



Ecuador – Agosto 2017 - ISSN: 1696-8352

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA ATENCIÓN DE LOS USUARIOS DE LA UNIDAD MÉDICA DE DIAGNÓSTICO SONO-RAY

Autor: Macías Buñay Andrea Cecilia¹

cb147@live.com

Villegas Sánchez Carlos Luis²

cvillegass@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Macías Buñay Andrea Cecilia y Villegas Sánchez Carlos Luis (2017): "Plan estratégico para mejorar la atención de los usuarios de la unidad médica de diagnóstico Sono-Ray", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/plan-mejora-atencion.html>

RESUMEN

La Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray situada en el Guasmo norte al sur de Guayaquil, se creó a partir de la visión del Dr. Gilberto Barrera debido a las grandes necesidades de atención médica en el sector. Ofrece atención ambulatoria de primer nivel en las especialidades de: Medicina General, Pediatría, Odontología, Ginecología, Obstetricia, Cardiología además brinda servicios de toma de imágenes, laboratorio y farmacia. A pesar de la gran afluencia de usuarios que reciben, las actividades internas no se desarrollan de tal manera que impulse el progreso de la organización y mejoren ciertos aspectos que influyen en la atención y el servicio en sí. Por medio del presente proyecto de investigación se realizó un diagnóstico de la situación de la institución médica para priorizar las estrategias idóneas que direccionen al conjunto de acciones que faciliten conseguir los objetivos plasmados en el plan de estratégico de mejoras.

PALABRAS CLAVES: Plan, Estrategias, Atención, Servicio, Acciones, Mejoras.

ABSTRACT

The medical establishment Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray located in Guasmo north of Guayaquil, was created from the vision of Dr. Gilberto Barrera due to the great needs of

¹ Egresada de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

² Docente de Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ingeniero Comercial, Máster en Administración Pública

medical attention in the sector. It offers top-level ambulatory care in the specialties of: General Medicine, Pediatrics, Dentistry, Gynecology, Obstetrics, Cardiology, and also provides imaging, laboratory and pharmacy services. Despite the large influx of users, internal activities are not developed in such a way as to boost the organization's progress and improve certain aspects that influence the care and service itself. Through this research project a diagnosis was made of the situation of the medical institution to prioritize the appropriate strategies that address the set of actions that facilitate the achievement of the objectives set out in the strategic improvement plan.

KEYWORDS: Plan, Strategies, Attention, Service, Actions, Improvements.

I. INTRODUCCIÓN

La elección de esta idea de investigación aparte de ser motivación personal se fundamenta en una de las necesidades básicas que toda persona requiere, la salud.

Aún existen lugares donde la manera de administrar un negocio tienen métodos ortodoxos como es el caso de la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray al cuál se dirige esta investigación. Éste centro de salud de atención ambulatoria primaria a pesar de sus 16 años de experiencia, no tiene definido sus proyecciones de progreso como institución de salud y por ello persiste el problema de una atención inadecuada a sus usuarios; por ese motivo la pretensión de elaborar una modelo de planeación estratégica que ayude al negocio, a través de esta herramienta organizacional.

En este proyecto se propone realizar un Plan Estratégico para la mejorar la atención de los usuarios que acuden a la unidad antes menciona que apoye a las gestiones que ha vendido desempeñando. Haciendo que se enfatice el compromiso de todo el personal que conforma la empresa con el fin de fortalecer los procesos internos y garantizar la satisfacción total de sus usuarios. Los capítulos que conforman este proyecto se puntualizan a continuación:

En el primer capítulo se realiza una perspectiva personal acerca de la atención en los centros médicos e información sobre el modo de operar de la empresa para conocer las causas y efectos de la situación actual e identificar el problema central.

