



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS**  
**Facultad: Ciencias Empresariales**

**Tesis en Opción al Grado de**  
**Máster en Administración de Empresas.**  
**Mención de Dirección**

**Título:** *Aplicación de Herramientas a los procesos de la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos en Matanzas para el perfeccionamiento de la planificación estratégica*

**Autora:** *María Teresa Abreu González*

**Tutor:** *Dr. C. Alberto Medina León*

**-Matanzas, 2019-**

A N a n d a .

A m i s p a d r e s .

## **A g r a d e c i m i e n t o s**

A mi niña y a mis padres por su apoyo incondicional.

A mi tutor Dr. C. Alberto Medina León, por ofrecerme su tiempo, sus conocimientos y su entrega, le agradezco eternamente.

A los amigos que me acompañaron en esta etapa de estudio e investigación, por estar, ayudarme y aportar.

A todos los profesores que tanto saber me aportaron en este período.

A todos incontables gracias.

## **D e c l a r a c i ó n   d e   A u t o r i d a d**

Yo María Teresa Abreu González me declaro única autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas, a la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos, así como la Dirección Provincial de Salud de Matanzas a hacer uso de la misma con la finalidad que estime conveniente.

María Teresa Abreu González.

**Nota de Aceptación**

-----

Presidente del Tribunal

-----

Tribunal

-----

Tribunal

Lugar.-----

Fecha.-----

## Resumen

El trabajo que se presenta: Aplicación de Herramientas a los procesos de la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos en Matanzas para el perfeccionamiento de la planificación estratégica, surge ante la problemática científica: ¿Cómo lograr un conjunto de tareas que permitan desarrollar con alto nivel de organización una adecuada capacidad de enfoque a proceso y alineamiento estratégico de la organización?; para darle solución a la problemática científica planteada se define como objetivo general: Determinar los procesos y proponer su planificación estratégica, en ella evaluar la capacidad de enfoque a proceso y el estado del alineamiento estratégico en la Sucursal de Servicios Médicos. Matanzas. Para el desarrollo de esta investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos. Entre los teóricos, se utiliza el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción - deducción utilizada tanto para la realización del marco teórico de la investigación como para diagnosticar el desempeño de los elementos del modelo en las empresas. Entre los principales resultados de la investigación se encuentra la conformación del Sistema de Planificación Estratégica, conformada por un Plan Estratégico, Plan de Acciones Estratégicas y el Mapa de Procesos de la organización, definiendo el Enfoque a Procesos de la entidad, así como el Alineamiento Estratégico de la misma.

## Abstract

The work that shows up: Application of Tools to the processes of the Branch of Medical Cuban Services in Matanzas for the improvement of the strategic planning, arises before the scientific problem: How to achieve a group of tasks that you/they allow to develop with high organization level an appropriate focus capacity to process and strategic alignment of the organization?, to give solution to the scientific outlined problem he/she is defined as general objective: To determine the processes and to propose their strategic planning, in her to evaluate the focus capacity to process and the state of the strategic alignment in the Branch of Medical Services. Matanzas. For the development of this investigation theoretical, empiric and statistical mathematical methods are used. Among the theoretical ones, the analysis and synthesis of all the information revised in the specialized literature is used, the induction. Deduction used so much for the realization of the theoretical mark of the investigation like to diagnose the acting of the elements of the pattern in the companies. Among the main results of the investigation, he/she is the conformation of the System of Strategic Planning, conformed by a Strategic Plan, Plan of Strategic Actions and the Map of Processes of the organization, defining the Focus to Processes of the entity, as well as the strategic alignment of the same one.

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS TEÓRICOS CONCEPTUALES RELACIONADOS CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA GESTIÓN POR PROCESOS, EL ENFOQUE DE PROCESOS Y EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>7</b>
1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	7
1.1.1 <i>Concepto de Planificación estratégica</i> .....	7
1.1.2 <i>Definición de Planificación</i> .....	7
1.1.3 <i>Definición de Estrategia</i> .....	8
1.1.4 <i>Beneficios de la Planeación Estratégica</i> .....	11
1.2 LA GESTIÓN POR PROCESO .....	12
1.2.1 <i>Concepto de Gestión</i> .....	12
1.2.2 <i>Concepto de Proceso</i> .....	13
1.2.3 <i>Concepto de Gestión por Proceso</i> .....	14
1.2.4 <i>La Gestión por Procesos en los Servicios de Salud</i> .....	22
1.3 EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	23
1.3.1 <i>Concepto de Alineamiento Estratégico</i> .....	23
1.3.5 <i>Oportunidades que genera el Alineamiento Estratégico</i> .....	28
<b>CAPÍTULO II. HERRAMIENTAS PARA CONTRIBUIR AL PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DEL ENFOQUE DE PROCESO .....</b>	<b>29</b>
2.1. METODOLOGÍA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	29
2.1.1 <i>Misión</i> .....	29
2.2.2 <i>Visión</i> .....	31
2.2.3 <i>Valores compartidos</i> .....	31
2.2.4 <i>Políticas</i> .....	32
2.2.5 <i>Diagnóstico Estratégico</i> .....	33
2.2 <i>Determinación de los procesos y elaboración del mapa de procesos de la organización</i> .....	34
2.3 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL ENFOQUE DE PROCESOS .....	39
2.3.1 <i>Determinación de los principios</i> .....	40
2.3.2 <i>Formalización de los principios</i> .....	42
2.3.3 <i>Obtención de los pesos</i> .....	46
2.3.4 <i>Determinación del Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos</i> .....	46
2.4 EVALUACIÓN DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	47



2.4.1 Procedimiento para la Evaluación del Alineamiento Estratégico .....	47
<b>2.5 CONCLUSIONES PARCIALES: .....</b>	<b>52</b>
<b>CAPITULO 3. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, EL ENFOQUE DE PROCESO, Y EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>54</b>
3.1 BREVE CARACTERIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA .....	54
3.1.2 Misión .....	54
3.1.3 Visión .....	55
3.1.4 Políticas .....	55
3.1.5 Valores Compartidos.....	55
3.1.6 Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO .....	55
3.1.7 Escenarios .....	57
3.1.8 Áreas de Resultados Claves. ....	57
3.1.9 Objetivos Estratégicos .....	58
3.1.10 Estrategias.....	58
3.2 MAPA DE PROCESO .....	61
3.3 EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL ENFOQUE DE PROCESOS.....	62
3.2.2 Causas de las deficiencias.....	63
3.2.3 Diagrama de Ishikawa .....	64
3.3 EVALUACIÓN DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA SUCURSAL DE SERVICIOS MÉDICOS CUBANOS.....	64
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>73</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>

## **Introducción**

Desde hace varias décadas, las organizaciones de salud se han preocupado por mejorar la calidad de la atención a los usuarios del sistema, así como a las personas que desarrollan su labor profesional en ella. En los últimos tiempos han surgido y tomado protagonismo, herramientas de gestión que consideran como requisito, centrar la atención en la gestión de la organización a partir de los procesos. Este precepto es el núcleo fundamental de la Gestión por Procesos, considerado el enfoque que rompe con la forma convencional de gestionar las organizaciones, por funciones, y que reconoce que la gestión debe enfocarse hacia aquellos procesos clave en el cumplimiento de la misión. (Hernández Nariño, 2009)

La Gestión por Procesos, es la acción de administrar los procesos de una organización. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, haciendo posible una gestión interfuncional, generadora de valor para el cliente y que portanto conduce a su satisfacción.

En la actualidad el enfoque y gestión de los procesos de acuerdo al criterio de varios autores es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural como desbalances entre responsabilidad y autoridad, confusiones entre las líneas ejecutivas y funcionales, insuficiente manejo de estructuras paralelas, desproporciones entre áreas de dirección, exceso, defecto o redundancia de funciones, o sus agrupaciones erróneas al aplicar uno u otro criterio de departamentalización.

La Gestión por Procesos, ha devenido un instrumento básico para las organizaciones innovadoras, el desarrollo de esta forma de gestión pasa por identificar, comprender, estabilizar y controlar mejor las áreas de responsabilidad médica en centros de salud. El Sistema Nacional de Salud cubano realiza grandes esfuerzos para que los servicios médicos asistenciales que se brindan

en Cuba satisfagan las expectativas de los clientes. Estos empeños tienen como base la búsqueda de herramientas para la mejora y gestión de los procesos y así lograr alinearlos con las estrategias de la organización.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que "las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos" (Amozarrain, 1999), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión "transversal" de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

Según Amozarrain (1999), La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto de proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

El éxito de toda empresa depende cada vez más de que sus procesos estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo se encuentran una serie de actividades que forman parte de un proceso. Es por ello que el punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basado en los procesos por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en el cliente (Nogueira Rivera, 2002).

Cualquier organización está en búsqueda de ser exitosa, por este motivo, se hace fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Sin embargo, lograr este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta. Por ello es preciso pensar en la Planeación Estratégica de la organización.

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

Las empresas en la actualidad se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, regularizaciones, legislaciones, recursos de capital, entre otros. De ahí que sea necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

La Planeación Estratégica es muy importante dentro de la estructura de cualquier tipo de organización. Pero, no solo es importante su formulación, su seguimiento; es igual de importante sus resultados pues a partir de los mismos es que realmente se pueden establecer cambios y tomar decisiones.

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia, e identificados los procesos de la organización, estas se contrastan para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos.

La estrategia definida es efectiva si, los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia.

El alineamiento estratégico es reconocido como una fuente de resultados superiores, por lo que su evaluación pertinente representa una importante fuente de información para la toma de decisiones organizativas.

Alineamiento se refiere a muchos temas: conocimiento, empoderamiento, desarrollo de sinergias, bienestar, propósitos comunes, empatía. Cuando una organización está alineada, los esfuerzos y talentos individuales se coordinan hacia un objetivo común.

A la misma vez que otras empresas de los servicios y el sector industrial han apostado por el perfeccionamiento empresarial; los servicios de salud también buscan modelos que les permitan ofrecer un servicio de calidad con eficiencia y eficacia.

La sucursal de servicios médicos cubanos (Matanzas), se encuentra un proceso de transformación y renovación, encaminada a alcanzar mayores niveles de efectividad y competitividad, así como explotar las grandes posibilidades de nuestro territorio y su infraestructura, siendo nuestro propósito alcanzar.

- ✓ Mejoramiento de la funcionalidad e imagen de los servicios de salud en el corredor turístico.
- ✓ Incremento de la calidad y la satisfacción.
- ✓ Mayores ingresos a nuestro sector.
- ✓ Atraera nuestras unidades de salud a clientes extranjeros.

Para el logro de estos niveles de efectividad y competitividad que nos hemos propuesto debemos transformar el escenario existente hoy, ya que en la actualidad no se cuenta con un plan estratégico enfocado en los procesos, lo que trae consigo riesgos importantes para la entidad, los cuales pudieran repercutir a corto, mediano y largo plazo. Mediante un estudio detallado del funcionamiento de la empresa pudimos constatar las dificultades siguientes.

- ✓ Escaso diseño de enfoque al cliente.
- ✓ Limitada mirada a la satisfacción las necesidades del cliente.
- ✓ Escasas proyecciones proactivas para la mejora de sus servicios.
- ✓ Los objetivos no están visualizadas de forma estratégica,
- ✓ Insuficiente estrategia en la organización que permitan mejoras,
- ✓ Escasos indicadores que midan la eficacia de los objetivos previstos.
- ✓ Insuficientes indicadores que monitoreen los riesgos en la organización.
- ✓ Limitados programas que permitan la superación de los trabajadores.

- ✓ Insuficientes los estudios de mercados realizados para conocer el turismo que visita a Cuba
- ✓ Insuficientes análisis de los nichos de mercado
- ✓ Insuficiente planificación a mediano y largo plazo de la empresa.

A partir de estos criterios se hace necesario lograr un alto nivel de organización de sus procesos para cumplir con la misión asignada a la misma, por ello se ha propuesto como **problema científico**: ¿Cómo lograr un conjunto de tareas que permitan desarrollar con alto nivel de organización una adecuada capacidad de enfoque a proceso y alineamiento estratégico de la organización?

Una vez planteada la situación problemática se define la **hipótesis** siguiente: Si se diseña un adecuado Plan Estratégico para la Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos Matanzas y se complementa este diseño con un Enfoque a Procesos y Alineamiento Estratégico que permita controlar permanentemente la implementación de este plan; se contribuirá a la mayor eficacia del proceso de Planificación y Control de la Gestión Empresarial.

**Variable Independiente:** Plan Estratégico, Enfoque a Proceso, Alineamiento Estratégico.

**Variable Dependiente:** Eficiencia en la gestión, visión empresarial.

**El objetivo General:** Determinar los procesos y proponer su planificación estratégica, en ella evaluar la capacidad de enfoque a proceso y el estado del alineamiento estratégico en la Sucursal de Servicios Médicos. Matanzas.

**Objetivos específicos:**

1.- Sistematizar los referentes teóricos conceptuales acerca de la Planeación Estratégica, la Gestión por procesos, Enfoque a procesos y Alineamiento Estratégico en los Servicios Médicos Cubanos.

2.- Determinar los procedimientos para su aplicación en los procesos de los Servicios Médicos Cubanos.

3.-Aplicar las herramientas presentando los resultados en los Servicios Médicos Cubanos Matanzas.

**Métodos a emplear:**

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos. Entre los teóricos, se utiliza el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción – deducción utilizada tanto para la realización del marco teórico de la investigación como para diagnosticar el desempeño de los elementos del modelo en las empresas.

Como métodos empíricos, se utilizan las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación técnica y los informes de reportes de los resultados; todos estos métodos se utilizan para la aplicación del procedimiento general del modelo. Los métodos estadísticos matemáticos, se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación.

**El trabajo está estructurado como se muestra a continuación:**

- La presente tesis se estructuró en: una introducción, que caracteriza la problemática y muestra el diseño de la investigación; un capítulo uno, para definir el marco teórico referencial de la investigación y demostrar la existencia de la problemática; un capítulo dos, que resume y explica la utilización de herramientas propuestas y su instrumentación metodológica; un capítulo tres, que desarrolla y sistematiza la aplicación del procedimiento en la empresa objeto de estudio; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas consultadas; y los anexos necesarios como complemento de los resultados propuestos.
- La bibliografía consultada está en el orden de las 86 referencias bibliográficas, de ellas el 29% es de los últimos 5 años, el 53% de los últimos 10 años y un 18% de los últimos 20 años, se consultaron 9 tesis doctorales.

# **Capítulo I. Aspectos teóricos conceptuales relacionados con la Planificación Estratégica, la Gestión por Procesos, el Enfoque de Procesos y el Alineamiento Estratégico**

En el presente capítulo se abordarán los principales elementos del marco teórico referencial, relacionados con la planificación estratégica, la gestión por proceso, el enfoque a proceso y el alineamiento estratégico

## **1.1 Planificación Estratégica**

### **1.1.1 Concepto de Planificación estratégica**

Se propone la metodología para un proceso estratégico de cambio, que se basa en el modelo cambio planteado por (Doyle 2004)

Se considera que el concepto planteado (Doyle 2004) es pertinente con el objeto de estudio de la presente investigación. De igual forma, se asume la existencia de otros conceptos de planificación estratégica que pudieran servir para el desarrollo de la misma.

La Planeación Estratégica se le puede definir como lo que algunos llaman el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. Es además una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de la organización en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad (De Souza, 2000).

### **1.1.2 Definición de Planificación**

La planificación consiste en estudios y análisis que se hacen para llegar a determinar las normas por seguir en todo plan o proyecto de una obra importante. La Planeación es el proceso mediante el cual se analiza la situación externa e interna de la empresa, estableciendo objetivos generales y formulando las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado.



### 1.1.3 Definición de Estrategia

Para hablar del concepto "Estrategia" y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de TzunTzu Ping Fao "El arte de la guerra", en el cual, basándose en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El término estrategia viene del griego "Strategos" que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "Ejército" y "Acaudillar". El verbo griego, Strategos significa "Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos". El concepto estrategia en un contexto militar y político.

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un "futuro deseado" el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

La planificación debe ser pensada y realizada por los altos directivos de las empresas que son los que conocen y tienen un nivel más general de la empresa. Abarca a toda la empresa, por lo tanto, todo el personal debe estar comprometido para que la planeación resulte un éxito. La planeación se proyecta a plazos durante los cuales debe de estar en observación para en caso de ser necesario hacer las correcciones pertinentes durante el proceso, en caso de que lo requiera realizar las correcciones cuando se necesiten sin importar la etapa en la que se encuentre, las correcciones darán más certeza de poder conseguir una planeación estratégica.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011).

Según (Muehnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuáles la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muehnick, 1999).

Según (Lerdon, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

A juicio de Guerra y Aguilar (2004), la planificación estratégica aborda todas las actividades que enfocan la definición de objetivos y la determinación de las estrategias más idóneas para alcanzar los objetivos que la empresa se ha trazado a largo plazo.

Así mismo, la visión de Amaya (2005), considera que la planificación estratégica es un proceso mediante el cual la toma de decisiones está fundamentada en la obtención, procesamiento y análisis de la información tanto interna como externa de la actividad empresarial, lo cual permite evaluar su situación actual y su competitividad, enfocado en el camino que debe seguirse hacia su futuro.

Las empresas en la actualidad se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, regularizaciones, legislaciones, recursos de capital, entre otros. De ahí que sea necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y de ser posible, beneficiosa; considerando siempre las condiciones sociales, económicas, políticas, ambientales, temporales y materiales.

La década del sesenta del siglo XX constituyó un importante impulso para muchos estudiosos, que se inclinaron y abordaron el tema de la dirección estratégica, estimulados por la necesidad de pro actividad ante la agresividad y turbulencia en el entorno, de ahí que la Planeación estratégica se convierta en una de las herramientas de dirección más empleadas en las empresas a nivel mundial.

La Planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (De Souza, 2000)

La planificación estratégica representa el llamado poder central. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Durante la planificación estratégica se comienza a realizar análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización.

En este proceso centralizado se inicia un proceso de planificación funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio. El enfoque de planificación estratégica es

básicamente el que han venido manejando las grandes corporaciones durante los últimos 20 a 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente.

En la administración estratégica o dirección estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro de éstos está la definición de visión y misión de una organización

La planificación estratégica es indispensable para que la empresa pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, la cultura, etc. La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué va a ser la empresa y de cuál va a ser su producto-mercado (misión). Ello llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones.

