

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA CLÍNICA INTERNACIONAL**

**SANTIAGO ALEXANDER CARRILLO ALVEAR**

**DIRECTORA: MGTR. MAYRA BELTRÁN MORALES**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS  
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

**SUB-LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**QUITO, JUNIO 2023**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco de manera general a todas las personas que han sido parte en el desarrollo y elaboración de este trabajo de titulación, expreso toda mi gratitud con quienes colaboraron para que este trabajo sea de calidad y con información lo más precisa posible.

Principalmente agradezco a las siguientes personas:

Mis agradecimientos a la Ing. Beatriz Alvear Gerente General de Clínica Internacional, ya que, gracias a su magnífica disposición, ayuda y enorme profesionalismo, este trabajo ha sido posible y a pesar de su limitado tiempo, fue la persona que más ha estado dispuesta a brindar información relevante y clave para este trabajo.

Quiero agradecer también a la magister Mayra Beltrán quien fue fundamental para lograr la realización de esta tesis, ya que debido al gran compromiso con su vocación y la dedicación que le ha puesto a este trabajo es posible su culminación.

También quiero agradecer al personal de Clínica Internacional que mediante entrevista brindaron información valiosa para este trabajo.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi madre, ya que el culminar este trabajo es una forma de agradecimiento a todo el esfuerzo que ella ha realizado para darme mis estudios.

Dedico esta tesis también a todos mis profesores de la carrera, ya que gracias a todas sus enseñanzas fue posible lograr el objetivo.

## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
ABSTRACT .....	9
Capítulo I Diseño De Un Plan Estratégico Para Clínica Internacional.....	10
1.1. Planteamiento Del Problema.....	10
1.2 Sistematización.....	12
1.2.1 <i>Pregunta General</i> .....	12
1.2.2 <i>Sistematización del problema</i> .....	12
1.3 Objetivos .....	12
1.4 Objetivos específicos: .....	12
1.5 Justificación .....	13
1.6 Métodos de Estudio.....	13
1.7 Muestra .....	15
1.8 Marco Teórico.....	15
1.8.1 <i>Estrategia</i> .....	15
1.8.2 <i>Análisis Del Entorno</i> .....	17
1.8.3 <i>Análisis del Macro Entorno</i> .....	18
1.8.4 <i>Análisis Microentorno</i> .....	19
1.8.5 <i>Análisis de Recursos y Capacidades</i> .....	20
1.8.6 <i>Balanced Scorcard</i> .....	21
Capitulo II Diagnóstico De La Empresa .....	23
2.1 Antecedentes .....	23
2.1.1 <i>Reseña Histórica</i> .....	23
2.2 Análisis Del Entorno.....	26

2.2.1 Análisis del Macro Entorno .....	26
2.2.2 Análisis Competitivo .....	40
2.2.3 Análisis Interno .....	47
Capitulo III Plan Estratégico y Operativo .....	57
3.1 Direccionamiento Estratégico.....	57
3.1.1 Misión.....	57
3.1.2 Visión .....	58
3.2 Objetivos.....	58
3.2.1 Objetivos Estratégicos, Metas, e Indicadores Estratégicos.....	58
3.3 Estrategias.....	61
3.3.1 Plan de Acción financiera .....	61
3.3.2 Plan De Mercado .....	61
3.3.3 Plan de procesos .....	62
3.3.4 Plan de acción de aprendizaje organizacional .....	62
Capitulo IV Balanced Scorcard.....	64
4.1 Mapa estratégico .....	64
4.2 Balance Scorecard.....	65
Capitulo V Conclusiones y Recomendaciones .....	66
5.1 Conclusiones .....	66
5.2 Recomendaciones .....	66
Bibliografía .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipo de estudio y tipo de diseño.....	14
Tabla 2 Mapa Estratégico .....	64
Tabla 3 Balance Scorecard.....	65

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tasa De Desempleo .....	30
Figura 2 Tasa De Educación Básica.....	31
Figura 3 Tasa de Educación Superior .....	32
Figura 4 Establecimiento De Enseñanza Superior.....	33
Figura 5 Estadística de Nacidos Vivos Año 2021 .....	35
Figura 6 Estadísticas de Embarazos Año 2021.....	36
Figura 7 Estructura Sector Competitivo .....	40
Figura 8 Retadores.....	41

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La meta de este trabajo de titulación es la creación y desarrollo de un plan estratégico que se pueda aplicar a la empresa Clínica Internacional, debido a los avances tecnológicos y desarrollo de nuevos procesos de su competencia, la empresa tiene distintas necesidades como la de innovar en varios aspectos que permitan a la compañía seguir siendo competitiva en el mercado y que pueda obtener una diferenciación marcada.

El correcto desarrollo de una estrategia adecuada que pueda ser aplicada a la empresa, permitirá que sus autoridades puedan aplicar lo propuesto y que sus opciones de crecimiento y el cómo hacerlo sean más variadas.

Los estudios y análisis que se han realizado a la empresa han considerado factores organizacionales y de su entorno, con la finalidad de lograr entender si la estrategia se ajusta a su entorno y su funcionamiento interno, y así lograr desarrollar las acciones que se alineen con las necesidades de la empresa para ser competitiva.

La creación de la estrategia corresponde a un análisis de los últimos cuatro años en los que se registran datos de la compañía, por lo que se considera que la creación del Balanced Scorecard es la herramienta idónea para el seguimiento de objetivos, acciones, metas, e indicadores de medición. Todo esto tomando en cuenta las dimensiones que sugieren los autores Kaplan y Norton: financiera, mercado y clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

La investigación en general permitió que las autoridades de Clínica tengan una clara visión de cómo la empresa se encuentra posicionada en su segmento y que puedan tomar los correctivos necesarios en todas sus áreas para que la compañía funcione de forma correcta al igual q sus actividades.

## INTRODUCCIÓN

Clínica Internacional Intersanitas es una empresa de servicios médicos y salud que inicia sus actividades en Quito Ecuador en el año 1986, fue creada por una empresa de origen español llamada Sanitas Internacional que es propiedad de un solo accionista, el doctor Marcial Gómez Sequeira.

Clínica Internacional comienza con un edificio poco moderno el cual tenía muy pocas áreas médicas abiertas. En el año 2005 la administración cambia y se hace cargo el Economista Patricio Ávila Rivas quien en conjunto con Ecuasanitas logran dar una visión de crecimiento a la empresa.

En el año 2006 la empresa atraviesa una serie de cambios desde su logo hasta su infraestructura, la cual es culminada en el año 2007. En este proceso la remodelación y ampliación permiten a la empresa posicionarse como una de las clínicas más importantes en el País, únicamente estando por debajo de la Clínica Kennedy en nivel de ventas y pacientes atendidos.

En el año 2012 los hospitales y clínicas del país son obligados a recibir derivaciones de la Red de Salud Pública, lo que complica el normal desarrollo de la empresa y obliga a las mismas a tomar decisiones respecto de sus procesos internos. En el caso de Clínica, el correcto manejo de la situación le permitió seguir desarrollando sus actividades con normalidad y sin contratiempos sin imposter que los entes de control impongan nuevas reformas y requisitos.

En el año 2020 el Covid 19 causó que la Clínica perdiera clientes y sus atenciones disminuyan, pero en el año 2021 la situación financiera comenzó a mejorar.

En el año 2022 Ecuasanitas su principal aliado estratégico, toma la decisión de que sus afiliados que antes tenían que hacerse atender en la Clínica de manera obligatoria si tenían el seguro médico de la misma, cambia, y es ahora el cliente quien decide en que casa

de salud desea hacerse atender, por lo cual la rentabilidad de Clínica cae y le obliga a tomar decisiones importantes que puedan mejorar la situación actual.

Para realizar el plan estratégico se utilizó información institucional y del sector de salud, así como de estadísticas y datos nacionales que permiten comprender el entorno del sector de la salud. Se realizaron entrevistas a las autoridades de la institución e información que la clínica había recopilado.

Como marco teórico se usa el proceso de la administración estratégica y como herramienta el Balanced Scorecard, para realizar la propuesta de este trabajo de titulación.

### **ABSTRACT**

Clínica Internacional is a company that has been providing its services since 1986 in different branches of health, it is a company that has grown a lot, both in infrastructure and in personnel as well over time. The company has undergone many changes over the years. In 2006 it began its total remodeling.

At the moment, the company is going through a difficult time, to the reduction of attentions, therefore the development of a strategic plan is proposed that can be applied to it and improves the aspects that require attention in order to obtain a competitive advantage in the market.

## **Capítulo I Diseño De Un Plan Estratégico Para Clínica Internacional.**

### **1.1. Planteamiento Del Problema**

Clínica Internacional es una compañía que pertenece a un grupo empresarial extranjero que ofrece servicios de salud en distintas disciplinas médicas, tiene una infraestructura bien equipada y un personal bien calificado para poder brindar el mejor servicio a sus pacientes.

En el año 2022 en octubre, Ecuasanitas quien es su aliado estratégico, decidió dejar a sus clientes a libre elección en que Institución de salud atenderse, antes de esta resolución el 80% de los clientes de Ecuasanitas debían atenderse obligatoriamente en Clínica Internacional, por lo cual Clínica tenía asegurado la atención de cierta cantidad de pacientes mensuales, luego de esta resolución los pacientes de Clínica se redujeron en un 30% por lo cual se volvió insostenible la cantidad de personal y gastos que se tenía antes de la resolución de Ecuasanitas. Siendo necesario para Clínica reducción de personal y reducción en gastos administrativos.

Un problema que siempre ha estado presente es la atención brindada por parte del personal médico a los pacientes, se ha intentado de varias formas conseguir que el personal médico sea más empático con el cliente, teniendo en cuenta que ellos vienen por dolencias que les aqueja y que requieren una pronta atención y un buen trato. Esto ha causado que el área administrativa este siempre en constante capacitación al personal médico en cuanto al trato al cliente, pero existe una cultura en Clínica desde hace mucho tiempo la cual genera dificultad al cambio y es debido a que el personal médico al ser escaso en el país y más importante, lo cual genera una mala comunicación entre el área administrativa y médica y esto deriva en generar problemas con los pacientes.

Otro problema que es el alta médica y la facturación, para Clínica Internacional es muy importante que se pueda dar el alta al paciente lo más pronto posible, pero esto no es una realidad, debido a que cuando el alta ya está dada y el cliente se dirige a cajas

para realizar el pago y se encuentra con una demora en para que la factura esté lista. Esto es debido a que no existe una buena coordinación entre el personal de enfermería, quien es el encargado de suministrar cualquier recurso médico a los pacientes y cargarlos en el sistema para enviárselo a cajas, pero cajas recibe esta información no de inmediato, por lo cual esto genera que el cliente tenga que esperar y causa molestias, este es uno de los principales problemas ya que en el buzón de quejas los paciente si suelen quejarse del trato de personal de enfermería, o de la demora en realizar el pago. Es evidente que existe falencia en los procedimientos de facturación por lo cual es importante que se puedan revisar con el fin de determinar los problemas y alcanzar una solución viable para dicho problema.

De acuerdo con lo explicado anteriormente para Clínica Internacional, el principal problema es la reducción de ingresos y depender de la cartera de Ecuasanitas ya que esto siempre fue una debilidad la cuál en el momento, está causando un impacto en sus finanzas y resultados.

Actualmente la Clínica Internacional tiene una media de 30 a 40 pacientes semanales cuando anteriormente era de 55 a 65, por lo que la reducción es bastante evidente y significativa, esto más que la propia decisión de Ecuasanitas, también se debe a factores internos de la Clínica Internacional que deben ser analizados y cambiados.

En el mercado nuestra compañía se encuentra bien posicionada, pero con una amplia ventaja por parte del rival más directo que es el Hospital Vozandes, debido a la cercanía física y su infraestructura más grande, el cliente piensa que es mejor y más conveniente económicamente antes que elegir a Clínica, con respecto a la demás competencia, es factible decir que nuestra empresa cuenta con más reputación, posicionamiento y ventaja, por lo cual una debilidad se puede volver en una gran oportunidad para poder mejorar procesos internos y obtener una ventaja competitiva sobre el resto que sea eficiente y que no impacte de manera significativa en nuestros costos.

## **1.2 Sistematización**

### **1.2.1 Pregunta General**

¿Qué estrategia sería la adecuada para que Clínica Internacional pueda volver a recuperar el nivel de ingresos y márgenes de rentabilidad de forma sostenible sin depender de la cartera de Ecuasanitas?

### **1.2.2 Sistematización del problema**

Los problemas que se lograron identificar en conjunto con las autoridades son.

- ¿Qué tan competitiva es la oferta de servicios de la Clínica Internacional frente a los del mercado y que acciones se pueden implementar para mejorar la competitividad?
- ¿Cómo mejorar el desempeño interno de Clínica Internacional?
- ¿Qué factores externos son los que influyen en Clínica Internacional?
- ¿Qué acciones se debe implementar en la Clínica Internacional para ofrecer un servicio más competitivo?

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo general:**

El diseño y desarrollo de un plan estratégico con la finalidad de mejorar los ingresos y rentabilidad de la Clínica Internacional y su sistema de control.

### **1.4 Objetivos específicos:**

- Elaborar un marco teórico sobre estrategia
- Elaborar un análisis interno de Clínica Internacional.
- Analizar los factores externos y competitivos.
- Diseñar en plan estratégico y el sistema de control.

## **1.5 Justificación**

Clínica Internacional es una empresa relevante en el sector de servicios de salud debido a su amplia trayectoria en el mercado, pero debido a decisiones de sus aliados estratégicos la Clínica Internacional está atravesando momentos difíciles, por lo cual se vuelve una necesidad dejar la dependencia de carteras ajenas, para la Clínica es importante explorar nuevos mercados y a su vez generar y aplicar estrategias nuevas que puedan ayudar a la empresa a mejorar procesos internos altamente influyentes en la rentabilidad.

La aplicación de este plan estratégico deberá servir para que la empresa pueda lograr la rentabilidad deseada y de forma sostenible en el tiempo y que logre la competitividad deseada en el mercado. Para la clínica es importante captar una parte del mercado y poder ofrecer una ventaja competitiva frente a sus rivales directos y poder recuperar los pacientes que prefieren ir a otras casas de salud antes que a nuestra empresa. (Fred R, 2003)

Esta investigación se basará principalmente en el estudio de mercado, identificando las falencias más relevantes en las áreas antes mencionadas en el problema, con el fin de lograr aplicar una solución adecuada que no implique costos altos de aplicación o genere una resistencia al cambio. El correcto entendimiento del problema y manejo de este, permitirán que las necesidades centrales sean asistidas de forma corriente y eficaz. El estudio tiene también como fin, colaborar con una situación real de Clínica y ser una alternativa adicional a las ya planteadas internamente por la empresa logrando resultados, no solo en el corto plazo, sino también en el medio y largo plazo.