En el segundo capítulo se realizó el marco teórico, legal y conceptual iniciando con los antecedentes, la situación actual de la empresa además se utilizaron distintas fuentes de información relacionados al tema para establecer los puntos más relevantes sobre la planeación estratégica y otros que la complementan. En el tercer capítulo se explica la metodología de la investigación para recolectar los datos mediante encuestas que respaldan la razón del proyecto, plasmados en tablas y gráficos a más de la conclusión de los resultados. Y por último en el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta del Plan estratégico finalizando con las conclusiones y recomendaciones.

II. METODOLOGÍA

Los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80) dicen que:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

El desarrollo de éste trabajo de investigación se realizó bajo un estudio de tipo descriptivo porque ayudó a redactar la situación de problema y a conocer la percepción que tienen los usuarios respecto a la atención y la preferencia sobre los servicios que ofrece la Unidad Médica de Diagnóstico Sono-Ray para determinar las estrategias necesarias a beneficio de la satisfacción de sus usuarios y de solución a las falencias por la ausencia de un Plan estratégico de mejoras.

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80) dicen que:

Los métodos o enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En resumen, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.

Para éste proyecto de investigación el enfoque fue mixto porque el propósito fue realizar un análisis de las causales de la insatisfacción de los usuarios a partir de datos estadísticos fundamentado en evidencias previas obtenidas dentro de la Unidad.

La observación es una técnica de campo que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La encuesta es una técnica de campo destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. (Puente, 2017)

Para el presente proyecto se requirió de la técnica de campo para recopilar la información adecuada, es decir, la observación, la encuesta y una breve entrevista.

Con la observación una de las técnicas más importantes, y la entrevista no estructurada con la cual se consiguieron datos relevantes para el planteamiento.

Y la herramienta de la encuesta bastante usada con la finalidad de conocer las perspectivas de los usuarios sobre el servicio en general.

III. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

Dando continuación a este trabajo de titulación se ha revisado y consultado en diversas fuentes de información física y virtual acerca de la implementación de un Plan Estratégico en la rama de la administración en el sector salud; de los cuales las siguientes publicaciones aportan con el presente proyecto de investigación ya que muy poco se encontró sobre administración en salud:

El autor (Bolaños, 2007, págs. 23, 206) presentó la tesis de grado “Plan estratégico del centro médico “Ecuasanitas Villa Flora”. Por la falta de un plan estratégico en el centro médico Villa Flora no se ha podido establecer parámetros de dirección que permitan mejorar la imagen, y el servicio de esta unidad de negocio.

El objetivo general de la investigación fue elaborar un plan estratégico para el centro médico Villa Flora, con la finalidad de establecer nuevas estrategias administrativas, financieras y de mercado que permitan mejorar la calidad del servicio médico así como incrementar la productividad y rentabilidad de esta unidad de negocio.

Los autores concluyeron lo siguiente:

El centro médico Ecuasanitas Villa flora es una unidad de negocio que se creó en el año 2001 con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes del sector Sur, siendo el único centro que brinda un servicio de atención médica pre pagada y ambulatoria.

La falta de un Plan Estratégico para el centro médico Ecuasanitas Villa flora ha impedido que las personas tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales y no puedan contribuir para mejorar el servicio y la imagen de esta unidad de negocio.

Las personas que viven en el Sur de la ciudad están en la capacidad económica de contratar un seguro de medicina pre-pagada, siempre y cuando el valor que se tiene que cancelar como cuota mensual fluctúe entre 22 y 27 dólares por persona.

Entre los usuarios que asisten al centro médico no existe una cultura preventiva de atención médica, los pacientes solo acuden a las instalaciones para utilizar los servicios solo cuando presentan síntomas de enfermedad.

Y recomendaron lo siguiente:

El centro médico para ser líder en el mercado de la medicina pre-pagada y ambulatoria del sector sur de la ciudad debe brindar un servicio médico integral y de calidad para lograr la fidelidad de los clientes.

Es necesario que para alcanzar los objetivos propuestos todas las personas que forman parte del centro médico tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, de esta forma podrán contribuir a la consecución de un fin común.