De estos procesos de planificación el entorno tiene un papel relevante. Su mayor significación radica en que por su naturaleza tan cambiante, presiona a las organizaciones a construir capacidades para identificar los factores críticos externos que pueden afectar al desempeño de sus actividades. (De Souza, 2000)

#### **1.1.4 Beneficios de la Planeación Estratégica**

A la planificación estratégica se le atribuyen los beneficios siguientes:

- ✓ Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva
- ✓ Da a todo el equipo un sentido de dirección
- ✓ Incrementa la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio
- ✓ Aumenta la longevidad del negocio
- ✓ Aumenta la satisfacción laboral al dar sentido y propósito
- ✓ Establece una diferenciación y evita la convergencia competitiva
- ✓ Permite tomar mejores decisiones
- ✓ Incrementa la eficiencia operacional

- ✓ Identifica y establece prioridades para la organización.
- ✓ Establece una estructura para coordinar y controlar las actividades.
- ✓ Reduce los efectos y cambios adversos.
- ✓ Permite que todas las decisiones estén alineadas con los objetivos.
- ✓ Reduce el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas.
- ✓ Facilita la distribución del tiempo y los recursos.
- ✓ Fomenta una mejor comunicación entre los miembros del equipo.
- ✓ Da una base para establecer las responsabilidades individuales.
- ✓ Ofrece un método operativo para enfrentar problemas y oportunidades.
- ✓ Fomenta una buena actitud hacia el cambio.
- ✓ Proporciona un alto grado de disciplina en la dirección de la organización.

Realizar el proceso de Planeación Estratégica es decisivo para el funcionamiento adecuado de cualquier tipo de organización. Sin embargo, tal como su formulación, resulta igual de importante el seguimiento de sus resultados pues a partir de los mismos es que realmente se pueden establecer cambios y tomar decisiones.

## **1.2 La Gestión por Proceso**

### **1.2.1 Concepto de Gestión**

Del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como, por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una

larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

### 1.2.2 Concepto de Proceso

La palabra Proceso proviene del latín processus que significa: avance, progreso. Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).

Se define al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Carrasco, B., 2001)

En los procesos de tipo administrativo, existen actividades y se utilizan recursos (insumos), en particular el tiempo de las personas, que se transforman, agregándoles valor y generando básicamente un servicio.

Los elementos que conforman un proceso son:

**1. Inputs:** personas a tratar, recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.

**2. Recursos o factores que transforman:** actúan sobre los inputs a transformar. Aquí se distinguen dos tipos básicos:

**a) Factores dispositivos humanos:** planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones.

**b) Factores de apoyo:** infraestructura tecnológica como hardware, programas de software, computadoras, etc.

**3. Flujo real de procesamiento o transformación:** La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.). Si el input es información,

puede tratarse de reconfigurarla (como en servicios financieros), o posibilitar su difusión (comunicaciones).

Puede también tratarse de la atención a pacientes, transferencia de conocimientos como en la capacitación, o de almacenarlos (centros de documentación, bases de datos, bibliotecas, etc.).

A su vez, se puede actuar sobre el mismo cliente de forma física (spa, masajes, etc.), transportarlo (avión, ómnibus, taxi), dársele alojamiento (hotel, hostal), o actuar sobre su cuerpo (medicina, odontología), o en su psicología y satisfacción (conciertos, teatro, cine).

**4. Outputs:** son básicamente de dos tipos:

**a. Bienes:** tangibles, almacenables, transportables. La producción se puede diferenciar de su consumo. Es posible además una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva y referida al producto.

**b. Servicios:** intangibles, acción sobre el cliente. La producción y el consumo son simultáneos. Su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Dadas las crecientes formas mixtas, ha comenzado a emplearse también el término de serducto (servicio + producto) que indica la orientación a la satisfacción de necesidades del cliente a través de una actividad u objeto portador de ese valor.

### **1.2.3 Concepto de Gestión por Proceso**

En la administración actual la gestión por procesos constituye un reto para todas las organizaciones dada las circunstancias actuales del mercado donde la competitividad rige en el éxito o fracaso de los negocios.

De manera muy particular en Cuba la aplicación de la gestión por procesos es una necesidad durante la actualización del modelo económico y social.

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se

aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan "propietarios" a los procesos y se establece una gestión internacional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Esta forma de gestión necesita un compromiso firme por parte de la alta dirección de la empresa y buena coordinación, conocimiento entre los miembros de la organización, dado que produce en esta un cambio en cuanto al modo de llevar a cabo las actividades. Su efectividad radica en identificar los procesos, reconocerlos como un sistema y establecer sus interacciones orientadas a generar un resultado que responda a los requisitos del cliente.

La inmediatez de organizar las instituciones por procesos, en muchos casos está asociada, al dominio por parte de los directivos de los elementos básicos de esta técnica, cuestión necesaria a profundizar en la superación actual de directivos del sector salud, para desarrollar esta práctica.

Los cambios en las formas de comprender la actividad empresarial, generan a su vez otras consideraciones de la teoría de la organización, donde se produce también un desplazamiento del centro de interés, desde las estructuras hacia los procesos, cobrando importancia la denominada gestión por procesos, método estructurado para perfeccionar la ejecución de todos los procesos dentro de una organización.

**Cuadro No. 1. Conceptos de gestión por proceso. Fuente: (Medina León, et al., 2017)**

Autor (Año)	Definición
(Amozarrain, 1999)	Gestiona toda la organización basándose en los procesos. Entiende estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
(Zaratiegui, 1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo



	constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
(Junginger, 2000)	Es la forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a cambios en las condiciones económicas.
(SESCAM, 2002)	Forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Sobre su mejora se basa la de la propia organización. Aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos los reciben personas, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes.
(Morcillo Ródenas (2002))	Se enmarca en la Gestión de la Calidad. Supone reordenar los flujos de trabajo.
Consultores (2002)	Percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.
Díaz Gorino (2002)	Optimiza la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta de una organización.
Mora Martínez (2002)	Instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente. Este cliente podrá ser tanto un cliente interno (otro servicio), como un cliente externo (paciente/acompañante) <sup>1</sup> .
Paneque Sosa (2002)	Se conforma como una herramienta encaminada a conseguir los <sup>2</sup> objetivos de la Calidad total, con visión centrada en el paciente requiere de la implicación de las personas para provocar el cambio en la organización, se sustenta en la búsqueda de las mejores prácticas y de un sistema de información integrado.
Mora Martínez	Percibe la organización como un sistema interrelacionado de

<sup>1</sup> Abordada para la gestión clínica.  
<sup>2</sup> Desarrollada para la salud.

(2002)	procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional.
González Méndez (2002)	Proporciona una manera más realista y simple de ver y dirigir la empresa, se esclarecen los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia de clientes internos, se evidencia el rol de cada quién respecto al objetivo común, ayuda a clarificar para el personal y el cliente la obra entera, los pasos y la transformación de entradas en salidas, viabiliza las percepciones y evaluaciones de roles y actuaciones y el descubrimiento y solución de cualquier hecho que detenga o restrinja los flujos de acción.
Benavides Manso (2003)	Esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional. Se caracterizan por crear relaciones coordinadas, por lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema y alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados.
Ferrándiz Santos and Rodríguez Balo (2004)	Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas encadenadas de forma secuencial y ordenada para obtener un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente y genere un valor añadido.
ISO 9000 2001 (2005)	Concentra la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la empresa, en lugar de en las tareas o actividades.
Ponjuán Dante (2006)	Gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, impone no sólo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), sino ¿por qué? y ¿para quién lo hace?; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.
Comité Institucional de Acreditación.	Direccionamiento hacia los objetivos y sus programas sustentado en la búsqueda permanente de la excelencia académica, aumento de la eficacia y la eficiencia, auto evaluación y evaluación externa

Universidad de Córdoba. <sup>3</sup>	con indicadores de alta calidad.
ISO 9001 2008 (2005)	La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".
Bravo Carrasco (2009)	"La gestión sistémica de procesos identifica a los procesos de la empresa para agregar valor a los clientes y cumplir con la estrategia del negocio".
Pepper Bergholz (2011)	Como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue la mejora continua de las actividades desde una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
Maldonado Navarro (2011)	Una gestión generadora de valor para el cliente. Determina que procesos necesitan ser rediseñados o mejorados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos perseguidos.
Rey Peteiro (2012)	Se basa en la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. Se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que "las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos" (Amozarrain, 1999), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión "transversal" de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

Respecto a la importancia de su aplicación Carnota (2011) explica: "estudiar los procesos se ha convertido en una de las vías más exitosas para lograr mejoras importantes en la efectividad y en la eficiencia de las organizaciones, elevar la

<sup>3</sup> Apud (Medina León, et al., 2010).

calidad de sus productos o servicios, reducir fatiga y el agotamiento de sus trabajadores y hacer un empleo óptimo de recursos humanos, financieros, materiales informativos y de tiempo.

Numerosos referentes de prestigio sugieren, y a veces exigen, que las organizaciones establezcan la secuencia e interrelación de los procesos utilizados para desempeñar su actividad. Dichas secuencia e interrelación se pueden configurar mediante un esquema conocido usualmente con el nombre de mapa de procesos. El mapa de procesos, además de ofrecer una visión global de los procesos de la organización, tiene otras utilidades que en muchas ocasiones son desconocidas o infrautilizadas, lo cual hace que quede convertido en una simple representación de procesos, a veces ni siquiera bien resuelta.

El mapa de procesos suele pasar desapercibido, además, debido a un factor adicional: es desconocido para muchos de los miembros de la organización, incluso en entidades certificadas en gestión de la calidad, donde su presencia constituye una exigencia.

En la base de cualquier proyecto relacionado con la gestión de procesos se encuentra como eje central el concepto de proceso. Así como su definición y ser conscientes de toda su dimensión es clave para poder identificar nuestros procesos y, de esta forma, organizarnos en torno a ellos. Nuestro día a día profesional, e incluso personal, está rodeado de procesos.

Todas las organizaciones desarrollan procesos para generar los productos y servicios que entregan a sus clientes. En el ámbito industrial se suelen denominar procesos productivos, mientras que en el ámbito de los servicios se suele hablar de procesos de prestación de servicios. En cualquiera de los casos, estos procesos constituyen los métodos de trabajo empleados por las organizaciones para aportar valor a sus clientes (externos e internos).

Los procesos se pueden representar gráficamente mediante una herramienta denominada flujograma o diagrama de flujo, todo proceso tiene un principio y un fin; una actividad inicial y una final, que deben estar perfectamente delimitadas,

para que cada proceso pueda ser manejado convenientemente y sus responsabilidades asignadas sin equívocos ni redundancias.

Identificar los procesos nos ayudará a comprender mejor lo que hacemos y por qué lo hacemos. Su adecuada gestión nos proporcionará una mejora en los resultados obtenidos a todos los niveles.

La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el cliente. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain; 1999)

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor. (Zaratiegui, 1999; Nogueira Rivera, 2002).

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por lo tanto, supone gestionar:

- ✓ Los clientes y sus expectativas.
- ✓ Las salidas del proceso.
- ✓ Las actividades internas que aportan valor.
- ✓ Las entradas al proceso.

Los procesos son la clave, representan el hilo conductor que hace que la organización sea un sistema dinámico y complejo, garantiza que estas actividades encadenadas que brindan lo esencial del negocio al cliente puedan ser utilizadas para lograr actuar y mejorar.

Lograr la transformación de una organización hacia su gestión por procesos resulta muy difícil. La cultura existente por más de cien años de empresas exitosas estructuradas funcionalmente y la presencia hasta nuestros días, mantenidas por siglos.

En contraposición, la gestión por procesos cada vez es más necesaria, impuesta por la globalización, las crecientes posibilidades de los clientes de seleccionar lo que desean y, por tanto su influencia en el mercado; así como, la necesidad de los empresarios de encontrar vías que permitan elevar los resultados de las estrategias empresariales diseñadas (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Vitier Moya, 2010).

En fin, se muestra un escenario heterogéneo, donde de forma progresiva, en el que se aprecian experiencias desde la gestión de procesos hasta la gestión por procesos. Esta última aún limitada y puntual (Fernández Sánchez, 1993).

Por tanto, la Gestión por Procesos se justifica por la necesidad de lograr eficiencia en los procesos, un enfoque al cliente capaz de detectar y resolver sus necesidades, y como una forma de materializar las estrategias empresariales (eficacia). No obstante, en una inmensa mayoría de las ocasiones resulta imposible implantar la gestión de los procesos y, aun así, se considera exitoso el lograr la mejora de los procesos si esta lleva implícita transformar la cultura empresarial hacia el reconocimiento, en cada actividad, de quiénes son sus clientes, sus necesidades y exigencias; así como el logro de la adecuada

coordinación, sin feudos y fincas, que permita la concreción de los objetivos estratégicos (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, Fonseca, & Batistas, 2012)

#### **1.2.4 La Gestión por Procesos en los Servicios de Salud**

En las instituciones de salud convergen numerosos tipos de actividades como pueden ser asistenciales, económico- administrativa, de mantenimiento y toda una serie de actividades de apoyo y servicio, con diversas características y complejidades. Por lo que una gestión por procesos bien estructurada y coordinada, permitirá un mejor aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y elevada calidad asistencial.

En la aplicación de la gestión por proceso según Paneque (2013) "es imprescindible tener en cuenta las siguientes premisas básicas durante toda la fase de diseño del proceso asistencial:

- ✓ Centrarse en el ciudadano, es decir, incorporar las expectativas de los usuarios.
- ✓ Garantizar la continuidad asistencial.
- ✓ Incluir sólo aquellas actividades que sí aportan valor añadido.
- ✓ Procurar la participación de todos los profesionales, asegurando su implicación y satisfacción.
- ✓ Ser flexible, para adaptarse a nuevos requerimientos e incorporar mejoras.

En Cuba desde el año 1975 en la tesis del primer congreso del partido comunista se propone "Mejorar la organización del trabajo de los hospitales, policlínicos y otras unidades de salud, para optimizar el aprovechamiento de los recursos que se les entregan por la sociedad." Se manifiesta la intención de buscar técnicas de organización que permitan mejor aprovechamiento de los recursos y elevar la calidad asistencial. (Rojas 2009).

Los servicios de salud en Cuba se trabajan desde la perspectiva de solucionar los problemas de salud desde una visión centrada en el paciente, en las

personas que prestan los servicios, y en el proceso asistencial en sí mismo, mediante la utilización de procedimientos que suplan sus expectativas, lo cuales congruente con el enfoque de gestión por procesos y mejora de la de la calidad.

En la actualidad el enfoque y gestión de los procesos de acuerdo al criterio de varios autores es la base para entender la organización como un sistema, superar las contradicciones interdepartamentales y eliminar los problemas de diseño estructural como desbalances entre responsabilidad y autoridad, confusiones entre las líneas ejecutivas y funcionales, insuficiente manejo de estructuras paralelas, desproporciones entre áreas de dirección, exceso, defecto o redundancia de funciones, o sus agrupaciones erróneas al aplicar uno u otro criterio de departamentalización.

Por lo que la aplicación del enfoque de procesos trae como resultado el bienestar conjunto del personal que participa en el proceso. Dicha técnica constituye un estímulo hacia el trabajo en equipos, que propicia la integración de conocimientos de las diferentes especialidades; identificación de los procesos clave y análisis del valor añadido; de manera general su aplicación en este sector permite la mejora de la calidad del servicio y, por consiguiente, aumenta la satisfacción de los pacientes y profesionales de la salud.

Además, la aplicación de la gestión por procesos, coincide con la propuesta de las "transformaciones necesarias que se llevan a cabo en el sistema de salud cubano", que entre sus argumentos expresa: «esta decisión no responde solo al motivo económico, sino también a la necesidad impostergable de alcanzar niveles superiores de eficiencia y calidad en todo lo que hacemos. Racionalidad económica y calidad son los principios que deben regir nuestro trabajo". (Hernández Nariño, 2009)

### **1.3 El Alineamiento Estratégico**

#### **1.3.1 Concepto de Alineamiento Estratégico**

El Alineamiento Estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria, al cual,



el control de gestión contribuye indiscutiblemente. De este modo, el ciclo del alineamiento estratégico se cumple en cuatro etapas fundamentales: planeación, difusión, operacionalización de la estrategia y el control.

El alineamiento estratégico permite sincronizar los esfuerzos de todas las unidades de negocio en la organización. Determinar el rumbo estratégico ya dejó de ser el problema para muchas organizaciones, el despliegue de la estrategia diseñada para cumplir con la misión y proporcionar el cambio para alcanzar la visión es el reto a alcanzar (Ronda Pupo, 2007).

La dirección estratégica, por su carácter abarcador que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas, es la forma de gestionar las organizaciones más aplicadas. No obstante, las organizaciones suelen fracasar a la hora de implantar la estrategia diseñada o gestionar sus procesos porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos (Kaplan & Norton, 2008a, 2008b; Soler González, 2009; Amo Baraybar, 2010).

Es de vital importancia hacer referencia a algunos de los estudios realizados sobre el tema en los últimos años.

**Cuadro No. 2**

**1.3.2 Estudios de Alineamiento Estratégico**

<b>Autor/ Año</b>	<b>Denominación de la tesis</b>	<b>Aspectos Básicos</b>
Villa González del Pino 2006	Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior	Que haga posible en las IES el alineamiento de la gestión de sus procesos con la estrategia trazada, bajo un enfoque de mejora continua.

González Solán 2012	Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas	Diseñar un modelo que posibilite la evaluación del alineamiento estratégico a partir de los factores que lo condicionan en las universidades cubanas
Viteri Moya 2012	Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador	Alinear estrategias y procesos, identificación de los procesos de gestión aplicados en las Instituciones de Educación Superior y su evaluación en relación con la RSU.
Ortiz Pérez 2014	Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades aplicación en la Universidad de Holguín	Se evidencia la necesidad de gestionar de forma integrada los procesos en las IES

**Cuadro No. 3**

**1.3.4 Estudios de alineamientos - empresarial**

<b>Autor</b>	<b>Denominación de la tesis</b>	<b>Aspectos Básicos</b>
Nogueira Rivera 2002	Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas	Alinear los objetivos Individuales con los de la organización (CMI).
Alfonso Robaina 2007	Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa	Alineamiento estratégico desde el dominio de una especialidad o función

		para el aumento del desempeño empresarial.
Comas Rodríguez 2013	Contribuciones al control de gestión en empresas que aplican el sistema de dirección y gestión empresarial cubano	Matriz para evaluar el alineamiento estratégico entre los objetivos estratégicos y los procesos.
Espino Valdés 2014	Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio	Alineamiento y despliegue de las estrategias en las empresas de Campismo Popular.