## **1.6 Métodos de Estudio**

La investigación que será usada es la descriptiva y exploratoria ya que método descriptivo apoyado en el diseño cuantitativo permitirá conocer la realidad en la cual se encuentra la Clínica Internacional, las descripciones exactas de las actitudes y

comportamientos de los clientes de Clínica y de sus rivales nos ayudará a comprender de forma más clara por qué eligen a una casa de salud o a otra, esto apoyados en entrevistas y cuestionarios (Morales, 2013).

Por otra parte, el enfoque cuantitativo nos ayudará a interpretar los datos numéricos recopilados de las distintas estadísticas, encuestas de buzones y demás información relevante con la que contaremos en el desarrollo de la investigación, esto apoyado en el procesamiento de datos, figuras y tablas (Morales, 2013).

Para poder llegar a la selección de una estratégica factible se utilizarán estadísticas relacionadas con la visita frecuente del paciente, niveles de satisfacción en la atención, análisis de mercado y sus competidores directos como lo son Hospital Vozandes, Clínica Pasteur y Nova Clínica.

La comparación de resultados de meses y años pasados con respecto a los resultados actuales también será un factor muy influyente cuando se tome decisiones debido a que se debe pretender alcanzar resultados aceptables respecto de años anteriores. Para esta investigación se usará el método descriptivo exploratorio.

**Tabla 1** *Tipo de estudio y tipo de diseño*

<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>Descriptivo:</b> caracterizar el problema principal de Clínica mediante la determinación exacta de la situación de la empresa.
	<b>Exploratorio:</b> formulación correcta del problema para el planteamiento de una posible hipótesis.
<b>TIPO DE DISEÑO</b>	<b>Cuantitativo:</b> se aplicará para recopilar analizar y procesar datos relevantes de estudio, como el mercado.
	<b>Cualitativo:</b> recopilación de datos no numéricos.

Fuente: (Hernandez, 2003)

## **1.7 Muestra**

Ya que Clínica no tiene convenios con Hospitales Estatales, para poder determinar la población, se tomó en cuenta a las personas que cuentan con seguros médicos o de medicina prepagada en Quito, esto debido a que menos del 20% de los pacientes de Clínica son particulares y ambulatorios. Según el cálculo de la muestra, arrojó un resultado de 420 usuarios, a quienes se les realizará una encuesta que aborde distintos aspectos necesarios para poder recabar y apoyar la investigación en datos reales

## **1.8 Marco Teórico**

Para poder abordar la investigación, es de suma importancia la definición de un marco teórico que respalde los planteamientos teóricos que se implementarán, la integración correcta de la teoría en el desarrollo del problema ayudara relevantemente al diseño de un plan estratégico para Clínica Internacional.

### **1.8.1 Estrategia**

Durante años se ha utilizado a la estrategia como una herramienta importante cuando se refiere a tener éxito, Esta debe ser coordinada y debe tener sentido para que cumpla con su objetivo. El diseño de la misma no es fácil, lleva un proceso largo y bien pensado para que pueda estar lista. La estrategia se ha utilizado en muchos ámbitos de las sociedades como: militar, político, médico, económico, tecnológico, etc.

Para poder desarrollar una estrategia es necesario poder observar el mundo alrededor y tener la capacidad de analizarlo en el corto plazo con el fin de intentar prever lo que pasara en el largo plazo. Para poder desarrollar esta idea se debe tomar en cuenta que el mundo que nos rodea este compuesto de cientos de factores y no solo de uno, por lo cual es necesario que, al estructurar una estrategia, esta sea transversal y tome en cuenta cada una de las variables que afectan nuestro entorno (Freedman, 2016).

La estrategia esta siempre ligada a una visión de como un posible problema puede ser afrontado y cómo es posible aplicar el diseño de un plan para conseguir lo que se desea (Freedman, 2016).

Actualmente las distintas empresas a nivel mundial se encuentran en batalla unas con otras, esto con el fin de ser las mejores en sus sectores, pero, aquí radica el éxito de una sobre otra, ¿cómo lo determinamos?, a través de las diferentes estrategias que las empresas destacadas en cada sector aplican.

Las empresas siempre estarán en la constante búsqueda de una estrategia adecuada que se traduce en el desarrollo de planes que contengan acciones con el objetivo principal de crear y mantener una ventaja competitiva sobre sus rivales y que dicha ventaja evidencie una característica diferencial en el sector, todo esto con el fin de alcanzar una rentabilidad superior al resto de empresas.

Es importante tomar en cuenta que una estrategia puede ser de muchos tipos, pero siempre tendrá dos factores importantes, externo; que se centra más en el mercado y competencia y el interno; que se refiere más a los aspectos de dentro de la empresa como los empleados, departamentos, productos o servicios (Maldonado, 2018).

Según Porter la esencia de la estrategia radica en la selección de la ejecución de distintas actividades de forma diferente que los competidores y así poder hacer una propuesta de valor que sea única y que brinde sostenibilidad a la empresa, esta idea siempre debe ir acompañada de tres factores muy relevantes que son:

- La selección de los posibles clientes y mercado al que se va a servir
- Seleccionar una propuesta de valor
- Capacidades que le permitirán a la compañía crear el valor para clientes

y accionistas (Maldonado, 2018).

Para clínica Internacional la creación de una estrategia que sea sostenible, bien diseñada y argumentada, junto con la selección correcta del mercado al cual se va a dirigir, permitirán que la teoría respalde las acciones que se definan en el plan de acción que formaran parte de la estrategia diseñada, la cual es la razón de esta investigación.

### **1.8.2 Análisis Del Entorno**

Para poder analizar el entorno de una empresa se toma en cuenta de que manera dependen los resultados de una compañía (cambios externos incontrolables) de las características del entorno en el cual se mueve y que capacidad tiene la empresa de desenvolverse en dicho entorno y de cómo administra esto de forma eficiente. Es importante realizar un pronóstico de la empresa y que esto a su vez pueda permitir a los administradores la toma de decisiones.

Para poder definir un *entorno* correcto del *entorno* de la empresa, la más eficiente forma de hacerlo es el análisis de las cinco fuerzas del profesor Michael Porter, en el cual menciona que existen cinco factores determinantes que rodean a la empresa, y estos son:

- Competidores Directos: conjunto de empresas que tienen productos o servicios iguales o similares
- Clientes: Potenciales compradores de los bienes o servicios
- Proveedores: empresas que venden sus productos o servicios a las empresas del sector lo necesario para la producción u oferta de servicios
- Productos sustitutos: posibles amenazas que puedan suplantar las necesidades que satisfacen productos o servicios que ya existen en el mercado.
- Competidores Potenciales: Empresas que puedan entrar a competir con otras que están en un subsector determinado y que tienen o tendrán la capacidad de hacerlo (Baena, 2003).

Para Clínica Internacional es vital definir de manera correcta y hacer un buen análisis del *entorno* ya que el correcto uso de esta herramienta logrará que sus metas y objetivos vayan alineadas a los posibles cambios que podrían tener los factores de su *entorno* y el sector industrial en el cual se encuentra.

### **1.8.3 Análisis del Macro Entorno**

Este análisis es considerado como el punto de partida en la planificación estratégica de una empresa, este punto inicial es relevante ya que nos da una perspectiva y una visión real de los factores que envuelven a la empresa. El conocimiento amplio de los factores alrededor de la empresa brinda una enorme ventaja por sobre el resto de competidores ya que, si se tiene información y datos reales, las decisiones y planificaciones pueden ser tomadas mucho más apegadas a la realidad, logrando que su impacto sea el esperado y reduciendo el margen de error.

Dentro de este análisis existen seis factores los cuales son los más influyentes en una empresa y tienen mayor impacto en la misma los cuales son:

- Entorno Político: entorno en el cual se encuentran los Gobiernos, Congresos, Asambleas, todos estos entes toman decisiones mediante leyes las cuales van a impactar de forma positiva o negativa en la compañía, el clima político es relevante para una empresa así también como políticas o nuevas leyes, conflictos políticos, elecciones, tratados comerciales y lo referente a impuestos.
- Entorno económico: Se toman en cuenta variables micro y macro económicas las cuales van a alterar de alguna forma a la compañía. Estas variables deben ser analizadas a profundidad y con cuidado ya que este entorno puede afectar a la empresa incluso por cambios o eventos internacionales.

El nivel de ingresos de las familias, PIN, inflación, tasas, son variables a tomar en cuenta.

- **Social:** Este entorno se basa más en lo que es la cultura de una nación, valores, costumbres o hábitos en general de un territorio. La correcta comprensión de cómo actúa la sociedad de una determinada región o nación, logrará que la empresa pueda enfocar sus bienes o servicios de la forma que la sociedad lo requiere.

La interacción de las personas de un determinado territorio y una empresa debe ser siempre en bien de la el crecimiento de ambas.

- **Entorno Tecnológico:** este aspecto es muy importante, ya que una empresa que cuente con tecnología de punta y que constantemente este yendo a la par de la evolución de la misma, tendrá ventaja sobre sus competidores, a la vez generará confianza en sus clientes. La constante tendencia de evolución de la tecnología está ligada y tiene influencia en el éxito empresarial.

- **Entorno Medioambiental:** El incremento en la sensibilidad por parte de una empresa hacia el medioambiente es de gran relevancia en la actualidad, los temas relacionados al cuidado de la naturaleza y el ser amigable con la misma, brindan a la empresa fiabilidad y confianza lo cual se ve reflejado en mayor captación de mercado. Las variables relacionadas con los recursos naturales y el correcto manejo por parte de una empresa siempre serán bien vistos por las sociedades.

- **Entorno Legal:** En este entorno se toma en cuenta las posibles normativas que se puedan tomar para un sector o en una nación y como estas puedan afectar al normal funcionamiento de una empresa, las regulaciones y políticas impositivas son otros factores que pueden afectar a una empresa o varias (Amador, 2022).

#### **1.8.4 Análisis Microentorno**

También llamado el “entorno próximo” a la empresa, son varios elementos que deben ser analizados por su condición de proximidad.

A diferencia con el macro entorno estos factores pueden ser controlados por la empresa, solo dejando por fuera las variables competitivas las cuales si se encuentran fuera de su alcance. Para poder alcanzar una estrategia empresarial sostenible y bien elaborada es importante que dichas variables sean analizadas a profundidad.

El análisis interno es importante ya que de aquí se podrán identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y puntos débiles de la empresa (Amador, 2022).

### **1.8.5 Análisis de Recursos y Capacidades**

Los recursos son definidos como un conjunto de factores o de activos que una empresa posee para realizar sus actividades a través de la aplicación de una estrategia, estos pueden ser tangibles o intangibles.

Las capacidades son entendidas como habilidades o competencias específicas que le permiten a la una determinada empresa llevar a cabo una actividad combinada con los recursos disponibles

Este análisis trata de identificar cuáles son los factores que hacen que una compañía de un mismo sector tenga márgenes de rentabilidad más altos que otras, si partimos del supuesto que varias empresas de un mercado que realizan actividades similares y que estarían sujetas a las mismas variables, cómo es posible que algunas tengan mayor éxito que otras. La teoría de recursos y capacidades muestra la diferencia que existe entre una y otras empresas con una orientación más hacia un análisis interno de la empresa más que de un externo, mediante la correcta identificación y valoración de los recursos que posee la empresa así también como sus distintas habilidades. Es importante identificar las diferencias entre las capacidades y recursos de una empresa frente a otra para poder estudiar la evolución de sus resultados.

Un aspecto importante a tomar en cuenta es que estos recursos y capacidades no están a disposición en las mismas condiciones para todas las empresas de un mismo sector, esto genera ciertas ventajas entre una y otra ya que a mayor disponibilidad de

recursos una empresa obtiene una diferenciación de otra, esto a través del tiempo genera una identidad en la empresa.

En la actualidad la incertidumbre respecto del entorno externo de una organización es cada vez más variable por lo cual como un recurso o defensa ante esa incertidumbre es recomendable centrar la atención en potenciales internos e intentar contrarrestar los efectos de factores externos con el fortalecimiento de los internos. Los recursos y capacidades que pueden de una empresa pueden ser traducidos a un conjunto de, tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que con el paso del tiempo estos factores se van desarrollando y esto genera que las compañías ganen una posición de distinción competitiva en el mercado que se desenvuelven (Huertas Rivero, Navas López, & Almódovar Martinez, 2004).

Para Clínica Internacional que cuenta con los recursos necesarios y la capacidad organizativa, es indispensable fortalecer estos factores internos, mientras mejor sea el manejo de los recursos y la capacidad se desarrolle más, la compañía contará con una ventaja de competencia en el mercado en el cual desempeña sus actividades debido a la correcta aplicación de este análisis.

#### **1.8.6 *Balanced Scorcard***

Los entornos de las empresas sufren cambios que los Directivos quieren bajo control, los mercados cada vez se vuelven más competitivos y complejos, para lo cual es muy relevante tener una adecuada comprensión y noción de los objetivos y métodos que se implementarán para poder llegar a las metas deseadas, para esto el balanced scorcard es la herramienta idónea (Barrios, 2020).

Esta herramienta utiliza a la misión y a los planes de las empresas y los traduce en un conjunto de medidas que luego se transformarán en un sistema de medición de objetivos.

El balanced scorcard tiene cuatro pilares fundamentales en los cuales se basa su análisis, los cuales son:

- Los clientes
- Las finanzas de la empresa
- Los procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento

Una particularidad de este tipo de análisis, es que cuenta con indicadores financieros los cuales tienen datos históricos, pero a su vez esta también implementa indicadores con medidas para el futuro, se debe tomar en cuenta que esta herramienta también aplica indicadores no financieros que mide actuaciones financieras y competitivas a largo plazo (Barrios, 2020).

Una ventaja del balanced scorcard es que es una herramienta transversal ya que su sistema de actuación permite medir a las diferentes actividades de la empresa en todos sus niveles, de esta forma logra integrar indicadores de toda la empresa junto con los de la estrategia.

Todo lo mencionado anterior mente no es la única ventaja de esta herramienta, también se la usa como el marco y estructura central para la evaluación de los procesos internos de una empresa. Por lo tanto, la verdadera importancia es que el balanced scorcard deja de ser un sistema de indicadores y medición para volverse un sistema de gestión que pueda permitir poner en práctica la estrategia lo cual permite centrarse en alcanzar los objetivos planteados.