Se debe impulsar una cultura preventiva de atención médica con la finalidad de que nuevos usuarios utilicen los servicios médicos que ofrece el centro médico por medio de convenios institucionales.

Es necesario analizar las enfermedades más comunes y que demanden mayor atención, de esta forma en el centro médico se deberán implementen nuevas especialidades de atención médica que permita satisfacer las necesidades más urgentes de los afiliados.

Los autores (Alosilla, Levaggi, & Peña, 2013, págs. 1, 199) en su tesis de grado “Planeamiento Estratégico del sector salud privada en Lima”. El trabajo se desarrolló planteando un diagnóstico de la situación actual, fijación de la misión, visión, los valores y el código de ética, una evaluación externa para conocer la influencia del entorno en la organización que se estudia y el análisis del entorno. Se evaluó la situación interna, con el fin de definir las estrategias

idóneas para poder capitalizar las fortalezas y debilidades a fin de construir las ventajas competitivas.

Los autores concluyeron que:

Al primer trimestre del 2012, solo el 62% de la población tiene acceso a la salud. Más del 30% de la población padece de una enfermedad crónica. Los ingresos de la población limeña se han ido incrementando paulatinamente desde el 2012. Se ha incrementado la esperanza de vida de la población a una edad de 79 años de edad.

Ellos recomendaron lo siguiente: El sector de la salud de Lima deberá desarrollar propuestas de valor acordes con sus necesidades y valor. Incrementar la rentabilidad del sector a través del desarrollo del turismo de salud.

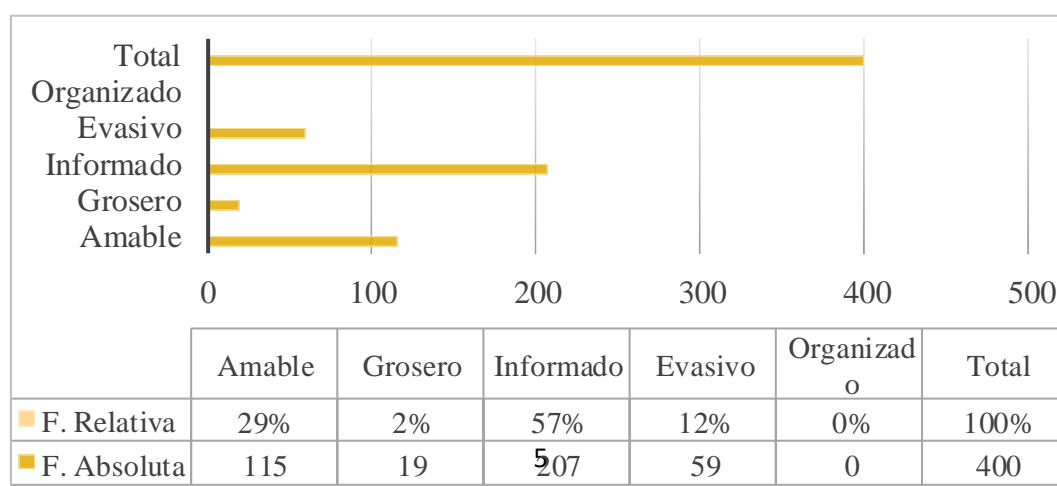
(Rodríguez, 2015) “El sistema de trabajo como expresión dinámica del proceso administrativo”. En este artículo de la revista “Innovación Tecnológica” dice que las empresas consiguen sus objetivos gracias al esfuerzo coordinado del grupo que compone la organización, valores comunes, estructura adecuada y la continua orientación, que desde una perspectiva de enfoque estratégico, responda a los cambios que deben dar respuesta a la dinámica del desarrollo organizacional.

Concluye con los referentes teóricos y conceptuales acerca del sistema de trabajo demuestran cómo han evolucionado éstos desde lo teórico, práctico y metodológico, con enfoques científicos ajustados a las necesidades del desarrollo organizacional pero desde la perspectiva de modificar los sistemas de dirección según los requerimientos progresivos a los que se ha enfrentado la ciencia de la administración.

IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

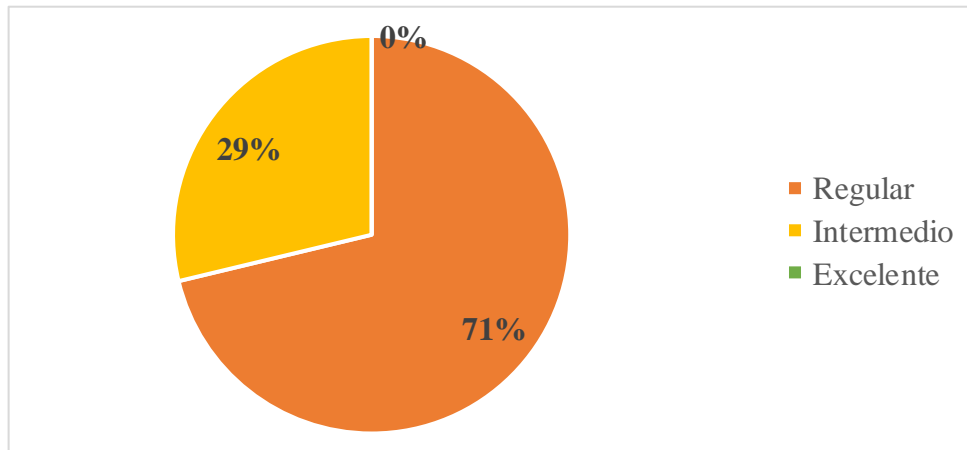
Lo que las encuestas revelaron en relación al personal que labora en la Unidad Médica Son-Ray es que tiene aspectos positivos como el estar informado en un 57%, representa la cualidad de la amabilidad un 29%. En la parte negativa una actitud evasiva un 12%, con un 2% el personal se torna grosero y no hay un personal organizado. Por lo tanto el empleado necesita motivación, requiere de capacitación y constante supervisión.

Figura 1. Actitud o cualidad del personal que lo atendió: cajero y/o enfermera



Elaborado por: Autor

La mayoría de los encuestados coincidió en que debe mejorar la sala de espera. Un ambiente saludable producto del aseo, iluminación, asientos confortables, el uso de señaléticas y las



dimensiones adecuadas para evitar las aglomeraciones proporcionaran un mejor nivel de atención. Cabe destacar que la ventilación si es la apropiada por el espacio reducido. Por lo tanto es primordial la comodidad de los usuarios.

Figura 2. Ambiente de la sala de espera

Elaborado por: Autor

Los resultados manifestaron que 82% encuestados reciben una atención excelente por parte de los médicos – especialistas, 13% respondieron que es muy buena y 5% pacientes que es buena. Punto a favor y afirma que es necesario fortalecer ese aspecto del cliente interno (enfermar y/o cajeros) para que no afecte a la atención en general.

