trabajo y la línea de trabajo seleccionada, posterior a este capítulo se encuentran las respectivas Conclusiones y Recomendaciones, así como las Referencias Bibliográficas y los Anexos.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capítulo se detallan los aspectos preliminares de la descripción de la entidad en la que se describen las perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional. Posteriormente se describe el Problema, el Proyecto, así mismo se determinan objetivos tanto el general como los específicos, se establece igualmente la justificación y delimitación, para finalmente presentar las respectivas referencias bibliográficas.

1. ENTIDAD

La Residencia al cuidado del Adulto Mayor “Mi Dulce Hogar” es una entidad escogida para el desarrollo del proyecto, en la cual se realizarán los respectivos estudios que permitirán determinar tanto la situación actual como las posibles alternativas.

Los puntos determinados en esta fase son en primer lugar una descripción de la organización objeto de estudio. Residencia “Mi Dulce Hogar” es un establecimiento dedicado a los cuidados especializados de enfermería para adultos mayores que no necesitan permanecer en un hospital pero que si necesitan cuidados especiales. Cuenta con personal de enfermería disponible las 24 horas, realizando con los adultos residentes actividades de monitoreo constante de su salud, terapia ocupacional, actividades recreativas para brindarles mejor calidad de vida.

La Residencia se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, en un sector en el que se ha identificado una alta concentración de habitantes de este segmento de la población.

1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

La Residencia al Cuidado del Adulto Mayor “Mi dulce Hogar” trabaja en la atención al adulto mayor desde el año 2011, cambiando de administración durante tres ocasiones, lo cual ha implicado un cambio de perspectiva en cada nueva administración. La administración actual lleva un periodo de dos años, que llega con una nueva perspectiva de brindar un servicio de calidad basado en aportar a mejorar la calidad de vida de los pacientes, siendo también uno de uno de los principales retos que ha tenido que afrontar es la Pandemia por COVID, que hasta la actualidad representa una gran amenaza por las condiciones de vulnerabilidad de los pacientes.

1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

La perspectiva estratégica de la Residencia “Mi Dulce Hogar” se traduce en tres elementos importantes, además de los únicos documentados en esta organización y que se presentan a continuación:

Misión: Nuestra misión es brindar al adulto mayor una atención personalizada y de calidad, con una perspectiva integral en su cuidado y con personal altamente calificado. Nuestro objetivo principal es ofrecer un espacio seguro que garantice la calidad de vida de nuestros residentes.

Visión: Ser un establecimiento referente en la ciudad en cuanto a calidad y calidez en el servicio, innovando en la gestión en donde el bienestar del adulto mayor es la prioridad.

Valores: Calidez, Humanidad, Respeto, Honestidad, Confidencialidad, Dignidad, Seguridad.

1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL

La Residencia “Mi Dulce Hogar” ofrece sus servicios a adultos mayores, es decir a un segmento de la población desde los 60 años en adelante, que requieran cuidados especiales por su salud, pero que no requieran un

servicio hospitalario, tomando en cuenta también que el servicio se extiende también a la atención de los familiares quienes generalmente cubren los pagos mensuales, y quienes deben ser informados contantemente acerca del estado del adulto mayor.

Los clientes de la residencia, pertenecen a un segmento de la población de clase media y alta, en términos económicos.

1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA

En cuanto al proceso productivo se destacan varias etapas:

- **Contacto preliminar con los potenciales clientes:** consiste en una reunión o conversación para conseguir una visión preliminar del paciente que se convertirá en un futuro residente.
- **Diagnóstico:** Antes del ingreso a la Residencia se realiza una evaluación del estado de salud del paciente.
- **Ingreso del Residente:** para el ingreso del paciente se realiza el procedimiento legal correspondiente con los familiares en el que tanto los familiares se comprometen a cumplir con las mensualidades, mientras la Residencia a cubrir todos los cuidado y atenciones que el paciente requiera, entre estos están, servicio de enfermería 24 horas, Revisión Médica Periódica, Fisioterapia, Terapia Ocupacional y actividades recreativas, alimentación completa y balanceada, lavandería.

El proceso productivo consiste en cumplir una rutina diaria con los residentes, en donde su día empieza con una ducha, vestido, desayuno, actividades de fisioterapia o terapia ocupacional según corresponda el día, visitas de los familiares, almuerzo, siesta, actividad recreativa, fin del día en el que se les prepara para ir a la cama.

Se prepara informes diarios para los familiares con imágenes y videos de las actividades que realizan los residentes.

1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de esta empresa está definida de la siguiente manera:

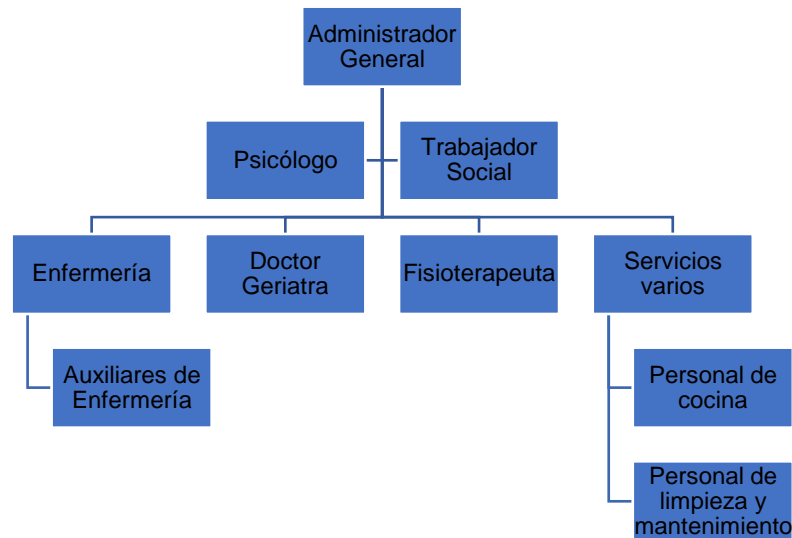


Figura 1. Organigrama

Fuente: Residencia al Cuidado del Adulto Mayor “Mi Dulce Hogar” (2020)

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La dinámica actual del mercado en el mundo exige cada vez más a las empresas a desarrollarse mediante la planificación, los procesos y el pensamiento basado en riesgos de manera que puedan estar dentro de los parámetros de competitividad cuya exigencia va en aumento. Es así que existen varios métodos que las empresas pueden usar para ir a la par en el mercado siendo uno de los más importantes la planificación estratégica.

La planificación estratégica puede verse como una actividad compleja ya que se ocupa de administrar una empresa, entendiendo como opera en un entorno competitivo, desarrollando un razonamiento de las interrelaciones implicadas para poder establecer una base que explique el éxito o fracaso del pasado y proponer acciones para alcanzar el éxito futuro (Scott, 2013, pp. 4-6).

Es imperativo mencionar que la planificación es un dinamizador de la actividad organizacional y además le brinda rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Es así que el camino o ruta estratégica cobra sentido con los sistemas de gestión, que en el caso de que confluyan, optar por integrarlos simplifica la gestión, ayuda a reducir costos y sobre todo hace más útil la aplicación de los mismos como metodologías que producen efectos favorables en cuanto a eficiencia y eficacia organizacional.

Para que la planificación estratégica funcione es necesario que la organización diseñe e implemente un marco de actuación en donde los esfuerzos que se realicen para alcanzar los objetivos no se pierdan, de esta manera esta gestión debe ser parte de un sistema como se había mencionado anteriormente, para que los procesos interrelacionados y sinérgicos dinamicen a la organización como un todo (Tejada, 2013, pp. 91).

La realidad de las empresas pequeñas en Latinoamérica es compleja ya que a pesar de que representan un importante aporte en las economías de los países, aún quedan rezagadas en ciertos aspectos ya que en su mayoría han nacido de forma empírica, por lo que se presentan problemas de acceso a financiamiento, falta de prácticas estructuradas, altos costos de operación, es por esto que se vuelve necesario proponer instrumentos para que estas mejoren sus prácticas organizacionales, estandaricen y unifiquen sus procesos de tal forma que la documentación se facilite y se puedan establecer controles internos (Tejada, 2013, pp. 96).

En este sentido, en Ecuador la realidad de las pequeñas empresas es muy parecida al resto de países de la región, estas tienen que trabajar de prisa si desean estar a la par de los grandes competidores.

Es por esto que, la Residencia al Cuidado del Adulto Mayor “Mi Dulce Hogar”, al ser una pequeña empresa de servicios de cuidado de pacientes adultos mayores, requiere mejorar su gestión en cuanto a Calidad y Medio ambiente, a través de la generación de una planificación estratégica, ya que aunque los procesos que actualmente se manejan se llevan a cabo bajo el mayor profesionalismo posible en cuanto a servicios de salud, no llegan a

estar a un mayor nivel de competitividad y por lo tanto no representan el camino esperado al desarrollo institucional.

Además, que al ser un servicio enfocado a la salud es de suma importancia que esté totalmente orientado a la calidad, así mismo se debe procurar que el impacto de las actividades productivas en el medio ambiente sea el menor posible.

A continuación, se presenta un diagrama Causa y Efecto para describir el problema que se abordará en el presente proyecto:

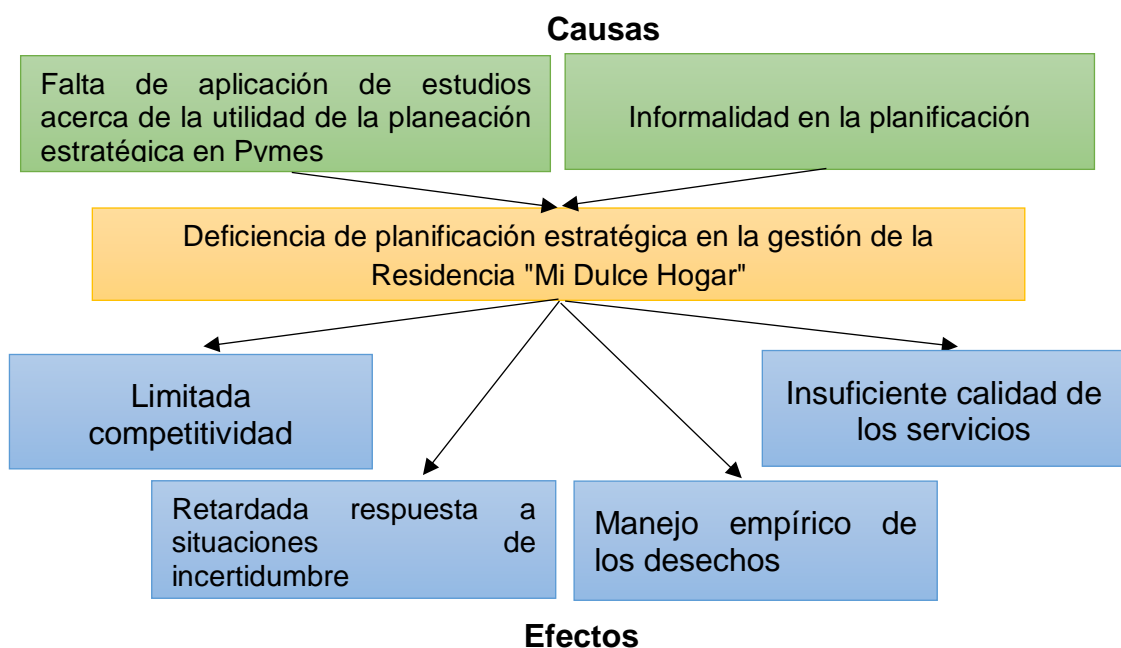


Figura 2. Diagrama Causa Efecto

Fuente: Elaboración Propia

Se ha determinado como un problema en la Residencia “Mi Dulce Hogar” la deficiencia de planificación estratégica en su gestión, ya que tanto en esta empresa como en muchas otras, las principales causas de deficiencia de planificación es la falta de aplicación de estudios acerca de la utilidad de la planeación estratégica en PYMES ya que se asume que en este tipo de empresas no se puede aplicar los instrumentos que ofrece, de la misma

manera la informalidad en la planificación es otra causa ya que se planifica sin una base teórica sino bajo la experiencia especialmente.

En este sentido, a pesar de que los profesionales que forman parte del talento humano en la Residencia “Mi Dulce Hogar” aúnan esfuerzos para brindar el mejor servicio a sus pacientes, se denota una clara deficiencia en la planificación ya que los colaboradores no identifican la utilidad que puede tener la planificación estratégica, se asume que al ser una entidad que presta un servicio, difícilmente se podrá aplicar este instrumento.

Este problema provoca efectos o consecuencias como tener una limitada capacidad de competitividad, lo cual no le permite a la Residencia “Mi Dulce Hogar” posicionarse en el mercado como desearía, así mismo la calidad de los servicios, a pesar de los esfuerzos, se vuelve insuficiente. Es una situación preocupante, también, que la respuesta a situaciones de incertidumbre se da en muchos casos de forma retardada y hasta puede ser atropellada y en cuanto al medioambiente el manejo inadecuado de los desechos se realiza en gran parte de forma empírica lo que puede provocar un impacto ambiental desfavorable.

Todo esto se pretende solventar mediante la aplicación correcta de la planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión.

3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar la planificación estratégica para la implementación del sistema integrado de gestión de calidad y medioambiente mediante el análisis de la organización y su contexto.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que permitirán conseguir el Objetivo General del presente proyectos, son los siguientes:

- Determinar las cuestiones internas y externas que condicionan la implementación del sistema Integrado de gestión de calidad y medio ambiente en la Residencia al Cuidado del Adulto Mayor “Mi Dulce Hogar”
- Formular estrategias para abordar la cuestiones internas y externas de la Residencia “Mi Dulce Hogar”.
- Realizar la propuesta de Planificación Estratégica para la implementación de un sistema de gestión integrado.

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto representa para la Residencia una oportunidad de mejorar su gestión de forma sistemática, en este sentido se expresa a continuación las diferentes dimensiones que justifican la elaboración de este proyecto.

En el aspecto práctico, la Residencia contará con un plan estratégico que contiene todas las directrices que le permitirán implementar un sistema de gestión de calidad y medio ambiente, le permitirá observar cómo se encuentra situacionalmente y las cuestiones de gestión que se tienen que cambiar o pulir para mejorar sus procesos y por ende alcanzar un desarrollo sostenible.

En el aspecto teórico, según Cuendias de Armas et al (2013) para implantar un Sistema Integrado de Gestión se requiere que la organización establezca sus procesos dentro de su alcance para que estos respondan a los propósitos de los sistemas, considerando aspectos de impacto y riesgos asociados a sus actividades, con el objetivo de sistematizar todos los procesos especialmente aquellos que son clave e intervienen con el propósito de lograr un nivel de integración en la gestión que permita aumentar la eficiencia y eficacia.

La tendencia creciente en cuanto a la integración de los sistemas de gestión en las empresas representa una forma de innovación organizacional que aprovecha las sinergias y los elementos comunes de los diferentes sistemas de gestión para que al trabajar juntos puedan favorecer la

obtención de resultados en plazos determinados y disminuyendo los esfuerzos del talento humano optimizando recursos técnicos y financieros (Bernardo, 2014).

Para Fontalvo y Morelos (2013) la implementación de sistemas de gestión contribuye a cimentar una cultura de calidad, a desarrollar acciones de apoyo e interrelación entre las áreas funcionales que coadyuvan al mejoramiento sistemático de los procesos de calidad en las empresas, permitiendo en especial a las pymes enfocarse en el logro de sus objetivos de forma sistemática.

Y finalmente en el aspecto Metodológico el presente proyecto constituye una fuente de consulta para nuevos estudiantes que busquen enfocarse en las pequeñas empresas y los beneficios que pueden traer los sistemas integrados de gestión a las mismas, de esta manera este tipo de empresas puede empezar a sobresalir con una nueva concepción de negocio, pero sobre todo de gestión sistemática.

6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

Desde el punto de vista temporal el presente proyecto se desarrollará en la Residencia al Cuidado del Adulto Mayor “Mi Dulce Hogar” que se encuentra ubicado en la ciudad de Quito en la zona Norte, calles Av. Servellón Urbina y Gabriel Araujo. En cuanto al tiempo el presente proyecto se desarrollará entre los meses de marzo y agosto del 2021.

Y, en cuanto a la delimitación teórica se tomará como referencia autores como Herrera y Alvarado (2015), Moreta (2017) que se enfocan en la importancia de la planificación estratégica en las pequeñas empresas. Es importante también considerar a los autores Fontalvo y Morelos (2013), Bernardo (2014) quienes destacan a los sistemas integrados de gestión como una herramienta indispensable en las pequeñas empresas. Además de las normas internacionales que establecen los requisitos de los sistemas de gestión: ISO 9001:2015 referente al Sistema de Gestión de la Calidad e ISO 14001:2015 referente al Sistema de Gestión Ambiental.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se tratan las bases teóricas y científicas que sustentan este proyecto, dichas bases se han adquirido de diferentes fuentes bibliográficas, digitales, documentos académicos, trabajos de grado que permitirán desarrollar la teoría que fundamenta y guía el proyecto para tener una visión de los planteamientos teóricos del problema y la metodología.

1. ESTADO DEL ARTE

En este punto, con el fin de afianzar el tema investigativo del proyecto se hace referencia a tres trabajos que permitirán compartir información, generar demanda de conocimiento y establecer comparaciones que ofrezcan la posibilidad de comprender de mejor manera el tema tratado analizando varias alternativas en torno al mismo tema.

En primer lugar se tomará como referencia el trabajo final de postgrado de los autores Mendoza, Perdomo y Villanueva (2017) de la Universidad Cooperativa de Colombia, con el tema “ Formulación De un Plan Estratégico para la Implementación De un Sistema Integrado de Gestión en el Área de Producción La Empresa INDES S.A.S., basado en la Aplicación de las Normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, En la Ciudad De Bogotá”, este trabajo plantea la formulación de un plan estratégico con el fin de estudiar las fortalezas y debilidades de la empresa para posteriormente buscar la certificación de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

El contenido de este trabajo se encuentra distribuido en seis partes que incluyen la Introducción, la Descripción del Problema, el Marco de Referencia, Metodología, Diagnóstico, Resultados, Formulación de Plan Estratégico y Conclusiones y Recomendaciones.

En primera instancia los autores hacen una descripción completa de la organización en su marco institucional y jurídico, posteriormente dentro de la

metodología usan métodos como la recolección de información y el estudio de métodos. Al realizar el diagnóstico se estudian las condiciones del sistema productivo de la empresa en cuanto al nivel de impacto y las posibles causas en cada proceso y subproceso para proceder a puntuar los incidentes que se han determinado y formular una matriz de priorización de defectos. Así mismo los autores realizan un análisis del grado de cumplimiento de las normas ISO 9001: 2015 e ISO 14001: 2015 el mismo que se ve reflejado en un diagrama de Ishikawa y Matriz FODA.

En cuanto al aporte de este trabajo al presente proyecto se enfatiza en los resultados presentados por los autores ya que presentan la Formulación de un Plan Estratégico en el que se definen las opciones estratégicas estableciendo como punto de partida los factores críticos de la organización para establecer estrategias asociadas un eje y perspectiva estratégica, se identifica el alcance del plan a través de la definición de varios componentes como la misión, visión, valores y se formulan objetivos estratégicos y políticas de actuación como resultado final.

De esta manera se ha podido identificar que los investigadores determinan que es necesario tomar como punto de partida las normas ISO, tomando en cuenta sus aspectos comunes para plantear la integración y aumentar la eficacia de la gestión, además de que expresan como conclusión que lo obtenido en esta investigación ha dado paso a mejoras y propuestas de programas en cuanto a la producción de calidad y mejora ambiental.

