

**Plan de negocios para un centro médico**

*Business plan for a medical center*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0197>

**Evelyn De La Llana Pérez\***

<https://orcid.org/0000-0002-6152-7696>

[evelynde85@gmail.com](mailto:evelynde85@gmail.com)

**Lesly Johanna Benitez Pincay<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-6206-1253>

[lesly.benitez@formacion.edu.ec](mailto:lesly.benitez@formacion.edu.ec)

**Cesar Andrés Valenzuela Velasco<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-8568-4090>

[cesar.valenzuela@formacion.edu.ec](mailto:cesar.valenzuela@formacion.edu.ec)

**Recibido:** 05/05/2023

**Aceptado:** 25/07/2023

**RESUMEN**

Esta investigación manifiesta como objetivo caracterizar un Centro Médico como estrategia gerencial que permita el diseño posterior de un plan de negocios, dedicado a ofrecer servicios médicos, cuidando de esta manera de la salud de la población, teniendo como finalidad brindar servicios de calidad a través de un entorno acogedor y seguro para la satisfacción de la comunidad. Para ello se planteó abordar a través de una investigación de campo, siendo la muestra 218 clientes de Centros Médicos, la técnica de recolección de datos fue la encuesta y la estadística descriptiva la técnica de análisis de la información. Los resultados evidenciaron que las mujeres (60%) con edades comprendidas entre 40 a 49 años (34%) fueron las más sensibles a utilizar los servicios de salud, manifestando en un 38% que no estaban satisfechas con el servicio recibidos en los Centros Médicos con un 35% de probabilidad de no recomendar el servicio entre sus amigos. Conclusión: características como: buen servicio, espacios físicos adecuados, empleo del marketing digital y la ampliación de especialidades deben ser consideradas al proponer el diseño de un plan de negocios.

**Palabras clave:** Plan de negocios, Servicios médicos, Salud, Satisfacción del usuario

- \* Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)- Ecuador
- \* Autor de correspondencia: [evelynde85@gmail.com](mailto:evelynde85@gmail.com)

## ABSTRACT

This research aims to characterize a Medical Center as a management strategy that allows the subsequent design of a business plan, dedicated to offering medical services, thus taking care of the health of the population, with the purpose of providing quality services through a welcoming and safe environment for the satisfaction of the community. To achieve this, it was proposed to approach it through field research, with the sample being 218 clients of Medical Centers, the data collection technique was the survey and descriptive statistics was the information analysis technique. The results showed that women (60%) aged between 40 and 49 years (34%) were the most sensitive to using health services, stating in 38% that they were not satisfied with the service received in the Medical Centers with a 35% probability of not recommending the service to their friends. Conclusion: characteristics such as: good service, adequate physical spaces, use of digital marketing and the expansion of specialties should be considered when proposing the design of a business plan.

**Keywords:** Business plan, Medical services, Health, User satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

Ecuador, un país en vías de desarrollo donde los servicios de salud ofrecen aquellas prestaciones que brindan asistencia médica, constituyen un sistema dirigido a la atención y restauración de la salud de las personas. De esta manera, los servicios de salud no solo se concentran en el tratamiento de las enfermedades, puesto a que también se enfoca a la prevención de enfermedades difundiendo todo aquello que aporta una ayuda al desarrollo de una vida sustentable.

La gestión de los servicios de salud constituye retos sin precedentes, razón por la que es necesario contar con un plan de negocios encaminado a las actividades cotidianas con el fin de estar instruido a través de lineamientos que sirvan de ayuda para impulsar las actividades que ofrezca la empresa, sin poner en riesgo la sostenibilidad empresarial. Por ello, esta investigación se suscribe a la dirección estratégica, puesto a que guarda relación con las necesidades del ámbito territorial de las empresas, al igual que de las temáticas que destacan no solo en el desarrollo económico dado a que también se enfoca con la responsabilidad, calidad, ética y servicio de las empresas, encaminándola hacia la continua mejora respecto a su nivel empresarial.

La gran cantidad de empresarios no prestan la debida atención a la importancia que tiene el contar con planeaciones antes de comenzar a poner en marcha un negocio, puesto a que es indispensable realizarlos para poder alcanzar el éxito. Generalmente el plan de negocios es una herramienta que sirve para determinar el éxito de quien lo realiza. (Fleitman, 2015).

Hoy en día es necesario contar con las debidas herramientas y métodos que permitan a los dueños de empresas promover iniciativas de inversión para así tener un pronóstico más detallado en la rentabilidad del negocio. Asimismo, con ayuda de estos instrumentos se puede anticipar a todas las posibles contingencias que se presenten.

La planificación y el control son indispensables en negocios de cualquier tipo, debido a que aseguran un excelente desempeño de forma continua en la organización, lo que significa que cualquier intento de controlar o llevar a cabo una ejecución sin planes no es seguro, por lo que no hay forma de que las personas puedan conocer si se están dirigiendo a la dirección correcta, a no ser que primero se haya establecido claramente a donde se quiere llegar.

Es evidente que el sistema de salud del Ecuador se divide en dos sectores, el sector público, y el sector privado. En cuanto a los servicios del sector público, se menciona que está conformado por el Ministerio de inclusión económica y social, también el Ministerio de Salud Pública (MSP), asimismo, lo conforma el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y los servicios de las municipalidades.

El MSP brinda sus servicios de atención de salud a toda la población, mientras que el MIES y municipalidades están conformados por programas y entidades de salud en los que ofrecen atención a la población no asegurada. Por otro lado, con respecto a las instituciones que prestan servicios en el área de seguridad social, se considera que solo cubre a los ciudadanos que se encuentran asalariados afiliados. Por su parte el sector privado comprende de establecimientos con fines de lucro, siendo estos hospitales, consultorios, dispensarios, clínicas y farmacias, y organizaciones no lucrativas con respecto a la sociedad civil y de servicio social.