Definir misión, visión y valores corporativos es fundamental, sin embargo, el éxito de esta gran tarea es lograr que el recurso humano se alinee con esos parámetros para el logro de los resultados.

Alineamiento se refiere a muchos temas: conocimiento, empoderamiento, desarrollo de sinergias, bienestar, propósitos comunes, empatía... Cuando una organización está alineada, los esfuerzos y talentos individuales se coordinan hacia un objetivo común. Desafortunadamente no es una práctica natural, y lo común es encontrar departamentos y áreas de empresas que no reflejan a la promesa de valor de la compañía, ni a los valores que están en las carteleras de los pasillos.

El alineamiento inicia con la selección del recurso humano y la evaluación de quién está presente, en coordinación con la hoja de ruta definida para el negocio. Exige una medición del talento y las competencias de ese recurso humano para afrontar los retos del negocio.

Continúa con el desarrollo y bienestar de la fuerza laboral, que permita el empoderamiento y apropiación del recurso humano de esas metas empresariales. En especial, demanda la labor estratégica y conexión de la gerencia de recursos humanos con la presidencia de la compañía.

El alineamiento no es algo que se logre de manera automática. Surge de esa visión compartida que inspira el líder a su equipo, cuando teniendo claridad de ese sueño y meta empresarial, conecta su propósito de vida con las mismas y vive acorde, cuando expande ese conocimiento que se requiere y dirige con ejemplo, cuando a pesar de las adversidades, maneja ese carisma empático y templeza hacia los subalternos y terceros: Cuando se respira una vocación de servicio de ese líder que transpira en toda la organización y sus miembros la siguen.

Con ese espejo se recluta, se adapta y se compromete al recurso humano quien, casi naturalmente, por el ambiente que se respira, por la claridad de su rol dentro de la empresa, por ese orgullo que se siente de hacer parte de ese equipo, se empodera de sus actividades y se pone la camiseta y diariamente da lo mejor de sí mismo, logrando esa milla de más que se requiere para la excelencia.

Alineado el recurso humano a esa visión, la adaptación de los sistemas, de la cadena productiva, de la labor comercial y otras de las misiones funcionales de las empresas se hacen más fácil y se logra naturalmente, aún en escenarios difíciles de mercado. Con este alineamiento, la energía de todo el equipo se concentra por un resultado.

Lo que es interesante es que se logra coherencia empresarial, y la cultura de la empresa es la sumatoria de la actitud individual que permea en el ambiente de trabajo. Pareciera una utopía el logro de este alineamiento y el encontrar una compañía donde esta pieza del direccionamiento estratégico se da.

Encontrar, valorar y retener el capital humano es la clave para el éxito, este es el único recurso que permanece en el mundo de hoy en los negocios, donde todos se convierten en commodities y el servicio es lo que marca la diferencia, cuando el mercado exige experiencias emocionales, y la promesa de valor diferencial solo lo hacen las personas frente a producto o productos que no sean copiables o sustituibles.

¡Una organización crece si las personas que hacen parte de la misma respiran ese mismo sentimiento de crecimiento y bienestar! La prosperidad y abundancia es extensible a todos y no solo a la dirección.

#### **1.3.5 Oportunidades que genera el Alineamiento Estratégico**

- ✓ Los directivos, supervisores o jefes en una empresa pueden gestionar mejor sus procesos.
- ✓ Aumento de la satisfacción y productividad de cada empleado.
- ✓ Se sincronizan los esfuerzos de todas las unidades de negocio, departamentos y áreas.
- ✓ Se organiza mejor el trabajo de cada uno de los profesionales para potenciar los resultados.
- ✓ Se sincronizan dichos resultados en función a lo que realmente desean los clientes, accionistas y socios.
- ✓ Mejora la labor del área de Recursos Humanos para lograr un alto desempeño en todo el personal.

#### **1.3.6 Conclusiones parciales:**

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en la configuración de su futuro, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

La gestión y el enfoque basado en los procesos se presentan como una adecuada herramienta, que puede considerarse fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos.

El alineamiento estratégico es una propuesta acertada como complemento de la fase de implementación del proceso de dirección estratégica. De esta manera la dirección orienta sus esfuerzos hacia la creación de valor a partir de la organización.

## **CAPITULO II. Herramientas para contribuir al perfeccionamiento de la planificación estratégica, del enfoque de proceso y el alineamiento estratégico**

En el presente capítulo se exponen un conjunto de herramientas encaminadas al desarrollo de la Planificación Estratégica y el Enfoque de Procesos complementadas con otras que garantizan su diagnóstico y evaluación, como es el procedimiento para la mejora de procesos. Este procedimiento surge a partir de la propuesta realizada por Nogueira Rivera 2019 y la experiencia surgida de la aplicación de este proceso en más de cuarenta empresas en Cuba y algunos países de América Latina, la aplicación de este proceso será parcial, pues se utilizará como base del enfoque a proceso, el alineamiento estratégico, y otros.

### **2.1. Metodología Planificación estratégica**

Para el desarrollo de la Planificación Estratégica se propone la metodología para un proceso estratégico de cambio, que se basa en el modelo de cambio planteado por Doyle, (2004) que se representa en la figura 2.1.

Los elementos básicos de la metodología propuesta están relacionados a continuación y contenidos en el Modelo de la (figura 2.2).

Fig. 2. 2. Modelo de planificación estratégica. Fuente: (Colectivo de autores, 2004)

#### **2.1.1 Misión**

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para su elaboración es, pedir a los miembros del Consejo de Dirección ampliado que en tiras de papel utilizando el método Tormenta de Cerebro (abierto por ronda o libre), que cada uno exprese su criterio acerca de ¿Cuáles la misión de la organización?

Posteriormente, se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión.

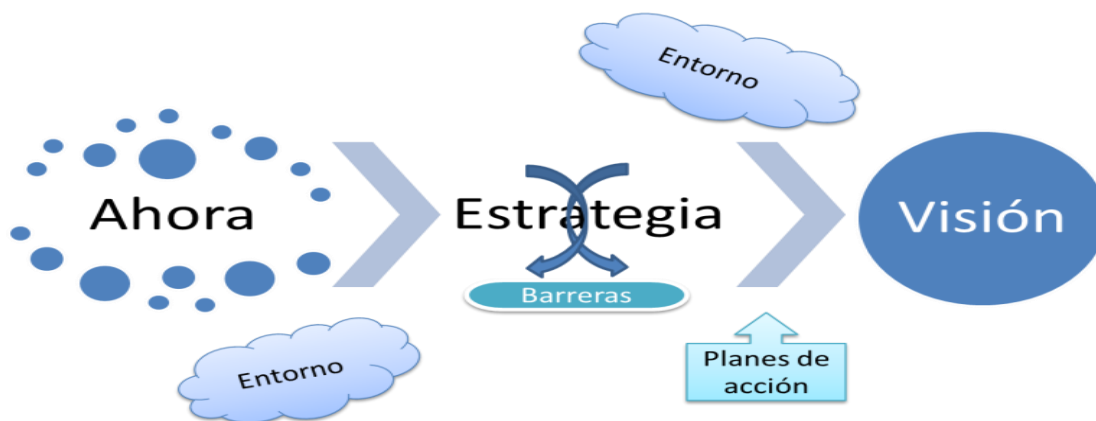
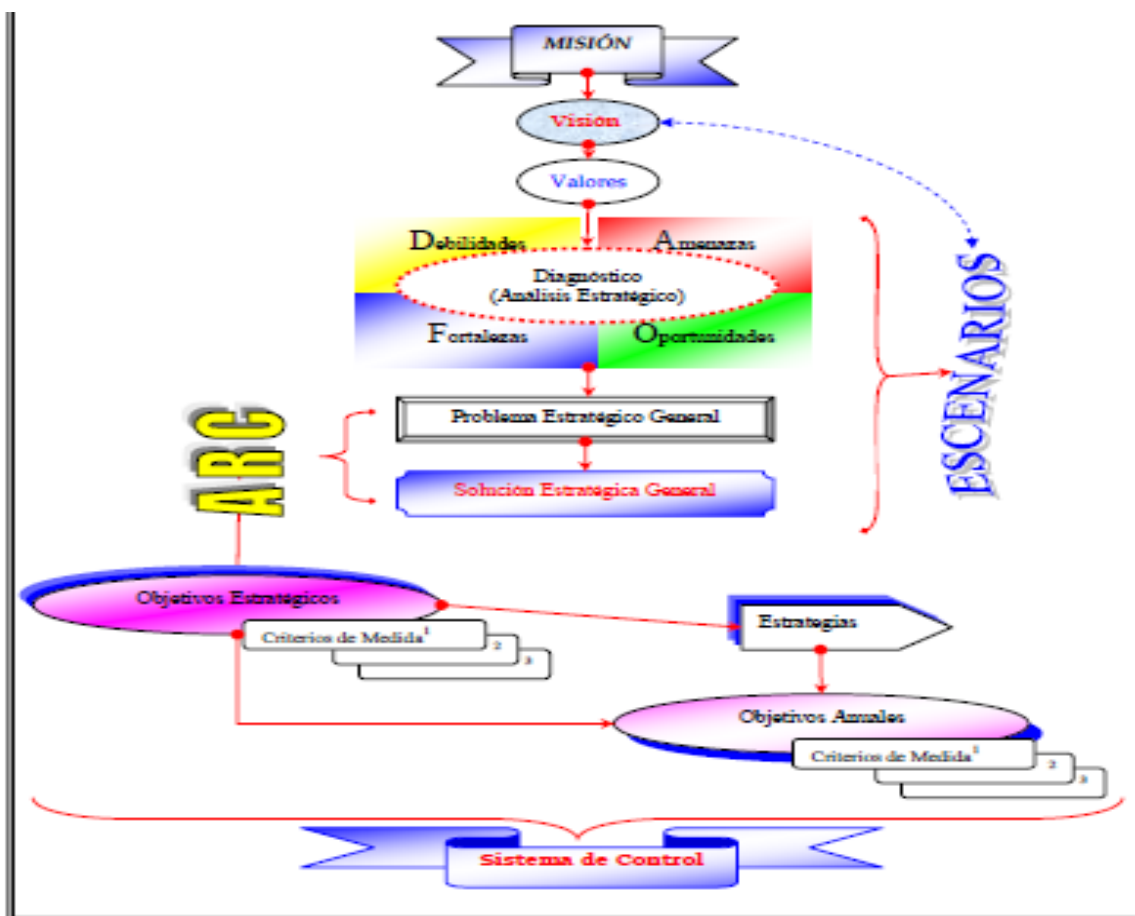


Fig. 2. 1. Modelo general de cambio organizacional propuesto por Doyle.  
Fuente: (Colectivo de autores, 2004)





Se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada con los niveles más importantes que conforman la entidad. Un proceso similar debe ejecutarse ante la necesidad de un cambio, reformulación, elaboración y/o actualización de la visión, haciendo hincapié en relación a dicho concepto.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestra razón de ser?; ¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?; ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?; ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?; ¿Qué valores nos mueven?; y ¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

### **2.2.2 Visión**

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

En cuanto a su orientación, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

¿A dónde queremos llegar en el año X?; ¿Cómo queremos ser dentro de X años?; ¿Cuáles la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?; ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?; y ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

### **2.2.3 Valores compartidos**

Un importante componente de los Diseños Estratégicos de las Organizaciones lo constituyen los Valores Compartidos, pero en la determinación de los mismos se

Presentan dificultades que deben ser tenidas en cuenta para evitar su repetición:

1. No se parte del diagnóstico de la cultura y precisión de los valores reales. Ello afecta la objetividad de lo que se plantea al respecto.
2. Se emplea la opción de expresarlos a través de un acróstico. En la práctica implica forzar a ultranza algunos planteamientos.
3. No se conceptualizan, lo que es necesario para dejar claro qué se interpreta como tal.

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

1. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
2. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
3. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.

#### **2.2.4 Políticas**

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, reglas para la toma de decisiones, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

Las políticas se formulan como norma por los organismos rectores de las diferentes actividades o los niveles superiores de las organizaciones para enmarcar el comportamiento deseado, a su nivel puede diseñar sus propias políticas en los marcos de sus competencias.

No deben confundirse las políticas con los instrumentos a través de los cuales estas se materializan: ley, decreto-ley, decreto, resolución, circular, carta, memorando o simplemente acuerdo o indicación verbal y/o escrita.

Se considera que una buena política debe:

- ✓ Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.
- ✓ Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.

#### **2.2.5 Diagnóstico Estratégico**

La elaboración de la Proyección Estratégica para cualquier entidad, y dentro de la misma el diagnóstico estratégico, tiene cierta complejidad, porque se requiere de personas con calificación y experiencia en esta tarea. En la literatura especializada se presenta el análisis del ambiente del sistema objeto, entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, político-legales, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

**Oportunidades:** se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados para el cumplimiento de la misión.

**Amenazas:** son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades.

**El análisis interno:** nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión (fortalezas), así como aquellos que representan problemas (debilidades).

**Fortalezas:** son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas.

**Debilidades:** principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad.

## **2.2 Determinación de los procesos y elaboración del mapa de procesos de la organización**

El procedimiento propuesto de "Mejora de Procesos" (Medina León, et al., 2019 aprobado) deberá cumplir con las premisas siguientes: existencia de compromiso por parte de la alta dirección, sustentado en un trabajo en equipo donde se involucre a especialistas con capacidad de aportar ideas y tomar decisiones. De igual forma, el procedimiento propuesto tiene como objetivos:

- ✓ Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa y, por lo tanto, de sus clientes.
- ✓ Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
- ✓ Representar los procesos de la organización como base para lograr mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos para que el trabajo se realice de una forma más rápida, económica y centrada en aspectos esenciales.
- ✓ Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización; un sistema de trabajo basado en la mejora continua.

La figura 2.3 resume la propuesta del procedimiento para la Gestión de procesos "DiANA", nombre que representa que la propuesta se centra en aquellos procesos de mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en las necesidades de los clientes<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> También intenta representar las iniciales de las personas que más han aportado al diseño y perfeccionamiento de este procedimiento.

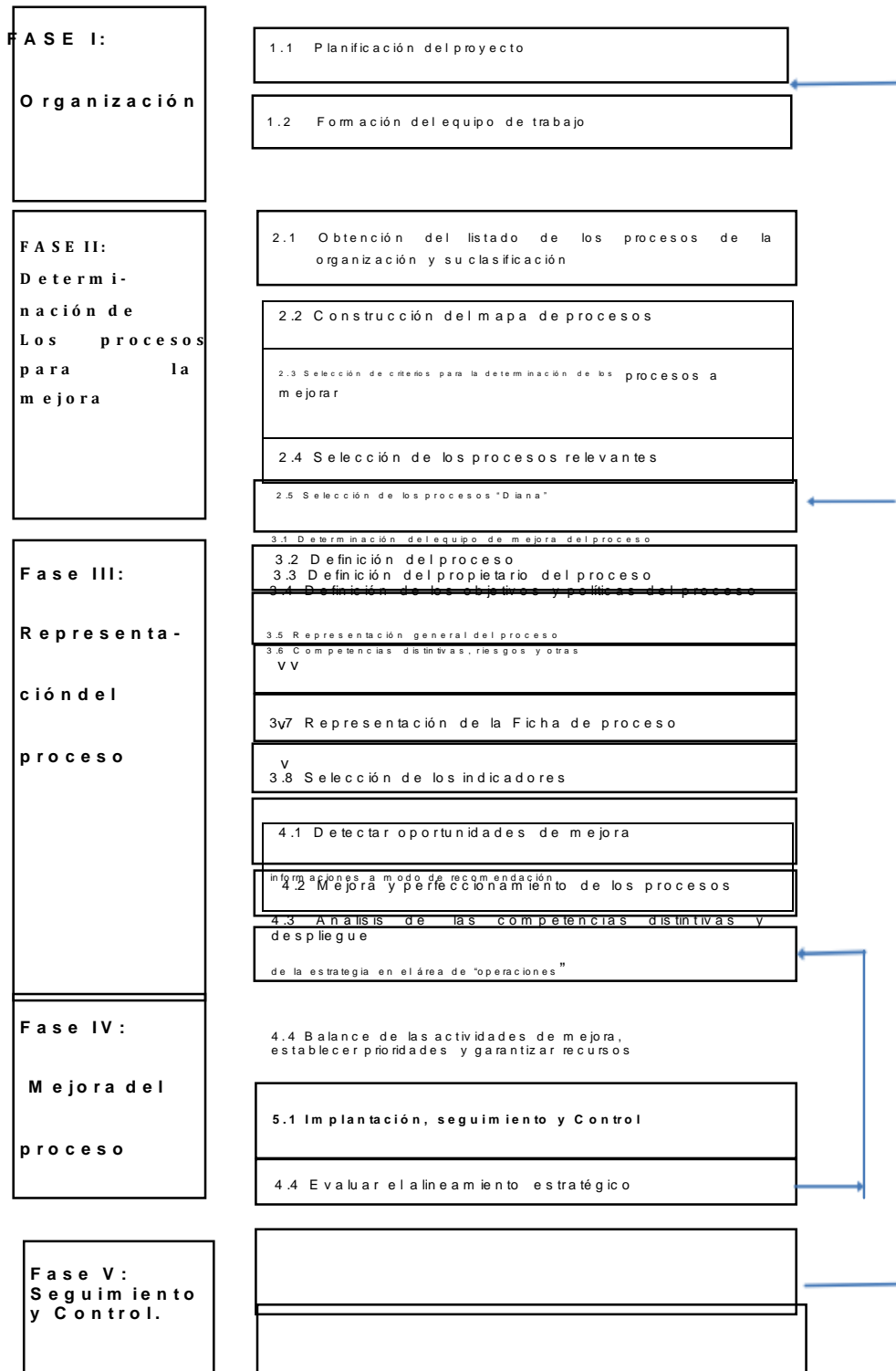


Fig. 2.3: Procedimiento para la Gestión de procesos (DIANA). Fuente: Medina León, Nogueira Rivera, Hernández-Nariño, Comas Rodríguez, et al (2019)

## **Fase I: Organización**

En la presente investigación se muestra en detalles el desarrollo de las tres primeras fases del procedimiento, que por demás son las que permiten una sistematización de la manera de actuar. Las herramientas y métodos a utilizar en las dos últimas fases están en un mayor grado condicionados por las particularidades de los procesos que se estudien.