En el caso de Clínica será muy importante a través de esta herramienta lograr: alinear los objetivos de toda la empresa, identificar y alinear iniciativas de estrategia, vincular objetivos estratégicos con objetivos a largo plazo, comunicar de forma adecuada la estrategia en toda la organización y todos los niveles y realizar evaluaciones periódicas sobre la estrategia (Barrios, 2020).

## Capítulo II Diagnóstico De La Empresa

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 *Reseña Histórica*

Sanitas internacional es una empresa de medicina prepagada radicada en España, el principal accionista en España y Ecuador es el Dr. Marcial Gómez Sequeira, quien es un médico general quien ha fundado varias empresas en Latinoamérica durante su trayectoria, cuyas empresas más relevantes están en Ecuador. El primer Gerente General de Clínica Internacional fue el Dr. José Tome, un médico gastroenterólogo quien dirigió la Clínica desde su fundación, hasta el año 2005.

La Organización Sanitas Internacional fundo en Ecuador hace cuarenta y cinco años la compañía Ecuasanitas, dedicada a brindar dedicada a vender servicios de medicina prepagada, con filiales en Perú, Chile y Colombia. A su vez, Ecuasanitas SA junto con varios médicos accionistas en julio de 1986 lograron inscribir en el Registro Mercantil la creación de la compañía Clínica Internacional cuyo objeto social es brindar servicios de salud al público en general en: Emergencia, hospitalización, cuidados intensivos y quirófano. Posteriormente adquirió un terreno adjunto el mismo que permaneció sin uso hasta el año 2005.

Como respuesta a los desafíos de la medicina moderna, la necesidad de ampliar la infraestructura, en el año 2005 el Directorio nombró un nuevo Presidente Ejecutivo tras el fallecimiento del Gerente General quien era médico fundador y desempeñando funciones desde el año 1986.

Desde año 2005 se inició el proyecto de ampliación con remodelación y equipamiento de la compañía junto con una nueva imagen, fue llamada Nueva Clínica Internacional, dicha ampliación y remodelación represento una inversión superior a ocho millones de dólares monto que fue financiado por instituciones bancarias y requirió de un aporte numerario por parte de los accionistas siendo el mayor contribuyente Ecuasanitas quien representa el 67% del capital accionario y el 33% restante se divide en más de doscientos médicos.

En el año 2005 se inició la construcción de una nueva torre (torre A) la se cual culmino en el año 2006, de inmediato se comenzó la remodelación de la torre antigua, terminando el proyecto total en julio del 2007, dándolo a conocer a la ciudadanía en general, mediante una casa abierta.

El proyecto total de Nueva Clínica Internacional permitió poner a disposición de la ciudadanía los siguientes servicios:

- 4 quirófanos y 2 salas de parto
- Unidad de recuperación
- Central de esterilización
- 54 confortables suites para hospitalización
- 7 medias suites de hospital del día
- Unidad de cuidados intensivos (UCI)
- Unidad de cuidados intermedios
- Neonatología
- Endoscopía
- Laboratorio clínico
- Imagen (rayos X)
- 12 cubículos de emergencia, un quirófano de emergencia
- Nutrición y dietética
- Cafetería
- Capilla
- 4 subsuelos de parqueaderos

De igual forma para satisfacer la necesidad de los pacientes se adquirieron equipos tecnológicos de punta (marcas alemanas).

Gracias a la acertada visión de la administración, la empresa logró crecer de manera relevante, en su rentabilidad, al mantener una política conservadora de gasto, se ha logrado un resultado importante en el sector de la salud. Dicho sector ha tenido que enfrentar amenazas que provienen de políticas gubernamentales, una serie de normativas y decretos emitidas por los diferentes entes reguladores: Ministerio de Salud Pública, ACESS, Ministerio de Ambiente, Ministerio de Energía, Ministerio del Trabajo, Riesgos del Trabajo del IESS, Cuerpo de Bomberos, INEC. Si bien el objetivo primordial de estos entes es mejorar la calidad de servicios de salud, constituyen una serie de bloqueos y trabas para el normal desarrollo de las actividades. En el año 2012 se publicó la Norma de relacionamiento 002 con el objetivo que todas las casas de salud a nivel nacional tengan la obligatoriedad de recibir pacientes derivados de Red Integral de Salud Pública, sector que tiene su propio tarifario y es inferior en relación al tarifario privado, adicionalmente los pagos por estas atenciones médicas son muy tardíos incluso sobrepasando años y luego de haber objetado varios valores. Esto ha causado que el sector público mantiene una deuda con el sector privado de varias decenas de millones de dólares, lo cual ha causado el cierre de varias casas de salud privadas.

Dicha Norma, obligó a que la empresa tenga que atender a pacientes del sector público aun así no se haya firmado el convenio, lo cual provocó que la rentabilidad de la Clínica baje.

Las políticas presupuestarias, la filosofía basada en valores y el mejoramiento constante en la calidad de servicio, han permitido que la empresa sea la Clínica líder de la capital hasta el año 2020, año en el cual la pandemia causada por el Covid 19 afectó muy gravemente en la rentabilidad constante que se venía percibiendo a pesar del panorama político social, anticipada por la intermitencia de la atención por los paros nacionales.

Al momento, contamos con nuevos elementos y variables que manejan de forma distinta la matriz de ingreso, gastos y utilidad, por lo cual se vuelve más relevante una perspectiva de mejora continua.

En el año 2021, después de varias negociaciones y esfuerzos financieros, se logró adquirir un terreno más adjunto, con el cual se proyecta una ampliación en infraestructura y de servicios (Alvear, 2023).

## **2.2 Análisis Del Entorno**

### **2.2.1 Análisis del Macro Entorno**

#### **2.2.1.1 Análisis De Factores Políticos**

La estabilidad política del Ecuador en la actualidad no es la adecuada para que las compañías desarrollen sus actividades con normalidad. Sin embargo, el Gobierno busca lograr mejorar la eficiencia de la política pública, de esta forma estas políticas están orientadas a la protección de las poblaciones que se consideran más vulnerables y conseguir brindar más oportunidades a la misma de forma sostenible y equitativa.

Después de la crisis sanitaria, los desafíos para el Gobierno son cuantiosos y deben ser afrontados con perspectiva de largo plazo. El panorama político se complica cuando los problemas más relevantes siguen sin ser atendidos y son motivo de consideración prioritaria como la crisis sanitaria por altos índices de desnutrición infantil en zonas rurales del país, la carencia de servicios públicos y la calidad de los mismos junto con la falta de eficiencia por parte de las entidades que los proveen, la falta de inversión por parte del Estado en el sector de la salud que es un factor que ha tenido un mal manejo político desde hace tiempo atrás, el gasto en el sector educativo que no ha tenido un buen manejo ni ha sido el adecuado y junto a la poca protección social, son factores que generan un brecha importante entre las poblaciones que se encuentran en zonas urbanas y rurales.

La relación que tiene el Gobierno con los distintos sectores del país debe tener una mejor coordinación de tal modo que las decisiones que se tomen sean en beneficio del progreso del Ecuador, dichas decisiones deben ser argumentadas en evidencia real según la necesidad de cada sector, población y comunidad, de esta lograr mejorar la gestión de los

recursos públicos es lo que se busca a través de una política incluyente (Banco Mundial, 2023).

La seguridad es un factor que debe ser tratado políticamente por los Gobiernos de cada país para poder garantizar el bienestar de su población. Actualmente el Ecuador atraviesa por un momento complicado respecto de la seguridad y las medidas gubernamentales que se toman para contrarrestar este mal social.

Según datos de la Policía Nacional se han producido 77 incidentes de violencia en casas de salud, para el Ministerio del Interior es de vital importancia la aplicación de una política de seguridad integral que garantice el libre acceso a la salud por parte de la población (Ministerio de Salud Pública, 2022).

En los años 2021 y 2022 la inseguridad ha aumentado. Pero en el año 2022 se produjeron una serie de ataques armados por parte del crimen organizado a pacientes que se encontraban dentro de una institución de salud, estos atentados se han producido no solo en casas de salud públicas sino también en privadas, lo cual genera un ambiente de zozobra e inseguridad en el sector de la salud. Después del ataque a la Clínica Kennedy ubicada en la ciudadela Samborondón de Guayaquil, el Gobierno Nacional decidió poner en marcha una iniciativa que propuso el sector de la salud, dicha iniciativa ahora llamada Código Plata, es un proyecto que involucra a varios sectores del estado y está orientado en la política de seguridad nacional.

El Código Plata consiste en un conjunto de acciones interinstitucionales orientadas a garantizar que la provisión del servicio de salud en el contexto de violencia que actualmente vive el Ecuador, el objetivo es disminuir los riesgos frente a posibles eventos violentos que se puedan suscitar en situaciones de violencia por parte del crimen organizado. Garantizar el bienestar tanto de pacientes como los diferentes servidores de la salud, así como también de visitantes y familiares que se puedan encontrar en una casa de salud.

El plan piloto del Código Plata, ha sido implementado en 18 casas de salud en la región costa, pero este plan es integral ya que será puesto en marcha a nivel nacional en toda la red de salud tanto pública como privada. Primero será aplicado en áreas de mayor riesgo como las provincias de Guayas, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y (Ministerio de Salud Pública, 2022). Dentro del entorno político del país existen una serie de normas y reglamentos que establecen políticas gubernamentales las cuales deben ser cumplidas por las distintas instituciones de salud ya seas estas privadas o públicas.

Una de las más importantes políticas es la Norma De Relacionamiento que habla de prestación de servicios de la salud entre el sector privado y público. Esta ley había sido publicada antes, pero en el año 2017, el miércoles 28 de junio, se publicó en el Registro Oficial una sustitutiva a la ley vigente en ese momento.

La sustitutiva es una reforma que se hace en base análisis de la debilidad del Estado para poder cubrir toda la demanda en el sector de la salud, esto afecta de manera directa no solo a las instituciones privadas sino también a las instituciones como el IESS, ISSFA, ISSPOL, entre otras. Lo que esta nueva norma establece principalmente son; normar los procedimientos administrativos de relacionamiento interinstitucional que garanticen de forma oportuna el servicio de salud en los diferentes establecimientos de la red pública y privada. La norma es obligatorio cumplimiento para las instituciones de salud existentes en el Ecuador, se tiene como fin común que todas aquellas personas pertenecientes al territorio del país puedan gozar de un servicio de salud integrado tanto del sector privado como público.

Las empresas que son prestadores de servicios relacionados con la salud del sector privados deben recibir a los usuarios que vienen derivados de casas de salud públicas y deben brindar la atención sin requerir de ningún compromiso económico que garantice el pago por dicha atención, cualquier tipo de insumo que se requiera debe ser provisto por la casa de salud que recibe al paciente sin solicitarlos a la casa que realizó la derivación y mucho menos a familiares o gente del entorno. Es obligación de los prestadores de servicio garantizar la atención del usuario y la disponibilidad de los mejores recursos para el diagnóstico y eventual

tratamiento a fin de evitar la muerte. Personas consideradas de la tercera edad, personas que presenten discapacidad, menores de edad y mujeres en estado de gestación, tendrán un trato prioritario y preferencial.

Los procedimientos administrativos no será un obstáculo o demora para evitar o negar la atención de los pacientes, la falta de documentación o documentos incompletos no serán una causal de rechazo o demora en la atención.

Según Acuerdo Ministerial No. 00004431 publicado el 26 de diciembre del año 2013 las casas de salud de la red privada deben prestar atención sin oposición a pacientes que sean derivados desde una institución pública, en caso de no contar con espacio suficiente o en caso de ser requerido, dicha derivación debe realizarse previa confirmación de disponibilidad, la negativa por parte de una casa de salud estará sujeta a sanciones como se detalla en la ley (Ministerio de Salud Pública, 2017).

En el año 2014 en Ministerio de Salud pública desarrollo El Tarifario De Prestaciones Para El Sistema de Salud Nacional, el cual define como un instrumento técnico mediante el cual regula el reconocimiento económico de los servicios de salud brindados a instituciones públicas entre las mismas y también con instituciones privadas. Dicho documento expresa a detalle los valores máximos que pueden ser cobrados por las distintas atenciones médicas en el territorio nacional.

El tarifario también integra la cantidad de valor económico que puede ser cobrado por procedimientos específicos, el pago máximo que cada uno de estos puede tener en la atención de la salud.

Esta normativa se aplica obligatoriamente en el país, en todas las instituciones de servicios de salud del sector público (Ministerio de Salud Pública, 2014).

En el Ecuador se ha debatido durante algunos años la posible aplicación de un Tarifario Único Nacional que involucre no solo al sector público, sino también al sector privado. Esto representa un gran riesgo ya que el sector privado estaría obligado a adoptar una tarifa

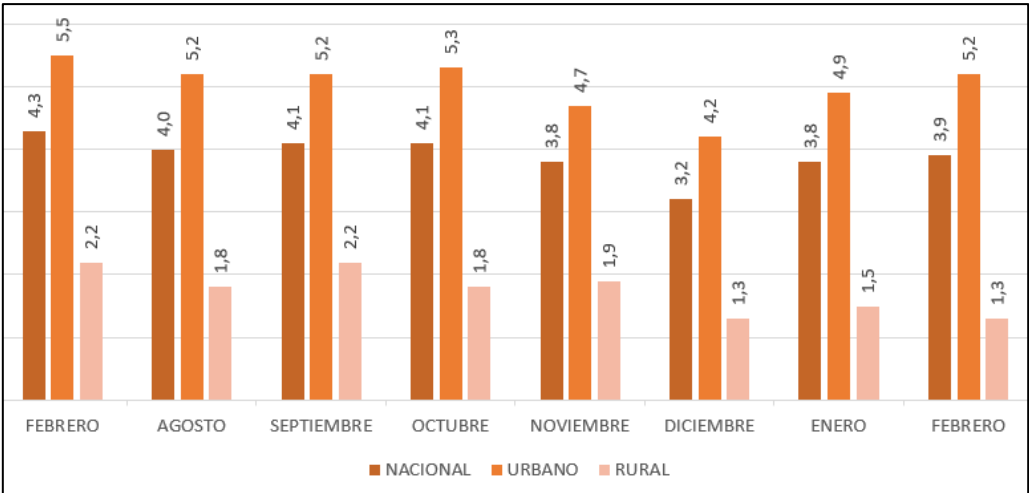
impuesta por el Estado que en algunos casos no cubre ni el costo fijo de una atención a un paciente del sector público, el Ministerio de Salud Pública ha elaborado varios borradores con el proyecto el cual no ha sido tomado en cuenta por la Asamblea Nacional hasta la fecha (Alvear, 2023).