Como segunda referencia se ha tomado el trabajo de postgrado de los autores Barrera y Riveros (2017) de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia con el tema “Elaboración de la Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral para la empresa El Sauzalito Ltda.”

Este trabajo está dividido en tres capítulos en los cuales los investigadores determinan en el primer capítulo la descripción del problema, los objetivos, justificación y marco de referencia explicando conceptos como las matrices de la planeación estratégica, el cuadro de mando integral y los parámetros de calidad del producto terminado, así como también la

metodología con su diseño, instrumentos y fases; en el segundo capítulo presentan un diagnóstico estratégico y la matriz de planeación estratégica, y en el tercer capítulo presentan el cuadro de mando integral para finalizar con las conclusiones y recomendaciones.

Es importante destacar de este trabajo como aporte a este proyecto que los autores presentan el diagnóstico estratégico a través del análisis de fortalezas y debilidades internas de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno, es decir, a través de una matriz FODA, los autores también recogen datos obtenidos de entrevistas a la dirección de la empresa, realizan una encuesta a clientes y trabajadores que les permite detectar las falencias y fortalezas de la empresa con lo cual posteriormente proponen los componentes de la planeación estratégica como son Misión, visión, valores corporativos e incluso un organigrama más estructurado.

Además, los resultados de las entrevistas y encuestas fueron usados por los autores para construir las matrices de planeación estratégica, entre ellas la matriz de Evaluación de Factor interno en la que se califica a la organización en cuanto a los factores directivo financiero, políticas de marketing y talento humano, también han elaborado una matriz de Perfil competitivo para determinar el nivel en que se encuentra la imagen y la competitividad en comparación con tres organizaciones similares, en esta matriz también han establecido una ponderación que les permitió concluir que la empresa tiene fortaleza en la capacidad física y la implementación de equipos y herramientas.

En cuanto a Mapa Estratégico planteado en este trabajo los autores han tomado en cuenta las siguientes perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, responsabilidad social, medio ambiente llegando a la conclusión de que las estrategias que plantean en base a este mapa aumentarán la participación de la organización en el mercado fortaleciendo la imagen de la misma en la industria.

Como tercer trabajo de referencia está el trabajo de postgrado de los autores Araque y Cruz (2014) de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la tesis de postgrado tiene el tema “Planificación Estratégica de la

Empresa AICA”, esta es la empresa Agrícola industrial Cruz Araque, importadora y comercializadora de insumos agropecuarios y bienes raíces.

Los autores buscan presentar la planificación estratégica de la empresa para cinco años, a través del análisis del Microambiente con la herramienta PEST, siendo este uno de los aportes para este proyecto al representar un ejemplo del análisis del microambiente a través de un análisis de las Fuerzas de Porter.

Definen también que de los análisis internos y externos se derivan las fortalezas y debilidades con las cuales crean los cuadros MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos) y (Matriz de Evaluación de Factores Internos) MEFI para plantear un plan de acción orientado a los objetivos y la toma de decisiones.

Otro de los aportes para este proyecto es el uso que los autores le dan al Balance Scorecard de primer nivel en el que exponen las perspectivas Financiera, Cliente, Proceso y Capital Intangible, en cada una plantean estrategias que responden con objetivos, se presentan indicadores para el control de las metas, se determinan responsables y tiempos de cumplimiento y la evaluación de los puntos a ejecutarse según el cuadro de mando integral, concluyendo que la planificación estratégica aplicada le permite a la compañía utilizar mejor sus recursos ya que comprende su entorno, sus capacidades y limitaciones.

Y el cuarto trabajo a ser tomado como referencia para este proyecto pertenece a los autores Núñez y Sigcho (2015) con el tema “Diseño e Implementación del Plan Estratégico bajo la metodología de Balance Scorecard para PROSUMEL S.A.”, el trabajo está dividido en cuatro capítulos, en donde el Capítulo I se refiere a las Generalidades del trabajo de grado y de la empresa, el Capítulo II llamado Análisis Situacional, presenta un análisis externo, interno que termina en un análisis FODA presentado en matrices, el Capítulo III llamado Direccionamiento Estratégico aporta al presente proyecto direccionamientos para plantear estrategias o acciones estratégicas basadas en objetivos, principios, valores, misión.

Así mismo en el Capítulo IV los autores explican el uso del Balance Scorecard, esto también representa un aporte para este proyecto ya que se define un Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas, financiera, cliente, procesos internos y Aprendizaje en la misma se definen Indicadores que se pueden tomar como ejemplo, se establece una ponderación, responsables de ejecución y seguimiento, periodicidad y metas.

En el trabajo los autores presentan también una matriz con indicadores de gestión por perspectiva con sus respectivas ponderaciones según las metas establecidas, para terminar con el Mapa estratégico, cuyas estrategias establecidas serán analizadas en cuanto a impacto y factibilidad, en este sentido el aporte de este trabajo es la aplicación que los autores hacen del Balance Scorecard, para definir objetivos, estrategias, el monitoreo y control del cumplimiento de los mismos que posteriormente puede convertirse en proyectos de desarrollo.

2. BASES TEÓRICAS

En este punto del proyecto se presenta el desarrollo de algunos aspectos generales del tema que se está abordando, se presenta un conjunto de conceptos tomados de diversas fuentes bibliográficas que constituyen un punto de vista o enfoque que permitirán explicar al lector el tema y problema planteado para un mejor entendimiento y acercamiento al proyecto.

2.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia se define como un proceso orientador que proporciona lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos y las políticas que orientaran la administración, las mismas que deben influir en la conducta del personal dentro de la organización y mejorar la competitividad laboral. Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la estrategia equivale a determinar la misión de una empresa, así como los cursos de acción y asignación de recursos para lograr los fines planteados.

Un proceso de gestión está marcado por períodos, concebidos de diferentes maneras, con una coacción repetitiva o cíclica, siendo recurrentes para cada problema en el proceso de cambio situacional, es así que en la búsqueda de la eficacia en un mercado global cada vez más competitivo las empresas actualmente tienen como requisito organizacional herramientas y estrategias que forman parte de la planeación estratégica (García, y otros, 2017, p.18).

La planeación estratégica como un instrumento de gestión tiene como finalidad orientar las acciones que la organización busca llevar a cabo para dirigirla a un futuro deseado y óptimo. Es importante resaltar que la planeación es un proceso orientado a facilitar la toma de decisiones al identificar de forma anticipada los cambios externos e internos para identificar respuestas de forma rápida y que el impacto sorpresa de los imprevistos sea el menor posible.

El proceso de planificación estratégica se compone de pasos como:

- Organización del Proceso. – en este paso se toma la decisión de planificar en base a la identidad la empresa.
- Análisis Estratégico. – en este paso se realiza un análisis de los grupos de interés, análisis de los valores y un análisis interno y externo.
- Formulación estratégica. – en este paso se define a dónde se quiere llegar y lo que se tiene que hacer para lograrlo, así se determina Misión, Visión, objetivos, estrategias, plan estratégico.
- Implementación de estrategias. – en este paso se define lo que se tiene que hacer aplicar las estrategias.
- Control estratégico. – este punto refiere a los mecanismos de seguimiento y evaluación de lo que se está haciendo.

En términos metodológicos se puede describir el proceso de la siguiente manera:



Figura 3. Diagrama Proceso Plan Estratégico

Fuente: Stella International Foundation (22/05/2021)

Es así que según Stella International Foundation (22/05/2021) la planeación estratégica parte del análisis de la situación actual o inicial de la organización que se pretende transformar, en ocasiones se compone de una serie de problemas o necesidades que se pueden tomar como debilidades que se busca resolver, aunque también se pueden encontrar oportunidades que conviene aprovechar, con esto se configura un escenario de mejora desde los objetivos más generales hasta los productos o servicios a entregarse.

2.1.2. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El análisis del macro entorno es importante para conocer las variables y factores que podrían afectar el desempeño, desenvolvimiento y actividades de la organización, las mismas que pueden representar oportunidades o amenazas (Sandoval, 2012, p. 14).

El macroentorno está configurado por fuerzas externas y no controlables, es decir que existen independientemente de la relación que tengan con la organización y se compone de los aspectos demográficos, económicos,

socioculturales, medioambientales, tecnológicos, políticos, legales que pueden condicionar la actuación empresarial (Asturias, 2016, p. 6).

2.1.2.1. ANÁLISIS PESTEL

Este tipo de análisis es fundamental para entender el entorno de la organización y la forma en que esta puede verse afectada, con el fin de saber cómo reaccionar o desenvolverse frente a las diferentes situaciones.

Esta es una herramienta utilizada por las organizaciones para comprender la evolución de los mercados, así como las dificultades y retos a los que se puede enfrentar, tiene varias ventajas respecto a otros métodos, una de ellas es la flexibilidad ya que sirve para todo tipo de empresas sean grandes o pequeñas y de cualquier sector en el que se encuentren (Pérez, 2019, p. 13).

El análisis como lo menciona Betancourt (2018) se realiza a los factores externos que son:

- **Políticos.** – permite evaluar la forma en que la intervención del gobierno puede afectar a la empresa, se evalúan aspectos como los cambios de gobierno, la política fiscal, subsidios, guerras y conflictos, cambios en la legislación, tratados comerciales y sus modificaciones, acuerdos internacionales, movimientos políticos. Este tipo de análisis le permite a la empresa identificar estrategias hacia los políticos en el sentido de las leyes que puedan plantearse incluso en cuanto a los impuestos que puedan generarse.
- **Económicos.** – se evalúan las formas en las que el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar a la empresa, se evalúan aspectos como las tasas de empleo, ciclos económicos, PIB, impuestos, inflación, decisiones económicas de otros gobiernos, tendencias en canales de distribución, déficit gubernamental, índice de confianza del consumidor. Este análisis se debe tomar en cuenta para definir los objetivos especialmente económicos de las empresas

- Socioculturales. – se evalúan factores relacionados con la cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias de la población. Entre los factores que se evalúan en este contexto están el nivel de educación, patrones de compra, creencias, religiones, opinión de los clientes, percepción de los medios de información, cambios en el estilo de vida, cambios en el nivel de ingresos, rangos de edad.
- Tecnológicos. – los avances tecnológicos son fundamentales en los mercados actuales, ya que todos los sectores se pueden beneficiar de ello, mucho más si la empresa está consciente del tipo de tecnologías que le pueden brindar beneficios. Entre los factores a evaluar en este contexto están la maquinaria o dispositivos tecnológicos, reemplazo de la tecnología, software, internet, incentivos por uso de tecnologías.
- Ecológicos. – se evalúan la forma en la que el medioambiente puede afectar a la organización o a su vez verse afectado por la misma. Se evalúan factores como el cambio climático, el consumo de recursos, reciclaje, contaminación, políticas medioambientales, riesgos naturales.
- Legales. – la ley es un factor con gran influencia en las empresas ya que estas deben someterse a lo que establezcan las leyes, es decir cumplir y acoplarse a los cambios constantes que puedan sufrir, en este sentido se evalúan factores como la propiedad intelectual, salud y seguridad laboral, regulación de sectores, leyes de protección, licencias o permisos.

2.1.3. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno de una empresa está conformado por todos aquellos factores y fuerzas que tienen una influencia puntual en la misma, se hace referencia al microentorno externo, el escenario más próximo en el que entran en juego las consideraciones relativas a la competencia, proveedores e intermediarios. Este análisis se dirige a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a sus competidores y a las exigencias de evolución del mercado.

2.1.3.1. FUERZAS DE PORTER

Tomando en cuenta que la esencia de la formulación de una estrategia, especialmente competitiva, se basa en la relación de la empresa con su ambiente, especialmente de los aspectos clave como el sector industrial en el cual compete.

Para Porter (2008) la comprensión de las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad de un sector por lo que brinda la posibilidad de anticiparse a la competencia e influir en el largo plazo, en este sentido comprender la estructura de un sector es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.

Es importante mencionar en primer lugar que las cinco fuerzas que intervienen se basan en los principales elementos del mercado, y son:

- Competidores Directos. – hace referencia a las empresas que ofrecen el mismo producto o servicio.
- Clientes. – son los compradores o consumidores del bien o servicio
- Proveedores. – Son las empresas que suministran lo necesario para el producto o servicio final a los productores del sector
- Productos Sustitutos. – son productos que pueden cubrir las mismas necesidades y que existen actualmente en el mercado
- Competidores Potenciales. – son las empresas con capacidad de entrar a competir en la industria.

En este sentido las cinco fuerzas que dan forma a la competencia o las fuerzas de Porter son las siguientes:



Figura 4. Fuerzas de Porter

Fuente: Porter (2008)

- Amenaza de entrada. – los nuevos entrantes introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación en el mercado, esto hace que ejerzan presión en los precios, costos y la tasa de inversión, pueden apalancar capacidades ya existentes.

Los nuevos entrantes ponen límites a la rentabilidad potencial de un sector, por ejemplo, cuando la amenaza es alta las organizaciones ya establecidas deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión. Así mismo esta amenaza depende de las barreras de entrada, estas pueden ser altas o bajas y van a acompañadas de la reacción de las empresas ya establecidas. En cuanto a las barreras de entrada se pueden mencionar algunas fuentes como son economías de escala en el lado de la oferta, beneficios de escala en el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de las empresas establecidas, acceso desigual a los canales de distribución, políticas gubernamentales.

- El poder de los proveedores. – al hablar de los proveedores es importante mencionar que aquellos que son poderosos capturan una gran parte del valor para sí mismos pueden definir los precios, restringen la calidad incluso, este tipo de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.

- El Poder de los compradores. – cuando los clientes o compradores son poderosos tienen la capacidad de capturar más valor ya que obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad y mejor servicio, de esta manera hacen que las empresas del sector se enfrenten. Existen varios grupos de clientes con poder de negociación como los compradores que consumen en volúmenes grandes en relación con el tamaño del proveedor, otro caso que se puede dar es que los productos sean estandarizados y no se diferencien entre sí, los compradores asumen pocos costos por cambiar de proveedor, los compradores pueden fabricar los productos por sí mismos.
- Amenaza de los sustitutos. – los productos sustitutos cumplen la misma función, aunque de distinta forma, la rentabilidad se ve afectada cuando esta amenaza es alta, lo cual puede suceder si el sustituto ofrece un atractivo precio y desempeño con respecto al producto y cuando el costo por cambiar al sustituto es bajo.
- Rivalidad entre competidores existentes. – esta rivalidad adopta muchas formas como descuentos en los precios, promociones, lanzamientos, la mejora del producto o servicio, en este sentido la competencia se vuelve más intensa cuando los competidores son varios y similares en tamaño, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas, los rivales aspiran a ser líderes, la rivalidad se enfoca en torno al precio (Porter, 2008, pp. 2-8).

2.1.4. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

El análisis interno de la empresa consiste en mirar hacia el interior de la organización con el propósito de identificar los recursos y capacidades que representan fortalezas, así como identificar los posibles puntos que puedan representar debilidades.

Los puntos fuertes son aquellos en los que la organización tiene una superioridad frente a sus competidores, mientras que los puntos débiles son aquellos en los que la empresa es vulnerable frente a la competencia.

En este sentido se pueden utilizar análisis de los recursos y capacidades tomando en cuenta que estos son la fuente de la ventaja competitiva, ya que constituyen los componentes de los procesos y las aptitudes para integrar los diferentes recursos (IICA, 2018).

2.1.4.1. CADENA DE VALOR

Reconocer lo que hace la empresa o lo que sería capaz de hacer mejor que la competencia le permite a la vez identificar las fortalezas como competencias centrales, los recursos y capacidades otorgan ventaja competitiva para obtener mayores ganancias y asegurar la permanencia en el mercado.

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para el consumidor, en este sentido una de las técnicas para obtener ventaja competitiva a través del análisis interno de la organización es el análisis de la cadena de valor, este modelo permite representar de manera sistemática el conjunto de actividades de la organización y facilita la comprensión de la estrategia organizacional.

La cadena de valor de Porter tiene una perspectiva interna, se centra en la empresa con una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que se agrupan como actividades de apoyo, enfatiza las interrelaciones de la organización con sus proveedores y clientes.

Así la cadena de valor consiste en actividades de valor y de margen, siendo las actividades de valor las actividades distintas física y tecnológicamente, es decir, la que le permiten a la empresa crear un producto valioso para sus compradores, por su parte el margen se define como la diferencia entre el valor total y los costos totales en los que incurre la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Las

actividades de valor a su vez pueden dividirse en dos tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias. - están implicadas en la creación del producto, la venta y la asistencia post venta, pueden dividirse en cinco categorías que son logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas.

Las actividades de apoyo. – sustentan a las actividades primarias proporcionan insumos, tecnologías, recursos humanos, algunas actividades pueden apoyar a ciertas actividades primarias o a la cadena completa como por ejemplo la infraestructura (Porter, 2015) .

La cadena de valor se representa en el siguiente gráfico:



Figura 5. Cadena de valor

Fuente: Porter (2015)

2.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Para empezar a tratar el tema de estrategia organizacional es indispensable enfatizar en que las organizaciones se crean para alcanzar algún objetivo, generalmente definido por la alta dirección quien se encarga de administrar la organización, mediante la definición de metas y estrategias.

En un principio autores como Ansoff (1987) definían a la estrategia organizacional como un proceso de formulación abstracta que puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización, pero este concepto ha evolucionado para David (2003) la

estrategia es el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización que le permiten alcanzar los objetivos, en este sentido se fundamenta en la determinación de la misión, así como en la filosofía de su existencia y la detección del comportamiento del entorno y las dinámicas de la industria (Noguera, Barbosa, y Castro, 2014, pp. 154-158) .

Es fundamental mencionar que la estrategia organizacional concibe a la organización como un todo, se enfoca al alcance y la asignación de recursos ya que proviene del más alto nivel de la organización es decir desde donde se tiene una visión más global de la misma.

2.2.1 MAPA ESTRATÉGICO

Los mapas estratégicos son herramientas que proporcionan una visión de la estrategia de una organización con un lenguaje para describirla, es decir, una descripción gráfica de la estrategia.

El concepto fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton y fue introducido en primer lugar como parte del Balance Scorecard, para representar las relaciones causa efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia, sirven para ilustrar la interacción de las cuatro dimensiones del BSC, de la siguiente forma:

- Los resultados financieros se consiguen cuando los clientes están satisfechos, la perspectiva financiera depende de la perspectiva del cliente
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y fidelización de clientes, es decir guarda relación con la perspectiva de los procesos.
- Los procesos internos son el engranaje para la construcción de la propuesta de valor, pero funcionan con el respaldo de los activos intangibles.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe identificar las tareas del recurso humano, la tecnología y la cultura organizacional adecuada

para apoyar los procesos y la creación de valor, para poder cumplir los objetivos financieros.