### **1.1 Planificación del proyecto**

Resulta necesario previo al trabajo establecer la planificación de las reuniones para el desarrollo del proyecto. Durante las actividades de trabajo grupal de esta etapa, se debe considerar como premisa que, es imprescindible:

- ✓ La presencia del máximo líder de la organización.
- ✓ El grupo debe estar integrado por personas con experiencia en la empresa, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas.

### **1.2 Formación del equipo de trabajo**

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete u ocho personas, en función del tamaño de la empresa, en su mayoría miembros de la dirección de la empresa. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno o externo) acerca de la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto.

## **Fase II: Determinación de los procesos para la mejora**

### **2.1 Obtención del listado de los procesos de la organización y su clasificación**

#### **2.1.1 Obtención del listado de los procesos de la organización**

Antes de adentrarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa. Por tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de brainstorming, una

lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa sobre la base de los postulados siguientes:

- ✓ El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- ✓ La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- ✓ Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- ✓ Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

Para la sesión de trabajo del grupo, para lograr el consenso acerca del listado de los procesos de la instalación se recomienda dividir al equipo de mejora en tres subgrupos. Previo a ello, o en la propia sesión se deben circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él; así como entidades internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia. Todos los subgrupos no tienen por qué tener los mismos listados. Aclárese que estos listados son a manera de recomendación.

Cada subgrupo, desde su perspectiva, presenta la relación de los procesos conformados por ellos. Se recomienda el uso de una pancarta de manera de que se mantengan las tres propuestas al alcance de todos.

Posteriormente, se trabaja en la búsqueda del consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se plantea trabajar de lo más simple a lo complejo; hasta logara el consenso.

Resulta imprescindible dejar definida la misión de cada uno de los procesos y proceder a su aprobación por el grupo. Se le solicita al director o al jefe del proyecto de mejora que realice una propuesta del responsable en elaborar en un

párrafo la misión y límites del proceso. La aprobación es por el grupo. Este paso además de facilitar actividades posteriores (propietario del proceso, ficha, etc.) consolida el trabajo realizado hasta la fecha. Recuerde que, generalmente, existen intereses personales y una cultura funcional acentuada.

### **2.2.1 Clasificación de los procesos de la organización**

Primera mente, la clasificación de los procesos deberá estar en dependencia de la contribución que realizan a la actividad fundamental de la organización. La utilización posterior de esta clasificación en la elaboración del mapa de procesos es un tema coincidente por los autores que desarrollan esta ciencia (Negrín, 2003) y (Dante, 2006), aunque en ocasiones con terminologías distintas. Se determina la utilización de: Procesos Estratégico, Procesos clave o misional, Procesos de apoyo o soporte.

Se procede entonces a la clasificación de los procesos por cada grupo quienes publican su resultado en una pancarta, se buscan los puntos de contacto entre los tres equipos y se llega al resultado final por consenso.

### **2.2.2 Construcción del mapa de procesos**

El mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales (Salvador Oliván & Fernández Ruiz, 2012); muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; un método para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones. Permite:

- ✓ Elaborar un esquema general en el que se reflejen la totalidad de los procesos que se realizan en la empresa y las relaciones principales que se establecen entre ellos.



- ✓ Responde a dos preguntas esenciales en el desarrollo de la mejora de los procesos, a saber: ¿Son todos los procesos que desarrolla la organización? ¿Existe alguna actividad que se realice en la organización y que no se encuentre reflejada en estos procesos?

✓ Una excelente guía para el diseño de la estructura de la organización. Ciertamente, aún resulta limitada la utilización del mapa de procesos como comparación de la estructura organizativa y del cumplimiento de la estrategia de la organización cuando debería ser una herramienta poderosa para este propósito. La estructura organizativa muestra o representa la manera en que se debe organizar la empresa, los procesos la forma en que se transforman las entradas en salida; ambos responden a la estrategia trazada. Por tanto, el mostrar en el mapa las principales relaciones entre los procesos en respuesta a la estrategia fijadas es de gran utilidad para el perfeccionamiento de la estructura organizativa. Para su creación se recomienda:

- ✓ Cada miembro del equipo deberá plasmar las principales relaciones entre los procesos en una matriz "n x n", donde "n" es el número de procesos. Se les plantea a las personas vote sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la relación más fuerte y 1 la más débil. Pueden repetirse los valores.
- ✓ Realizar el consolidado de las tablas individuales por medio de la suma de los valores propuestos, respetar el criterio de considerar solo las cinco más relevantes relaciones. Esto no es un dogma, solo una guía de trabajo; pero el criterio recomendado está sustentado en el teorema de Euler y aplicado para lograr una representación en un solo nivel plano.
- ✓ Sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo sobre la base del consolidado propuesto.

Construcción del mapa de Procesos. El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con

fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha.

### **2.3 Evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos**

Para implementar el enfoque de procesos se propone la utilización del Índice Integral para evaluar la capacidad de las organizaciones respecto a su Enfoque a procesos (Medina León, et al., 2017).

El conjunto de pasos seguidos para la obtención del consenso acerca de los principios y la confección futura del índice integral tiene su base en la aplicación del procedimiento que se muestra en la Figura 2.4. Su desarrollo aborda las etapas de creación del índice (etapas I a la IV) y no las de aplicación (etapas V a la IX).

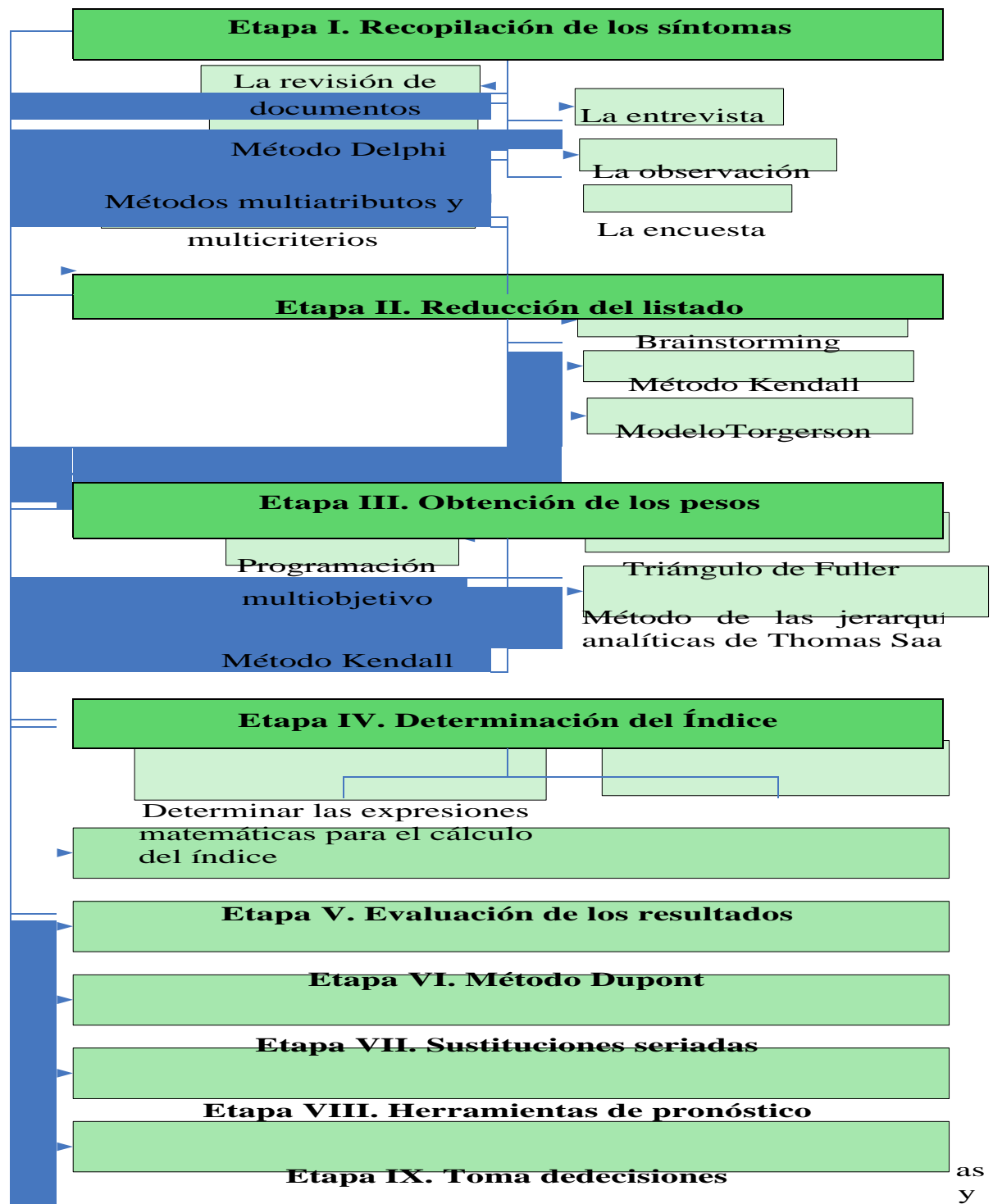


Fig. 2. 4. Procedimiento para la elaboración de índices Integrales de gestión.  
Fuente: (Medina León, et al., 2014)

### 2.3.1 Determinación de los principios

El conjunto de pasos seguidos para la obtención del consenso acerca de los principios resultó:

- ✓ Revisión, a manera de referencia, de los principios que rigen las normas ISO 9000, el Modelo EFQM y otras formas de gestión actuales que representan paradigmas de las buenas prácticas empresariales.
- ✓ Análisis documental de otras fuentes bibliográficas vinculadas al tema.
- ✓ Trabajo grupal para fertilizar los resultados obtenidos de la literatura especializada con la experiencia práctica acumulada.
- ✓ Elaboración de una propuesta preliminar de principios para regir el Enfoque a procesos.
- ✓ Evaluación de la propuesta por un grupo de expertos seleccionados. Comprobado el nivel de experticia de los participantes.
- ✓ Realizar iteraciones con los expertos hasta obtener consenso.
- ✓ Formalización de los principios.

En consecuencia, la propuesta de los Principios del Enfoque de procesos es la siguiente:

- ✓ **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de sus clientes y esforzarse en exceder las expectativas.
- ✓ **Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.** Las organizaciones deben poseer claramente formulados sus objetivos, las vías para alcanzarlos; así como alinear los procesos para su consecución.
- ✓ **Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.** El diagnóstico permanente, la detección de aquellas acciones que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos o,

---

<sup>5</sup> Se seleccionan expertos y se valida su capacidad en esta labor, según (Oñate Martínez, et al., 1990).

simplemente, el adecuado o eficiente desarrollo del proceso debe ser conocido, medido y controlado proactivamente.

- ✓ **Capacidad de liderazgo.** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ **Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización. Su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. La organización debe garantizar su desarrollo y aprendizaje, e implicarlo en los procesos de mejora como parte de equipos de trabajo.
- ✓ **Enfoque sistémico.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionándose gestionan como un sistema activo, y contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- ✓ **Innovación y Mejora continua.** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- ✓ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Establecer un sistema de documentación sobre los procedimientos y registros apropiados que garanticen las decisiones eficaces, basadas en el análisis de la información.
- ✓ **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
- ✓ **Responsabilidad Social y prioridad a los grupos de interés.** La gestión de la organización debe responder a los grupos de interés; así como cumplir con el desarrollo sostenible, el cuidado al medio ambiente y contribuir a la seguridad del país.

### 2.3.2 Formalización de los principios

Determinados los principios se requiere de la construcción de un instrumento para su medición, por lo se recomienda la propuesta de un Índice Integral.

El uso de indicadores sintéticos, para evaluar la eficiencia del sistema, ha cobrado una amplia difusión en los últimos tiempos en Cuba e internacionalmente (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009)<sup>6</sup>, a juicio de Medina León, et al. (2005) por las razones siguientes:

- ✓ El resultado es un único valor que permite una fácil comparación con períodos precedentes u otras empresas; así como el estudio de tendencias.
- ✓ Los elementos contemplados en su creación son producto de un estudio científicamente argumentado, en el cual resultaron fuentes de la información, académicos y empresarios reconocidos en la actividad que se estudia.
- ✓ No requiere que los empresarios tengan de un conocimiento profundo sobre el tema que aborda el indicador para su utilización en la toma de decisiones.
- ✓ Permiten ser automatizados fácilmente.
- ✓ Resulta factible crear una relación causa – efecto entre los resultados alcanzados y los inductores de actuación.
- ✓ Son herramientas que permiten un diagnóstico permanente del sistema, así como vincularse a otros procedimientos de mejora empresarial.

Un primer momento resulta determinar los elementos a medir en cada uno de los principios. Con el apoyo del grupo de expertos y trabajo grupal se determinan:

#### **Enfoque al Cliente**

---

<sup>6</sup> Se construye un indicador integral de gestión fundamentado en el clima organizacional en el que se encuentra otro proceder abordado en este trabajo, y también, algunos aspectos coincidentes.

- ✓ La organización mide las necesidades actuales y futuras del cliente.
- ✓ La organización satisface las necesidades del cliente.
- ✓ La organización se esfuerza en exceder las expectativas del cliente.
- ✓ La organización conoce y cumple los requisitos del cliente.

#### **Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos**

- ✓ Definidos los Objetivos Estratégicos
- ✓ Existe un sistema de indicadores que responda plenamente a los Objetivos Estratégicos.
- ✓ Se miden los Objetivos Estratégicos con cierta periodicidad y se toman las medidas correctivas necesarias.
- ✓ Se determinan las causas de las desviaciones de los indicadores que representan a los Objetivos Estratégicos contra los valores deseados o establecidos.

#### **Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos**

- ✓ Se determinan los riesgos de cada uno de los procesos.
- ✓ Existen puntos de control que responden a estos riesgos.
- ✓ Existen indicadores que monitoreen la existencia de desviaciones en los indicadores fijados.
- ✓ El Sistema Informativo permite tomar decisiones ante la aparición de riesgos.

#### **Capacidad de Liderazgo**

- ✓ Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.
- ✓ Se encuentran determinados los jefes de procesos
- ✓ Los jefes de procesos resultan líderes en los mismos.

#### **Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, Implicación de las Personas y Trabajo en Equipo**

- ✓ Existencia de integración de las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento.
- ✓ Existencia del trabajo en equipo.
- ✓ Existencias de programas de formación continua.
- ✓ Los programas de formación continua demuestran su manifestación en el proceso productivo y los resultados de la empresa.

#### **Enfoque Sistémico**

- ✓ La organización identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados.
- ✓ Las decisiones centrales de la organización son tomadas por la alta dirección y con criterios integradores.

#### **Innovación y Mejora continua**

##### **Innovación**

- ✓ Existe identificación del proceso por innovar.
- ✓ Existe identificación de los apoyos para identificar el cambio.
- ✓ Existe desarrollo de la visión del nuevo proceso.
- ✓ Existe análisis y comprensión del proceso existente.
- ✓ Existe diseño del nuevo proceso.
- ✓ Existe realización de un prototipo.
- ✓ Existe validación del prototipo.

##### **Mejora Continua.**

- ✓ Se establece los planes de acción, para implementar la mejora.
- ✓ Se trabaja prioritariamente en la innovación y mejora de los procesos Diana.
- ✓ Se controla la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.



#### **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

- ✓ En la organización las decisiones eficaces se basan en la información y el análisis de los datos.
- ✓ Todas las informaciones en la organización brindan la oportunidad de tomar decisiones
- ✓ El flujo informativo permite la toma de decisiones en tiempo real o, al menos, en el momento adecuado.

#### **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**

- ✓ Se establece comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costosas.
- ✓ Se coopera con los proveedores en la validación de la capacidad de sus propios procesos.
- ✓ Se da seguimiento a la capacidad de los proveedores para entregar productos conformes y evitar así el alto costo de la inspección al recibo.
- ✓ Se alienta a los proveedores a implementar programas de mejora continua y a participar en iniciativas conjuntas de mejora de productos del cliente.
- ✓ Se involucra a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la empresa para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes.

### 2.3.3 Obtención de los pesos

Para la obtención de los pesos se aplicó el Método Saaty con coeficiente de inconsistencia de 0.08 (Saaty, 1980):

Elementos	Peso
1 Enfoque al cliente.	0.135
2 Innovación y Mejora continua.	0.135
3 Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.	0.135
4 Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.	0.108
5 Enfoque sistémico.	0.135
6 Capacidad de liderazgo.	0.081
7 Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.	0.135
8 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	0.108
9 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	0.027

**Tabla 2.1: Resultado de los pesos específicos para cada principio como resultado de la aplicación del Método Saaty.**

### 2.3.4 Determinación del Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos

$\Sigma$

ICEP: Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos.

W i: Peso Relativo.

n: Cantidad de elementos.

EEP: Cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos.

La siguiente escala se utiliza para medir el índice.

Para determinar el estado en que se encuentra el índice en la empresa se establece una escala de valoración de intervalo que se determina mediante el método de amplitud y rango (Ver tabla 2.2).

Escala	Situación
[0-0.33)	Desfavorable
[0.33 - 0.66)	Intermedia
[0.66 - 1]	Favorable

**Tabla 2.2: Escala de valoración del índice e interpretación. Fuente:(Piloto Fleitas (2011)).**

El análisis de los resultados del índice permite indicar el rumbo del programa de mejoras.

## 2.4 Evaluación del Alineamiento Estratégico

### 2.4.1 Procedimiento para la Evaluación del Alineamiento Estratégico

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia, e identificados los procesos de la organización, se contrastan para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos.

