

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO DE LAS  
MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA  
OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

DUEÑAS SÁNCHEZ, ROBERTO CARLOS

FLORES HERNÁNDEZ, GABRIEL ANTONIO

RODRIGUEZ DE HERNÁNDEZ, ANA MARGARITA

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AGOSTO 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General: Msc. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Vice Decano: Msc. Mario Wilfredo Crespín

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

DIRECTOR GENERAL DEL PROCESO DE GRADUACIÓN

Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Msc. Abraham Vásquez Sánchez

Mba. Oscar Noé Navarrete Romero

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez (Docente Asesor)

AGOSTO 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

## AGRADECIMIENTOS

A mi Padre Dios que me ha dado la vida, sabiduría y fuerzas para poder culminar mis estudios universitarios en esta carrera, por todos esos buenos momentos y definitivamente gran experiencia que me ha permitido durante estos años yr llegar hasta esta etapa, ¡GRACIAS! a mis amados padres Catalina Sánchez de Dueñas y Antonio Dueñas Esquivel, que con su cariño y dedicación han sabido guiarme y brindarme su apoyo moral, espiritual y económico, al igual que todos mis hermanos que contribuyeron en mi proceso formativo; definitivamente han sido pilares fundamentales que me dieron energía e impulso para seguir adelante. A todos los catedráticos de la Universidad de El Salvador, que con sus conocimientos y experiencias supieron indicarme el camino para formarme como mejor persona. A mi equipo de trabajo de graduación, amigos, compañeros que compartimos luchas, alegrías, conocimientos y triunfos; les estimo mucho y deseo éxitos en sus vidas.

Roberto Carlos Dueñas Sánchez

Agradezco a Dios que ha sido mi guía y fortaleza en esta etapa de estudios, la cual fue llena de satisfacción y de mucho aprendizaje, a mi amada madre que con su dedicación incondicional siempre me apoyó, a mi padre que también me brindó su ayuda, a mi querido esposo que estuvo acompañándome a pesar de lo difícil del camino, a mis hijos amados los cuales se sacrificaron conmigo para lograr esta nueva meta, a mis hermanos y mi familia que con sus palabras me alentaron cuando sentía que no podía más, a mis amigos y compañeros que de una u otra forma estuvieron para brindarme su compañía y ayuda, a todo el personal docente que con sus consejos y sabiduría llenaron mi existencia de mucho más conocimiento sobre la vida diaria y profesional, y a mi muy querida Universidad de El Salvador que me abrió sus puertas para lograr mi carrera; la cual fue mi sueño desde niña.

Ana Margarita Rodríguez de Hernández

A Dios, quien es la razón de mi vida, porque a lo largo de este proceso es Quien me ha permitido mantenerme y darme todo lo necesario para continuar, sobre todo la fortaleza y la provisión económica para llegar al término de este proyecto. A mis padres José Antonio (QEPD) y Marta Alicia Vda. de Flores, por haberme inculcado valores y sobre todo a luchar por los sueños. A mi esposa Leyla Herrera, quien me ha dado todo el ánimo para seguir y no desistir, gracias por tu apoyo por el amor que no ha faltado en los momentos más difíciles has sido mi motivación. ¡A mi hijo Andrés Gabriel por quien lucho cada día, sabiendo que es un legado que dejo en el corazón de él, a mis hermanos y amigos que han visto como este proceso se ha logrado concretar a pesar de todo, gracias!

Gabriel Antonio Flores Hernández

Agradecemos de manera especial a la Lic. Yessenia Rodríguez, propietaria de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda, por haber brindado la información y el tiempo para desarrollar la investigación en sus instalaciones.

Equipo de Trabajo de Graduación

## Índice

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
I. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE PLAN ESTRATÉGICO Y MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO .....	1
A. MARCO HISTÓRICO .....	1
1. Antecedentes de las microempresas en El Salvador .....	1
2. Antecedentes de la Fisioterapia y Terapia Ocupacional .....	3
3. Antecedentes y Generalidades de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional “Ananda” .....	5
B. MARCO CONCEPTUAL .....	9
1. Definiciones .....	9
2. Objetivo .....	9
3. Importancia.....	9
4. Características.....	10
5. Generalidades del Plan Estratégico.....	12
a) Conceptos .....	12
b) Características.....	14
c) Utilización de un plan estratégico .....	14
d) Etapas y Fases de la elaboración de un Plan Estratégico.....	15
e) Elementos que componen el Plan Estratégico.....	18
f) Implantación del Plan Estratégico por medio del Cuadro de Mando Integral.....	19
Utilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	25
Composición del Modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI). .....	25

C.	MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL .....	26
1.	Constitución de la República de El Salvador.....	26
2.	Ley del Seguro Social.....	26
3.	Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones .....	27
4.	Código Tributario .....	27
5.	Ley del Impuesto Sobre la Renta.....	27
6.	Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).....	27
7.	Código de Trabajo .....	28
8.	Código de Salud .....	28
9.	Ley del Consejo Superior de Salud y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud.....	28
10.	Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para Micro y Pequeña Empresa ....	28
	CAPÍTULO II.....	30
	DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO. ....	30
A.	IMPORTANCIA .....	30
B.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.	Métodos.....	30
2.	Diseño de la investigación .....	31
3.	Tipo de investigación .....	31
4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	31
5.	Fuentes de información .....	33
6.	Ámbito de investigación.....	33
7.	Unidades de Análisis .....	33
8.	Determinación del universo y censo .....	34

9.	Tabulación, análisis e interpretación de la información .....	35
C.	DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL .....	85
D.	ALCANCES Y LIMITACIONES .....	94
1.	Alcances.....	94
2.	Limitaciones.....	94
E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	95
1.	Conclusiones .....	95
2.	Recomendaciones .....	95
CAPÍTULO III PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO .....		
A.	Importancia.....	96
B.	Objetivos del Plan Estratégico .....	96
C.	Propuesta de Plan Estratégico .....	97
1.	Resumen Ejecutivo .....	97
2.	Filosofía Organizacional.....	98
3.	Estrategias y Cuadro de Mando Integral .....	103
4.	Plan Operativo (POA).....	104
5.	Cronograma de POA.....	123
6.	Presupuesto de POA.....	123
D.	Plan de Implementación.....	124
1.	Presentación propuesta Ananda .....	124
2.	Aprobación de propuesta .....	124
3.	Capacitación .....	124

4. Implementación de estrategias.....	125
5. Seguimiento y evaluación .....	125
6. Total de Plan de Estratégico Propuesto .....	125
E. BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS.....	129

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Pág.
Figura No. 1	Estructura Organizativa Clínica Ananda .....	6
Figura No. 2	Productos marca Leukotape.....	8
Figura No. 3	Etapas de la elaboración de un plan estratégico.....	15
Figura No. 4	Las tres fases del Plan Estratégico.....	17
Figura No. 5	Elementos de un Plan Estratégico.....	18
Figura No. 6	Aspectos importantes del análisis FODA.....	21
Figura No. 7	Modelo Cuadro de Mando Integral. Las 4 perspectivas.....	25
Figura No. 8	Estructura organizativa Clínica Ananda.....	100



## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Pág.
1	Leyes e instituciones reguladoras.....	29
2	Unidades de análisis.....	34
3	¿Conoce la misión y visión de la Clínica de Fisioterapia Ananda?.....	35
4	¿Conoce los valores de la Clínica de Fisioterapia Ananda? .....	36
5	¿Ha escuchado qué es un plan estratégico?.....	37
6	¿Ha observado en el último año un crecimiento en la clínica de fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda.....	38
7	¿Considera que los objetivos de la institución donde labora tienen relación con sus objetivos personales.....	39
8	¿Percibe que las decisiones que se toman en la clínica de fisioterapia y terapia ocupacional Ananda, contribuyen al crecimiento de la misma?.....	40
9	¿Siente satisfacción personal por el trabajo que realiza?.....	41
10	¿Considera que sus actividades están acorde con los objetivos de la institución donde la en bora?.....	42
11	Si le consultaran sobre algunas mejoras que pudiesen realizarse en la clínica de fisioterapia y terapia ocupacional Ananda para que esta tuviese un crecimiento ¿qué opciones propondría?.....	43
12	¿Qué valores considera más esenciales que se promuevan en una organización?.....	44
13	¿Considera que la institución donde labora es flexible y sabe adaptarse a los cambios para ser más competitiva en el mercado de servicios de fisioterapia y terapia ocupacional?.....	45
14	¿Cómo considera las prestaciones de la empresa donde labora?.....	46
15	Cómo califica el ambiente laboral en la organización donde trabaja?	47
16	¿Le parece que su horario laboral es el más adecuado para hacer un equilibrio entre su vida personal y el trabajo?.....	48
17	¿Percibe en general una buena cultura organizacional en la clínica de fisioterapia y terapia ocupacional Ananda.....	49
18	Genero.....	50
19	Nivel académico.....	51

20	Edad.....	52
21	¿Qué lo motivo iniciar el negocio?.....	53
22	¿Cuántos años tiene la empresa?.....	54
23	¿Con cuántos empleados inició el negocio?.....	55
24	¿Cuántos empleados posee actualmente?.....	56
25	¿Su empresa posee misión?.....	57
26	¿Su empresa posee visión?.....	58
27	¿Elaboró un plan estratégico cuando inició la empresa?.....	59
28	¿Considera usted que poseer un plan estratégico conduce al éxito de la microempresa?.....	60
29	¿Actualmente elabora planes para desarrollar sus actividades del negocio?.....	61
30	¿Qué tipo de planes elabora?.....	62
31	¿Con base a qué elabora sus planes?.....	63
32	¿Cuál es el objetivo principal de su empresa?.....	64
33	¿Cuáles considera son las principales oportunidades que posee su microempresa?.....	65
34	¿Cuáles considera son las principales debilidades que posee su microempresa?.....	66
35	¿Cuáles son las principales amenazas que posee su microempresa?.....	67
36	¿Cómo visualiza su negocio dentro de cinco años?.....	68
37	¿Qué acciones ha ejecutado o está ejecutando para que los resultados que usted desea sean alcanzados??.....	69
38	¿Cuáles son los productos que ofrece?.....	70
39	¿A qué grupo de clientes dirige sus servicios?.....	71
40	¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus clientes?.....	72
41	¿Cuál es la razón principal por la que los clientes prefieren su producto?.....	73
42	¿Cuál ha sido la tendencia de las ventas en los últimos 3 meses?.....	74
43	¿Qué medio de comunicación utiliza para promocionar sus productos?.....	75
44	¿En qué aspectos considera usted que su microempresa supera a la competencia?.....	76
45	¿Está su empresa asociada a alguna institución?.....	77
46	¿De qué institución ha recibido asistencia técnica y económica?.....	78
47	¿Ha recibido prestamos de alguna institución financiera?.....	79
48	¿De cuál institución ha optado a crédito?.....	80

49	¿Cuánto es el ingreso mensual estimado de su negocio?.....	81
50	Análisis FODA.....	89
51	Análisis CAME.....	90
52	Valores esenciales.....	98
53	Objetivos estratégicos.....	99
54	Descripción general de funciones .....	101
55	Estrategias a implementar por Objetivo Estratégico.....	103
56	Estrategia de posicionamiento.....	105
57	Estrategia de venta del producto.....	106
58	Cálculo de prestaciones (mensual).....	107
59	Propuesta del perfil de vendedor.....	107
60	Acciones de mercadeo.....	108
61	Lanzamiento de nuevos productos.....	109
62	Desarrollo de productos y servicios.....	110
63	Fidelización de clientes.....	111
64	Costo de la Mejora de procesos y servicio al cliente.....	112
65	Nuevas contrataciones.....	113
66	Cálculo de prestaciones Contador.....	113
67	Propuesta del perfil de contador.....	114
68	Nuevas alianzas estratégicas.....	115
69	Capacidad instalada y recursos tecnológicos.....	116
70	Estructura organizativa.....	117
71	Planes de capacitación.....	118
72	Mejora de incentivos al personal.....	119
73	Canal de comunicación.....	120
74	Plan operativo.....	121
75	Cronograma del Plan Operativo.....	123
76	Presupuesto para el Plan Operativo.....	123
77	Propuesta del Plan de Implementación.....	125
78	Inversión total de Plan Estratégico.....	125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Descripción	Pág.
1	¿Conoce la misión y visión de la Clínica de Fisioterapia Ananda?.....	35
2	¿Conoce los valores de la Clínica de Fisioterapia Ananda? .....	36
3	¿Ha escuchado qué es un plan estratégico?.....	37
4	¿Ha observado en el último año un crecimiento en la clínica de fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda.....	38
5	¿Considera que los objetivos de la institución donde labora tienen relación con sus objetivos personales.....	39
6	¿Percibe que las decisiones que se toman en la clínica de fisioterapia y terapia ocupacional Ananda, contribuyen al crecimiento de la misma?.....	40
7	¿Siente satisfacción personal por el trabajo que realiza?.....	41
8	¿Considera que sus actividades están acorde con los objetivos de la institución donde la en bora?.....	42
9	Si le consultaran sobre algunas mejoras que pudiesen realizarse en la clínica de fisioterapia y terapia ocupacional Ananda para que esta tuviese un crecimiento ¿qué opciones propondría?.....	43
10	¿Qué valores considera más esenciales que se promuevan en una organización?.....	44
11	¿Considera que la institución donde labora es flexible y sabe adaptarse a los cambios para ser más competitiva en el mercado de servicios de fisioterapia y terapia ocupacional?.....	45
12	¿Cómo considera las prestaciones de la empresa donde labora?.....	46
13	¿Cómo califica el ambiente laboral en la organización donde trabaja?	47
14	¿Le parece que su horario laboral es el más adecuado para hacer un equilibrio entre su vida personal y el trabajo?.....	48
15	¿Percibe en general una buena cultura organizacional en la clínica de fisioterapia y terapia ocupacional Ananda?.....	49
16	Genero.....	50
17	Nivel académico.....	51
18	Edad.....	52
19	¿Qué lo motivó a iniciar el negocio?.....	53
20	¿Cuántos años tiene la empresa?.....	54

21	¿Con cuántos empleados inició el negocio?.....	55
22	¿Cuántos empleados posee actualmente?.....	56
23	¿Su empresa posee misión?.....	57
24	¿Su empresa posee visión?.....	58
25	¿Elaboró un plan estratégico cuando inició la empresa?.....	59
26	¿Considera usted que poseer un plan estratégico conduce al éxito de la microempresa?.....	60
27	¿Actualmente elabora planes para desarrollar sus actividades del negocio?.....	61
28	¿Qué tipo de planes elabora?.....	62
29	¿Con base a qué elabora sus planes?.....	63
30	¿Cuál es el objetivo principal de su empresa?.....	64
31	¿Cuáles considera son las principales oportunidades que posee su microempresa?.....	65
32	¿Cuáles considera son las principales debilidades que posee su microempresa?.....	66
33	¿Cuáles son las principales amenazas que posee su microempresa?.....	67
34	¿Cómo visualiza su negocio dentro de cinco años?.....	68
35	¿Qué acciones ha ejecutado o está ejecutando para que los resultados que usted desea sean alcanzados??.....	69
36	¿Cuáles son los productos que ofrece?.....	70
37	¿A qué grupo de clientes dirige sus servicios?.....	71
38	¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus clientes?.....	72
39	¿Cuál es la razón principal por la que los clientes prefieren su producto?.....	73
40	¿Cuál ha sido la tendencia de las ventas en los últimos 3 meses?.....	74
41	¿Qué medio de comunicación utiliza para promocionar sus productos?.....	75
42	¿En qué aspectos considera usted que su microempresa supera a la competencia?.....	76
43	¿Está su empresa asociada a alguna institución?.....	77
44	¿De qué institución ha recibido asistencia técnica y económica?.....	78
45	¿Ha recibido prestamos de alguna institución financiera?.....	79
46	¿De cuál institución ha optado a crédito?.....	80
47	¿Cuánto es el ingreso mensual estimado de su negocio?.....	81

## RESUMEN

La presente investigación tiene su origen en las necesidades que se observan en el área de las microempresas, específicamente en las Clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, como punto de partida se estableció contacto con la propietaria de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda, quien es conocida de unos de los integrantes del equipo investigador, esto facilitó el acceso a la información requerida, por otra parte este tipo de clínica son un nicho potencial de investigaciones en el área administrativa; como principal enfoque se establece desarrollar un Plan Estratégico donde se aplique todo el conocimiento recabado del aprendizaje en la carrera de Administración de Empresas, además, este trabajo brinda un aporte con índole social como consulta, uso y aplicación de aquellos que tengan un especial interés en este tema y rubro empresarial, y para las microempresas que no puedan costear una consultoría en dicho tema.

El propósito de esta investigación es proporcionar un plan estratégico que contribuya al crecimiento de las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el municipio de San Salvador.

Para la elaboración del diagnóstico de la situación actual se realizó una investigación de campo usando el método analítico ya que se estudiaron los elementos o las partes de un todo para observar las causas y también el método sintético ya que es complementario al analítico, en donde se reunieron los elementos para formar nuevamente un todo; además se utilizó el tipo de investigación descriptiva ya que se estudiaron conceptos y definieron variables las cuales no fueron manipuladas, con un diseño no experimental; las técnicas que se utilizaron para la recolección de información fueron: el censo, la entrevista individual estructurada, la observación directa e investigación documental diseñando un instrumento para cada una, así como también la manera de tabular los resultados obtenidos para elaborar los análisis e interpretación de la situación actual que fue el punto de partida para el diseño del plan estratégico.

De los resultados obtenidos de la investigación se concluye principalmente que las microempresas no poseen un plan estratégico en el que se plasme una filosofía y estructura organizacional, planes estratégicos y tácticos con sus respectivos indicadores

de medición, con los cuales se facilite a cada uno de los propietarios una guía de administración en el corto y mediano plazo, permitiendo de esta forma un mejor control administrativo de las microempresas, con la finalidad que sean generadoras económicas.

A partir de las conclusiones realizadas se ha logrado identificar las necesidades puntuales en cuanto a la formulación de un plan estratégico, priorizando aquellas que tienen un fuerte enfoque al tema administrativo, las cuales determinaran el marco de acción de productividad de las mismas, es por ello que se plantean cuatro enfoques diferentes pero complementarios como lo son: El financiero, destacando un orden de los ingresos y gastos para lograr obtener un punto de equilibrio que permita el crecimiento para los propietarios; Enfoque de procesos, facilita el trabajo del día a día en cada clínica por medio de estandarizar las actividades y controlando las de mayor peso económico; Enfoque de clientes, permite mejor acercamiento por medio de actividades captadoras de nuevos clientes, como también las que mantengan la fidelización de los mismos, finalmente las relacionadas al aprendizaje/personas, dirigidas principalmente al desarrollo de los colaboradores, partiendo de la premisa de la calidad en cada actividad.

Así mismo se elaboró los diferentes cronogramas y presupuestos que sustenten el cumplimiento del plan estratégico con la finalidad de mantener un crecimiento sostenido, controlando cada aspecto de interés para los involucrados en cada clínica.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación es un esfuerzo conjunto que se desarrolló para poder optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas por parte de egresados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, con el apoyo de grupo de docentes de dicha institución educativa.

La presente investigación se desarrolló sobre: Plan Estratégico que contribuya al crecimiento de las Microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el Municipio de San Salvador, tomando como caso ilustrativo la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda.

En el Capítulo 1 se detalla el marco histórico de referencia sobre las generalidades de un plan estratégico, sus definiciones, importancia, características y antecedentes de las microempresas en El Salvador. Además, se mencionan los principales artículos de cada una de las leyes que atañen al tema de investigación.

Posteriormente en el Capítulo 2, se hizo un diagnóstico general de las microempresas que prestan los servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, con especial énfasis en el caso ilustrativo de la Clínica Ananda, detallando además la metodología de la investigación utilizada, fuentes de información, unidades de análisis; para luego efectuar el análisis e interpretación de resultados, y posteriormente detallar las principales necesidades, recomendaciones y conclusiones.

Finalmente, en el Capítulo 3, se plantea la propuesta de Plan Estratégico para las Clínicas en estudio y también para otras que estén interesadas sobre el tema; de tal manera que les permita contribuir a su crecimiento como microempresas o negocios productivos que a la vez puedan dar su aporte económico y servicio a los habitantes de El Salvador.



# I. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE PLAN ESTRATÉGICO Y MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO

## A. MARCO HISTÓRICO

### 1. Antecedentes de las microempresas en El Salvador

La microempresa en El Salvador ha sido un pilar fundamental en la creación de valor económico de la sociedad en la última década, tendencias como el emprendedurismo, el autoempleo, o en la mayoría de casos, la falta de oportunidades para obtener un ingreso formal dentro de la empresa privada o gubernamental; ha generado que se creen establecimientos con el fin de generar un aporte de apoyo a cada familia.

“En El Salvador, la constituyen un grupo heterogéneo de actividades generadoras de ingresos, que se desarrollan en forma individual o grupal, en casi todas las ramas económicas, con muy diversos niveles de organización y formalización, con escaso o abundante uso de tecnología y con rangos muy amplios en sus niveles de ventas, rentabilidad y salarios del personal. Generan ocupación e ingresos para más de un millón de salvadoreños y tienen un importante peso en la vida económica del país, entre ellas proveedoras de insumos, como parte de la red de distribución, prestadoras de servicios y centros de formación laboral”<sup>1</sup>

En 1996 se publicó El Libro Blanco de la Microempresa, este recogió el esfuerzo de investigación, reflexión, consulta y concertación realizado por el Comité Coordinador de dicho documento, como una contribución de una gran cantidad de instituciones y personas del sector privado, público y cooperación internacional, quienes trabajaron para ofrecer a la sociedad salvadoreña información valiosa acerca del desempeño de la microempresa y su importancia en la vida económica y social del país.

En 1999 el Programa de Fomento de la Microempresa FOMMI II, publicó junto con la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Economía (MINEC) la

---

<sup>1</sup> DINAMICA DE LAS MYPES EN EL SALVADOR: Bases para la toma de decisiones. Encuesta de Seguimiento Sectorial 2004 CONAMYPE marzo 2005 Pag.5

Encuesta Microempresarial 1998, con la finalidad de fundamentar aspectos de política y estrategias de apoyo para las microempresas salvadoreñas.

En el 2001 el Ministerio de Economía (MINEC), a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, publicó el informe “Características del sector Microempresarial salvadoreño – 1999” el cual, además de describir a la microempresa, incluye un análisis del entorno económico prevaleciente a la fecha de la investigación. Con este informe, se cerró un ciclo de investigaciones sobre este importante sector de la economía nacional.

En El Salvador, para el año 2004, existían alrededor de 275,000 unidades económicas de autoempleo a nivel de subsistencia, que parecen no haber evolucionado con el tiempo y, por otra parte, cerca de 237,000 unidades económicas que muestran un desempeño orientado al crecimiento en ingresos y ocupación. Esto conduce a pensar en la necesidad de reconsiderar los conceptos relacionados con la microempresa, a fin de establecer claramente la frontera entre ambos comportamientos y determinar cuáles son las razones inherentes a los mismos, para poder establecer que actividades deben ser apoyadas con política social y con política de competitividad.

El Plan de Gobierno 2004-2009 “País Seguro”, establece que en el trabajo de apoyo al sector se conjugan estrategias sociales y económicas, orientadas a la generación de empleos, al crecimiento y desarrollo económico, ambas con impacto social, en la mejora de las condiciones de vida de las familias de los propietarios y de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas.

Para el 2013 El Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), presentan el documento que contiene la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, la cual, tiene el propósito de establecer el accionar que permitirá a este segmento empresarial, alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad. En ese momento la micro y pequeña empresa tendría un aporte a la economía nacional y a la generación de empleo que asciende aproximadamente a 700,000 empleos directos, pero que a la vez enfrenta problemas que le dificultan su inserción a mercados más competitivos y exigentes.

La llegada del nuevo gobierno para el período 2014 – 2019, establece una proyección estratégica de apoyo para el surgimiento de nuevas empresas, y en el programa de gobierno El Salvador Adelante, se expresa: “Crear nuevos puesto de trabajo a través del

desarrollo emprendedor y equitativo de los territorios<sup>2</sup>”, en el que establece que debe fortalecerse los talentos, las capacidades y los emprendimientos productivos y de servicios locales que generen puestos de trabajo, así como las habilidades empresariales de las y los salvadoreños.

Uno de los aspectos sobresalientes es que las microempresas han incursionado en diferentes sectores económicos, entre ellos cabe destacar los servicios de salud; ejemplos claros existen como el caso de los profesionales que establecen sus propias clínicas para ofrecer sus servicios, tal es el caso de los Servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional que atañe el tópico siguiente sobre los antecedentes de los mismos.

## 2. Antecedentes de la Fisioterapia y Terapia Ocupacional

De acuerdo a Tomas Gallego Izquierdo, menciona de los primeros indicios de la Fisioterapia en la historia de la humanidad, “si bien no existieron fisioterapeutas con nombres y apellidos en los primeros tiempos de la historia del hombre, y que la Fisioterapia como profesión no existe en los principios de la historia, sin embargo, es fácil constatar que los agentes físicos y su aplicación se hallaban entre el arsenal terapéutico de aquellos que se encargaban de atender y de cuidar a las personas con enfermedades y lesiones<sup>3</sup>.

“Entre las culturas prehispánicas de América, el arte de curar con métodos predominantemente empíricos, alcanzó niveles muy notables. En México se conocían y se habían clasificado decenas de enfermedades y para su curación se aplicaban técnicas complejas. En la América indígena, se abandonaban a los miembros inválidos de la tribu cuando a causa de la supervivencia era necesario cambiar de lugar, debido al desconocimiento de la rueda, trasladaban estrictamente lo necesario y estas personas con este tipo de lesiones no entraban en esa categoría, esto pasaba en las tribus Chiriguas de Sudamérica y Caribes de las Antillas.

The American Electrotherapy Association, (Estados Unidos de América, EU) fundada en 1890, fue la primera organización americana en asociar a los profesionales que se dedicaban al uso de los medios físicos con base científica.

---

<sup>2</sup> Programa de Gobierno, El Salvador Adelante, Compromiso 12, Eje Estratégico 2, página 34 (2014-19)

<sup>3</sup> Gallego Izquierdo, T. Bases Teóricas y Fundamentos de la Fisioterapia. Editorial Médica Panamericana (2007). Pág. 1

En Estados Unidos (1919), se comenzaron a formar terapeutas antes que el médico rehabilitador, la orientación principal era hacia los agentes físicos y no a la rehabilitación, la cual se incluyó mucho después en los programas de las carreras.

La rehabilitación, tal y como se practicó durante la segunda Guerra Mundial (1939- 1945), recibió su mayor impulso de la medicina física: La fisioterapia, ejercicios, kinesiología, electroterapia, deportes y recreación fueron sus pilares.

El auge de la rehabilitación en Latinoamérica, comenzó después de la segunda guerra mundial, motivada por las epidemias de poliomielitis de las décadas de los 40 y 50, en esa época no existían instituciones con esta especialidad, y durante mucho tiempo, la rehabilitación se efectuó en un sector de los hospitales.

Al igual que en Estados Unidos de América, los médicos latinoamericanos primeramente se abocaron al estudio de los agentes físicos (masajes, frío, calor, electroterapia, ejercicios) como medio curativo de secuelas invalidantes, antes de introducir el concepto de rehabilitación. Es importante señalar que, así como la poliomielitis fue una de las primeras patologías que interesó a la rehabilitación en Latinoamérica, inmediatamente después vino la parálisis cerebral; en Chile, Argentina y Cuba los primeros institutos fueron de rehabilitación infantil".<sup>4</sup>

En El Salvador existe una breve historia de la fisioterapia, dado que los entes encargados de desarrollar dicha profesión son las universidades, para el caso la Universidad de El Salvador cuenta con la carrera de Licenciatura en Fisioterapia y Terapia Ocupacional, describiendo el perfil de la carrera de la siguiente manera:

La Fisioterapia, es una de las Ciencias de la Salud que tiene como finalidad promover la salud funcional de la persona, prevenir y tratar sus deficiencias y/o discapacidades con la finalidad de que recupere sus capacidades motrices o reeduce la funcional consiguiendo el máximo nivel de autonomía posible en la actividad física, laboral y de ocio. Las herramientas terapéuticas del fisioterapeuta son, sobre todo, sus propias manos y la utilización de medios físicos, naturales o artificiales como el movimiento, el calor, el frío y electricidad.

Especialidades en las cuales se puede desempeñar un fisioterapeuta: Fisioterapia Traumatológica, Oncológica, Ortopédica, Obstétrica, Ginecológica, Cardiovascular,

---

<sup>4</sup> Andrea. P. (2014) Historia de la Fisioterapia. Recuperado de:  
<http://historiadelafisioterapiaenelmundo.blogspot.com/2014/10/historia-de-la-fisioterapia-en-america.html>

Respiratoria, Fisioterapia en Salud Mental y Psiquiatría, Reumatológica; Neurológica, Geriátrica, Pediátrica, Comunitaria, Uro ginecológica, Fisioterapia del deporte, Fisioterapia en Salud Ocupacional y del Trabajo, Fisioterapia en Hidroterapia.

Las Microempresas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, nacen con la finalidad de atender cada una de dichas áreas, ya que el profesional graduado de las diferentes universidades que brindan esa carrera, tiene en su mayoría, el conocimiento básico de cómo abordar cada una de ellas.

### 3. Antecedentes y Generalidades de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional “Ananda”

“Ananda” nace en abril de 2015, como una clínica de Fisioterapia y Terapia ocupacional, está ubicada en Colonia Buenos Aires 4, Calle Aurora, No. 241, municipio de San Salvador. Actualmente brinda todos los servicios relacionados a la rama de la medicina, entre ellos los relacionados a la rehabilitación de las capacidades funcionales de las personas después de haber pasado por un trauma físico, accidente de trabajo, o aquellos incidentes que están expuestas las personas. En agosto de ese año, se inicia la perfilación al sector comercial logrando adjudicarse la distribución y manejo de la marca alemana Leukotape® K que es un vendaje neuromuscular que ayuda a calmar la sensación de dolor, utilizada en enfermedades de los ligamentos y aparatos de fijación, así como terapia para las lesiones deportivas como esguinces, contusiones, dislocaciones.

Para octubre de 2015, inicia una nueva etapa, la cual es asistir a otros profesionales de la Fisioterapia por medio de capacitaciones, que tienen como objetivo fortalecer a través de talleres prácticos el manejo de Leukotape® K e incrementar el movimiento de inventario de dicho producto.