Pasos para crear un mapa estratégico:

1. Definir los aspectos de las perspectivas: las perspectivas pueden variar dependiendo de lo que establezca la empresa como misión, pero en general son Financiera, Clientes, Procesos, y Aprendizaje y crecimiento.
2. Definir prioridades estratégicas. Objetivos de nivel superior, se puede considerar como objetivos de nivel superior; normalmente, hay tres objetivos principales que son servir mejor a los clientes, mejorar las operaciones, mejorar el producto.
3. Definir objetivos de Objetivos estratégicos: son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que una organización pretende alcanzar a largo plazo
4. Describir el razonamiento sobre los objetivos: es un conjunto de razones por las que usted decidió elegir los objetivos.
5. Definir métricas de actuación y resultado: el rendimiento se puede medir con indicadores de actuación y de resultado, comprender la diferencia entre estos dos es indispensable para una medición exitosa. Es así que una de las diferencias radica en que los indicadores relacionados con los factores de éxito del objetivo, son los indicadores de actuación; mientras que, los indicadores relacionados con los resultados del objetivo son justamente los de indicadores de resultado. Para definirlos se puede hacer un análisis de causa y efecto, comprender los factores de éxito, comprender los resultados deseados, cuantificar y medir, para esto es importante centrarse en el contexto empresarial específico, identificar las partes interesadas para ese contexto y pensar en la forma en que las partes interesadas perciben el valor del producto o servicio.
6. Definir iniciativas o planes de acción: Las iniciativas son los planes de acción de alto nivel que explican cómo se ejecutará la estrategia

2.2.2 PERSPECTIVAS BALANCE SCORECARD

El Balance Scorecard se visualiza de una manera que va más allá del ámbito financiero tienen en cuenta la orientación de los clientes con respecto a la organización vinculando la medición de la estrategia planteada. En este sentido, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros, es decir, las perspectivas del BSC pueden ser consideradas de forma simultánea, con la posibilidad de establecer una cadena de causa y efecto, lo cual permitirá que los resultados de los indicadores que se vayan obteniendo progresivamente puedan ser ajustados en las palancas de valor para cumplir las metas superiores (Alveiro, 2011).

- Perspectiva Financiera. – está orientada a crear valor para los accionistas con altos índices de rentabilidad, garantía de desarrollo y mantenimiento del negocio, beneficio, retorno de capital. Tiene como intención la medición de los resultados alcanzados por lo que incluye algunos objetivos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos, mejorar la eficiencia de las operaciones. En este punto el balance Scorecard requiere contar con la historia de la estrategia, empezando por lo objetivos financieros a largo plazo para vincularlos con las acciones que deben realizarse con los procesos de los clientes, internos y finalmente con los empleados para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.
- Perspectiva de cliente. - está orientada a los clientes, por lo que el logro de los objetivos planteados para esta perspectiva dependerá de la generación de los ingresos y la generación de valor reflejado en la perspectiva financiera, esto porque es importante conocer qué imagen tienen los clientes de la organización, considerar la relación costo – beneficio y la capacidad de penetración en el mercado para proyectar los logros en el mercado. La propuesta de valor en esta perspectiva, debe cumplir con las expectativas de calidad, precio, relaciones e imagen, ya que en la actualidad los clientes se han convertido en el eje de cualquier

tipo de organización, por lo que sus procesos deben tomar en cuenta el punto de vista del cliente.

- Perspectiva de procesos internos. – en esta perspectiva se pueden identificar los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de los que depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes. Es necesario que como punto de partida de esta perspectiva se desarrolle una cadena de valor ya que a partir de esta pueden establecerse los objetivos, indicadores palancas de valor e iniciativas relacionadas, esta revisión de la cadena debe plantear la posibilidad de un rediseño e innovación de los procesos y actividades que promuevan el mejoramiento continuo, la rotación y capacitación del personal, ya que otra de las pretensiones de esta perspectiva es la identificación de las habilidades en el trabajo en equipo.

Así mismo los indicadores no deben ser genéricos y pueden estar asociados a los procesos, por ejemplo, niveles de producción, costos de desperdicio, beneficios del mejoramiento continuo.

- Perspectiva de aprendizaje. – Esta perspectiva está orientada a los objetivos e indicadores que son el motor de desempeño de la organización, refleja la capacidad de adaptación a los cambios y mejoras, es decir que se refiere a la competencia del recurso humanos, la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica y la cultura organizacional.

Es común que en la focalización hacia los objetivos financieros los directivos desmejoren la preparación de las capacidades futuras de los miembros de la organización, la tecnología y los procesos, es por esto que esta perspectiva refuerza ese valor de invertir para crear un valor futuro, tanto en las áreas tradicionales de crecimiento como en aquellas que son importantes para responder a las nuevas realidades.

Los indicadores que pueden establecerse en esta perspectiva son por ejemplo el Desarrollo de competencias clave, ciclo de toma de decisiones

calve, disponibilidad y uso de información estratégica, satisfacción del personal, clima organizacional.

2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La creciente tendencia a la globalización de la economía y el comercio internacional, así como el desarrollo de la tecnología ha elevado considerablemente el papel de la calidad como factor determinante en los procesos de producción y los servicios. Lo que se busca es elevar la calidad al menos costo posible con el fin de obtener altos índices de productividad y eficiencia y con esto la competitividad.

En este contexto la empresa contemporánea no solo busca la eficiencia de sus procesos sino la eficacia de su gestión, para lo cual están los sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2015 que contiene una serie de requisitos aplicables a cualquier organización con enfoque de eficacia y eficiencia (González y González, 2008).

El sistema de gestión de calidad es una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño organizacional en termino de calidad y satisfacción social en la producción y prestación de servicios.

2.3.1. NORMA ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2015 especifica los requisitos a cumplir en un sistema de gestión de calidad, que a empresas utilizan internamente para certificarse o con otros fines, su objetivo primordial es diseñar un sistema de gestión de calidad eficaz que permita dar cumplimiento a los requisitos, especificaciones y necesidades del cliente (González y Arciniegas, 2016).

La Organización Internacional de Normalización ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización que preparan normas internacionales a través de comités técnicos.

Según la Organización Internacional de Normalización (2015) esta norma promueve la adopción de un enfoque a procesos en el momento de desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. Este enfoque le da a la organización la posibilidad de controlar las interrelaciones entre los procesos del sistema para mejorar el desempeño global, es así que la gestión de los procesos y el sistema puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir los resultados no deseados.

- **Ciclo PHVA: Planificar- Hacer- Verificar- Actuar**

Este ciclo puede aplicarse a todos los procesos y en el caso del sistema de gestión de la calidad puede aplicarse como un todo, de hecho los capítulos del 4 al 10 de la norma ISO pueden agruparse en el sentido de este ciclo, en donde Planificar se refiere a establecer los objetivos del sistema y sus procesos, los recursos, requisitos de los clientes y abordar los riesgos y oportunidades, Hacer se refiere a implementar lo planificado, Verificar se refiere a realizar el seguimiento y medición de los procesos, productos y servicios, y Actuar se refiere a tomar acciones para mejorar el desempeño de ser necesario

- **Pensamiento basado en riesgos**

Es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz, se refiere a llevar a cabo acciones preventivas para eliminar las no conformidades potenciales y tomar acciones para enfrentar los efectos de las no conformidades y prevenir su recurrencia. Esta norma establece implementar acciones para abordar los riesgos y oportunidades, para establecer una base que aumente la eficacia del sistema de gestión de la calidad y alcanzar mejores resultados previniendo los efectos negativos.

Requisitos de la Norma. - Todos los requisitos de esta norma son genéricos, es decir que pretenden ser aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o los servicios y productos suministrados. Estos son:

- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Apoyo
- Operación
- Evaluación del desempeño
- Mejora

2.4. SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

La importancia de la protección del medio ambiente es una tendencia creciente en la conciencia social actual, es así que los consumidores ejercen presión en las instituciones para que ninguna organización permanezca ajena a la incorporación del factor medioambiental en las actividades de gestión de la organización.

Un sistema de gestión ambiental es la parte de la gestión en la que la organización desarrolla e implementa su política ambiental como una intención de la misma con respecto al medioambiental, mediante la gestión de las actividades que pueden interactuar con los aspectos medio ambientales. Este sistema provee métodos documentales y organizativos que permiten el cumplimiento de los requisitos legales y los objetivos ambientales a través del tiempo, al mismo tiempo de que promueve la mejora continua de ambos el sistema y los aspectos ambientales, mediante un proceso de planificación, implementación, operación y verificación (Díaz, 2015).

2.4.1 NORMA ISO 14001:2015

Según la Organización Internacional de Normalización (2015) la norma ISO 14001:2015 proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger al medioambiente al responder a los cambios en las condiciones

ambientales guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas, en esta norma se especifican los requisitos para establecer un sistema de gestión ambiental eficiente, además de establecer un enfoque sistémico para que la gerencia tenga la información suficiente para el largo plazo.

La norma establece que el éxito de un sistema de gestión ambiental depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización, bajo el liderazgo de la alta dirección, en este sentido se basa en prevenir y mitigar los impactos ambientales, abordar eficazmente sus riesgos y oportunidades, en este sentido también es importante recalcar en el nivel de detalle y complejidad del sistema de gestión ambiental variará de acuerdo al contexto de la organización, el alcance del sistema, los requisitos legales y la naturaleza de sus actividades, productos y servicios

Esta norma también se basa en el modelo PHVA, en donde la fase de Planificar está dirigida a establecer los objetivos ambientales y los procesos necesarios para generar resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización, la Fase Hacer, se refiere a implementar dichos procesos, la fase Verificar significa realizar el seguimiento y medición de los procesos respecto a la política ambiental e informar los resultados y la fase Actuar sostiene emprender acciones de mejora continua.

La norma contiene requisitos utilizados para evaluar la conformidad, con el propósito de realizar una autodeterminación, buscar la confirmación de su conformidad por las partes interesadas en la organización, buscar la confirmación de su autodeclaración por una parte externa a la organización y buscar la certificación de su sistema de gestión ambiental. Es así que se establecen los siguientes requisitos:

- Contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación
- Apoyo
- Operación
- Evaluación del desempeño
- Mejora

2.5 SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

La aplicación de los sistemas de gestión basados en normas internacionales ha tenido gran aceptación como vía para cumplir con los requisitos de los clientes y mejorar el desempeño de las organizaciones, la implementación de estos sistemas ha promovido el uso de un lenguaje común para las diferentes actividades y procesos, a la vez que ha permitido incrementar la productividad y el control de las operaciones, así como definir sistemáticamente las necesidades de las partes interesadas y facilitar el acceso a los mercados donde el uso de sistemas de gestión es obligatorio.

La Institución Británica de Normalización o BSI según sus siglas en inglés elaboró una Especificación de Acceso Público llamada PAS 99, ya que antes de esta no se disponía de ninguna especificación de requisitos para sistemas de gestión integrados por lo cual se hizo necesario contar con un documento de referencia para la implementación de una gestión integrada real y eficaz. PAS 99 está diseñada para ser utilizada en combinación con especificaciones y normas del sistema de gestión ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 y/o OHSAS 18001, aplica para todos los tamaños y tipos de organización, además de que es una especificación de requisitos para sistemas integrados de gestión por lo que es auditable y certificable, considera requisitos comunes para los sistemas de gestión de gestión que determina la guía ISO 72, incluye el modelo PHVA y busca que las organizaciones con más un sistema de gestión enfoquen sus operaciones de forma más eficaz (Miguel, 2013).

La tendencia a la integración de varios sistemas de gestión es creciente especialmente los de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo, permitiendo a las empresas gestionar de mejor manera sus procesos y brindar mejores productos y servicios, además del impacto económico significativo que se manifiesta en la armonización de los criterios en cuanto a responsabilidades, organización, medición y seguimiento de los procesos a través de la integración, simplificación y optimización de la documentación del sistema, mejorando así la capacidad de reacción frente a

las nuevas necesidades o expectativas de las partes interesadas para lograr una respuesta más integral.

Además, otra de las ventajas es que minimizan las distorsiones al asignar recursos en sistemas separados y con esto se alcanza mayor eficiencia en la toma de decisiones por parte de la dirección al darle una visión global, pero sobre todo interrelacionada de los sistemas (Antúnez, 2016).



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El Marco metodológico permite descubrir los supuestos del estudio para reconstruir datos a partir de los conceptos teóricos, sirve para responder al “como” de la investigación, en este sentido, se expone el tipo de datos que se requiere para dar respuesta a los objetivos.

En el presente capítulo se da a conocer el tipo y diseño del proyecto, los mismos que explican la metodología que se podrá utilizar de acuerdo a su clasificación, se presenta la Estructura Desagregada de Trabajo, en la que se exponen las actividades relacionadas con cada objetivo específico y a partir de esto se describe la metodología a utilizarse para cumplir con cada entregable, para finalizar con las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos.

1. TIPO DE PROYECTO

El presente proyecto corresponde a una investigación de tipo Descriptiva, ya que este tipo de investigaciones sirven para analizar la forma en que se manifiesta un fenómeno y sus componentes, detallándolo a través de la medición de uno o más de sus atributos. Se trata de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, así como su interrelación.

En este tipo de estudio el conocimiento tiene mayor profundidad, siendo el propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, de esta manera se establecen las características demográficas de las unidades investigadas, se identifican formas de conducta, actitudes de las personas que hacen parte de la investigación, se establecen comportamientos concretos y se descubren y comprueban la posible asociación de las variables de investigación (Behar, 2008).

La investigación descriptiva es un tipo de investigación muy popular, especialmente utilizado en trabajo de pregrado y maestrías, ya que son

estudios de carácter eminentemente descriptivo, en los que se muestra, reseña o identifica hechos o situaciones, características del objeto de estudio, de igual manera se refiere al diseño de productos, modelos o guías. Es un tipo de investigación de nivel básico, es decir se convierte en la base de otros tipos de investigación y se soporta especialmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Además, el proyecto está enmarcado en el tipo de investigación según el objeto de estudio aplicada o también llamada utilitaria, ya que en esta se plantean problemas concretos que requieren soluciones inmediatas, es decir, tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción, puede aportar nuevos hechos que incluso pueden ser útiles para las teorías. Igualmente cabe destacar que este tipo de investigación concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales y destina sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantea la sociedad (Bernal, 2010).

Este tipo de estudios científicos está orientado a resolver problemas de la vida cotidiana o controlar situaciones prácticas, incluye los esfuerzos sistemáticos y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones, es así que se puede concebir a la investigación aplicada para la innovación técnica, artesanal e industrial. En la investigación aplicada, al igual que en otros enfoques requiere de un marco teórico, que significa la selección de una teoría que se expone con sus conceptos centrales y sus rasgos contextuales acordes a la situación problema identificada (Vargas, 2009).

2. DISEÑO DEL PROYECTO

En cuanto al diseño del proyecto, corresponde aplicar el tipo de campo, cuya finalidad es recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Según Cajal (2018) una investigación de campo es aquella en la cual el investigador se traslada hasta el sitio donde ocurren los hechos o fenómenos que desea estudiar con el propósito de recolectar información útil para su investigación, este tipo de

investigación le brinda al investigador la posibilidad de tener una comprensión más amplia de los datos obtenidos, ya que obtiene los datos de primera mano es decir de las condiciones reales.

Para complementar el diseño de la investigación también es de tipo No Experimental ya que el investigador observa los fenómenos que ocurren tal como se dan naturalmente y no interviene en su desarrollo, esto quiere decir que el investigador no genera ninguna situación, solo observa las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente, no hay manipulación intencional ni asignación al azar. En este sentido, este tipo de investigación se centra en analizar el nivel o modalidad de una o diversas variables en un momento dado, se evalúa una situación, comunidad, evento o contexto en un punto del tiempo, se determina la relación entre un conjunto de variables en un momento (Sampieri, Fernández y Baptista, 2014).

3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

En este apartado se presenta la Estructura Desagregada de Trabajo, con el fin de mostrar en forma gráfica la distribución y descripción de las actividades que permitirán cumplir con los objetivos planteados para este proyecto, en este sentido las actividades propuestas serán evidenciadas en los respectivos entregables que se han determinado para este proyecto.



Figura 6. Estructura desagregada del TFG

Fuente: Elaboración Propia

4. METODOLOGÍA

La metodología en un proyecto constituye una guía definida en un conjunto de técnicas y procedimientos a aplicarse de manera ordenada y sistemática, en esta etapa se divide la realización de las actividades para obtener el resultado del proyecto, este es el momento en el que se muestra el conjunto de técnicas y métodos que se emplearán para llevar a cabo las tareas vinculadas a la investigación.

4.1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

En este punto se determinan los asuntos que se encuentran fuera de la organización, en su entorno y que pueden influir en la misma, además de los asuntos que ocurren al interior de la empresa, como el personal, los recursos y los procesos.

4.1.1. IDENTIFICAR LOS FACTORES DEL ENTORNO GENERAL

Para identificar los factores del entorno general se realizará una revisión documental de fuentes bibliográficas y sitios web oficiales, especialmente de la información publicada por el gobierno en cuanto a población, economía, normativa legal y medio ambiente. Para registrar la información obtenida se utilizará la siguiente ficha bibliográfica.

Cuadro 1

Ficha Bibliográfica

FICHA BIBLIOGRÁFICA	
Número de ficha:	
Archivo:	
Libro – Revista – Sitio Web:	
Año:	URL:
Tipo:	Edición:
Autor:	
Resumen:	

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.1. MATRIZ PESTEL

A partir de la información encontrada en el punto anterior se presentará un Matriz PESTEL, en la que a través de reunión de expertos se determinará en un consenso las respectivas denominaciones para el tiempo de incidencia, los diferentes tipos de impacto en los que se clasificará cada factor, esto se registrará en una planilla de pauta preliminar presentada en el anexo C, posteriormente se definirá la forma en que estos factores impactan en la empresa, el plazo previsto y el tipo de Impacto, los mismos que serán registrados en el cuadro a continuación y que serán el entregable denominado Matriz PESTEL.

Cuadro 2
Matriz PESTEL

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		Corto (1 a 3 meses)	Mediano (3 meses a 1 año)	Largo (Plazo 1 a 5 años)	
POLITICO					
ECONOMICO					
SOCIAL					
ECONÓMICO					
LEGAL					

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. IDENTIFICAR FACTORES DEL MICRO ENTORNO

El análisis del micro entorno de la organización se refiere a identificar los factores con vinculación directa con la empresa, la información en cuanto a Proveedores y Clientes será obtenida de una entrevista aplicada a la administración general y también a través de una revisión documental de facturas, contratos entre otros existentes en la empresa y se registrará en una ficha de Proveedores y otra de Clientes tal como consta en el Anexo D.

Para el análisis de los competidores se realizará una revisión documental y de sitios web de los competidores, así como también la observación, esta información se registrará en una ficha con las principales características como ubicación, estrategia, precio, tiempo en el mercado como consta en el Anexo D.

En cuanto a los productos sustitutos y nuevos competidores se realizará igualmente una revisión documental en medios digitales y los datos relevantes se registrarán en una ficha para cada factor tal como consta en el Anexo D.

4.1.2.1. DIAGRAMA FUERZAS DE PORTER

El diagrama de este punto se elaborará a partir de la información obtenida en el punto anterior sobre Proveedores, Clientes, Competidores, Productos Sustitutos y Nuevos competidores usando una plantilla compuesta por estos cinco elementos, la misma que se muestra en el anexo E, en esta planilla se colocarán los aspectos que a juicio de los expertos se consideran de mayor relevancia, además por consenso definirán los niveles de cada fuerza en Baja, Media y Alta, conforme la ficha del anexo E. En este sentido, el análisis tomará en cuenta lo siguiente:

- El poder de los proveedores, se realizará una estimación de lo fácil que es para los proveedores aumentar los precios.

- El poder del comprador, se realizará una estimación de la facilidad que tienen los compradores para contribuir a la reducción de costos, su poder de negociación.
- La rivalidad competitiva, se describirá el número de los competidores más cercanos y fuertes con sus capacidades
- La amenaza de la sustitución, se identificará los servicios que pueden sustituir al que se ofrece, especialmente aquellos por los que el cliente puede optar en caso de un aumento de precios.