La estrategia definida es efectiva si, los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia. Para evaluar el alineamiento estratégico se define el procedimiento específico de la figura 2.5(Comas Rodríguez, et al., 2017) y sus pasos se describen a continuación:

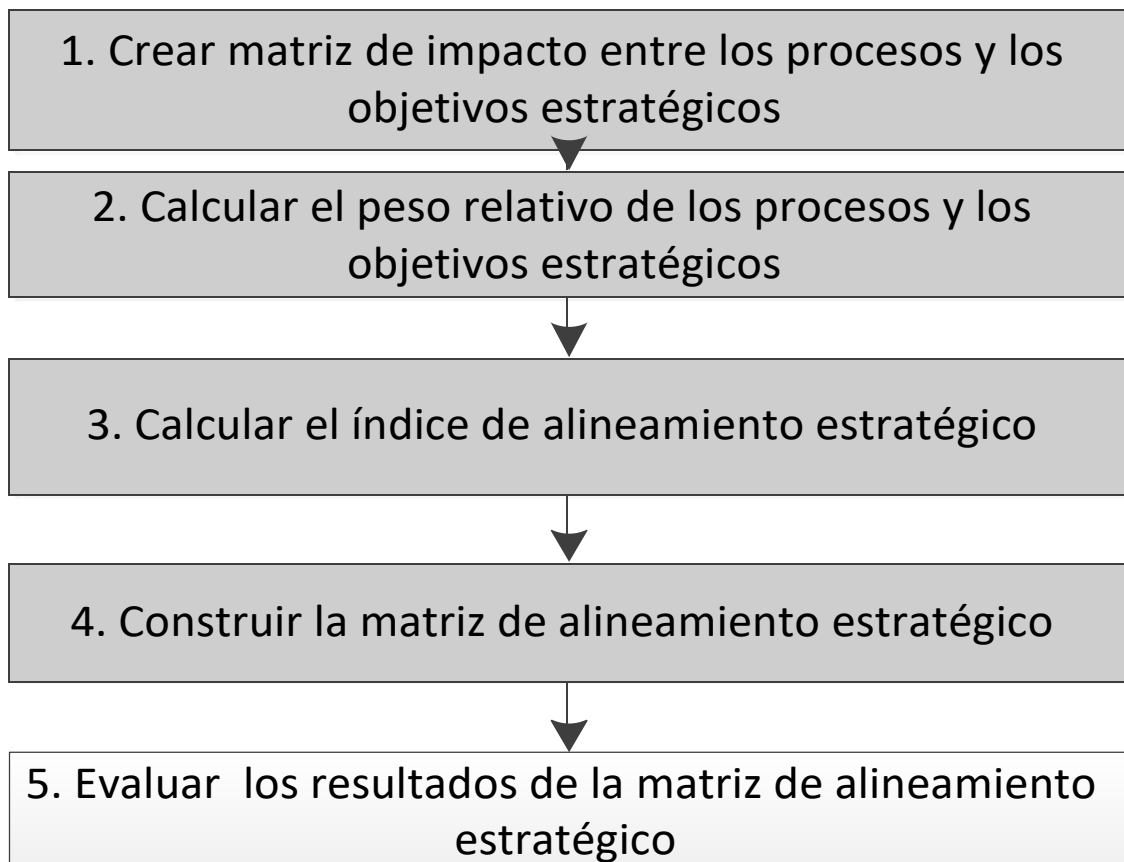


Fig. 2.5. Procedimiento para evaluar el alineamiento estratégico entre los objetivos estratégicos y los procesos. Fuente: (Comas Rodríguez, et al., 2017)

**Paso 1. Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Se construye una matriz (tabla 2.3) donde:**

- ✓ Se insertan por las filas los procesos relevantes de la organización.
- ✓ Se insertan en las columnas los objetivos estratégicos definidos en la estrategia.
- ✓ Se evalúa cómo el proceso  $i$  repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico  $j$  con un valor de 1 (impacto bajo) a 10 (impacto alto) a partir de un equipo de trabajo.

- ✓ Se calcula la media del valor obtenido por cada proceso ( $\overline{Pr_m}$ ) y cada objetivo estratégico ( $\overline{Oe_n}$ ).

Tabla 2.3. Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.

Objetivo estratégicos Procesos	$Oe_1$	$Oe_2$	$Oe_3$	...	$Oe_n$	Media del $Pr_m$
$Pr_1$	$x_{11}$	$x_{21}$	$x_{31}$	...	$x_{n1}$	$\overline{Pr_1} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i1}}{n}$
$Pr_2$	$x_{12}$	$x_{22}$	$x_{32}$	...	$x_{n2}$	$\overline{Pr_2} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i2}}{n}$
$Pr_3$	$x_{13}$	$x_{23}$	$x_{33}$	...	$x_{n3}$	$\overline{Pr_3} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{i3}}{n}$
...	...	...	...	...	...	...
$Pr_m$	$x_{1m}$	$x_{2m}$	$x_{3m}$	...	$x_{nm}$	$\overline{Pr_m} = \frac{\sum_{i=1}^n x_{im}}{n}$
Media del $Oe_n$	$\overline{Oe_1} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{j1}}{m}$	$\overline{Oe_2} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{j2}}{m}$	$\overline{Oe_3} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{j3}}{m}$	...	$\overline{Oe_n} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{jn}}{m}$	

**Paso 2. Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos**

Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo se puede utilizar el método de las jerarquías analíticas u otros métodos existentes (Medina León, et al., 2014).

**Paso 3. Calcular el índice de alineamiento estratégico**

El índice de alineamiento estratégico se calcula a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.

Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de impactos, y se verifica que cada objetivo estratégico haya alcanzado un impacto alto (9 o 10) en algún proceso. Esta premisa no es determinante, pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos.

El índice de alineamiento estratégico se calcula mediante la expresión:

$$Iae = \sum_{j=1}^n (\overline{Oe}_j * \omega_j)$$

Donde:

**Iae**: índice de alineamiento estratégico.

$\overline{Oe}_j$ : media del valor obtenido por el objetivo estratégico j.

$\omega_j$ : peso relativo del objetivo estratégico j.

n: cantidad de objetivos estratégicos.

Para valorar el indicador, los expertos del grupo de trabajo, a través del método Delphi, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento..4)

Tabla 1.4)

Tabla 1.4. Escala de evaluación del indicador de alineamiento estratégico

Nivel de alineamiento	Escala
Alto	6.50 - 10
Aceptable	5 - 6.49
Bajo	4.00 - 4.99
Muy bajo	0 - 3.99

**Paso 4. Construir la matriz de alineamiento estratégico**

Se calcula el índice, a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos evalúa si los procesos relevantes aportan a la estrategia empresarial definida.

El índice se evalúa mediante la expresión:

$$I_{pr} = \sum_{i=1}^m (\overline{Pr}_i * \omega p_i)$$

Dónde:

$I_{pr}$ : Índice de alineamiento de los procesos.

$\overline{Pr}_i$ : media del valor obtenido por el proceso i.

$\omega p_k$ : peso relativo del proceso k

m : cantidad de procesos

La matriz de alineamiento estratégico es construida con ella e y el  $I_{pr}$ . Se define una tabla de doble entrada (figura 2. 6) donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.

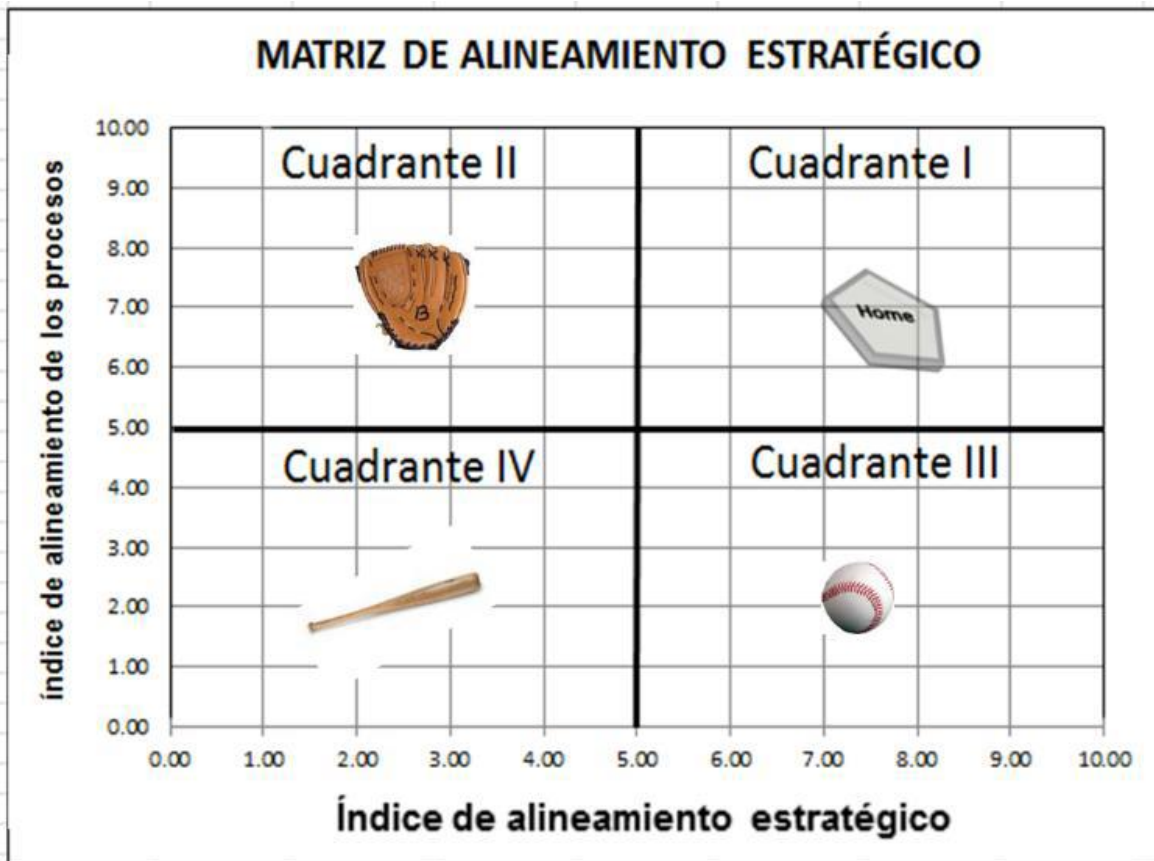


Fig. 2. 6. Matriz de alineamiento estratégico. Fuente: (Comas Rodríguez, et al., 2017).

**Paso 5. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico.**

Del análisis realizado se definen dos hipótesis fundamentales.

Para la evaluación de las hipótesis se trabajan las posibles estrategias a definir en cada cuadrante (Tabla 2.6).

(Tabla 2.6). Posibles estrategias según la matriz de alineamiento estratégico.

	Nombre	Interpretación	Estrategia
I	<u>Home</u>	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifiestos en los procesos.	Continuar el despliegue de la estrategia formulada y definir el sistema de control.
II	Guante	No todos los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos.	Revisar los objetivos estratégicos para identificar aquellos que no tributan a los procesos en la organización.
III	Pelota	No todos los procesos relevantes aportan a la estrategia.	Identificar aquellas competencias distintivas o mercados no alineados con los objetivos estratégicos y rediseñar la estrategia.
IV	Bate	No hay alineación entre los objetivos estratégicos y los procesos.	Realizar el rediseño de la estrategia y valorar la necesidad de una reingeniería en los procesos.

**2.5 Conclusiones parciales:**

1. El modelo escogido del colectivo de autores (2004) está constituido por una secuencia de 12 pasos según su metodología, en el que se incluyen variables como: misión, visión valores, factores clave, grupos de interés, áreas de resultados claves, Matriz DAFO, escenarios, objetivos estratégicos, criterios de medida y planes de acción, lo cual permite determinar los resultados de la investigación.



2. Para el cálculo de los resultados se utilizó el Procedimiento para la Gestión de procesos (DiANA). Fuente: Medina León, et al., (2019) que contiene las principales variables a tener en cuenta para el control de la estrategia empresarial.
3. Se utilizó la matriz de alineamiento estratégico de (Comas Rodríguez, et al., 2017), con la que se calcula el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos, a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.

## **CAPITULO 3. Resultados obtenidos en la evaluación de la Planificación Estratégica, el Enfoque de Proceso, y el Alineamiento Estratégico**

### **3.1 Breve caracterización de la comercializadora**

El propósito de este capítulo es exponer los principales resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas utilizadas para la investigación, este es empleado para describir las principales consideraciones sobre el tema.

Para su desarrollo se creó un equipo de trabajo integrado por la máxima dirección de la entidad, así como comerciales, cuadro de la Dirección Provincial de Salud que atiende la sucursal y quien realiza la investigación.

La sucursal de Servicios Médicos Cubanos Matanzas se encuentra un proceso de transformación y renovación, encaminada a alcanzar mayores niveles de efectividad y competitividad, así como explotar las grandes posibilidades de nuestro territorio y su infraestructura, siendo nuestro propósito alcanzar.

- ✓ Mejoramiento de la funcionalidad e imagen de los servicios de salud en el corredor turístico.
- ✓ Incremento de la calidad y la satisfacción.
- ✓ Mayores ingresos a nuestro sector.
- ✓ Atraer a nuestras unidades de salud a clientes extranjeros.

#### **3.1.1 Planeación Estratégica**

##### **3.1.2 Misión**

Comercializar servicios de atención de salud y académicos con calidad, distinguidos por el prestigio, dimensión humana y valores éticos de los profesionales cubanos, capaces de transformar conocimientos y tecnología en salud y calidad de vida, para el beneficio de nuestros clientes, mercados y la sociedad cubana.

### **3.1.3 Visión**

Sociedad Mercantil líder en el mercado internacional, que conjuga la excelencia en sus servicios de atención de salud y académicos con la innovación, basada en la experiencia nacional e internacional para satisfacción y reconocimiento de sus clientes.

### **3.1.4 Políticas**

Las políticas de la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos Matanzas, consisten en satisfacer las necesidades, requisitos, y expectativas del cliente, a través de la comercialización de los servicios médicos; que estos cumplan con las normas de calidad establecida, lo que representa un compromiso tanto de la alta Dirección, como de cada uno de sus trabajadores. Se cuenta con un personal que conoce, entiende y se siente comprometido con estas políticas, poseedor de una elevada competencia, experiencia y con los recursos necesarios, cumpliendo con las regulaciones medioambientales y de Seguridad y Salud del Trabajo.

### **3.1.5 Valores Compartidos**

Los valores éticos personales que posee la organización están definidos en la dignidad, responsabilidad, laboriosidad, humanismo, honradez y honestidad a partir de los principios definidos en la organización.

Los valores organizacionales con que cuenta la misma se dirigen al orden, exigencia, disciplina, calidad, solidaridad, justicia y profesionalidad.

### **3.1.6 Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO**

#### **Oportunidades**

- ✓ Diseminados los servicios de salud.
- ✓ Incremento del turismo internacional en nuestro país.
- ✓ Prestigio internacional del sistema de salud cubano y de sus profesionales.
- ✓ Incremento de viajes de turistas latinoamericano y norteamericanos.

- ✓ Países con precios elevados de los servicios de salud.

#### **Fortalezas**

- ✓ Contar con suficiente recurso humano calificados en temas de salud.
- ✓ Disponer de una amplia red de servicios de salud en Varadero y Cárdenas.
- ✓ Tener servicios de salud en 38 hoteles, un consultorio de ciudad, una clínica internacional, un centro de calidad de vida, servicio de hemodiálisis, servicio de estomatología especializada y nueve farmacias internacionales.
- ✓ Seguridad ciudadana de la sociedad cubana e idiosincrasia de nuestro pueblo.

#### **Debilidades**

- ✓ No existe comunicador institucional.
- ✓ El marco financiero disponible no ha posibilitado el desarrollo de una planeación estratégica de la actividad asistencial.
- ✓ Escasas actividades de promoción y publicidad.
- ✓ Subutilización de la capacidad instalada que tienen la clínica internacional.
- ✓ Estudios de mercados insuficientes y poco profundos.
- ✓ Inestabilidad en el abastecimiento de insumos médicos en el país.
- ✓ Incompetencia en idiomas de los profesionales y otros trabajadores vinculados a la atención a pacientes extranjeros.

#### **Amenazas**

- ✓ Persistencia del bloqueo económico a Cuba.
- ✓ Crecimiento de la competencia internacional en la región, en países donde también existe desarrollo turístico.
- ✓ Lanzamiento de Ofertas de Reducción de precios por aumento de la competencia.
- ✓ Cambios tecnológicos reiterados en la industria.
- ✓ Elevados precios de algunas líneas aéreas y determinadas rutas.

✓ Competitividad de los mercados externos.  
Fuente: Sucursal de la Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos en trabajo conjunto con la autora del trabajo.

### **3.1.7 Escenarios**

La sucursal cuenta con una red de instalaciones pensadas para brindar servicios de excelencia a los turistas internacionales que puedan presentar algún problema de salud o que hayan escogido a Cuba como destino de Salud.

- ✓ Una clínica Internacional ubicada en calle 60 y 1ra avenida
- ✓ Un centro de calidad de vida ubicado en calle 60 Y 2da avenida
- ✓ Un centro de hemodiálisis y odontología en calle 27 Varadero
- ✓ Un almacén de Medicamentos en Santa Martha
- ✓ 18 Farmacias
- ✓ 44 Clínicas del Sol (Consultorios en hoteles y 12 en Municipios)
- ✓ Atención Médica en Sala de Hospital Faustino Pérez y Pediátrico

Clínicas del Sol (Consultorios médicos con Licencia Comercial para brindar servicios médicos): Matanzas 1; Ciénaga 2; Jovellanos 1; Colon 1; Jagüey 1; Cárdenas 6

### **3.1.8 Áreas de Resultados Claves.**

Después de haber estudiado y analizado todos los procesos de la entidad, pudimos llegar a la conclusión de conjunto con los directivos de la empresa que los procesos claves de la misma son los que relacionamos a continuación, a partir de la importancia que revisten los mismos para el funcionamiento de esta.

- ✓ Servicios Médicos.
- ✓ Farmacia Y Óptica.
- ✓ Calidad de Vida.
- ✓ Servicio de Frontera.
- ✓ Servicios Académicos.
- ✓ Eventos Científicos.

### **3.1.9 Objetivos Estratégicos**

- ✓ Promover los servicios médicos internacionales a través de una adecuada estrategia de comunicación.
- ✓ Establecer una oferta de servicio personalizado y de calidad, que permita la satisfacción del cliente.
- ✓ Hacer propuesta de la aplicación de una correcta política de precios, según categoría de los hoteles y los diferentes mercados.
- ✓ Incrementar el proceso de ventas.

**Fuente:** Sucursal de la Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos en trabajo conjunto con la autora del trabajo.

### **3.1.10 Estrategias**

Acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos previstos:

#### **1-Promover los servicios médicos internacionales a través de una adecuada estrategia de comunicación.**

- ✓ Convertir plaza para el comunicador institucional.
- ✓ Diseñar la estrategia de comunicación.
- ✓ Perfeccionar y actualizar periódicamente nuestro sitio WEB como instrumento de promoción y ventas.
- ✓ Incrementar la participación en las ferias internacionales especializadas en temas de Salud y calidad de vida.
- ✓ Participación del equipo de salud en el recibimiento de los grupos de clientes y en reuniones de información en los Hoteles.
- ✓ Entregar tarjetas de identificación a cada cliente del equipo de salud que labora en Atención Médica Internacional.
- ✓ Ofertar a cada grupo de clientes la caracterización del equipo de Salud del Hotel.
- ✓ Colocar en las habitaciones de hoteles y casa de arrendamiento y el mapa de los servicios de salud que se brindan en el polo turístico.