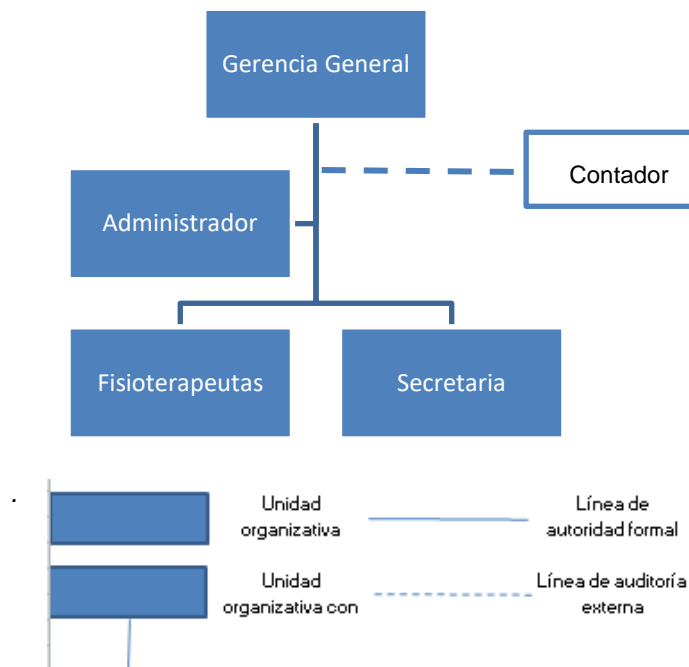
En 2016 y 2017 se vierte la distribución del producto hacia cadenas de farmacias importantes del país, Farmacia Uno inicia como la primera cadena en aceptar el manejo del vendaje y se une Farmacia La Buena con cobertura en el oriente del país.

Por otro lado, en 2016 se inicia la facilitación de los servicios del manejo de la marca en el extranjero, brindando capacitación en diferentes países de Latinoamérica, en alianza al fabricante BSN Medical, la cual facilitó en noviembre de 2017, que dicha empresa le otorgue el manejo de la Línea completa de Fisioterapia a Ananda.

Actualmente la empresa está formada por ocho empleados, propietaria como gerente general y co-propietario que desempeña la función de administrador, actualmente no posee una Visión y Misión definida, de igual forma tampoco posee una filosofía organizacional.

El organigrama de la empresa es el siguiente:

Figura No.1  
Estructura Organizativa Clínica Ananda



*Fuente: Información proporcionada por propietaria*

Las funciones de cada puesto de trabajo son las siguientes:

- Gerencia General
  - ✓ Responsable de velar por el bienestar y funcionamiento de la empresa.
  - ✓ Encargada de realizar las capacitaciones de Leukotape a otros fisioterapeutas en el país e internacionalmente.
  - ✓ Encargada de hacer la negociación de la compra y venta del producto con el distribuidor y las farmacias.

- Administrador.
  - ✓ Responsable del cumplimiento de los horarios de trabajo.
  - ✓ Pagos de planilla.
  - ✓ Elaboración de planes de mercadeo.
  - ✓ Compra de insumos de limpieza para el funcionamiento de la empresa.
  
- Fisioterapeutas
  - ✓ Evaluación y diagnóstico del paciente.
  - ✓ Determinación del procedimiento médico adecuado a la condición del problema de salud.
  - ✓ Elección de la técnica a utilizar.
  - ✓ Realización de la técnica de masaje, ejercicios y terapia, utilizando diferentes equipos de apoyo como son los Tens, Magnetoterapia, Leukotape. (Vendaje Neuromuscular).
  - ✓ Recomendaciones al paciente.
  - ✓ Finalización del proceso.
  
- Secretaria
  - ✓ Encargada de recibir al paciente y levantar la ficha del mismo.
  - ✓ Atención al cliente vía telefónica.
  - ✓ Recepción de documentos.
  - ✓ Cobro por los productos y servicios prestados.

- Horarios

Los Horarios de atención de la clínica son de: 7:00 am a 6:00pm de lunes a viernes y sábado de 7:00 am a 1:00pm.

- Servicios

Ananda es una empresa que brinda soluciones integrales en materia de rehabilitación física y ocupacional.

Sus líneas de negocios son las siguientes:

- ✓ Servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional a personas con afecciones musculo esqueléticas y neurológicas, entre ellos:
  - Lesiones deportivas.

- Rehabilitación por accidentes de trabajo.
- Terapia de soporte a personas con capacidades especiales y tercera edad.
- ✓ Servicios de capacitación en productos especializados de fisioterapia.
  - Capacitación en el uso de vendaje neuromuscular a otros especialistas de la rama de medicina.
- ✓ Distribución de productos para uso en fisioterapia.
  - Venta y comercialización de la marca Leukotape en diferentes canales de distribución: Farmacias, Clínicas e instituciones.

La marca Leukotape, es un vendaje neuromuscular que calma la sensación de dolor, estimulando los receptores de la piel. Incrementa la circulación de la sangre en el área afectada a través del patrón grabado y ondulado del pegamento de la cinta.

Figura No. 2

#### Productos marca Leukotape



#### - Precios

Los costos de los servicios varían de acuerdo a la evaluación de cada paciente, sin embargo, están en un rango de \$15.00USD a \$50:00USD. Detallados así:

- ✓ Consulta y evaluación \$15.00.
- ✓ Leukotape desde \$14.00 de acuerdo al tamaño y necesidad del paciente.

Finalmente, según información proporcionada por la propietaria la clínica posee un rango estimado de ventas brutas anuales de 50,000 a 100,000 USD, lleva contabilidad formal desde hace dos años en un despacho contable.



## B. MARCO CONCEPTUAL

### 1. Definiciones

El decreto legislativo No 667 en su artículo No 3 define y clasifica a la microempresa de la siguiente manera:

Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.

La Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), a través del documento Ley MYPE proporciona una definición en el Artículo 3 inciso b), el cual parte del punto de vista económico – mercantil y jurídico:

“Microempresa: Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores”.<sup>5</sup> La definición anterior también se utilizará como elemento clasificatorio de la misma.

Con base a lo anterior se concluye para efectos de esta investigación la siguiente definición elaborada por el equipo investigador:

*Microempresa es toda aquella unidad económica, que presta servicios, fabrica productos y comercializa, integrada por un número de trabajadores menor a 10 y cuyas ventas equivalen hasta 482 salarios mínimos vigentes.*

### 2. Objetivo

Como entes económicos dinámicos, tienen como objetivo ser fuente de autoempleo y empleo, a un grupo de la sociedad, de manera que se genere ingresos per cápita, que contribuyan a la dinámica comercial, produciendo servicios y productos consumidos en el mercado local. *(Aporte del equipo investigador)*

### 3. Importancia

La Microempresa es una cuna del emprendedurismo en las diversas actividades económicas, cuya finalidad es promover la creación de una cultura empresarial de

---

<sup>5</sup>Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. (2014). *Órgano Legislativo*. San Salvador. Decreto Legislativo N° 667, del 25 de abril de 2014, publicado en el Diario Oficial. N° 90, Tomo N° 403, del 20 de mayo de 2014

innovación, calidad y productividad que contribuya al avance en los procesos de producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente.

“Las MYPEs (Micros y Pequeñas Empresas) representan cerca del 99% del sector empresarial del país, con lo que contribuyen al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional. Se estima que las MYPEs generan aproximadamente 700 mil empleos directos y aportan alrededor del 35% del Producto Interno Bruto (PIB) y en conjunto consumen más insumos y servicios que las grandes empresas”.<sup>6</sup>

#### 4. Características<sup>7</sup>

Las microempresas formales mencionan que los problemas más apremiantes son los de entorno, mientras que, para las informales, los problemas de financiamiento y de baja rentabilidad son los más preocupantes. Esta evidencia es importante, puesto que es consistente con la hipótesis que la baja rentabilidad es un factor muy importante en el grado de formalidad del sector de las MYPEs.

Las microempresas formales tienen mayores niveles de productividad que las informales, la mayoría de estas iniciaron para aprovechar oportunidades, mientras que, en las empresas informales, una mayor proporción lo hizo por falta de oportunidades.

El acceso a financiamiento es significativamente mayor entre las microempresas formales que entre las informales y los bancos son la fuente de financiamiento que presenta más limitaciones de acceso, para las empresas con mayor nivel de informalidad.

El nivel de educación de los empresarios de la MYPE formal, es significativamente superior al de la informal.

Los ingresos de los hogares de los propietarios de microempresas formales, son significativamente superiores a los ingresos de las informales.

Una mayor proporción de empresas formales crecen y lo hacen a tasas mayores que las empresas informales.

La edad promedio de los empresarios de la MYPE es de 44.3 años y más de la mitad de ellos se encuentra entre los 31 y los 50 años de edad.

---

<sup>6</sup> CONAMYPE (2018) Ley MYPE. Consultado el 30 de junio 2018: recuperado del <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/ley-mype/>

<sup>7</sup> Dinámica de Las Mypes (2005). Base para la toma de decisiones. Encuesta de Seguimiento Sectorial 2004 CONAMYPE Pág. 11

En la actualidad no existe un acuerdo para determinar las características de este sector. A continuación, se detallan las más comunes de este sector.

a) Grado de informalidad

De acuerdo con indicadores el 82% de las MYPEs no funcionan bajo las condiciones de formalidad, puesto que no llevan contabilidad, ni registro de IVA, el 18% se considera formal, al contar con un sistema contable sistematizado y registro de IVA.

b) Clientes Principales

Para el 70% de las empresas, sus clientes principales están ubicados en el mismo barrio o cantón donde se localiza la empresa, mientras que el 25% se encuentran en otros barrios o cantones de la misma localidad. Solo el 5% de los negocios atiende mercados a nivel de varias localidades (regional), a nivel nacional, realiza exportaciones.

c) Razones de inicio

Aproximadamente el 51% de las empresas de este sector iniciaron por razones asociadas con iniciativa del propietario y aprovechamiento de las oportunidades, el 46% por razones asociadas con falta de oportunidades. Es importante señalar que la productividad laboral es significativamente superior en las empresas cuyos empresarios montaron su negocio por iniciativa y para aprovechar oportunidades, comparadas con las empresas que iniciaron debido a que no tenían otra alternativa.

d) Financiamiento

Casi el 50% de las empresas no contaron con financiamiento, para iniciar el negocio, y el 10% declaró haber recibido apoyo financiero de familiares o amigos. En orden descendente, los bancos, las cooperativas, los prestamistas, y las remesas, aparecen como fuentes de financiamiento de mayor importancia, al inicio del negocio.

e) Capacitación

Los propietarios de las MYPEs formales han recibido capacitación con mayor frecuencia, tanto al inicio del negocio, como en el año anterior a la encuesta, si se comparan con los propietarios de las empresas informales.

El nivel de educación de los empresarios de la MYPE formal, es significativamente, superior al de la informal.

f) Edad del propietario

“La edad promedio de los empresarios de la MYPE es de 44.3 años y más de la mitad de ellos se encuentra entre los 31 y los 50 años de edad”<sup>8</sup>.

5. Generalidades del Plan Estratégico

a) Conceptos

i) Concepto de Plan

“Los medios fijados en la planificación para alcanzar los objetivos quedan recogidos en los planes. Con una amplia tipología, pueden distinguirse según su temporalidad, la amplitud del enfoque, la frecuencia de su utilización o la descripción a las distintas áreas funcionales”<sup>9</sup>

ii) Concepto de Estrategia

*“Es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Que representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.”*<sup>10</sup>

Otro autor la define de la manera siguiente: *“Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolla una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, una búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y que tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de sus ventajas.”*<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Dinámica de las Mypes (2005). Base para la toma de decisiones. Encuesta de Seguimiento Sectorial 2004 CONAMYPE Pág. 11

<sup>9</sup> Cuervo García, Álvaro. Introducción a la Administración de Empresas. España, Civitas Ediciones (1999). Pág. 222

<sup>10</sup> Arthur A. Thompson Jr. Administración Estratégica Teoría y Casos, ed. 2007, pág. 3.

<sup>11</sup> Daniel Martínez Pedrós y Artemio Millas Gutiérrez, La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral ed. 2005, pág. 6.

Los autores consideran que la estrategia es un plan de acción que permite generar ventajas competitivas para las empresas que hacen posible hacer crecer la organización, satisfacer a los clientes y competir con éxito en el mercado.

Una estrategia es el medio por el cual se logran los objetivos a largo plazo, incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, penetración de mercado, reducción de costos.

De acuerdo a las anteriores definiciones, el equipo investigador propone la siguiente definición:

*Estrategia es la parte medular sobre la cual se conectan las diferentes áreas internas y externas para el funcionamiento integral de toda empresa, y lograr de esta forma el posicionamiento a largo plazo en el segmento de mercado que desea alcanzar.*

### iii) Concepto de Plan Estratégico

*“Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico- financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la Empresa.”<sup>12</sup>*

El concepto mencionado habla de tres niveles, porque en el plan estratégico todas las áreas de la Empresa los tienen. El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obliga a plantearnos dudas sobre la Empresa y nuestra forma de hacer las cosas y establecer una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado.

Otra definición importante encontrada es la siguiente: *“El conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.*<sup>13</sup>

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la Empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores.

De acuerdo a lo anterior el equipo investigador define Plan Estratégico así:

*El plan estratégico de toda empresa es la carta de presentación donde se plasman las acciones financieras, de procesos, estrategias y organizativas, con el fin de mantener un*

---

<sup>12</sup> Ídem p8

<sup>13</sup> Dess y Lumpkin (2003): *Dirección estratégica*. Edición Mc Graw Hill.

*orden en la ejecución de la misma, para ser sostenible en el tiempo y diferenciarse de la competencia.*

#### b) Características

En todo plan estratégico has incluir las siguientes características:

- ✓ Cuantitativo: Traducir en cifras el objetivo que se desea conseguir.
- ✓ Personalizado: Definir qué persona, con nombre y apellidos, va a realizar cada tarea.
- ✓ Descriptivo: Definir concretamente las tareas a realizar.
- ✓ Temporal: Indicar la fecha y plazo para ejecutar las tareas.
- ✓ La proyección en el tiempo ha de ser realizada con una vigencia de 5 años, aunque son los tres primeros años los más detallados o trabajados.<sup>14</sup>

La recomendación proporcionada es revisar el plan estratégico de forma mensual, analizando los resultados obtenidos, efectividad de las acciones realizadas y posibles desviaciones.

La medición y el control son actividades clave para lograr el éxito en la implantación del plan estratégico, y por consiguiente alcanzar el objetivo.

#### c) Utilización de un plan estratégico

Los autores mencionan los beneficios de utilizar un plan estratégico.

- ✓ Obliga a la dirección de la Empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- ✓ Identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar.
- ✓ Aumenta la predisposición y preparación de las empresas para el cambio.
- ✓ Mejora la coordinación de las actividades.
- ✓ Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- ✓ Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la Empresa.
- ✓ Mejora la comunicación.
- ✓ Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- ✓ El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.

---

<sup>14</sup> Trenza, Ana. (2018). Plan Estratégico para una ¿Qué es y cómo se hace? Recuperado de: <https://anatreza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/#2-caracteristicas-de-un-plan-estrategico>

Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor)<sup>15</sup>

El objetivo del plan estratégico aplicado puede variar en función de varios aspectos: del tipo de Empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. Pero lo que no varían son los beneficios de utilizar un plan estratégico, por tanto, un plan estratégico realizado de forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier Empresa.

#### d) Etapas y Fases de la elaboración de un Plan Estratégico

En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales

Figura No 3

#### Etapas de la elaboración de un Plan Estratégico



Fuente: Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, p13

#### 1. El Análisis estratégico

Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos: La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa.
- Análisis del entorno: es necesario. Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores.
- Análisis interno: Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa. Analizar las

<sup>15</sup> Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral 2005,p 10

fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

- Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental puesto que cada vez son más importantes como inductores de ventajas competitivas y creación de riqueza en la economía actual.

## 2. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles.

- Estrategias corporativas. Se dedica a cuestionar que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
  - ¿En qué negocios deberíamos competir?
  - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación ya sea especializándose en reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etcétera) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

## 3. La implantación estratégica.

Todo el proceso de reflexión estratégica cubre el aspecto de la “definición” de la estrategia de la empresa u organización.

Los criterios que aseguren un alto grado de éxito en las estrategias seleccionada, según Rumelt (1980) son los siguientes:

- a. La estrategia debe tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva.



- b. La estrategia debe presentar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él.
- c. La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles.

No se debe confundir la definición de la estrategia con la implantación de la misma. Los objetivos de la organización deben ser comunicados a toda la organización ya que son los responsables de la implantación.

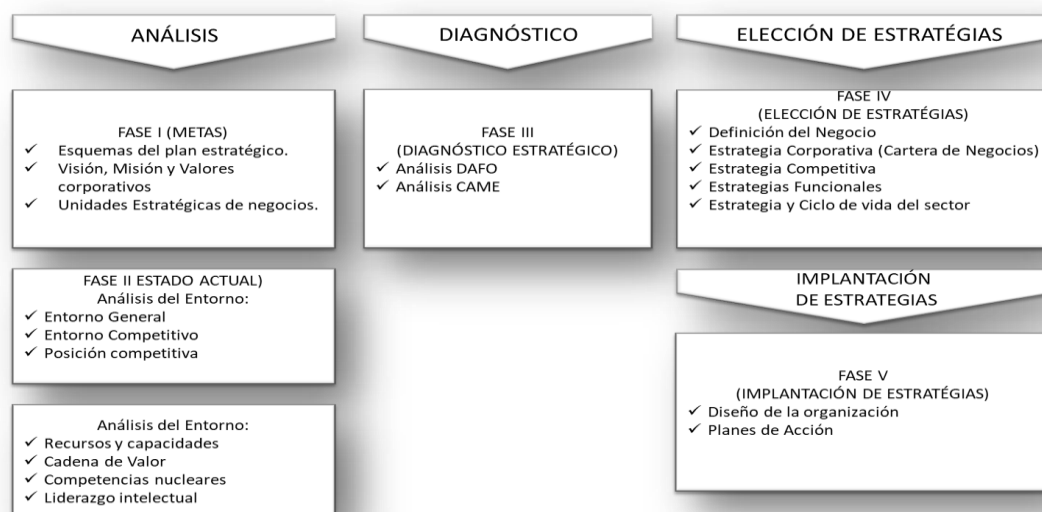
Cuáles podrían ser las causas de del fracaso de la implantación de la estrategia según Sponsor Management Consulting (2000):

- La visión estratégica no es suficiente, debe ser comunicada y comprendida por toda la organización.
- Falta de vinculación entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos de las áreas/departamentos funcionales.
- Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran: el plan estratégico: este debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- No existe un seguimiento sistemático del cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico.

El esquema de las fases del Plan Estratégico es el siguiente:

Figura No 4

#### Fases del Plan Estratégico

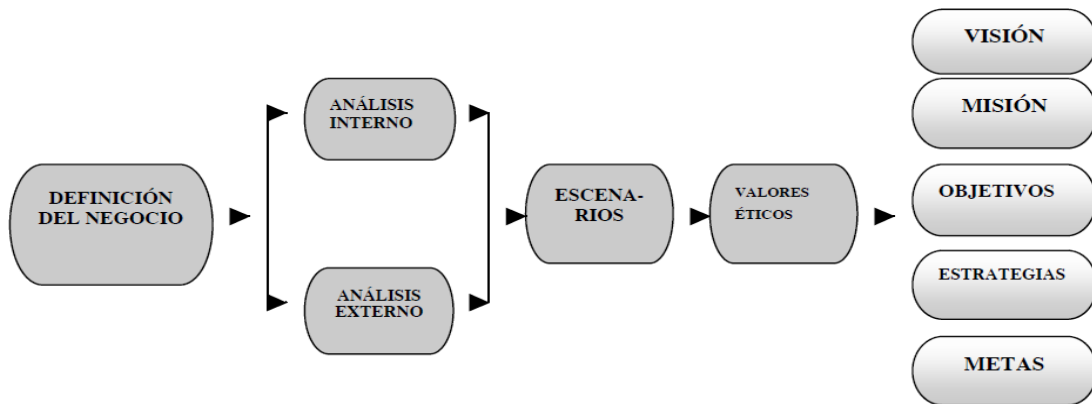


e) Elementos que componen el Plan Estratégico

Los diferentes elementos que componen un Plan Estratégico propuesto por Ambrosio se muestran en el siguiente gráfico con la debida explicación:

Figura No 5

Elementos de un Plan Estratégico



*Fuente: Ambrosio V., Plan de Marketing paso a paso, Prentice Hall, 2000, Colombia, p.7*

- ✓ Definición del Negocio: en esta etapa de la Planeación se establecen los propósitos del negocio: el sector de mercado en que la empresa actúa o va actuar, los productos ofrecidos al mercado y las necesidades de los clientes que atiende o va atender.
- ✓ Análisis Externo: esta es la actividad de recopilación y análisis de los factores ambientales, sociales, culturales, económicos, la competencia que afecta a la empresa, de la forma como pueden evolucionar y del surgimiento de nuevos factores que puedan influir.
- ✓ Análisis interno: en este punto, todos los involucrados en el proceso realizan esfuerzo para ampliar el conocimiento que se tiene de la empresa y en el sistema que encuadra.
- ✓ Escenarios: es la previsión de la evolución de los factores que influyen o pueden influir en el desempeño de la empresa.
- ✓ Valores éticos: en esta etapa se identifican y definen los valores éticos que dirigen las actividades de la empresa.

- ✓ Misión: la misión de la empresa involucra la razón de su existencia, la función que desempeña de manera que sea útil y justifique sus ganancias, atendiendo a las expectativas de sus accionistas y de la sociedad en la que actúa. La misión expresa donde y como la empresa espera obtener sus ganancias, por medio de la oferta de un producto o la presentación de un servicio útil y deseable.
- ✓ Visión: en esta etapa se establece la visión del futuro de la empresa, de la forma más precisa posible, intentando determinar los elementos que ayudaran a controlar su propio destino.
- ✓ Objetivos: los objetivos corresponden a determinadas situaciones que la empresa quiere alcanzar y si tiene condiciones razonables de hacerlo para cumplir su misión y alcanzar su visión, es la respuesta a la pregunta ¿Qué hace? Por ejemplo: aumentar el 10% de las ventas del producto o servicio "x" para el próximo año.
- ✓ Estrategias: la estrategia corresponde a la pregunta del ¿Cómo hacerlo? Las estrategias están asociadas a objetivos y muestran cómo la empresa va a utilizar sus recursos para alcanzar sus objetivos.
- ✓ Metas: una vez definidos los objetivos y escogidas las estrategias, es necesario definir una programación de ejecución para estipular qué resultados deben ser alcanzados cuando deben ser conseguidos y por quien deben ser logrados.

f) Implantación del Plan Estratégico por medio del Cuadro de Mando Integral.

Desde el punto de vista de la Gestión Empresarial, elaborar un Plan Estratégico es para las empresas la guía sobre la cual se fundamentará el accionar por medio de las estrategias, objetivos y metas, los cuales se conceptualizaron en el apartado de los Componentes del Plan Estratégico, sin embargo, se necesita vincular los elementos del Plan con el entorno interno y externo de las organizaciones.

Implantar una Estrategia es un concepto asociado a la acción. No se trata de diseñar grandes estrategias que las empresas no serán capaces de implantar. Si no más bien su asociación a la ejecución y, por tanto, tener en cuenta todos los aspectos internos relevantes de la organización. Siempre dará mejor resultado diseñar una estrategia no tan brillante, pero 100% ejecutable.

Dicho tratamiento es el que propone el equipo investigador en este apartado, tomando en cuenta los elementos más importantes de los dos criterios, en primer lugar, el enfoque de FODA desarrollado por el gurú de la administración de empresas Albert Humphrey, el cual

se toca conceptualmente y en profundidad para luego, como segundo punto, desarrollar la conceptualización del Cuadro de Mando Integral, y la respectiva vinculación de los objetivos encontrados a partir del análisis interno y externo por medio del modelo FODA.

Vinculado a lo anterior se describen a continuación diferentes enfoques para ser utilizarlos en microempresas con naturaleza de servicios en el rubro médico, como el caso ilustrativo de la clínica Ananda.

#### i) Análisis FODA

De acuerdo a la revista de negocios inglesa Businessball Ltd. (2017), definen este modelo de la siguiente manera: “El análisis FODA es una herramienta extremadamente útil para comprender y tomar decisiones en todo tipo de situaciones en negocios y organizaciones. FODA es un acrónimo de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas. Los encabezados de análisis FODA proporcionan un buen marco para revisar la estrategia, el puesto y la dirección de una empresa o propuesta comercial, o cualquier otra idea”.<sup>16</sup>

Completar un análisis FODA es muy simple y un buen ejercicio para las sesiones de trabajo en equipo y lluvia de ideas.

Las microempresas pueden utilizar el análisis FODA para la planificación comercial, la planificación estratégica, la evaluación de la competencia, el marketing, el desarrollo de negocios.

La siguiente infografía<sup>17</sup> elaborada por Riquelme Leiva, Matías (2017), describe siguiendo ejemplos genéricos, los aspectos que se deben considerar dentro del diagrama 2x2 y su respectiva adecuación a las empresas.

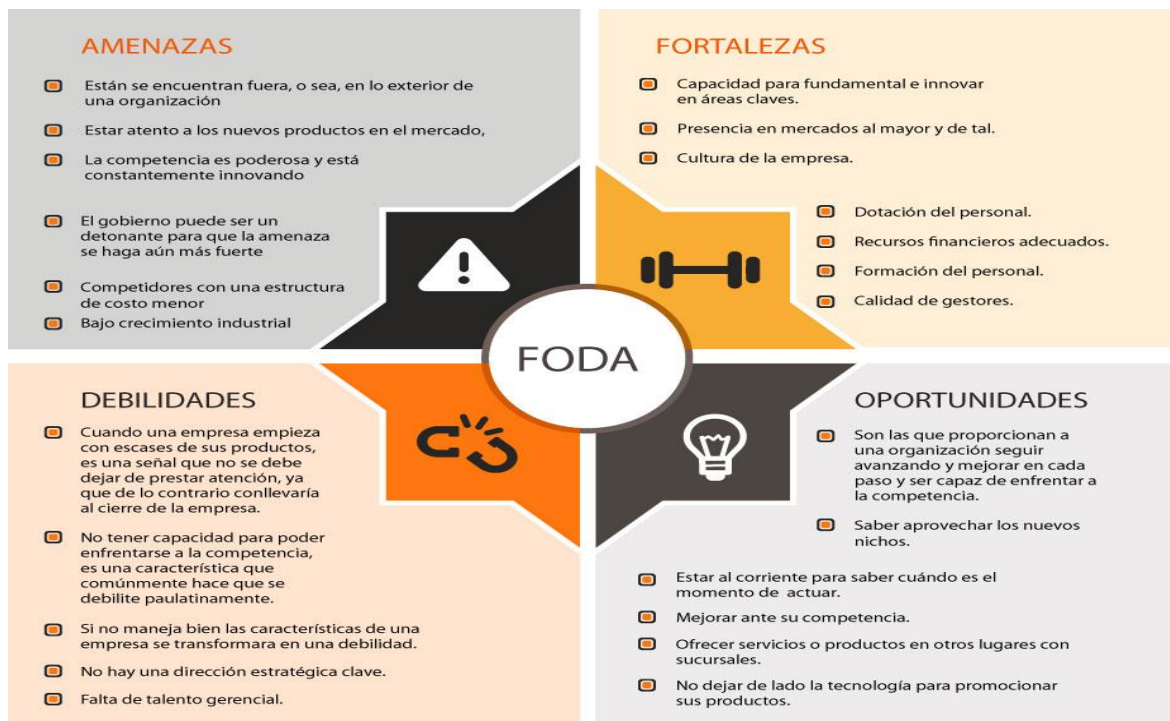
---

<sup>16</sup> Businessball. (2017). Swot Analysis. England. Businessball Ltd. Recuperado de: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis-19/>

<sup>17</sup> Riquelme Leiva, Matias (2017, Abril). Infografía FODA. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.analisisfoda.com/infografia-foda/>

Figura No 6

## Aspectos importantes del análisis FODA



Para realizar el análisis FODA, se debe considerar el análisis de los factores internos y externos que afectan a la organización, de los cuales se desprenden las Fortalezas y Debilidades (Análisis Interno) y las Oportunidades y Amenazas (Análisis Externo), descrito a continuación.

#### Análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

#### Fortalezas

Son aquellos atributos internos y positivos que le permiten a las empresas establecer diferencias respecto a otros equivalentes. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la

organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

- ✓ Locales amplios y cómodos.
- ✓ Variedad de productos.
- ✓ Atención personalizada con asesoramiento técnico.
- ✓ Horarios de atención (de lunes a domingo).
- ✓ Trato al cliente.
- ✓ Actitud del equipo de trabajo.

### Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué se puede evitar?
- ✓ ¿Qué se debería mejorar?
- ✓ ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ✓ ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ✓ ¿Qué factores reducen las ventas?
- ✓ ¿Qué haces mal?

### Análisis externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea. Así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. El análisis externo FODA puede además complementarse con un Análisis PEST o Análisis PESTEL.

### Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ✓ ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ✓ ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ✓ ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ✓ ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ✓ ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

#### Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atender contra este, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ✓ ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ✓ ¿Qué están haciendo los competidores?
- ✓ ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ✓ ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

A partir de la generación de la matriz FODA, diversos autores de la Administración Estratégica, generaron diversos modelos de gestión de la estrategia, contemplando que una de las mayores dificultades era la implantación de esta dentro de las organizaciones, por ellos planteamos el modelo de cuadro de mando integral en el siguiente tópico.

#### ii) Modelo Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral se construye a partir de la Matriz FODA, se estructura en cuadro grandes perspectivas, las cuales proveerán, al igual que los controles de un avión, un Tablero de Control; asimismo, permite visualizar de manera integral el curso de la estrategia, la implantación de la misma, la medición, y las valoraciones para realizar los ajustes necesarios con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico. Kaplan y Norton (2008) en su libro *Execution Premium* mencionan que *“Gestionar la Estrategia nos es lo mismo que gestionar las operaciones. Pero Ambas*

*son vitales y necesarias integrarlas*<sup>18</sup>, de manera que se formulen los indicadores que faciliten dicho seguimiento.

Se describe como “aquel que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro”.<sup>19</sup>

Si no puedes medirlo no puedes gestionarlo, el sistema de medición de una organización afecta el comportamiento de la gente tanto dentro como fuera de esta. “No solo se basa en los indicadores financieros, sino de un conjunto de mediciones más generales e integradas, vinculando al cliente actual, los procesos internos, lo empleados y la actuación gerencial con el éxito financiero a largo plazo. Si las empresas han de sobrevivir y competir en la era de información han de utilizar un sistema de medición y gestión derivados de sus estrategias y capacidades”.<sup>20</sup>

Las perspectivas se describen a continuación.

- Perspectiva Financiera: Atender las necesidades financieras es básico para una empresa, con este Modelo del Cuadro de Mando Integral se busca trabajar un poco más en la parte no financiera de la empresa.
- Perspectiva Clientes: Son los protagonistas de la película, sin ellos no existe el negocio, es importante conocer sus necesidades. Mide la propuesta de valor hacia ellos como su satisfacción y lealtad.
- Perspectiva Procesos: Hay que ser excelentes en la producción de productos o servicios. Los procesos afectan la satisfacción de los clientes y la consecución de los objetivos por lo que esta perspectiva busca mejorarlos para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades.

---

<sup>18</sup> Kaplan, R. Norton, D. (2008). THE EXECUTION PREMIUM, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona, España: Ediciones Deusto (2008). Pág.15

<sup>19</sup> Kaplan, R. Norton, D. (octubre 2000). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

<sup>20</sup> Ídem.