La amenaza de los nuevos competidores, se identificará las barreras del mercado para atraer a nuevos competidores

4.1.3. IDENTIFICAR FACTORES INTERNOS

Los factores internos de la organización se definirán mediante una entrevista a administración general, los datos recabados se registrarán en una planilla basada en las dimensiones que establece la Cadena de Valor de Porter y en la que además se indica cuáles son las actividades o factores generadores de valor que pasarán a formar parte del diagrama de Cadena de Valor, esta planilla se indica a continuación.

Cuadro 3

Análisis de Actividades de la Cadena de Valor

Actividades esenciales o primarias	Actividades	Factor que puede generar valor	Responsable
Logística interna			
Operaciones			
Logística externa			
Marketing y ventas			
Servicio a clientes			
ACTIVIDADES DE APOYO			
Infraestructura de la empresa			
Gestión de recursos humanos			
Desarrollo de tecnología			
Compras			

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.1. CADENA DE VALOR

Con la información obtenida en el punto anterior, se llenará el Diagrama planteado por Porter, para representar la Cadena de Valor, la misma que se encuentra a continuación:

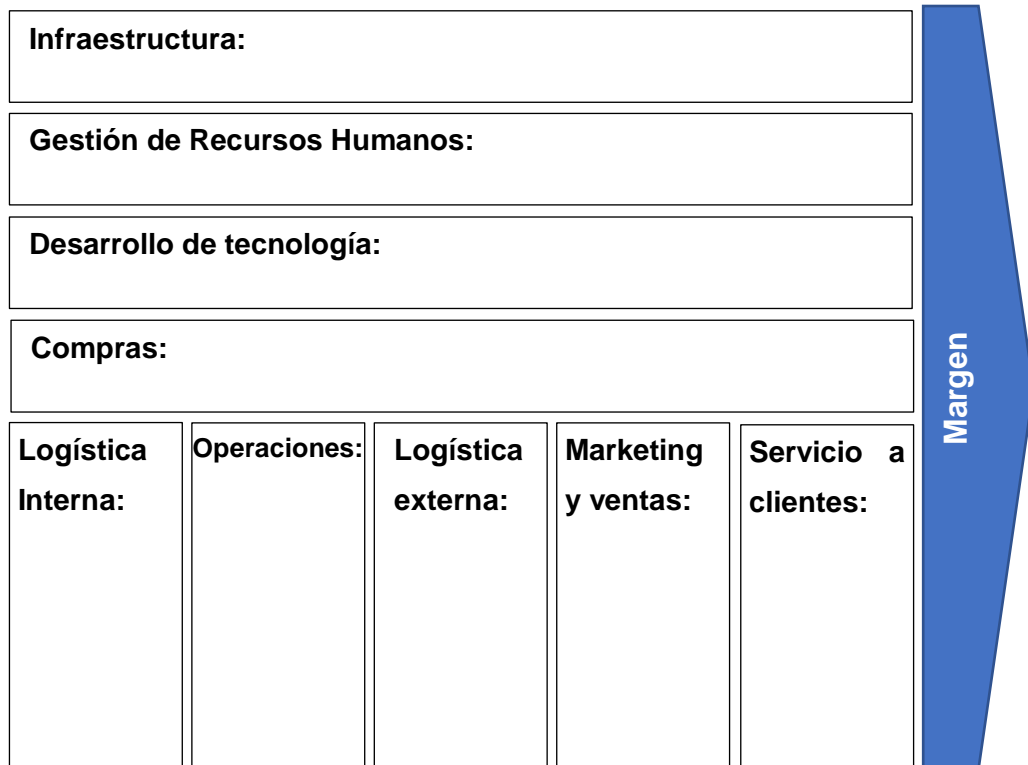


Figura 7 Cadena de Valor

Fuente: Elaboración Propia

4.2. FORMULAR ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias requiere la evaluación de los problemas, identificación de soluciones y elaboración de planes de acción, sin bien existen varias técnicas muy útiles para formular estrategias, es importante considerar que las tareas que se desarrollan están basadas en las prioridades, objetivos, planes de acción y recursos. Para el presente proyecto se definen estrategias en base a un mapa estratégico.

4.2.1. DEFINIR LOS ASPECTOS DE LAS PERSPECTIVAS

Los aspectos de las perspectivas se definirán en reunión de expertos tomando en cuenta el análisis del macro entorno, micro entorno y las cuestiones internas de los puntos anteriores. Se registrará en una planilla en la que se tomará en consideración hasta cuatro aspectos por Perspectiva, siendo estas las perspectivas que establece el Balance Scorecard, Financiero, del Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, en la plantilla que se muestra a continuación:

Cuadro 4
Aspectos de las Perspectivas

ASPECTOS DE LAS PERSPECTIVAS	
PERSPECTIVAS	ASPECTOS

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. DEFINIR PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Para definir las prioridades se realizará una reunión de expertos quienes revisando el contexto de la organización definirán las prioridades calificando del 1 al 4 cada perspectiva, siendo 1 la perspectiva estratégica más importante o del alto nivel y 4 la menos urgente. Las calificaciones se registrarán en el formato presentado a continuación, en donde cada experto registrará su calificación y el resultado será el consenso mediante la aplicación de la MODA de las calificaciones como se puede observar en el Anexo F.

Cuadro 5
Prioridades Estratégicas

Prioridades Estratégicas						
PERSPECTIVAS	ASPECTOS	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	EXPERTO	RESULTADO
		1	2	3	4	

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3. DEFINIR OBJETIVOS

Dentro de cada perspectiva definida para el mapa estratégico se determinan objetivos estratégicos, estos deberán tener una conexión de causa y efecto entre ellos, es importante que no sean muy numerosos para poder darle un correcto seguimiento, el planteamiento se hace de arriba abajo, en este sentido los objetivos de las perspectivas más bajas explican cómo se planea alcanzar los objetivos de las perspectivas altas.

Los objetivos serán propuestos en reunión de expertos mediante lluvia de ideas, deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables, su redacción debe representar declaraciones estratégicas, las ideas se registrarán en un mapa mental y con esto en conjunto con el administrador general se elaborará una plantilla que deberá ser aprobada por los expertos en una siguiente reunión, la aprobación de cada uno se registrará y se aceptará aquellos objetivos que tengan tres o más aprobaciones como se indica en el Anexo G.

En el siguiente capítulo se presentan solo los objetivos aprobados en la siguiente matriz:

Cuadro 6
Objetivos Estratégicos

OBJETIVO	PERSPECTIVA	RELACIÓN CAUSA - EFECTO

Fuente: Elaboración Propia

4.2.4. DESCRIBIR EL RAZONAMIENTO

De la misma manera a modo de complemento se propondrá junto al administrador general el razonamiento, es decir, las razones por las cuales se ha escrito cada objetivo, igualmente se aprobarán en reunión de expertos, y se registrará en la ficha del Anexo H, en el capítulo 4 se redacta a manera de párrafo.

4.2.5. DEFINIR MÉTRICAS DE RESULTADOS

Definir métricas de resultados se refiere a definir indicadores de actuación o de resultados para cada objetivo establecido en las diferentes perspectivas. Los indicadores se establecerán en conjunto con los expertos mediante revisión documental y lluvia de ideas tomando en cuenta las características que debe cumplir cada objetivo, se registrarán en la siguiente planilla:

Cuadro 7
Métricas de Resultados

OBJETIVO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INDICADOR DE RESULTADO

Fuente: Elaboración Propia

Así mismo en el siguiente capítulo los resultados se presentarán en la misma matriz.

4.2.6. DEFINIR INICIATIVAS

Siendo las iniciativas los planes de acción de alto nivel, las iniciativas se redactarán para explicar cómo se va a ejecutar la estrategia, en conjunto con la administración general mediante lluvia de ideas, se definirán las ideas para las iniciativas, estas serán registradas en el siguiente cuadro:

Cuadro 8
Ficha Iniciativas

OBJETIVO	INICIATIVAS

Fuente: Elaboración Propia

4.2.7. MAPA ESTRATÉGICO

Para presentar el mapa estratégico se usará una plantilla de Mapa Estratégico que se muestra a continuación. Además, mediante conectores se establecerán las relaciones entre ellos, estas relaciones se establecieron en forma de causa efecto en los puntos anteriores, el resto de datos igualmente se recogerán de los análisis presentados anteriormente.



Figura 8. Mapa Estratégico

Fuente: BSC Designer (05/05/2021)

4.3. REALIZAR LA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este punto del trabajo se realizará una propuesta de Planificación Estratégica, con base en los análisis del contexto de la organización y en el mapa estratégico se presentará para la empresa un plan estratégico, redefiniendo la Misión, Visión y Valores para orientarlos hacia la implementación del Sistema Integrado de Gestión. Se presentarán los objetivos establecidos en el mapa estratégico y se propondrá una política, además de las prioridades y recursos para finalmente describir la estrategia propuesta para la empresa.

4.3.1. DEFINIR LA ESTRATEGIA: MISIÓN, VISIÓN, VALORES

La estrategia es el puente que hay entre las políticas, objetivos y las acciones concretas para llegar a la meta. Es un marco para tomar decisiones desde las prioridades operativas hasta inversiones de capital.

Para definir la Misión, Visión y Valores, en reunión de expertos se seguirán las siguientes definiciones:

Misión. - se definirá tomando en cuenta las siguientes interrogantes ¿Quién es? y ¿Qué hace la organización? debe incluir tres elementos fundamentales, las necesidades que se está tratando de satisfacer, los grupos de clientes que se está tratando de satisfacer, las actividades, tecnologías y capacidades que tiene la organización.

Visión. - es un mapa del futuro de la empresa, se proporcionará detalles específicos sobre la tecnología, el enfoque al cliente, los mercados que desea alcanzar, las capacidades que desea desarrollar y el tipo de empresa en que se desea convertir.

Se realizará una reunión de expertos quienes mediante lluvia de ideas propondrán los enunciados, estos se registrarán en las matrices que se presenta a continuación, para luego redactar en un solo párrafo y poner a consideración y aprobación como se indica en el Anexo I.

Cuadro 9

Ficha Misión Institucional

MISIÓN						
	¿Quién es?	¿Qué hace?	Necesidad	Clientes	Actividades	Tecnologías y capacidades
Experto 1						
Experto 2						
Experto 3						
Experto 4						

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 10
Ficha Visión Institucional

VISIÓN					
	Tecnología	Enfoque al cliente	Mercado que se desea alcanzar	Capacidades a desarrollar	Tipo de empresa que se desea ser
Experto 1					
Experto 2					
Experto 3					
Experto 4					

Fuente: Elaboración Propia

Valores. - son los ideales, creencias, se centran en la pregunta ¿En qué creemos?

En reunión de expertos se realizará un análisis prospectivo y mediante lluvia de ideas se analizará los valores que representan a la Residencia Mi Dulce Hogar junto con el razonamiento de los mismos, en consenso se definirá el número de valores que cada experto deberá mencionar, se elegirá los Valores que más se repitan. Estos serán registrados en el cuadro que se presenta a continuación, y serán redactados a manera de párrafo en el siguiente capítulo.

Cuadro 11
Ficha Valores

VALORES		
	Valores	Razonamiento
Experto 1		
Experto 2		
Experto 3		
Experto 4		

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2. DEFINIR POLÍTICAS EMPRESARIALES

La definición de la política empresarial forma parte del marco de acción del mapa estratégica, sin embargo, se presenta en este punto ya que es fundamental para el plan estratégico, de estas políticas se asocian los objetivos estratégicos.

Su redacción se realizará en base a la entrevista realizada a la administración general en cuanto al propósito de la empresa, se tomarán cuenta el análisis al contexto de la organización realizado anteriormente, se redactará en conjunto con la administración general.

Es importante que esta sirva de referencia para toda la organización y el sistema integrado de gestión, incluyendo un compromiso de cumplir con los requisitos y actividades reglamentarias, pero sobre todo el compromiso con la mejora continua, la calidad y el cuidado del medioambiente.

4.3.3. DEFINIR RECURSOS

Al definir recursos se describirá los factores o activos disponibles para realizar las respectivas acciones, estos pueden ser tangibles, intangibles y humanos, la información se obtendrá en entrevista con la administración genera, tomando en cuenta lo planteado en las iniciativas del Mapa Estratégico y se registrará en la siguiente ficha:

Cuadro 12

Fichas Recursos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS DISPONIBLES

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4. DEFINIR PRIORIDADES

En este punto se tomarán las prioridades anteriormente definidas para el planteamiento del Mapa Estratégico y se presentarán nuevamente en el siguiente cuadro, en la columna prioridades se escribirán las perspectivas del mapa estratégico y en la columna Descripción, se explicará la importancia de cada una:

Cuadro 13
Ficha Prioridades

PRIORIDADES	DESCRIPCIÓN
1.	
2.	
3.	
4.	

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica para el presente proyecto, contendrá datos informativos de la empresa, la misión, visión, valores, política, además de un cuadro que se presenta a continuación y que contiene los objetivos, iniciativas, recursos, indicadores y plazos. Este plan contendrá información importante para la toma de decisiones y será entregado a la Administración de la Residencia Mi Dulce Hogar.

Cuadro 14
Planificación Estratégica

OBJETIVO	INICIATIVAS	RECURSOS	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INDICADOR DE RESULTADOS	PLAZO

Fuente: Elaboración Propia

5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas de recopilación de datos son los mecanismos que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información, juegan un papel muy importante en el proceso de investigación científica al punto que se le puede definir como la estructura del proceso ya que aporta instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de datos. Es importante recalcar que la recolección de los datos dependerá en gran medida del tipo de investigación y del problema planteado, es por esto que en el presente proyecto se utilizará como técnicas las fichas bibliográficas y la entrevista.

La entrevista es una de las técnicas más frecuentes en la investigación, ya que gran parte de los datos se obtienen por este medio ya que, se tiene una relación directa establecida entre el investigador y el objeto de estudio a través de individuos o grupos que pueden aportar testimonios orales. La entrevista se enmarca en el quehacer cualitativo como una herramienta muy eficaz para recopilar significaciones fundamentadas en la investigación humana, a pesar de que es complicada la delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento (Sánchez, 2016).

En este caso se realizará una entrevista a los administradores del centro y al personal que labora en el cuidado directo del paciente, con el fin de conocer los procesos internos que se llevan a cabo y su conocimiento acerca de los mismos, las dos entrevistas a aplicarse serán de tipo semiestructurada, es decir se llevará a cabo una planificación previa de las preguntas que se va a formular, con preguntas abiertas para construir un conocimiento generalista y comprensivo (Troncoso y Amaya, 2017).

Así mismo se realizará una revisión de la documentación y los registros que posea la organización, con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información sobre el contexto interno de la organización. Además, revisión de documentación y fuentes bibliográficas del contexto externo de la organización.

6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Los instrumentos son el apoyo que tienen las técnicas para cumplir su propósito, debido a que la recolección de datos en la investigación con enfoque cualitativo está orientada a proveer un mayor entendimiento de las experiencias, el investigador se convierte en un instrumento de recolección que se auxilia de diversas técnicas, no se tiene instrumentos preestablecidos, sino que se empieza a aprender por observación y descripciones de los participantes, además concibe formas para registrar los datos que se va refinando conforme avanza la investigación (Baena, 2017).

Uno de los instrumentos a utilizarse en el presente proyecto es el cuestionario, que constituye una forma concreta de la técnica de entrevista y también de observación, permite esencialmente aislar lo que interesa, reduce la realidad a datos esenciales y precisa el objeto de estudio. Es un formato redactado en forma de interrogatorio que puede realizarse en colectivo o individual

Otro de los instrumentos a usarse son los sistemas de información computarizada como el internet en donde se encuentra la información sobre el contexto y plantillas de Excel que contienen fichas de registro de información.

Las fichas de registro tanto bibliográfica como de observación son instrumentos importantes para registrar la información recabada, son prediseñados, sencillas y fáciles de completar para que el investigador pueda completarlas con esfuerzo.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

Los resultados del proyecto constituyen el último y cuarto capítulo, estos son los entregables propuestos posteriores al análisis de los datos obtenidos, conforme a los objetivos planteados para este proyecto se presenta el análisis del contexto de la empresa, las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas y como último entregable la propuesta de planificación estratégica que será entregada a la Residencia Mi Dulce Hogar.

1. DETERMINAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Se han determinado las cuestiones externas tomando en cuenta no solo el macro ambiente sino también el micro ambiente, representado en la Matriz PESTEL y las Fuerzas de Porter.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DEL ENTORNO GENERAL

La identificación del entorno general hace referencia al análisis de los factores que forman del macro entorno de la organización, estos son factores que no son controlables por la empresa, sin embargo, tienen impacto en la misma.

Para el estudio de los factores del entorno general se realizó una revisión documental de la cual se pudo obtener varios datos que se registraron en fichas bibliográficas y se describen a continuación:

Político

- Ecuador tiene políticas públicas ineficientes en cuanto a proteger a la población más vulnerable y mejorar el acceso a oportunidades económicas (Bermudez, 2020).
- Existe un problema de representación y fragmentación política en los sistemas políticos en América Latina que ahora se está expresando de

forma más violenta, más descentralizada, y sin liderazgos visibles detrás de las movilizaciones.

- La política se encuentra dividida ideológicamente, debido a que la pandemia ha dejado sociedades profundamente polarizadas y convulsionadas en aspectos que rebasan lo meramente ideológico ya que ha descubierto un sistema colapsado, sin políticas claras y sin presupuesto, en donde los más necesitados no pueden acceder a un servicio hospitalario de calidad y gratuito (Bermudez, 2020).
- En cuanto a los adultos mayores se ha promovido la defensa de los Derechos y el reconocimiento al valor de la población adulta mayor en el mediante un envejecimiento positivo, para una vida digna y saludable, a través de su participación y empoderamiento junto a la familia, la sociedad y el Estado con una política pública definida sobre tres ejes, Inclusión y participación social, considerando a las personas adultas mayores como actores del desarrollo social; Protección social, que asegura una protección destinada a prevenir o reducir la pobreza, vulnerabilidad y la exclusión social; Atención y cuidado, a través de la operación de servicios y centros gerontológicos, privados y públicos(MIES, 2018).

Económicos

- La emergencia sanitaria mundial por causa de la Covid-19 ha impactado directamente en el desempeño económico de los países de la región y el mundo. Ecuador presentó una menor tasa de decrecimiento (-7.8%) en relación al resto de países de la región en donde se reflejaron los efectos de la pandemia
- En cuanto al Gasto de Consumo Final de los Hogares, la tasa de variación prevista es de 2,1% en el año 2021 respecto a 2020. Esta recuperación se relaciona con un incremento esperado en las importaciones de bienes de consumo y por el alza de un 6,8% en las remesas recibidas desde Italia, España y los Estados Unidos, países que de acuerdo a las previsiones proyectadas retomarán su crecimiento económico.

- El Valor Agregado Bruto del sector enseñanza y servicios sociales y de salud disminuyó en 7,3% en 2020, como consecuencia de una menor adquisición bienes y servicios en educación y salud.
- La tasa de inflación mensual en 0.08% y la tasa de desempleo urbano en 8.37%

Social

- El envejecimiento de la población mundial, es un fenómeno que marcará el siglo XXI. A escala global, cada segundo 2 personas cumplen 60 años y al momento existen 810 millones de personas en el mundo mayores de esa edad. En Ecuador existen 1.049.824 personas mayores de 65 años
- Se evidencia un cambio en las actitudes de la población posterior a la cuarentena, más preocupada por trabajar y ganar lo suficiente para mantener su hogar y cuidar de salud y la de los demás.
- Los adultos mayores enfrentan dificultades para generar ingresos monetarios y ello se debe principalmente a su edad. La percepción de que las personas mayores no encajan con las “preferencias del mercado laboral”
- Existe una percepción generalizada hacia las Residencias de Adultos mayores de ser lugares en las que se abandona al adulto mayor que requiere de cuidados prolongados y complejos por incapacidad o enfermedad propia de la vejez, lo cual ha generado la fatiga del cuidador principal y familiar. Se tiene la imagen de que un centro de cuidado de ancianos es un lugar precario y de mala atención.