- ✓ Participación de los Servicios Médicos Cubanos en ferias y eventos que se realicen en la provincia.
- ✓ Perfeccionar la aplicación de telefonía móvil que permite la divulgación y el acceso a información de nuestros servicios.
- ✓ Participación del equipo de salud con acciones preventivas en las actividades propias del hotel Ej. Ciclovida, programas de animación, hábitos de nutrición adecuada, etc.
- ✓ Incrementar las visitas a casas de renta en los Consejos Populares de Santa Marta, Boca de Camarioca y Matanzas.

**2- Establecer una oferta de servicio personalizado y de calidad, que permita la satisfacción del cliente.**

- ✓ Conformar equipo de trabajo para la ampliación y profundización en los estudios de mercado teniendo en cuenta el incremento de la competencia internacional.
- ✓ Estabilidad en los equipos de salud de los servicios de atención médica internacional.
- ✓ Acercar los servicios de salud al cliente Ej. Interconsultas en el hotel según demanda.
- ✓ Incrementar los horarios a 12 horas en los hoteles donde exista un índice de ocupación elevado.
- ✓ Diseñar servicios de calidad de vida para desarrollar en locales del Hotel como piscinas, spa, Playa, etc.

**3- Hacer propuesta de la aplicación correcta de la política de precios, según categoría de los hoteles y los diferentes mercados.**

- ✓ Intencionar los precios de los servicios de Salud según categoría de los hoteles.
- ✓ Evaluar periódicamente las estrategias de variaciones de precios vinculadas a las características de cada mercado y la disponibilidad de recursos.

- ✓ Potencializar los servicios que se brindan en los consultorios y clínica internacional.

#### **4- Incrementar proceso de ventas.**

- ✓ Encuentro con todas las agencias de viajes radicadas en Varadero con el objetivo de actualizar la cartera de programas médicos, la relación de las instituciones de salud donde se brindan servicios y los mecanismos para acceder a estos.
- ✓ Organización del proceso de ventas para la mejora y la efectividad de las mismas.
- ✓ Potenciar el trabajo con las principales agencias y receptivos cubanos en el exterior, para lograr un incremento de su participación en los ingresos de servicios médicos internacionales, estableciendo comunicaciones sistemáticas y reuniones de intercambio y chequeo del comportamiento de las ventas a través de estos.
- ✓ Consolidar las coordinaciones con el MINTUR y otras representaciones cubanas radicadas en los mercados para que sean promotores y emisores de pacientes.
- ✓ Acortar los tiempos de respuesta a las solicitudes realizadas por los pacientes.
- ✓ Identificar nuevos receptivos especializados y negociar con estos la firma de contratos en los mercados que aún no tienen presencia nuestra y donde existe demanda de nuestros productos.
- ✓ Consolidar el monitoreo y reporte diario de los resultados de las ventas, que esta permita tomar acciones correctivas a tiempo.
- ✓ Mejorar las condiciones estructurales y potencializar el consultorio médico de la ciudad de Cárdenas.
- ✓ Apertura de un consultorio médico en el Consejo Popular Santa Marta.
- ✓ Incrementar puntos de ventas de farmacia en hoteles y Consejos Popular de Santa Marta, Boca de Camarioca y Matanzas



- ✓ Incrementar las remisiones para la sala AMI del hospital, según morbilidad (10% de los pacientes atendidos en la clínica internacional)
- ✓ Promover conferencias sobre nutrición, enfermedades crónicas no transmisibles, envejecimiento saludable.
- ✓ Desarrollar nuevos servicios de cosmetología.
- ✓ Desarrollar nuevos servicios en la clínica internacional, ya que después de su reparación, la misma cuenta con locales disponibles.

**Fuente:** Sucursal de la Comercializadora de Servicios Médicos Cubanos en trabajo conjunto con la autora del trabajo.

### **3.1.11 Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.**

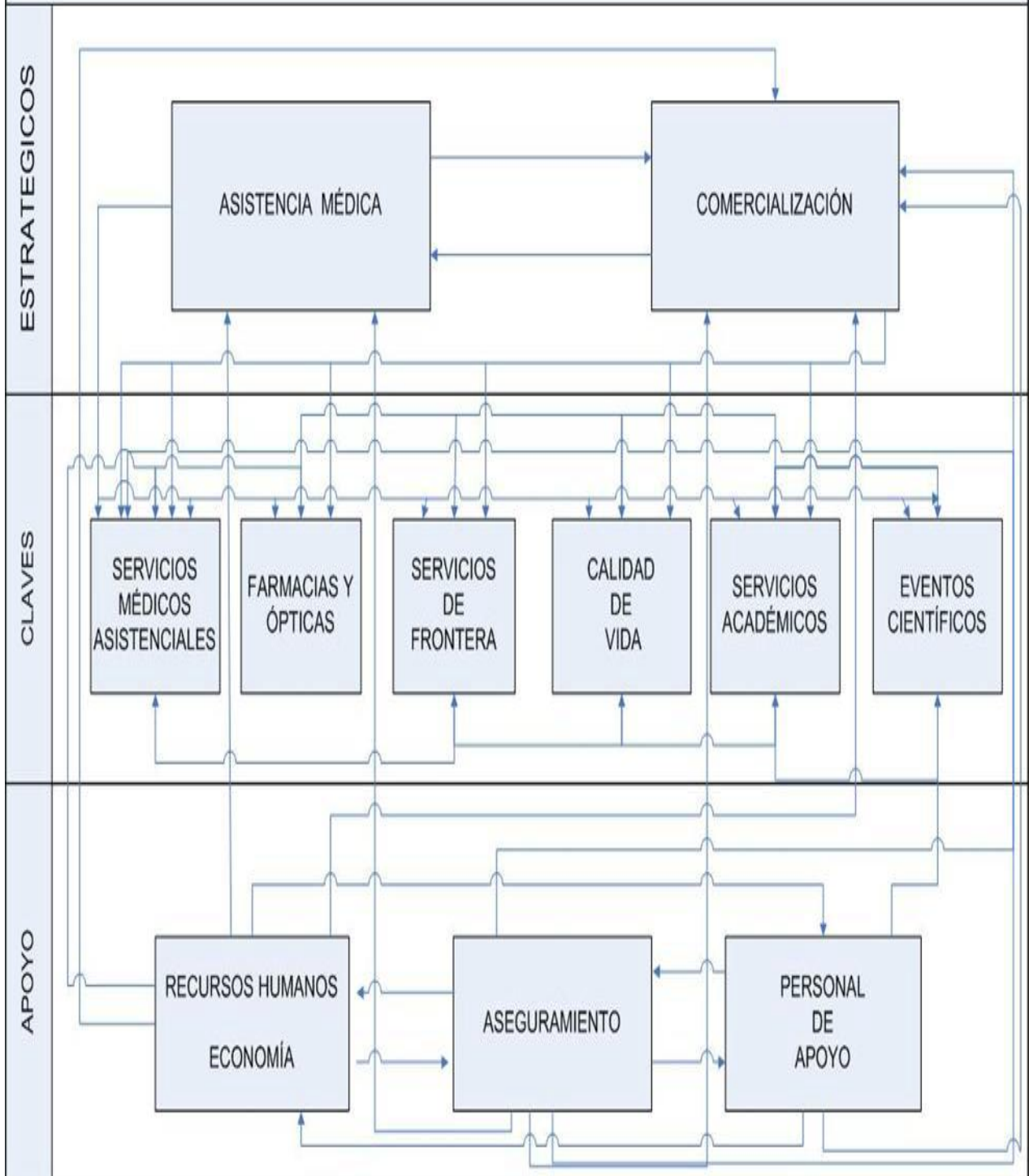
El sistema de control y evaluación de los objetivos se muestra en el anexo No. 1

### **3.2 Mapa de Proceso**

El mapa de procesos ha sido concebido a partir de los diferentes procesos determinados en la entidad, teniendo en cuenta los criterios emitidos por los expertos entrevistados en el transcurso de la investigación, lo que nos proporcionó información relevante para lograr cumplir los objetivos proyectados, quedando definidos los mismos apoyados en los criterios de Tirschler (2000).

# MAPA DE PROCESOS SUCURSAL DE SERVICIOS MÉDICOS CUBANOS

## PROCESOS



### 3.3 Evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos

Para evaluar la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos se propone la utilización del Índice Integral para evaluar la capacidad de las organizaciones respecto a su Enfoque a procesos (Medina León et al., 2017), la cual nos permite seguir un conjunto de pasos para la obtención y consenso acerca de los datos solicitados.

Desarrollada la encuesta a los implicados en el equipo de investigación, los mismos dieron respuestas a los cuestionarios y el resultado obtenido se muestra a continuación.

Elementos	%	Cant.	Resultados
Enfoque al cliente	0.96	24	0,1296
Orientación hacia los resultados y constancia hacia los objetivos.	0.96	24	0,1296
Enfoque proactivo para la detención y control de los riesgos.	1.0	25	0,135
Capacidad de liderazgo	0.76	19	0,08208
Desarrollo, crecimiento, aprendizaje, participación, implicación de las personas y trabajo en equipo	0.72	18	0,0972
Enfoque sistémico	0.68	17	0,05508
Innovación y mejora continua	2.04	51	0,2754
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.	0.96	24	0,10368
Relaciones mutuamente beneficiosas con el productor	1.84	46	0,04968

Resultado de los pesos específicos para cada principio, aplicación del Método Saaty.

$\Sigma$

ICEP: Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos.

W i: Peso Relativo.

n: Cantidad de elementos.

EEP: Cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos.

$\Sigma = 1.05732 / 9 = 0.11748$  (desfavorable)

### 3.2.2 Causas de las deficiencias

Después de conocer que el Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos, es desfavorable, se puede argumentar este resultado basándonos en que, en la sucursal, no está bien diseñado el enfoque al cliente, ya que la organización no satisface en todos los momentos sus expectativas, no existen proyecciones proactivas para la mejora de sus servicios en función de la satisfacción del cliente, debido a que los objetivos no están visualizadas de forma estratégica, no existen estrategia en la organización que permitan mejoras, no existen indicadores que midan la eficacia de los objetivos previstos, así como tampoco existen indicadores que monitoreen los riesgos en la organización.

Si se realiza una mirada crítica podemos percatarnos que el trabajo no siempre se realiza en equipo, no se piensa en diseñar programas que permitan la superación de los trabajadores, no se toma en cuenta que el mercado turístico que visita a Cuba hoy es variado, por lo que el personal debe conocer más de un idioma para el buen desarrollo de la atención médica, así como tampoco se diseñan programas de formación continua.

Los procesos de la misma no están bien identificados por todos los trabajadores del centro, así como dirigidos, no se visualizan cambios ni transformaciones en

cuanto al sistema de trabajo existente, no existen planes de acción que permitan mejoras en la misma. La toma de decisiones no siempre es oportuna, la infraestructura existente no siempre permite que todas las decisiones se tomen en tiempo real o al menos en el momento adecuado.

La comunicación es deficiente, ya que no existen estrategias para la misma, así como tampoco está designado el personal que atienda la tarea y por ende que la desarrolle, las actividades de promoción y publicidad son escasas, asunto que no ayuda a la comercialización.

La estrategia de comercialización de la sucursal se encuentra en elaboración, pero aún no está definida, por lo que las acciones que se realizan en la actualidad no están guiadas por un sistema, tema que es determinante para cumplir el objeto social de la sucursal, muestra de ello es que no se explotan al máximo las instalaciones existentes.

No existe un estudio de mercado que indique hacia donde hay que enrumbar las estrategias futuras para el desarrollo de la comercializadora.

### **3.2.3 Diagrama de Ishikawa**

El Diagrama de Ishikawa se muestra en el (Anexo No 2)

### **3.2.4 Plan de Medidas**

El plan de medidas se muestra en el (Anexo No 3)

## **3.3 Evaluación del Alineamiento Estratégico en la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos**

**Paso 1. Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.**

Se creó la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos con la evaluación de cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de cada objetivo estratégico. Después de culminar los impactos se calcularon las medias de cada proceso y cada objetivo estratégico. En la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos se determinó trabajar con los 11 procesos más relevantes de la organización. La matriz de impacto se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Matriz de impactos entre los procesos y objetivos estratégicos**

<b>PROCESOS (Pr)</b>	<b>O e1</b>	<b>O e2</b>	<b>O e3</b>	<b>O e4</b>	<b>Media del Pr.</b>
Asistencia Médica Internacional	10	10	10	10	10
Comercial	5	10	6	10	7.75
Servicios Médicos Asistenciales	10	10	10	10	10
Farmacia y Óptica	10	10	10	10	10
Servicio de Frontera	10	10	10	10	10
Calidad y Bienestar de Vida	10	10	10	10	10
Servicios Académicos	10	10	10	10	10
Eventos Científicos	10	10	10	10	10
Recursos Humanos y Economía	1	10	1	2	3.5
Aseguramiento	1	10	1	6	4.5
Personal de Sostén	1	10	1	1	3.25
<b>Media del O en</b>	<b>7.090909091</b>	<b>10</b>	<b>7.1818181818</b>	<b>8.09090909</b>	

Objetivos Estratégicos (Oe)	
1. Promover los servicios médicos internacionales a través de una adecuada estrategia de comunicación.	Oe1
2. Establecer una oferta de servicio personalizado y de calidad, que permita la satisfacción del cliente.	Oe2
3. Hacer propuesta de la aplicación correcta de la política de precios, según categoría de los hoteles y los diferentes mercados	Oe3
4. Incrementar proceso de ventas	Oe4

Media del O <sub>en</sub>	$\frac{\sum_{j=1}^m X_{nj}}$ $m$	Cantidad de procesos (m)	11
Media del Pr <sub>m</sub>	$\frac{\sum_{i=1}^n X_{im}}$ $n$	Cantidad de objetivos estratégicos (n)	4

**Paso 2. Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos**

Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos se utilizó el Método de Saaty, fundamentado en el Proceso de Análisis de Jerarquías (P.A.J.). Los pesos relativos de cada objetivo estratégico y proceso se muestran en las tablas 2 y 3.

**Paso 3. Calcular el índice de alineamiento estratégico**

El índice de alineamiento estratégico se calcula a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.

Antes de calcular el índice de alineamiento estratégico se analizó que todos los procesos alcanzaran en la matriz al menos un impacto alto (10) lo que confirma que los objetivos estratégicos tienen representación en los procesos. Esta premisa no es determinante, pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos.

El índice de alineamiento estratégico se calcula mediante la expresión 1:

$$Iae = \sum_{j=1}^n (\overline{Oe}_j * \omega_{oj}) \quad (1)$$

Donde:

*Iae*: Índice de alineamiento estratégico.

$\overline{Oe}_j$ : Media del valor obtenido por el objetivo estratégico j.

$\omega_{oj}$ : Peso relativo del objetivo estratégico j.

n: Cantidad de objetivos estratégicos.

**Tabla 2. Cálculo del índice de alineamiento estratégico:**

Objetivos Estratégicos (Oe)	Media del Oe n	Peso Relativo	
1. Promover los servicios médicos internacionales a través de una adecuada estrategia de comunicación.	7.090909091	0.454368701	3.221887
2. Establecer una oferta de servicio personalizado y de calidad, que permita la satisfacción del cliente.	10	0.376893818	3.768938
3. Hacer propuesta de la aplicación correcta de la política de precios, según categoría de los hoteles y los diferentes mercados	7.181818182	0.114906383	0.825237
4. Incrementar proceso de ventas	8.090909091	0.053831097	0.435543
<b>Índice de alineamiento estratégico</b>			<b>8.251605</b>



Para valorar el indicador, los expertos del grupo de trabajo, a través del método Delphi, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento (Cuadro 1).

Cuadro 1. Escala de evaluación del indicador de alineamiento estratégico

Nivel de alineamiento	Escala
Alto	6.50 - 10
Aceptable	5 - 6.49
Bajo	4.00 - 4.99
Muy bajo	0 - 3.99

Al analizar el índice de alineamiento estratégico (tabla 2), cuyo valor fue de 8.251605, se evidenció que existe un alto alineamiento estratégico; por lo que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos.

**Paso 4. Construir la matriz de alineamiento estratégico**

Para construir la matriz de alineamiento estratégico, primeramente, se calculó el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos (Tabla 3). Este índice evalúa si los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia empresarial definida.

El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos se calcula mediante la expresión 2:

$$I_{pr} = \sum_{i=1}^m (\overline{Pr}_i * \omega p_i) \quad (2)$$

Dónde:

$I_{pr}$ : Índice de alineamiento de los procesos.

$\overline{Pr}_i$ : Media del valor obtenido por el proceso i.