- Perspectiva Persona: Posibilitan el crecimiento y mejora de la empresa a largo plazo, desarrollando competencias estratégicas en los empleados, una cultura corporativa, motivación y creando buen clima organizacional.

Dichas perspectivas están interrelacionadas, de manera que muestren un mapa de acción para la toma de decisiones en las organizaciones, por otro lado, muestran a través de los indicadores de gestión, aquellas áreas que requieran de una atención específica y mejorar en el corto plazo de manera que no se pierda el enfoque estratégico de la organización.

Figura No 7

Modelo Cuadro de Mando Integral. Las 4 perspectivas



Utilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI)

- Clasifica y pone al día las estrategias.
- Comunica la estrategia dentro de la compañía.
- Alinea las metas individuales con la estrategia.
- Vincula los objetivos a los presupuestos a largo plazo.
- Conduce las revisiones del funcionamiento orientadas a mejorar la estrategia.

Composición del Modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI).

- La formulación de estrategia corporativa consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a los involucrados.
- Coordinar objetivos estratégicos de las diversas unidades organizacionales dispuestos en cuatro perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Innovación y Aprendizaje).

- Determinar un conjunto de indicadores asociados a los objetivos.
- Identificar y coordinar hacia donde se pretende movilizar cada indicador.
- Medir la realización de las estrategias proponiendo acciones correctivas oportunas.

### C. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

El presente apartado tiene como objetivo delimitar la legislación aplicada a la microempresa que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en El Salvador. Se consideran las que están relacionadas con el caso ilustrativo, y que actualmente rigen el accionar de esta.

#### 1. Constitución de la República de El Salvador<sup>21</sup>

Artículo 65. Establece que la salud de los habitantes de la República constituye un bien público y que el Estado y las personas están obligados a velar por su conservación y restablecimiento.

Artículo 68. Determina que un Consejo Superior de Salud Pública velará por la salud del pueblo, el cual estará formado por igual número de representantes de los gremios médicos.

De acuerdo al cumplimiento de las leyes establecidas para la regulación de los deberes y derechos de la relación patrono - trabajador, la clínica Ananda aplica la siguiente normativa:

#### 2. Ley del Seguro Social<sup>22</sup>

En el caso de esta ley se aplica lo establecido en el artículo 3, relacionado a la obligatoriedad de que, el régimen del Seguro Social será obligatorio para los trabajadores que dependan de un patrono; en esa misma dirección se da cumplimiento al Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social, lo dictado en los artículos 1, 3 sobre la remuneración afecta al Seguro, y el artículo 7, sobre la inscripción del trabajador en el tiempo y forma establecida por la institución.

---

<sup>21</sup> Constitución de la República de El Salvador. (1983). *Órgano Legislativo (Asamblea Constituyente)*. San Salvador. Decreto Constituyente N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983.

<sup>22</sup> Ley del Seguro Social. Órgano Legislativo Decreto No 1263, Dic 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.

### 3. Ley de Sistema de Ahorro para Pensiones<sup>23</sup>

Sobre esta ley se aplica en Ananda el Artículo 8 donde se establece que todas aquellas personas que a la fecha de inicio de operaciones del Sistema entren en relación de subordinación laboral por primera vez, deberán afiliarse al Sistema.

### 4. Código Tributario<sup>24</sup>

En cuanto a la legislación tributaria establecida en el código la microempresa realiza el pago de las obligaciones formales establecidas en los artículos 38 y 39

### 5. Ley del Impuesto Sobre la Renta<sup>25</sup>

De acuerdo al hecho de que la empresa lleva contabilidad formal desde hace dos años y cuyas utilidades son superiores al mínimo establecido por La Ley del Impuesto sobre la Renta, es aplicable: “para aquellas empresas que durante un período fiscal generen utilidades que superen los \$4,064.01”, de acuerdo a lo establecido en el artículo 37 de la referida ley, si son personas naturales.

### 6. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)<sup>26</sup>

En el desarrollo de las diferentes actividades comerciales las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional están sujetas a la aplicación de dicho impuesto por las operaciones que realizan, siendo estas los servicios prestados a los diferentes clientes, la venta del producto Leukotape y el consumo de los diferentes insumos que necesita para operar.

---

<sup>23</sup> Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (ASAP). Órgano Legislativo Decreto No 927, Dic 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.

<sup>24</sup> Código Tributario. Órgano Legislativo Decreto No 230, Dic 2000, publicado en el Diario Oficial No. 241, tomo 349 del 22 de diciembre de 2000.

<sup>25</sup> Reforma a Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) Órgano Legislativo Decreto No 957, Dic 2011, publicado en el Diario Oficial No. 235, tomo 393 del 15 de diciembre de 2011.

<sup>26</sup> Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). Órgano Legislativo Decreto No 296, Julio 1992, publicado en el Diario Oficial No. 143, tomo 316 del 31 de Julio 1992

### 7. Código de Trabajo<sup>27</sup>

En el Código de Trabajo, están recopilados todos los derechos y obligaciones de los trabajadores en donde existe una relación entre patrono y empleado, sobre todo lo contenido en el capítulo I y II, artículos del 17 al 30.

### 8. Código de Salud<sup>28</sup>

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 1, las actividades que realiza la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional están apegadas a los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social, que se relacionan de un modo inmediato con la salud del pueblo.

### 9. Ley del Consejo Superior de Salud y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud<sup>29</sup>

De esta ley es aplicable a los Servicios de Fisioterapia y Terapia ocupacional lo establecido en el Artículo 2, donde se considera la vigilancia de las actividades por una Junta denominada según la profesión médica, por el contacto directo con la salud de las personas.

### 10. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para Micro y Pequeña Empresa<sup>30</sup>

Dicha ley incluye y protege a la Clínica Ananda y al resto de microempresas en su desarrollo y fortalecimiento generando capacidades competitivas en el mercado donde se desenvuelven de acuerdo al Artículo 1 y 2

El artículo 3 clasifica a la microempresa como una persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta

---

27 Código de Trabajo. Órgano Legislativo Decreto No 15, junio 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, tomo 236 del 31 de Julio de 1972.

28 Código de Salud (1988). Órgano Legislativo. San Salvador. Decreto Legislativo N° 955, del 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial. N° 86, Tomo N° 299, del 5 de noviembre de 1988.

29 Ley del Consejo Superior de Salud y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud (1958). Órgano Legislativo. San Salvador. Decreto N° 2699, del 28 de agosto de 1958, publicado en el Diario Oficial N° 168, Tomo N° 180, del 10 de septiembre de 1958.

30 Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para Micro y Pequeña Empresa (2014). Órgano Legislativo. San Salvador. Decreto N° 667, mayo 2014, publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403, del 20 de mayo de 2014.

10 trabajadores, dicho artículo se relaciona con Ananda por poseer ventas menores a los 482 salarios mínimos y poseer en su nómina menos de 10 trabajadores.

Tabla No 1

Leyes e Instituciones Reguladoras

LEYES	INSTITUCIÓN REGULADORA
➤ Constitución de la República	➤ Corte Suprema de Justicia
➤ Ley del Seguro Social	➤ ISSS
➤ Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	➤ AFP
➤ Código Tributario	
➤ Ley del Impuesto Sobre la Renta	➤ Ministerio de Hacienda
➤ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)	
➤ Código de Trabajo	➤ Ministerio de Trabajo
➤ Código de Salud	➤ Ministerio de Salud
➤ Ley del Consejo Superior de Salud y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud	➤ Ministerio de Salud
➤ Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para Micro y Pequeña Empresa	➤ CONAMYPE

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO.

#### A. IMPORTANCIA

La importancia de realizar esta investigación, se debe a que el Plan Estratégico es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de actividades a largo plazo, para alcanzar propósitos y objetivos, brindando además una dirección general a la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda, beneficiando, además, a otras microempresas que se dedican a este rubro. El Plan Estratégico se vuelve una herramienta de vital importancia; pues sirve para evaluación, seguimiento y medición de resultados, marcando el rumbo a seguir.

Además, que las microempresas dedicadas a la fisioterapia incluida la Clínica en estudio, vinculen objetivos y proyectos que abarca el Plan Estratégico, como marco de referencia que dicta los lineamientos para brindar servicios de salud con calidad y calidez, y oportuna atención a los usuarios, quienes son la razón de ser y para los que se trabaja día a día, de tal forma que se obtenga un cambio real en la forma de brindar servicios de fisioterapia.

#### B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1. Métodos

Se utilizó el método científico, el cual se aplicó paso a paso en todo el proceso de investigación, de manera que se planteó la incógnita ¿En qué medida un Plan Estratégico contribuiría al crecimiento de las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el municipio de San Salvador?, planteando la respectiva hipótesis sobre que elaborar un Plan Estratégico si contribuiría a dicho fin.

Para lo cual se utilizaron los métodos auxiliares siguientes:

##### *a) Método analítico:*

En esta investigación se tomó como un todo a las microempresas de servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional del municipio de San Salvador; registradas

oficialmente en el Consejo Superior de Salud Pública, y la clínica a estudiar de forma particular fue la microempresa “Ananda”.

*b) Método sintético:*

Al desarrollar la investigación se procedió a realizar una síntesis para luego estructurar una solución al problema.

*c) Método analítico-sintético:*

Para tal efecto el censo realizado a las diferentes clínicas, dejó entrever muchas de las consideraciones importantes en esta investigación, integrando los criterios de manera que los aportes fueran de utilidad.

2. Diseño de la investigación

En este caso, se utilizó el diseño no experimental, del cual se tomaron los propietarios de las clínicas (microempresas) y los empleados de la clínica Ananda (caso ilustrativo), de manera que la información obtenida por medio de los instrumentos sea la base del hallazgo de la problemática, para luego elaborar la propuesta para esta última.

3. Tipo de investigación

Se utilizó el tipo descriptivo, la aplicación de este en la presente investigación, determinó los resultados obtenidos en cada visita realizada a la unidad de estudio, contando para ello con las técnicas e instrumentos como el censo, entrevista, lista de cotejo, y así llevar a cabo el trabajo de campo, y someter a un análisis los resultados encontrados.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

*a) Técnicas*

*(i) Censo*

Ayudó a obtener información relevante para conocer características de la problemática, por medio de dos cuestionarios estructurados; enfocados a los indicadores y variables del problema de estudio.

El censo se enfocó en dos universos, detallados así:

El primero, se dirigió a los propietarios de las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional del municipio de San Salvador, registradas oficialmente en el Consejo Superior de Salud Pública (CSSP).

El segundo, estuvo orientado a los empleados del caso ilustrativo Ananda.

*(ii) La entrevista*

Esta técnica, proporcionó información directa y precisa, pues al estar en contacto con la persona entrevistada, se obtuvieron opiniones, respuestas instantáneas; se percibieron aptitudes y comentarios que aportaron datos relevantes a la investigación.

La entrevista se dirigió únicamente a la propietaria del caso ilustrativo Ananda, fue estructurada en tres bloques de preguntas: Área Administrativa, Organizacional y Filosofía Empresarial; con la finalidad de obtener opiniones y datos precisos que amplíen la información para la propuesta a presentar.

*(iii) Observación directa*

Se utilizó durante las visitas realizadas a las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, incluyendo Ananda; para evaluar el entorno de trabajo, equipos, instalaciones, donde se desarrollan las actividades de atención a los pacientes.

*b) Instrumentos*

*(i) Cuestionario*

Consistió en un conjunto de interrogantes respecto a una o más variables a medir, estructurado por preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, para el caso de esta investigación, se elaboraron dos tipos de cuestionarios, uno de ellos se dirigió a los propietarios de las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional del municipio de San Salvador y otro a los empleados del caso ilustrativo Ananda.

*(ii) Guía de entrevista*

Se elaboró para desarrollar y ordenar la entrevista realizada a la propietaria del caso ilustrativo Ananda; consistiendo en una serie de preguntas ordenadas y objetivas, preparadas con anticipación.



(iii) *Lista de cotejo*

Se utilizaron libretas de anotaciones, grabaciones de audio, al momento que se efectuó las visitas de campo.

5. Fuentes de información

a) *Primarias*

Fueron aquellas obtenidas a partir de conocimientos previos al estudio, censo, entrevista y observación directa, que se realizó con la investigación de campo, es decir la información recopilada de los propietarios de las microempresas de Fisioterapia y Terapia ocupacional, la propietaria y empleados de “Ananda” como caso de estudio.

b) *Secundarias*

Fue la información que se obtuvo de libros, revistas, documentales, artículos, publicaciones, trabajos de investigación, sitios web relacionados a la temática.

6. *Ámbito de investigación*

La investigación se llevó a cabo en siete microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional ubicadas en el Municipio de San Salvador, incluyendo el caso ilustrativo.

7. *Unidades de Análisis*

Para el caso de la investigación se tomaron en cuenta los siguientes:

Objetos de estudio: Microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el Municipio de San Salvador.

En la investigación, las unidades de análisis del objeto de estudio fueron las siguientes:

Tabla No 2  
Unidades de análisis

Unidades de análisis	Cantidad
Propietarios de las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional	7 propietarios
Empleados de Ananda	8 empleados

Fuente: Elaborado por grupo investigador

## 8. Determinación del universo y censo

### a) *Universo*

Para la presente investigación, se tomó como universo del caso ilustrativo “Ananda”, a los 8 empleados que posee la clínica actualmente.

De igual forma, se establece como universo los 7 propietarios de las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional registradas en el Consejo Superior de Salud Pública del municipio de San Salvador.

### b) *Censo*

Para la presente investigación se realizaron dos censos; uno para los 8 empleados del caso ilustrativo Ananda.

El otro censo fue dirigido a los siete propietarios de las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional del municipio de San Salvador.

## 9. Tabulación, análisis e interpretación de la información

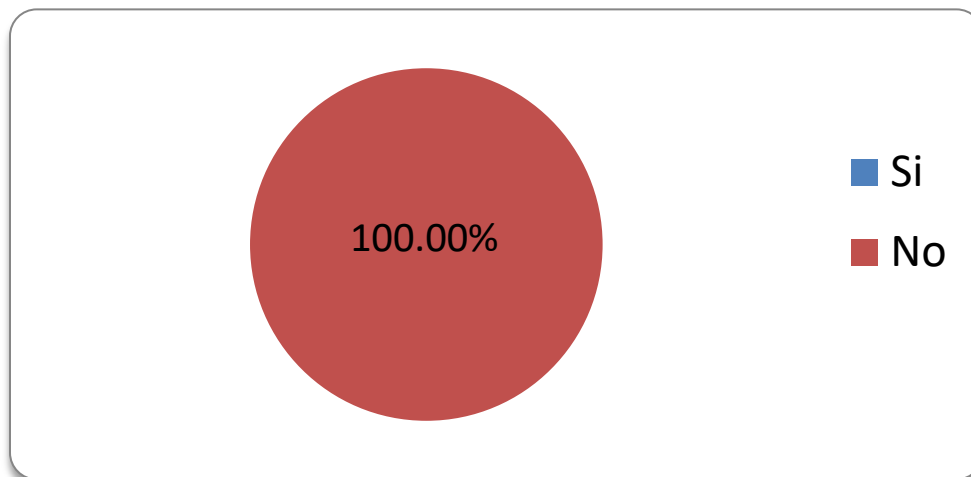
a) *Tabulación, análisis e interpretación del censo realizado a los empleados del caso ilustrativo.*

Pregunta 1. ¿Conoce la misión y visión de la Clínica de Fisioterapia Ananda?

Objetivo: Identificar el conocimiento que poseen los empleados sobre la misión y visión de la empresa.

Tabla No 3		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	8	100.00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 1



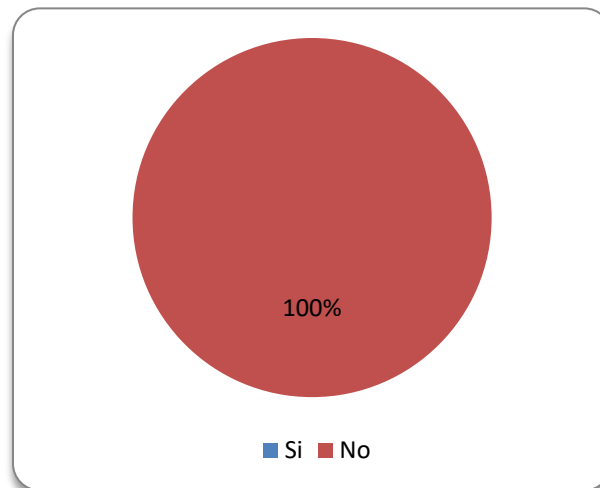
Interpretación: Del total de los censados; el 100% desconoce si la empresa posee una visión y misión, dato que destaca la necesidad de crearlas de inmediato.

Pregunta 2. ¿Conoce los valores de la Clínica de Fisioterapia Ananda?

Objetivo: Identificar si la empresa posee valores y si estos son conocidos por los empleados.

Tabla No 4		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	8	100.00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 2



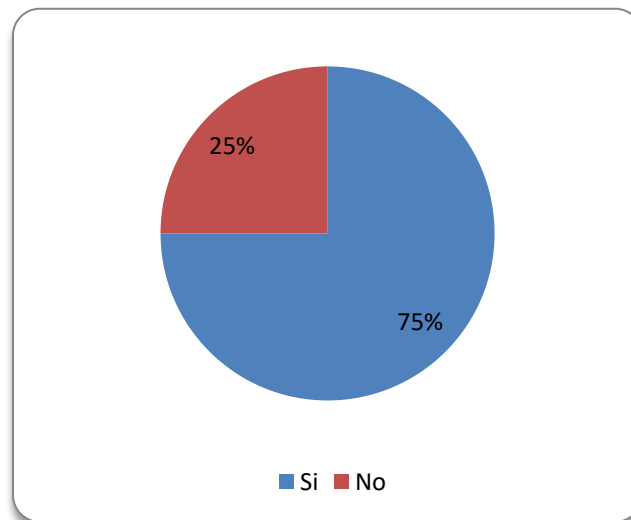
Interpretación: El total de empleados no conoce si la empresa posee valores; o posiblemente no se les han transmitido de manera adecuada; de aquí surge la necesidad de crearlos y fomentarlos por parte de la gerencia.

Pregunta 3. ¿Ha escuchado qué es un plan estratégico?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen que es un Plan Estratégico.

Tabla No 5		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75.00%
No	2	25.00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 3



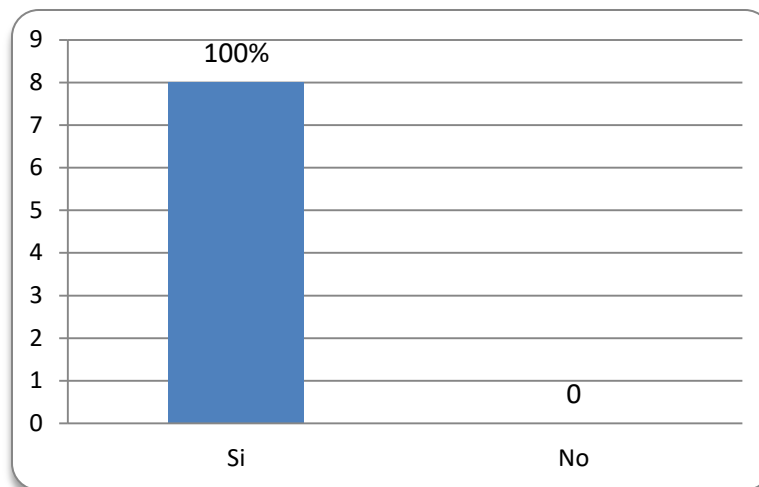
Interpretación: Se verifica que el 75% de los empleados, conoce que es un Plan Estratégico, dato que se relaciona con el hecho de que son profesionales graduados y que han escuchado del tema. Esta base servirá para facilitar a la gerencia la implementación y puesta en marcha de la propuesta que se haga a la clínica.

Pregunta 4. ¿Ha observado en el último año un crecimiento en la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda?

Objetivo: Identificar las variables de crecimiento percibidas por los empleados.

Tabla No 6		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	100.00%
No	0	0.00%
Total	8	100.00%

Gráfico No 4



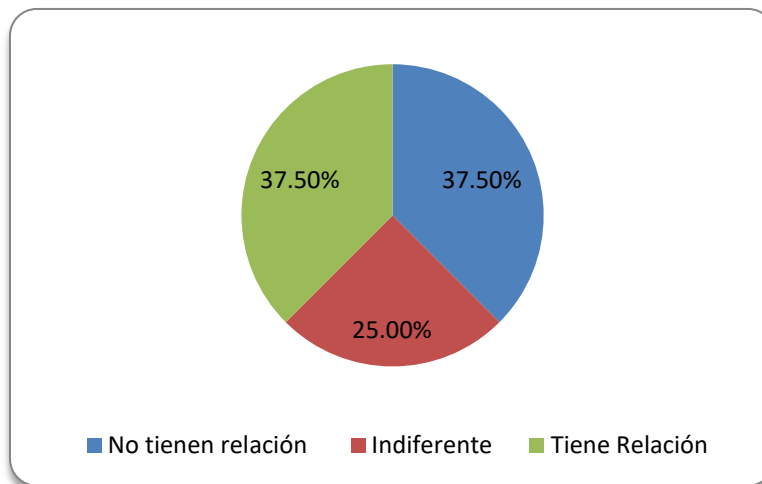
Interpretación: A pesar de que algunos de los empleados tienen menos de un año de pertenecer a la empresa, el total de ellos percibe un crecimiento de la clínica, durante el actual periodo.

Pregunta 5. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto ¿Considera que los objetivos de la institución donde labora, tienen relación con sus objetivos personales?

Objetivo: Identificar si los empleados perciben una relación entre sus objetivos personales y los de la clínica.

Tabla No 7		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No tienen relación	3	37.50%
Indiferente	2	25.00%
Tienen Relación	3	37.50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 5



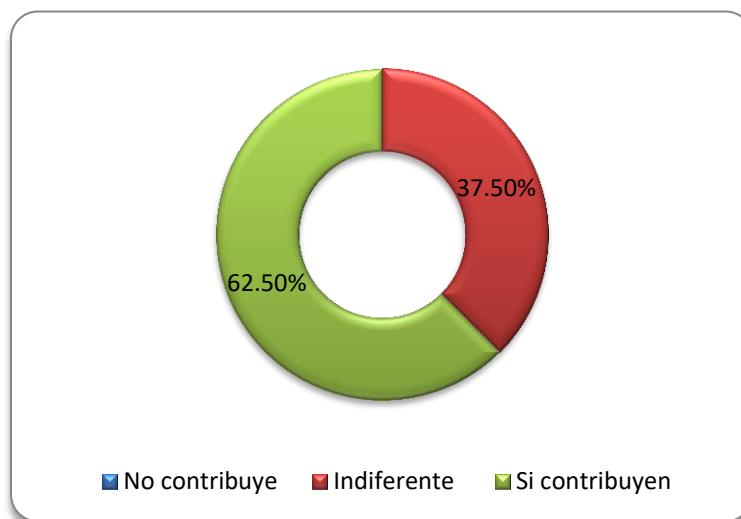
Interpretación: Más de un tercio de los empleados considera que no existe relación entre objetivos organizacionales y personales, otro porcentaje similar considera que, si existe relación, y sólo un 25% de estos, les es indiferente la pregunta, por lo que se debe trabajar en armonizar este concepto con el recurso humano de la empresa.

Pregunta 6. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto ¿Percibe que las decisiones que se toman en la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda contribuyen al crecimiento de la misma?

Objetivo: Identificar la variable de toma de decisiones gerenciales que codifican aspectos de liderazgo del dueño de la empresa.

Tabla No 8		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No contribuye	0	0.00%
Indiferente	3	37.50%
Si contribuyen	5	62.50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 6



Interpretación: Más de la mitad de los empleados, considera que las decisiones gerenciales están beneficiando a la empresa, lo que destaca que el curso de acción de la misma es acertado y facilitará la implementación de la propuesta.

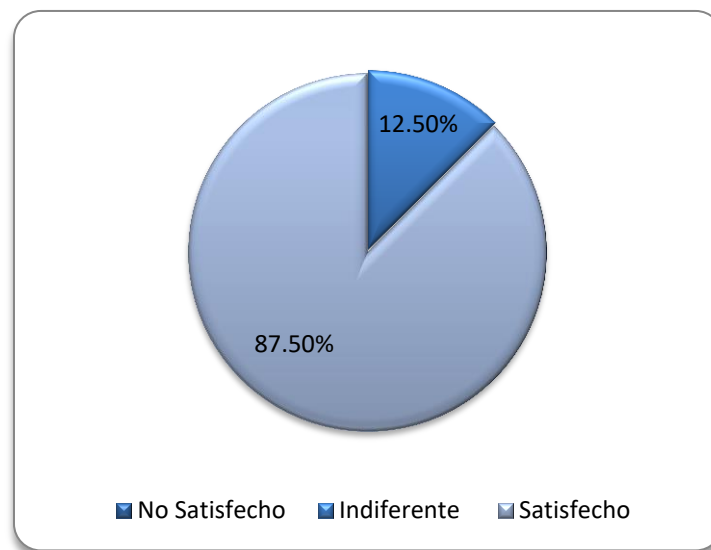


Pregunta 7. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto ¿Siente satisfacción personal por el trabajo que realiza?

Objetivo: Evaluar el grado de satisfacción de las actividades cotidianas que realiza cada uno de los empleados encuestados.

Tabla No 9		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No Satisfecho	0	0.00%
Indiferente	1	12.50%
Satisfecho	7	87.50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 7



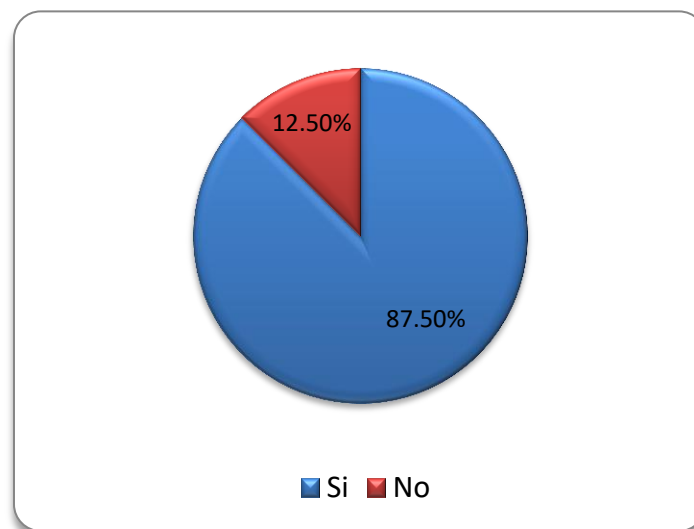
Interpretación: Cerca del 90% de los empleados, posee un alto grado de satisfacción en la realización de su trabajo, lo que identifica que se desempeña en su puesto de trabajo con alta responsabilidad y agrado.

Pregunta 8. ¿Considera que sus actividades están acordes con los objetivos de la institución donde labora?

Objetivo: Conocer si el puesto de trabajo es acorde al objetivo organizacional.

Tabla No 10		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	87.50%
No	1	12.50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 8



Interpretación: Solamente 1 empleado de 8 censados considera que no están acordes sus actividades, hecho que sobresale para crear un canal de comunicación eficiente entre la gerencia y el personal.

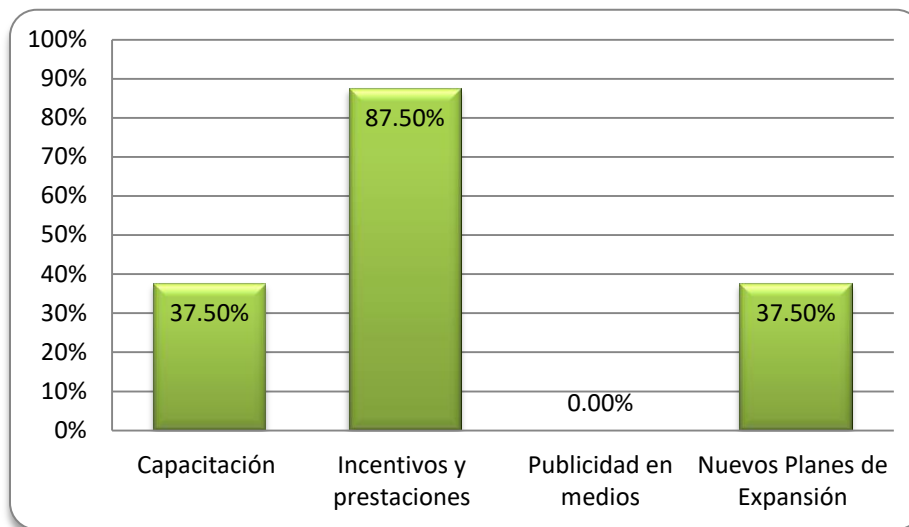
Pregunta 9. Si le consultaran sobre algunas mejoras que pudiesen realizarse en la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda, para que esta tuviese un crecimiento ¿Qué opciones propondría?

Objetivo: Identificar las opciones de crecimiento que es del agrado del personal.

Tabla No 11		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	3	37.50%
Incentivos y prestaciones	7	87.50%
Publicidad en medios	0	0.00%
Nuevos Planes de Expansión	3	37.50%

N = 8

Gráfico No 9



Interpretación: Ninguno de los empleados consideró que para obtener crecimiento, es necesaria la inversión en publicidad, prevalece el punto de vista de la mejoría personal en ingresos por incentivos y prestaciones; también se refleja una equivalencia en el porcentaje obtenido entre la capacitación y planes de expansión como motivo de crecimiento organizacional con un 37.50%.

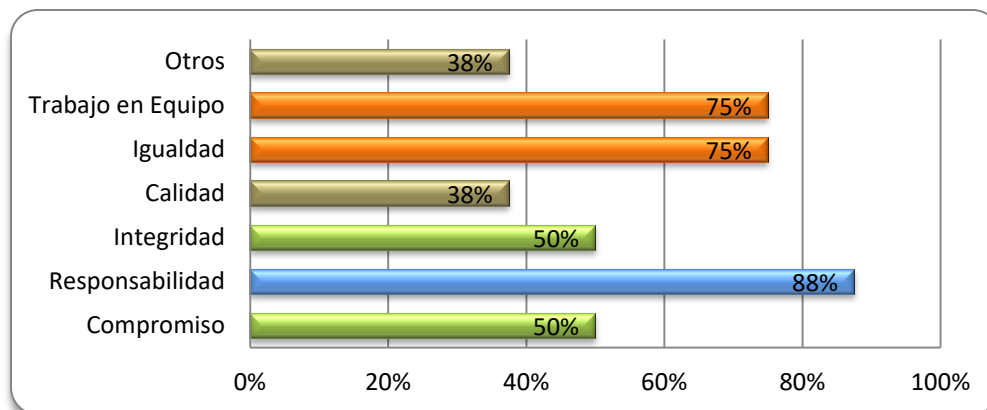
Pregunta 10. ¿Qué valores considera más esenciales que se promuevan en una organización? (Puede seleccionar más de uno)

Objetivo: Determinar los valores que se propondrán dentro de la estructura organizacional, y una vez identificados crear objetivos relevantes acorde a cada uno de ellos.