### 2.2.1.2 Análisis De Factores Socioeconómicos

Un factor social importante a tomar en cuenta es el nivel de desempleo de un país, ya que nos da una breve información acerca de cómo se mueve el mercado laboral y como este influye en la cantidad de ingresos que tiene una población. Mientras el nivel de desempleo a nivel nacional aumenta, el nivel de ingresos para las familias será menor de igual forma.

Según el INEC en el febrero del 2023 la tasa de desempleo a nivel nacional fue de 3,9% respecto del mismo periodo del año pasado que fue del 4,3%, la tasa de desempleo a nivel urbano fue de 5,2%, la tasa para el área rural fue de 1,3%

**Figura 1 Tasa De Desempleo**



Fuente: INEC

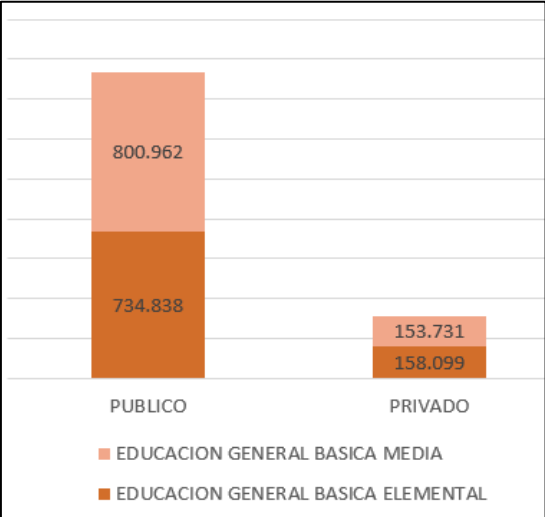
Elaborado por: Santiago Carrillo

Existe una pequeña reducción en el nivel de desempleo del país a la fecha actual, pero se mantiene más como una constante al solo existir un 0,5% puntos porcentuales menos que el año pasado para el mismo periodo (INEC, 2023).

El nivel educativo de un territorio también es importante en el análisis del macro ambiente de una empresa, en el caso de Ecuador se tienen las siguientes estadísticas de la educación primaria, secundaria y superior con datos hasta el 2021.

La educación primaria es la que más cobertura, para el sector público se matriculo a un total de 1,535.800 mientras que en el sector privado fue de 311.830, la inversión realizada en conjunto es de \$1.498 millones de dólares. (INEC. Cuantas Satélite de Educación, 2021)

**Figura 2 Tasa De Educación Básica**

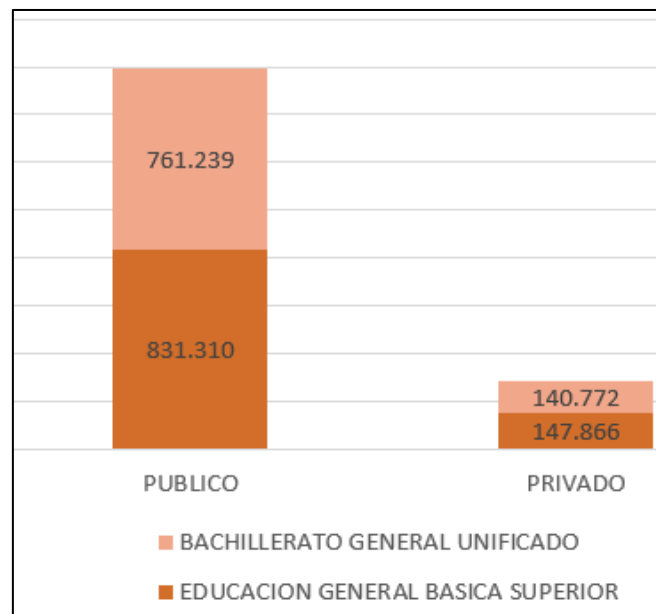


Fuente: INEC

Elaborado por: Santiago Carrillo

En la educación secundaria se presenta un total de 1,592.549 estudiantes matriculados en el sector público, y 288.638 estudiantes en el sector privado, los recursos destinados en este nivel de educación por parte del sector público y privado son de \$1.446 millones de dólares para el respectivo periodo. (INEC. Cuantas Satélite de Educación, 2021)

**Figura 3** Tasa de Educación Superior



Fuente: INEC

Elaborado por: Santiago Carrillo

En cuanto a la educación superior se presenta un total de 843.843 alumnos matriculados entre 60 diferentes instituciones de nivel superior que existen en el Ecuador. La inversión total durante los años 2021 en la educación superior fue de \$2.046 millones de dólares entre sector privado y público (INEC, 2021).

**Figura 4** Establecimiento De Enseñanza Superior



Fuente: INEC

Elaborado por: Santiago Carrillo

La inversión en la infraestructura que el Gobierno realiza en el sector de salud es muy relevante ya que de esta manera garantiza que su población este atendida y que cuente con lo necesario en el área de salud, por lo tanto, en enero se llevó a cabo el primer encuentro por la salud del año 2023 en el cual El Ministerio de la Salud y el Ejecutivo presentaron las líneas de acción que marcarán la gestión del sector de salud. Para el Gobierno es importante la prevención de enfermedades el acceso oportuno a la salud, la calidad que se brinda en el servicio y el funcionamiento integrado de las diferentes instituciones de la red.

Unos de los puntos centrales a corregir serían: el manejo de las bodegas y almacenamiento de los insumos médicos, así como los medicamentos que adquiere el Estado, resolver problemas de demoras en tiempos de atención en las visitas médicas y acelerar el proceso de citas médicas.

El Ministro de la Salud mencionó que una de las políticas sociales más importantes es la de implementar programas de prevención que limiten enfermedades y eviten la muerte de pacientes mejorando los canales de acceso a la salud pública.

En el año 2022 el Ministerio de Salud logró un 77% de abastecimiento en medicamentos, una inversión de \$75.7 millones de dólares en el mejoramiento y mantenimiento de infraestructura en alrededor de 657 centros de salud y 11 hospitales a nivel nacional.

El sector de la salud que fue uno de los más afectados por la pandemia del Covid 19, ahora ha logrado estabilizarse y se han logrado alrededor de 14 millones de atenciones post pandemia a través del fortalecimiento de los servicios en el primer nivel de atención.

La desnutrición infantil es un factor social relevante ya que muestra como un país es capaz de lograr reducir estos índices respecto de la inversión social que realiza y la importancia que se le da a esta problemática, En el Ecuador se logró incluir a más niños en el año 2022 pasando de un 49 a 69%, se espera lograr subir al 80% de niños sanos que se encuentren en condiciones de vida saludable y estables a través del programa “Yo vivo sin violencia de género”, se busca fomentar hábitos de vida saludable y concientizar sobre temas referentes a vulneración de las niñas, niños y adolescentes (Ministerio de la Mujer y Derechos Humanos, 2023).

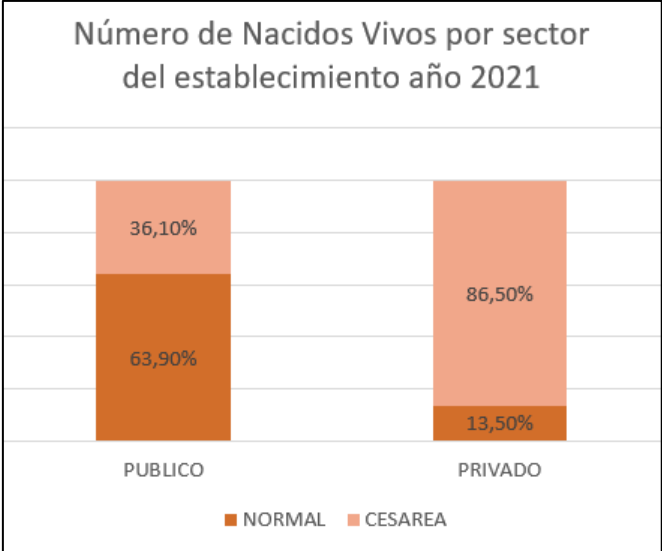
Para el Gobierno es importante fortalecer la atención intercultural en el sector de la salud, para ello se prevé contratar a más de 1.613 profesiones entre médicos especialistas, enfermeras y especialistas de primer nivel, esto acompañado de la contratación de 600 técnicos de atención primaria. El ejecutivo realizará una inversión de 50 millones en este año 2023 (Ministerio de Salud Pública, 2023).

En consecuencia, esto podría significar escasez de mano de obra calificada para las clínicas y hospitales privados del país.

Las estadísticas demográficas en el sector de la salud son importantes mencionarlás ya que esto puede impactar de forma tanto negativa como positiva como factores externos de una compañía que brinde estos servicios.

La natalidad según datos de INEC en el año 2021 que es el año más cercano del que se tiene información, fue de 175.188 nacidos vivos por parto normal que representan el 63,9% de los partos en el sector de la salud pública del país, por otro lado, dentro del sector privado predomina el parto por cesaría con 67.001 nacidos vivos y representa el 86,5% de los partos en el sector privado (INEC, 2023).

**Figura 5** Estadística de Nacidos Vivos Año 2021

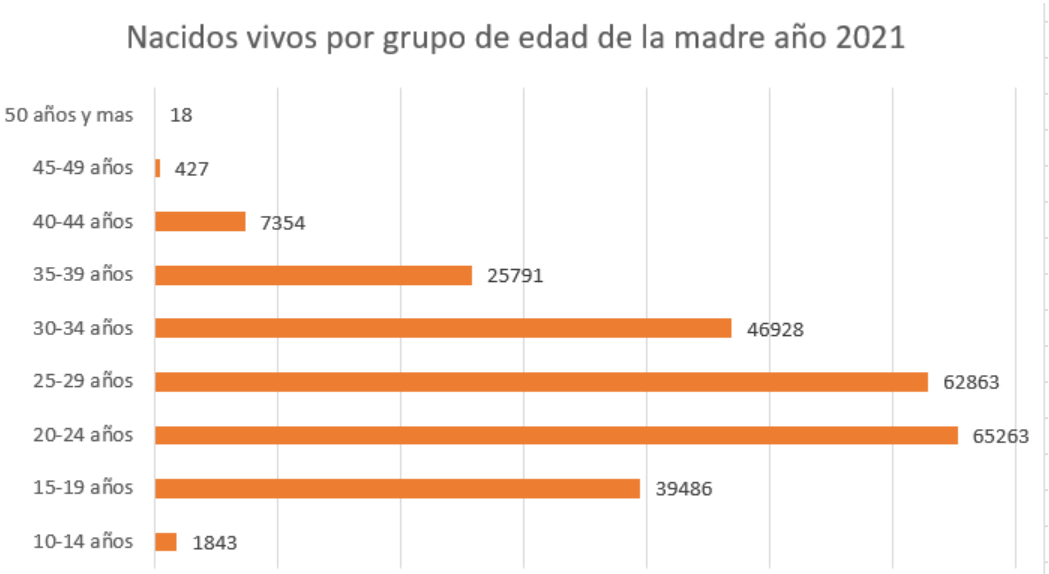


Fuente: INEC

Elaborado por: Santiago Carrillo

El embarazo infantil y juvenil también es importante analizar dentro de una sociedad ya que muestra la cultura que se tiene con respecto a la concientización del cuidado sexual de la población joven de un territorio determinado, en el caso de Ecuador el comportamiento de embarazos según edades y estadísticas del INEC, es el siguiente (INEC, 2023):

**Figura 6 Estadísticas de Embarazos Año 2021**



Fuente: INEC

Elaborado por: Santiago Carrillo

**2.2.1.3 Análisis De Factores Legales**

En el factor legal para las Clínicas y Hospitales del país, existen varias regulaciones las cuales a través de los años han sido establecidas, estas son cada vez más estrictas con estas empresas. El de las leyes es que dichas casas de salud brinden un servicio de calidad que garantice el bien estar de sus clientes y pacientes. El contexto legal en el cual las instituciones de salud desarrollan sus actividades no es fácil, es un entorno complejo con posibles amenazas y sanciones legales que condicionan su proceder.

Los entes que controlan a las Clínicas y Hospitales privados del país son los siguientes: Ministerio de Salud Pública, ACESS, IESS, Bomberos, Ministerio de Riesgos, Ministerio del Trabajo y el Ministerio del ambiente. Estos entes reguladores cada año emitan nuevas normativas y leyes que establecen nuevas formas de realizar procedimientos y en muchos casos se exigen cambios en la infraestructura o implementar nuevos puestos de trabajo para garantizar el correcto funcionamiento de las casas de salud.

Las clínicas y hospitales del Ecuador deben cumplir con un reglamento para poder entrar o permanecer en funcionamiento, el cual se llama Reglamento Sustitutivo Para Otorgar Permisos De Funcionamiento A Los Establecimientos Sujetos A Vigilancia Y Control Sanitario. Dicho reglamento, en resumen, codifica, categoriza y establece todos los requisitos que las instituciones normadas por el control sanitario deben cumplir antes de emitir un permiso de funcionamiento. Todas las disposiciones contenidas en este documento deben ser cumplidas con carácter obligatorio. Todas las instituciones ya sean públicas o privadas deben acatar todas las normas establecidas en el documento y serán sometidas a vigilancia constante con el fin de hacer cumplir lo establecido. El permiso de funcionamiento puede ser retirado en cualquier momento en caso de no cumplirse un requisito establecido, así como el dicho permiso puede ser suspendido de manera temporal o indefinida. La renovación del permiso de funcionamiento se la otorgará únicamente cuando todos los requisitos necesarios sean presentados y cumplidos por parte de las instituciones solicitantes (Ministerio de Salud Pública, 2015).

Existe otra normativa que fue emitida por el Ministerio de Salud Pública, esta se llama; Ley Que Regula Las Empresas Privadas de Salud Y Medicina Prepagada. Contempla como una empresa de medicina prepagada y las casas de salud privadas deben desarrollar sus actividades, sus derechos y sus obligaciones (Super Intendencia de Compañías, 1998).

La Agencia de Aseguramiento de la Calidad de Servicios de Salud (ACCESS), es un ente regulador para las instituciones de servicios de salud públicos y privados que elabora nuevas resoluciones y normativas técnicas las cuales indican como una institución de salud puede y debe proceder de manera técnica en los distintos procedimientos médicos establecidos, por ejemplo, este ente regulador establece en el área de laboratorio, los insumos y pruebas que están aceptados y los que no para poder realizar el estudio requerido. También establece como proceder con insumos ya caducados y como estos deben ser desechados (ACCESS, 2015).