En Ecuador existen 4.223 establecimientos de salud, donde el 3.458 ofrece servicios ambulatorios y el 765 con internación. Por lo tanto, el 94% de los establecimientos en el sector público (3.269) ofrecen una atención ambulatoria, mientras que el 6% (192) brinda atención con internación. En cuanto al sector privado, presenta un porcentaje del 75% de instituciones correspondientes a la salud bajo internación (573), y el 25% de ellas (189) ofrece atención ambulatoria. (Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador, 2021)

Las enfermedades, accidentes, problemas de salud han estado desde siempre en la población y en efecto, durante todo este tiempo se han implementado diversos lugares con métodos útiles para controlar estos inconvenientes, que si bien afectan primordialmente la salud de las personas. Estos métodos se han convertido en fuentes de ingresos con la implementación de estos establecimientos que ayudan principalmente a prevenir complicaciones en la salud, aunque por varias razones las personas descuidan su salud o tienen restricciones que les impiden acceder al uso de estos servicios, lo que ocasiona una insatisfacción en ellos.

En la mayoría de los casos, las largas colas delante la recepción, las desesperantes esperas en las salas llenas de pacientes, o incluso la mala administración y servicio hacia las personas, son situaciones por las que se presencia perfectamente la falta de planificación y organización en cuanto al sector público, y por ende no van a satisfacer correctamente a los ciudadanos. Es por esa razón que las personas prefieren optar por elegir una atención de salud de manera privada, dado a que sienten que este tipo de atención les garantiza comodidad bajo un ambiente seguro y adecuado para ellos, aunque esto no quiere decir que todos estos tipos de establecimientos siempre van a con una buena organización.

Posorja, una de las cinco parroquias rurales pertenecientes al cantón Guayaquil, pese a que cuenta con pocos establecimientos dedicados a la atención en cuanto a servicios de salud, no están perfectamente adecuados ni cuentan con suficiente personal para brindar una buena atención a los moradores de la parroquia.

Es preocupante conocer la situación de salud en la que se encuentra la población, razón por la que muchas personas poseen enfermedades que necesitan ser tratadas por un profesional especializado que pueda controlar dicha enfermedad, es ahí cuando intervienen los establecimientos de salud, que por muy pocos que sean no cuentan con los especialistas ni las medidas necesarias para hacerlo, sin embargo, es una situación que conlleva a la intención de poder dirigir y reducir la inquietud en la que se encuentra la sociedad.

Un Centro Médico tras no tener mucho tiempo en el mercado destaca por ofrecer servicios de salud de óptima calidad con eficiencia y eficacia, contando con médicos profesionales con una buena experiencia laboral, siendo confiables y oportunos garantizando una adecuada atención humana. De la misma manera, favorece a la población del sector puesto a que cuenta con médicos especializados necesarios para cubrir las necesidades de las personas, dado a que en la parroquia existe carencia de especialidades médicas.

Las especialidades que ofrece un Centro Médico hacia sus clientes son medicina general, pediatría, urología, dermatología y obstetricia, siendo pediatría y urología las primeras especialidades con las que cuenta la parroquia. Además de contar con la atención de otras especialidades como oftalmología, ginecología y traumatología, los cuales laboran una vez al mes bajo previa cita. Asimismo, cabe mencionar que el establecimiento médico cuenta con la tecnología necesaria para tratar al paciente, disponiendo de ecografías y electrocardiogramas.

Es importante destacar que el área de la salud es un punto fundamental debido a que forma parte de la necesidad básica de todas las personas, por ello siempre va a tener demanda continua, por lo que con el crecimiento del Centro Médico se disminuirá la salida de la población a otras ciudades. Un Centro Médico, ubicado en una parroquia de Ecuador, ha tenido un buen desarrollo en cuanto a su crecimiento el cual ha sido paulatino, razón por la que se pretende ejecutar el plan de negocios con el fin de facilitar los diferentes procesos y actividades que se realizarán más adelante en el dispensario, ofreciendo servicios de calidad donde en su desarrollo se toman factores que infieran en su desempeño.

Por ese motivo, se puede mencionar que una de las problemáticas del establecimiento médico es el no contar con un plan de negocios puesto a que no lleva una adecuada organización en la jerarquía dentro de la empresa y es ahí cuando se pone en riesgo el afectar su sostenibilidad a futuro. Otro punto por señalar es la asignación de tareas y delegación de funciones, en vista de que a medida crece el volumen de pacientes y se cuenta con poco personal, se ven obligados a realizar multitareas como el confirmar o agendar citas, realizar el cobro a los pacientes o hasta llevar un control de ellos mismos. Del mismo modo, al no contar con una misión, visión, valores y objetivos y no tener una organización interna adecuada, hace imposible establecer las labores que va a realizar cada profesional o departamento, por lo tanto, es importante analizar las necesidades de un Centro Médico y determinar una estructura estable a base a la situación en la que se encuentra.

En el caso del centro de salud, a pesar de ser un establecimiento de salud pública y contar con equipos, recursos en su organización no ofrece una óptima atención a sus pacientes, puesto a que existen demoras en la atención y una inadecuada relación médico-paciente, además de carecer de médicos especialistas, dado a que solo cuenta con médicos generales y obstetras.

Por otro lado, el establecimiento de salud municipal, tras brindar una atención gratuita y ser un lugar amplio para recibir a sus pacientes, solo ofrece atención en medicina general, obstetricia y odontología. De igual modo, los otros dispensarios médicos que se manejan de manera privada solo ofrecen una especialidad las cuales son fisioterapia, odontología, ginecología, obstetricia y optometría, haciendo que estos servicios que disponen estas entidades no sean suficientes para mejorar las condiciones de salud de la población. El éxito del plan de negocios se fundamenta en elaborar y clasificar ideas que servirán para prevenir errores poco evidentes, puesto a que ayuda a identificar los puntos principales con un enfoque crítico para alcanzar el éxito y así de esta manera medir el potencial de la empresa, dado a que permite conocer y entender de manera efectiva al mercado mediante un análisis en donde competirá el negocio.

Con ello, se puede demostrar en el plan una mayor calidad en el funcionamiento y desempeño de la organización. Para desarrollar un plan de negocios se debe tomar el estudio y segmentación del mercado al cual serán dirigidos los servicios de la empresa, el orientar la dirección de los lineamientos fundamentales de la organización constituyendo la caracterización de procesos que ayuden en la operación de la empresa.

Además, para poder garantizar sostenibilidad y posicionamiento es indispensable establecer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del negocio, analizando el entorno donde se encuentra ubicado.