Tabla No 12		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso	4	50.00%
Responsabilidad	7	88.00%
Integridad	4	50.00%
Calidad	3	38.00%
Igualdad	6	75.00%
Trabajo en Equipo	6	75.00%
Otros	3	38.00%

N = 8

Gráfico No 10



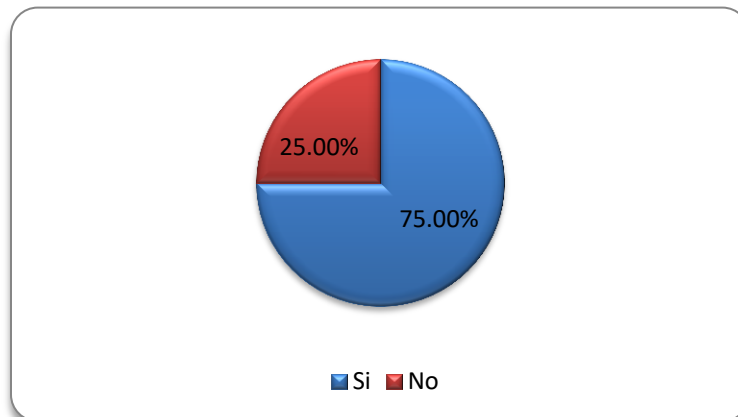
Interpretación: De acuerdo a listado propuesto; el valor responsabilidad, es aceptado por la mayoría de los empleados 88%, seguido del trabajo en equipo y la igualdad, cabe destacar que el compromiso y la integridad pesa en la mitad de estos como importantes, la calidad como valor, apenas destaca en un tercio de ellos. De acuerdo a esto, se propondrá un listado en orden de importancia.

Pregunta 11. ¿Considera que la institución donde labora es flexible y sabe adaptarse a los cambios para ser más competitiva en el mercado de servicios de fisioterapia y terapia ocupacional?

Objetivo: Dimensionar la perspectiva del empleado en cuanto al entorno laboral y conocimiento del mercado de servicios.

Tabla No 13		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75.00%
No	2	25.00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 11



Interpretación: El 75% considera que el grado de acción por parte de la gerencia y la empresa permite identificar el entorno del mercado y realizar las propuestas y planes de acción acorde a cada necesidad. Una cuarta parte no percibe lo mismo.

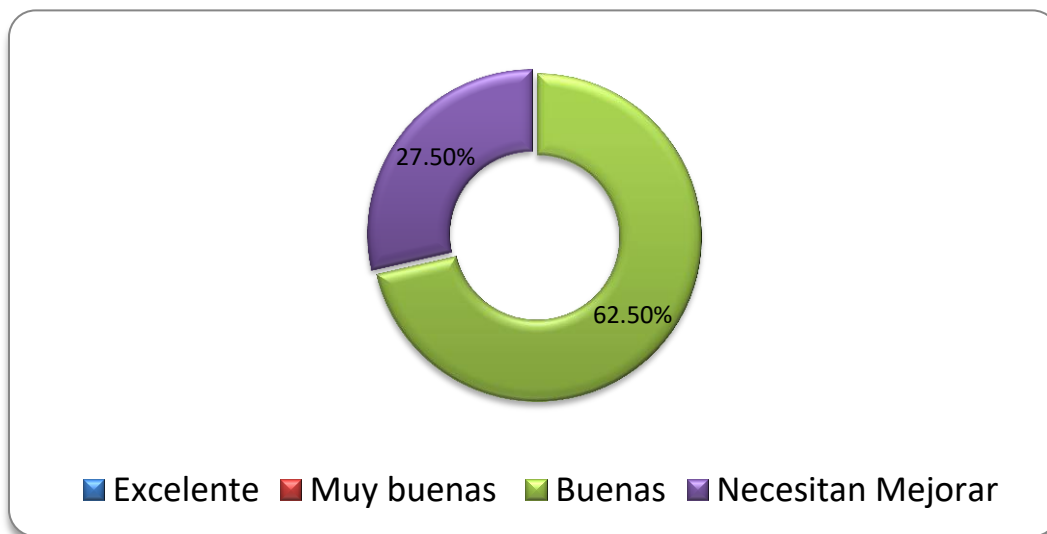
Pregunta 12. ¿Cómo considera las prestaciones de la empresa donde labora?

Objetivo: Identificar la satisfacción laboral de los empleados en cuanto a la percepción de las prestaciones que ofrece la clínica Ananda.

Tabla No 14		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0.00%
Muy buenas	0	0.00%
Buenas	5	62.50%
Necesitan Mejorar	2	27.50%

N = 8

Gráfico No 12



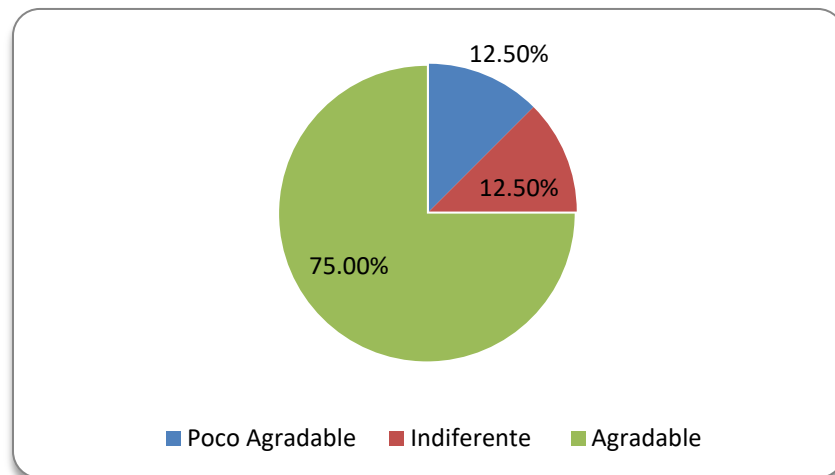
Interpretación: La mayoría de los empleados considera que las prestaciones son buenas, un 27.50% opina que necesitan mejorar. La empresa debe aumentar prestaciones para que esto pueda ser percibido por los empleados. Uno de los trabajadores se abstuvo de dar respuesta a esta interrogante por poseer poco tiempo de pertenecer a la clínica.

Pregunta 13. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la organización donde trabaja?

Objetivo: Identificar el ambiente laboral para determinar acciones de integración y trabajo en equipo.

Tabla No 15		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Poco agradable	1	12.50%
Sin vinculo	1	12.50%
Agradable	6	75.00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Grafico No 13



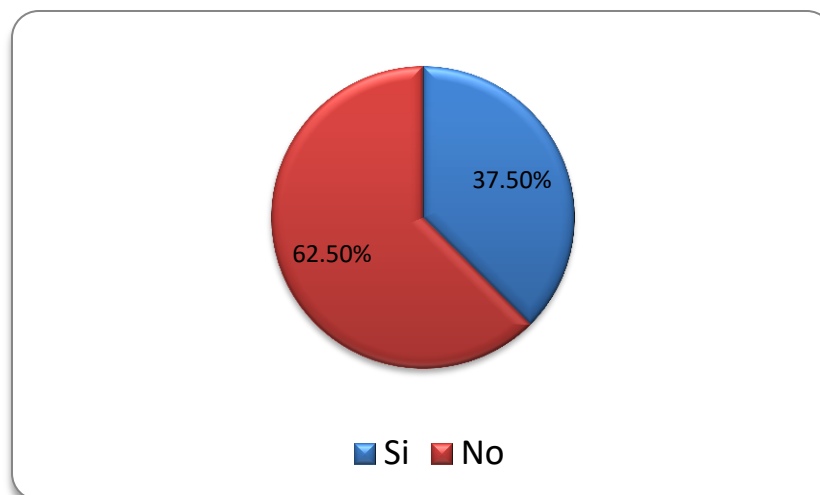
Interpretación: Cabe destacar que el ambiente laboral es percibido como agradable por tres cuartas partes de los empleados, lo cual facilitará el establecimiento de metas y objetivos de trabajo para incrementar la productividad. Una cuarta parte considera poco agradable o le es indiferente; aspectos de integración de trabajo de equipo será una de las variables a considerar.

Pregunta 14. ¿Le parece que su horario laboral es el más adecuado para hacer un equilibrio entre su vida personal y el trabajo?

Objetivo: Analizar la variable de concordancia entre tiempo personal y laboral, para desarrollar turnos rotativos.

Tabla No 16		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	37.50%
No	5	62.50%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 14



Interpretación: Más de la mitad de los empleados considera que el horario de trabajo dificulta la coordinación de las actividades personales con las laborales, posiblemente se requiera hacer una revisión de los horarios en virtud de la satisfacción con estas dos variables.

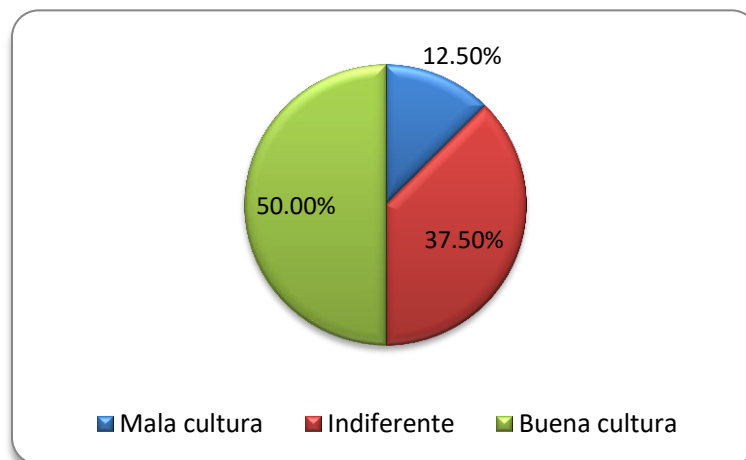


Pregunta 15. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto. ¿Percibe en general una buena cultura organizacional en la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda?

Objetivo: Identificar como perciben los empleados la cultura organizacional de la clínica.

Tabla No 17		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala cultura	1	12.50%
Indiferente	3	37.50%
Buena cultura	4	50.00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 15



Interpretación: Más de la mitad de los censados, considera que existe buena cultura organizacional, sin embargo un 37.50% de estos les es indiferente este dato; por tanto, se identifica que hay que mejorarla en un alto porcentaje.

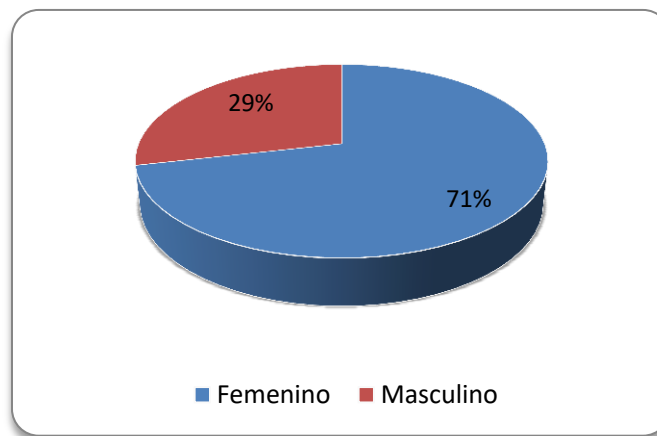
*b) Tabulación, análisis e interpretación del censo realizado a los propietarios de las Microempresas de Servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional del Municipio de San Salvador.*

Pregunta 1: Género

Objetivo: Conocer el género de los propietarios

Tabla No 18		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	5	71.00%
Masculino	2	29.00%
Total	7	100.00%

Gráfico No 16



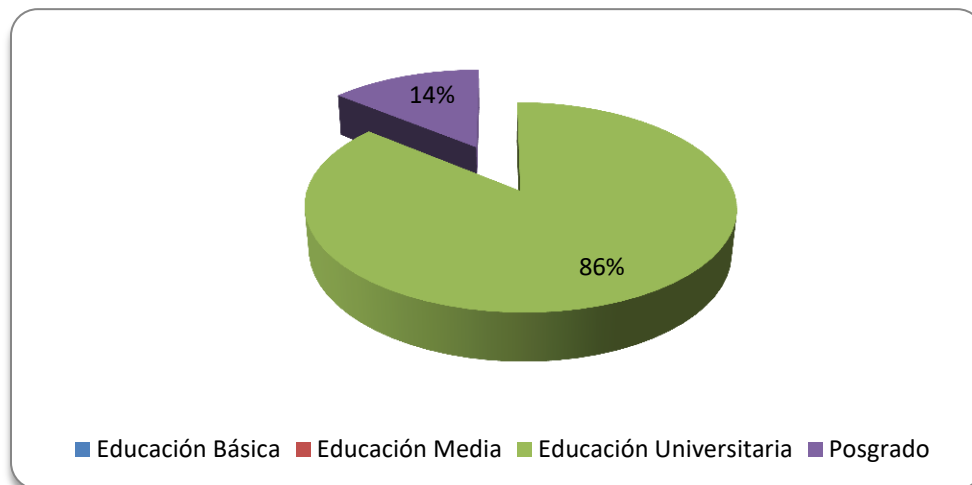
Interpretación: Más de dos tercios de los censados pertenecen al género femenino y el resto al género masculino, indicando que el sector femenino predomina en el emprendedurismo de este rubro.

## Pregunta 2 Nivel Académico

Objetivo: Conocer el nivel de preparación académica.

Tabla No 19		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	0	0%
Educación Media	0	0%
Educación Universitaria	6	86%
Posgrado	1	14%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Gráfico No 17



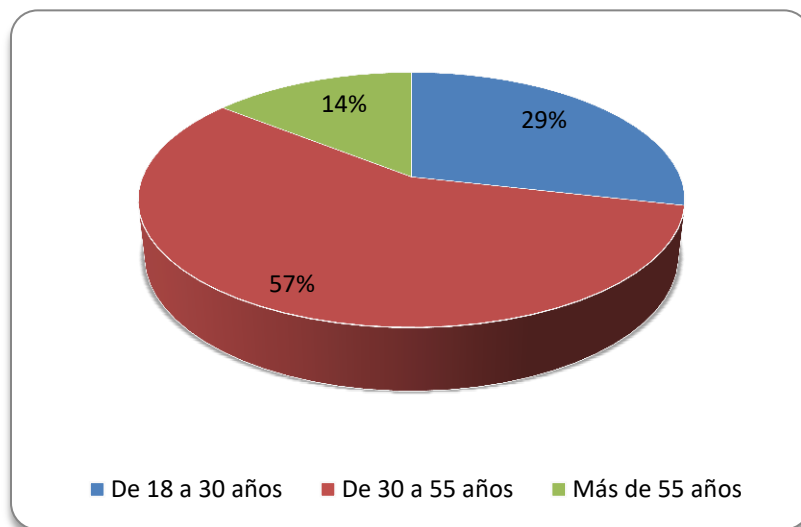
Interpretación: De acuerdo a los datos recabados, 6 de los siete censados posee educación universitaria y uno posee estudio de posgrado; lo que significa, que la mayoría que han emprendido este tipo de negocio son personas con estudios superiores.

Pregunta 3. De acuerdo a los siguientes rangos, seleccione en el que se encuentra su edad (años cumplidos).

Objetivo: Conocer la edad de los propietarios

Tabla No 20		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 30 años	2	29.00%
De 30 a 55 años	4	57.00%
Más de 55 años	1	14.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 18



Interpretación: Más de la mitad de los propietarios tiene un promedio de edad entre 30 a 55 años, un tercio tiene un rango de 18 a 30 años, y la minoría más de 55 años. Dicho dato es congruente con el dato que informó Conamype donde señala que la edad promedio de los microempresarios es de 44.3 años. .

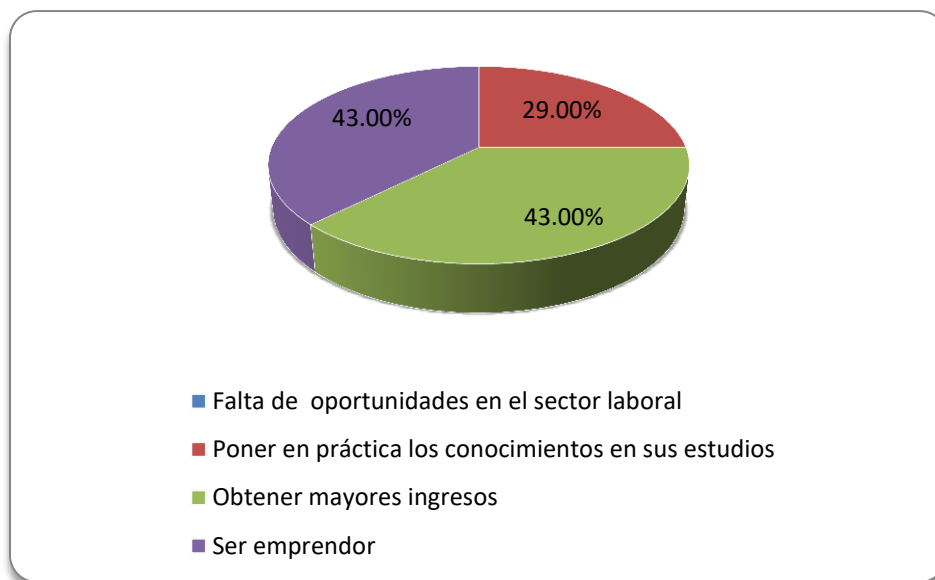
Pregunta 4. ¿Qué lo motivó a iniciar el negocio?

Objetivo: Conocer las motivaciones que impulsaron a emprender el negocio de cada uno de los propietarios.

Tabla No 21		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de oportunidades en el sector laboral	0	0.00%
Poner en práctica los conocimientos en sus estudios	2	29.00%
Obtener mayores ingresos	3	43.00%
Ser emprendedor	3	43.00%

N = 7

Gráfico No 19



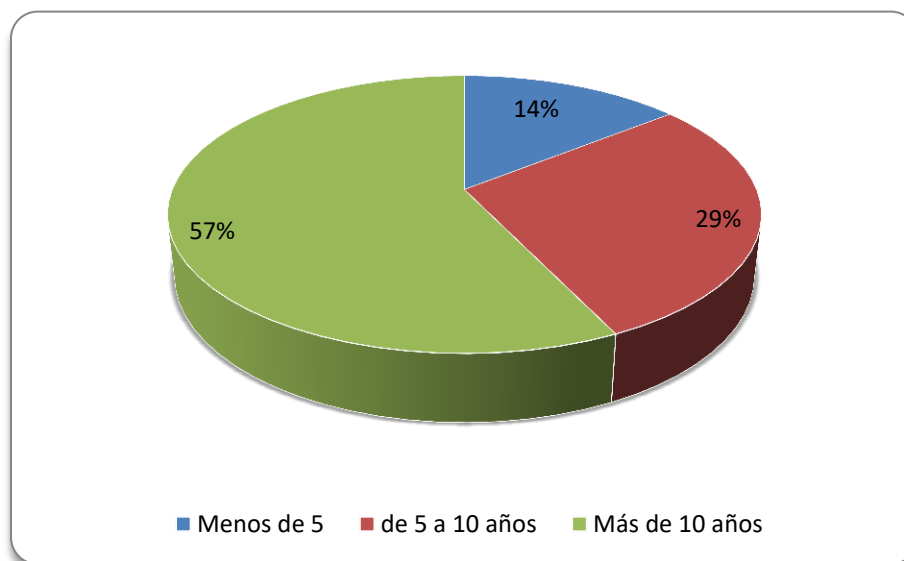
Interpretación: De acuerdo a los datos del censo, obtener ingresos y ser emprendedor son las principales motivaciones que los llevaron a iniciar el negocio, cerca de un tercio vio la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos adquiridos, destacando que la fuente de autoempleo es la base para generar ingresos familiares.

Pregunta 5. De acuerdo al siguiente rango, ¿Cuántos años tiene la empresa?

Objetivo: Conocer el tiempo de funcionamiento de la empresa.

Tabla No 22		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
<b>Menos de 5</b>	1	14.00%
<b>de 5 a 10 años</b>	2	29.00%
<b>Más de 10 años</b>	4	57.00%
<b>Total</b>	7	100.00%

Gráfico No 20



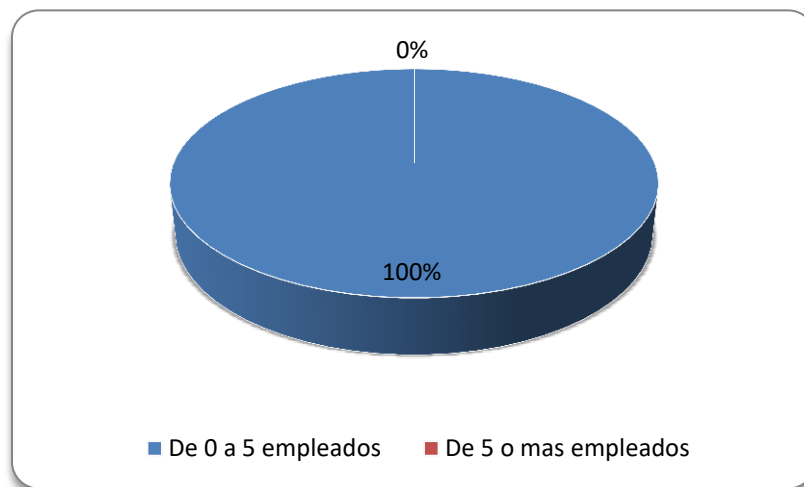
Interpretación: Más de la mitad de las microempresas poseen más de 10 años en el mercado, lo que demuestra que a la fecha estas son estables y han adquirido experiencia en dicho rubro y en los diferentes servicios que prestan.

Pregunta 6. ¿Con cuántos empleados inició el negocio?

Objetivo: Conocer número de empleados con los que iniciaron el negocio los microempresarios.

Tabla No 23		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 0 a 5 empleados	7	100.00%
De 5 o más empleados	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 21



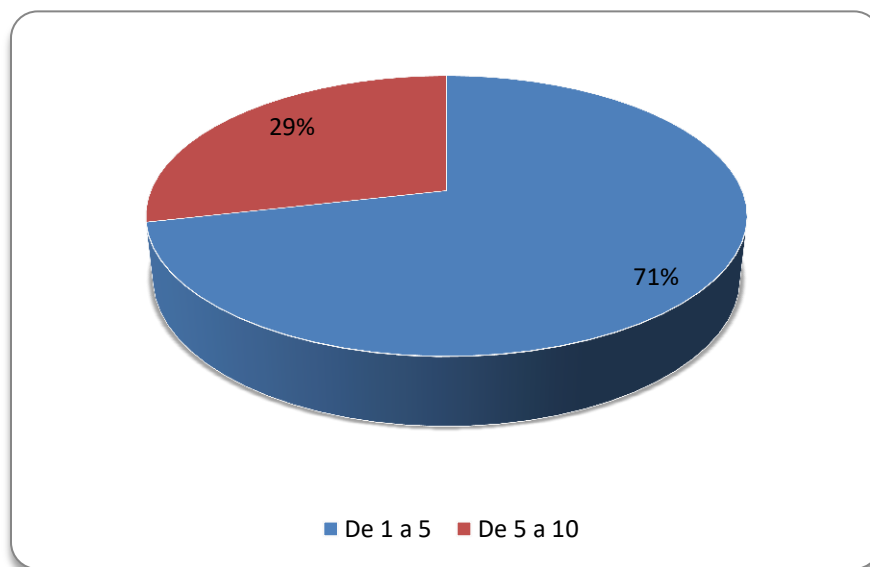
Interpretación: De acuerdo al porcentaje obtenido; los negocios iniciaron con menos cinco empleados; por lo que se puede observar que son negocios que desde un principio generaron empleos y su importancia para la economía del país.

Pregunta 7. ¿Cuántos empleados poseen actualmente?

Objetivo: Conocer si la empresa se ha expandido o mantiene los mismos empleados con los que inició labores.

Tabla No 24		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5	5	71.00%
De 5 a 10	2	29.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 22



Interpretación: Es importante señalar que tomando de parámetro la pregunta anterior, sólo dos de las microempresas han crecido en número de empleados a la fecha, es necesario entonces investigar cuales son los factores que les han permitido generar empleo y trasladar la experiencia positiva a las que no lo han logrado.

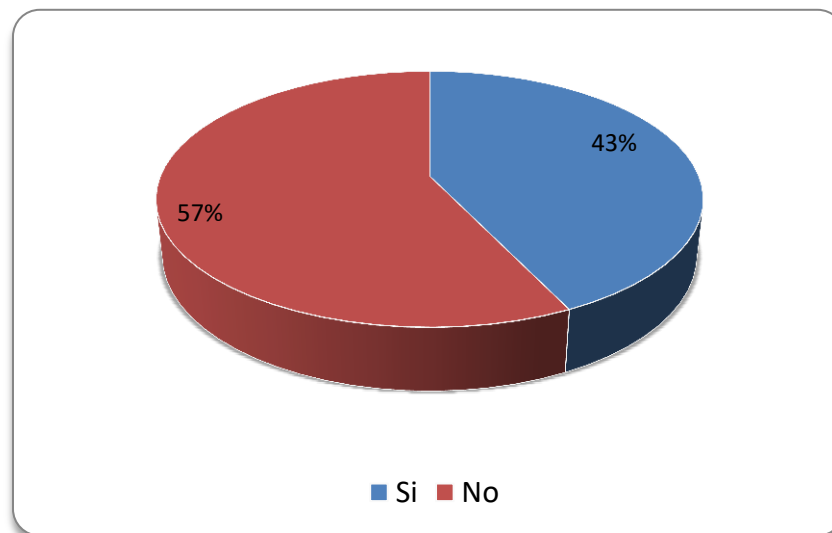


Pregunta 8. ¿Su empresa posee misión?

Objetivo: Conocer si la empresa posee una misión

Tabla No 25		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	43.00%
No	4	57.00%
Total	7	100.00%

Gráfico No 23



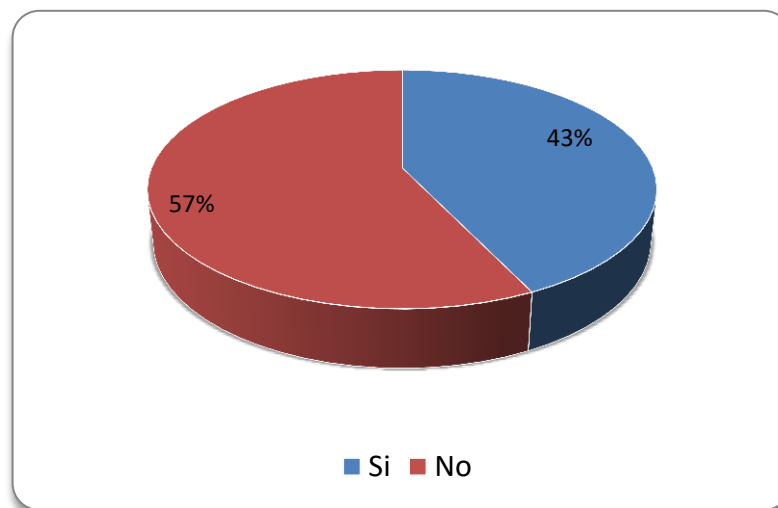
Interpretación: la mayoría de las microempresas no poseen misión, es importante identificar la razón de ser que tienen como empresa, y a partir de esta, redactar la misión como parte de la filosofía organizacional del Plan Estratégico.

Pregunta 9. ¿Su empresa posee visión?

Objetivo: Identificar si la empresa posee una visión

Tabla No 26		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	43.00%
No	4	57.00%
Total	7	100.00%

Gráfico No 24



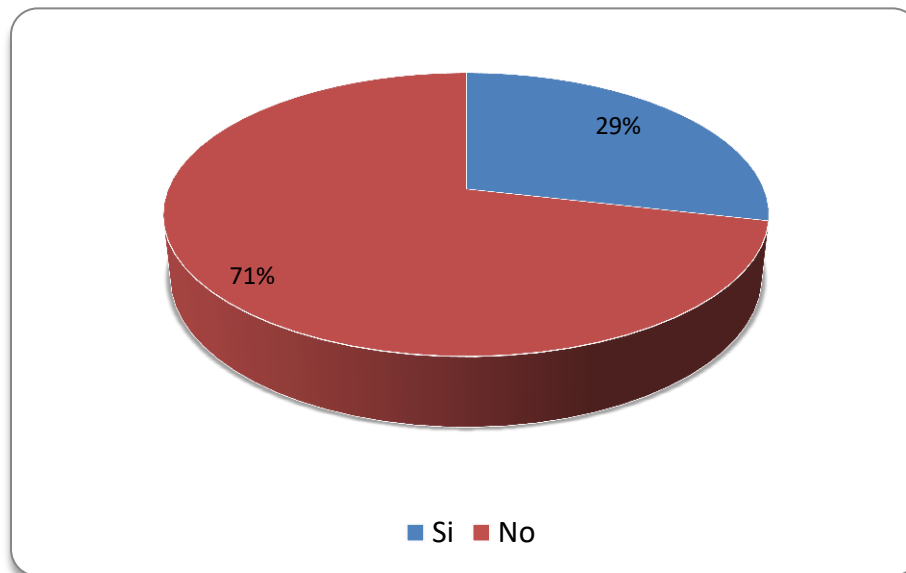
Interpretación: Al igual que los resultados de la pregunta anterior la mayoría de las microempresas, no define su razón de ser; no han marcado el destino o visualizado el futuro de su empresa, siendo estas dos situaciones importantes para el rumbo y funcionamiento de las mismas y con base a ellas establecer los objetivos estratégicos.

Pregunta 10. ¿Elaboró un Plan Estratégico cuando inició la empresa?

Objetivo: Conocer si las empresas elaboraron un plan estratégico antes de iniciar operaciones.

Tabla No 27		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	29.00%
No	5	71.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 25



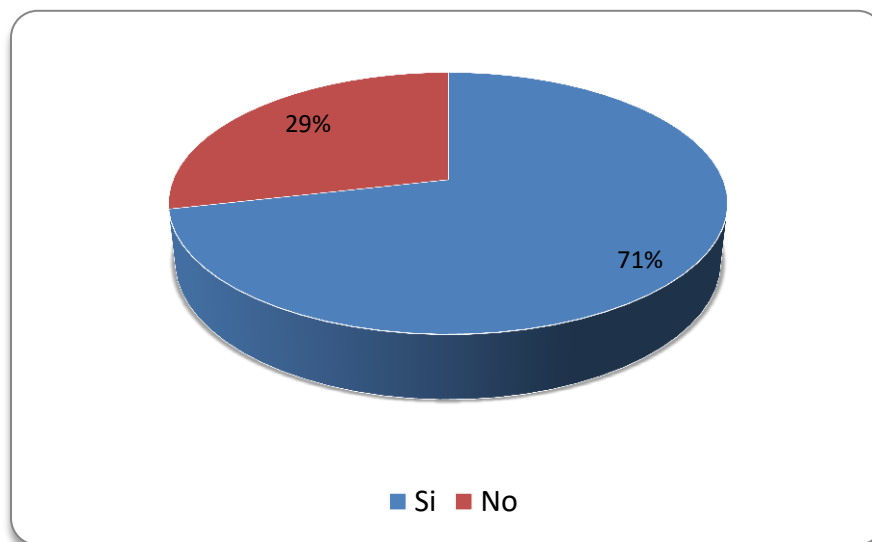
Interpretación: Es importante recalcar que la mayoría de las microempresas, no contemplaron al iniciar el negocio realizar un Plan Estratégico; pues el 71% no lo elaboró: lo que hace importante la creación de este para cada una de ellas.