Tecnológico

- Surge la tendencia en tecnologías sanitarias modernas.
- La transformación digital es un tema de tendencia para la tecnificación de procedimientos médicos y técnicas diagnósticas, medicamentos inteligentes y terapia genética, entendiendo al paciente en su integralidad.
- Tecnologías móvil e infraestructura Ecuador mejoró su posicionamiento en el índice de disponibilidad de tecnología en red y registra un mejor rendimiento en cuanto a telefonía y servicios de acceso a Internet.

- Aumento de herramientas de telecomunicación e información para la obtención de diagnósticos confiables y tratamientos adecuados de forma rápida y segura, sobre todo en situaciones de contingencia como la actual.

Ecológico:

- En Ecuador se registran altos niveles de producción y uso indiscriminado de energía, el 83% de la demanda de energía proviene de fuentes fósiles que a su vez son las más contaminantes, entre las cuales el diésel y la gasolina.
- Ecuador no tiene avances ni metas concretas en cuanto a la reducción de la generación de desechos con escasas campañas de reciclaje que han durado pocos días o se las ha marginado a las redes sociales. Constituyéndose en un modelo insostenible
- La basura tiene tres destinos: el relleno sanitario (45,7%), las celdas emergentes (28,8%) y los botaderos a cielo abierto (25,6%). Estos espacios por lo general están ubicados cerca de los ríos por lo que estos son contaminados por los lixiviados o líquidos contaminantes que genera la basura.
- La responsabilidad ambiental de las empresas cada vez se va haciendo más aguda, con el pasar el tiempo es mayor el compromiso que deben tener para con el planeta. Las empresas líderes tienen la tarea y oportunidad para contribuir con la tierra y ser un ejemplo para las pequeñas empresas de cómo gestionando los residuos se puede lograr una sostenibilidad

Legal

- Ecuador tiene un amplio sistema que busca fomentar, en un escenario de justicia y sujeción a la ley, las actividades mercantiles; es así que la propia Constitución establece el reconocimiento a la propiedad privada y el ejercicio de actividades productivas y comerciales.
- Las leyes y regulaciones relativas al tema fiscal han sido variables en los últimos años, lo que ha generado y genera incertidumbre para la inversión.

- En el contexto de la pandemia la legislación laboral sufrió un importante cambio precarizando las condiciones laborales bajo las condiciones establecidas por la Ley Humanitaria.
- Leyes de protección establecida en la Constitución y en la Ley del Anciano en la que se reconoce a las personas adultas mayores como titulares de derechos.

1.1.1. MATRIZ PESTEL

Esta matriz representa un análisis de los factores identificados en el punto anterior y clasificados en cuatro dimensiones política, económica, social, tecnológico, ecológico y legal. Mediante reunión de expertos se determinó los factores, cómo impactan en la empresa, se definió el plazo y el tipo de impacto, para presentarlo en la siguiente matriz.

Cuadro 15.
Matriz PESTEL

FACTOR		DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			Corto	Mediano	Largo Plazo	
POLÍTICO	Política de protección a los más vulnerables	Política ineficiente en cuanto a la protección de los más vulnerables, no se define el tratamiento adecuado de las personas vulnerables.			X	Negativo
	Sistema Político	Fragmentación del Sistema político que produce el desequilibrio de todos los sectores productivos.			X	Negativo

Cuadro 15
(Cont...)

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		Corto	Mediano	Largo Plazo	
	Salud pública			X	Indiferente
	Derechos de los adultos mayores			X	Positivo
ECONOMICOS	Desempeño económico		X		Negativo
	Gasto Final de los Hogares		X		Positivo
	Valor Agregado Bruto		X		Negativo
	Tasa de inflación mensual		X		Negativo

Cuadro 15
(Cont...)

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		Corto	Mediano	Largo Plazo	
SOCIAL	Envejecimiento de la población			X	Positivo
	Cambios en el comportamiento post cuarentena		X		Positivo
	Desigualdad de oportunidades en adultos mayores			X	Negativo
	Percepciones hacia las residencias de adultos mayores		X		Negativo
TECNOLÓGICOS	Tecnologías sanitarias modernas			X	Positivo
	Transformación digital			X	Positivo
	Disponibilidad de tecnología en red		X		Positivo

Cuadro 15
(Cont...)

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		Corto	Mediano	Largo Plazo	
	Mayores recursos de telecomunicaciones		X		Positivo
ECOLOGICOS	Producción y uso de la energía			X	Negativo
	Reducción de desechos			X	Negativo
	Tratamiento de la basura			X	Negativo
	Responsabilidad ambiental			X	Positivo
LEGAL	Legislación mercantil			X	Positivo
	Legislación fiscal			X	Negativo

Cuadro 15
(Cont...)

FACTOR		DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			Corto	Mediano	Largo Plazo	
LEGAL	Legislación laboral	La legislación laboral sufrió un importante cambio precarizando las condiciones laborales		X		Negativo
	Leyes de protección	Se reconoce a las personas adultas mayores como titulares de derechos.			X	Positivo

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los factores políticos se identifica principalmente que el sistema político y de gobierno es inestable, se encuentra fragmentado y a partir de la emergencia sanitaria ha revelado muchas falencias y un colapso en cuanto a los servicios de salud, lo cual representa un impacto negativo a largo plazo para cualquier organización, sin embargo se destaca la política de defensa de los derechos de los adultos mayores que establece la operación de centros gerontológicos para su servicio, esto impacta positivamente en la Residencia “Mi Dulce Hogar”.

Sobre el aspecto Económico se observa que nuevamente la emergencia sanitaria ha marcado cambios en el desempeño económico con la disminución de indicadores económicos lo cual afecta de forma negativa, no obstante, esta situación también deriva en esfuerzos por reactivar la economía y se identifica especialmente que los hogares se han recuperado en un 2,1% lo cual les permite retomar ciertos gastos que dejaron de lado, esto impacta positivamente.

En el ámbito social se observó que la tendencia en cuanto al envejecimiento de la población es creciente lo cual impacta en largo plazo y positivamente a la empresa, así mismo se ha develado una preocupación por los servicios de salud y bienestar. Pero, un aspecto negativo importante

que se impactará a mediano plazo en la percepción que tiene la sociedad hacia las Residencias de Adultos Mayores, ya que se guarda un prejuicio de abandono, precariedad y servicios deficientes.

La tecnología igualmente ha marcado un cambio en todas las actividades productivas, se pudo identificar que existen nuevas tendencias en tecnología sanitaria, se observó que la transformación digital implica la tecnificación de los servicios de medicina y salud en general, así mismo como las telecomunicaciones impactan en mediano y largo plazo y todas de forma positiva.

En cuanto al aspecto ecológico o ambiental, se destaca el uso de la energía para las actividades mercantiles, en donde se identifica que en Ecuador existe un uso indiscriminado de las fuentes de energía lo cual impacta negativamente y largo plazo, así mismo el tratamiento de los desechos es un tema que no se trata, por lo que el tratamiento inadecuado de la basura provoca alta contaminación, esta práctica afecta negativamente, pero está también la Responsabilidad ambiental que de a poco se espera vaya resolviendo los problemas anteriormente mencionados, ya que las empresas buscan lograr modelos de gestión sostenibles en el tiempo, tomar este ejemplo impacta positivamente en la empresa.

El aspecto Legal siendo tan fundamental para las empresas presenta lineamientos como el reconocimiento de las actividades mercantiles, que afecta positivamente, pero lo referente a la tributación y las condiciones laborales, que en este momento se encuentran en un punto crítico, representan factores negativos a mediano y largo plazo.

1.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DEL MICRO ENTORNO

La identificación del micro entorno se realizó bajo el análisis propuesto por Michael Porter, en donde se ha definido las características y el poder del mercado de los proveedores, clientes que se describen a continuación.

Proveedores: los proveedores de Residencia Mi Dulce Hogar son un micro mercado, comerciante minorista de productos de alimentos y productos de

primera necesidad. Personal de servicios ocasionales fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, psicólogo.

Clientes: Adultos mayores de poder adquisitivo medio – alto de la ciudad

Competidores: Residencias y Centros de Cuidado del Adulto Mayor del norte de la ciudad de Quito.

Productos Sustitutos: son los centros gerontológicos públicos y otros espacios alternativos de revitalización.

Nuevos Competidores: son competidores potenciales los servicios de cuidado a domicilio en la ciudad de Quito.

1.2.1. DIAGRAMA DE LAS FUERZAS DE PORTER

Con el objeto de analizar el micro entorno de las Residencia Mi Dulce Hogar se ha tomado la metodología de Las Fuerzas de Porter como una guía de esta manera se presenta la siguiente figura con el análisis realizado en reunión de expertos. En este sentido, al mismo tiempo se puede identificar estrategias que posteriormente se presentará en el planeamiento estratégico:

En resumen, el diagrama muestra que el Poder de los proveedores es Bajo ya que la organización tiene la capacidad para cambiar de proveedor, el poder del comprador se puede determinar de Medio – Alto ya que tienen exigencias y condiciones en la relación de precios, la amenaza de productos sustitutos se ha definido como Baja ya que no satisfacen totalmente la necesidad que cubre este tipo de organizaciones, la amenaza de nuevos competidores, se ha considerado como Baja ya que las barreras de entrada son sustanciales y la Rivalidad entre competidores se ha determinado como **Alta** ya que su infraestructura, servicios y precios son similares, incluso más bajos.

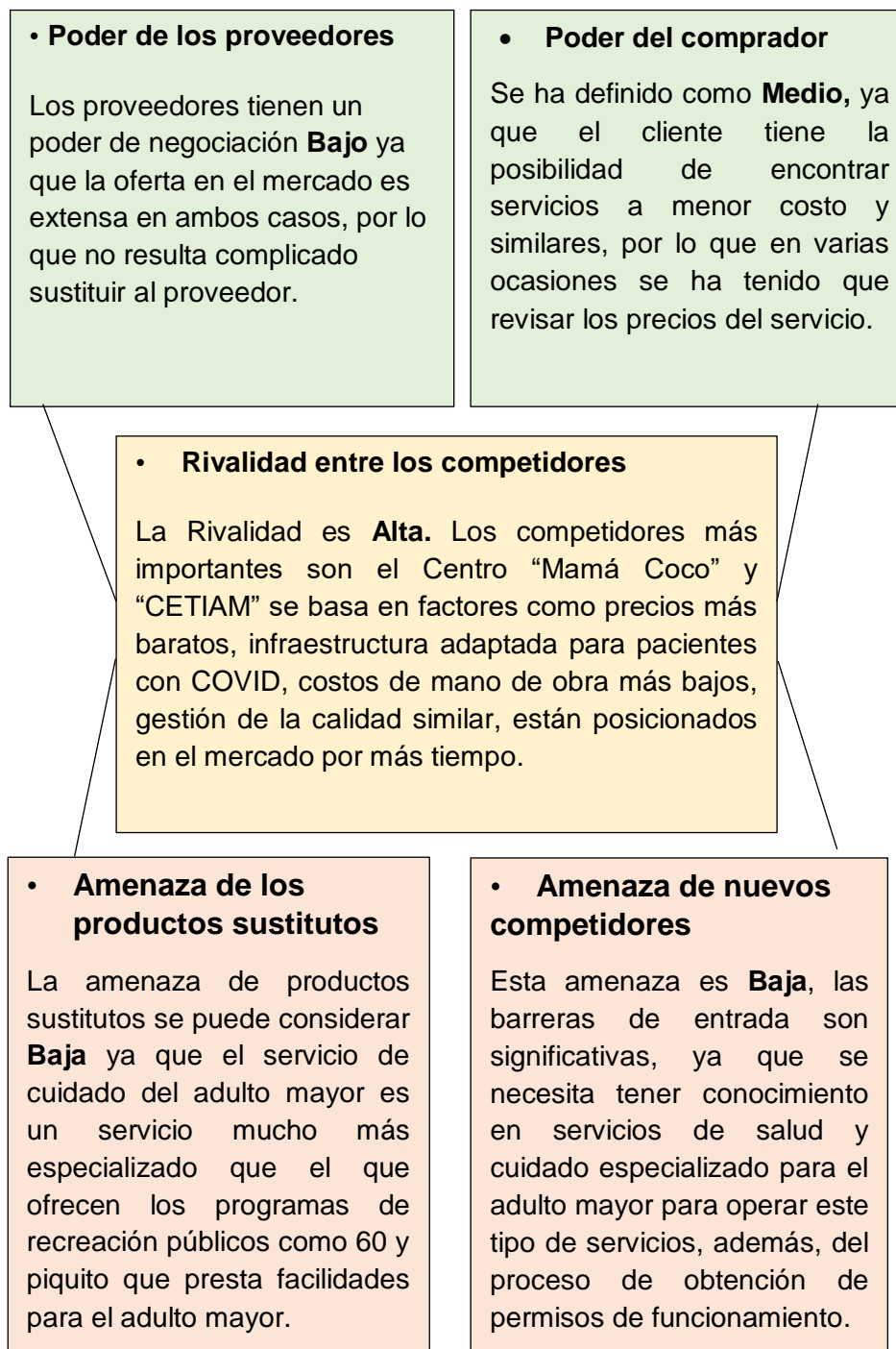


Figura 9. Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración Propia

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de la Residencia “Mi Dulce Hogar” son importantes para garantizar un servicio de calidad a los adultos mayores residentes, ya que proveen especialmente los alimentos y servicios de salud especializados, sin embargo, los productos sustitutos no son pocos, en el mercado existen varias opciones que se puede tomar para su reemplazo. Además de que en ocasiones cuando se ha tenido que buscar el reemplazo de esto proveedores no se han experimentado grandes cambios en los costos; se debe mencionar también que no son proveedores que puedan amenazar con ingresar a la industria y convertirse en competencia ya que sus actividades son variadas, y también se debe considerar que la microempresa muy difícilmente podrá hacer sus propios productos y servicios para lograr por ejemplo un ahorro en el precio.

Los proveedores actualmente no cuentan con características que destaquen en cuanto a asegurar la calidad o el mejoramiento continuo, tampoco se destaca en temas de gestión ambiental.

Con lo mencionado, en reunión de expertos se ha determinado que el Poder de negociación de los Proveedores es Bajo, puesto que no resulta complicado sustituir a los proveedores.

Poder de negociación del comprador

El mercado de servicios de Cuidado del Adulto Mayor se compone de microempresas y empresas más grandes, así mismo los compradores son numerosos y tienen altas exigencias, por lo que se depende en un gran porcentaje de los que solicitan. Así mismo los compradores o clientes de este servicio están en la capacidad económica de elegir otra empresa si ofrece mejores servicios, ya que el factor principal es el bienestar del paciente o residente. En cierto punto pueden amenazar con producir el servicio por ellos mismos, es bastante común que lo considere o que lo hagan antes de adquirir el servicio, es en ese proceso cuando se dan cuenta que necesitan un servicio especializado.

Es así que se ha determinado que el poder de negociación del comprador es Medio ya que tienen la posibilidad de considerar varias opciones para

obtener el servicio, las exigencias son altas y deben ser cumplidas por el bienestar del paciente, sin embargo, es importante considerar que el servicio que buscan es especializado y personalizado, constituyéndose un factor a favor de la empresa.

En cuanto a gestión ambiental, los clientes, buscan un espacio libre de contaminación para sus familiares, sin embargo, no se interesan por la producción de desechos o los riesgos ambientales y de la salud que pueden generar los desechos tóxicos, o por el uso de diferentes fuentes de energía

Amenaza de los productos sustitutos

Son pocos los productos o servicios que pueden sustituir el tipo de servicio que se oferta, existen programas públicos que se pueden considerar similares sin embargo no tienen las mismas características, no cubren en su totalidad la necesidad del adulto mayor, especialmente de los que requieren tratamientos especializados.

Es así que se ha determinado que la amenaza de los productos sustitutos es Baja, especialmente debido a las facilidades que se les ofrece a los adultos residentes.

Amenaza de nuevos competidores

Esta microempresa tiene economías de escalas ya que los servicios que se ofertan no pueden de forma masiva, requieren preparación y personalización, en definitiva, es un servicio bastante especializado, pero en el mercado las empresas establecidas no cuentan totalmente con clientes fieles a la marca, ya que, si encuentran los mismos servicios, pero de mayor calidad, se cambian de empresa. También, algunas de las empresas ya establecidas tienen procesos superiores debido a la experiencia que tienen en el mercado, otro aspecto a considerar es que los insumos necesarios son complicados de conseguir, y los costos para iniciar en el negocio son altos tanto en los insumos médicos como en el proceso de obtención de los permisos de funcionamiento respectivos.

Se ha determinado que la Amenaza de nuevos competidores es baja, ya que las barreras de entrada son significativas, tanto en el aspecto del

conocimiento técnico necesario para el negocio como por el proceso para iniciar la operación.

Rivalidad entre competidores

Existe una cantidad importante de empresas que ofrecen el mismo servicio y aunque el mercado de los servicios de salud y cuidado del Adulto Mayor está en crecimiento, la competencia es fuerte, ya que las empresas competidoras ofrecen mayor cantidad de servicios adicionales por un precio menor al de Residencia “Mi Dulce Hogar”. Los más cercanos son los Centros de Cuidado del Adulto Mayor “Mamá Coco” y “CETIAM”

Otro grupo de competidores dirigidos a clientes de alto poder adquisitivo, cuentan con infraestructura y servicios de primer nivel cumpliendo altos estándares de calidad, incluso cuentan con la certificación ISO 9001:2015, demostrando así su trabajo en la gestión de calidad.

Por otro lado, los competidores más cercanos y que presentan características muy similares a las de Residencia Mi Dulce Hogar manejan su gestión de calidad también de forma empírica, se ha podido identificar que otro de los aspectos que les da ventaja en cuanto a costos de producción es el recurso humano, contratan en su mayoría personal extranjero que cobra menos por sus servicios, en este sentido pueden abaratar sus costos y prestar los mismos servicios por una mensualidad más barata, así mismo en este último años han implementado como estrategia la atención de pacientes contagiados de COVID, adaptando ciertas áreas de su infraestructura.

Es importante destacar que, en ninguno de los competidores, se trata el tema ambiental, a pesar de que la generación de desechos en este tipo de establecimientos es sustanciosa y además que puede ser tóxica o peligrosa. En cuanto a la preparación y respuesta ante emergencias todas las empresas competidoras manejan un plan de emergencias exigido por el Cuerpo de Bomberos de Quito como requisito indispensable para obtener el permiso de funcionamiento.

Con lo anteriormente mencionado se ha podido determinar que la rivalidad de la competencia es Alta y se basa en factores como precios más

baratos, infraestructura adaptada para recibir pacientes con COVID, costos de mano de obra más bajos, gestión de la calidad similar a la de Residencia “Mi Dulce Hogar”, están posicionados en el mercado por más tiempo.

1.3. IDENTIFICAR FACTORES INTERNOS

La identificación de los factores internos se ha realizado mediante entrevista a la administración general y en base a los factores que determina la Cadena de Valor propuesta por Porter, en donde además de conocer los procesos internos se puede identificar cuáles son los factores que generan más valor para el cliente.