Dentro del Código Integral Penal, el artículo 146 se refiere al sector de la salud y específicamente regula el actuar y proceder de los profesionales de la salud, Básicamente este artículo establece que se sancionará con pena privativa a un médico si su proceder fuese peligroso o realice acciones innecesarias y el resultado de esto sea la muerte del paciente. Este artículo busca terminar con la impunidad, con vacíos jurídicos y con la mala práctica profesional.

Se toma en cuenta que la práctica médica se encuentra en el límite de la vida y la muerte y se alcanza el equilibrio con este artículo, por un lado, se toman en cuenta las necesidades de los ciudadanos y a la vez ampara a los médicos en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto, se establecen cuatro condiciones que deben cumplirse para que un médico incumpla con su deber objetivo del cuidado del paciente; la muerte de un paciente no necesariamente es culpa del profesional de la salud y se deberá analizar a detalle los hechos suscitados, el incumplimiento de médico así como el no apego a la normas básicas de la profesión, si un paciente fallece por falta de insumo o medicamentos, falta de infraestructura o por características propias del paciente y el análisis técnico de cada caso implica el análisis por parte de peritos especializados (Ministerio de Salud Pública, 2023).

#### **2.2.1.4 Análisis De Factores Ambientales**

En Ecuador la legislación para clínicas y hospitales en el contexto medioambiental es rigurosa. Existen diferentes entes reguladores en el sector de la salud como el Ministerio de Energías Renovables y la Secretaría de Medioambiente.

Las instituciones de salud ya sean estas públicas o privadas deben cumplir con un el Reglamento de Gestión de Desechos Generados que se produzcan en instituciones de salud, este reglamento es un acuerdo ministerial suscrito por los Ministerios del Ambiente y Salud Pública en el año 2019, el cual establece la regulación de la gestión integral de los desechos y residuos generados por los distintos establecimientos del sistema de salud a nivel nacional. La norma es de cumplimiento obligatorio y establece como deben ser categorizados y

clasificados los residuos; los desechos comunes, los desechos sanitarios, los desechos biológicos infecciosos, desechos corto punzantes, desechos farmacéuticos, desechos radioactivos entre otros. Esta norma describe la gestión interna que es la que será vigilada por el ente regulador para que se lleve a cabo su cumplimiento, y la gestión externa que comprende cómo deben ser transportados dichos residuos. Se establece que el incumplimiento de la norma estará sujeto a sanciones\_(Ministerio de Salud y Ministerio del Ambiente, 2019).

El Ministerio de Energías Renovables tiene a cargo la vigilancia de la emisión de rayos X por parte de las casas de salud, esto con el fin de que sus equipos cuenten con un correcto funcionamiento y no emitan contaminación de este tipo de rayos que pueden ser perjudiciales para la salud humana (Alvear, 2023).

#### **2.2.1.5 Análisis De Factores Tecnológicos**

La importancia de la existencia de equipos médicos de alta gama, garantiza que la calidad del servicio de salud que se brinda en el Ecuador sea buena, la tecnología es un apoyo para la ciencia médica.

La importación de equipos médicos que cuenten con tecnología de punta tendría un potencial importante de comercialización en el mercado de salud de Ecuador, pero dichas importaciones se han visto afectadas en los últimos años debido a la adopción de políticas comerciales que establecen una serie de trabas como son los; impuestos, burocracia aduanera, necesidad de previos permisos que permitan la importación directa de dichos equipos. Lo expuesto anteriormente ha generado que las casas de salud públicas y privadas, disminuyan el consumo de estos productos y que a su vez dichas instituciones no renueven sus equipos actuales y desconozcan de las nuevas tecnologías existentes en el mercado exterior.

En la actualidad el país el sector de la salud pública en especial se encuentra en un momento difícil ya que existe desabastecimiento no solo de medicamentos en insumos

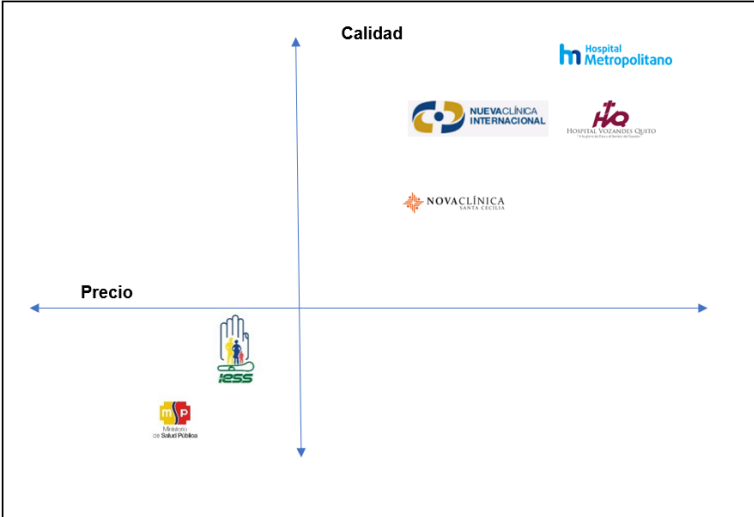
médicos que garanticen una atención adecuada, sino que también existe un déficit en cuanto a equipos médicos de alta calidad y con tecnología de vanguardia. Los Hospitales y Centros de Salud públicos que están en zonas vulnerables y rurales de la red pública especialmente en la región costa, no cuentan con la tecnología adecuada para tratar a sus pacientes de la zona, por lo cual deben ser derivados y esto no permite que la calidad de vida de los ecuatorianos mejore.

La crisis sanitaria en el país no solo se ve reflejada en el sector público, en varias casas de salud privadas también existe un desabastecimiento de tecnología necesaria para brindar un eficiente servicio de salud, al no poder brindar el servicio requerido por falta de equipos que son indispensables para el cuidado de la salud, la vida de la población se pone en riesgo y en ocasiones se producen decesos a nivel nacional por falta de equipos médicos (Olivo & Hernandez, 2019).

**2.2.2 Análisis Competitivo**

**2.2.2.1 Estructura Del Sector**

**Figura 7** Estructura Sector Competitivo



Fuente: ACHPE

Elaborado por: Santiago Carrillo

En el sector de la salud privada en Pichincha existen 14 instituciones entre clínicas y hospitales, los cuales conforman la Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador, En el segmento en el cual se encuentra Clínica Internacional existen tres principales competidores que son: Hospital Metropolitano, Hospital Vozandes y Novaclínica, estas tres casas de salud fueron identificadas como los competidores del segmento en el cual se encuentra Clínica (ACHPE, 2021).

El líder del mercado es el Hospital Metropolitano, ya que abarca más del 50% con su participación, esto debido a la enorme infraestructura que posee, los mejores equipos del país y mano de obra especializada de altísima calidad.

El Retador del segmento es el Hospital Vozandes, con una cuota de mercado del 25%, está en capacidad de competir con el líder del mercado ya que al igual que su rival directo es quien posee la segunda infraestructura más grande.

Los retadores son la Clínica Internacional y La Novaclínica, que, por varios factores como infraestructura, nivel de ingresos y capacidad instalada, se encuentran en segunda posición respecto de la cuota del mercado (Alvear, 2023).

**Figura 8 Retadores**



Elaborado por: Santiago Carrillo

**2.2.2.2 Análisis de Barreras de Ingreso**

Requisitos de capital:

Las casas de salud del sector privado que se encuentran al servicio de la población, cuentan con varias normativas que deben ser cumplidas para poder desarrollar sus actividades. Un requisito importante es cumplir con espacios mínimos para ser considerado una clínica u hospital, para poder cumplir con esto, es necesario realizar una inversión alta en infraestructura. La localización también es muy importante, para poder construir o adquirir un inmueble en un sector adecuado, se debe poseer un capital que pueda cubrir con la plusvalía de dicho lugar (Alvear, 2023).

En cuanto a la inversión que se debe realizar para la adquisición de equipos médicos, ya sean estos nuevos o usados, debe ser alta. Los miembros de la Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador, ACHPE, cuentan con activos fijos que sobrepasan el millón de dólares en equipos médicos incluso en el caso de compañías de salud pequeñas. Este factor es el más importante en cuanto a las barreras de entradas para nuevas empresas en el sector de la salud privada, ya que incluso si se tiene un proyecto pequeño, la inversión en esta área debe ser considerable (Superintendencia de Compañías, 2022).

El capital es necesario también para poder cubrir la importante e indispensable mano de obra profesional, los médicos en el Ecuador son escasos, muchos de los cuales laboran en ambos sectores. El Estado paga sueldos altos a los profesionales de la salud, el sector privado también debe equiparar sueldos para poder contar con profesionales de alta calidad debido a la delicadeza de los servicios que se ofrecen, esto requiere una alta inversión, ya que la nómina no solo incluye al personal médico, también el personal administrativo es importante. En el caso de Clínica Internacional la nómina mensual tiene un valor alrededor de \$200.000, sin tomar en cuenta los honorarios que se pagan a los profesionales de la salud que no tienen convenio con la institución (Alvear, 2023).

Lealtad a la Marca:

En el sector de la salud privada la fidelidad a la marca es un factor determinante como barrera de entrada, esto debido a la importancia que representa la calidad en la salud para

las personas de cualquier población. Las grandes empresas como; Hospital Metropolitano, Clínica Internacional, Hospital Vozandes o la Clínica de la Mujer, son marcas que son ya reconocidas desde hace años atrás, en las cuales se sabe que laboran profesionales de alta experiencia y categoría, esto genera confianza, acompañado de una infraestructura adecuada y seriedad al momento de brindar sus servicios. Por esto el ingreso de nuevos competidores se vería limitado al lograr construir una imagen ante la sociedad, en el caso de las empresas mencionadas, todas llevan más de 20 años ofreciendo sus servicios los cuales son buenos ya que debido a eso, se logra crear una imagen mediante experiencias de sus clientes, adicional van creciendo tanto en cifras como en infraestructura. Para un nuevo competidor el lograr crear una marca llevaría años junto con una estrategia de marketing acertada y una inversión importante que permita competir con las empresas del sector, esto se traduce en una barrera a considerar.

En el caso de la salud, para los clientes es muy importante acudir a aquellas instituciones que cuenten con años de trayectoria con un nivel de experiencia relevante ya que es una forma de garantizar su bien estar y su seguridad durante procedimientos médicos. Lo que el cliente busca es la seguridad de y ética profesional de parte de los profesionales de la salud, los cuales se encuentran en las clínicas y hospitales privados más importantes del país (Alvear, 2023).

#### Política Gubernamental:

En la actualidad El sector de la salud pública y privada es uno de los más regulados y controlados por el Estado. Existen una serie de normas y leyes que rigen a la actividad. El número de entidades de control va en aumento y los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento son cada vez más extenso, dichos requisitos en muchos casos exigen una inversión ya sea en infraestructura o procedimientos o creación de nuevos puestos de trabajo, todos los requisitos deben ser cumplidos y son verificados mediante visitas técnicas de control. Las empresas que actualmente se encuentran en el sector, realizan grandes esfuerzos con el fin de cumplir dichas disposiciones y desarrollar sus actividades conforme

con la ley. Las políticas Gubernamentales representan una amenaza para el sector privado de la salud, lo cual no sería atractivo para nuevas inversiones o posibles nuevos competidores (Alvear, 2023).

### **2.2.2.3 Análisis de Productos Sustitutos**

Un posible sustituto para los servicios que ofrece Clínica puede ser la medicina funcional, la cual consiste en; la interacción de todas las partes del sistema biológico humano y la interacción dinámica con el medio ambiente, esta interacción causa patrones que sufren efectos y cambian con el tiempo, En teoría la medicina funcional puede ayudar a los médicos a identificar las disfunciones en la fisiología y bioquímica de los cuerpos humanos, esto podría ayudar a prevenir enfermedades y de esta forma mejorar la salud del paciente. Este tipo de medicina puede ser descrita también como la aplicación clínica de la biología de sistemas.

La medicina funcional también busca revertir posibles disfunciones que existan en el cuerpo humano y de esta forma lograr restaurar lo que causan las enfermedades. El entender que cada paciente es un mundo y los factores que influyen sobre él tiene distintos resultados es parte de este tipo de medicina. Durante más de 30 años la medicina funcional ha evolucionado de forma considerable aplicando; conceptos, prácticas y herramientas las cuales individualizan el estudio de un paciente.

Los componentes principales que utiliza la medicina funcional son:

- Interacción con el ambiente
- Modulación de Señal Upstream
- Planes de tratamiento multimodal
- Comprensión del paciente en contexto
- Enfoque Biológico Basado en Sistemas
- Centrarse en el paciente

(Jimenez, 2023)

Otro sustituto a la medicina convencional que se usa con regularidad en Ecuador es la medicina tradicional que consiste principalmente en emplear plantas tradicionales, una serie de productos hechos a base de plantas medicinales, este tipo de medicina intenta curar dolencias y enfermedades sin la necesidad del uso de fármacos con químicos fuertes que puedan tener un efecto secundario sobre los pacientes.

Estos tratamientos en base a medicina tradicional son usados mayormente en las zonas rurales más que en las urbanas, en un estudio realizado en Ecuador, aplicado a una muestra pequeña se logró determinar que solo el 20% de la población encuestada utilizaba la medicina tradicional para enfermedades crónicas o agudas, el resto utilizaba la medicina convencional.

Pero cuando se trata de dolencias no tan graves como dolores de cabeza, abdominales, el espanto, el mal de aire y mal de ojo, más del 60% de la población encuestada recurría a la medicina tradicional.

Los curanderos son parte de este tipo de medicina, son más frecuentes que lo empleen personas adultas mayores a 60 años ya que poseen las experiencias necesarias para usar la medicina tradicional. La mujer cumple una función determinante en poblaciones rurales, ya que por tradición también usan este tipo de medicina.

El estudio consultado, concluyó que; cuando se trata de dolores agudos fuertes y enfermedades crónicas, se prefiere a la medicina convencional ya que tiene un rápido actuar sobre los pacientes y mejora su salud de forma eficaz, pero cuando las dolencias no son fuertes y se cree que no tienen un origen físico, se prefiere la medicina tradicional ya que no genera problemas por el carecimiento de químicos fuertes (Yanchaguano Taco & Francisco Pérez, 2019).