Independientemente del tamaño del establecimiento, la planeación jugará un papel importante en el cumplimiento de metas y objetivos, para eso aplica el estudio de la planeación en la empresa dirigido a un enfoque con el que se puedan enfrentar cualquier tipo de cambios que puedan existir en el mercado, pues si bien con las estrategias ya establecidas se podrán sobrellevar dichos cambios que en su momento podrían llegar a presentarse.

Por otro lado, se definirá la misión, visión, objetivos y valores del establecimiento, consiguiendo de esa manera tener una identidad propia que permitirá ser originales y poder resaltar ante las demás entidades que de por sí no proporcionan nuevas perspectivas de salud ni logran un desarrollo efectivo en cuanto al reconocimiento de áreas que están descuidados.

Toda empresa debe conocer que es indispensable el proceso de definir a donde se tiene pensado llegar a través del tiempo, es decir, conocer la importancia de contar con la planeación en los negocios, puesto a que de esa manera se llevarán a cabo acciones que permitirán lograr objetivos a largo plazo, así como el análisis y selección de actividades o estrategias para la toma de decisiones con base a la información objetiva, brindando variedad de beneficios siempre y cuando se utilice en el momento requerido.

La salud siempre ha sido prioridad para todas las personas, no por la prevención de enfermedades sino por el control y atención de los problemas de salud para promover y alargar el periodo de vida haciendo que sea más saludable,

y es por ello la necesidad de poder ir adecuando la organización del Centro Médico, pues se espera con el plan de negocios crear un ambiente profesional contribuyendo a la sociedad y a la salud de las personas.

### **Objetivo de la investigación**

Caracterizar un Centro Médico como estrategia gerencial para el diseño de un Plan de Negocios.

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Breve análisis histórico acerca de la planeación estratégica y planes de negocios**

Desde su crecimiento personal el ser humano busca de alguna manera el poder pronosticar las diversas actividades que realizará a futuro, esto incluye desde la toma de decisiones hasta la implementación de un emprendimiento, razón por la que se da la necesidad planear sus ideas llevando una procuración entre lo necesario y lo que no lo es, puesto a que estas actividades suelen ser complejas que en muchos casos confrontan a la misma persona, es por ello que el hombre se ve obligado a planificar.

La planificación desde su origen ha venido marcando como base la idea en que el conocimiento no solo permite conocer, sino que también es capaz de dirigir cualquier actividad puesta a desarrollar, la clave está en saber asimilar qué es lo mejor para la situación presentada y qué no lo es, puesto a que se convierte en un reto en cuanto a la sensatez lógica. Es por ello por lo que existen diferentes tipos de planes de negocios que se adaptan a la situación determinada, desde los planes de negocios para empresas en marcha que va evaluando la unidad del negocio de forma independiente, planes de negocios para inversionistas el cual tiene un enfoque en la funcionalidad e indicadores financieros, hasta planes de negocios para nuevas empresas que permiten identificar y gestionar los objetivos y la viabilidad de la empresa.

De igual manera, el plan de negocio se encuentra plenamente asociado con la planeación estratégica, puesto a que aborda actitudes generales en cuanto a planificar los recursos que posee la empresa de manera eficaz, dirigiendo su centro de atención en la preocupación por el cambio. De no ser así, la gestión y procedimientos a seguir no estarían del todo favorables y, por lo tanto, no existiría forma de organizar y coordinar una efectiva dirección empresarial.

En tiempos remotos se solía hacer énfasis de que la planeación estratégica debía realizarse previniendo condiciones que podían darse en el futuro, orientándose en principios que harán que estas acciones sigan el curso correcto de la actividad a desarrollar, de alguna manera, esta planeación evoluciona hasta el punto de elaborar planes en los cuales es necesario que disponga de objetivos y actividades establecidas, puesto que hacen más rígido el cumplimiento de estas acciones asumiendo un reto capaz de dirigir estos procesos. Para esta ocasión, existen varios autores que han aportado con sus conocimientos que forman parte en la respectiva evolución acerca de la planeación estratégica, comenzando con Alfred Chandler quien en 1962 manifiesta a la estrategia para la determinación de las metas y objetivos de la empresa a largo plazo, estas acciones son necesarias para la asignación de los recursos y para el logro de dichas metas.

Posteriormente, en 1969 se hace presente Kenneth Andrews y Roland Christensen con la aparición del FODA para comprender la situación actual de la empresa tomando como punto principal dar una mejor posición a la situación en la que se encuentra el establecimiento. Seguidamente en el año 1970 se encuentra McKinsey-GE con la matriz de vulnerabilidad, donde se evalúa el posicionamiento del producto o servicio en el mercado para de acuerdo con las condiciones competitivas saber si es conveniente mantenerse en dicho mercado o retirarse del mismo.

Más adelante, en 1980 Michael Porter hace presencia con el surgimiento de la ventaja competitiva, que mediante un análisis minucioso y profundo se puede reconocer en la empresa las actividades que aportan un valor a sus clientes, encontrando de esta manera las ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, en el mismo año se manifiesta la misión, visión y valores que dirigen a la empresa a llevar una organización en sus estrategias y alineación de objetivos. Para el año 1993, el aprendizaje estratégico establecido por Henry Mintzberg pretende ser una guía para clasificar, diseñar y comprender la estructura de la organización donde concibe la implementación de estrategias para la propia experiencia de la empresa.

Principalmente a inicios del siglo XIX se comenzó a hacer uso de la planificación en la literatura científica, el cual estaba dirigido por Taylor y Fayol, tratando de suplantar el empirismo que tenían las empresas por un método en el que se utilice como instrumento de dirección. Es por ello que Taylor diseñó los principios de la administración, de los cuales surgieron la planeación, preparación, control y ejecución. Por otro lado, Fayol elaboró el concepto de saber administrar, dentro de ellos se encontraban el planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar (Díaz, 2017).