Cuadro 16.
Actividades de la cadena de valor

Actividades esenciales o primarias	Actividades	Factor que puede generar valor	Responsable
Logística interna	<ul style="list-style-type: none"> -Recibir la solicitud del paciente -Realizar el diagnóstico preliminar del paciente -Planificar el fecha y hora de ingreso 	Diagnostico preliminar del paciente	Enfermera Jefe
Operaciones	<p>Las operaciones o el proceso de producción es esencialmente el servicio de atención y cuidado del adulto mayor con las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Preparación del desayuno -Baño y aseo del paciente -Cambio de ropa del paciente 	Cuidado directo del paciente	Auxiliar de enfermería

Cuadro 16
(Cont...)

Actividades esenciales o primarias	Actividades	Factor que puede generar valor	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de desayuno - Administración de medicina - Toma de signos vitales - Limpieza de las habitaciones - Limpieza de baños - Lavado de la ropa del paciente y de insumos -Preparación del almuerzo - Actividades Recreativas - Servicio del almuerzo - Aseo del paciente - Preparación para la siesta Planificación de las actividades del día siguiente - Servicio de la cena - Preparación del paciente para el descanso - Planchar y doblar la ropa - Sacar la basura 		
Logística externa	<ul style="list-style-type: none"> - Informe diario del estado del paciente - Registro de signos vitales 	Informe diario del paciente	Auxiliar de enfermería

Cuadro 16
(Cont...)

Actividades esenciales o primarias	Actividades	Factor que puede generar valor	Responsable
Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad mediante valla publicitaria - Redes Sociales Facebook y Whatsapp Business 	Publicidad por redes sociales	Administración general
Servicio a clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto permanente con los familiares del paciente mediante telecomunicaciones, llamadas de audio, video llamadas. - Diariamente los familiares reciben un informe del estado de paciente acompañado de fotografías y video 	Comunicación con los familiares del paciente	Enfermera jefa
ACTIVIDADES DE APOYO			
Infraestructura de la empresa	La inversión ha consistido básicamente en el mobiliario de las habitaciones entre estos, camas, colchones, armarios, ropa de cama, mobiliario del área de estar como sofás, televisor, lámparas, mobiliario del área de comedor como mesas y sillas además de manteles, utensilios de cocina, electrodomésticos. Se cuenta con una casa de una planta de 400 metros de construcción.	Mobiliario de las habitaciones	Administración general
Gestión de recursos humanos	Reclutamiento: Se comunica mediante redes sociales la oferta de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> - Recepción de hojas de vida 	Capacitación del personal	Administración general

Cuadro 16.
(Cont...)

Actividades esenciales o primarias	Actividades	Factor que puede generar valor	Responsable
Gestión de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Selección del más idóneo Capacitación: - Se brinda una capacitación en temas de cuidado al adulto mayor y terapia ocupacional cada seis meses Sistemas de remuneración: - El pago de las remuneraciones se realiza mensualmente y con las prestaciones de ley. 		
Desarrollo de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Periódicamente se realiza un análisis de las actividades diarias que se realizan y en conjunto con el personal de la Residencia se determina nuevas formas de optimizar el trabajo y reducir los tiempos en las actividades 	Planificación para la reducción de tiempos	Enfermera jefa
Compras	<ul style="list-style-type: none"> Los servicios externos que se contratan son: Médico General Fisioterapia Se realiza compras de insumos especialmente para alimentación. 	Insumos de alimentación	Administración general

Fuente: Elaboración Propia

1.3.1. CADENA DE VALOR

A continuación, se presenta la cadena de valor con los procesos que generan valor en la Residencia Mi Dulce Hogar como parte del análisis interno de la empresa:

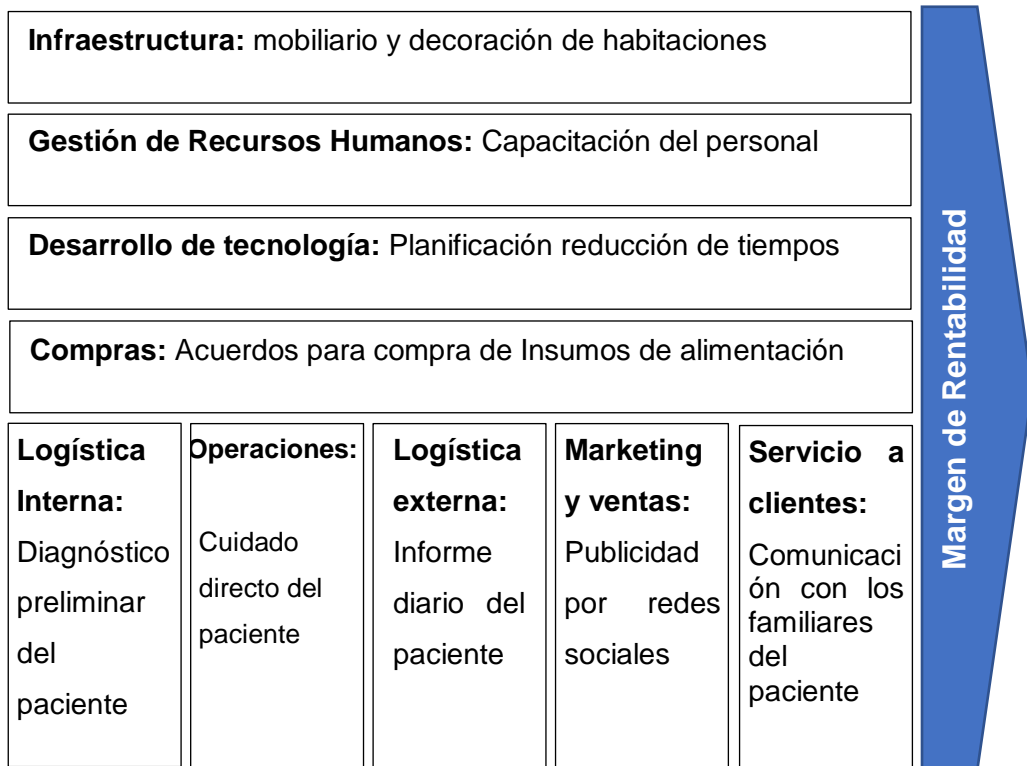


Figura 10. Cadena de Valor Residencia Mi Dulce Hogar

Fuente: Elaboración Propia

2. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Mediante la reunión de expertos se plantearon varias estrategias basadas en un Mapa Estratégico.

2.1. DEFINIR LOS ASPECTOS DE LAS PERSPECTIVAS

Se ha definido los siguientes aspectos de las perspectivas que establece el Balance Scorecard, lo cual fue elaborado en reunión de expertos, tomando en consideración los análisis anteriormente mencionados:

Cuadro 17

Aspectos de las Perspectivas

ASPECTOS DE LAS PERSPECTIVAS		
PERSPECTIVAS	ASPECTOS	RELACIÓN CON EL CONTEXTO DE LA EMPRESA
Financiero	Rentabilidad	Enfrentar el impacto económico negativo del factor económico del macro entorno
	Utilidad	
	Sostenibilidad	
Cliente	Satisfacción de las necesidades de los residentes	Se relaciona con el poder del comprador y sus altas exigencias
	Satisfacción de las necesidades y expectativas de los familiares de los residentes	Enfrentar el aspecto social del macro entorno sobre la preocupación en los servicios de salud para las familias
	Crecimiento de clientes	Los clientes de los productos sustitutos o programas para el adulto mayor consideren esta alternativa
	Calidad del servicio	Se relaciona con el servicio a los clientes de la cadena de valor

Cuadro 17
(Cont...)

PERSPECTIVAS	ASPECTOS	RELACIÓN CON EL CONTEXTO DE LA EMPRESA
Procesos	Sistematización de procesos	Enfrentar los impactos negativos del factor político en el macro entorno.
	Tratamiento integral de la generación de desechos	Enfrentar el aspecto ecológico del macro entorno en cuanto al tratamiento inadecuado de los desechos y la responsabilidad ambiental
Aprendizaje y Crecimiento	Especialización del personal	Enfrentar la alta Rivalidad entre los competidores
	Formación del personal en sistemas de gestión	Se relaciona con el factor de Operaciones de la cadena de valor presentada

Fuente: Elaboración Propia

2.2. DEFINIR PRIORIDADES

Las prioridades se han definido igualmente en reunión de expertos quienes han priorizado cada perspectiva mediante una calificación, el resultado se obtuvo mediante la MODA de las calificaciones, lo cual se puede observar en el Anexo F.

A continuación, se presenta un cuadro resumen:

Cuadro 18
Definición de Prioridades

PRIORIDADES		
PERSPECTIVAS	ASPECTOS	RESULTADO
Financiero	Rentabilidad	1
	Utilidad	
	Sostenibilidad	
Cliente	Satisfacción de las necesidades de los residentes	2
	Satisfacción de las necesidades y expectativas de los familiares de los residentes	
	Crecimiento de clientes	
	Calidad del servicio	
Procesos	Sistematización de procesos	3
	Tratamiento integral de la generación de desechos	
Aprendizaje y Crecimiento	Especialización del personal	4
	Formación del personal en sistemas de gestión	

Fuente: Elaboración Propia

Finanzas, es la primera prioridad ya que el aspecto financiero es fundamental tanto toma de decisiones que definirán el futuro de la empresa en especial desde su rendimiento, además que la meta final que toda empresa persigue es la generación de utilidad.

Clientes, es la segunda prioridad ya que trabajar sobre las expectativas de los clientes, en este caso de los pacientes permitirá conseguir la excelencia, satisfacer a los residentes es uno de los objetivos más importantes de la empresa para garantizar la supervivencia de la misma.

Procesos Internos, se ha definido como tercera prioridad ya que es importante mejorar los procedimientos internos que conforman la cadena de valor de la empresa.

Aprendizaje y crecimiento, como cuarta prioridad tomando en cuenta que el talento humano es el principal recurso de Residencia Mi Dulce Hogar, del desempeño y conocimiento del personal depende el éxito de todo el negocio.

2.3. DEFINIR OBJETIVOS

Los objetivos que se presentan a continuación, han sido propuestos por el investigador en conjunto con el administrador general y aprobados en reunión de expertos tal como se puede verificar en el Anexo G:

Cuadro 19
Definición de Objetivos

OBJETIVO	PERSPECTIVA	RELACIÓN CAUSA - EFECTO
O1: Alcanzar el crecimiento constante del negocio	Financiero	Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente permitirá alcanzar el crecimiento constante del negocio en términos de aumentar los clientes, la utilidad y la rentabilidad
O2: Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Cliente	La implementación de un sistema de gestión de la calidad y de gestión ambiental permitirá ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable

Cuadro 19
(Cont...)

OBJETIVO	PERSPECTIVA	RELACIÓN CAUSA - EFECTO
O3: Ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable		Ofertar un servicio de calidad y ambiental responsable permitirá alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas
O4: Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad y de gestión ambiental	Procesos	El desarrollo de programas de capacitación tanto en lo que respecta a la gestión de la calidad como en la gestión ambiental será fundamental para iniciar la implementación de un sistema integrado de gestión.
O5: Desarrollar un programa de capacitación en gestión de la calidad para el personal.	Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la capacidad hará posible Desarrollar un programa de capacitación en gestión de la calidad y Desarrollar un programa de capacitación en gestión ambiental para el personal
O6: Desarrollar un programa de capacitación en gestión ambiental para el personal		
O7: Aumentar la capacidad de investigación y desarrollo		

Fuente: Elaboración Propia

2.4. DESCRIBIR EL RAZONAMIENTO

El razonamiento fue propuesto por la investigadora y el administrador general, igualmente para aprobación en reunión de expertos, aquí se presentan los razonamientos aprobados con las observaciones respectivas, como consta en el Anexo H.

O1: El logro de los objetivos que se mencionan a continuación permitirán que Residencia Mi Dulce Hogar, desarrolle un crecimiento continuo, esto quiere decir que no sea un crecimiento de un solo momento, sino que se un crecimiento paulatino, continuo y sostenido con desarrollo económico y cuidado del medioambiente.

O2: Satisfacer la necesidades y expectativas de los clientes o en este caso de los pacientes, es un aspecto fundamental ya que, al ofertar un servicio, esto implica el contacto directo con los clientes y por tanto su percepción acerca del servicio recibido es un asunto que ocurre de forma inmediata.

O3: Todas las empresas tienen además de sus actividades propias una responsabilidad con la sociedad y con el ambiente, es por esto que el servicio debe procurar no solo ser rentable sino sobre todo ser responsable con el entorno que le rodea.

O4: La perspectiva de procesos internos se ha conjugado en un solo objetivo que es la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental que pretende mejore la eficiencia y efectividad de los procesos y con esto de la organización, con todos los beneficios que ofrece, este objetivo permite el cumplimiento de los objetivos superiores a este. O5: este objetivo fue determinado ya que el entrenamiento teórico en los principios de la calidad ayuda al desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas que coadyuvan al desarrollo de los sistemas de la calidad.

O6: este objetivo fue determinado debido a que la capacitación en gestión ambiental permite crear en la organización una cultura del cuidado del medio ambiente.

O7: Este objetivo fue determinado debido a que responder a las nuevas tecnologías significa para las empresas incrementos en la productividad, reducción de costos y mejor de la calidad.

2.5. DEFINIR MÉTRICAS DE RESULTADOS

A continuación, se presenta un cuadro con los indicadores que se han definido para a futuro medir el avance de cada objetivo:

Cuadro 20.
Métricas de Resultados

OBJETIVO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INDICADOR DE RESULTADOS
O1: Alcanzar el crecimiento constante del negocio.	Eficiencia de trabajo.	Ingresos por servicios.
O2: Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.	CES (Customer Effort Score).	NPS (Net Promoter Score).
O3: Ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable.	Cantidad de sugerencias hechas por los residentes.	Efectividad en cumplimiento de calidad. Porcentaje de disminución de reclamos.

Cuadro 20
(Cont...)

OBJETIVO	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INDICADOR DE RESULTADOS
O4: Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad y de gestión ambiental.	Cumplimiento de requisitos de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015. Cantidad de materiales usados. Cantidad de materiales reutilizados. Cantidad de materiales reciclados.	Porcentaje de progreso de implementación. Porcentaje de reducción de residuos.
O5: Desarrollar un programa de capacitación en gestión de la calidad para el personal.	Horas de capacitación	Habilidades del personal
O6: Desarrollar un programa de capacitación en gestión ambiental para el personal.	Horas de capacitación	Habilidades del personal
O7: Aumentar la capacidad de investigación y desarrollo.	Horas de capacitación	Habilidades del personal

Fuente: Elaboración Propia

2.6. DEFINIR INICIATIVAS

A continuación, se presenta un cuadro con las iniciativas de cada objetivo definidas en reunión de expertos:

Cuadro 21

Iniciativas

OBJETIVO	INICIATIVAS
O1: Alcanzar el crecimiento constante del negocio	Formar un equipo multidisciplinario que determine el valor de las acciones establecidos en el presente mapa.
O2: Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Aplicar una evaluación de la satisfacción del cliente a los pacientes o sus familiares para identificar posibles falencias y recibir sugerencias. Ofrecer un trato personalizado, asignándole a cada colaborador un número de pacientes a los cuales debe conocer a la perfección escucharlos activamente para luego socializar con todo el personal.
O3: Ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable	Asignar a la administración general realizar un estudio de identificación de los residuos y desechos que se genera en la Residencia para definir el correcto tratamiento de los mismos. Asignar a un equipo de dos colaboradores realizar el seguimiento semanal de las sugerencias de los residentes
O4: Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad y de gestión ambiental	Formar un equipo multidisciplinario para Planificar la implementación del sistema integrado de gestión, el mismo que definirá un cronograma que contemple las siguientes actividades: Identificar los procesos y las necesidades de documentación de los mismos Organizar la documentación existente y elaborar aquella faltante. Implementar paulatinamente la documentación Realizar auditoría preliminar para diseñar en base a los resultados un cronograma de corrección de inconformidades.

Cuadro 21
(Cont...)

O5: Desarrollar un programa de capacitación en gestión de la calidad para el personal.	Elaborar un cronograma de capacitación sobre la Norma ISO 9001:2015, con cursos y conferencias gratuitos de sitios web, para brindarles a los colaboradores un acercamiento preliminar de la gestión de la Calidad.
O6: Desarrollar un programa de capacitación en gestión ambiental para el personal	Elaborar un cronograma de capacitación sobre la Norma ISO 14001:015, con cursos y conferencias gratuitos de sitios web, para brindarles a los colaboradores un acercamiento preliminar de la gestión ambiental.
O7: Aumentar la capacidad de investigación y desarrollo	Designar a cada empleado que investigue sobre un tema de innovación en el Cuidado del Adulto Mayor que será presentado 1 día a la semana al resto de los compañeros.

Fuente: Elaboración Propia

2.7. MAPA ESTRATÉGICO

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico elaborado con la información obtenida en los puntos anteriormente mencionados, se destacan los objetivos estratégicos, relaciones, indicadores e iniciativas.

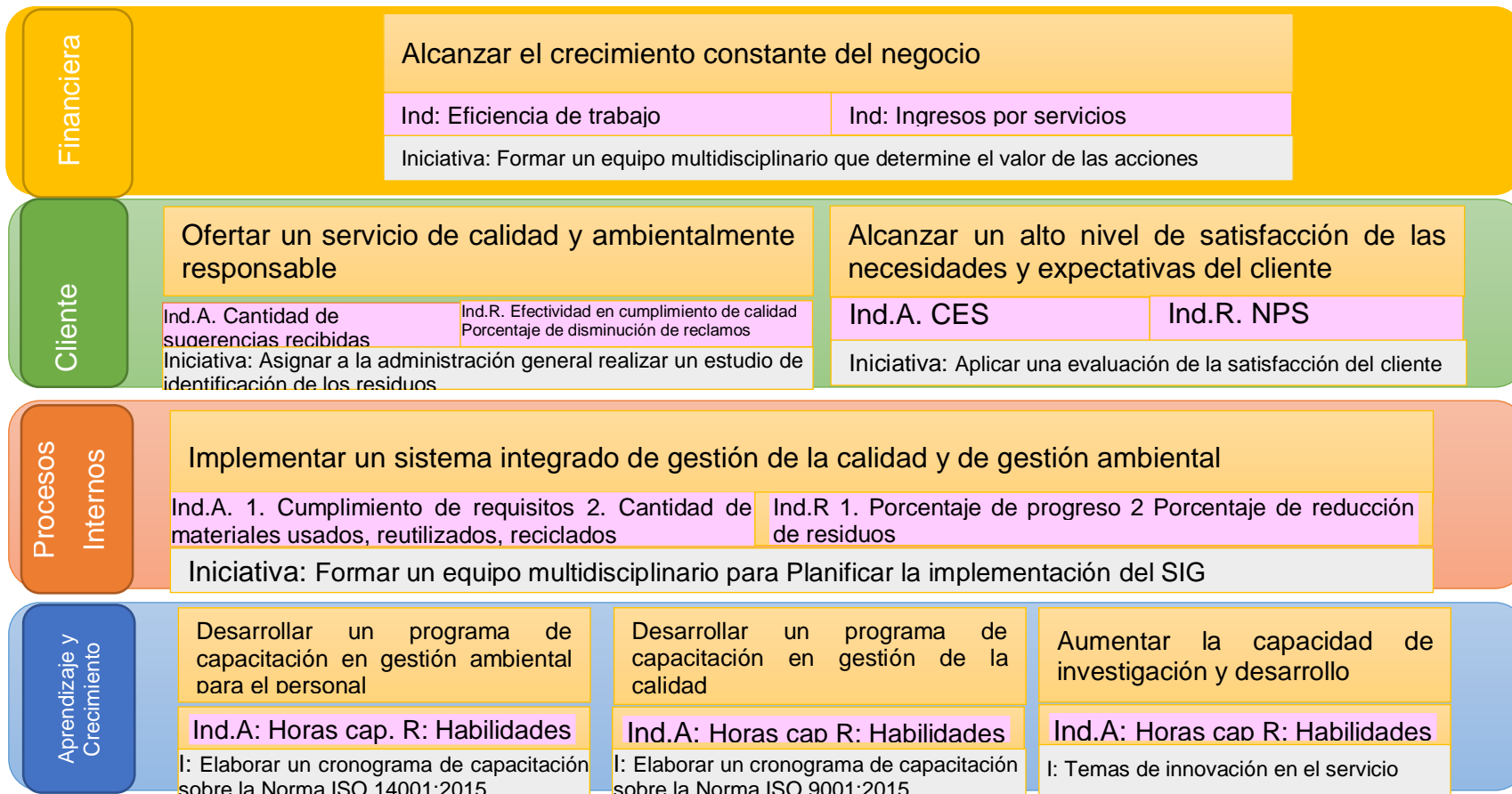


Figura 11. Mapa Estratégico Residencia Mi Dulce Hogar

Fuente: Elaboración propia

3. PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El último objetivo del presente proyecto es la entrega de una propuesta de planificación estratégica para la implementación de un sistema integrado de gestión. De los análisis realizados, se ha podido determinar que las cuestiones internas y externas se pueden abordar mediante la gestión de los procesos y la gestión ambiental, es por esto que a continuación se encuentran los elementos que conforman la propuesta de la planificación estratégica para la Residencia Mi Dulce Hogar.