$\omega p_k$ : Peso relativo del proceso k

m : Cantidad de procesos

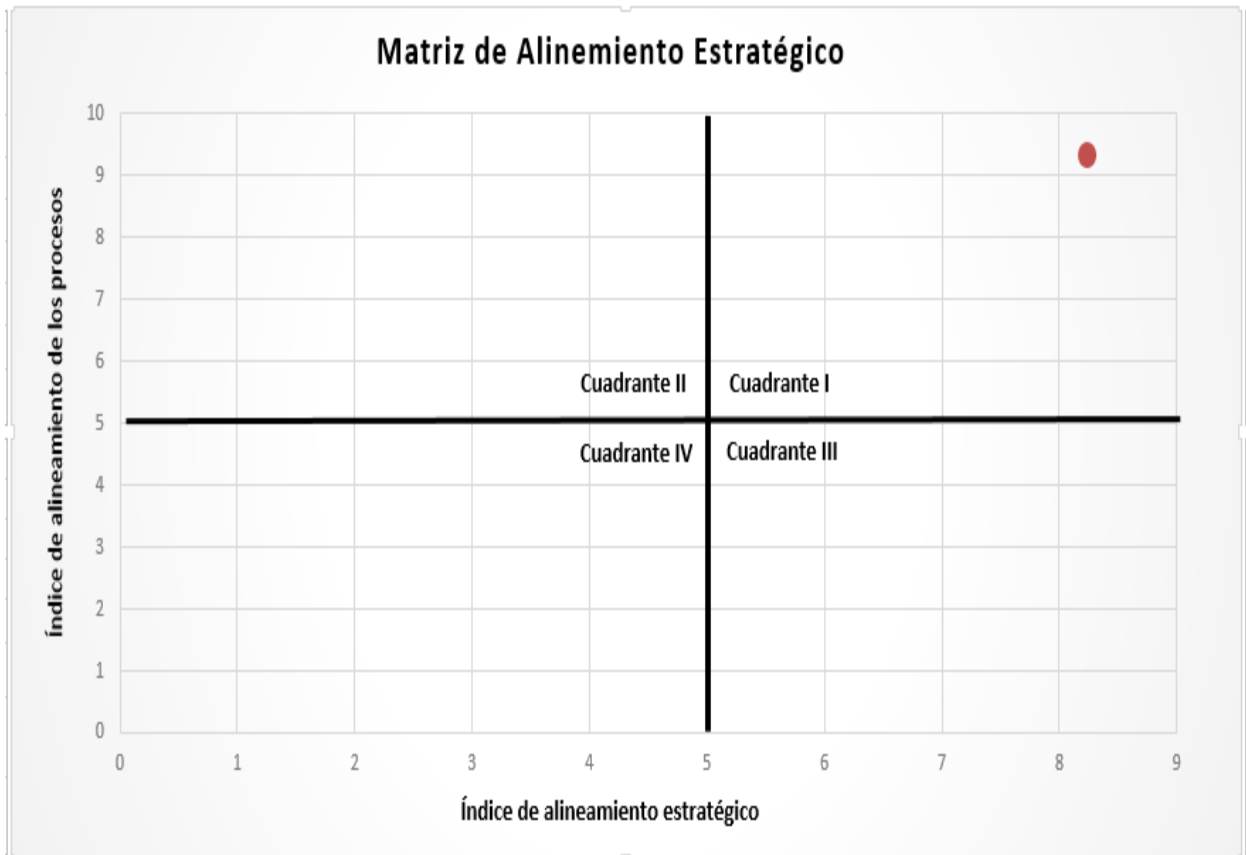
Tabla 3. Cálculo del indicador de alineamiento de los procesos:

Procesos (Pr)	Media del Pr <sub>m</sub>	Peso Relativo	
Asistencia Médica Internacional	10	0.303187714	3.031877
Comercial	7.75	0.116475541	0.902685
Servicios Médicos Asistenciales	10	0.189810919	1.898109
Farmacia y Óptica	10	0.086156867	0.861569
Servicio de Frontera	10	0.100346896	1.003469
Calidad y Bienestar de Vida	10	0.061950869	0.619509
Servicios Académicos	10	0.040124042	0.40124
Eventos Científicos	10	0.030204491	0.302045
Recursos Humanos y Economía	3.5	0.036826359	0.128892
Aseguramiento	4.5	0.024294321	0.109324
Personal de Sostén	3.25	0.010621981	0.034521
<b>Índice de alineamiento de los procesos</b>			<b>9.293242</b>

La matriz de alineamiento estratégico es construida con el lae y el lpr. Se define una tabla de doble entrada (Figura 1) donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.

Paso 5. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico.

(Figura 1)



Del análisis realizado se definen dos hipótesis fundamentales:

- ✓ Los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la empresa.
- ✓ Los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia de la organización.

Para la evaluación de las hipótesis se trabajan las posibles estrategias a definir en cada cuadrante (cuadro 1)

Cuadro 2. Posibles estrategias según la matriz de alineamiento estratégico.

Cuadrantes	Nombre	Interpretación	Estrategia
I	Home	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifiestos en los procesos.	Continuar el despliegue de la estrategia formulada y definir el sistema de control.
II	Guante	No todos los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos.	Revisar los objetivos estratégicos para identificar aquellos que no tributan a los procesos en la organización.
III	Pelota	No todos los procesos relevantes aportan a la estrategia.	Identificar aquellas competencias distintivas o mercados no alineados con los objetivos estratégicos y rediseñar la estrategia.
IV	Bate	No hay alineación entre los objetivos estratégicos y los procesos.	Realizar el rediseño de la estrategia y valorar la necesidad de una reingeniería en los procesos.

### **3.4 Conclusiones parciales:**

1. La aplicación del procedimiento propuesto y las herramientas empleadas, nos permitió demostrar su utilidad y validez para: desarrollar la planeación estratégica de la empresa, lo que contribuye a la mayor eficacia en el proceso de planificación y control de la gestión empresarial.
2. Se logró determinar los diferentes procesos de la organización y la determinación de los valores del Índice Integral para evaluar la capacidad de las organizaciones respecto a su Enfoque a procesos.
3. Al calcular el alineamiento estratégico se determinó que los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.

## Conclusiones

- 1.- Se logró conceptualizar los diferentes temas que contienen los criterios que abarcan la Planeación Estratégica, la Gestión por procesos, Enfoque a procesos y Alineamiento Estratégico en los Servicios Médicos Cubanos.
- 2.- La selección y aplicación de diferentes herramientas hizo posible el desarrollo del trabajo y se expusieron los diferentes conceptos requeridos.
- 3.- Con la aplicación de las herramientas específicas para aplicar la planeación estratégica, se logró organizar las secuencias de los procesos de la entidad.
- 4.- La aplicación del Procedimiento para la Gestión de procesos (DiANA) nos permitió identificar los diferentes procesos para la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos Matanzas.
- 5.- Al evaluar la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos se utilizó el Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos, que dio como resultado 0.11748 (desfavorable)
- 6.- El alineamiento estratégico contribuyó, a través del índice y la matriz de alineamiento estratégico, a verificar que:
  - ✓ Los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la empresa.
  - ✓ Los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia de la organización de los Servicios Médicos Cubanos Matanzas.

## Recomendaciones

1. Presentar a la Dirección Provincial de Salud, así como a la Sucursal de Servicios Médicos Cubanos, el trabajo para su aprobación, utilización y que sirva como elemento transformador en el sector.
2. Divulgar los resultados de esta investigación, mediante la elaboración de artículos y presentación de ponencias, en virtud de que alcance su mayor consolidación teórico-práctica, e incremente su valor metodológico y sociocultural.
3. Desarrollar acciones encaminadas a la continuación y conclusión de esta investigación, con el propósito de consolidar la implementación del instrumental metodológico desarrollado.

## Bibliografía

1. Amaya.(2005)*Gerencia: Planeación y Estrategia* (Fundamentos ,Modelos y Software de Planeación) Bucaramanga: Universidad Santo Tomas de Aquino.<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
2. Amozarrain M.(1999) *La Gestión por Procesos*. España: Mondragón.
3. Amozarrain, M. (1999a). *La gestión por procesos*. Retrieved Febrero, 2004, from [http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)
4. Amozarrain, M. (1999b). *La gestión y Mejora de procesos*.from [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm).
5. Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Barcelona: ESIC Editorial.
6. Arenas, A. y Berner, H. (2010). "*Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno*.Central División de Control de Gestión. Santiago de Chile.DIPRES.
7. Arenas Herrera, J. (2002). Glosario de Reingeniería.
8. Armijo, (2011) Definiciones de Planificación Estratégica. <http://www.eumed.net/librosgratis/2013b/1348/planificacionestrategica.html>
9. Bravo Carrasco, J. (2009)."*Gestión avanzada de Procesos*". Editorial Evolución S. A. Santiago de Chile, Chile. pp. 185. 2009. ISBN: 978-956-7604-16-6.
10. Bravo Carrasco, J. (2009a). *Gestión avanzada de procesos* (mayo de 2009 ed.): EVOLUCIÓN S.A.
  
11. Bravo Carrasco, J. (2009b). *Gestión de Procesos. Desde la mejora hasta el rediseño*. Evolución S. A., 1.
  
12. Bravo Carrasco, J. (2012). *Gestión de Procesos en Chile*. Santiago de Chile: EVOLUCIÓN S.A.



13. Benavides Manso, J. L. (2003). *Gestión por Procesos*: ECOTEC.
14. Benavides, J. L. (2003). *Gestión por Procesos*. Retrieved Febrero, 2005., from [www.calidadlatina.com/pub/036-julio-03.pdf](http://www.calidadlatina.com/pub/036-julio-03.pdf)
15. Díaz Gorino, A. (2002). *La Gestión por Procesos*. Disponible en: [www.jcedes.com](http://www.jcedes.com).
16. Carnota O. (2011) *Gerencia sin Agobio*. 4ta ed. La Habana: Ciencias Médicas.
17. Carrasco, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile, Ed. Evolución S. A.
18. Consultores, A. (2002). *Gestión por procesos*. 12 de Agosto de 2007, from <http://www.aiteco.com>.
19. Chiavenato, Idalberto. (2004) *Administración en los nuevos tiempos*, McGraw Hill, Colombia.
20. Comas Rodríguez, R., Medina León, A., & Mateo Díaz, N. F. (2017). *Matriz e índice de alineamiento estratégico Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial*. Coordinadores Beatriz Flores Romero y Federico González Santoyo (pp. 3070). Morelia, Michoacán, México: XXIII Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad Empresarial.
21. Colectivo de autores. (2004). *Bases metodológicas y conceptos básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores*. La Habana, Cuba: Dirección de capacitación y cuadros y estudios de dirección del Ministerio de Educación Superior.
22. Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano*. Aplicación en empresas de Santi Espíritu; julio 2013. (En opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
23. Comas Rodríguez, R., Medina León, A., & Mateo Díaz, N. F. (2017). *Matriz e índice de alineamiento estratégico Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial*. Coordinadores Beatriz Flores Romero y Federico

- González Santoyo (pp. 3070). Morelia, Michoacan, México: XXIII Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad Empresarial.
24. Consultores, A. (2002). *Gestión por procesos*. 12 de Agosto de 2007, from <http://www.aiteco.com>
  25. Villa González del Pino Eulalia María 1, Ramón Ángel Pons Murguía2, Yanko Bermúdez Villa3. (2014). *El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades*. Grupo Productividad y Competitividad. Universidad de la Costa.
  26. Peteiro D. Rey.(2012) "*Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I)*". [en línea],pp.4552[consulta:Disponible en:<URL:www.w3.org/TR/xhtml1/DTD/xhtml1-strict.dtd>
  27. Espino Valdés, A. (2014). *Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio*. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
  28. Ferrándiz Santos, J., & Rodríguez Balo, A. (2004). *El diseño de la calidad. La Gestión por procesos. Calidad asistencial en atención primaria de salud (I). Tema monográfico, LXVI(1)*, 69 -72.
  29. Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la Producción I. Fundamentos Estratégicos*. España: Editorial Civitas.
  30. González Méndez, L. (2002). *El Enfoque de Procesos*. Disponible en: [www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque de procesos](http://www.uh.cu/centros/ceec/Enfoque%20de%20procesos).
  31. G. Ponjuán Dante.(2006)"*Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*". Editorial Félix Varela. Ciudad de La Habana, Cuba. pp. 192.. ISBN: 959-07-0193-0.
  32. Gómez Ceja Guillermo. (2019) *Planeación y organización de empresas*. P.228.Santiago de Chile.
  33. Hernández Nariño, A. (2005). *Contribución al perfeccionamiento de la gestión hospitalaria*. Tesis en opción al título de Máster en Ciencias. Universidad de Matanzas.Cuba

34. Hernández Nariño Arialys et al., (2009) *Mejora y perfeccionamiento de procesos hospitalarios*. Propuesta de un algoritmo para su aplicación. Revista Avanzada Científica ISD I C I G E T Matanzas.
35. Hernández Nariño, A. (2010). *Procedimiento general para la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
36. Hsi-An, S., y Yun Hwa, C (2005) Strategy Alignment between HRM, KM, and corporate development. *International Journal of Manpower*.
37. ISO 9001 2008, N. (2005). *Norma Internacional ISO 9001: 2008*. Secretaría Central de ISO. Recuperado a partir de [www.iso.org](http://www.iso.org) (3a ed. ed.).
38. ISO 9000 2001, N. (2005). *Norma Internacional ISO 9000:2001. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario* (3a ed. ed.): Recuperado a partir de [www.iso.org](http://www.iso.org).
39. ISO 9001 2008, N. (2005). *Norma Internacional ISO 9001: 2008*. Secretaría Central de ISO. (3a ed. ed.): Recuperado a partir de [www.iso.org](http://www.iso.org).
40. Junginger, C:( 2007 )"La Gestión por Procesos en organizaciones sanitarias"; [Consulta:] Disponible en: [www.ujasalud.com](http://www.ujasalud.com)
41. Kaplan & Norton, D. P. (2008a). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40-57.
42. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto
43. Kaplan y Norton. (2010) "*The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*". Editorial Deusto. Barcelona, España. pp.392. 2008. ISBN: 978-84-234-2681-2.
44. Lerdón, (1999) *La Planificación Estratégica, tres tipos de fuerzas*. <http://planiestrategica2014.blogspot.mx/p/principal.html>

45. López Batistas O., A. Medina León, D. Nogueira Rivera, A. Hernández Nariño y J.C. Zulueta Cuesta. (2012). "Acercamiento a la responsabilidad social universitaria desde un enfoque de procesos y basada en la gestión del conocimiento". Revista Anuario de la UISEK. Vol. 4, No. 12, pp. 61-68.
46. López Hernández, D. (2010). Diseño e implementación parcial del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 35., Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
47. Maldonado J.A. (2011) "Gestión de Procesos". Editorial Eumed.net. URL: [www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm). pp. 245. 2011
48. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Vitier Moya, J. (2010). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Revista EIDOS, Universidad Tecnológica Equinoccial, 2, 65-72.
49. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Salas Álvarez, W., Medina Nogueira, D., Hernández Reyes, H. R., Hernández Nariño, A. El Asafiri Ojeda, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador: Editorial Universidad UNIANDES.
50. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Viteri, J. (2010). *Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua*. Revista Eídos, 2.
51. Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuétara Sánchez, L. (2014). *Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica*. *Ingeniería Industrial*, Vol. 35 (No. 1), pp. 94-104.
52. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019 aprobado). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Revista ingeniere, Vol. 27 (No. 2).

53. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Perera, Y. (2005). *El Control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero*. *Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas, Cuba.*, Vol.No. 3, Vol. 4, p. ww-ee.
54. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Díaz Navarro, Y. (2012). *Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana*. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXIII.
55. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Fonseca, J., & Batistas, O. (2012). *Herramientas para la determinación de los procesos a mejorar. Acercamiento a la Gestión por procesos.*, "Anuario" de la *UISEK*.
56. Morcillo Ródenas, C. (2000): "Gestión por Procesos en Andalucía: ¿Qué aportan?" Web: [www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/](http://www.samfyc.es/nueva/revista/PDF/)
57. Mora Martínez, J. R. (2002): "Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud"; *Revista de Administración Sanitaria Volumen VI; Numero 21; [En línea] Disponible en:* <http://www.dinarte.es/ras/ras21/pdf/09%20adm%20y%20gest%204.pdf>
58. Muchnick. (1999) *Concepto de Planificación Estratégica*. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
59. Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). *Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional*. *Revista Venezolana de Gerencia, Vol.14 (No.47)*, pp. 392 -410.
60. Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. (), Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Matanzas, Cuba.
61. Negrín Sosa. Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras. *CICAG 2003 [Aprox. 11 p.]*. Disponible: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/547/1346>.

62. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Matanzas, Cuba.
63. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la Gestión integrada de los Procesos en Universidades*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
64. Oñate Martínez, N., Ramos Morales, L., & Díaz Armesto, A. (1990). *Utilización del método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial*. La Habana: Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación.
65. Paneque P. (2002): *Gestión por Procesos en el sistema sanitario público de Andalucía*. Curso de formación Médica continuada. Disponible en: [http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion\\_procesos.pdf](http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion_procesos.pdf)
66. Paneque P. (2013) *Gestión por Procesos en el sistema sanitario público de Andalucía*. Andalucía: Consejería de Salud; Disponible en: [http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion\\_procesos.pdf](http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/gestion_procesos.pdf) Huerca-Over2002: Disponible en: <http://www.medynet.com/usuarios/jraguilar/>.
67. Pepper Bergholz, S. (2011). *Definición de Gestión por Procesos*. *Medwave*, 3 (5), 8-15.
68. Pérez Porto Julián y Ana Gardey. (2008). Actualizado: (2018) Definición de: Planeación estratégica (<https://definicion.de/planeacion-estrategica/>)
69. Peña, M. E., Urdaneta, F. & Casanova, Á. (2010). Aproximación al concepto de planificación estratégica agropecuaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(50).
70. Piloto Fleitas, N. (2011). *Índice de Evaluación Ergonómico de las camareras de piso del sector hotelero*. (Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad Industrial-Economía, Matanzas, Cuba.

71. Ponjuán Dante, G. (2006). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
72. Ronda Pupo, G. (2007). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. Caracas: Ediciones Futuro.
73. Rojas F, (2009) compilador. *Fundamentos políticos Ideológicos de la salud pública revolucionaria cubana*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
74. Saaty, T. (1980). *Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico*. La toma de decisiones en un mundo complejo.
75. Salvador Oliván, J. A., & Fernández Ruiz, M. J. (2012). *Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un Servicio Web de la administración pública: El ayuntamiento de Zaragoza*. Revista El profesional de la información, Vol. 21 (No. 3), pp. 6-8.
76. Soler González, R. (2009). *Procedimiento para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría", Ciudad de la Habana.
77. Trischler, W. E. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
78. Trischler, W. (2008). *Mejora del valor añadido en los procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro: Gestión 2000*.
79. TzuSun, (2014). *Sunzibing fa* (El arte de la guerra de SunTzu) <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>.
80. Valle Yolanda, (2017). *Administración y Dirección de Empresas*. Alineamiento Estratégico Empresarial del PEE de ESAN.
81. Valle Yolanda, 2018 *¿Cómo lograr el alineamiento estratégico en una empresa?* PhD en Administración de Empresas.
82. Vineet Chopra y Sanjay Saint. (2015). *La Alineación*. Revista el financiero
83. Villa González del Pino, E. (2006). *Procedimientos para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior*. (Tesis presentada en

- opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu de la Villas", Santa Clara, Cuba.
84. Viteri-Moya J, Jácome-Villacres M, B, Medina-León A, Piloto-Fleitas N. (2012). *Índice integral para evaluar la responsabilidad social universitaria en Ecuador*. Revista de Ingeniería Industrial.
  85. Yu Yuan Hung, R., Chung, T. & Ya Hui Lien, B. (2007). *Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry*. *Total Quality Management*, 18(9), 1023-1034.
  86. Zaratigui JR. (1999) *La gestión por procesos: Su papele importancia en la empresa*. Rev. Economía Industrial.VI(333).