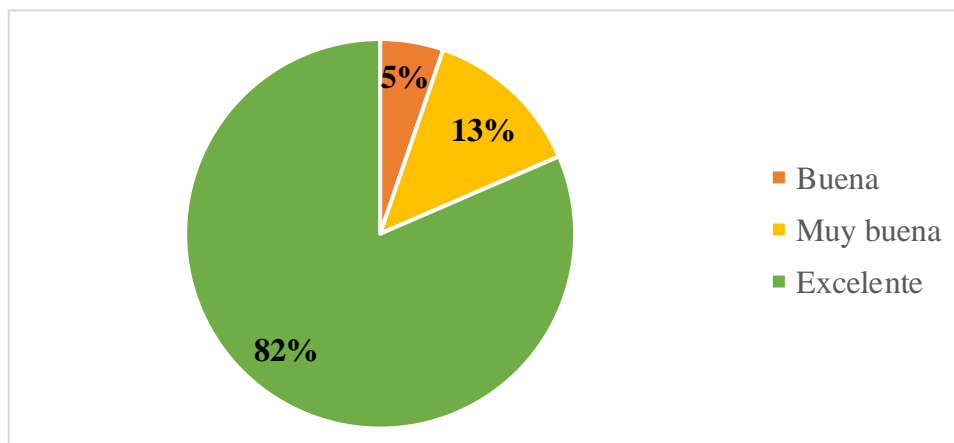


Figura 3. Atención de médicos especialistas

Elaborado por: Autor

Una vez obtenido los datos de las encuestas con base en el objetivo principal de la investigación sobre la implementación de un plan estratégico para mejorar la atención. Para ello fue necesario conocer la apreciación de los usuarios que asistieron de lunes a sábado hasta medio día durante dos semanas del mes de noviembre a la Unidad Médica.

Se concluye que:

- A pesar de la situación problemática que se observó inicialmente, los resultados fueron distintos a los esperados, por lo tanto la atención y el servicio en general que reciben los usuarios en este centro médico privado tuvo calificación buena.
- La notable preferencia de los servicios básicos de atención primaria por los valores asequibles, tiempo de espera, médicos-especialistas, ambiente, auxiliares; asienta la ventaja de posicionamiento en el sector, sin embargo ciertos aspectos relevantes de imagen institucional deben ser considerado en las acciones de mejora, como la necesidad de invertir en recursos físicos e intangibles ya que no se ha considerado en tiempos pasados.
- No está por demás reforzar la concepción de esta Unidad médica que para esa minoría encuestada se sume al porcentaje que se encuentra en el siguiente nivel de la satisfacción absoluta.

V. INFORME FINAL

Basado en el contenido de un plan estratégico y en la conclusión de los resultados de las encuestas se estableció una identificación de la empresa iniciado con la creación de la misión, visión, valores, organigrama, análisis interno y externo, definieron estrategias, objetivos, acciones y plan de mejoras a partir del diagnóstico efectuado.

Misión

Ofrecer bienestar a la comunidad a través de nuestra atención médica de servicios de salud primaria ambulatoria, con el apoyo de un talento humano médico y administrativo servicial, eficiente, responsable; con equipos médicos tecnológicos de punta que garanticen resultados confiables e inmediatos.

Visión

Ser una institución médica reconocida que brinda atención integral a la salud de la comunidad con respecto, confianza y sentido de compromiso humano con la ayuda de un personal profesional y dedicado, con el fin de lograr una mejor calidad de vida satisfaciendo las necesidades primarias de salud de nuestros usuarios.

Valores institucionales

Principios que orientan al profesional administrativo y médico en su comportamiento además durante el desarrollo de sus funciones laborales; por tal razón se siente comprometida con la comunidad cumpliendo con los siguientes valores:

- Espíritu y calidez humana: la actitud y la disposición de cada miembro del equipo de trabajo demostrado en la voluntad de servir.
- Respeto y responsabilidad: demostrar comprensión y aceptación hacia los demás en un ambiente pacífico sujeto al compromiso de las acciones.
- Pasión por nuestros servicios: la inspiración y la capacidad de entrega.
- Equidad: reconocer la igualdad de derechos y condiciones dando oportunidad de acceder a la comunidad a los servicios de primer nivel sin distinción alguna.
- Integridad y confianza: Hacer lo correcto con sentido de honestidad y transparencia cultivando una relación con credibilidad.