3.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Misión: Nuestra misión es brindar al adulto mayor una atención personalizada, de calidad, con una perspectiva integral en su cuidado ofreciéndole un espacio seguro que garantice el bienestar de nuestros residentes mediante un servicio sostenible y de calidad con responsabilidad ambiental y profesionales altamente calificados para la tranquilidad de los familiares.

Visión: Mi Dulce Hogar se propone en 5 años ser en Quito un establecimiento referente de calidad y calidez en el servicio, innovando en la gestión y el cuidado del adulto mayor, haciendo del bienestar de los residentes nuestra prioridad.

Valores:

Calidez, todos nuestros colaboradores deben demostrar en su trato y en su forma de ser la amabilidad y el cariño hacia los demás, con cordialidad, empatía y comprensión.

Humanidad, nuestros colaboradores deben tener la capacidad para sentir afecto y solidaridad hacia los residentes

Respeto, hace referencia a la consideración para tratar a los demás o para actuar en cualquier situación procurando no causarles ofensa o perjuicio a los residentes.

Confidencialidad, es el respeto a la privacidad de la información adquirida sobre las relaciones familiares y el estado de salud de los residentes.

Dignidad. Refiere al respeto por uno mismo y por los residentes para responder cultivando las aptitudes necesarias.

3.2. DEFINICIÓN POLÍTICA EMPRESARIAL

Política Empresarial.- La Residencia Mi Dulce Hogar brinda a la comunidad servicios de cuidado y acompañamiento del adulto mayor con un modelo de atención integral, eficiente, efectivo, comprometido y amable, uniendo la vocación de servicios a nuestros residentes y a sus familiares, con la profesionalidad de nuestro equipo humano e infraestructura inclusiva, nos sustentamos en la dirección estratégica, los sistemas de gestión cumpliendo las leyes, normas y procedimientos, con alta vocación de servicio.

Esperamos alcanzar un desempeño eficiente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes interno y externos; preservando su salud y seguridad y respetando al medio ambiente a través de los compromisos de:

- Estudiar periódicamente las necesidades y expectativas de nuestros residentes y sus familiares.
- Sensibilizar o empoderar al personal a través de formación, motivación y capacitación en todos los niveles de la organización.
- Cumplir las normativas y requisitos legales
- Establecer un sistema de evaluación de los resultados de calidad y seguridad del residente, con la vigilancia, prevención y control de riesgos, gestión energética, medioambiente.
- Gestionar los riesgos que lleven a prevenir deterioros en la salud de los residentes y empleados, con procesos y operaciones seguras.
- Promover uso responsable de los recursos naturales mediante el consumo racional y eficiente de la energía.
- Promover el tratamiento adecuado de los residuos y desechos, procurando la reducción, reutilización y el reciclaje
- Mantener la mejora continua de los procesos.

3.3. DEFINICIÓN DE RECURSOS

Los recursos se han definido mediante entrevista con la administración general y tomando en cuenta los objetivos estratégicos e iniciativas, además se definición de cuáles son los recursos necesarios y cuáles están disponibles.

Cuadro 22
Definición de Recursos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS DISPONIBLES
O1: Alcanzar el crecimiento constante del negocio	Formar un equipo multidisciplinario que determine el valor de las acciones establecidos en el presente mapa.	Talento humano Tecnologías de la información y comunicación.	Talento humano Tecnologías de la información y comunicación
O2: Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Aplicar una evaluación de la satisfacción del cliente a los pacientes o sus familiares para identificar posibles falencias y recibir sugerencias. Ofrecer un trato personalizado, asignándole a cada colaborador un número de pacientes a los cuales debe conocer a la perfección escucharlos activamente para luego socializar con todo el personal.	Talento humano Suministros de oficina Tecnologías de la información y comunicación	Talento humano Edificio adaptado Equipos de enfermería Software Tecnologías de la información y comunicación

Cuadro 22

(Cont...)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS DISPONIBLES
O3: Ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable	<p>Asignar a la administración general realizar un estudio de identificación de los residuos y desechos que se genera en la Residencia para definir el correcto tratamiento de los mismos.</p> <p>Asignar a un equipo de dos colaboradores realizar el seguimiento semanal de las sugerencias de los residentes.</p>	<p>Suministros de oficina</p> <p>Material de apoyo</p> <p>Servicio de Internet</p> <p>Talento humano</p> <p>Tecnologías de la información y comunicación</p>	
O4: Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad y de gestión ambiental	<p>Formar un equipo multidisciplinario para Planificar la implementación del sistema integrado de gestión, el mismo que definirá un cronograma que contemple las siguientes actividades:</p> <p>Identificar los procesos y las necesidades de documentación de los mismos</p> <p>Organizar la documentación existente y elaborar aquella faltante.</p>	<p>Talento humano</p> <p>Edificio adaptado</p> <p>Equipos de enfermería</p> <p>Software</p> <p>Tecnologías de la información y comunicación</p>	<p>Talento humano</p> <p>Edificio adaptado</p> <p>Equipos de enfermería</p> <p>Tecnologías de la información y comunicación</p>

Cuadro 22

(Cont...)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS	RECURSOS NECESARIOS	RECURSOS DISPONIBLES
O5: Desarrollar un programa de capacitación en gestión de la calidad para el personal.	Elaborar un cronograma de capacitación sobre la Norma ISO 9001:2015, con cursos y conferencias gratuitos de sitios web, para brindarles a los colaboradores un acercamiento preliminar de la gestión de la Calidad.	Local para capacitación 1 pizarra 1 proyector o tv Suministros de oficina Material de apoyo Servicio de Internet Talento humano	1 proyector o tv Suministros de oficina Material de apoyo Servicio de Internet Talento humano
O6: Desarrollar un programa de capacitación en gestión ambiental para el personal	Elaborar un cronograma de capacitación sobre la Norma ISO 14001:2015, con cursos y conferencias gratuitos de sitios web, para brindarles a los colaboradores un acercamiento preliminar de la gestión ambiental.		
O7: Aumentar la capacidad de investigación y desarrollo	Designar a cada empleado que investigue sobre un tema de innovación en el Cuidado del Adulto Mayor que será presentado 1 día a la semana al resto de los compañeros.	1 Computador Servicios de Internet Suministros de oficina Talento humano	1 Computador Servicios de internet Suministros de oficina

Fuente: Elaboración Propia

3.4 DEFINICIÓN DE PRIORIDADES

Se presentan como prioridades aquellas que ya se definieron para el Mapa Estratégico, en los puntos anteriores.

Cuadro 23

Prioridades Plan Estratégico

PRIORIDADES	DESCRIPCIÓN
1. Aspecto Financiero	El aspecto Financiero es importante en cualquier negocio. Una de las principales razones de iniciar un emprendimiento, una microempresa es el obtener réditos económicos, crecer como organización, obtener rentabilidad, finalmente todos los esfuerzos que se realicen en la empresa desembocan en el aspecto financiero
2. Cliente	La razón de ser del negocio es brindarle una mejor calidad de vida al adulto mayor y sus familias, debido a que las enfermedades y el estado de salud se va deteriorando con el paso de los años, ellos empiezan a necesitar cuidados especiales, acompañamiento permanente para evitar complicaciones y accidentes, las familias por su parte debido al estilo de vida actual, no pueden dedicarles el tiempo que quisieran a sus adultos mayores y tampoco se encuentran en la capacidad de brindarles los cuidados necesarios, es por esto que optan por alojarlos en un lugar en el que puedan cuidarlos y puedan compartir con otras personas de su misma edad.
3. Procesos	Las actividades que se realizan diariamente son fundamentales ya que de estas depende no solo la rentabilidad de la empresa, sino la salud de los clientes en general, es por esto que la sistematización de procesos es un tema prioritario para mejorar el servicio al residente, brindarle un servicio de calidad y además responsable con el ambiente.

Cuadro 23
(Cont...)

PRIORIDADES	DESCRIPCIÓN
4. Aprendizaje y Crecimiento	La especialización de personal, así como su formación en varios aspectos, es un factor determinante para una microempresa que busca diferenciarse en el mercado, posicionarse, ya que de esta manera todos quienes forman parte de la organización están alineados al objetivo común de brindar un servicio de calidad que permita el crecimiento sostenible de la organización.

Fuente: Elaboración Propia

3.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se presenta el último entregable de este trabajo, esta propuesta recoge todos los resultados de la investigación y los conjuga en una planificación estratégica que la empresa podrá utilizar para cimentar la futura implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Organización: Residencia Mi Dulce Hogar

Tipo de empresa: Microempresa

Actividad Principal: Residencia y Cuidado del Adulto Mayor

Misión: Nuestra misión es brindar al adulto mayor una atención personalizada, de calidad, con una perspectiva integral en su cuidado ofreciéndole un espacio seguro que garantice el bienestar de nuestros residentes mediante un servicio sostenible y de calidad con responsabilidad ambiental y profesionales altamente calificados para la tranquilidad de los familiares.

Visión: Mi Dulce Hogar se propone 5 años ser en Quito un establecimiento referente de calidad y calidez en el servicio, innovando en la gestión y el cuidado del adulto mayor, haciendo del bienestar de los residentes nuestra prioridad.

Valores:

Calidez, todos nuestros colaboradores deben demostrar en su trato y en su forma de ser la amabilidad y el cariño hacia los demás, con cordialidad, empatía y comprensión.

Humanidad, nuestros colaboradores deben tener la capacidad para sentir afecto y solidaridad hacia los residentes

Respeto, hace referencia a la consideración para tratar a los demás o para actuar en cualquier situación procurando no causarles ofensa o perjuicio a los residentes.

Confidencialidad, es el respeto a la privacidad de la información adquirida sobre las relaciones familiares y el estado de salud de los residentes.

Dignidad. Refiere al respeto por uno mismo y por los residentes para responder cultivando las aptitudes necesarias.

Estrategia

Cuadro 24.
Planificación Estratégica

OBJETIVO	INICIATIVAS	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INDICADOR DE RESULTADOS	PLAZO
O1: Alcanzar el crecimiento constante del negocio	Formar un equipo multidisciplinario que determine el valor de las acciones establecidos en el presente mapa.	Talento humano Tecnologías de la información y comunicación	Eficiencia de trabajo- Ingresos por servicios	5 años
O2: Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Aplicar una evaluación de la satisfacción del cliente a los pacientes o sus familiares para identificar posibles falencias y recibir sugerencias. Ofrecer un trato personalizado, asignándole a cada colaborador un número de pacientes a los cuales debe conocer a la perfección escucharlos activamente para luego socializar con todo el personal.	CES (Customer Effort Score)	NPS (Net Promoter Score)	2 años
O3: Ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable	Asignar a la administración general realizar un estudio de identificación de los residuos y desechos que se genera en la Residencia para definir el correcto tratamiento de los mismos.	Cantidad de sugerencias hechas por los residentes	Efectividad en cumplimiento de calidad Porcentaje de disminución de reclamos.	

Cuadro 24
(Cont...)

OBJETIVO	INICIATIVAS	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INDICADOR DE RESULTADOS	PLAZO
O4: Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad y de gestión ambiental	<p>Formar un equipo multidisciplinario para Planificar la implementación del sistema integrado de gestión, el mismo que definirá un cronograma que contemple las siguientes actividades:</p> <p>Identificar los procesos y las necesidades de documentación de los mismos.</p> <p>Organizar la documentación existente y elaborar aquella faltante</p> <p>Implementar paulatinamente la documentación.</p> <p>Realizar auditoría preliminar para diseñar en base a los resultados un cronograma de corrección de inconformidades.</p>	<p>Cumplimiento de requisitos de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015</p> <p>Cantidad de materiales usados.</p> <p>Cantidad de materiales reutilizados</p> <p>Cantidad de materiales reciclados.</p>	<p>Porcentaje de progreso de implementación.</p> <p>Porcentaje de reducción de residuos</p>	2 años
O5: Desarrollar un programa de capacitación en gestión de la calidad para el personal.	<p>Elaborar un cronograma de capacitación sobre la Norma ISO 9001:2015, con cursos y conferencias gratuitos de sitios web, para brindarles a los colaboradores un acercamiento preliminar de la gestión de la Calidad.</p>	Horas de capacitación	Habilidades del personal	3 meses

Cuadro 24
(Cont...)

OBJETIVO	INICIATIVAS	INDICADOR DE ACTUACIÓN	INDICADOR DE RESULTADOS	PLAZO
O6: Desarrollar un programa de capacitación en gestión ambiental para el personal	Elaborar un cronograma de capacitación sobre la Norma ISO 14001:2015, con cursos y conferencias gratuitos de sitios web, para brindarles a los colaboradores un acercamiento preliminar de la gestión ambiental.	Horas de capacitación	Habilidades del personal	2 años
O7: Aumentar la capacidad de investigación y desarrollo	Designar a cada empleado que investigue sobre un tema de innovación en el Cuidado del Adulto Mayor que será presentado 1 día a la semana al resto de los compañeros.	Horas de capacitación	Habilidades del personal	3 meses

Fuente: Elaboración Propia

Se propone a la Residencia Mi Dulce Hogar, trabajar en planes de Capacitación para sus colaboradores en temas de gestión de la calidad y gestión ambiental que le permita a la microempresa tener a su personal preparado para identificar las actividades que realizan diariamente como un sistema de procesos que debe estar bien estructurado y documentado para que el servicio que se presta aumente su calidad.

En este sentido, se propone como objetivo estratégico la implementación de un sistema integrado de la calidad y la gestión ambiental ya que las actividades que se realizan en generan desechos que pueden causar contaminación ambiental, por lo que se debe manejar planes de prevención y respuesta. Esta sistematización de las actividades y procesos permitirá alcanzar un nivel más alto de satisfacción de las necesidades y expectativas de los residentes y sus familias. Así mismo al responder a los requisitos ambientales se convierte en un servicio de calidad y ambientalmente responsable

La idea de este plan es que la empresa cimente las bases de gestión de procesos y de responsabilidad ambiental para que su crecimiento a partir de los cinco años sea rentable y comprometido con el ambiente.

CONCLUSIONES

En este apartado se realiza una revisión reflexiva de los resultados de este trabajo, con ideas sintetizadas que explican las posibles soluciones al problema planteado en el inicio de este trabajo. El lector podrá comprender la perspectiva del autor en cuanto al significado de los resultados.

La planificación estratégica le ofrece a la empresa un abanico de posibilidades para su crecimiento, en este caso el diseño realizado permite concluir que la implementación de un sistema de gestión de la calidad y ambiental es de suma importancia para la sistematización de los procesos y el alcance de un crecimiento sostenible, para esto se ha planteado un esquema de objetivos estratégicos que inician con la capacitación al personal y desembocan en el crecimiento continuo de la empresa

Se ha determinado que existen cuestiones externas que condicionan la implementación del sistema de gestión, son esencialmente la inestabilidad política, a pesar de que el gobierno viene extendiendo las políticas en favor del bienestar del adulto mayor lo cual es importante tomar como pauta para el desarrollo de las actividades. Así mismo se ha podido identificar que muchos de los aspectos que forman parte del contexto tienen la incidencia de los efectos de la emergencia sanitaria.

En cuanto a las cuestiones internas la cadena de valor muestra que en su mayoría los factores que generan valor son las que están relacionadas con el cuidado directo del paciente, lo cual revela la importancia del recurso humano en la organización y como todos los esfuerzos deben dirigirse a potenciar este aspecto.

La prioridad de Residencia Mi Dulce Hogar en el momento actual es el aspecto Financiero, generar mayor utilidad, pero sobretodo garantizar que el negocio crezca de forma continua y con bases sólidas, luego se observa que el cliente es la segunda prioridad, lo cual tiene sentido ya que es una empresa que brinda un servicio permanente sin límites de horarios, el éxito de esta organización depende esencialmente de la satisfacción de las necesidades de sus residentes, del bienestar en su estado de salud.

Las estrategias definidas empiezan en la capacitación del personal, siendo el recurso humano el factor trascendental en la organización, son quienes conducirán la implementación del sistema integrado de gestión. El mapa estratégico planteado permite observar que el desarrollo de la capacidad de investigación y desarrollo impulsará la capacitación del personal en gestión de la calidad y gestión ambiental, lo cual conlleva a la implementación del sistema integrado, esto se relaciona directamente con la satisfacción del cliente y la continuidad del servicio.

Las iniciativas planteadas responden también a la simplificación de los esfuerzos especialmente económicos, sería ideal sugerir que la empresa busque asesoría externa, sin embargo, se puede iniciar trabajando internamente en los conceptos básicos, introduciendo al personal a la auto capacitación que les permita tener una idea preliminar de la transformación que va a tener la empresa.

Los indicadores que sean propuesto son bastante básicos, esto debido a que la empresa es nueva y nunca ha trabajado en gestión, el uso de estos primeros indicadores le permitirá familiarizarse con la importancia de estos para evaluar las actividades de la empresa.

Así mismo los Recursos necesarios para llevar a cabo la mayoría de objetivos se ha procurado que vayan acorde al trabajo preliminar que se va a realizar en términos de implementación, que los recursos estén al alcance de la empresa, se ha identificado que una de los recursos más visibles con los que no cuenta la Residencia es un espacio físico que se pueda disponer para la capacitación del personal.

Todas las actividades realizadas en el presente proyecto permiten terminar en la propuesta de una planificación estratégica y determinar paso a paso los objetivos que permitirán manifestar la misión de la organización, y alcanzar la visión que se ha propuesto. Esta planificación presentada será una guía para que la Residencia Mi Dulce Hogar cimente las bases de su transformación.

RECOMENDACIONES

En este apartado se recogen las sugerencias para dar solución al problema planteado, se presenta una serie de ideas sobre los elementos que pueden ser considerados como deficientes y se han planteado en base a las conclusiones.

Se recomienda que Residencia Mi Dulce Hogar monitoree periódicamente las cuestiones externas que pueden resultar desfavorables para las actividades que se realizan, especialmente las referentes a las políticas de gobierno en cuanto a la atención del adulto mayor, ya que con el cambio reciente de gobierno se pueden presentar cambios sustanciales en cuanto a los grupos vulnerables de la población.

La cadena de valor debe revisarse periódicamente, ya que los elementos que no generan valor pueden afectar a toda la organización, así mismo se deben plantear acciones que aumenten el valor de las actividades que actualmente le dan competitividad a la empresa.