El IESS y el Ministerio de Salud Pública pueden ser considerados también como posibles sustitutos para el sector de salud privado, esto debido a que el IESS al ser un seguro en teoría privado y obligatorio para todas las personas que trabajan en la modalidad de

relación de dependencia, muchos de los asegurados no están dispuestos a pagar una cobertura adicional de servicios de salud, debido a que se considera un doble gasto.

Los hospitales que pertenecen al Ministerio de Salud Pública, están obligados a atender a cualquier persona sea esta de cualquier estrato, tenga trabajo o no, es deber de las instituciones de salud de dicho Ministerio que deben prestar sus servicios de forma gratuita a toda la población del país (Alvear, 2023).

#### **2.2.2.4 Análisis Poder de negociación con el Cliente**

Actualmente de los clientes o pacientes de Clínica Internacional el 80% provienen de la cobertura médica que ofrece la empresa de medicina prepagada Ecuasanitas, dichos clientes cuando suscriben sus contratos adquieren la posibilidad de hacerse atender en cualquier hospital o Clínica que tenga convenio con Ecuasanitas, por lo cual es decisión del cliente si se hace atender en Clínica Internacional o en cualquier otra casa de salud que esté a su disposición. El 15% de los clientes son personas particulares que acuden a la empresa para hacerse atender ya sea en el área de emergencia, hospitalización o realizarse una cirugía. El 4% de los clientes que se atienden provienen de otras empresas de medicina prepagada del país. Y el 1% de los pacientes a Clínica atiende viene por derivaciones de la red de salud pública.

El poder de negociación que posee Clínica con sus clientes es bajo, esto debido a que el 80% de sus clientes proviene de una misma cartera que es de Ecuasanitas su aliado estratégico. El poder de negociación también es bajo debido a que Ecuasanitas ya establece los precios por las atenciones que Clínica realiza a sus afiliados, por lo tanto, no se puede negociar en tarifas que ya se encuentran establecidas (Alvear, 2023).

#### **2.2.2.5 Análisis Poder de Negociación con el Proveedor**

El poder que tiene Clínica para negociar con proveedores es alto, ya que al ser una empresa grande que ha crecido en infraestructura, personal y cifras durante el tiempo que lleva ofreciendo sus servicios, requiere de mucha cantidad de suministros para poder realizar

sus actividades. Clínica mediante procesos de adquisición de insumos, diversifica las compras de las distintas áreas, de esta forma crea competencia entre sus proveedores con el fin de abaratar costos mediante la compra de cantidades grandes. El área médica es la que requiere de la mayor cantidad de insumos, muchos de los cuales son utilizados en equipos médicos, una de las formas más convenientes de compra es el contrato por comodato, el cual se basa en adquirir un equipo nuevo sin realizar ningún pago del mismo pero negociando la compra de los insumos de dicho equipo durante un tiempo establecido con el proveedor, La cantidad de insumos que requiere Clínica es grande por lo cual permite la negociación por medio de firma de contratos en los cuales se estipulan cláusulas las cuales son beneficiosas para la empresa.

Clínica Internacional creó un comité de negociaciones que permite analizar diferentes opciones al momento de adquirir suministros, se analizan diferentes cotizaciones y se determina cuáles son las más factibles en relación calidad precio, Luego este comité se reúne con el proveedor para lograr mejorar la propuesta y realizar la adquisición (Alvear, 2023).

La existencia de fármacos genéricos e insumos que son sustitutos de marcas reconocidas, también coopera para que Clínica pueda negociar más con respecto de las empresas proveedoras existentes en el mercado. Existe gran variedad de compañías que venden y proveen suministros médicos en el Ecuador, esto ayuda a que los precios sean más bajos debido a la competencia que existe en el mercado, pero los productos de calidad siempre tienen un precio más elevado que el resto, esto no quiere decir que exista un monopolio por parte de una empresa determinada, pero a Clínica sí le permite tener una gran cantidad de ofertas y poder tener un margen más amplio de negociación (Alvear, 2023).

### **2.2.3 Análisis Interno**

#### **2.2.3.1 Análisis Comercial**

##### **Evolución de ventas**

Clínica Internacional realiza diversos procedimientos médicos ya sean hospitalarios, quirúrgicos, prehospitales o ambulatorios, etc., dentro de los tres servicios que ofrece y que más rentabilidad e importancia representan para la empresa están; el servicio de procedimientos quirúrgicos realizados en quirófano, estudios de laboratorio y estudios del servicio de imagen.

A lo largo de toda la trayectoria de la empresa, se han ido adecuando las diferentes áreas para poder brindar un mejor servicio que sea de calidad y eficiente, esto con el fin de garantizar a los pacientes el profesionalismo con el que se realizan los diferentes procedimientos médicos. Una de las áreas con más énfasis de crecimiento y equipamiento es la de quirófano, en la cual se han realizado importantes inversiones para poder brindar la calidad y seguridad deseada por el paciente.

- Servicio de Quirófano:

El servicio del área de quirófano es el más importante En Clínica Internacional ya que es el que más participación tiene en el margen de ganancias de la empresa.

La evolución de la oferta de dicho servicio ha sido de la siguiente forma según una cola estadística aproximada.

En el año 2019 Ecuasanitas imponía a sus afiliados a atenderse en la Clínica Internacional, por lo cual el 90% de procedimientos realizados se los realizaba en a los afiliados de dicha empresa. El número d procedimientos quirúrgicos realizados en esta fecha fue de 5.000 entre ellos se realizaron operaciones traumatológicas, cesarías, cirugías de apéndice, estéticas, de vesícula, entre otros.

En el año 2020 hasta el mes de marzo el porcentaje de cirugías era mayor al año pasado, pero se presentó la pandemia del Covid 19 lo cual causo un confinamiento, dicho acontecimiento junto con la poca concurrencia de pacientes a la empresa, causo que Clínica

solamente realizara alrededor de 2.000 procedimientos ese año, es el año con resultados más bajos en los últimos 10 años.

En el año 2021 después de cuando aún continuaba la emergencia sanitaria por Covid 19 el número de cirugías fue de 2.500, siendo levemente superior al año pasado. A finales del año en mención, comenzó a realizarse un poco más de procedimientos, ya que la vacuna contra el virus Covid 19 estaba causando un efecto positivo lo cual generaba más confianza en la población en visitar la empresa y las casas de salud privadas.

En el 2022 aun cuando Ecuasanitas había decidido dejar a libre elección a sus afiliados de donde poder atenderse, el número de cirugías que ser realizaron fue de alrededor de 4.000, lo cual es un número bajo con respecto al año antes de inicio de pandemia, pero es una notable recuperación con respecto a años anteriores cuando la pandemia está en su auge.

- Estudios de laboratorio:

Estos estudios se realizan desde que la empresa fue fundada, de forma ambulatoria a pacientes privados y también de otros seguros, y a los pacientes que se encuentran internados. El horario en el que más se realizan es en las mañanas. Se trabaja en convenio con otros laboratorios para poder ampliar la cartera de servicios y lograr una mejor atención al paciente sin que este tenga que salir de la empresa a realizarse estudios en otros lugares.

Entre los exámenes más representativos e importantes están los de química sanguínea

En el año 2019 se realizaron alrededor de 50.000 estudios, esto es gracias a un servicio rápido y ágil en la entrega oportuna de resultados y toma de muestras, siendo casi 1% el porcentaje requerido de repetir pruebas.

En el 2020 durante Covid 19 la Clínica Internacional tuvo una caída considerable a menos de la mitad, y se estima que se realizaron solo 20.000 estudios de laboratorio, de los cuales más del 50% fueron pruebas Covid entre antígenos, PCR y rápidas.

En el año 2021, debido a las atenciones causadas por el Covid en el área de emergencia, área de hospitalización y unidad de cuidados intensivos, se realizaron 40.000 procedimientos de laboratorio, de los cuales un 30% pertenecen a pruebas Covid y el resto a exámenes varios que normalmente se realizaban antes del año 2020.

Durante el 2022 debido a la decisión de Ecuasanitas con sus afiliados, el número de estudios realizados fue de 35.000, la competencia aledaña que se especializa en este tipo de estudios es otro factor importante para entender la disminución en Clínica.

- Servicio de imagen:

En el servicio de imagen se realizan; rayos x, ecografías, mamografías, densitometrías, etc., estudios los cuales representan el tercer servicio más importante que Clínica ofrece debido a su participación en ingresos y utilidades.

En el año 2019 se realizaron 34.000 estudios de imagen en la empresa, ya que se ampliaron estas áreas y se equipó la misma con nuevas tecnologías.

Durante el año 2020 mientras se desarrollaba la pandemia, se realizaron alrededor de 19.000 estudios de imagen entre los cuales más del 50% eran RX de tórax, por la necesidad de diagnóstico pulmonar por afecciones referentes al Covid.

En el 2021 se realizaron 22.00 estudios, se tuvo un ligero incremento, dichos procedimientos eran más variados ya no únicamente por motivos cercanos al Covid.

Mientras que en el año 2022 se tuvo una leve disminución llegando a realizar alrededor de 21.700 estudios (Alvear, 2023).

### **2.2.3.2 Estudio de Mercado**

#### **Cuota de mercado:**

Según un análisis realizado por Clínica Internacional de los principales competidores el que más cuota de mercado tiene es el Hospital metropolitano con un porcentaje estimado de participación del 33% en el segmento, le sigue el hospital metropolitano con un porcentaje de participación del 27%, la Novaclínica con un porcentaje de participación del 18% y la Clínica Internacional que tiene un porcentaje de participación en el segmento de 22%, esta cifra ha ido disminuyendo a raíz de la decisión de Ecuasanitas con sus afiliados y también debido a que Clínica recientemente implemento una campaña comercial (Alvear, 2023).

### **Características que distinguen el servicio:**

Clínica Internacional posee varias características que distinguen sus servicios del resto de los competidores del segmento. Entre las importantes están las siguientes:

La empresa ofrece el servicio de alimentación a sus pacientes que se encuentran internados de manera gratuita, sin cobrar adicionales por dicho servicio ya que la empresa considera que es un beneficio que los clientes aprecian sobre el resto de la competencia que, a diferencia de Clínica, cobran o dan la opción de incluir o no la alimentación como beneficio adicional previo pago. Dentro del servicio de alimentación que el paciente tiene como beneficio extra, se le permite elegir entre tres opciones diferentes de menú, esto con el fin de brindar un mejor servicio de calidad que contemple todas las amenidades necesarias que requiere un paciente que está siendo tratado por sus dolencias.

Las instalaciones de Clínica son de primer nivel ya que cuentan con habitaciones amplias, seguras, muy bien mantenidas y equipadas para sus pacientes, pero también posee suites las cuales ninguna casa de salud las tiene en Pichincha, dichas suites están equipadas con toda la tecnología de punta que permite al paciente gozar de una comodidad sin igual en el mercado. La vista que poseen estas suites son su principal atractivo, el doble ventanal no permite que el ruido molesto del exterior sea escuchado, y tienen una atención especial.

Muchos de los exámenes médicos que se practican en Clínica se los realizan ahí, debido a que muy pocos lugares pueden hacerlo, esto es gracias a que la empresa posee equipos de tecnología nueva los cuales muy poca parte de la competencia tiene, por lo tanto, esto es una ventaja competitiva frente al resto ya que, gracias al equipamiento de la compañía, es preferida por sus clientes.

La empresa posee el servicio de valet parking, esto con el fin no solo de brindar mayor comodidad a los pacientes y familiares que se atienden en la empresa, sino también para disminuir el tiempo de atención en caso de emergencias, suprimiendo el tiempo de parqueo, la persona encargada de recibir los vehículos toma el auto de los pacientes o familiares acortando el tiempo en que el paciente llega del parqueadero a la emergencia. La empresa se hace totalmente responsable de lo que suceda con los vehículos de los clientes (Alvear, 2023).

#### **Fuerza de Imagen:**

Clínica cuenta con una fuerza de imagen fuerte, debido a su trayectoria, muchos de los habitantes de la ciudad de Quito conocen la empresa. El prestigio de la empresa también es reconocido por la población debido a lo grande que es la misma. Empezado el año 2023 se ha comenzado una campaña publicitaria de Clínica con el fin de posicionarse más en las mentes de los posibles clientes, todo esto se lo ha realizado mediante campañas en redes sociales, en radios de mayor escucha a nivel provincial, Publicidad mediante colocación de logos en programas televisivos de alto rating, campañas por mail de una base relacionada con la atención de servicios de salud, ofertar paquetes promocionales por mes a empresas y grupos familiares, colocación de rótulos en sitios estratégicos de la ciudad de Quito (Alvear, 2023).

#### **Evolución de la publicidad:**

Clínica Internacional no ha tenido una campaña de publicidad en años anteriores ya que al haber tenido todos los afiliados de Ecuasanitas como pacientes fijos no se veía en la necesidad de realizar dichas acciones para captar mayor clientela. Pero en el año 2023 se contrató una empresa de publicidad de las mejores del país que es “Rivas y Herrera” para comenzar con el marketing comercial de la empresa y de esta forma más profesional llegar a la mente del consumidor.

EL efecto de la publicidad en las ventas aún no puede medirse ya que es muy poco tiempo para poder ver resultados, debido a que la empresa de marketing fue contrata recién a inicios del mes de marzo del 2023 (Alvear, 2023).

### **2.2.3.3 Análisis de Recursos y Capacidades**

#### **Recursos y capacidades esenciales para el éxito de la empresa:**

Los recursos más importantes para el desarrollo de las actividades de la compañía son:

El personal médico altamente calificado es esencial, ya que al contar con los mejores profesionales en cada rama de salud se tiene la garantía de que cada procedimiento médico sea realizado con los estándares más altos de calidad y cuidado por parte de dicho personal, con esto logramos generar confianza en los clientes y también que regresen en futuras posibles atenciones.

El tener recurso humano altamente calificado y con experiencia que sea honesto y comprometido, es otro recurso con el que cuenta la empresa, debido a la exigencia que requiere cada puesto, se logra obtener que los nuevos trabajadores cuenten con experiencia y una hoja de vida calificada para desarrollar cada puesto de trabajo. La capacitación constante de cada área ya sea esta médica o administrativa, ayuda a crear y fomentar valores de trabajo que ayuden a conseguir los objetivos organizacionales planteados por la directiva de la compañía.

Otro recurso que es muy necesario para Clínica, es contar un capital accionario alto, ya que de esta forma se cuenta con un sustento exequible en caso de requerirlo. Los accionistas de la empresa incrementan cada cierto tiempo el capital, con el fin de lograr abastecer a la empresa de todas sus necesidades y requerimientos tanto de estructura como de equipamiento médico.