## A nexos .

### Anexo . 1

Sistema de control y evaluación de los objetivos .

Acciones	Responsable	Asegurador	Fecha de cumplimiento
Crear plaza para el comunicador institucional.	Director (SSMC). Servicios médicos cubanos.	Director (SSMC) Servicios médicos cubanos.	31 Diciembre de 2019
Elaborar estrategia de comunicación	Director (SSMC) Servicios médicos cubanos.	Director (SSMC) Servicios médicos cubanos.	31 de Diciembre de 2019
Perfeccionar y actualizar periódicamente nuestro sitio WEB como instrumento de promoción y ventas.	Director (SSMC) Servicios médicos cubanos.	Director (SSMC)	31 de Diciembre de 2019
Incrementar la participación en las ferias internacionales especializadas en temas de Salud y calidad de vida.	Director SSMC	Director SSMC	31 de Diciembre de 2019
Participación del equipo de salud en el recibimiento de los grupos de clientes y en reuniones de información en el hotel.	Comerciales	Director SSMC	Todo el año 2019
Entregar tarjetas de identificación a cada cliente, del equipo de salud que labora en Atención Médica Intennacional.	Comerciales	Director SSMC	Todo el año 2019
Ofertar a cada grupo de clientes la caracterización	Comerciales	Director SSMC	Todo el año 2019

del equipo de Salud del Hotel.			
Colocar en las habitaciones de hoteles y casa de arrendamiento la mapeación de los servicios de salud que se brindan en el polo turístico.	Comerciales	Director SSMC	Todo el año 2019
Participación de los Servicios Médicos Cubanos en ferias y eventos que se realicen en la provincia.	Comerciales	Director SSMC	Todo el año 2019
Perfeccionar la aplicación de telefonía móvil que permite la divulgación y el acceso a información de nuestros servicios.	Comerciales	Director SSMC	31 de Diciembre de 2019
Participación del equipo de salud con acciones preventivas en las actividades propias del hotel Ej. Ciclovida, programas de animación, hábitos de nutrición adecuada	Comerciales	Director SSMC	Todo el año 2019
Incrementar las visitas a casas de renta en los Consejos Populares de Santa Marta y Boca de Camarioca.	Comerciales	Director SSMC	Todo el año 2019
Conformar equipo de trabajo para la ampliación y profundización en los estudios de mercado teniendo en cuenta el incremento de la competencia internacional.	Comerciales	Director SSMC	31 de Diciembre de 2019

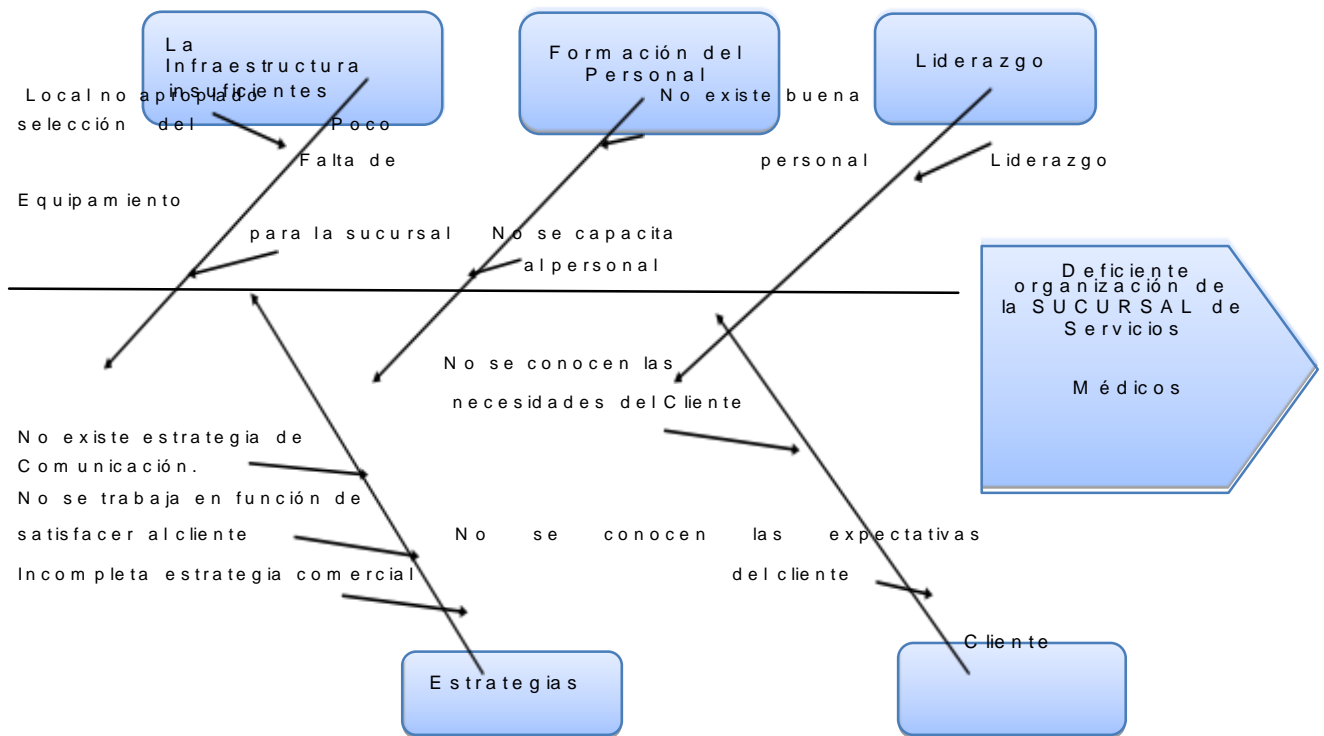
Estabilidad en los equipos de salud de los servicios de atención médica internacional	Atencion Medica	Director de SSMC	Todo el año 2019
Acercar los servicios de salud al cliente Ej. Interconsultas en el hotel según demanda.	Atencion Medica	Director de SSMC	Todo el año 2019
Incrementar los horarios a 12 horas en los hoteles donde exista un índice de ocupación elevado.	Atencion Medica	Director de SSMC	Todo el año 2019
Diseñar servicios de calidad de vida para desarrollar en locales del Hotel como piscinas, spa, Playa, etc.	Atencion Medica y comerciales.	Director de SSMC	Todo el año 2019
Intencionar los precios de los servicios de Salud según categoría de los hoteles.	Director de SSMC	Comercializadora de servicios médicos cubanos (CSMC)	31 de Diciembre de 2019
Potencializar los servicios que se brindan en los consultorios y clínica internacional.	Director de SSMC	(CSMC) Comercializadora de servicios médicos cubanos	31 de Diciembre de 2019
Encuentro con todas las agencias de viajes radicadas en Varadero con el objetivo de actualizar la cartera de programas médicos, la relación de las instituciones de salud donde se brindan servicios y los mecanismos para acceder a estos.	Director de SSMC	Sucursal de servicios médicos cubanos.(SSMC)	31 de Diciembre de 2019
Organización del proceso de ventas para la mejora	Director de SSMC	Director de SSMC.	31 de Diciembre de

y la efectividad de las mismas.		Sucursal de servicios médicos cubanos	2019
Acoratar los tiempos de respuesta a las solicitudes realizadas por los pacientes.	Director de SSMC	Director de SSMC. Sucursal de servicios médicos cubanos	31 de Diciembre de 2019
Consolidar el monitoreo y reporte diario de los resultados de las ventas, que esta permita tomar acciones correctivas a tiempo.	Director de (SSMC) Sucursal de servicios médicos cubanos.	Director de SSMC. Sucursal de servicios médicos cubanos	31 de Diciembre de 2019
Potenciar el trabajo con las principales agencias y receptivos cubanos en el exterior, para lograr un incremento de su participación en los ingresos de servicios médicos internacionales, estableciendo comunicaciones sistemáticas y reuniones de intercambio y chequeo del comportamiento de las ventas a través de estos.	Director de SSMC	Director de SSMC	31 de Diciembre de 2019
Identificar nuevos receptivos especializados y negociar con estos la firma de contratos en los mercados que aún no tienen presencia nuestra y donde existe demanda de nuestros productos.	Director de (SSMC). Sucursal de servicios médicos.	(CSMC) Comercializadora de servicios médicos cubanos	31 de Diciembre de 2019
Aperturar un consultorio médico en el Consejo	Director de SSMC	Directora Provincial de Salud	31 de Diciembre de

Popular Santa Marta.			2019
Mejorar las condiciones estructurales y potencializar el consultorio medico de ciudad de Cárdenas.	Director de SSMC	Directora Provincial de Salud	15 de Diciembre de 2019
Incrementar puntos de ventas de farmacia en hoteles y Consejos Popular de Santa Marta y Boca de Camarioca.	Director SSMC	Director SSMC	31 de Diciembre de 2019
Incrementar las reisiones para la sala AMI del hospital, según morbilidad (10% de los pacientes atendidos en la clinica internacional)	Director Clinica Internacional	Director SSMC	20 de Diciembre de 2019
Promover conferencias sobre nutrición, enfermedades crónicas no trasmisibles, envejecimiento saludable y otros temas.	Comerciales	Director SSMC	31 de Diciembre de 2019

Anexo . 2

Diagrama de Ishikawa .



Anexo.3

Plan de Medidas.

Deficiencias	Acción	Recurso	Responsable
Deficiente organización de la SUCURSAL de Servicios Médicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar estrategias y sistemas de trabajo que permitan organizar la sucursal.</li> </ul>	Dirección de la comercializadora	Director
Infraestructura insuficientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar local para la sucursal que requiera de condiciones para la misma.</li> <li>✓ Buscar equipamiento que responda a las necesidades y a las dinámicas de trabajo de la sucursal.</li> </ul>	Dirección de la comercializadora	Director
Formación del Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear equipo de selección del personal para trabajar en la sucursal.</li> <li>✓ Capacitar al personal con que se cuenta.</li> </ul>	Equipo de selección de la sucursal.	Director
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seleccionar personal con capacidad para liderar sistemas empresariales.</li> <li>✓ Reestructurar la dirección actual de la comercializadora.</li> </ul>	Personal especializado de la comercializadora.	Director

Deficientes estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar estudios de mercado.</li> <li>✓ Diseñar estrategia de comercialización</li> <li>✓ Diseñar estrategia de comunicación.</li> </ul>	Personal especializado (Contratarlo)	Director
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar estrategia que permitan conocer las necesidades de los clientes.</li> <li>✓ Diseñar herramientas que permitan conocer las expectativas de los mismos.</li> <li>✓ Crear sistemas que permitan una retroalimentación constante de las necesidades de los clientes.</li> </ul>	Personal especializado (Contratarlo)	Director



Anexo. 4

Matriz de comparaciones pareadas.

<p>Valor de <math>a_{ij}</math> Interpretación:</p> <p>1 El objetivo i y j tienen igual importancia.</p> <p>3 El objetivo i es débilmente más importante que el objetivo j.</p> <p>5 El objetivo i es más fuertemente importante que el j.</p> <p>7 El objetivo i es mucho más fuertemente importante que el objetivo j.</p> <p>9 El objetivo i es absolutamente más importante que el objetivo j.</p> <p>2,4,6,8 Valores intermedios.</p>								
	2. Establecer una oferta de servicio personalizado y de calidad, que permita la satisfacción del cliente	0.2	0.38462	1	6.8	7.2	15.38462	
	3. Hacer propuesta de la aplicación correcta de la política de precios, según características de los diferentes mercados	0.3	0.50769	0.47059			2.2	3.731674
		0.4			5.45	1	1.744949	
							1.744949	

Anexo 5.

Matriz de comparaciones pareadas normalizadas.

Matriz de Comparaciones Pareadas Normalizada					
Objetivos Estratégicos (Oe)	Oe1	Oe2	Oe3	Oe4	Promedio
1. Promover los servicios médicos internacionales a través de una adecuada estrategia de comunicación	0.520631	0.069077	0.239531	0.388235	<b>0.454369</b>
2. Establecer una oferta de servicio personalizado y de calidad, que permita la satisfacción del cliente	0.200243	0.257337	0.626466	0.423529	<b>0.376894</b>
3. Hacer propuesta de la aplicación correcta de la política de precios, según categoría de los hoteles y los diferentes mercados	0.200243	0.037844	0.092127	0.129412	<b>0.114906</b>
4. Incrementar proceso de ventas	0.078883	0.035741	0.041876	0.058824	<b>0.053831</b>
<b>Suma</b>	1	1	1	1	1
<p>En cada celda se calcula el tanto por uno que representa cada criterio con respecto al valor total de las ponderaciones de cada columna, que es el resultado de dividir el valor del impacto correspondiente entre el total de impactos de su columna. En la columna de promedios se calculan los promedios de cada fila.</p>					

Matriz resumen de prioridades de los criterios.

MATRIZ RESUMEN DE PRIORIDADES DE LOS CRITERIOS						
Objetivos Estrategicos (Oe)		Oe1	Oe2	Oe3	Oe4	Vector de Suma Ponderada
1. Promover los servicios médicos internacionales a través de una adecuada estrategia de comunicación.	Oe1	0.154369	0.079924	0.298757	0.355285	2.088334
2. Establecer una oferta de servicio personalizado y de calidad, que permita la satisfacción del cliente.	Oe2	0.174757	0.376894	0.781363	0.387584	1.720598
3. Hacer propuesta de la aplicación correcta de la política de precios, según categoría de los hoteles y los diferentes mercados.	Oe3	0.174757	0.055426	0.114906	0.118428	0.463518
4. Incrementar proceso de ventas	Oe4	0.068844	0.052346	0.05223	0.053831	0.227251
<p>En cada celda se pone el resultado de dividir el valor del PROMEDIO de la fila correspondiente entre el valor del impacto de la celda correspondiente. En la columna de VECTOR DE SUMA PONDERADA se suman los valores de las celda correspondientes a cada fila.</p>						

Anexo. 6.

Total de expertos.

CANTIDAD DE EXPERTOS	5	En cada una de las celdas de la fila que queda debajo se pone el resultado de dividir el valor del VECTOR DE SUMA PONDERADA de la celda correspondiente entre el valor del PROMEDIO de la celda correspondiente.				SUMA
n	4	4.596	4.565	4.034	4.222	17.417
LAMBDA Max:	4.354	El autor define como correspondientes las celdas que tienen el mismo número de orden de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.				
ÍNDICE DE CONSISTENCIA	0.1181					
ÍNDICE DE CONSISTENCIA ALEATORIO	0.99					
RELACIÓN DE CONSISTENCIA	0.1193					
RELACIÓN DE CONSISTENCIA > 0.10 ↔ juicio inconsistente						
RELACIÓN DE CONSISTENCIA <= 0.10 ↔ juicio consistente						

Matriz de comparaciones pareadas.

		Matriz de Comparaciones Pareadas											Totales	
Procesos (Pr)		Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6	Pr7	Pr8	Pr9	Pr10	Pr11		
Valor de ai j Interpretación: 1 El objetivo i y j tienen igual importancia. 3 El objetivo i es débilmente más importante que el objetivo j. 5 El objetivo i es más fuertemente importante que el j. 7 El objetivo i es mucho más fuertemente importante que el objetivo j. 9 El objetivo i es absolutamente más importante que el objetivo j. 2,4,6,8 Valores intermedios.	Asistencia Médica Internacional	Pr1	1	2	8	8	8	8	8	8	9	9	9	78
	Comercial	Pr2	0.5	1	2	2	2	2	2	2	7	7	9	36.5
	Servicios Médicos Asistenciales	Pr3	0.125	0.5	1	8	8	8	8	8	9	9	9	68.625
	Farmacia y Óptica	Pr4	0.125	0.5	0.125	1	2	5	5	5	3	2	8	31.75
	Servicio de Frontera	Pr5	0.125	0.5	0.125	1/2	1	8	5	5	7	5	8	40.25
	Calidad y Bienestar de Vida	Pr6	0.125	0.5	0.125	1/5	1/8	1	3	3	7	5	7	27.075
	Servicios Académicos	Pr7	0.125	0.5	0.125	1/5	1/5	1/3	1	2	3	3	5	15.48333
	Eventos Científicos	Pr8	0.125	0.5	0.125	1/5	1/5	1/3	1/2	1	2	2	3	9.983333
	Recursos Humanos y Economía	Pr9	0.11111111	0.1428571	0.11111111	1/3	1/7	1/7	1/3	1/2	1	7	9	18.81746
	Aseguramiento	Pr10	0.11111111	0.1428571	0.11111111	1/2	1/5	1/5	1/3	1/2	1/7	1	8	11.24127
	Personal de Sostén	Pr11	0.11111111	0.11111111	0.11111111	1/8	1/8	1/7	1/5	1/3	1/9	1/8	1	2.495635
<b>Suma</b>			2.58333333	6.3968254	11.958333	21.05833	21.99286	33.152381	33.366667	35.333333	48.253968	50.125	76	340.221
<p>En cada celda el Experto pone su valoración de la medida en que un criterio escrito en una fila tiene mayor o menor peso que otro reflejado en una columna, en términos de la meta global; la cuantificación la realiza con números del 1 al 9, siendo este último la máxima valoración. Si un criterio reflejado en una fila tiene menor peso que aquel con que se compara en una columna, entonces la valoración se pone en forma de fracción; es decir 1/P, donde P es la puntuación que le da el Experto. En la columna de TOTALES se calcula el resultado de la suma de todos los impactos de cada fila.</p>														
		Matriz de Comparaciones Pareadas											Totales	
Objetivos Estratégicos (Oe)		Oe1	Oe2	Oe3	Oe4									
1. Promover los servicios médicos internacionales a través de una oferta de servicios de comunicación		Oe1	1	3	6							13		
2. Establecer una oferta de servicio personalizado y de calidad que permita la satisfacción del cliente.		Oe2	0.33333333	1	7							15.33333		
3. Hacer propuesta de la aplicación correcta de la política de precios, según categoría de los hoteles y los diferentes mercados		Oe3	0.33333333	0.1428571	1							3.47619		
4. Incrementar proceso de ventas		Oe4	0.16666667	0.1428571	0.5							1.809524		
<b>Suma</b>			1.83333333	4.2857143	11.5							33.61905		