Asimismo, es importante conocer que en el desarrollo de un proyecto no solo depende de una buena idea, al contrario, es indispensable demostrar que esa idea de negocio es viable desde el punto de vista administrativo, y es ahí cuando se presenta el plan de negocios debido a que influye en la gestión de todos los aspectos fundamentales en relación con los recursos, propuestas estratégicas, comerciales y operativas. Por ello, a través de su ejecución se obtiene un enfoque en toda la información necesaria para valorar el negocio y de esa forma establecer parámetros generales para proceder a ponerlo en marcha, mostrando la naturaleza del negocio, objetivos y actividades que se tomarán en cuenta para alcanzar su implementación.

Hoy en día la mayoría de los emprendedores viene enfrentando un limitante factor que se presenta en cualquier momento de sus vidas, el cual es el miedo al cambio, pues si bien se tiene temor por evolucionar y esto hace que les impida llevar una sostenibilidad en la empresa, dado a que el modificar o arriesgar experimentando nuevas alternativas podría traer consigo más problemas que soluciones.

El poder poner en marcha un plan de negocios definitivamente no es una tarea sencilla, es necesario que el empresario al tener mucho entusiasmo, optimismo y ganas de trabajar debe disponer de un gran esfuerzo y dedicación para hacerlo. De esta manera logrará reconocer la capacidad que se tiene para el cumplimiento de objetivos en cuanto el manejo de contingencias o situaciones que no han sido previstas.

En cuanto a las empresas dedicadas a brindar servicios de salud, las necesidades de contar con estos establecimientos han estado presentes desde siempre en la sociedad, pues si bien a lo largo del tiempo se han implementado espacios para poder satisfacer a la población. Es por ello por lo que estas empresas se han visto en la necesidad de contar con un plan estratégico, el cual desde su creación aporta con beneficios para replantear objetivos, organizar necesidades y establecer metas, así como para solicitar algún tipo de crédito, inversiones adicionales para ejecutar ampliaciones y proyectos especiales a futuro.

Actualmente, las empresas se ven obligadas a enfrentar nuevos retos, pues si bien cada vez más aparecen nuevas problemáticas que no se conocían desde su etapa inicial. Esto pone en peligro al negocio, debido a que muchas veces por falta de abordaje ante estas situaciones lleva a la empresa al fracaso. Por esta razón, para evitar el peligro de estas complejidades es indispensable identificar las principales variables que de alguna manera encaminarán al éxito en la toma de decisiones, y así mismo estructurar estrategias para seguir permaneciendo en el mercado.

### **Evolución histórica de los servicios de salud**

En la antigüedad, la búsqueda constante del ser humano para la cura de sus enfermedades ha hecho que se evidencie el cómo esa búsqueda ha dado paso al hallazgo de la medicina. Con el tiempo, la salud se convierte en una necesidad básica para el hombre, donde a raíz de eso se empieza con la creación de lugares que brinden servicios en salud.

Estos servicios han permitido que se reconozca el aporte científico tanto nacional como internacionalmente, esto se debe a que ha contribuido en el incremento de conocimientos que se encuentran en el campo de la salud. Teniendo principalmente un enfoque epidemiológico en cuanto a la prevención y control, donde la necesidad de innovación en tecnología ha privilegiado el mejoramiento de la salud, de esta comienza el fortalecimiento de la ciencia y desarrollo institucional.

Los sistemas de salud deben contar con una administración eficiente, dado a que de esta forma se puede desarrollar una visión dirigida a la optimización de sus recursos humanos, para poder encaminar a las empresas hacia un estado de crecimiento.

Si bien anteriormente los médicos carecían de conocimiento administrativo en cuanto a la jerarquía del sistema de salud, destacando una necesidad en la administración de las instituciones que conforman dichos servicios. A través de los esfuerzos encaminados se pueden lograr mecanismos de integración donde se estructuran cambios en los ambientes organizacionales de los establecimientos de salud.

Este impacto se presenta en la sociedad con la aparición de nuevas patologías, teniendo un desarrollo tecnológico, factores políticos, económicos, y mercados que son cada vez más competitivos, manteniendo un desarrollo constante que sea adaptable a diversos cambios, esto tiene como objetivo sobrevivir ante las nuevas situaciones que se están presentando, adoptando nuevas ideas y estrategias.

De acuerdo con la Unión Europea (2020) las organizaciones reconocidas en desarrollar, aplicar e impulsar sus servicios en cuanto a salud son: la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Consejo de Europa, y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Esto se debe a que establecen principios, objetivos y procedimientos que son generales para profundizar su cooperación en la seguridad sanitaria, logrando un máximo nivel de compromiso en la salud y protección en particular con un desarrollo sostenible para su bienestar.

Por su parte, el sector ecuatoriano está creciendo de manera rápida en cuanto a los requerimientos y necesidades de salud destacando por su atención en el sistema privado que comprende de establecimientos con fines de lucro, el sector público, dirigido por el Ministerio de Salud Pública, y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, que representa a la población en cuanto a la fuerza laboral. Ecuador se ha convertido en uno de los países con tres centros médicos de más prestigio, siendo estos el Hospital Alcívar con más trayectoria en el país fundado en 1937, el Hospital Metropolitano ubicado en la capital de Quito fundado en 1985, y el Hospital Grupo Hospitalario Kennedy, fundada en 1978 con una alta especialidad en tecnologías y servicios digitales médicos integrados.

Las entidades médicas son lugares rurales de salud, de las cuales prestan sus servicios en cuanto a prevención, primeros auxilios y otras actividades que tienen participación con la comunidad. Cada uno de los establecimientos atiende sin interrupciones las ocho horas diarias.

Los indicadores básicos de la salud que se han obtenido en base a estudios están permitiendo la comparación y análisis de los avances que en la salud se han dado, lo que favorece a la determinación de logros, insolvencias y puntos que deben ser superados en lo establecido por la Constitución de la República del Ecuador.

## **Manejo de términos básicos**

### **Administración**

La administración ha sido abordada desde diferentes teorías, de las cuales es necesario hacer mención a uno de los pioneros de la administración, Chiavenato (2019), quien a través de los análisis en las funciones evidencia su composición dándole un enfoque clásico administrativo, entre los cuales se destacan el planear, organizar, dirigir y controlar los distintos recursos de los que dispone la empresa, con la finalidad de que se logre cumplir con los objetivos de propósito social y económico para alcanzar el éxito y prosperidad de la misma.