Pregunta 11. ¿Considera usted que poseer un Plan Estratégico conduce al éxito de la microempresa?

Objetivo: Conocer que tan importante es para los empresarios desarrollar un Plan Estratégico.

Tabla No 28		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71.00%
No	2	29.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 26



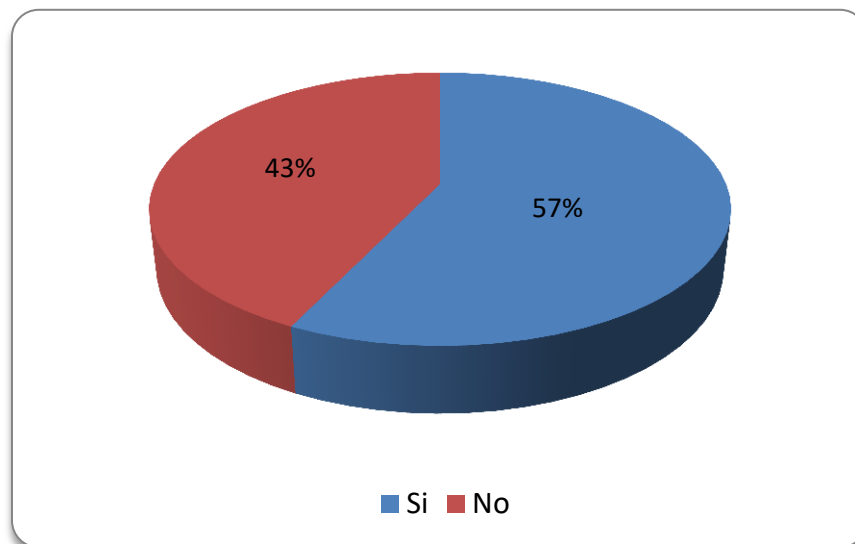
Interpretación: En la pregunta anterior un 71% de las empresas no contemplaron realizar un Plan Estratégico, el mismo porcentaje considera que si es importante para conducir al éxito de la empresa, esto destaca la importancia de poseer dicho documento para la conducción de los negocios.

Pregunta 12. ¿Actualmente elabora planes para desarrollar sus actividades del negocio?

Objetivo: Investigar si las microempresas elaboran planes para sus negocios.

Tabla No 29		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57.00%
No	3	43.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 27



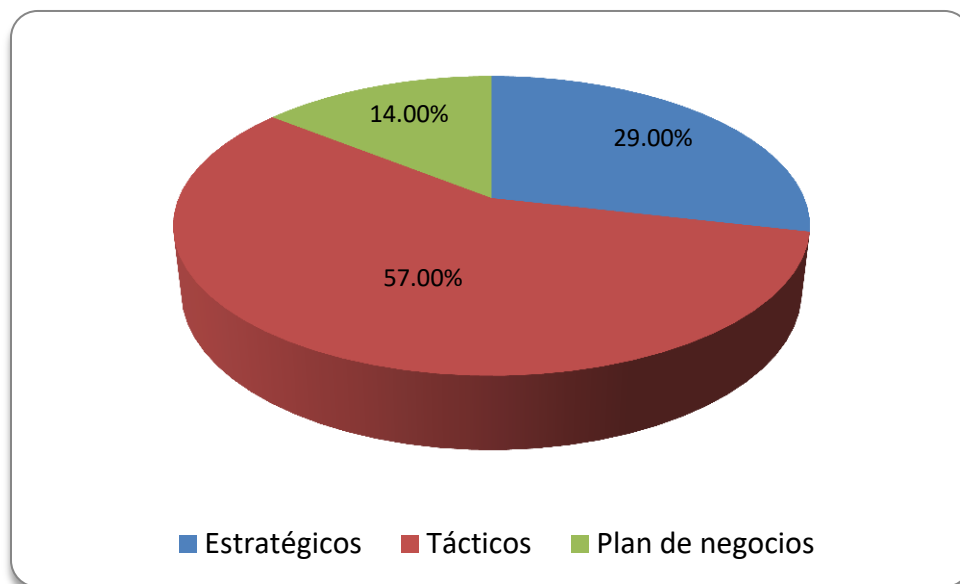
Interpretación: Mas de la mitad de las microempresas realizan algún tipo de plan para el desarrollo de sus actividades, aunque estos no son un Plan Estratégico en sí, menos de la mitad no realiza ningún tipo de plan.

Pregunta 13 ¿Qué tipo de planes elabora? Marque la casilla que corresponda

Objetivo: Identificar los tipos de planes que desarrollan las microempresas.

Tabla No 30		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estratégicos	2	29.00%
Tácticos	4	57.00%
Plan de negocios	1	14.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 28



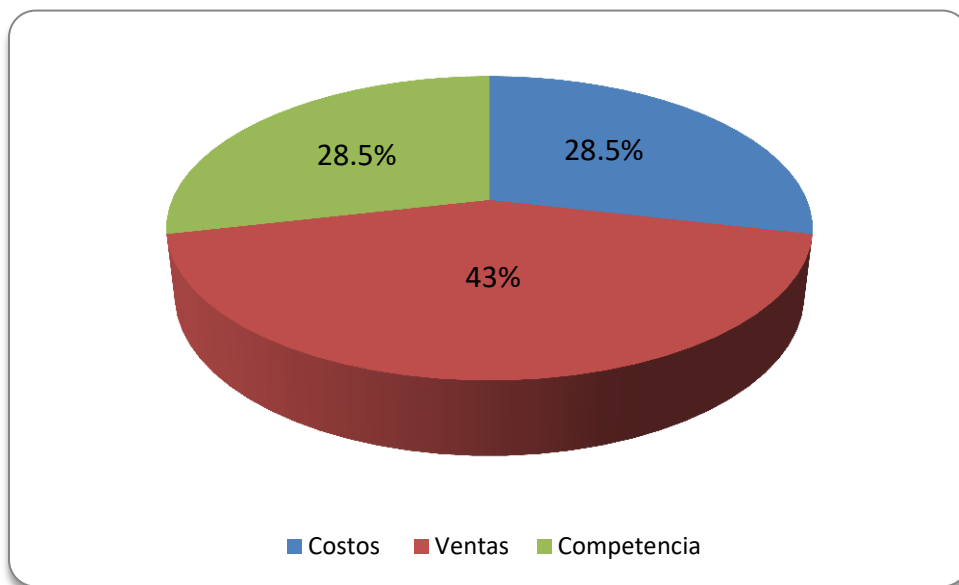
Interpretación: De acuerdo a lo obtenido por el censo más de la mitad elabora planes tácticos por lo que son planes a corto plazo, solo un tercio realiza planes estratégicos, es importante que el sector completo desarrolle Planes Estratégicos, los cuales abarquen el largo plazo para tener una visión más completa del crecimiento de la misma.

Pregunta 14. ¿Con base a qué elabora sus planes? Marque la casilla que corresponda

Objetivo: Conocer las variables que las microempresas toman en consideración al momento de elaborar sus planes.

Tabla No 31		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Costos	2	28.50%
Ventas	3	43.00%
Competencia	2	28.50%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No 29



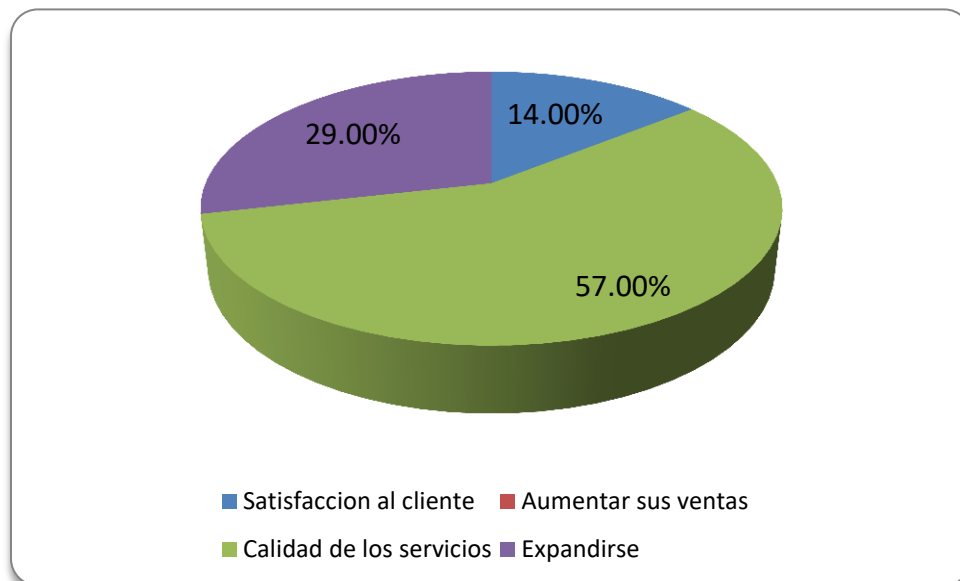
Interpretación: Para los empresarios, uno de los puntos más importantes son las ventas y es justificable debido a que si no existen ventas, no hay ingresos para el crecimiento de una empresa, cabe mencionar que la variable competencia y costos tienen menor relevancia al momento de elaborar los planes

Pregunta 15. A mediano plazo ¿Cuál es el objetivo principal de su empresa? Marque la opción que mejor corresponda.

Objetivo: Conocer cuál es el objetivo principal de los microempresarios relacionado a su negocio.

Tabla No 32		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Satisfacción al cliente	1	14.00%
Aumentar sus ventas	0	0.00%
Calidad de los servicios	4	57.00%
Expandirse	2	29.00%
<b>Total</b>	<b>7</b>	

Gráfico No 30



Interpretación: Es interesante la respuesta de los empresarios, que detallaron en su mayoría que el principal objetivo es la calidad de los servicios, un tercio considera que es la expansión un criterio a mediano plazo.



Pregunta 16. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades que posee su microempresa?

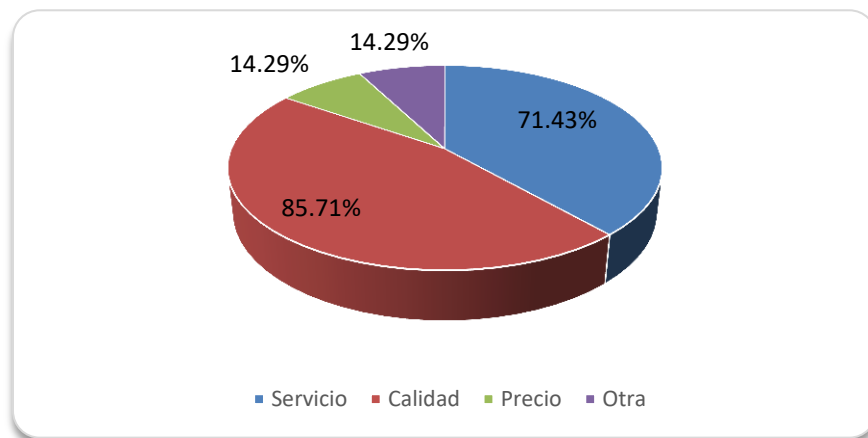
Objetivo: Determinar las oportunidades que poseen las microempresas en estudio.

Tabla No 33

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Servicio	5	71.43%
Calidad	6	85.71%
Precio	1	14.29%
Otra	1	14.29%

N = 7

Gráfico No 31



Interpretación: Se observa que los dueños o encargados de las Clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en estudio, ven relevante la calidad en lo que ofertan y el servicio que brindan; estos dos factores los consideran determinantes para atraer nuevos clientes y crear relaciones redituables con ellos y con los que poseen actualmente. En otras alternativas mencionaron la especialización del servicio.

Pregunta 17 ¿Cuáles considera son las principales debilidades que posee su microempresa?

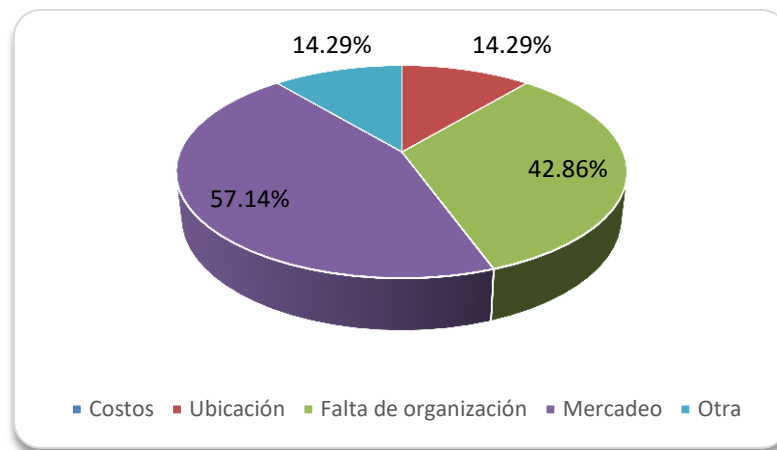
Objetivo: Conocer que debilidades consideran que actualmente enfrentan los dueños o encargados de las clínicas

Tabla No 34

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Costos	0	0.00%
Ubicación	1	14.29%
Falta de organización	3	42.86%
Mercadeo	4	57.14%
Otra	1	14.29%

N = 7

Gráfico No 32



Interpretación: Se visualiza que las dos principales debilidades son el mercadeo y la falta de organización que poseen; relevante destacar que ninguna de las clínicas encuestadas, mencionó que los costos sean una de sus principales debilidades. Dentro de la alternativa "Otra" detallaron la falta de recursos.

Pregunta 18 ¿Cuáles son las principales amenazas que posee su microempresa?

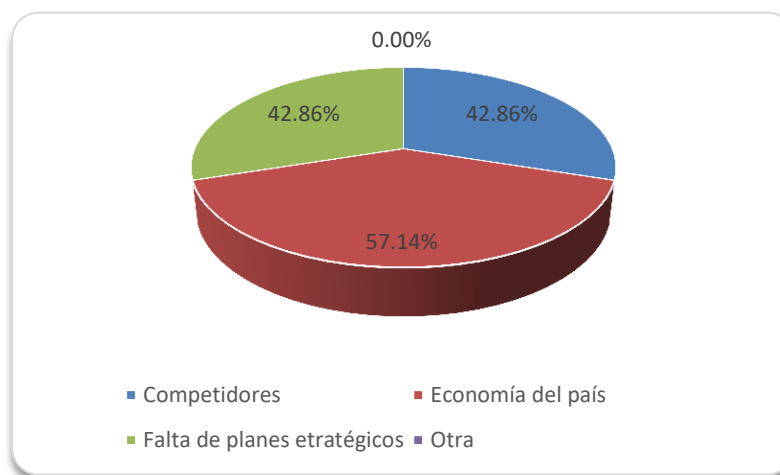
Objetivo: Identificar según criterio de los dueños o encargados de las microempresas; cuáles son las principales amenazas que perciben de su entorno.

Tabla No 35

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Competidores	3	42.86%
Economía del país	4	57.14%
Falta de planes estratégicos	3	42.86%
Otra	0	0.00%

N = 7

Gráfico No 33



Interpretación: Según el criterio de los censados, perciben principalmente que una de las amenazas que les afecta es la economía del país, ya que muchas personas no acceden a sus servicios, debiendo cubrir primeramente otras necesidades. Luego en equilibrado porcentaje le siguen la competencia y la falta de planes estratégicos.

Pregunta 19 ¿Cómo visualiza su negocio dentro de cinco años?

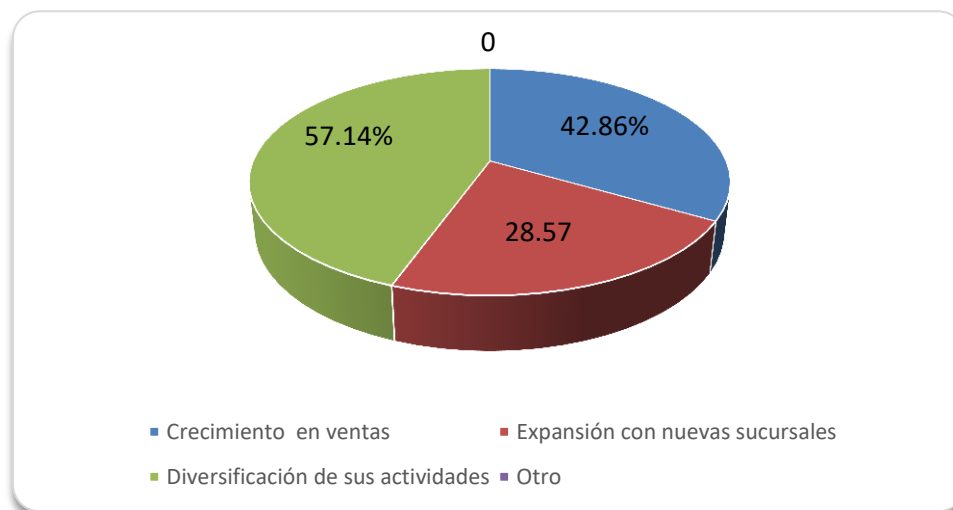
Objetivo: Determinar cómo se proyectan las microempresas en estudio, dentro de los próximos 5 años.

Tabla No 36

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento en ventas	3	42.86%
Expansión con nuevas sucursales	2	28.57%
Diversificación de sus actividades	4	57.14%
Otro	0	0.00%

N = 7

Gráfico No 34



Interpretación: Las microempresas investigadas, principalmente se ven dentro de 5 años con más diversificación de sus actividades, alcanzando más de la mitad de respuesta, y como segunda opción detallan un crecimiento significativo en sus ventas

Pregunta 20 ¿Qué acciones ha ejecutado o está ejecutando para que los resultados que usted desea se vean alcanzados?

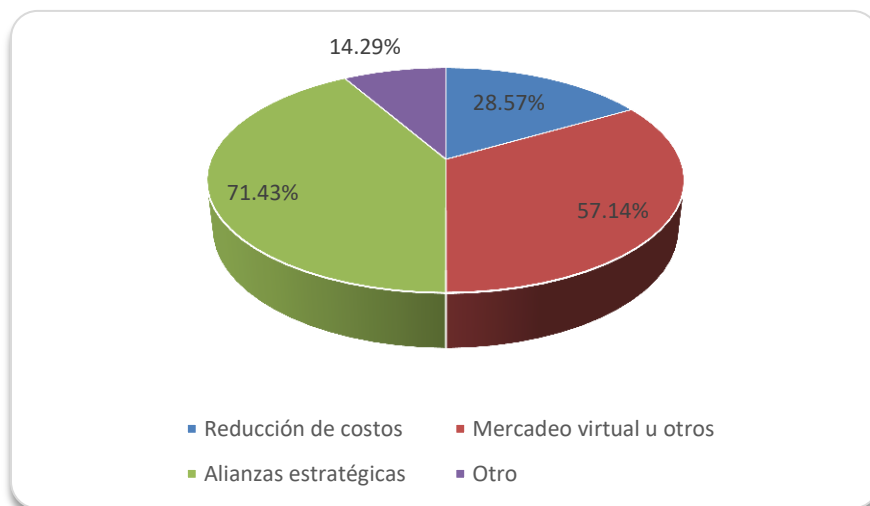
Objetivo: Conocer las acciones que actualmente ejecutan las microempresas en estudio, para alcanzar los resultados propuestos.

Tabla No 37

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Reducción de costos	2	28.57%
Mercadeo virtual u otros	4	57.14%
Alianzas estratégicas	5	71.43%
Otro	1	14.29%

N = 7

Gráfico No 35



Interpretación: Dentro de las acciones que ejecutan están las alianzas estratégicas con otras instituciones ya sean públicas o privadas y el mercadeo virtual u otro tipo de mercadeo. Cabe mencionar que dentro de la opción "Otro" detallaron la creación de una estructura organizativa que les permita ordenarse en su operatividad.

Pregunta 21 ¿Cuáles son los productos que ofrecen?

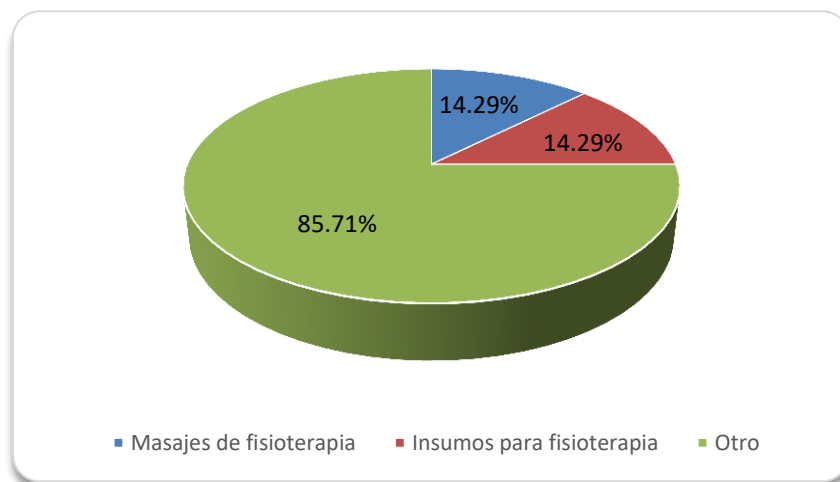
Objetivo: Conocer los productos que ofrecen en cada una de las clínicas.

Tabla No 38

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Masajes de fisioterapia	1	14.29%
Insumos para fisioterapia	1	14.29%
Otro	6	85.71%

N = 7

Gráfico No 36



Interpretación: Los principales productos que estas clínicas ofrecen fueron detallados en la opción de respuesta "Otro", donde especificaron los siguientes: capacitaciones para fisioterapeutas y fisioterapia deportiva, terapia física y rehabilitación; técnicas y modalidades según diagnóstico, electro estimulación, ultrasonido láser, ejercicios especializados, termoterapia, y crioterapia, tens.

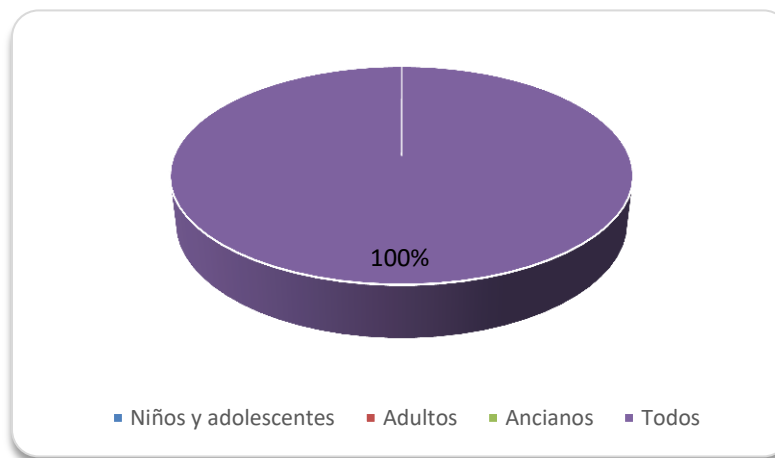
Pregunta 22 ¿A qué grupo de clientes dirige sus servicios?

Objetivo: Conocer en qué segmento de clientes enfocan su negocio las microempresas.

Tabla No 39

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Niños y adolescentes	0	0.00%
Adultos	0	0.00%
Ancianos	0	0.00%
Todos	7	100.00%
Total	7	100.00%

Gráfico No 37



Interpretación: El total de los censados detallaron que no enfocan su negocio en clientes específicos sino más bien en todo tipo de pacientes

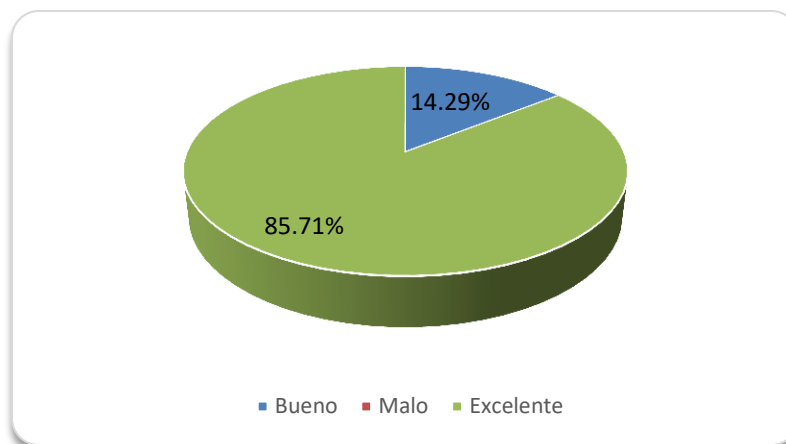
Pregunta 23 ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de sus clientes?

Objetivo: Determinar cómo perciben las microempresas la satisfacción de sus clientes en los productos y servicios que brindan.

Tabla No 40

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	1	14.29%
Malo	0	0.00%
Excelente	6	85.71%
Total	7	100.00%

Gráfico No 38



Interpretación: El 85.71% de las microempresas encuestadas, consideran que la satisfacción de sus clientes en relación a sus productos o servicios que ofrecen, es excelente, perciben que sus pacientes se van contentos con la atención que les brindan y si lo requieren, regresan nuevamente.



Pregunta 24 ¿Cuál es la razón principal por lo que los clientes prefieren su producto?

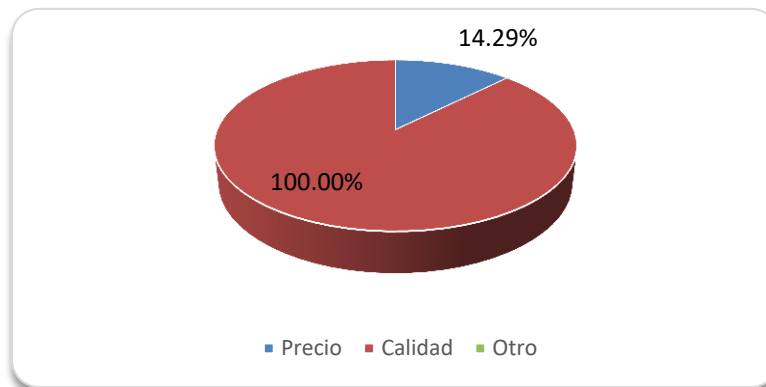
Objetivo: Identificar que piensan los dueños o encargados de las microempresas acerca del motivo por el cual sus clientes prefieren los productos que ofrecen.

Tabla No 41

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Precio	1	14.29%
Calidad	7	100.00%
Otro	0	0.00%

N = 7

Gráfico No 39



Interpretación: Todas las microempresas censadas consideran que el principal motivo por el cual han logrado mantener y atraer clientes es por la calidad que ofrecen, por esa razón buscan siempre cuidarla y la consideran relevante para su crecimiento.

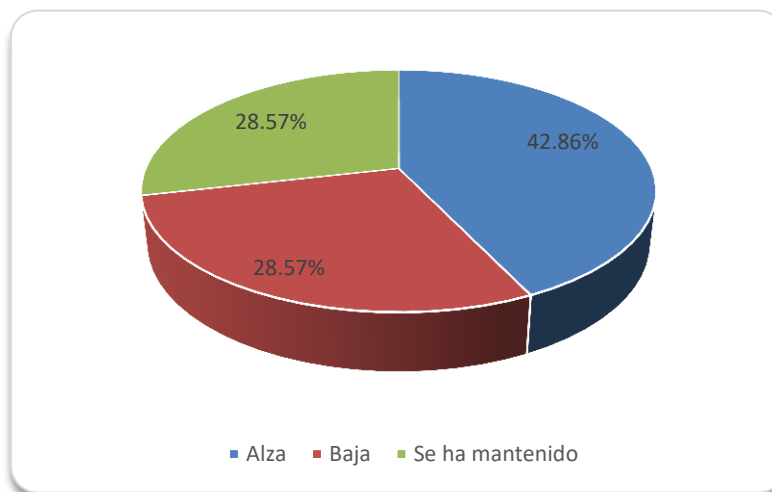
Pregunta 25 ¿Cuál ha sido la tendencia de las ventas en los últimos tres meses?

Objetivo: Conocer la fluctuación de ventas de los últimos 3 meses en las microempresas censadas.

Tabla No 42

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alza	3	42.86%
Baja	2	28.57%
Se ha mantenido	2	28.57%
Total	7	100.00%

Gráfico No 40



Interpretación: El 42.86% detalló que sus ventas en los últimos tres meses han tenido un incremento y un cerca de un tercio consideran que sus ventas se han mantenido. Se puede observar además un crecimiento en ese periodo y que existe potencial para continuar con esa tendencia.

Pregunta 26 ¿Qué medio de comunicación utiliza para promocionar sus productos?

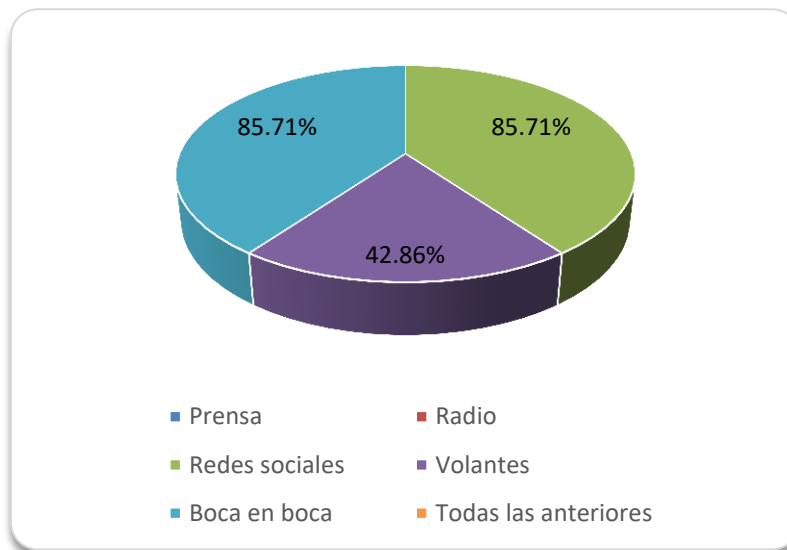
Objetivo: Indagar si las microempresas censadas promocionan sus productos y cuáles son los medios que usan para hacerlo.

Tabla No 43

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	0	0.00%
Radio	0	0.00%
Redes sociales	6	85.71%
Volantes	3	42.86%
Boca en boca	6	85.71%
Todas las anteriores	0	0.00%

N = 7

Gráfico No 41



Interpretación: Se observa que estas clínicas se promocionan por medio de redes sociales y por medio de sus mismos clientes que los recomiendan a otras personas; mencionan que son sus principales cartas de presentación y además son medios de costos bajos.

Pregunta 27 ¿En qué aspectos considera usted que su microempresa supera a la competencia?