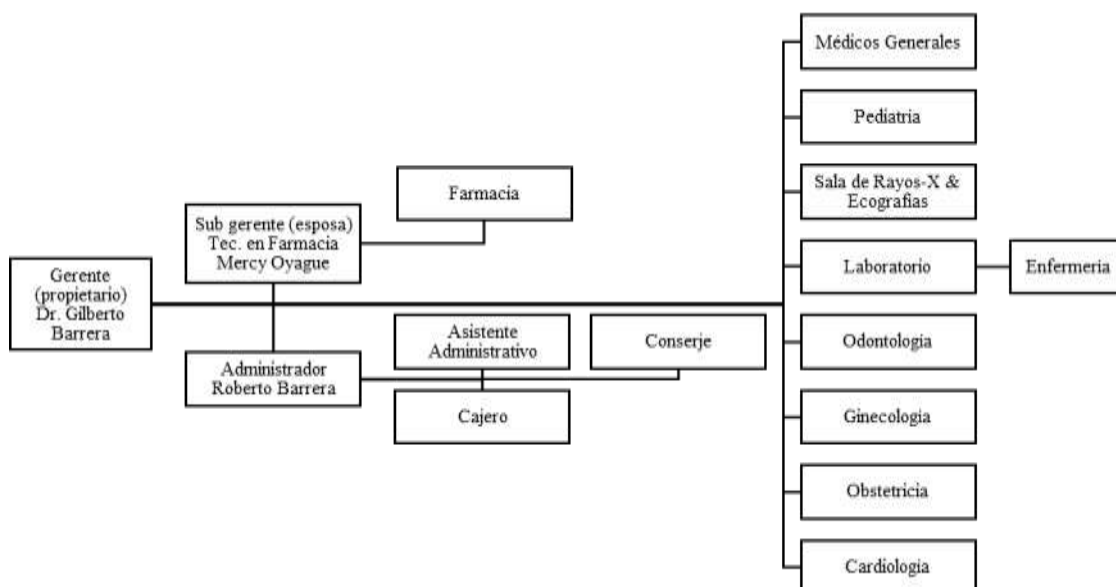


Figura 4. Organigrama de la empresa

Elaborado por: Autor

El siguiente análisis (tabla 15) se ha desarrollado para describir el estado de la situación actual además de conocer el problema y es que no existe un proceso de atención a través de un programa o software, realizándose manualmente en un cuaderno con anotaciones.

Fortalezas - F	Debilidades - D
-----------------------	------------------------

Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento del servicio: gran afluencia en medicina general, pediatría, rayos-x, ecografías, laboratorio. • Valores económicos competitivos: Consultas y exámenes médicos a precios asequibles para la población. • Equipos de alta tecnología: Cuenta con equipos de última generación. • Genera ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de procesos y de Tic's: Desconocimiento y no permite fluidez y seguimiento de clientes. • Falta de inversión: Utilidades no destinadas a la inversión. • Instalaciones desmejoradas: No tiene buena imagen. • Personal alterno: situaciones de enfermedad y vacaciones
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Participación del mercado: afluencia de otros sectores. • Apoyo de las redes sociales: uso de las redes sociales para promocionar los servicios. • Capacitaciones: realizarlas ayuda a tener a nuestros empleados actualizados y motivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil ingreso de nuevos competidores: ya que la zona es concurrido y comercial. • Variedad de servicios: mayor oferta de servicios de la competencia

Tabla 1. Matriz de Análisis DAFO

Elaborado por: Autor

A partir del análisis y diagnóstico de la matriz que descubre los puntos fuertes y débiles de la empresa se procedió a definir el tipo de estrategia a trasladar en el plan estratégico de mejoramiento para cada una de las áreas a las cuáles va enfocado.

A partir de la matriz Dafo/Came cuya finalidad es la identificación de las acciones estratégicas basadas en el grupo de FO-DO son: "C" y "E" las cuales implican las acciones de Corregir las debilidades internas con el apoyo de las oportunidades externas y de Explotar las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas; esto ayudará a contrarrestar las debilidades y amenazas de la empresa.

Pilares de las estrategias de mejoramiento de atención al cliente

Acorde a la misión, visión, la identificación de los puntos conflictivos a través del cuestionario de preguntas y el análisis de CAME. Se establecen los pilares sobre los cuáles se enfocarán

las estrategias de ofensivas y de reorientación al plan de mejoramiento: Área de atención médica, Área administrativa, Equipamiento médico, Infraestructura física.