De la misma manera, bajo esta percepción se puede decir que administrar es una disciplina encargada de gestionar de manera detallada los recursos y procesos que se utilizan dentro de ella, puesto a que tiene como fin obtener resultados eficientes, identificar los principales propósitos y determinar las respectivas funciones, debido a que es una ciencia que está basada en procesos que buscan sobretodo manejar los recursos en cuanto a la planificación y organización de la empresa cumpliendo un objetivo en común. (Pérez, 2021)

Posteriormente, lo fundamental en cuanto a la administración es el poder garantizar la sostenibilidad de la organización, incrementando gratificantes resultados que cada vez más cambian su estrategia empresarial, desde la aparición de nuevos sistemas de gestión, planeamiento estratégico, y otros procesos de negocio que involucra el rediseño de la administración para lograr mejorar la rentabilidad de la empresa en donde todas las funciones de los sistemas de gestión deban marchar alrededor del procedimiento que indique (Meza, 2021)

Desde la perspectiva de los autores se puede mencionar que la administración es vista como una necesidad en todas las entidades, enfocándose en la organización de funciones que dirigen a las acciones con respecto al alcance de las metas establecidas, partiendo de la idea de planificación como parte estratégica para su desarrollo y como instrumento para consolidar sus resultados. Los mayores beneficios que se pueden llegar a obtener es al momento de tomar decisiones, al igual que disponer de objetivos para fortalecer la empresa.

### **Planificación**

La contribución principal acerca de la planificación es conocer a fondo la situación en la que se encuentra la empresa y las características que la conforman, por lo que es la disciplina en la que se identifican las acciones por las que se sigue una secuencia de manera general y sistemática que ayuda en la toma de decisiones para poder lograr los enfoques con los efectos esperados, ya sea para proyectar un futuro deseado con los respectivos medios para lograrlo (Abdalá, 2018).

Por otro lado, en la planificación, al ser un conjunto formado por acciones y decisiones que son creadas con el fin de cumplir un propósito en específico, haciendo uso de los distintos recursos que se tienen a disposición en un cierto orden cronológico para poner en marcha su ejecución. De esta manera se relaciona directamente con los objetivos que se proyectan siguiendo una serie de acciones o actividades por cumplir en constante avance para su respectiva aplicación (Uriarte, 2020).

Asimismo, se evidencia que el planificar sigue una estructuración bajo una serie de condiciones y actividades que se llevan a cabo para el cumplimiento de dichos objetivos. De este modo se busca poder reducir impactos negativos para implementar los positivos, haciendo que para las empresas sea mucho más fácil relacionarse con el mundo en el ámbito corporativo. Llevando a cabo una adecuada planificación dado a que es importante disponer de la mejor información para conseguir los resultados esperados (Westreicher, 2020).

Tomando en consideración los criterios mencionados anteriormente se puede manifestar que la planificación consiste en proyectar un futuro anhelado, usando los instrumentos efectivos para poder alcanzarlos, estableciendo políticas, objetivos y procedimientos que generarán los efectos deseados para contar con ese futuro exitoso gracias a los métodos y tácticas que se utilizaron en el cumplimiento de sus metas bajo un orden en donde durante su ejecución resulta satisfactorio el hecho de poder lograrlo.

### **Tipos de planificación**

Para conocer a profundidad sobre el cómo puede llegar a clasificarse la planificación se evidencian los diferentes tipos de acuerdo con su aplicación o desarrollo, estas pueden ser de corto, mediano o largo plazo. De la misma manera puede llegar a ser reactiva en cuanto al planteamiento de acciones, puesto a que ciertos eventos requieren de una respuesta inmediata, esperando que en el lugar donde se espera que se presenten los hechos se pueda estar anticipado a las contingencias (Westreicher ob cit).

Otro punto importante a destacar en cuanto a los tipos de planificación, es que asegura el correcto funcionamiento dentro del entorno en el que se desenvuelve la empresa, pues si bien puede darse de manera permanente o temporal, puesto a que es estratégica, táctica y cuenta con una normativa operativa, es decir, puede seguir un objetivo o meta de carácter específico o general donde cada grupo o sector se encuentre relacionado a estos propósitos y todos los elementos implicados para su cumplimiento (Uriarte ob cit).

Es un hecho que, para un desarrollo más factible, la planificación cuenta con ciertos tipos en el alcance de sus objetivos organizacionales como la planificación estratégica proyectada al cumplimiento de sus metas, la planificación táctica que hace énfasis en el uso de los recursos implicados del logro de dichos objetivos y la planificación operativa, la cual lleva a cabo la dirección de los resultados programados. Todas ellas encargadas de fomentar una realización de trabajo de manera eficaz y eficiente que funcione armónicamente. (Riquelme, 2022)

Teniendo en cuenta las aportaciones de los autores se puede mencionar que los tipos de planificación siguen un propósito, en el que sus objetivos deberán ser viables y factibles para alcanzar con exactitud lo que se espera de ellos, debido a que de esta manera facilita la evaluación y control, razón por las que son necesarias puesto a que sirven como base para defender su estructuración, generando el bienestar de la organización y a su vez del equipo de trabajo que forma parte de ella.

### **Planificación estratégica**

Una buena gestión del plan estratégico permite la formulación de procesos objetivos, especialmente fijándose en cambios y demandas que se encuentran en el entorno de la empresa, sirviendo como herramienta principal en la toma de cualquier decisión, esto garantiza que las acciones a la que está direccionada la organización sean cumplidas a futuro, planteando hasta qué punto se piensa llegar, pues si bien lo fundamental es seguir el camino que permita alcanzar los objetivos previstos (Roncancio, 2019).

Para lograr que la empresa cuente con una exitosa planificación estratégica se debe evaluar los distintos elementos que forman parte de ella, puesto a que es utilizada por las entidades como proceso metódico para el desarrollo en la implementación de procedimientos, llegando así alcanzar las metas que se han establecido. Estos parámetros influyen en la toma de decisiones a partir del diagnóstico de la situación presente en la empresa, encaminando lo que se debe seguir a futuro de acuerdo con lo propuesto (Quiroa, 2020)

Del mismo modo, la planeación estratégica se convierte en un proceso, el cual sirve para documentar y a su vez establecer qué dirección va tomando la organización, indicando desde donde se encuentra y hacia donde se va a dirigir. Es por ello por lo que se hace indispensable el contar con la visión, misión, valores, y objetivos que a través de su uso servirán como métodos para su correcto desempeño que son suficientes para lograr los objetivos de la organización, dado a que de algún modo establece cual es la mejor opción de llevar a cabo sus oportunidades (Escobar, 2020).