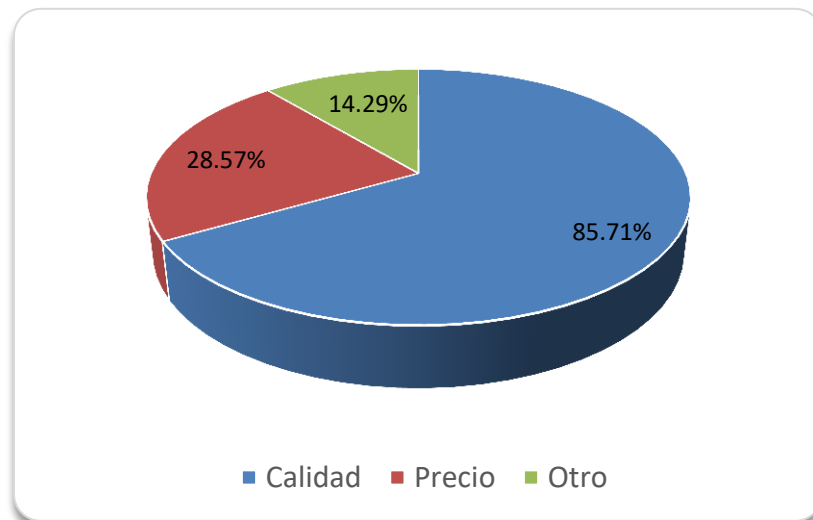
Objetivo: Determinar las ventajas competitivas que los dueños o encargados de las microempresas, perciben en relación a las que se dedican al mismo giro de negocio.

Tabla No 44

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	6	85.71%
Precio	2	28.57%
Otro	1	14.29%

N = 7

Gráfico No 42



Interpretación: Se observa que la calidad es el factor más importante como ventaja competitiva los microempresarios la consideran de mucha importancia y no la descuidan en sus actividades cotidianas. Dentro de la opción "Otro", detallan que el equipo tecnológico con el que cuentan es también una de sus ventajas, pero en menor relevancia.

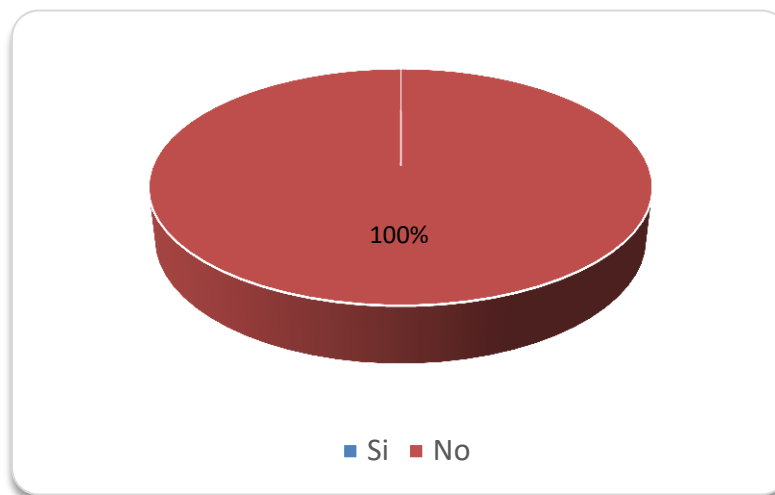
Pregunta 28 ¿Está su empresa asociada a alguna institución?

Objetivo: Verificar si las microempresas en estudio son socias o poseen apoyo de alguna institución pública o privada.

Tabla No 45

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00%
No	7	100.00%
Total	7	100.00%

Gráfico No 43



Interpretación: Se observa la necesidad de estas clínicas en relación a pertenecer a una institución pública o privada que las oriente y apoye hacia un mayor crecimiento, posiblemente no la estimen conveniente por algún compromiso contractual que pueda surgir entre ambos y limitar los beneficios que estas puedan obtener.

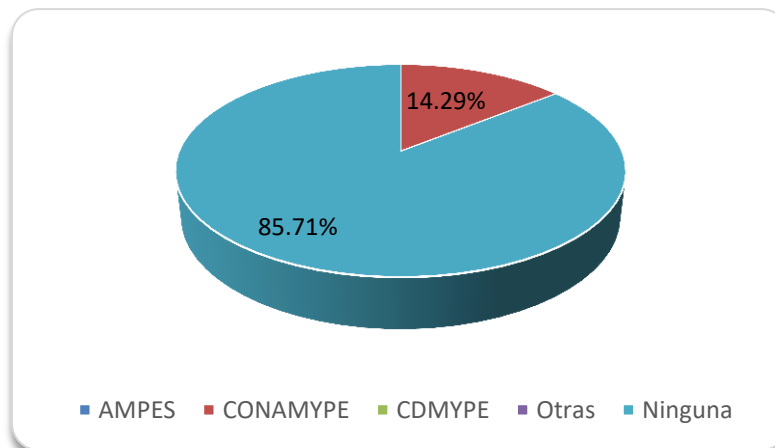
Pregunta 29 ¿De qué institución ha recibido asistencia técnica y económica?

Objetivo: Conocer si las microempresas, en alguna ocasión han recibido asistencia técnica o económica de las instituciones detalladas en las opciones de respuestas.

Tabla No 46

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
AMPES	0	0.00%
CONAMYPE	1	14.29%
CDMYPE	0	0.00%
Otras	0	0.00%
Ninguna	6	85.71%
Total	7	100.00%

Gráfico No 44



Interpretación: De las clínicas encuestadas sólo una ha recibido este tipo de asistencia; y el 85.71% no la ha recibido, posiblemente esto se debe a la falta de interés, información u otros que ellos no conocen.

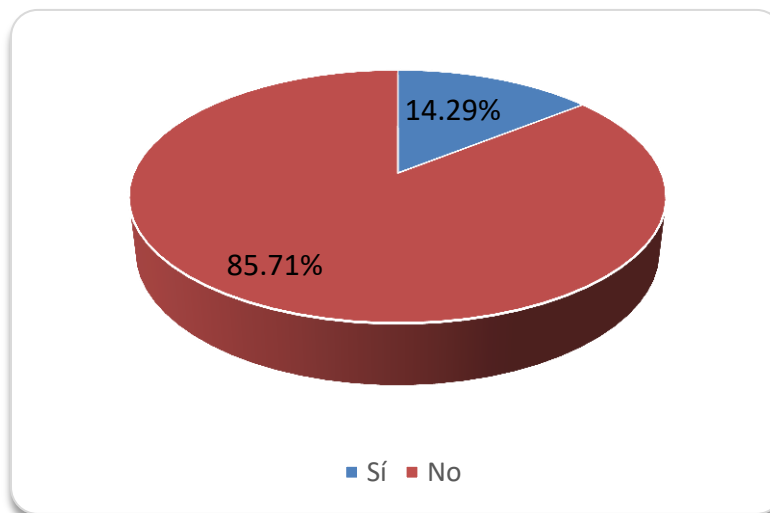
Pregunta 30 ¿Ha recibido préstamos de alguna institución financiera?

Objetivo: Conocer si las microempresas en alguna ocasión han optado a crédito.

Tabla No 47

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	14.29%
No	6	85.71%
Total	7	100.00%

Gráfico No 45



Interpretación: La mayoría de estas clínicas en ninguna ocasión han optado a crédito en instituciones financieras; sólo cerca de un tercio respondió que sí. Esto debido al grado de informalidad que presenta este sector al no llevar contabilidad formal de sus operaciones.

Pregunta 31 ¿De cuál institución ha optado a crédito?

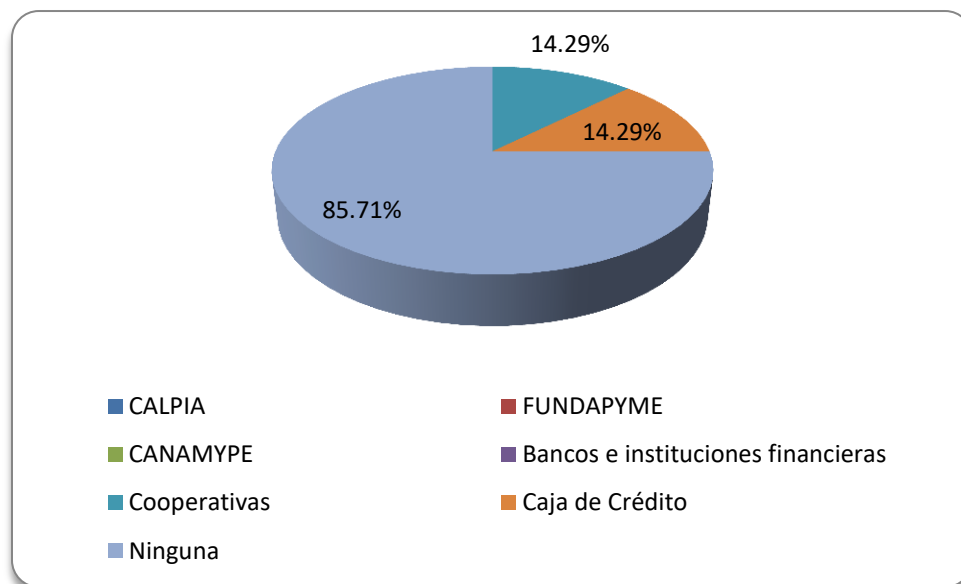
Objetivo: Conocer en cuales instituciones han optado a financiamiento las microempresas del estudio realizado.

Tabla No 48

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
CALPIA	0	0.00%
FUNDAPYME	0	0.00%
CANAMYPE	0	0.00%
Bancos e instituciones financieras	0	0.00%
Cooperativas	1	14.29%
Caja de Crédito	1	14.29%
Ninguna	6	85.71%

N = 7

Gráfico No 46



Interpretación: La microempresa que en alguna ocasión ha optado a crédito, se inclinó en hacerlo en una cooperativa o caja de crédito, esto seguramente por ser estas más flexibles en cuanto a sus políticas crediticias para este segmento de clientes.



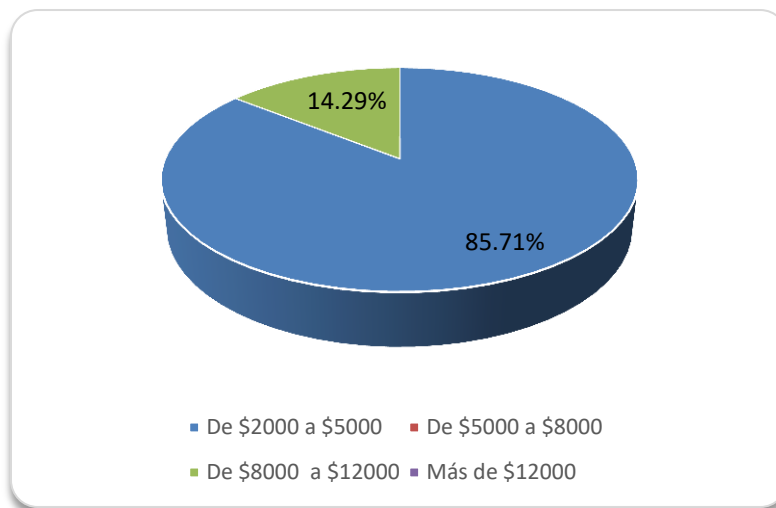
Pregunta 32 ¿Cuánto es el ingreso mensual estimado de su negocio?

Objetivo: Conocer el rango estimado de ventas mensuales de cada una de las clínicas para establecer la clasificación por ingreso

Tabla No 49

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De \$2000 a \$5000	6	85.71%
De \$5000 a \$8000	0	0.00%
De \$8000 a \$12000	1	14.29%
Más de \$12000	0	0.00%
Total	7	100.00%

Gráfico No 47



Interpretación: El porcentaje de ingreso mensual de estas clínicas oscila en el rango de \$2000 a \$5000 dólares, representado en la mayoría de las microempresas censadas. Posiblemente en algunas sus ingresos sean mayores, pero son reservadas al momento de contestar esta pregunta.

*c) Resumen de Entrevista realizada a propietaria del Caso Estudio.*

Se aplicó el instrumento Guía de Entrevista, elaborado previamente con la finalidad de conocer aspectos relevantes del funcionamiento actual del caso de estudio, y por medio de este, obtener las principales ideas aplicadas a herramientas como lo es el FODA

Pregunta No 1. ¿Qué es Ananda?

Respuesta: Es una microempresa cuyas áreas de acción son tres y que se encuentran entrelazadas entre sí:

1. Servicio de Fisioterapia, que consiste en la atención de lesiones musculoesqueléticas, y para ello cuentan con un grupo de fisioterapeutas, quienes se encargan de llevar dicho proceso de rehabilitación del paciente.
2. Capacitación internacional en el uso de vendaje neuromuscular, o llamada área de Gestión del Conocimiento, esta se encarga de enseñarle al médico y a otros Fisioterapeutas el uso de una técnica innovadora a nivel mundial y poco conocida en América Latina, esta actividad se trabaja por medios talleres prácticos.
3. Distribución de la marca de Vendaje Neuromuscular a diferentes puntos de venta, farmacias, hospitales de la red nacional y venta al menudeo en la clínica Ananda.

Pregunta No 2. ¿Tienen procesos delimitados para cada área a la que se dedica Ananda?

Respuesta: En el caso de la capacitación si se cuenta con una guía aplicada a los talleres y que permanentemente se revisa y actualiza, para el proceso de venta a instituciones de gobierno se cuenta con un proceso estándar para ofertar en negocios de oportunidad como son las Libres Gestiones, y se ha iniciado un proceso para atención al paciente que visita la clínica, que se le da seguimiento desde que llega a recepción hasta que es dado de alta. La reciente adquisición de equipos de alta tecnología, como son Onda de Choque, Ultrasonido, Laser terapéutico, Magnetoterapia, requiere de la elaboración de protocolos para el uso adecuado por parte de las Fisioterapeutas y garantizar la vida útil de dichos instrumentos. Dicha tecnología permite diferenciar precios que van desde \$25.00 (Magnetoterapia) hasta \$50.00 (Onda de Choque), sin embargo, el precio normal de la sesión es de \$20.00.

Pregunta No 3. ¿Cómo los contactan los clientes?

Respuesta: Facebook, WhatsApp, Vía telefónica y recomendación boca a boca.

Pregunta No 4. ¿Cuál es el perfil del cliente y cómo se dan a conocer?

Respuesta: La edad es de 16 años a 65 años, en primer lugar, el nicho actual de la clínica son los pacientes que practican deporte como: Ciclismo, Corredores, Triatlón, Danza, etc. En segundo lugar, son pacientes normales que solicitan los servicios tradicionales, a nivel socioeconómico son pacientes en un nivel medio y medio alto, cuyo trabajo son emprendedores, gerentes o propietarios de negocios. No tienen convenio con instituciones como aseguradoras, pero si con clubes de deporte, con quienes tienen alianzas permitiendo hacer ruido promocional para captar nuevos clientes

Pregunta No 5. ¿Posee plan estratégico?

Respuesta: No.

Pregunta No. 6 ¿Cuáles son las fortalezas de la clínica?

Respuesta: Conocimiento de la Técnica del vendaje neuromuscular, buenas relaciones que potencian la venta de los productos a nivel institucional, reconocimiento en la comunidad como Centro de Fisioterapia Deportiva, instalaciones con mejor ubicación, Horarios amplios, poseen un perfil delimitado del personal, único Centro de fisioterapia privado en San Salvador que cuenta con equipo de alta tecnología, personal calificado.

Pregunta No. 7 ¿Cuáles son las amenazas?

Respuesta: La fluctuación en las instituciones de gobierno para adquirir producto, las clínicas que ofrecen los mismos servicios a nivel de rehabilitación de fisioterapia, al no ser el importador directo sino un co-distribuidor limita la negociación del producto, revendedores de la marca y producto genérico o copia del mismo, disminuir el precio de la marca permite que decaiga la credibilidad del producto.

Pregunta No. 8 ¿Cuáles son las debilidades?

Respuesta: No posee estructura organizativa, donde entra la elaboración del Plan Estratégico, manejo de recurso humano, así como sistema de incentivos y capacitaciones.

Pregunta No 9 ¿Cuáles son las Oportunidades?

Respuesta: Mejorar en el área de fisioterapia deportiva, ampliar la línea de productos de BSN, credibilidad ante el fabricante para obtener beneficios del mismo cuyo fin sería el soporte de mercadeo, alianzas estratégicas dentro del nicho de mercado objetivo.

Pregunta No 10 ¿Cuál sería la visión de Ananda?

Respuesta: Ser el máximo referente de rehabilitación en el país.

Pregunta No. 11 ¿Cuál sería la misión?

Respuesta: Brindar soluciones integrales de rehabilitación con estándares de calidad y atención personalizada y humana a los clientes.

Pregunta No 12 ¿Mencione algunos valores que posee?

Respuesta: Integridad, Calidez humana, Calidad, Puntualidad,

## C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL

### 1. Fines que persigue las Microempresas investigadas

De acuerdo a la investigación el género de los propietarios de las clínicas en su mayoría son mujeres (pregunta 1, página 53), y tienen una antigüedad de haber fundado la empresa por más de 10 años (pregunta 5, página 57), se puede destacar que la principal finalidad de dichas microempresas, es prestar un servicio de calidad a un costo accesible para las personas que necesitan ser atendidas con los diferentes productos y la variedad de tratamientos de fisioterapia (pregunta 21, página 73), determinados por la afección presentada en el momento de la solicitud, es decir, a veces se presentan casos que van desde agudos como la rehabilitación post accidente laboral o lesión deportiva, hasta los menos relevantes pero si importantes como son los masajes de relajación para el tratamiento de estrés laboral. Por otro lado; contribuyen a la generación de empleo (pregunta 6, página 58) atendiendo con esta finalidad a un mayor número de empleados en la actualidad, disminuyendo la tasa de desempleo (pregunta 7, página 59), de estos destaca el sector profesional como son las personas graduadas de la Licenciatura en Fisioterapia y Terapia Ocupacional, que no logran un puesto de trabajo dentro de instituciones gubernamentales u ONG's, y en una instancia muy importante persigue un fin de emprendedurismo, obtener ingresos y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera (pregunta 4, página 56), como el caso ilustrativo Ananda, el cual nace a partir de la necesidad presentada por la propietaria, quien observó la oportunidad de fundar dicha clínica para obtener un medio de subsistencia para ella y su familia.

Las microempresas poseen en su mayoría un ingreso estimado en el rango de \$2,000.00 a \$5,000.00 dólares (pregunta 32, página 84).

### 2. Filosofía organizacional actual

Al analizar los datos obtenidos en la investigación, sobre Filosofía Organizacional, se puede observar que, actualmente los propietarios de las clínicas, en su mayoría no poseen visión y misión de la empresa (pregunta 8 y 9, página 60-61), siendo estos un pilar fundamental para el rumbo actual y futuro de los negocios, es decir, "el ser" y "deber ser" de toda organización, este marco de desconocimiento, también se vincula con el caso de

Ananda, ya que al consultar en primer lugar a sus colaboradores, el resultado fue no tener conocimiento claro de ambos conceptos, (pregunta 1, página 38), los cuales no han sido debidamente comunicados y escritos por la propietaria, quien si tiene definido los conceptos (Entrevista pregunta 10 y 11 página 87).

Continuando con el análisis de la filosofía organizacional, otro elemento desconocido por los empleados de Ananda son los valores de la clínica (Pregunta 2, página 39), sobre los cuales debe fundamentarse el accionar con el cliente interno y externo; valores como la responsabilidad, igualdad y el trabajo en equipo (Pregunta 10, página 47), son señalados por ellos como lo que deberían ser promovidos como esenciales dentro de la organización.

Por otro lado, la investigación también reveló que la clínica Ananda, no tiene una estructura organizacional bien definida, ya que por ser microempresa las decisiones administrativas se centralizan en la propietaria, la elaboración de manuales y procedimientos es empírico (pregunta 2, entrevista página 85), los cuales ya se ha iniciado su elaboración.

Además, se consideran importantes los siguientes datos revelados por la investigación, por un lado, los empresarios están conscientes que ofrecer calidad en los servicios y expandirse (pregunta 15, página 67), junto con la diversificación de sus actividades (pregunta 19, página 71), son aspectos claves para construir los objetivos estratégicos de cada microempresa.

### 3. Análisis Interno

La investigación arrojó datos muy precisos respecto a los elementos que se deben analizar dentro del entorno interno de las organizaciones, que van desde el recurso humano, procesos, productos e instalaciones. Para el caso concreto de Ananda, una ventaja competitiva, es el equipo de alta tecnología que posee (pregunta 2, entrevista página 85), por otro lado, en la observación directa se corroboró que la mayoría de empleados son profesionales graduados de la carrera de licenciatura en Fisioterapia y Terapia Ocupacional, grado universitario que concuerda de la misma forma con los propietarios de las otras clínicas consultadas (pregunta 2, página 54). En cuanto a los colaboradores, ente clave en el éxito del logro de las metas, se debe tener en cuenta que estos deben tener objetivos personales alineados a la organización (pregunta 5, página 42), satisfacción por el trabajo realizado (pregunta 7, página 44), concordancia entre las

actividades que realiza y los objetivos de la empresa (pregunta 8, página 45), prestaciones laborales que son consideradas como buenas en el caso de Ananda (pregunta 12, página 49) Por otro lado un aspecto imprescindible en la gestión del recurso humano, es brindarle un buen clima organizacional, Ananda posee elementos de este como: un ambiente laborar agradable (pregunta 13, página 50), presenta una cultura organizacional segmentada en sus opiniones (pregunta 15, página 52), a pesar de que el horario no es el más el adecuado para equilibrar la vida personal y del trabajo (pregunta 14, página 51).

Como fortaleza determinante para el crecimiento, Ananda posee los siguientes, liderazgo (pregunta 6, página 43), y adaptación a los cambios para ser más competitiva en el mercado (pregunta 11, página 48),

En otro punto del análisis interno, tenemos los datos recopilados de las microempresas, entre ellos acotamos como positivos: Excelente nivel de satisfacción a los clientes (pregunta 23, página 75), por dos factores importantes como son la relación calidad/ precio (pregunta 24, página 76), y atención a todos los grupos etarios (pregunta 22, página 74).

Aspectos del análisis interno, son las que corresponden al tema gerencial. No todas las microempresas desde su inicio han elaborado algún tipo de plan (pregunta 10, página 62), sin embargo están conscientes de que poseer un Plan Estratégico conducirá al éxito de la misma (pregunta 11, página 63), algunas si realizan un tipo de plan, entre ellos la mayoría Plan Tácticos, limitadas un Plan de negocios y Plan estratégico (pregunta 12 y 13, página 64 y 65), siendo estos elaborados predominantemente por la variable ventas (pregunta 14, página 66), como indicador de crecimiento, a pesar de todo, los propietarios han realizado acciones como alianzas estratégicas, mercadeo virtual y reducción de costos (pregunta 20, página 72).

En cuanto a las debilidades, la principal es de mercadeo y falta de organización interna (pregunta 17, página 69), también una muestra de debilidad es no contar con asistencia técnica y económica de instituciones públicas o privadas, ni acceso a crédito (pregunta 28, 29, 30 y 31, página 79 a 82).

#### 4. Análisis Externo

La investigación contribuyó a establecer como información pertinente al entorno externo, es decir las oportunidades y amenazas que muestra el mercado; en el caso de Ananda, la oportunidad que se visualiza es especializarse en Fisioterapia Deportiva (pregunta 4, de la entrevista, página 86), ampliar la línea de productos y fortalecer la credibilidad ante el fabricante alemán BSN, alianzas estratégicas dentro del nicho de mercado objetivo (pregunta 9 de la entrevista, página 87), un oportunidad inherente para Ananda y las clínicas investigadas son los medios de comunicación, como las redes sociales a través de los cuales pueden desarrollar campañas de mercadeo (pregunta 3 de la entrevista, página 86) y (pregunta 26, página 78).

La investigación demostró que las amenazas identificadas para Ananda son las fluctuaciones de las compras de gobierno, las clínicas que ofrecen servicios similares, no poseer el grado de importador directo de los productos de BSN, y competir con productos similares de menor calidad y precio (Pregunta 7 de la entrevista, página 86).

Las oportunidades que muestra el entorno para las clínicas consultadas se relaciona a que ellas visualizan competir en servicio, calidad y precio, pero muy poco en la diferenciación como valor agregado (pregunta, 16 página 68), el mercado ofrece una amplia gama de clientes de diversos grupos etarios (pregunta 22, página 74). Además se observa que pueden crecer en la diversificación de que sus actividades y expandir con nuevas sucursales que traerá crecimiento en las ventas (pregunta 19, página 71) Continuando con el análisis externo las clínicas visualizan como amenazas latentes: en primer lugar la economía del país, entendida esta como el poco poder adquisitivo de los pacientes para pagar el servicio de rehabilitación, seguido de los competidores (pregunta 18, página 70), sin embargo no ha sido obstáculo para percibir una alza en las ventas de los últimos 3 meses (pregunta 25, página 77).



### 5. Análisis FODA de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda

La siguiente tabla recoge de manera sintetizada las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas durante la investigación de campo realizada.

Tabla No 50

#### ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Reconocimiento como centro de fisioterapia deportiva con tecnología de punta para mejores tratamientos	Expansión en el rubro de Fisioterapia Deportiva
Buenas y sanas alianzas estratégicas con empresas y clubes deportivos	Ampliar la base de clientes y puntos de venta para Leukotape
Distribuidor exclusivo de marca Leukotape	Ampliar portafolio de productos de la marca BSN para rehabilitación deportiva
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de estructura organizativa que facilite el funcionamiento de la clínica	Que los pacientes atletas no estén informados sobre la necesidad del servicio de fisioterapia deportiva
Falta de Recurso humano para dar cobertura a todas las actividades internas y externas de la clínica	Dependencia de las compras de Gobierno
Falta de planes de mercadeo para publicitar los servicios	Competencia con clínicas de fisioterapia y ortopedia con tecnología similar.

*Fuente: Elaborado por grupo investigador*

## 6. Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

A partir de la matriz FODA, y de la investigación realizada, la búsqueda de las estrategias que contribuyan y faciliten el crecimiento de las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional

Tabla No 51

Análisis CAME	
CORREGIR	AFRONTAR
Diseñar una estructura organizativa acorde a las actividades de expansión	Mejora de procesos de servicio y atención al cliente
Contratación de personal para atención de actividades claves	Establecer planes de capacitación y actualización periódica en el área de Fisioterapia
Búsqueda de especialista o asesoría para el equipo de desarrollo de producto	Diseñar una campaña de mercadeo para atención a mercado objetivo
MANTENER	EXPLOTAR
Aprovechar la buena imagen que se ha creado en el medio para lograr un crecimiento en este nicho de mercado	Acciones de mercadeo en medios de comunicación para dar a conocer los servicios y productos.
Promover acciones para acercarse a clubes deportivos importantes en el país, y maximizar alianzas con empresas aseguradoras	Ampliar la base de clientes en el área privada como clínicas, farmacias, ong's, etc.
Acciones comerciales para mejorar el posicionamiento de Leukotape en el rubro de Fisioterapia Deportiva	Fortalecer acciones de diferenciación como calidad, exclusividad, instalaciones y tecnología.

*Fuente: Elaborado por grupo investigador*

## 7. Diagnóstico de la situación actual por medio del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El siguiente Cuadro de Mando Integral está basado en la información recabada de la investigación de campo realizada a las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el municipio de San Salvador, además de considerar la información que se recolectó de la entrevista y censo al caso ilustrativo Ananda.

### Perspectiva Financiera

De acuerdo a la investigación uno de los hallazgos que limita el la rentabilidad en las microempresas está relacionada a diferentes causales, entre ellos la poca diversificación que existe en dicho rubro, ya que está limitado a los servicios que cada una de ellas presta. Sin embargo, la generación de la rentabilidad puede estar dada por:

- Procesos que mejoren la productividad

Los microempresarios de este rubro de la medicina al tener una limitada información en el área administrativa, no consideran que la relación entre la prestación de servicios con calidad y costo pueda funcionar para ser eficientes y eficaces al momento de prestar el servicio.

- Venta de servicios y productos

Según la investigación los microempresarios utilizan las redes sociales y el boca a boca para promocionarse, por lo que las acciones de mercadeo pueden ser una mejora a considerar para incrementar las ventas, por otro lado según la pregunta 19 dirigida a los propietarios la diversificación de las actividades puede ser parte fundamental del crecimiento de este en el largo plazo.

### Perspectiva Clientes

Con relación a este apartado, la investigación arrojó los siguientes puntos relevantes, como parte de las necesidades encontradas en el fortalecimiento de las relaciones con los diferentes clientes de las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional.

- De acuerdo a la pregunta 15 y 16 realizada a los propietarios se determinó que mantener la calidad de sus servicios, forma parte de la fidelización de clientes, la

oportunidad de expandirse por medio de alianzas estratégicas, ampliar número de empleados en actividades claves puede generar el objetivo deseado.

- Además, la garantía de una atención personalizada y humana, según la pregunta 23 y 24 del mismo censo, determina que la calidad es la parte fundamental de mantener del proceso que se sigue al momento de atender a los pacientes en la clínica.

En vista de lo anterior se hace necesaria una mejora del proceso de la prestación de servicios mediante la implementación de modelos de gestión de clientes innovadores como puede ser la necesidad que la Licda. Rodríguez comentó en la entrevista sobre el inicio de un proceso que tiene Ananda para la atención del paciente que visita la clínica, el cual pretende dar seguimiento desde que se recibe hasta que es dado de alta del servicio prestado, para ello la creación de una base de datos sería parte de la solución a esta necesidad.

#### Perspectiva de Procesos

La pregunta No 19 del censo a los propietarios revela como un apartado la expansión del mismo con nuevas sucursales, se puede considerar como una limitante la inversión en infraestructura nueva, por ello se hace necesario la mejora a las instalaciones actuales y aprovechar la capacidad instalada y el recurso tecnológico que poseen; la entrevista a la propietaria en la pregunta no 2 destaca la necesidad de crear protocolos para el uso de adecuado del equipo tecnológico que recién adquieren, por otro lado también la falta de organización expresada en la pregunta 17 como principal debilidad hace que establecer un control eficiente sobre los procesos internos sea limitado y no esté acorde a las actividades de crecimiento que las microempresas esperan.

#### Perspectiva de Aprendizaje/Personas

La pregunta no 12 dirigida a los empleados del caso estudio califican las prestaciones actuales de la empresa como buenas, por otro lado la pregunta no 9 identifica que los incentivos y prestaciones son relevante para el fortalecimiento de la gestión del talento humano con lo que puedan buscar su desarrollo, motivación y adhesión a los fines que persiguen las clínicas.