Tabla 2. Matriz de estrategias

Elaborado por: Autor

Dafo/ Came	Fortalezas-F	Debilidades-D	En el plan de mejoramiento se establecen las funciones que corresponden a cada empleado de
Oportunidades-O	Estrategias-FO <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar personal de las áreas con mayor atención. • Hacer publicidad mediante las páginas web reconocidas para dar a conocer el servicio y los valores • Fomentar capacitaciones para ampliar los servicios que ocupan los equipos médicos. 	Estrategias-DO <ul style="list-style-type: none"> • Modernizar la atención con una plataforma que se ajuste a las necesidades del centro con la ayuda de un programador. • Renovar la infraestructura, ambiente y recursos. • Ampliar el personal necesario de apoyo administrativo 	
Amenazas-A	Estrategias-FA <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar mayor capacidad tecnológica 	Estrategias-DA <ul style="list-style-type: none"> • Obtener participación y una buena comunicación interna • Incentivar a la inversión 	

esta área por la falta de inexistencia de establecimiento de funciones y procedimientos para los empleados por lo que se elaborara el manual de funciones para cada puesto de trabajo.

Se capacitaran a los empleados en técnicas de atención al cliente ya que se están dando malas atenciones a los pacientes por parte de los empleados por lo que se mejorara trato al cliente como resultado de un plan de capacitación.

Instalar una central telefónica para agendar las citas ya que los pacientes tiene dificultades para comunicarse telefónicamente con la unidad médica por lo que se adquirirá una central telefónica.

Optimizar el proceso de reservación de citas médicas de los pacientes ya que se dificulta para agendar citas en recepción por lo que se adquirirá un programa de reservaciones de citas médicas.

Prevenir falencias técnicas en el equipo médico durante las horas de utilización ya que se tiene una falta de mantenimiento de los equipos médicos de la unidad por lo que se estructurara un plan de mantenimiento preventivo.

Dotar a la unidad de equipos médicos con tecnología de punta ya que no consta con equipos de tecnología de punta operativo para prestar servicios médicos por lo que se conocerá las ofertas en el mercado de los quipos médicos de acuerdo a las necesidades de la unidad.

Señalar las respectivas señaléticas que facilitan a la orientación del paciente y localización de dependencia ya que hay una falta de señaléticas que guie y oriente a los pacientes dentro de las instalaciones de la unidad médica por lo que ya se mandó a elaborar los respectivos letreros.

Determinar la factibilidad de que estas áreas puedan ser habilitadas y empleadas para nuevas áreas médicas ya que existen ciertas áreas de circulación general que necesiten mantenimiento por lo que se contratara los servicios de arquitectos que determinen la viabilidad y factibilidad de habilitar las áreas.

VI. CONCLUSIONES

En base a las investigaciones realizadas se concluye:

La identificación de los problemas existentes en el proceso de atención a los usuarios, en este caso no se encontró más que un proceso que no incluye el apoyo de la herramienta de la Tic's, además no tiene personal responsable de determinada cargo en particular sino que se encontró un personal poli funcional y además no cuenta con una guía pequeña de procedimiento de atención ya que son pocas especialidades.

El análisis de los factores internos y externos de la empresa sirvió para tener conocimiento más a fondo de la situación actual y a raíz de este permita reaccionar y hacer frente hacia sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el finalidad de establecer las estrategias a seguir, apoyándose en los pilares definidos en cada plan de mejoramiento con las acciones y metas de la unidad médica.

Para conocer la perspectiva de los usuarios en relación a distintos aspectos considerados en atención y servicio, se realizaron encuestas a usuarios en la sala de espera. Estos mostraron que la empresa tiene ciertos aspectos a favor que debe mantenerlos pero también los resultados afirmaron la necesidad de aplicar de un plan estratégico para aquellas deficiencias que presenta.