Considerando la perspectiva de los autores destacados anteriormente se comprende que la planificación estratégica es una herramienta indispensable en toda organización, pues si bien se centra en la ejecución y desarrollo de varias ideas estratégicas necesarias para la toma de decisiones dentro de ella. De igual manera, permite formular el cumplimiento de los objetivos propuestos, para el alcance de los elementos y factores que están establecidos en los parámetros de acción de la empresa, garantizando el efectivo direccionamiento de sus actividades para incrementar su rentabilidad y satisfacción laboral.

### **Plan de negocio**

Por lo general, el plan de negocios se puede conocer como un instrumento estratégico el cual reúne la suficiente información para evaluar los lineamientos del negocio, midiendo las probabilidades de éxito a los que se somete la empresa, como también el reducir los posibles riesgos que se podrían dar ante cualquier actividad, puesto a que es fundamental para destacar los aspectos donde se establezcan

criterios que permitan medir cuáles son sus logros para de esta manera facilitar su análisis a través de la información con la que dispone la empresa (Maldonado, 2018). A su vez, con el implemento del plan de negocios se podrá conocer más a fondo su finalidad, donde se determinan los factores económicos, técnicos, sociales y ambientales, detallando sus procedimientos en cuanto la economía y finanzas de la empresa, es por ello, se toman en consideración las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para de esta manera conocer el entorno en el que se pondrá en marcha la organización (Baque, 2019).

Por consiguiente, lo primero que se debe conocer en todo plan de negocio es que la mayor parte de su desarrollo ya sea el éxito o fracaso de la empresa depende totalmente de él, debido a que recae en los detalles que se establecen en la empresa el cual determina si el proyecto es viable o no, puesto a que se contemplan los objetivos, la estructura y organización de esta, de esta manera se sabrá que se está construyendo un proceso de un plan de negocio exitoso (Flores, 2021).

Después de haber analizado los criterios anteriores, se entiende que un plan de negocios resulta ser sumamente importante a la hora de ponerlo en marcha, dado a que enfrenta desafíos en los que la empresa puede llegar a verse expuesta en caso de no contar con una buena organización en cuanto a sus técnicas de viabilidad para el respectivo análisis del entorno que la rodea. Es así, que los objetivos permiten un diseño más competente en su estructura, llevando de forma adecuada la gestión de esta.

## METODOLÓGICO

Enfoque cuantitativo, investigación de campo de tipo descriptiva. El universo corresponde a 500 clientes registrados en Centro Médicos de la región, siendo la muestra 218 clientes Técnica de recolección de datos es la encuesta a través de un cuestionario de 10 preguntas tipo opción múltiple regida bajo la escala de Likert siendo la estadística descriptiva la técnica de procesamiento de la información

## RESULTADOS

**Tabla 1**

Género

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| Masculino             | 88         | 40%                            |
| Femenino              | 130        | 60%                            |
| Total                 | 218        | 100%                           |

Mediante los datos obtenidos de la tabla 1 se puede determinar que, de la muestra de un total de 218 personas encuestadas, el 40% fue realizado por hombres, mientras que el 60% por las mujeres. Esto refleja que en los centros médicos hasta el momento tiene más pacientes del género femenino que masculino.

**Tabla 2**

Edad

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| 10 – 19               | 26         | 12%                            |
| 20 – 29               | 43         | 20%                            |
| 30 – 39               | 47         | 22%                            |
| 40 – 49               | 75         | 34%                            |
| 50 en adelante        | 27         | 12%                            |
| Total                 | 218        | 100%                           |

Los resultados presentados en la tabla 2 corresponden a la edad de los clientes encuestados, a través de ello se aprecia que la mayor cantidad de los pacientes corresponde al 34% con una edad entre 40 a 49 años, seguido por un 22% con edades entre 30 a 39 años. De igual manera continua con un porcentaje del 20% representando a las edades de 20 a 29 años, por último, se presenta el 12% el cual pertenece a las edades de 10 a 19 años y 50 en adelante.

Esto quiere decir que la mayor cantidad de los pacientes que han asistido a los centros médicos tienen un rango de edad desde 40 a 49 años, por lo que es razonable dado a que en el sector la mayor parte de las personas presentan

**Tabla 3**  
Satisfacción

| Opciones de respuesta     | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|---------------------------|------------|--------------------------------|
| Extremadamente satisfecho | 0          | 0%                             |
| Muy satisfecho            | 80         | 37%                            |
| Moderadamente satisfecho  | 55         | 25%                            |
| Poco satisfecho           | 83         | 38%                            |
| No satisfecho             | 0          | 0%                             |
| Total                     | 218        | 100%                           |

De acuerdo con los datos obtenidos en la tabla 3 se evidencia un poco grado de satisfacción por parte de los pacientes, debido a que el 37% de ellos justifica que se sienten muy satisfechos con los servicios prestados por el centro de atención médica, el 25% se siente moderadamente satisfecho, y el 38% de ellos se encuentra poco satisfecho, lo que demuestra que la empresa se encuentra en un nivel regular en cuanto al nivel de satisfacción del cliente.

**Tabla 4.**  
Recomendar al Centro Médico

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| Definitivamente sí    | 0          | 0%                             |
| Probablemente sí      | 74         | 34%                            |
| No estoy seguro       | 67         | 31%                            |
| Probablemente no      | 77         | 35%                            |
| Definitivamente no    | 0          | 0%                             |
| Total                 | 218        | 100%                           |

A través de los resultados obtenidos en la tabla 4 se manifiesta un parcial apoyo por parte de los clientes, puesto a que el 34% de ellos está probablemente dispuesto a recomendar los servicios y atención que brinda el centro médico con algún familiar, amigo o colega, de la misma forma el 31% de ellos declara que no está seguro de recomendarlo, y el 35% probablemente no recomendaría a la empresa, representando un poco de satisfacción por parte de ellos dado que su mayor porcentaje se encuentra inclinado a una posible no recomendación, lo que demuestra un riesgo para la empresa pues si bien mediante sus recomendaciones garantizan a que el establecimiento de salud se haga más reconocido ante la población.