Las capacidades más relevantes que posee Clínica en este momento son:

La más importante es la capacidad de brindar un abanico amplio de servicios de salud, ya que la empresa no se limita a especializarse únicamente en un o pocas ramas de la medicina, es capaz ampliar su oferta de forma que los clientes puedan sentir que se encuentran en una casa de salud la cual es capaz de cuidar de su bien estar en muchas ramas médicas sin necesidad de tener que salir a realizar procedimientos en otros lugares. Para Clínica es importante poder cumplir con todos los requisitos y normas para poder tener la aprobación anual de permisos de entes de control en todos los distintos servicios que está autorizada en brindar al público.

La capacidad de expansión es un plan a un futuro cercano que tiene la empresa, ya que adquirió un terreno aledaño en el 2022, esto con el propósito de ampliar aún más su oferta de servicios a sus clientes, esto de mano con el aporte de capital que los accionistas están dispuestos a realizar, para seguir incrementando su infraestructura.

Capacidad de Equipamiento y re equipamiento con el fin de poseer una ventaja competitiva total frente a sus competidores directos. Clínica tiene planeado realizar la renovación de gran cantidad de sus equipos en los siguientes cinco años (Alvear, 2023).

#### **Carencias que tiene la empresa:**

Los empleados que laboran en Clínica en su mayoría son muy calificados y entregados a sus labores, pero por el mismo grado de experiencia y conocimiento que la empresa requiere para cubrir vacantes, es muy difícil encontrar este tipo de personal en el mercado laboral de

Pichincha. El área de RRHH siempre se encuentra requiriendo personal y calificando hojas de vida de posibles trabajadores, ya que, para cubrir vacantes de cargos importantes como gerencias o jefaturas, se solicita niveles altos de estudios.

El personal médico en el Ecuador es muy escaso, por lo cual muchos de los colaboradores de Clínica laboran en ambos sectores, esto causa que, cuando el personal médico llega a laborar a la empresa después de su turno en el sector público, llegue cansado o agotado y no esto no le permita desarrollar sus funciones correctamente o brindar un buen trato al paciente, centrándose más en sus otros trabajos y jornadas.

Para Clínica es difícil poder igualar los sueldos que el sector público paga a los profesionales de la salud en el país, ya que estos son muy elevados y no exigen las mismas horas de trabajo que el sector privado sin tomar en cuenta que los contratos en el sector público pueden ser mucho más flexibles que en el sector privado.

El parqueadero es una carencia de la empresa, a pesar de que en el año 2007 la remodelación completa de la empresa empezó y se tomaron en cuenta realizar muchos más espacios para parquear, la demanda de los mismo por parte de los pacientes y familiares es mucho más alta de la que se puede cubrir, esto ha causado varias quejas mediante buzones de quejas.

El espacio en emergencia es otra queja de pacientes, ya que la cantidad de pacientes que se atienden por día en emergencia puede variar, desde un mínimo en un día de 60 pacientes y un máximo de 95 alrededor, estas variaciones en la cantidad de personas que se atienden en ocasiones generan esperas para ser atendidos, y esto causa quejas y mal estar en los pacientes que lo que esperan es una pronta atención de sus dolencias.

La empatía de un porcentaje del personal de enfermería no es la más adecuada por lo cual también existen quejas por parte de los pacientes.

En el área médica existen dos carencias las cuales para Clínica serían muy importantes poder cubrir para lograr abarcar más cuota de mercado y clientes, la primera es; no poseer servicio de cardiología, y la segunda es no poseer un equipo de resonancia magnética el cual tiene un valor aproximado de un millón de dólares, ambas carencias se producen por falta de espacio físico e infraestructura específica requerida, más no por falta de recursos (Alvear, 2023).

#### **2.2.3.4 Análisis Financiero**

Una de las políticas institucionales de la empresa es siempre mantener todas sus deudas con sus partes interesadas al día, esto quiere decir que los pagos a proveedores son realizados de forma oportuna, los pagos a sus trabajadores se realizan de forma normal y sin retrasos cada mes dentro de lo que la ley establece, el pago a sus accionistas por concepto de dividendos es realizado en las fechas establecidas y acordadas en las Juntas Generales. Cabe recalcar que la compañía no cuenta con deudas por concepto de impuestos u otras obligaciones las cuales son de obligatorio cumplimiento con el Estado.

El rendimiento sobre el capital (ROE) es de 1,20%, es un porcentaje bajo por lo cual la empresa no puede financiar del todo sus operaciones con recursos propios.

La razón de endeudamiento total es del 27%, esto quiere decir que Clínica financia sus operaciones con solo un 27% de recursos externos y resto con recursos propios.

La razón de endeudamiento a largo plazo es del 26% lo cual indica que la empresa no ha asumido un riesgo mayor a un largo para poder seguir creciendo con respecto al préstamo de recursos financieros de terceros.

La razón circulante o corriente es de 3,86 debido a que la empresa está en toda la capacidad de poder cubrir sus obligaciones sin inconvenientes o necesidad de apalancamiento financiero.

La razón de efectivo es de 2,58 y esto nos indica que la compañía está en capacidad de poder adquirir obligaciones inmediatas y a corto plazo sin tener que endeudarse a largo plazo o depender de terceros.

El capital de trabajo neto es de \$2.900.000 y esto le permite a Clínica poder seguir pagando sus deudas y poder seguir invirtiendo para su crecimiento en el segmento en el cual se encuentra (Alvear, 2023).

## **Capitulo III Plan Estratégico y Operativo**

### **3.1 Direccionamiento Estratégico**

#### **3.1.1 Misión**

La misión se define como el propósito o el fin del porqué existe una compañía, define lo que va a realizar en su entorno, la forma o el cómo lo va a realizar, y quien es su posible objetivo de mercado, es decir, para quien lo va a hacer. La misión debe contemplar la influencia de factores externos que se encuentran a su alrededor, los recursos con los que la empresa cuenta y conocer sus capacidades (PromonegocioS.net, 2006).

En el caso de Clínica Internacional la misión dice lo siguiente:

Cuidar la salud de nuestros pacientes, con calidez, mediante infraestructura y tecnología modernas, y un equipo humano calificado y comprometido (Alvear, 2023).

Se puede complementar la misión de la empresa de la siguiente forma:

Ser una de las compañías líderes en el mercado de servicios de salud en todas las especialidades médicas al servicio y alcance de la comunidad, dotada de una infraestructura necesaria con equipos de tecnología de punta y con un personal médico altamente calificado con experiencia que garantice una atención gran calidad.

### **3.1.2 Visión**

Lo que nos indica la visión es hacia donde quiere ir la empresa en un futuro a largo plazo y en lo que pretende convertirse, tome en cuenta el impacto que tienen factores ajenos a la empresa, sobre todo considera los aspectos relevantes del mercado para el desarrollo de actividades de una compañía como las preferencias, expectativas y necesidades (PromonegocioS.net, 2006).

La visión actual de Clínica es la siguiente:

Ser la institución médica reconocida por cumplir las expectativas de calidad y servicio de sus pacientes logrando sustentabilidad e impacto social positivo (Alvear, 2023).

La visión actual de la empresa puede ser complementada de la siguiente forma:

Ser la Clínica con mayor reconocimiento en el país, considerada como una referente de cumplimiento absoluto de normas con estándares de la más alta calidad, innovar en el cuidado y bien estar del paciente a través de la mejora constante de los servicios.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivos Estratégicos, Metas, e Indicadores Estratégicos**

Una empresa puede lograr alcanzar sus objetivos mediante un proceso que contemple una planeación, mediante la cual se tome en cuenta que las debilidades deben ser disminuidas a través de reforzar las fortalezas e incrementarlas. El impacto que puedan tener las amenazas sea mínimo y debe ser atendido oportunamente para lograr obtener el mayor provecho posible de las oportunidades que presenta el mercado, de esta forma se cumplirá lo establecido en la visión y misión de la compañía (Díaz Olivera & Matamoros Hernández, 2011).

### **3.2.1.1 Dimensión financiera**

En el caso de Clínica Internacional se ha planteado un objetivo financiero que nos indica que se debe amentar la rentabilidad en un 10%, el presupuesto es de \$63.000 para las tres acciones que se definieron, la meta es alcanzar una rentabilidad de \$139.900 como mínimo, el indicador de este objetivo es el siguiente:  $(\text{Utilidad año } x / \text{Ingresos año } x) * 100$  y se encargara de medir como cada acción tiene impacto en el porcentaje de incremento de la rentabilidad.

### **3.2.1.2 Dimensión Mercado / Cliente**

En esta dimensión se han planteado dos objetivos los cuales se encuentran relacionados con los factores clientes y mercado. Estos contemplan lo siguiente:

1. Incrementar en un 8% el número de procedimientos quirúrgicos realizados con respecto al año 2022, el presupuesto destinado para este objetivo es de alrededor de \$900, la meta de dicho objetivo es llegar a realizar al menos 3.077 procedimiento quirúrgicos en un año, es decir 228 intervenciones más que en el año 2022. El indicador medirá el aumento de intervenciones que se han realizado mediante la siguiente fórmula:  $\text{No. Intervenciones quirúrgicas} * 1,08$ .

2. La creación del área de cardiología representaría para la Clínica una inversión de alrededor de \$1.500.000, la meta es que esta área este lista equipamiento e infraestructura máximo hasta el marzo del 2024. el indicador que se aplicará medirá el avance de la obra que actualmente se encuentra en planos hasta la entrega de la misma.

### **3.2.1.3 Dimensión de Procedimientos**

La dimensión cuenta con dos objetivos planteados por parte de las autoridades, con el fin de brindar un mejor servicio y comodidad a sus pacientes con los siguientes objetivos definidos:

1. Este objetivo se plantea con el fin de reducir los tiempos de espera por parte del cliente en las altas médicas y el pago de las atenciones, no se presupuestan costos ya que se trata de un rediseño de procesos internos de la empresa, la meta es realizar el proceso en máximo 15 minutos para lograr mejorar los tiempos de la compañía y mejorar la satisfacción del cliente, el indicador que se establecerá será la hora en la que se realiza el alta y la hora en la que se factura, el indicador medirá cuanto tiempo existe entre esos dos procesos.

2. Otro objetivo en el área de procedimientos es la ampliación del área de emergencia y aumentar los puestos de estacionamiento, el presupuesto destinado es de alrededor de \$206.000, la meta será tener las dos áreas ampliadas hasta agosto del 2023, el indicador medirá el avance de la obra que actualmente se encuentra en planos.

#### **3.2.1.4 Dimensión de Aprendizaje organizacional**

Son dos los objetivos de esta dimensión los cuales tendrán como objetivo capacitar al personal para lograr mejorar la cultura organizacional y comprometerlo más con los objetivos organizacionales.

1. Uno de los objetivos es mejorar la atención por parte del personal de enfermería a los pacientes y familiares, el presupuesto asignado es de \$1.500 en la adquisición de cuantificadores de la atención, la meta es que al menos el 90% de los pacientes, el indicador será calculado de la siguiente forma:  $(\text{no. De respuestas 4 y 5} / \text{total de respuestas}) * 100$ , el cuantificador posee cinco posibles opciones, muy bueno, bueno, medio, malo y muy malo, el indicador medirá que la mayoría de respuestas sean muy buenas y buenas en un 90%.

2. Otro objetivo es el de mejorar el compromiso con la institución por parte del personal en específico del área médica, para esto se destinó un presupuesto de \$12.000, la meta es reducir las quejas en los buzones de sugerencias en un 20%, el

indicador que se utilizará será el siguiente: No. De inconformidades / total de notas en el buzón.

### **3.3 Estrategias**

#### **3.3.1 Plan de Acción financiera**

El plan de acción financiera comprende tres acciones que será las siguiente:

1. Diversificar la cartera mediante el diseño de una campaña publicitaria eficiente en conjunto con una empresa de marketing reconocida con el fin de llegar a la mayor cantidad de posibles clientes por medio de distintos canales como radio, plataformas y redes sociales. El fin de esta acción será incrementar las atenciones de los pacientes privados o de otras empresas de medicina prepagada diferente a Ecuasanitas, en un 100%, esta acción estará a cargo del Área Financiera y de Servicio al Cliente.

2. Firma de convenios con diferentes empresas de medicina prepagada con el fin de obtener beneficio mutuo con descuentos por el número de atenciones. Esta acción pretende lograr aumentar la atención de pacientes provenientes de otros seguros de medicina prepagada en al menos 20 mensuales, estará a cargo de las Áreas Financiera, Administrativa y Médica.

3. Realizar una exposición de todos los servicios que brinda la empresa mediante una casa abierta, esto con el fin que el público en general pueda ver las instalaciones de Clínica y que puedan conocer sobre los distintos precios y ofertas que maneja la compañía. Este evento estará a cargo de la Gerencia General y RRHH.

#### **3.3.2 Plan De Mercado**

El plan de acción de mercado y cliente contiene lo siguiente:

1. Elaborar paquetes quirúrgicos para cada uno de los procedimientos que se realizan en la empresa, volviéndolos más atractivo para el cliente, dando precios

exactos por una intervención y beneficiando al cliente en la rebaja de precios en los servicios. Esta acción pretende mejorar el proceso operativo del personal y ser más competitivos en el mercado. las áreas encargadas de ejecutar estas acciones son: Quirófano, RRHH, Área financiera, Servicio al Cliente, Laboratorio e Imagen.

2. Elaborar un plan completo para la creación del área de cardiología y ofrecer el servicio en el mercado de la salud que actualmente no esta disponible en la compañía. El objetivo es diversificar y complementar los servicios ofrecidos por la empresa con el fin de participar más en el mercado. Esta acción está a cargo de las siguientes áreas: Dirección Médica, Emergencia, RRHH, Áreas Administrativa y Financiera.

### **3.3.3 Plan de procesos**

1. Rediseñar el proceso de facturación y altas médicas que permita una buena comunicación entre el área médica que se encuentra en pisos y caja general. Mediante esto se pretende mejorar la satisfacción del cliente, evitar quejas, y reducir tiempos de espera respecto de la competencia. Las Áreas a cargo serán: Enfermería, Hospitalización, Financiera, Auditoría Médica y Tesorería.