## 8. Identificación de las principales necesidades

- Generación de un plan operativo como fase inicial que permita a la organización el establecimiento de metas y objetivos para el control del negocio, y posterior crear un plan estratégico para el crecimiento en el largo plazo.
- Establecimiento de metas y objetivos para dar seguimiento a un crecimiento económico futuro.
- Capacitación sobre temas administrativos, ya que, al ser profesional graduado de la rama de medicina, posee poco conocimiento en dicha área; que ha adquirido de manera autodidacta.
- Desarrollar un Plan Estratégico, para la clínica que cubra las necesidades financieras, administrativas, y procesos.
- Crear un manual de puestos, ya que se percibe que existen vacíos administrativos en el área de personal.
- Por los objetivos de expansión que tienen las microempresas, es necesario la creación de nuevos puestos de trabajo que contribuyan al fortalecimiento interno, entre estos están: un vendedor, personal de aseo y un contador.
- La diversificación por medio del lanzamiento de nuevos servicios para fidelizar a nuevos clientes es un punto vital de la expansión de las microempresas, además de innovar a través de alianzas estratégicas y venta de nuevos productos.
- Capacitar al talento humano en las áreas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional a través de la actualización por medio de talleres, diplomados en nuevas técnicas de atención al paciente.
- Incrementar la venta del producto Leukotape por medio de la creación de canales de ventas, búsqueda nuevos clientes y nichos de mercado en servicios.

## D. ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1. Alcances

Se permitió obtener la información relevante del sector de microempresas, un dato importante de este punto, es la colaboración de las instituciones de gobierno como es el caso del Consejo Superior de Salud Pública, con quienes se estableció contacto desde inicio de la investigación para solicitar uno de los datos claves de este proceso, es decir, conocer cuántas clínicas están inscritas y cumplen con todos los requisitos de ley para el funcionamiento.

A nivel de la investigación, se logró establecer contactos con todos los niveles involucrados como son: Propietarios y Empleados, de manera que se obtuvo información importante para este proceso.

Se ha logrado obtener información de diferentes fuentes como son libros de textos y trabajos de investigación previos de la misma área de investigación.

La información y guía del asesor de grupo asignado por la universidad, fue clave en el proceso investigativo.

### 2. Limitaciones

La recolección de la información por parte de los propietarios de las clínicas fue tardada ya que no se le encontraba en las instalaciones para la entrega del cuestionario.

Se ha tenido dificultades para mantener reuniones regulares con el equipo investigador, lo que ha limitado avanzar rápidamente en el proceso.

## E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- a. Las microempresas del sector de la prestación de servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, no poseen un Plan Estratégico que contribuya al crecimiento de las mismas en el mediano plazo.
- b. Se encontró que las microempresas no poseen filosofía organizacional que definan y posibiliten un buen desempeño de prácticas organizacionales con buena calidad de respuesta a las necesidades de los pacientes.
- c. Las microempresas no poseen procesos de internos que contribuyan a la buena prestación de servicios al cliente por medio de los cuales se facilite la atención y fidelización de estos.
- d. Las microempresas al tener no poseer una rentabilidad que garantice la estabilidad económica es un factor que no contribuye al crecimiento esperado durante su funcionamiento.
- e. Se debe mejorar la gestión del talento humano ya que esto evitaría la rotación del mismo en este rubro, al no tener los incentivos y prestaciones que estén acordes a sus objetivos personales

### 2. Recomendaciones

- a. La elaboración de un Plan Estratégico que facilite la construcción de una filosofía organizacional, objetivos y estrategias que podrán guiar el curso de acción de las microempresas en el mediano plazo.
- b. Crear una filosofía organizacional que defina la misión, visión y valores que se impregnen en todos los empleados, de manera que se cree un sentido de pertenencia a la misma.
- c. Crear un modelo de gestión interna que integre los procesos de atención al cliente de manera personalizada y con calidad, aprovechando la infraestructura y tecnología que se tiene.
- d. Elaborar estrategias que provean rentabilidad por medio de la productividad a través de la venta, distribución de productos y prestación de servicios mediante la implementación de procesos eficientes.
- e. Establecer planes de capacitación y actualización de los empleados, mejorar los incentivos, canal de comunicación para lograr sentido de pertenencia a la microempresa.

## CAPÍTULO III PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO

### A. Importancia

El Plan Estratégico presentado en este documento, es relevante para las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, así como para el caso ilustrativo de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda, ya que este será la guía que podría marcar el horizonte de crecimiento en dicho sector económico; este se ha elaborado para un período de 3 años; que va desde julio 2019 a julio 2021. La aplicación y adaptación del mismo por parte de los responsables de las clínicas, es de vital importancia para conseguir en ese período, los resultados positivos que promuevan la toma de decisiones para corregir de manera estratégica la ruta de desarrollo de las microempresas. La presente propuesta, contiene diversas alternativas que servirán de guía para contribuir al crecimiento de las microempresas dedicadas al rubro de la Fisioterapia y Terapia Ocupacional; en dicha propuesta son presentadas estrategias de crecimiento, estimado de la inversión requerida y un plan de implementación que contiene las actividades y períodos en que se sugieren sean realizadas.

### B. Objetivos del Plan Estratégico

#### ✓ General

Diseñar un Plan Estratégico que contribuya al crecimiento de las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el municipio de San Salvador y del caso ilustrativo Ananda.

#### ✓ Específicos

- ✓ Presentar una propuesta de Filosofía Organizacional para mejorar el clima organizacional de las microempresas en estudio.
- ✓ Crear estrategias e indicadores que contribuyan al crecimiento de las microempresas en el rubro de la Fisioterapia y Terapia Ocupacional, para facilitar su implementación a corto plazo.
- ✓ Elaborar un Plan Operativo que permita llevar a cabo las estrategias sugeridas.



## C. Propuesta de Plan Estratégico

### 1. Resumen Ejecutivo

El desarrollo de actividades generadoras de empleo por parte de las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, tiene relevancia por ser parte del conglomerado de servicios médicos, los cuales contribuyen al desarrollo de nuestro país en términos económicos y bienestar.

El Plan Estratégico elaborado en este trabajo de investigación proporciona una guía esencial en el desarrollo de las actividades comerciales realizadas por las clínicas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, es decir este Plan Estratégico proporciona las bases que contribuirán al crecimiento de este sector en el corto, mediano y largo plazo.

Contempla los aspectos imprescindibles de la gestión empresarial, aplicados al entorno de una microempresa, es decir, contiene la definición de la filosofía organizacional, la cual es la columna sobre la cual se asienta todas las actividades de las microempresas; su visión, misión, valores, estructura organizativa, son por sí misma, son claves y fundamentales para la elaboración de las Estrategias, las cuales marcarán el rumbo a seguir, dichas estrategias son resultado de un profundo examen realizados a empleados y propietarios del sector de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, bajo la lupa de discernir el entorno positivo y negativo que ha marcado el poco crecimiento hasta el momento. Las Estrategias se formulan bajo la visión de modelo innovador del Cuadro de Mando Integral, estableciéndolas bajo las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje, todo con la finalidad de integrar a toda la organización a la consecución de los Objetivos Estratégicos

Para el logro de estas estrategias, se proporciona el Plan Operativo, conteniendo dicho apartado, las actividades, indicadores, responsables y costos para echar a andar cada estrategia, un cronograma guía y un presupuesto base para la realización de las actividades.

Finalmente se proporciona un Plan de Implementación, para que la clínica Ananda proceda a desarrollar las actividades que faciliten la asimilación de la nueva estructura comercial que contribuya al crecimiento exitoso y sostenido de dicha empresa.

## 2. Filosofía Organizacional

Por medio del diagnóstico realizado a la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ananda, se ha podido constatar que, actualmente no cuentan con una Filosofía Organizacional; esto se vuelve un punto crítico para la consecución del crecimiento exitoso, sostenido y competitivo en dicho sector. Se describe en este apartado, cada uno de los elementos que brindarán un apoyo a las microempresas para la puesta en funcionamiento de cada estrategia.

### a. Misión

“Brindar soluciones integrales de rehabilitación en Fisioterapia y Terapia Ocupacional, con estándares de calidad, atención personalizada y humana a los clientes”

### b. Visión

“Ser el máximo referente de rehabilitación en Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el país”

### c. Valores

El Plan Estratégico para el periodo 2019-2021, para las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el municipio de San Salvador, incluye un listado de valores sugeridos para una mejor convivencia y cultura organizativa; estos se presentan en el cuadro siguiente:

Tabla No. 52 Valores esenciales

Valores
Puntualidad: Respeto por el tiempo de los demás, cumpliendo con los plazos establecidos.
Calidad: Trabajar para que los servicios y productos aporten valor a clientes internos y externos, respondiendo a sus requerimientos.
Integridad: Actuar con ética ante clientes internos y externos, de manera consistente en las diversas áreas de la empresa.
Responsabilidad: Responder de manera satisfactoria a todos los requerimientos y exigencias de los clientes y que demande el mercado.
Respeto: Considerar este valor como fundamental en las relaciones con los clientes.

#### d. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos, son los pilares por medio de los cuales se alcanzarán las metas y el crecimiento que desean tener la Clínica Ananda y las microempresas en estudio; Ananda propone lograr su misión y visión, en el sector de la prestación de servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, dichos objetivos se muestran en el cuadro siguiente:

Tabla No. 53 Objetivos Estratégicos

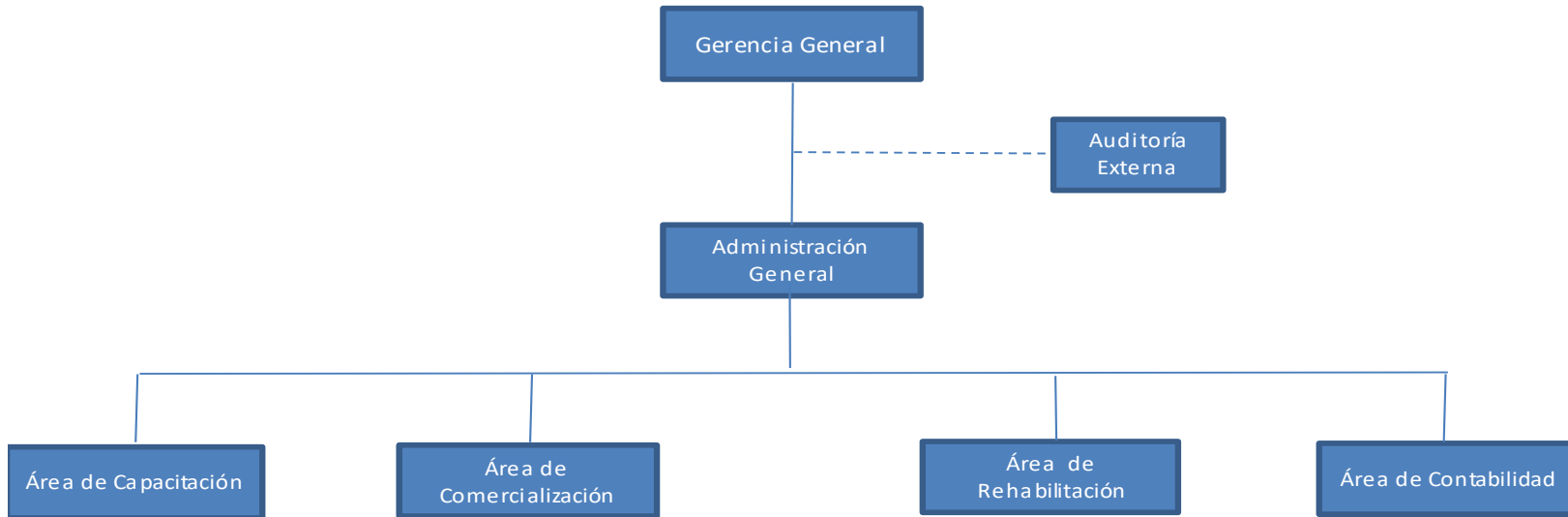
Objetivos Estratégicos
Generar rentabilidad económica, mediante la implementación de procesos eficientes que permitan mejorar la productividad, venta de servicios y productos.
Fortalecer la prestación de los servicios, mediante la implementación de un modelo de gestión basada en la innovación, que garantice una atención personalizada y humana a los clientes.
Mejorar la Gestión Interna, para integrar los diferentes procesos administrativos y asistenciales a través de una infraestructura tecnológica e innovadora.
Fortalecer la gestión del talento humano buscando su desarrollo, motivación y adhesión a los fines organizacionales.

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación.

Cada uno de estos Objetivos Estratégicos, se ha elaborado partiendo de la premisa de ser a expresión de cambio que se desean introducir en Ananda, estos son la definición de los específicos que pretende la clínica, por medio del cumplimiento de su misión. Estos van a establecer su curso a seguir, revelan prioridades, permiten la coordinación y dan pautas para planificar, organizar, motivar, controlar y evaluar con eficiencia. Vinculado a estos, las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Figura No. 8

Estructura Organizativa Clínica Ananda





	Unidad organizativa	—————	Línea de autoridad formal	Fecha: <u>Agosto de 2019</u>
	Unidad organizativa con mando	- - - - -	Línea de auditoría externa	Elaborado por: <u>Grupo investigador</u>

Tabla No. 54 *Descripción general de funciones*

➤ Gerencia General

- Encargada de la dirección de la empresa, encaminarla al logro de sus objetivos, misión y visión.
- Velar por todas las funciones de mercadeo y ventas de la empresa, así como de las actividades administrativas y operativas.
- Responsable de liderar y coordinar las actividades de la Planeación Estratégica.

➤ Administración General

- Encargada de las funciones operativas y administrativas de los diversas áreas, velando por el buen funcionamiento de las actividades de estas.
- Responsable de elaborar los reportes de cada una de las actividades asignadas y de la contratación del personal.
- Trabajar en coordinación con la Gerencia General, en la Planeación Estratégica para la correcta implantación.

➤ Área de Capacitación

- Encargada de elaborar el Programa de Capacitación para el desarrollo y crecimiento del talento humano y para capacitaciones externas relacionadas al vendaje neuromuscular Leukotape.
- Coordinar calendarización de capacitaciones, así como los recursos a utilizar.

➤ Área de Comercialización

- Promover los productos Leukotape y expandir la venta del mismo, así también de nuevos productos, implementado estrategias de mercadeo.
- Gestionar alianzas estratégicas con las empresas donde se pueda promocionar los servicios de fisioterapia.

➤ Área de Rehabilitación

- Encargada de la evaluación, diagnóstico y procedimientos de fisioterapia y terapia ocupacional a aplicar según las necesidades del paciente.
- Responsable de la buena atención de pacientes en los diferentes eventos deportivos programados.

➤ Área de contabilidad

- Registro de las operaciones diarias de la empresa; tanto ingresos como egresos.
- Responsable de la elaboración de los estados financieros y de los libros contables.
- Encargada de la revisión periódica de los libros contables.
- Presentación de documentación legal correspondiente a impuestos de ley.
- Redacción de informes sobre los estados financieros de la empresa.

### 3. Estrategias y Cuadro de Mando Integral

Para la el alcance de los objetivos estratégico planteados, se han determinado las siguientes estrategias, vinculadas con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, tomando en cuenta el análisis FODA y CAME.

Tabla No. 55 Estrategias a implementar por Objetivo Estratégico

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Financiera	Generar rentabilidad económica mediante la implementación de procesos eficientes que permitan mejorar la productividad, venta de servicios y productos.	F1-Aumentar el posicionamiento de la clínica en el mercado meta. F2- Incrementar la venta de Leukotape. F-3 Realizar acciones de mercadeo para dar a conocer los servicios y productos. F-4 Lanzamiento de nuevos productos. F-5 Elaboración de Planes de desarrollo de productos y servicios.
Clientes	Fortalecer la prestación de los servicios, mediante la implementación de un modelo de gestión basada en la innovación, que garantice una atención personalizada y humana a los clientes.	C-1 Fidelización de clientes. C-2 Mejora de procesos de servicio y atención al cliente. C-3 Ampliar número de empleados para actividades claves. C-4 Búsqueda de nuevas alianzas estratégicas.
Procesos	Mejorar la Gestión Interna para integrar los diferentes procesos administrativos y asistenciales a través de una infraestructura tecnológica e innovadora.	P-1 Aprovechar capacidad instalada y recursos tecnológico. P-2 Diseñar una estructura organizativa acorde a las actividades de crecimiento.
Aprendizaje/Personas	Fortalecer la gestión del talento humano buscando su desarrollo, motivación y adhesión a los fines organizacionales.	AP-1 Planes de capacitación, actualización del Recurso Humano. AP-2 Mejora de incentivos del Recurso Humano. AP-3 Establecer canal de comunicación.

#### 4. Plan Operativo (POA)

Para la realización del Plan Operativo, se debe mantener un proceso participativo, en primer lugar; los propietarios de las microempresas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional, animando a dar todo su empeño y compromiso en el desarrollo de las actividades claves, asignación de recursos y seguimiento periódico para obtener el mayor beneficio.

Una vez diseñadas las estrategias y su marco de operación por medio del Cuadro de Mando Integral, este Plan Operativo parte de las acciones claves prioritarias que deberán realizarse en los próximos años, con la intención de que se constaten los compromisos asumidos por encima de las voluntades.

Por esta razón el Plan de Operación, recoge aquellas acciones que contribuirán a maximizar el crecimiento sostenido para las microempresas de Fisioterapia y Terapia Ocupacional del municipio de San Salvador. En definitiva, el POA, contempla un alto componente dinámico entre la estrategia, actividades, indicadores que promoverán acciones que abonarán al logro de los objetivos estratégicos definiendo funciones, costos y periodo de realización, de ahí la importancia que todas las áreas operativas de la empresa se enfoquen en los mismos objetivos para su crecimiento como del personal de estas.

En Ananda, como caso ilustrativo y las microempresas que prestan servicio de Fisioterapia y Terapia Ocupacional deben estar conscientes de la importancia de la consecución paso a paso de cada una de las actividades a realizar.

Además, se contempla por cada estrategia, los diferentes indicadores, responsables y el presupuesto de cada actividad planteada, como también los fondos de donde serán tomados para llevarlos a cabo en el periodo de tiempo sugerido por este Plan Operativo.

Los costos que se plantean en todo el plan operativo ya incluyen IVA.



## Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico: Generar rentabilidad económica, mediante la implementación de procesos eficientes que permitan mejorar la productividad, venta de servicios y productos.

Estrategia: F-1 Aumentar el posicionamiento de la clínica en el mercado meta

Objetivo: Desarrollar un posicionamiento de la clínica en la prestación de servicios de fisioterapia y terapia ocupacional, enfocado específicamente a la fisioterapia deportiva.

Actividades:

1. Promocionarse en eventos con clubes deportivos.
2. Generación de campañas publicitarias en medios digitales.

Indicadores:

1. Número de eventos.
2. Número de publicaciones.

Responsables:

1. Administrador.
2. Equipo de Trabajo, de acuerdo a la necesidad del evento.

Costos

Tabla No. 56 Estrategia de posicionamiento

Actividades	Recursos/Equipo		Costo por evento	No. de actividades	Costo anual
1	Recurso Humano	\$40.00 (Equivalente al salario diario de 3 personas)	\$168.50	30 Eventos	\$5,055.00
	Viáticos	\$21.00 (\$3.50 x comida)			
		\$25.00 Gasolina			
	Muestras de Leukotape	\$62.50 (5 Rollos)			
Insumos	\$20.00				
2	Especialista de Redes Sociales		\$8.00	300 Publicaciones	\$2,400.00
TOTAL					\$7455.00

Los montos asignados para la elaboración de los costos fueron tomados de la planilla de salarios y de los precios brindados por la empresa Ananda, para determinar el salario del especialista en redes sociales se investigó en los perfiles publicados en la bolsa de trabajo Computrabajo (Ver Anexo 1)

### Estrategia: F-2 Incrementar la Venta de Leukotape

Objetivo: Generar incremento en las ventas de la línea de productos con sus presentaciones, y lograr comercializarlos en diferentes canales o segmentos de mercado.

Actividades:

1. Contratar representante de ventas.
2. Crear cartera de clientes externa.
3. Promociones para clientes de clínica.

Indicadores:

4. Número de unidades facturadas.
5. Porcentaje de ventas.

Responsables:

6. Administrador.
7. Asesor de Ventas.

Costos

Tabla No. 57 Estrategia de venta del producto

Actividades	Recursos/Equipo		Costo por unidad facturada	No. de actividades	Costo anual
1	Salario Vendedor	\$ 500.00	\$1.48 es el costo adicional al producto por la contratación del vendedor	8,640 unidades vendidas	\$12,799.80
	Viáticos	\$200.00 Gasolina			
	Comisiones en base a metas	\$300.00			
	Deducciones de ley estimado (ISSS Y AFP)	\$66.65			
TOTAL					\$12,799.80

Tabla No 58. Cálculo de prestaciones (mensual)

<b>Vendedor</b>		<b>AFP</b>	<b>ISSS</b>
Salario	\$ 500.00	\$ 38.75	\$ 2.91
Comisiones	\$ 300.00	\$ 23.25	\$ 1.74
Sub total		\$ 62.00	\$ 4.65
Total prestaciones		\$ 66.65	

Para el cumplimiento de esta estrategia también se anexa la propuesta de un perfil de vendedor.

Tabla No. 59 Propuesta del perfil de vendedor.

Edad: 25 a 35 años

Género: Ambos

Nombre del puesto: Vendedor

Departamento: Comercialización

Nivel Académico: Tercer año universitario en mercadeo o carreras afines.

Experiencia laboral: Dos años de experiencia en ventas.

Habilidades:

- Facilidad de comunicación
- Proactivo y dinámico
- Buena presentación
- Orientado a logro de objetivos
- Optimista
- Cierre de venta
- Habilidad numérica

Funciones: Promover la venta de productos y servicios de la Clínica, a nivel de clientes privados e institucionales, creación de cartera de clientes, generar buenas y nuevas relaciones comerciales.

Salario base: \$500.00

Comisiones: \$300.00 (Pagadas de acuerdo a resultados)

Estrategia: E-3 Realizar acciones de mercadeo para dar a conocer los servicios y productos

ofrecen con la finalidad de capturar nuevos clientes.

Actividades:

1. Elaboración de Brochure, se entregarán a todos los clientes que visitan la clínica, en puntos de venta y en los diferentes eventos que realicen.
2. Campaña de E-mailing, (la finalidad es llegar por medio de publicidad en correos electrónicos a nuevos clientes).

Indicadores:

1. Número de clientes nuevos.
2. Porcentaje de ventas.

Responsables:

Tabla No. 60 Acciones de mercadeo

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Brochure	\$0.30	2,000	\$600.00
2	Empresa de publicidad	\$100.00	4 en el año	\$400.00
TOTAL (Sin IVA)				\$1000.00

Nota: Precio proporcionado por Empresa Ferle Publicidad (Ver Anexo 2)

Estrategia: F-4 Lanzamiento de nuevos productos

Objetivo: Ampliar el portafolio de productos para ofrecer a los diferentes tipos de clientes.

Actividades:

1. Investigación de mercado.
2. Lanzamiento.

Indicadores:

1. Número de clientes nuevos.
2. Porcentaje de ventas.

Responsables:

1. Gerente.
2. Administrador.

Costos

Tabla No. 61 Lanzamiento de nuevos productos

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Consulta de mercado	\$500.00	1	\$500.00
2	Evento de lanzamiento	\$300.00	1	\$300.00
TOTAL				\$800.00

Estrategia: F-5 Elaboración de planes de desarrollo de productos y servicios

Objetivo: Impulsar los productos y servicios a corto plazo para la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Actividades:

1. Mantener la atención hacia factores de innovación en el área de fisioterapia y terapia ocupacional.
2. Adquirir equipo y renovar instalaciones acorde a los nuevos requerimientos a brindar.

Indicadores:

1. Número de clientes nuevos.
2. Número de Tratamientos nuevos.
3. Porcentaje de ventas.

Responsables:

1. Gerente.
2. Administrador.
3. Contabilidad.

Costos

Tabla No. 62 Desarrollo de productos y servicios

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Computadora **	-	1	-
2	Equipo e instalaciones **	-	1	-
TOTAL				\$----

Nota: \*\* La siguiente actividad no genera costo adicional ya que los recursos y costos están considerados dentro de los salarios devengados y serán ejecutadas en el horario laboral del empleado asignado

### Perspectiva: Clientes

Objetivo Estratégico: Fortalecer la prestación de los servicios mediante la implementación de un modelo de gestión basada en la innovación, que garantice una atención personalizada y humana a los clientes.

Estrategia: C-1 Fidelización de clientes

Objetivo: Mantener una base de datos de clientes para desarrollar acciones que fortalezcan las relaciones clientes - clínica.

#### Actividades:

1. Crear base de datos con información completa de clientes.
2. Tarjeta de fidelización.
3. Planes de promoción.

#### Indicadores:

1. Número de contactos.
2. Número de tarjetas de fidelización.
3. Número de promociones.

#### Responsables:

1. Administrador.
2. Secretaria.

#### Costos

Tabla No. 63 Fidelización de clientes

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Computadora/Fichas de clientes/ Horas	\$11.69	4	\$46.76
2	Elaboración de tarjetas	\$0.09	7500	\$675.00 (Sin IVA)
3	Descuentos/Muestras/ Procedimientos	\$20.00	12 Promociones	\$240.00
TOTAL				\$961.76

Nota: Precio proporcionado por Empresa Ferle Publicidad (Ver Anexo 2)

Estrategia: C-2 Mejora de procesos de servicio y atención al cliente

Objetivo: Establecer el proceso de atención efectivo que minimice el tiempo de espera, tiempo de procedimiento y facturación, para brindarle una experiencia agradable al cliente que vista la clínica.

Actividades:

1. Encuesta de satisfacción.
2. Llamadas telefónicas para confirmar citas.
3. Realizar un protocolo para atención al cliente.

Indicadores:

1. Encuestas realizadas.
2. Llamadas efectivas.

Responsables:

1. Administrador.
2. Secretaria.

Costos

Tabla No. 64 Costo de la Mejora de procesos y servicio al cliente

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No de actividades/Unidades	Costo anual
1	Computadora	\$1.46	12 Encuestas (1 X mes)	\$17.52
2	Tiempo/Costo de Llamada (1 minuto)	\$0.06	7200 llamadas anuales (600 x mes)	\$432.00
3	Recurso Humano/Secretaria	\$ 1.45 Hora	288 Horas	\$ 417.60
TOTAL				\$867.12



Estrategia: C-3 Ampliar número de empleados para actividades claves

Objetivo: Contratación de personal para mejora del proceso administrativo y ventas.

Actividades:

1. Contratación de contador.
2. Contratación de asesor de ventas.

Indicadores:

Tabla No. 65 Entrega de informes nuevas contrataciones

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No de actividades/Unidades	Costo anual
1	Salario contador	\$ 400.00	12 meses	\$ 4,800.00
	Deducciones de ley estimado (ISSS Y AFP)	\$33.33	12 meses	\$ 399.96
TOTAL				\$ 5,199.96

Tabla No. 66 Cálculo de prestaciones Contador

	Contador	AFP	ISSS
Salario	\$ 400.00	\$ 31.00	\$ 2.33
	\$ -	\$ -	\$ -
Sub total		\$ 31.00	\$ 2.33
Total prestaciones		\$ 33.33	

Tabla No. 67 Propuesta del perfil de contador

Edad: 25 a 40 años                      Género: Ambos

Nombre del puesto: Contador    Departamento: Contabilidad

Nivel Académico Licenciatura en Contaduría Pública.

Experiencia laboral: Dos años de experiencia en puestos similares (deseable)

Habilidades:

- Trabajo en equipo
- Responsable
- Manejo de Microsoft Office
- Capacidad de análisis
- Honestidad e integridad
- Habilidad numérica

Funciones: Aplicación de técnicas contables y fiscales, elaboración de estados financieros y su respectivo análisis, elaboración de reportes continuos a la gerencia, pago de planillas, control de facturación e inventarios.

Salario: \$400.00 Mensual

Estrategia: C-4 Búsqueda de nuevas alianzas estratégicas

Objetivo: Impulsar los servicios y productos de la empresa para lograr alianzas con instituciones claves del medio deportivo.

Actividades:

1. Contactar empresas para patrocinios.
2. Búsqueda de nuevos deportistas que representan la marca.

Indicadores:

1. Número de Alianzas.
2. Número de eventos.

Responsables:

1. Gerente.
2. Asesor de ventas.

Tabla No. 68 Nuevas alianzas estratégicas

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Evento y seguimiento	\$ 300.00	2 Eventos tipo Cóctel	\$ 600.00
2	Gerencia y Vendedor	-	2	-
TOTAL				\$ 600.00

Perspectiva: Procesos

Objetivo: Mejorar la gestión interna, para integrar los diferentes procesos administrativos y asistenciales a través de una infraestructura tecnológica e innovadora.

*Estrategia P-1 Aprovechar capacidad instalada y recursos tecnológicos*

Objetivo: Mejorar la experiencia que el cliente tiene al visitar la clínica y de esta manera diferenciarse de la competencia.

Actividades:

1. Realizar mejoras en el diseño de la clínica.
2. Remodelación de la recepción.
3. Señalización de los espacios.

Indicadores:

1. Áreas mejoradas.

Responsables:

1. Gerencia.
2. Administrador.

Costos

Tabla No. 69 Capacidad instalada y recursos tecnológicos

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Remodelación**	\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00
TOTAL				\$ 5,000.00

\*\*Nota: El dato de \$5000.00 fue proporcionado por la Gerente de Ananda, sin embargo, no se ha tenido acceso a ver dicho presupuesto.

Estrategia P-2 Diseñar una estructura organizativa acorde a las actividades de crecimiento.

Objetivo: Ordenar los procesos administrativos, servicios clínicos y de comercialización para definir responsabilidades.

Actividades:

1. Actualización de organigrama.

Indicadores:

1. Organigrama actualizado

Responsables:

1. Gerente.
2. Administrador.

Costos

Tabla No. 70 Estructura organizativa

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Horas hombre**		3	\$ -
TOTAL				\$ -

Nota: \*\* La siguiente actividad no genera costo adicional ya que los recursos y costos están considerados dentro de los salarios devengados y serán ejecutadas en el horario laboral del empleado asignado.

Perspectiva: Aprendizaje Personas.

Objetivo: Fortalecer la gestión del talento humano buscando su desarrollo, motivación y adhesión a los fines organizacionales.

Estrategia AP-1 Planes de capacitación, actualización del Recurso Humano

Objetivo: Desarrollar y mejorar las competencias del personal para un mejor servicio.

Actividades:

1. Taller de capacitación de servicio al cliente.
2. Taller de capacitación de uso y manejo de equipo tecnológico.
3. Actualización en el área de fisioterapia.

Indicadores:

1. Número de talleres.

Responsables:

1. Todos.

Costos

Tabla No. 71 Planes de capacitación

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de Actividades/Unidades	Costo anual
1	Taller	\$50.00	4	\$200.00
2	Todo el personal de Fisioterapia	-	4	-
TOTAL				\$200.00

## Estrategia AP-2 Mejora de incentivos del Recurso Humano

Objetivo: Fortalecer la relación patrono - trabajador y mejorar el compromiso del colaborador con la empresa alineando los objetivos de la empresa con los del colaborador.

Actividades:

1. Revisión de estructura salarial para crear plan de incentivos.

Indicadores:

1. Número de clientes atendidos por fisioterapeuta.

Responsables:

1. Administrador.
2. Contador.

Costos

Tabla No. 72 Mejora de incentivos al personal

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Incentivos/Certificado de regalo	20	\$25.00	\$500.00
TOTAL				\$500.00

### Estrategia AP-3 Establecer canal de comunicación

Objetivo: Mejorar la comunicación interna para alinear la estrategia de la empresa, dar a conocer los planes de crecimiento, y objetivos estratégicos en el corto y mediano plazo.