**Tabla 5**  
Situación de Limpieza y organización en el Centro Médico

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| Muy adecuada          | 32         | 15%                            |
| Adecuada              | 90         | 41%                            |
| Parcialmente adecuada | 96         | 44%                            |
| Nada adecuada         | 0          | 0%                             |
| Total                 | 218        | 100%                           |

Con respecto a los datos obtenidos en la tabla 5 por las personas encuestadas se muestra una adecuada desinfección y limpieza en las instalaciones del centro médico, dado a que el 15% de los pacientes considera que existe una correcta organización en cuanto a las áreas de la empresa, así como la limpieza de cada una de ellas. Asimismo, el 41% de los pacientes considera que existe una adecuada presentación con los parámetros mencionados anteriormente, mientras el 44% asemeja que existe una parcial adecuada organización y limpieza dentro del establecimiento, lo que evidencia que aún no se ve un mantenimiento impecable por parte de la empresa, dado que al ser dedicada a prestar servicios de salud es necesario que el área se encuentre totalmente limpia.

**Tabla 6**  
Horario de Atención

| Opciones de respuesta  | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|------------------------|------------|--------------------------------|
| 8:00 a.m. – 14:00 p.m. | 75         | 34%                            |
| 8:00 a.m. – 15:00 p.m. | 132        | 61%                            |
| 8:00 a.m. – 16:00 p.m. | 11         | 5%                             |
| Total                  | 218        | 100%                           |

Mediante la obtención de los datos en la tabla 6 se puede apreciar que el 61% de los clientes prefieren que el horario de atención sea de 8:00 a.m. – 15:00 p.m. a diferencia del 34% que sigue prefiriendo que el centro médico atienda desde las 8:00 a.m.– 14:00 p.m. mientras que solo un 5% de ellos prefiere que la atención sea de 8:00 a.m. – 16:00 p.m. lo cual evidencia que la mayoría de las personas se sentirían más cómodas si se atendiera hasta las 15:00 p.m. dado a que así los pacientes podrían venir con tranquilidad a atenderse sin necesidad de apresurarse ya sea por cuestiones laborales o por diferentes situaciones que se les puedan presentar

**Tabla 7**  
Condiciones del Centro Médico

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| Muy adecuada          | 192        | 88%                            |
| Adecuada              | 26         | 12%                            |
| Parcialmente adecuada | 0          | 0%                             |
| Nada adecuada         | 0          | 0%                             |
| Total                 | 218        | 100%                           |

Mediante la obtención de los datos en la tabla 7 se puede apreciar que el 61% de los clientes prefieren que el horario de atención sea de 8:00 a.m. – 15:00 p.m. a diferencia del 34% que sigue prefiriendo que el centro médico atienda desde las 8:00 a.m.– 14:00 p.m. mientras que solo un 5% de ellos prefiere que la atención sea de 8:00 a.m. – 16:00 p.m. lo cual evidencia que la mayoría de las personas se sentirían más cómodas si se atendiera hasta las 15:00 p.m. dado a que así los pacientes podrían venir con tranquilidad a atenderse sin necesidad de apresurarse ya sea por cuestiones laborales o por diferentes situaciones que se les puedan presentar.

**Tabla 8:**  
Especialidades

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| Odontología           | 64         | 29%                            |
| Nutrición             | 82         | 38%                            |
| Otorrinolaringología  | 11         | 5%                             |
| Psicología            | 4          | 2%                             |
| Cardiología           | 22         | 10%                            |
| Todas las anteriores  | 35         | 16%                            |
| Total                 | 218        | 100%                           |

Para los resultados presentados en la tabla 8, se evidencia que el 38% de los pacientes encuestados desea tener acceso a la especialidad de nutrición, el 29% a la especialidad de Odontología, por otro lado, el 10% le gustaría que el centro médico cuente con la especialidad de cardiología, el 5% Otorrinolaringología y el 2% psicología, mientras que, el 16% de ellos prefiere tener acceso a las especialidades mencionadas anteriormente.

Lo que refleja que en la comunidad existe un alto índice de personas con problemas en su alimentación, esto da paso a que la mayoría de los pacientes presente complicaciones en su salud ya sea debido al sobrepeso, obesidad, diabetes, osteoporosis, entre otras enfermedades que afectan sistema digestivo.

**Tabla 9**  
Disposición a Cancelar por el servicio

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| \$15 - \$20           | 203        | 93%                            |
| \$21 - \$30           | 8          | 4%                             |
| \$31 - \$40           | 4          | 2%                             |
| \$41 - \$50           | 3          | 1%                             |
| Total                 | 218        | 100%                           |

A través de los datos ítem 9 se puede determinar que un 93% de los clientes está dispuesto a pagar un valor de \$15 - \$20 por consulta médica, aunque también existe un 4% que prefiere pagar de \$21 - \$30, un 2% de \$31 - \$40 y un 1% de \$41 - \$50. Esto se debe a diferentes razones presentadas en el sector, dado a que muchas veces las personas no cuentan con los suficientes recursos económicos que puedan cubrir ciertos gastos.

**Tabla 10**  
Medio de comunicación

| Opciones de respuesta | Frecuencia | Frecuencia relativa porcentual |
|-----------------------|------------|--------------------------------|
| Facebook              | 97         | 44%                            |
| WhatsApp              | 89         | 41%                            |
| Volantes              | 12         | 6%                             |
| Instagram             | 16         | 7%                             |
| Correo                | 4          | 2%                             |
| Total                 | 218        | 100%                           |

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 9, a simple vista se puede observar que la mayor parte de las personas usa las redes sociales para informarse, entre ellas se encuentra un 44% que les gustaría recibir la información de los servicios y promociones del centro médico a través de Facebook, seguido de un 41% que prefiere recibir dicha información por WhatsApp, aunque también existe un 7% que usa Instagram, dado a que prefieren recibirlo por ese medio, mientras que el 6% le gustaría recibirla por volantes y el 2% a través de correo electrónico. Esto permite que exista una comunicación más activa por parte del Centro Médico a través del uso de la tecnología como son las redes sociales.