De acuerdo a un modelo básico de procesos se elaboró un guía de procedimientos de atención en base a un flujograma para tener definido el procedimiento a seguir. El administrador o

cabeza deberá iniciar los correctivos correspondientes dado que la satisfacción del cliente fortalecerá el servicio en conjunto y probablemente recomienden los servicios a otras personas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

Adames, C. (marzo de 2016). Salud y Seguridad Social. Obtenido de Blog spot: <http://saludyss.blogspot.com/2016/03/calidad-de-los-servicios-de-salud-una.html>

Aiteco. (1 de Noviembre de 2016). Aiteco Consultores. Obtenido de Qué es un Diagrama de Flujos - Gestión de Procesos: <https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/>

Alosilla, R., Levaggi, P. C., & Peña, A. (17 de Mayo de 2013). Repositorio Digital PUCP. Obtenido de Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4556>

Álvarez, C. (4 de Marzo de 2014). Red T03796. Obtenido de Repositorio Educativo Digital Universidad Autónoma de Occidente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5765/1/T03796.pdf>

Armando, T. (12 de febrero de 2013). Emprendedores Vizcaya El poder de que las cosas sucedan. Obtenido de Blogspot: <http://emprendeviz.blogspot.com/2013/02/matriz-foda-y-estrategias-lic-armando.html>

Bejarano, Ó. (23 de mayo de 2013). Administración de empresas. Obtenido de Blog spot Valores institucionales de la administración: <http://administracionoscarbejarano.blogspot.com/2013/05/valores-institucionales-de-la.html>

Bolaños, S. (Marzo de 2007). Repositorio Dspace T-ESPE-014741. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/1492>

Conexiónsan Apuntes Empresariales. (11 de Mayo de 2016). Obtenido de Los diferentes conceptos de calidad en salud: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/los-diferentes-conceptos-de-calidad-en-salud/>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de octubre de 2008). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF

Crece Negocios. (octubre de 2015). Crece Negocios. Obtenido de Qué es el servicio al cliente y cuál es su importancia: <http://www.crecenegocios.com/que-es-el-servicio-al-cliente-y-cual-es-su-importancia/>

70

Encinas, V. (2014). Las políticas de las empresas. Obtenido de <http://pradaeulises.blogspot.com/2014/06/las-politicas-empresariales.html>

Espinoza, R. (octubre de 2012). Roberto Espinoza Welcome to the new Mkt. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Espinoza, R. (julio de 2013). Welcome to the new Mkt. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Figuroa B., Y. (25 de Febrero de 2015). Planificación General. Obtenido de Blog Spot: <http://planificaciongeneraluba.blogspot.com/2015/02/planificacion-educativa-ensayo.html>

Fred R., D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica 14ta edición. México: Pearson Education.

Grupo Albe. (2015). Definición de Estrategia Empresarial y conceptos relacionados. Obtenido de <http://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/planeacion-estrategica/definicion-de-estrategia-empresarial-y-conceptos-relacionados/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación 5ta ed. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (noviembre de 2016). Ecuador en cifras. Obtenido de Compendio estadístico 2015: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/compendio-estadistico-2015/>

Jimena Bernal, J. (25 de enero de 2016). Análisis CAME. Obtenido de Pdcahome: <http://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Lamb, Hair, & McDaniel. (2013). Marketing. México: Internacional.

Lexicoon. (enero de 2017). Lexicoon. Obtenido de <http://lexicoon.org/es/organigrama>

Marketing, D. d. (2013). Cultural.

Martorelli, J. S. (2013). Indicadores de Gestión Empresarial. EEUU: Palibrio.

Ministerio de Salud Pública. (2013). Requisitos. Obtenido de Instituciones.msp: http://instituciones.msp.gob.ec/dps/pichincha/images/stories/requisitos_nuevos_2012_revisado_1_final1.pdf