2. Rediseñar el área de emergencia para conseguir disponer de más cubículos respetando las normas establecidas. Cambiar las zonas de bodegas en subsuelos para aumentar los espacios de parqueaderos. Esta acción tiene como fin el conseguir reducir los tiempos de espera en ambas áreas para mejorar la satisfacción de los clientes y brindar más comodidad, las áreas encargadas son: Financiera, Administrativa, Emergencia, RRHH Y Servicios Generales.

### **3.3.4 Plan de acción de aprendizaje organizacional**

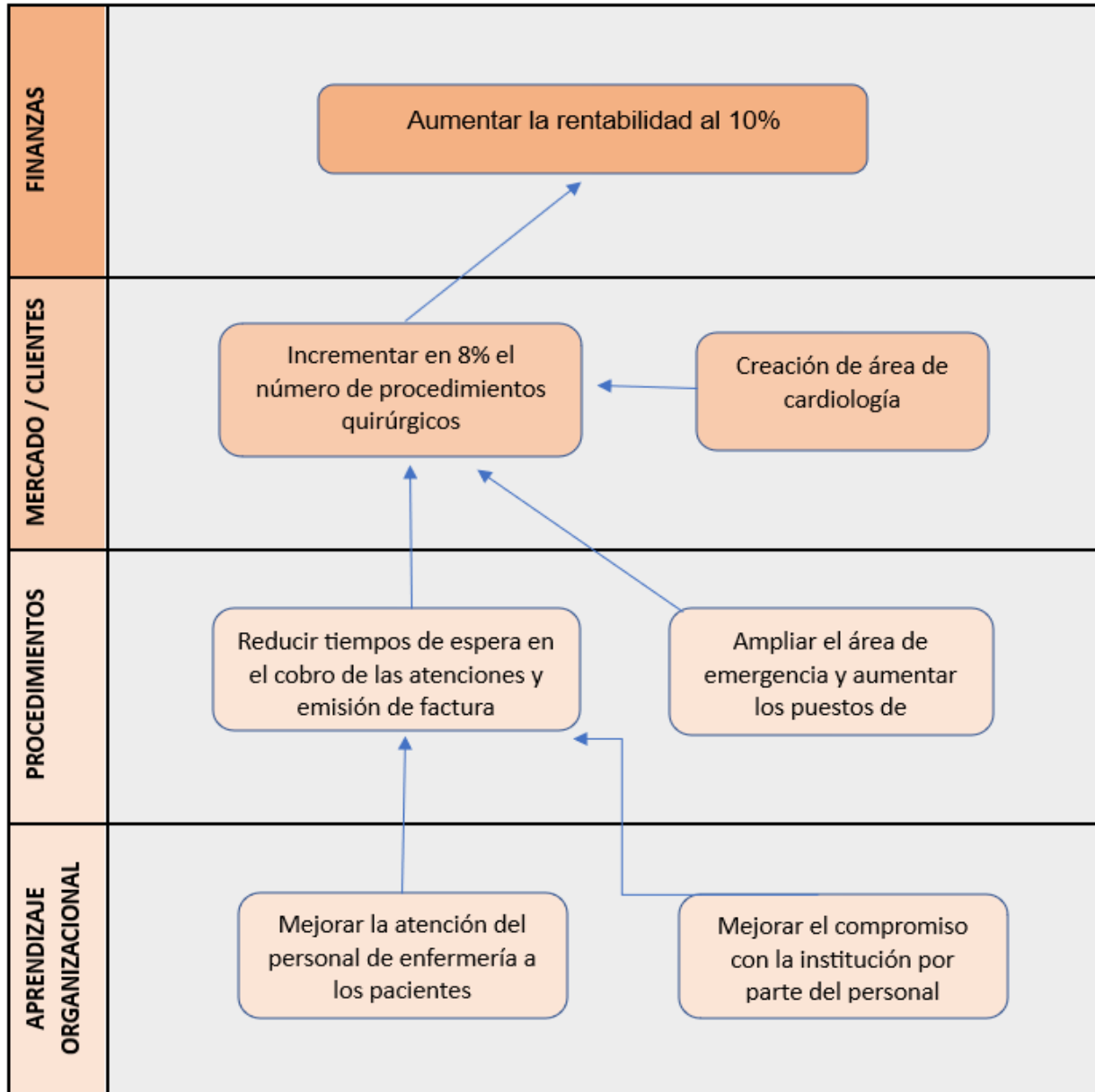
1. Diseñar e implementar un mecanismo de medición de la satisfacción del cliente para poder seguir mejorando el mismo mediante los resultados obtenidos. La meta es alcanza que el 90% de clientes se sientan conformes con la atención recibida, las áreas encargadas son: RRHH, Sistemas y Cajas.

2. Realizar y poner en marcha un plan de capacitación por área de trabajo, que permita que el personal tenga sentido de pertenencia y que genere compromiso con la empresa para mejorar la atención en el área médica y un buzón de felicitaciones, recomendaciones e inconformidades con el fin de reducir en número de quejas mensualmente, las áreas involucradas son: Enfermería, Director Médico, Empresa de Coaching y Servicio al Cliente.

## Capítulo IV Balanced Scocard

### 4.1 Mapa estratégico

**Tabla 2** Mapa Estratégico



Elaborado por: Santiago Carrillo

## 4.2 Balance Scorecard

Tabla 3 Balance Scorecard

Dimensión	Objetivos	kpi	Línea base	Metas	Responsable	Presupuesto
Financiera	1 Aumentar la rentabilidad al 10%	(Utilidad año x/Ingresos año x) )*100	9,86% (2022)	130900	Gerente General	\$ 63.200,00
Mercado /Cliente	2 Incrementar en 8% el número de procedimientos quirúrgicos realizados con	No. Intervenciones quirúrgicas*1,08	2849 intervenciones	3.077	Gerente General	\$ 900,00
	3 Creación de área de cardiología	Area construida y equipada	espacio físico asignado	Area lista para marzo 2024	Directorio	\$ 1.500.000,00
Procesos	4 Reducir tiempos de espera en el cobro de atenciones y emisión de factura	Hora de Facturación-Hora de Alta	no disponible	15 minutos	Tesorería y Enfermería	No se requieren
	5 Ampliar el área de emergencia y aumentar los puestos de parqueadero	Area construida y equipada	espacio físico asignado	Area lista para agosto 2023	Gerencia General	\$ 206.000,00
Aprendizaje Organizacional	6 Mejorar la atención del personal de enfermería a los pacientes	(no. De respuestas 4 y 5/total de respuestas)*100	no disponible	90%	Recursos Humanos	\$ 1.500,00
	7 Mejorar el compromiso con la institución por parte del personal	No. De inconformidades /total de notas en el buzón	no disponible	20%	Recursos Humanos	\$ 12.000,00

## **Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

La clínica presenta inconvenientes en su gestión interna relacionadas con la atención al cliente, la concentración las ventas en afiliados a Ecuasanitas, y falta de publicidad a través de distintos canales.

Complementariamente en relación a la competencia está en tercer lugar luego del líder en servicio médico que es el Hospital Metropolitano y el Vozandes en segundo lugar. Se destaca la competencia en aspectos como el servicio al cliente, en la infraestructura para brindar los servicios y en calidad de los servicios que brinda el personal médico.

Con base en lo descrito se propone una estrategia de diferenciación dirigida al servicio de calidad para un segmento de mercado de clase media alta, que tienen acceso a cualquier seguro de medicina prepagada.

### **5.2 Recomendaciones**

Usar el Balanced Score Card diseñado en este trabajo de titulación como un instrumento de gestión y control estratégico.

Supervisar muy de cerca los resultados de los procesos de capacitación y formación en habilidades blandas del personal administrativo.

Redefinir los incentivos extrínsecos o intrínsecos, vinculados a la prestación del servicio para lograr una cultura organizacional de buena atención al paciente en todos los ámbitos de la salud y administrativos.

## Bibliografía

- ACESS. (18 de diciembre de 2015). *Ley Organica de Salud*. Obtenido de ACESS: <http://www.acessex.gov.ec/normativa/>
- ACHPE. (2021). *Miembros de ACHPE*. Obtenido de ACHPE: <https://achpe.org.ec/miembros/>
- Alvear, B. (17 de abril de 2023). Generalidades Clínica Internacional. (S. Carrillo, Entrevistador)
- Amador, C. (2022). El Análisis Pestel. *Universidad Autonoma Del Estado De Hidalgo*.
- Baena, E. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Google Schol*, 2.
- Banco Mundial. (29 de marzo de 2023). *Ecuador Panorama General*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Barrios, R. (2020). *El Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de Academia: [https://www.academia.edu/43922150/DT\\_QU%C3%89\\_ES\\_EL\\_CUADRO\\_DE\\_MANDO\\_INTEGRAL](https://www.academia.edu/43922150/DT_QU%C3%89_ES_EL_CUADRO_DE_MANDO_INTEGRAL)
- Díaz Olivera, A., & Matamoros Hernández, I. (marzo de 2011). *El Análisis DAFO y los Objetivos Estratégicos*. Obtenido de Google Scholar: <https://www.eumed.net/ce/2011a/domh.zip>
- Freedman, L. (2016). *Estrategia Una Historia*. España: La Esfera de Libros.
- Hernandez, R. (2003). *Metodos de la Investigacion*. Peterson Education.
- Huertas Rivero, P., Navas López, J. E., & Almódovar Martínez, P. (2004). *La Diversificación desde La Teoría de Recursos y Capacidades*. Obtenido de Google Scholar: <https://revistas.ucm.es/index.php/cese/article/download/cese0404110087a/9610>

- INEC. (2021). *Cuentas Satélites de Educación*. Obtenido de INEC:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/cuenta-satelite-de-los-servicios-de-educacion/>
- INEC. (abril de 2023). *Encuesta Nacional de Empleo y Sub Empleo*. Obtenido de INEC:  
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-abril-2023-2/>
- INEC. (2023). *Registro Estadístico De Nacidos Vivos y Defunciones Fetales*. Obtenido de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/nacidos-vivos-y-defunciones-fetales/>
- Jimenez, A. (2023). *Que es la Medicina Funcional*. Obtenido de Dr. Alex Jimenez:  
<https://es.personalinjurydoctorgroup.com/2017/09/14/functional-medicine-introduction/>
- Maldonado, J. Á. (2018). *La Estrategia Empresarial*. Obtenido de Google Scholar:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56886333/ESTRATEGIA\\_EMPRESARIAL\\_2018-libre.pdf?1530203236=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA\\_ESTRATEGIA\\_EMPRESARIAL.pdf&Expires=1686281033&Signature=V0FPJbDZyjVtAEPdgAXbit61aykfBFZpKkBJ2L5dSGaZjDpJD](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56886333/ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_2018-libre.pdf?1530203236=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL.pdf&Expires=1686281033&Signature=V0FPJbDZyjVtAEPdgAXbit61aykfBFZpKkBJ2L5dSGaZjDpJD)
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *Tarifario de prestaciones para el sistema nacional de salud*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública:  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi37Pelx6L-AhWOfTABHQczA9UQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Faplicaciones.msp.gob.ec%2Fsalud%2Farchivosdigitales%2FdocumentosDirecciones%2Fdn%2Farchivos%2FTARIFARIO.pdf&usg=AOvVaw3vBtbiJ>
- Ministerio de Salud Pública. (2015). *Reglamento sustitutivo para Otorgar Permisos de Funcionamiento a los Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Obtenido de Ediciones Legales:  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKE>

wij6aqKtaP-

AhVOVTABHRCpAUEQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.controlsanitario.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2015%2F04%2FA-4712-Reglamento-para-otorgar-Permisos-de-funcio

Ministerio de Salud Pública. (28 de junio de 2017). *Acuerdo Ministerial 0091*. Obtenido de

Ministerio de Salud Pública:

AhU7fTABHWICDrEQFnoECBQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.salud.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F05%2FAcuerdo-0091.pdf&usg=AOvVaw2NXoliXbBKVQYG7bJ17-YZ

Ministerio de Salud Pública. (14 de diciembre de 2022). *Se articulan acciones para fortalecer la seguridad en establecimientos de salud*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública:

<https://www.salud.gob.ec/se-articulan-acciones-para-fortalecer-la-seguridad-en-establecimientos-de-salud/>

Ministerio de Salud Pública. (3 de Enero de 2023). *Infraestructura, abastecimiento de medicamentos, promoción y prevención de la salud son prioridades para este 2023*.

Obtenido de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/infraestructura-abastecimiento-de-medicamentos-promocion-y-prevencion-de-la-salud-son-prioridades-para-este-2023/>

Ministerio de Salud Pública. (2023). *MSP explica el art 146 del COIP*. Obtenido de Ministerio

de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/msp-explica-el-art-146-del-coip/>

Ministerio de Salud y Ministerio del Ambiente. (20 de marzo de 2019). *Reglamento Gestion Desechos Generados en Establecimiento de Salud*. Obtenido de Ministerio de Salud y

Ministerio del Ambiente:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjfrqKsxqP->

AhU8glQIHVq6CDoQFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.controlsanitario.go

b.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2019%2F04%2FAcuerdo-  
Ministerial-323\_Reglamento-para-la-gesti%

Miniterio de la Mujer y Derechos Humanos. (2023). *Campaña “Yo vivo sin violencia intrafamiliar y de género” se desarrollará en Las Naves*. Obtenido de Miniterio de la Mujer y Derechos Humanos: <https://www.derechoshumanos.gob.ec/campana-yo-vivo-sin-violencia-intrafamiliar-y-de-genero-se-desarrollara-en-las-naves/>

Morales, F. (2013). *Investigacion Descriptiva Exploratoria y Explicativa*. *Google Scholar*.

Olivo, D., & Hernandez, S. (2019). *Estudio de factibilidad para la importación a consumo de equipos tecnológicos de alta gama y sus potencial comercializacion en Ecuador*. Obtenido de Repositorio de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45715>

PromonegocioS.net. (2006). *Portal de Mercadotecnia*. Obtenido de PromonegocioS.net: <https://www.promonegocios.net/index.htm>

Super Intendencia de Compañías. (1998). *Ley que Regula las Empresas Privadas de Salud y Medicina Prepagada*. Obtenido de Lexis: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwif6aqKtaP-AhVOVTABHRCpAUEQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.salud.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2Fdownloads%2F2014%2F09%2FNormativa-Ley-que-Regula-las-Empresas-Privadas-de-Salud-y-Me>

Superintendencia de Compañías, V. y. (2022). *Balances*. Obtenido de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/index.htm>

Yanchaguano Taco, J. M., & Francisco Pérez, J. I. (2019). *Medicina Convencional Frente a Medicina Tradicional*. *Revista Cuatrimestral "Conecta Libertad"*.