### DISCUSIÓN:

En el estudio de Martínez (2018), titulado Análisis estratégico para una empresa de salud se evidencia que el marketing directo a través de las redes sociales se convierte en un potencial medio de difusión a incorporarse en el diseño del plan de negocios.

Por otra parte, el estudio de Gudiel (2017) titulado plan de negocio para la expansión de un aclicina, inicia con la evaluación del sector evidenciándose en un promedio de 35% y 40% en estrato medio bajo, con un gasto promedio de salud que varía entre 208 y 119 soles (APEIM 2016).

Este estudio también presenta un apartado dirigido a grupos focales a partir de una encuesta anterior que indica que un 71% de las mujeres son las que observan mayor preocupación por el servicio de salud que los hombre. Por consiguiente, de madres de 30 a 40 años arrojando que la población muestreada en un 66,5% está dispuesta a pagar entre 50 y 60 soles, finalmente este estudio evidencia que los entrevistados están bastante interesados en un servicio de salud que integre nuevas especialidades y prácticas integradas, incorporando programas educativos.

## CONCLUSIONES

El principal objetivo de la investigación se centró en caracterizar los centros Médicos para posteriormente aplicar un plan estratégico de negocios. A través de la planeación se pueden evidenciar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del proyecto, se menciona acerca de las necesidades de las personas, así como las competencias dedicadas al área de salud, es por ello se dio paso al desarrollo de estrategias para lograr que el centro médico adquiera posicionamiento gracias a la prestación de sus servicios y a la aparición de oportunidades.

De esta manera, se destaca que uno de los factores más importantes en cuanto al plan de negocios es la calidad de servicios, puesto a que gracias a las encuestas se pudo observar que el cliente considera que es un aspecto muy importante.

Con ayuda del plan de marketing se confirmó que el establecimiento médico cumple con un buen grado de satisfacción con las necesidades del mercado, todo gracias al detalle de estrategias y acciones que se establecieron en su diseño orientado a las necesidades y deseos del cliente. El plan de negocios al encontrarse bien estructurado garantiza el éxito de la empresa, dado a que de no encontrarse detallado de la manera adecuada existe un riesgo de que el establecimiento no resulte exitoso. Asimismo, ayuda a evaluar las medidas que se deben tomar en consideración para que sus acciones sean efectivamente productivas.

## REFERENCIAS

- Abdalá, k. (2018). Teoría de la planeación. *División de Ingeniería Civil y Geomática*, 1-4. Recuperado de: <http://dicyg.fi.c.unam.mx:8080/sistemas/publicaciones/TEMAII.1.pdf>
- Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador. (2021). *Asociación Nacional de Clínicas & Hospitales Privados del Ecuador*. Recuperado de El sector privado de salud es un negocio en el Sistema Nacional de Salud ecuatoriano. Recuperado de: <https://achpe.org.ec/el-sector-privado-de-salud-es-un-socio-estrategico-en-el-sistema-nacional-salud-ecuatoriano/>
- Baque, L. (2019). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Scielo*, 1-30. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-120.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGrawHill. Recuperado de: <https://dokumen.pub/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822.html>
- Díaz, M. O. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo del Conocimiento*, 1-10. Recuperado de: <https://doc-08-40-docs.googleusercontent.com/docs/securesc/0fti7tugbi82c69gmklfvd5>
- Escobar, I. (2020). *QuestionPro*. Planificación estratégica. Recuperado de: ¿Qué es y para qué sirve?: <https://www.questionpro.com/blog/es/planificacion-estrategica/>
- Fleitman, J. (2015). *Ciensa*. Obtenido de Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI: Recuperado de: <https://ciensa.mx/assets/c%3b3mo-elaborar-un-plan-de-negocios.pdf>
- Flores, A. (12 de octubre de 2021). *¿Qué es un plan de negocios?* Recuperado de: <https://www.crehana.com/ec/blog/negocios/que-es-plan-negocios/>
- Gudiel, J. (2017). Plan de negocio para expansión de Clínica Mundo Salud (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú Recuperado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3557/MDE\\_1735.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3557/MDE_1735.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Maldonado, M. (2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. *Revista Espacios*, 1-20. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p01.pdf>
- Martínez, LO (2018). Análisis estratégico para una empresa de salud. Universidad Politécnica de Cartagena. Facultade de Cienicas de la Empresa. Trabajo de Find e grado en Administración y dirección de empresas. Recuperado de: <https://repositorio.upct.es/xmlui/bitstream/handle/10317/6817/tfg-olmana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Meza, E. (2021). *Redacción PQS*. Primeros conceptos sobre administración moderna. Recuperado de: <https://pqs.pe/actualidad/cultura/primeros-conceptos-sobre-administracion-moderna/>
- Pérez, F. (2021). *Contabilidad de Servicios*. Definición de Administración. Recuperado de: <https://contabilidaddeservicios.com/administracion/definicion-de-administracion-conceptos-e-importancia/>
- Quiroa, M. (9 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Planificación estratégica. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20la,objetivos%20que%20se%20han%20propuesto.>
- Riquelme, M. (10 de Marzo de 2022). *Web y empresas*. ¿Cuáles son los tres niveles de la planificación?. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/cuales-son-los-tres-niveles-de-la-planificacion/>
- Roncancio, G. (6 de Julio de 2019). *Pensemos*. ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?. Recuperada de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#Que>
- Unión Europea. (2020). *Comisión Europea*. Obtenido de Organizaciones Internacionales:. Recuperada de: [https://ec.europa.eu/health/internationalcooperation/international-organisations\\_es](https://ec.europa.eu/health/internationalcooperation/international-organisations_es)
- Uriarte, J. M. (9 de Marzo de 2020). *Características*. Recuperado de Planificación: <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Westreicher, G. (25 de Agosto de 2020). *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion.html#:~:text=La%20planificaci%C3%B3n%20es%20la%20estructuraci%C3%B3n,seguir%20para%20alcanzar%20ciertas%20metas.>