Actividades:

1. Mantener reuniones informativas con el personal.
2. Atender las sugerencias del colaborador.

Indicadores:

1. Reuniones realizadas.
2. Ambiente laboral agradable
3. Ejecución de los objetivos.

Responsables:

1. Gerencia.
2. Administrador.

Costos

Tabla No. 73 Canal de comunicación

Actividades	Recursos/Equipo	Costo por evento	No. de actividades/Unidades	Costo anual
1	Equipo de oficina/	\$10.00	12	\$120.00
TOTAL				\$120.00



Tabla No. 74 Plan Operativo

Plan Operativo para desarrollo del Plan Estratégico						
Perspectiva Financiera						
Objetivo Estratégico: Generar rentabilidad económica mediante la implementación de procesos eficientes que permitan mejorar la productividad, venta de servicios y productos.						
Estrategia	Actividades	Recursos	Indicador	Período de medición	Meta	Responsable
F-1 Aumentar el posicionamiento de la clínica en el mercado meta	1. Promocionarse en eventos con clubes deportivos	Humano, Equipo e insumos	No Eventos	Mensual	30	Administrador y Equipo de Fisioterapeutas
	2. Generación de campañas publicitarias en medios digitales	Especialista en Redes Sociales	No de Publicaciones	Mensual	300	Gerencial Especialista en Redes
F2. Incrementar la venta de Leukotape	1. Contratar Representante de Ventas	Salario, Viáticos, Comisiones, Cartera de Clientes	No de Unidades	Mensual	8,640	Administrador
	2. Crear Cartera de clientes externa		Porcentaje de Ventas	Mensual		Asesor de Ventas
	3. Promociones para clientes de clínica					
F-3 Realizar acciones de mercadeo para dar a conocer los servicios y productos	1. Elaboración de Brochure el cual se entregará a todos los clientes que visitan la clínica, en puntos de venta y en los diferentes eventos que realicen	Brochure	Número de clientes nuevos	Trimestral	2,000	Administrador
	2. Campaña de E-mailing, (la finalidad es llegar por medio de publicidad en correos electrónicos a nuevos clientes)	Empresa de Publicidad	Porcentaje de ventas			4
F-4 Lanzamiento de nuevos productos	1. Investigación de mercado	Consulta de mercado	Número de clientes nuevos	Anual	1	Gerente
	2. Lanzamiento	Evento de lanzamiento	Porcentaje de ventas			1
F-5 Elaboración de Planes de desarrollo de productos y servicios	1. Mantener la atención hacia factores de innovación del área de fisioterapia	Computadora	Número de clientes nuevos	Anual	1	Gerente
			Numero de Tratamientos nuevos			Administrador
	2. Adquirir equipo y renovar instalaciones acorde a los nuevos requerimientos a brindar.	Equipo e instalaciones	Porcentaje de ventas			Contabilidad
						Total \$ 7,455.00
						\$12,799.80
						\$1,000.00
						\$800.00
						\$0.00

Perspectiva Clientes										
Fortalecer la prestación de los servicios mediante la implementación de un modelo de gestión clínica basada en la innovación, que garantice una atención personalizada y humana a los clientes										
Objetivo Estratégico	Actividades	Recursos	Indicador	Período de medición	Meta	Responsable	Total			
C-1 Fidelización de clientes	1. Crear base de datos con la información completa.	Número de contactos	Computadora/Fichas de clientes/ Horas	Mensual	1	Administrador/Secretaría	\$ 46.76			
	2. Tarjeta de fidelización.	Número de tarjetas de fidelización	Elaboración de tarjetas		7500		\$ 675.00			
	3. Planes de promoción	Número de promociones	Descuentos/Muestras/ Procedimientos		12		\$ 240.00			
C-2 Mejora de procesos de servicio y atención al cliente	1. Encuesta de satisfacción	Encuestas realizadas	Computadora	Mensual	12	Administrador/Secretaría	\$ 17.52			
	2. Llamadas telefónicas para confirmar citas	Llamadas efectivas	Tiempo/Costo de Llamada (1 minuto)		7200		\$ 432.00			
	3. Realizar un protocolo para atención al cliente		Recurso Humano		1		\$ 417.60			
C-3 Ampliar número de empleados para actividades claves	1. Contratación de Contador	Entrega de informes de administrativos	Salario Contador	Anual	1	Gerencia/Administrador	\$ 4,800.00			
	2. Contratación de Asesor de ventas	Cumplimiento de ventas	Prestaciones de Contrataciones		1		\$ 399.96			
C-4 Búsqueda de nuevas alianzas estratégicas	1. Contactar empresas para patrocinios	Número de alianzas.	Evento y seguimiento	Semestral	2	Gerente/Asesor de Ventas	\$ 600.00			
	2. Búsqueda de nuevos deportistas que representen la marca	Número de eventos								
Perspectiva Procesos										
Mejorar la Gestión Interna para integrar los diferentes procesos administrativos y asistenciales a través de una infraestructura tecnológica e innovadora.										
P-1 Aprovechar capacidad instalada y recursos tecnológico	1. Realizar mejoras en el diseño de la clínica.	Remodelación	Áreas mejoradas	Anual	1	Gerente/Administrador	\$ 5,000.00			
	2. Remodelación de la recepción.									
	3. Señalización de los espacios									
P-2 Diseñar una estructura organizativa acorde a las actividades de crecimiento	1. Manual de funciones y operaciones.	Horas hombre	Número de Manuales	Anual	3	Gerente/Administrador	\$ -			
	2. Actualización de organigrama propuesto									
Perspectiva Aprendizaje Personas.										
Fortalecer la gestión del talento humano buscando su desarrollo, motivación y adhesión a los fines organizacionales.										
AP-1 Planes de capacitación, actualización del Recurso Humano	1. Taller de capacitación para servicio al cliente.	Taller	Numero de talleres	Trimestral	4	Todos	\$ 200.00			
	2. Taller de capacitación de uso y manejo de equipo tecnológico									
	3. Actualización el área de fisioterapia									
AP-2 Mejora de incentivos del Recurso Humano	1. Revisión de estructura salarial para crear plan de incentivos	Incentivos/Certificado de regalo	Número de clientes atendidos por fisioterapeuta	Mensual	12	Administrador/Contador	\$ 500.00			
	2. Mantener reuniones informativas con el personal	Equipo de oficina/	Reuniones realizadas		12		\$ 120.00			
AP-3 Establecer canal de comunicación	2. Atender las sugerencias del colaborador			Mensual		Administrador				

Tabla No. 75 Cronograma del Plan Operativo

## 5. Cronograma de POA

Cronograma para el desarrollo del Plan Operativo																															
Estrategia	Periodos estimados por cada actividad																											Responsable			
	AÑO	2020												2021												2022					
	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		3		
F-1 Aumentar el posicionamiento de la clínica en el mercado meta																														Gerente/Administrador	
F-2 Incrementar la venta de Leukotape																															Administrador/Ventas
F-3 Realizar acciones de mercadeo para dar a conocer los servicios y productos																															Administrador/Ventas
F-4 Lanzamiento de nuevos productos																															Gerente/Administrador
F-5 Elaboración de Planes de desarrollo de productos y servicios																															Gerente/Administrador/Contador
C-1 Fidelización de clientes																															Administrador/Secretaria
C-2 Mejora de procesos de servicio y atención al cliente																															Administrador/Secretaria
C-3 Ampliar número de empleados para actividades claves																															Gerente/Administrador
C-4 Búsqueda de nuevas alianzas estratégicas																															Gerente/Asesor de Ventas
P-1 Aprovechar capacidad instalada y recursos tecnológico																															Gerente/Administrador
P-2 Diseñar una estructura organizativa acorde a las actividades de crecimiento																															Gerente/Administrador
AP-1 Planes de capacitación , actualización del Recurso Humano																															Todos
AP-2 Mejora de incentivos del Recurso Humano																															Administrador/Contador
AP-3 Establecer canal de comunicación																															Todos

Tabla No. 76 Presupuesto para el Plan Operativo

## 6. Presupuesto de POA

Presupuesto para el desarrollo del Plan Operativo de acuerdo a las Perspectivas de Cuadro de Mando Integral		
Perspectiva	Fuente de Recurso	Total
Financiera	Recursos Propios	\$ 22,719.00
Clientes	Recursos Propios	\$ 7,628.84
Proceso	Recursos Propios/Financiamiento	\$ 5,000.00
Aprendizaje/Personas	Recursos Propios	\$ 820.00
Subtotal		\$ 36,167.84
Imprevistos 10%		\$ 3,616.78
<b>Total estimado</b>		<b>\$ 39,784.62</b>

## D. Plan de Implementación

Este plan comprende la guía de actividades y los recursos necesarios y cronograma de actividades para la ejecución de la propuesta del Plan Estratégico, a presentar al Gerente General de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda, el cual se elaboró con el objetivo de contribuir al crecimiento de las microempresas dedicadas a este rubro.

### 1. Presentación propuesta Ananda

Para la puesta en marcha de la propuesta, se requieren recursos humanos, técnicos y financieros y para dar inicio, es necesario que el equipo investigador realice una exposición de la propuesta al Gerente y Administrador, para dar a conocer su importancia y necesidad, que se tiene en este momento de implementarla y los beneficios que pueden obtenerse al llevarse a cabo. Para desarrollar dicha exposición, se requerirá recursos como computadora, proyector y otros, los cuales serán asumidos por el equipo investigador.

La presentación formal de la propuesta a los empleados de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda; será desarrollada por el Gerente y Administrador de esta y los recursos financieros corresponde asumirlos por dicha microempresa.

### 2. Aprobación de propuesta

La aprobación de la propuesta le compete al Gerente General y el Administrador de la Clínica Ananda; debiendo para ello considerar los recursos necesarios proyectados, crecimiento esperado y haciendo evaluación de factibilidad del Plan Estratégico.

### 3. Capacitación

Por parte de la microempresa Ananda, corresponde desarrollar la capacitación a los empleados sobre lo que se pretende implementar, especificarles su participación dentro del Plan Estratégico, y hacerles conciencia y motivarles a su participación activa. Se deben dar a conocer los pormenores de las actividades a desarrollar, recursos, tiempo en que se pretenden desarrollar, metodología a utilizar, filosofía; de manera que puedan percibir y le den la importancia necesaria.

#### 4. Implementación de estrategias

En lo que respecta a la implementación del Plan Estratégico, recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para llevarlo a cabo; así como el desarrollo de todas las actividades para cada una de las estrategias corresponde ser desarrolladas por la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda.

#### 5. Seguimiento y evaluación

Se sugiere, además, realizar por parte de la microempresa Ananda, un seguimiento, evaluación y control trimestral de los resultados obtenidos conforme se desarrolle el Plan Estratégico. El control de las actividades de la propuesta deberá realizarse de manera simultánea con las evaluaciones del plan, esto podría implicar corregir las desviaciones encontradas y hacer reajustes por medio de medidas que serán determinadas por la gerencia.

Se sugiere que la propuesta del Plan Estratégico, sea implementada de la siguiente forma:

Tabla No. 77 Propuesta del Plan de Implementación.

Propuesta para desarrollar la implementación del Plan Estratégico Clínica Ananda							Recursos	Costo	Responsable
Actividades	Tiempo Año / mes	2020							
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio		
Presentación de propuesta							Humano, computadora, proyector, instalaciones, refrigerio	\$25.00	Equipo investigador
Aprobación de propuesta							Humano (1 día de salario de ambas personas), computadora	\$140.00	Gerente y administrador
Presentación de la propuesta a todo el personal							Horas hombre, computadora, proyector, instalaciones, refrigerio	\$350.00	Gerente, administrador y empleados
Capacitación del personal (2 capacitaciones)							Horas hombre, computadora, proyector, instalaciones, refrigerio	\$700.00	Gerente, administrador y empleados
Implementación de estrategias							Horas hombre, remodelación, computadora, talleres, incentivos; instalaciones, refrigerios, equipo de oficina, especialista en redes sociales, salario personal nuevo, brochure, consulta de mercado, encuestas, promociones, alianzas estratégicas, llamadas y eventos.	\$8,000.00	Gerente, administrador y empleados
Seguimiento y evaluación							Humano (10 días de salario de ambas personas), computadora	\$1,400.00	Gerente y administrador
<b>Total</b>								<b>\$10,615.00</b>	

#### 6. Total de Plan de Estratégico Propuesto

Tabla No 78 Inversión total del Plan Estratégico

Presupuesto Plan Operativo		\$	38,054.00
Presupuesto para el desarrollo del Plan de Implementación		\$	10,615.00
<b>Total de Plan Operativo + Plan de Implementación</b>		<b>\$</b>	<b>49,669.00</b>

## E. BIBLIOGRAFÍA

- LIBROS

- Bernal, César A. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 3a Edición. Colombia: Pearson Educación.
- Cuervo García, Álvaro. Introducción a la Administración de Empresas. España, Civitas Ediciones (1999). Pág. 222
- Dess y Lumpkin (2003): *Dirección estratégica*. Edición Mc Graw Hill.
- Gallego Izquierdo, T. Bases Teóricas y Fundamentos de la Fisioterapia. Editorial Médica Panamericana (2007). Pág. 1
- Hernández Sampieri, Roberto (1991). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. México: McGraw Hill.p77.
- Kaplan, R. Norton, D. (2008). THE EXECUTION PREMIUM, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona, España: Ediciones Deusto (2008). Pág.15
- Martínez Pedrós Daniel y Millas Gutiérrez Artemio, La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral ed. 2005, pág. 6.
- Salinas Pedro. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA. (2010). Mérida, Venezuela. p.7
- Thompson Jr. Arthur A. . Administración Estratégica Teoría y Casos, ed. 2007, pág. 3.

- ARTÍCULOS

- Comité Coordinador del Libro Blanco de la Microempresa. Libro Blanco de la Microempresa. El Salvador.1996. Pág. V.
- DINAMICA DE LAS MYPES EN EL SALVADOR: Bases para la toma de decisiones. Encuesta de Seguimiento Sectorial 2004 CONAMYPE marzo 2005 Pag.10

- Programa de Gobierno, El Salvador Adelante, Compromiso 12, Eje Estratégico 2, página 34
  
- LEYES
  - Constitución de la República de El Salvador (1983). Órgano Legislativo (Asamblea Constituyente). San Salvador. Decreto Constituyente N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial. N° 234, Tomo N° 281, del 16 de diciembre de 1983.
  - Ley del Impuesto sobre la Renta. No. 242, tomo 313 (1991). Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentoslegislativos/ley-de-impuesto-sobre-la-renta>
  - Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA). No. 143, tomo 316 (1992). Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indicelegislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-impuesto-a-la-transferencia-debienes-muebles-y-la-prestacion-de-servicios-iva>
  - Ley del Consejo Superior de Salud y de las Juntas de Vigilancia de las Profesiones de Salud (1958). Órgano Legislativo. San Salvador. Decreto N° 2699, del 28 de agosto de 1958, publicado en el Diario Oficial N° 168, Tomo N° 180, del 10 de septiembre de 1958.
  - Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para Micro y Pequeña Empresa (2014). Órgano Legislativo. San Salvador. Decreto N° 667, mayo 2014, publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403, del 20 de mayo de 2014.
  - Ley del Seguro Social. Órgano Legislativo Decreto No 1263, Dic 1953, publicado en el Diario Oficial No. 226, tomo 161 del 11 de diciembre de 1953.
  - Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (ASAP). Órgano Legislativo Decreto No 927, Dic 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, tomo 333 del 23 de diciembre de 1996.
  - Código Tributario. Órgano Legislativo Decreto No 230, Dic 2000, publicado en el Diario Oficial No. 241, tomo 349 del 22 de diciembre de 2000.
  - Código de Trabajo. Órgano Legislativo Decreto No 15, junio 1972, publicado en el Diario Oficial No. 142, tomo 236 del 31 de Julio de 1972.

- Código de Salud (1988). *Órgano Legislativo*. San Salvador. Decreto Legislativo N° 955, del 28 de abril de 1988, publicado en el Diario Oficial. N° 86, Tomo N° 299, del 5 de noviembre de 1988.
  
- PÁGINAS WEB
  - Andrea. P. (2014) Historia de la Fisioterapia. Recuperado de: <http://historiadelaFisioterapiaenelmundo.blogspot.com/2014/10/historia-de-la-fisioterapia-en-america.html>
  - Businessball. (2017). Swot Analysis. England. Businessball Ltd. Recuperado de: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis-19/>
  - Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), revisión el 14 de Julio de 2018, de <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/emprendimiento>
  - Diccionario de sinónimos y antónimos - WordReference.com. (2016). Wordreference.com. Revisión 18 Mayo 2016, de <http://www.wordreference.com/sinonimos/>
  - Humphrey Albert S. (2005), SWOT Analysis for Management Consulting. SRI Alumni Newsletter (SRI International), Recuperado de: <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/>
  - "Objetivos estratégicos". En: Significados.com. Disponible en: <https://www.significados.com/objetivos-estrategicos/> Consultado: 9 de diciembre de 2018, 04:55 pm.
  - Riquelme Leiva, Matías (2017, abril). Infografía FODA. Santiago, Chile. Recuperado de: <http://www.analisisfoda.com/infografia-foda/>
  - Trenza, Ana. (2018). Plan Estratégico para una ¿Qué es y cómo se hace? Recuperado de: <https://anatreza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/#2-caracteristicas-de-un-plan-estrategico>



## ANEXOS

## Anexo 1 Oferta de Especialista en redes Computrabajo

1/2/2019

<https://www.sv.computrabajo.com/ofertas-de-trabajo/Detail/Print.aspx?oi=88DA7822EEE9F9BB81373E888DCF3405>



### Administradora de redes sociales y recepcionista

#### INTEGRAL WORKERS

Somos una agencia Integral de Recursos Humanos integrada por especialistas en materia de reclutamiento y selección de personal, cuestiones fiscales, laborales y marketing.

- Empresa del sector RRHH / Personal, localizada en San Salvador, De 11 a 50 trabajadores

#### Detalle de la oferta

Publicada: 28/12/2018

- Salario: \$ 250,00
- Localización: San Salvador
- Jornada: Tiempo Completo
- Tipo de contrato: Contrato por tiempo indefinido

#### Descripción

- Empresa de prestigio del sector de Importación y venta de vehículos, requiere contratar personal para el área de atención al cliente con conocimiento y experiencia en diseño de artes gráficas, afiches, publicaciones gráficas y de vídeo, manejo de redes sociales. Adicional con conocimiento en ventas, con las siguientes características:

- Edad: entre 24 a 30 años
- Género: femenino
- Grado académico: nivel de 2o año de carreras universitarias como: diseño gráfico, mercadeo, comunicaciones, entre otras.
- Conocimientos y manejo de áreas como: programas de diseño gráfico, paquetes de Office, publicidad. (Indispensable)
- Experiencia: en áreas de atención al cliente, puestos administrativos de oficina en recepción o como secretaria, envío y recepción de documentación administrativas, atención al público de manera presencial y telefónica. Adicional es importante experiencia enfocada en área comercial. En ventas directas de productos tangibles o servicios. Mínimo de un (1) año.
- Habilidades: extraversión, amabilidad, simpatía, excelentes relaciones interpersonales, persuasión, negociación, manejo de objeciones y cierres de venta.
- Excelente imagen y presentación.

#### Se ofrece:

- Horario de 9:00 a.m. a 3:00 p.m. (con descansos de almuerzo y break)
- Salario base: \$250.00
- Comisión
- Prestaciones de ley
- Fecha de Contratación: 03/01/2019
- Cantidad de Vacantes: 1

#### Requerimientos

- Educación Mínima: Universidad
- Años de experiencia: 2
- Edad: entre 23 y 30 años
- Disponibilidad de Viajar: No
- Disponibilidad de Cambio de Residencia: No

Anexo

2

## Cotización Ananda Tarjetas y Brochure

# **FERLE PUBLICIDAD**



San Salvador, 20 de diciembre del 2018.

Sras  
Ananda  
Presente.

Reciban un cordial saludo deseándoles éxitos en sus labores y agradeciéndoles la oportunidad que me brindan para prestar mis servicios.

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Total (\$)
Brochure de una cara Papel Couche 100	2000	\$0.30	\$600.00
Tarjetas de Fidelización	7500	\$0.09	\$675.00
<b>Total</b>			<b>\$1,275.00</b>

Precio no incluye IVA

### CONDICIONES DE LA OFERTA:

- Validez de la Oferta: 30 días
- Forma de Pago: Anticipo del 50 % contra aceptación de la presente propuesta restante contra entrega del material.
- Forma de entrega: Una vez recibido el anticipo correspondiente y aprobación del arte, 10 días contados a partir de la última comunicación.

Final 55 avenida Norte No.171, colonia Escalon. San Salvador  
Tels. 2359-3195/ 7192-2379. leticiasrevalo853@gmail.com

### Anexo 3 Formato de Censo dirigido a propietarios de microempresas

TEMA: PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO

Objetivo General: Recopilar información sobre Plan Estratégico y su aplicación en las microempresas dedicadas a prestar servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el municipio de San Salvador;

Indicaciones: Completar seleccionando las respuestas que más crea conveniente, la información brindada es de uso exclusivos para fines académicos, totalmente confidencial y anónima, en los casos que aplique favor realice una descripción breve y objetiva.

Nombre del negocio: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

a) Genero \* Marque su selección en la casilla correspondiente

- Femenino
- Masculino

b) Nivel Académico Finalizado \* Marque su selección en la casilla correspondiente

- Educación Básica
- Educación Media
- Educación Universitaria
- Post Grado

c) De acuerdo a los siguientes rangos. Seleccione en el que se encuentra su edad (Años cumplidos) \*  
Marque la casilla que corresponda al rango

- De 18 a 30 años
- De 30 a 55 años
- Más de 55 años

1. Qué lo motivo a iniciar el negocio. Seleccione la opción que mejor corresponda
  - Falta de oportunidades en el sector laboral
  - Poner en prácticas los conocimientos adquiridos en sus estudios
  - Obtener mayores ingresos
  - Ser emprendedor
  
2. De acuerdo al siguiente rango cuántos años tiene la empresa. Selección el rango que mejor corresponda
  - Menos de 5
  - De 5 a 10 años
  - Más de 10 años
  
3. Con cuántos empleados inició el negocio.
  - De 0 a 5 empleados
  - De 5 o más empleados
  
4. Cuántos empleados posee actualmente. \_\_\_\_\_
  
5. Su empresa posee misión
  - Si
  - No
  
6. Su empresa posee visión
  - Si
  - No
  
7. Elaboró un Plan Estratégico cuando inicio la empresa.
  - Si
  - No
  - Porque \_\_\_\_\_
  
8. Considera usted que poseer un Plan Estratégico conduce al éxito de la microempresa
  - Si
  - No
  - Porque \_\_\_\_\_
  
9. Actualmente elabora planes para desarrollar sus actividades del negocio.
  - Si
  - No

10. Qué tipo de planes elabora. Marque la casilla que corresponda.

- Estratégicos
- Tácticos
- Plan de Negocio

11. Con base a qué elabora sus planes. Marque la casilla que corresponda

- Costos
- Ventas
- Competencia
- Mercadeo

12. A mediano plazo cuál es el objetivo principal de su empresa. Marque el que mejor corresponda.

- Satisfacción al cliente
- Aumentar sus ventas
- Calidad en sus servicios
- Expandirse
- Otro \_\_\_\_\_

13. Cuáles considera son los principales valores que practican en su negocio. Marque la casilla correspondiente.

- Respeto mutuo
- Confianza y honestidad
- Responsabilidad y puntualidad
- Otro \_\_\_\_\_

14. Ha realizado un análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas en alguna ocasión.

- Si
- No
- Porque \_\_\_\_\_

15. Cuáles considera son las fortalezas que posee la empresa. Marque el que corresponda a su criterio.

- Servicio
- Calidad
- Precio
- Otro \_\_\_\_\_

16. Cuáles considera son las principales oportunidades que posee su microempresa. Marque la casilla correspondiente

- Servicio
- Calidad
- Precio
- Otro \_\_\_\_\_

17. Cuáles considera son las principales debilidades que posee su microempresa. Marque la casilla correspondiente

- Costos
- Ubicación
- Falta de organización
- Mercadeo
- Otro \_\_\_\_\_

18. Cuáles son las principales amenazas que posee su microempresa. Marque la casilla correspondiente.

- Competidores
- Economía del país
- Falta de planes estratégicos
- Otro \_\_\_\_\_

19. Cómo ve su negocio dentro de cinco años. Marque el o los que corresponda.

- Crecimiento en ventas
- Expansión con nuevas sucursales
- Diversificación de sus actividades
- Otro especifique: \_\_\_\_\_

20. Qué acciones ha ejecutado o está ejecutando para que los resultados que usted desea se vean alcanzados.

- Reducción de costos
- Mercadeo virtual u otros
- Alianzas estratégicas
- Otro especifique: \_\_\_\_\_

21. Cuáles son los productos que ofrecen

- Masajes de fisioterapia
- Insumos para fisioterapia
- Otro \_\_\_\_\_

22. A qué grupo de clientes dirige sus servicios. Seleccione una o más casillas de acuerdo a su criterio

- Niños y adolescentes
- Adultos
- Ancianos
- Todos

23. Cómo considera el nivel de satisfacción de sus clientes. Marque la casilla correspondiente.

- Bueno
- Malo
- Excelente

24.Cuál es la razón principal por lo que los clientes prefieren su producto. Marque el que corresponda.

- Precio
- Calidad
- Otro\_\_\_\_\_

25. Cuál ha sido la tendencia de las ventas en los últimos tres meses. Selecciones la casilla que corresponda.  
Marque la casilla correspondiente.

- Alza
- Baja
- Se ha mantenido

26. Qué medio de comunicación utiliza para promocionar sus productos. Seleccione la casilla que corresponda

- Prensa
- Radio
- Redes sociales
- Volantes
- Boca a Boca
- Todos los anteriores

27. En qué aspectos considera usted que su microempresa supera a la competencia. Marque la casilla que corresponda.

- Calidad
- Precio
- Otro\_\_\_\_\_



28. Está su empresa asociada a alguna institución. Seleccione y describa el nombre de la institución.

- Si
- No

Cuál \_\_\_\_\_

29. De qué institución ha recibido asistencia técnica y económica

- AMPES
- CONAMYPE
- CDMYPE
- Otras: \_\_\_\_\_

30. Ha recibido préstamos de alguna institución financiera. Si su respuesta es no pase a la pregunta 35

- Si
- No

31. De qué institución. Seleccione la casilla que corresponda

- Calpia
- FUNDAMYPE
- CONAMYPE
- Bancos e instituciones financieras
- Cooperativas

32. Cuánto es el ingreso mensual estimado de su negocio. Seleccione la casilla que corresponda.

- De 2000 a 5000
- De 5000 a 8000
- De 8000 a 12,000
- Más de 12,000

*De antemano agradecemos la colaboración y subrayamos que toda la información contenida en esta encuesta es de carácter confidencial, cuyos fines son exclusivamente de carácter académico.*

Anexo 4 Formato de Censo dirigido a Empleados Ananda

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Tema:** PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO DE LAS MICROEMPRESAS QUE PRESTAN SERVICIOS DE FISIOTERAPIA Y TERAPIA OCUPACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO

**Objetivo:** Recopilar información para elaborar un plan estratégico que contribuya al crecimiento de la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda

Indicaciones generales: Marque libremente con una x la respuesta que estime conveniente y déjenos su comentario en los casos que aplique.

Datos generales del encuestado

Edad: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la Clínica de Fisioterapia Ananda?

Si

No

2. ¿Conoce los valores de la Clínica de Fisioterapia Ananda?

Si

No

3. ¿Ha escuchado qué es un plan estratégico?

Si

No

4. ¿Ha observado en el último año un crecimiento en la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda?

Si

No

5. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto ¿Considera que los objetivos de la institución donde labora, tienen relación con sus objetivos personales?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Porque: \_\_\_\_\_

6. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto ¿Percibe que las decisiones que se toman en la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda contribuyen al crecimiento de la misma?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Porque: \_\_\_\_\_

7. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto ¿Siente satisfacción personal por el trabajo que realiza?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Porqué

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Considera que sus actividades están acordes con los objetivos de la institución donde labora?

Si

No

Porqué

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. Si le consultaran sobre algunas mejoras que pudiesen realizarse en la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda; para que tuviese un crecimiento ¿Qué opciones propondría?

Más capacitación al personal

Elaborar nuevos planes de expansión

Mejores incentivos y prestaciones al personal

Otros (Especificar)

Publicidad en diversos medios

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Qué valores considera más esenciales que se promuevan en una organización? (Puede seleccionar más de uno)

Compromiso

Igualdad

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Integridad

Otros (Especifique)

Calidad

---

---

---

11. ¿Considera que la institución donde labora es flexible y sabe adaptarse a los cambios para ser más competitiva en el mercado de servicios de fisioterapia y terapia ocupacional?

Si

No

Porqué

---

---

12. ¿Cómo considera las prestaciones de la empresa donde labora?

Excelentes

Muy Buenas

Buenas

Necesitan mejorar

13. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto. ¿Cómo califica el ambiente laboral en la organización donde trabaja?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Porque

---

---

---

14. ¿Le parece que su horario laboral es el más adecuado para hacer un equilibrio entre su vida personal y el trabajo?

Si

No

Porqué

---

---

---

15. En la escala del 1 al 10; donde el número menor representa un porcentaje más bajo y un número mayor un porcentaje más alto. ¿Percibe en general una buena cultura organización en la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Comentarios o sugerencias

---

---

---

Agradecemos por el tiempo y atención brindada, esperando que esta encuesta contribuya en beneficio de todos los que conforman su empresa; ¡muchas gracias!

## Anexo 5 Lista de Cotejo

### Lista de cotejo para desarrollar observación directa del caso ilustrativo

Nombre del negocio: Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda

Ubicación: Colonia Buenos Aires 4, calle Aurora, No. 241, municipio de San Salvador.

#### Aspectos a evaluar

#### Observaciones

1. Fachada y recepción \_\_\_\_\_
2. Aspecto físico de instalaciones \_\_\_\_\_
3. Poseen rótulo del negocio \_\_\_\_\_
4. Distribución física \_\_\_\_\_
5. Equipo utilizado \_\_\_\_\_
6. Seguridad industrial \_\_\_\_\_
7. Iluminación \_\_\_\_\_
8. Ventilación \_\_\_\_\_
9. Orden e higiene \_\_\_\_\_
10. Empleados \_\_\_\_\_
11. Organización en general \_\_\_\_\_
12. Afluencia de clientes \_\_\_\_\_
13. Atención brindada \_\_\_\_\_
14. Comparación con competencia \_\_\_\_\_
15. Nivel de precios \_\_\_\_\_
16. Calidad productos y servicios \_\_\_\_\_
17. Tecnología y redes sociales \_\_\_\_\_
18. Procesos \_\_\_\_\_

## Anexo 6 Imágenes Ananda