Se recomienda que periódicamente se revisen las prioridades de la empresa, ya que si bien es cierto el aspecto financiero siempre será uno de los aspectos más importantes, pueden darse falencias en otras perspectivas creando la necesidad de modificar la estrategia o proponer una nueva.

Las iniciativas deben plantearse tomando en cuenta la realidad de la empresa, el tamaño, el análisis del contexto, de tal forma que las actividades y los recursos necesarios para las mismas se encuentren al alcance de la organización, y el plan pueda ejecutarse fácilmente, en una empresa de este tamaño se puede optar por la auto capacitación, haciendo partícipes a los trabajadores del desarrollo de los temas y utilizando los recursos ya disponibles.

Se recomienda realizar mediciones preliminares a los plazos establecidos, de tal forma que se pueda ir comprobando la eficacia de las acciones planteadas, la necesidad de recursos y garantizar el cumplimiento total de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- Baena, G. (2017). **Metodología de la Investigación**. Tercera edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Behar, D. (2008). **Metodología de la Investigación**. Primera edición. Bogotá. Editorial Shalom.
- Bernal, C. (2010). **Metodología de la Investigación.- Administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. Tercera edición. Bogotá. Editorial PEARSON.
- Koontz, H., Wihrich, H., y Cannice, M. (2012). **Administración**. Décimo Cuarta edición. México D.F. Editorial McGraw Hill.
- Porter, M. (2015). **Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Segunda edición. México D.F. Grupo Editorial Patria.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). **Metodología de la Investigación**. Sexta edición. Mexico DF. Editorial McGraw-Hill.
- Scott, A. (2013). **Planificación Estratégica**. Séptima edición. Edimburgo. Editorial Edinburgh Business School.

Normas

- Organización Internacional de Normalización. (2015). **Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO14001:2015 (NCh-ISO14001:2015).
- Organización Internacional de Normalización. (2015). **Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y Vocabulario**. Adopción Idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9001:2015 (NCh-ISO14001:2015).

Revistas Especializadas

- Alveiro, C. (2011). **El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa**. Revista Visión de Futuro, Vol. 15 No. 2, Mayo 2011, pp.1-26.

- Antúnez, V. (2016). **Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba.** Revista Cofín Habana, Vol. 11 No. 2, 2016, pp. 1-28.
- Bernardo, M. (2014). **Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model.** Revista Journal of Cleaner Production, Vol. 82 No.1, Marzo 2015, pp. 132-142.
- Cuendias de Armas, J., Suarez Palou, H., Brito , Z., Pérez , M., Pevida, F., y Ayala, I. (2013). **Manejo Integrado de la Gestión.** Revista Cubaenergía, Vol.46 No.3, 2015, pp. 2-8.
- García, J., Durán , S., Cardeño, E., Prieto, R., García , E., y Paz, A. (2017). **Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.** Revista Espacios, Vol.38 No.52, Junio 2017, pp. 16-30.
- González, A., y González , R. (2008). **Diseño de un Sistema De Gestión de la Calidad con un Enfoque de Ingeniería de la Calidad.** Revista Ingeniería Industrial, Vol. 29 No. 3, 2008, pp. 1-6.
- Miguel, J. (2013). **Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración.** Revista INNOVACION, 2013, pp. 8-12.
- Noguera, Á., Barbosa, D., y Castro, G. (2014). **Estrategia organizacional: una propuesta de estudio.** Revista Estudios Gerenciales, Vol. 30, No.131, Junio 2014, pp. 153-161.
- Tejada, F. (2013). **La estrategia y los sistemas integrados de gestión en las organizaciones.** Revista SIGNOS, Vol.5, No.2,Julio- Septiembre 2013, pp. 89-99.
- Troncoso, C., y Amaya , A. (2017). **Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud.** Revista Artículo de Reflexión, Vol.65, N°2, Octubre 2017 pp. 329-332.
- Vargas, Z. (2009). **La Investigación Aplicada: Una Forma de Conocer las Realidades con Evidencia Científica.** Revista Educación, Vol. 33, No. 1, pp. 155-165.

Trabajos de Grado

- Araque, M., y Cruz , L. (2014). **Planificación Estratégica de la Empresa AICA**. Tesis de Postgrado de la Maestría en Planificación y Dirección Estratégica. Vicerrectorado de Investigación y Vinculación con la Colectividad. Universidad de las Fuerzas ESPE. Sangolquí.
- Barrera, E., y Riveros , J. (2017). **Elaboración De La Planeación Estratégica Y Cuadro De Mando Integral Para La Empresa El Sauzalito Ltda**. Trabajo de grado del Programa de Administración de Empresas. Facultad Sede Seccional Sogamoso. Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia. Tunja
- Díaz, M. (2015). **Implementación de un Sistema de Gestión Ambiental para la Empresa "Comercializadora y Distribuidora Dizamar S.A.S"**. Trabajo de Grado del Programa de Ingeniería Ambiental. Facultad de Ingenierías. Corporación Universitaria Lasallista. Antioquia
- Fontalvo, T., y Morelos , J. (2013). **Diseño de un Sistema Integrado de gestión para el sector empresarial de las pymes**. Tesis Doctoral del programa Ciencias Sociales Mención Gerencia. Facultad de Ciencias Económica, Universidad de Cartagena. Cartagena
- Mendoza , J., Perdomo, F., y Villanueva, C. (2017). **Formulacion de un Plan Estrategico para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestion en el Área de Producción de la Empresa Indes S.A.S., Basado En La Aplicación De Las Normas Iso 9001:2015 E Iso 14001:2015, en la Ciudad de Bogotá**. Trabajo de postgrado del Programa Seminario Sistemas Integrados de Gestión. Facultad de Ingenierías. Universidad Cooperativa de Colombia. Bogotá
- Núñez, P., y Sigcho, C. (2015). **Diseño e Implementación del plan estratégico bajo la metodología de Balance Scorecard para prosumel S.A**. Tesis de Magister en Gestión de la Calidad y Productividad. Dirección de Postgrados. Universidad de las Fuerzas Armas ESPE. Sangolquí
- Pérez, Á. (2019). **Estudio del análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startip Blodel**. Trabajo de Fin de Grado. Programa de Ongeniería de Organización, Administración de Emrpesas y Estadística. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid
- Sandoval, R. (2012). **Importación Productos Equinos: VetFarm Ecuador**. Trabajo final de Titulación. Colegio de Pregrado. Escuela de Marketing. Universidad San Francisco de Quito. Quito

Referencias Web

- Asturias, O. (2016). **El análisis del Entorno y su Influencia en la empresa.** Recuperado de https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/fundamentos_mercadeo/unidad1_pdf2.pdf
- Betancourt, D. (2018). **Cómo hacer un Análisis PESTEL.** Recuperado de <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- BSC DESIGNER (2018). **Balanced Scorecard or Strategy Planning Software.** Recuperado de <https://bscdesigner.com/>
- Cajal, A. (2018). **Investigación de campo: Características, diseño, técnicas, ejemplos.** Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Cardozo, E., Velasquez, Y., y Rodriguez, C. (2012). **La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte.** Recuperado de http://oa.upm.es/19398/1/INVE_MEM_2012_139918.pdf
- González, Ó., y Arciniegas, J. (2016). **Sistemas de Gestión de Calidad.** Recuperado de <http://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/09/Sistemas-de-gestio%CC%81n-de-calidad-1ra-Edicio%CC%81n.pdf>
- IICA. (2018). **El análisis interno y externo.** Recuperado de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf;jsessionid=8169CE6C8A485E051551875A10213EA8?sequence=1>
- MIES (2018). **Dirección Población Adulta Mayor.** Recuperado <https://www.inclusion.gob.ec/direccion-poblacion-adulta-mayor/#:~:text=Derechos%20de%20las%20personas%20adultas%20mayores,EI%20Estado%20Ecuatoriano&text=Acceso%20a%20una%20vivienda%20digna,de%20acuerdo%20con%20la%20ley.>
- Porter, M. (2008). **Las Cinco Fuerzas Competitivas que el dan forma a la Estrategia.** Recuperado de Harvard Business Review https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitiva_s-_michael_porter-libre.pdf
- Sanchez, L. (2016). **La Entrevista.** Recuperado de Máster en Tecnologías de la Información y la Comunicación en Educación:

http://www2.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf

Stella International Foundation. (2016). **Planeación Estratégica para OSC.**
Recuperado de <http://stellainterfoundation.org/>



ANEXOS



ANEXO A

ENTREVISTA ADMINISTRACIÓN GENERAL

Entrevista

Saludo,

Muchas gracias por brindar la apertura de trabajar este proyecto en su empresa, el objetivo de esta entrevista es recabar información importante para el desarrollo del mismo, son preguntas sencillas que puede responder con toda tranquilidad y sinceridad.

1. **¿Qué hace mi Dulce Hogar, cual es la razón de ser?**
2. **En términos general como describe a la empresa**
3. **¿Quiénes son sus proveedores?**
4. **¿Quiénes son sus clientes?**
5. **¿Cuáles son las actividades que realizan en la Residencia?**
6. **¿Quiénes son los responsables?**
7. **¿Cómo se realizan las ventas?**
8. **¿Cómo es la comunicación con sus clientes?**
9. **¿Aplican alguna técnica de marketing?**
10. **¿Cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal?**
11. **Describa el tratamiento que le dan a su Recurso Humano**
12. **Describa los recursos con los que cuenta**
 - Tangibles:**
 - Intangibles:**
 - Tecnología:**
13. **¿Tiene alguna recomendación para las personas que quieren iniciar sus propios negocios?**

Gracias por su gentil ayuda



ANEXO B

ENTREVISTA AL PERSONAL

Entrevista al personal

Saludo,

Muchas gracias por brindarme la apertura de trabajar en esta pequeña entrevista, el objetivo de esta es recabar información importante para el desarrollo de mi trabajo de grado, son preguntas sencillas que puede responder con toda tranquilidad y sinceridad.

- 1. ¿Cuánto tiempo trabaja en la Residencia Mi Dulce Hogar?**
- 2. ¿Puede describir las actividades que realiza diariamente?**
- 3. ¿Qué Recursos utiliza en estas actividades?**
- 4. ¿Cómo percibe el ambiente laboral?**
- 5. Desde su perspectiva ¿Cuáles son las actividades que tienen más valor para los clientes?**
- 6. ¿Qué les diría a los clientes de la Residencia acerca del trabajo que realizan?**

Gracias por su gentil ayuda



ANEXO C

INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN ANÁLISIS PESTEL

Reunión de expertos		Número de integrantes	
Plazos		Impacto	
Corto	1 a 3 meses	Negativo	Perjudica las operaciones de la empresa
Medio	3 meses- 1año	Indiferente	No representa ni Amenaza ni Oportunidad
Largo	1 a 5 años	Positiva	Representa un beneficio u oportunidad para la empresa



ANEXO D

FICHAS DE REGISTRO DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

FICHA DE OBSERVACION	
TEMA:	
FECHA:	
REGISTRO DE OBSERVACIÓN	
ACTIVIDAD OBSERVADA:	CONTEXTO DE LA OBSERVACIÓN:
DESCRIPCIÓN DE LO OBSERVADO:	INTERPRETACIÓN DE LO OBSERVADO:

PROVEEDORES					
PROVEEDOR	DIRECCIÓN	PRODUCTO O SERVICIO	PRECIOS	PLAZOS DE ENTREGA DEL PRODUCTO O SERVICIO	FORMAS DE PAGO

CLIENTES					
NOMBRE	ID	EDAD	PRECIOS	SERVICIOS QUE RECIBEN	NECESIDADES ESPECIALES

COMPETIDORES				
Nombre	Dirección	Estrategia	Precio	Tiempo en el mercado

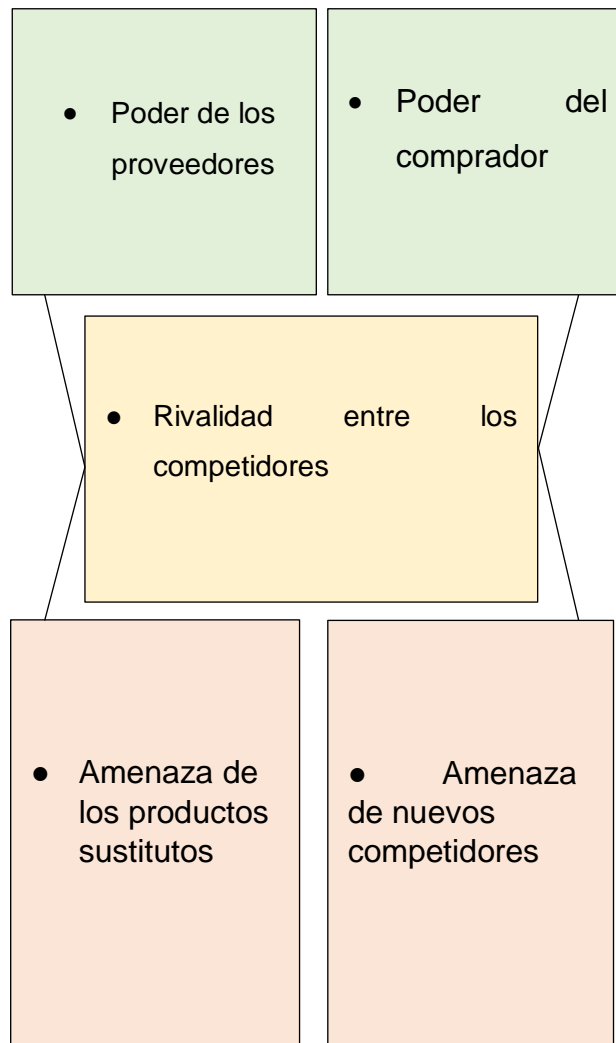
PRODUCTOS SUSTITUTOS				
Nombre	Dirección	Estrategia	Precio	Tiempo en el mercado

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	
Potenciales competidores	
Economías de escala	
Diferenciación del producto	
Inversiones de capital	
Acceso a los canales de distribución	
Identificación de marca	
Diferenciación del producto	



ANEXO E

PLANILLA Y FICHA DE LAS FUERZAS DE PORTER



FUERZA		PODER		
		Bajo	Medio	Alto
Poder de los proveedores				
Poder del comprador				
Rivalidad entre los competidores				
Amenaza de los productos sustitutos				
Amenaza de nuevos competidores				



ANEXO F

INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN PRIORIDADES

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS						
PERSPECTIVAS	ASPECTOS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	RESULTADO
Aprendizaje y Crecimiento	Especialización del personal	4	2	4	1	4
	Formación del personal en sistemas de gestión					
Cliente	Satisfacción de las necesidades de los residentes	2	4	2	2	2
	Satisfacción de las necesidades y expectativas de los familiares de los residentes					
	Crecimiento de clientes					
Financiero	Rentabilidad	1	1	1	3	1
	Utilidad					
	Sostenibilidad					
Procesos	Sistematización de procesos	3	3	3	4	3
	Tratamiento integral de la generación de desechos					
	Calidad del servicio					



ANEXO G

INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO	RELACIÓN CAUSA - EFECTO	APROBACIÓN			
		E1	E2	E3	E4
O1: Aumentar la capacidad de investigación y desarrollo	Aumentar la capacidad de har�a posible Desarrollar un programa de	X		X	X
O2: Desarrollar un programa de capacitación en gestión de la calidad para el personal.	capacitación en gestión de la calidad y Desarrollar un programa de capacitación en	X	X	X	X
O3: Desarrollar un programa de capacitación en gestión ambiental para el personal	gestión ambiental para el personal	X	X	X	X
O4: Implementar un sistema integrado de gestión de la calidad y de gestión ambiental	El desarrollo de programas de capacitación tanto en lo que respecta a la gestión de la calidad como en la gestión ambiental ser�a fundamental para iniciar la implementación de un sistema integrado de gestión.	X	X	X	X

O5: Ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable	La implementación de un sistema de gestión de la calidad y de gestión ambiental permitirá ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable	X		X	X
O6: Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Ofertar un servicio de calidad y ambiental responsable permitirá alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas	X	X	X	X
O7: Alcanzar el crecimiento constante del negocio	Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente permitirá alcanzar el crecimiento constante del negocio en términos de aumentar los clientes, la utilidad y la rentabilidad	X	X	X	X



ANEXO H

**INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN
RAZONAMIENTO**

OBJETIVO	RAZONAMIENTO	APROBACIÓN				OBSERVACIONES
		E1	E2	E3	E4	
O1: Alcanzar el crecimiento constante del negocio	El logro de los objetivos anteriormente mencionados permitirán que Residencia Mi Dulce Hogar, desarrolle un crecimiento continuo, esto quiere decir que no sea un crecimiento de un solo momento, sino que se un crecimiento paulatino, continuo y sostenido con desarrollo económico y cuidado del medioambiente.	X	X	X	X	
O2: Alcanzar un alto nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente	Satisfacer la necesidades y expectativas de los clientes o en este caso de los pacientes, es un aspecto	X	X	X	X	

	<p>fundamental ya que, al ofertar un servicio, esto implica el contacto directo con los clientes y por tanto su percepción acerca del servicio recibido es un asunto que ocurre de forma inmediata.</p>					
<p>O3: Ofertar un servicio de calidad y ambientalmente responsable</p>	<p>Todas las empresas tienen además de sus actividades propias una responsabilidad con la sociedad y con el ambiente, es por esto que el servicio debe procurar no solo ser rentable sino sobre todo ser responsable con el entorno que le rodea.</p>	X	X	X	X	
<p>O4: Implementar un sistema</p>	<p>La perspectiva de procesos internos se ha conjugado</p>	X	X	X	X	

<p>integrado de gestión de la calidad y de gestión ambiental</p>	<p>en un solo objetivo que es la implementación de un sistema integrado de gestión de la calidad y ambiental que pretende mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos y con esto de la organización, con todos los beneficios que ofrece, este objetivo permite el cumplimiento de los objetivos superiores a este.</p>					
<p>O5: Desarrollar un programa de capacitación en gestión de la calidad para el personal.</p>	<p>Este objetivo fue determinado ya que el entrenamiento teórico en los principios de la calidad ayuda al desarrollo de conocimientos que coadyuvan al desarrollo de los</p>	X	X	X	X	<p>Incluir en la redacción habilidades y destrezas</p>

	sistemas de la calidad.					
O6: Desarrollar un programa de capacitación en gestión ambiental para el personal	Este objetivo fue determinado debido a que la capacitación en gestión ambiental permite crear en la organización una cultura del cuidado del medio ambiente.	X	X	X	X	
O7: Aumentar la capacidad de investigación y desarrollo	Este objetivo fue determinado debido a que responder a las nuevas tecnologías significa para las empresas incrementos en la productividad, reducción de costos y mejor de la calidad.	X	X	X	X	



ANEXO I

INSTRUMENTOS DE VALIDACIÓN RAZONAMIENTO

MISIÓN	APROBACIÓN							
	Experto 1		Experto 2		Experto 3		Experto 4	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Nuestra misión es brindar al adulto mayor una atención personalizada, de calidad, con una perspectiva integral en su cuidado ofreciéndole un espacio seguro que garantice el bienestar de nuestros residentes mediante un servicio sostenible y de calidad con responsabilidad ambiental y profesionales altamente calificados para la tranquilidad de los familiares.	X		X		X		X	

VISIÓN	APROBACIÓN							
	Experto 1		Experto 2		Experto 3		Experto 4	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
A 5 años ser en Quito un establecimiento referente de calidad y calidez en el servicio, innovando en la gestión y el cuidado del adulto mayor, haciendo del bienestar de los residentes nuestra prioridad.	X		X		X		X	