

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



Formulación de un Plan Estratégico para el Sistema de Consultorios Médicos Integrales de la ciudad de Quito 2021- 2025

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Dr. Sánchez Granizo, Enver César

Docente Guía:
Mg. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

AGRADECIMIENTOS

Como antecedente personal cuento con un gran deseo de desarrollo académico en las áreas administrativa y de negocios a pesar de haber obtenido una amplia carrera en el ámbito de la salud y el servicio médico; por lo que agradezco a todos quienes dieron nacimiento a ese entusiasmo y me impulsaron a abrir mi mente a esta rama que se encuentra fuera de mi educación formal; estos promotores son mis amigos colegas jefes y socios.

Un autor desconocido expreso que “Es tan importante el camino como la meta” por lo que expreso mi mayor sentimiento de reconocimiento a quienes estuvieron junto a mí en las aulas a quienes cultivaron estos conocimientos durante el proceso de aprendizaje a los docentes y la Escuela de Posgrado Neumann.

En la llegada de una competencia siempre hay personas que se encuentran en la meta porque llegaron antes o están ahí esperándonos ellos son los guías a quienes se debe igualar y algún día superar esa imagen representa a mis padres a quienes debo conquistar por su alto ejemplo profesional.

DEDICATORIA

Para mi amada compañera de viaje en la vida Adriana.

Para mis amados hijos: Enver y Williams.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIA.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	5
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	16
1.1. Título del tema	16
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Justificación	18
1.4.1 Metodológica	18
1.4.2 Teórica.....	19
1.4.3 Práctica.....	19
1.5 Metodología	20
1.5.1 Tipo de investigación	20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	23
2.1 Conceptualización de las variables o tópicos clave	23
2.1.1 Dirección estratégica	23
2.1.2 Etapas de la dirección estratégica	23
2.1.3 Tipos de estrategias.....	24
2.1.4 Declaración de la filosofía de la empresa	25
2.1.5 Amenazas y oportunidades externas.....	26
2.1.6 Fortalezas y debilidades internas	26

2.1.7	Objetivos.....	27
2.1.8	Estrategias.....	29
2.1.9	Políticas	29
2.2	Importancia de las variables o tópicos clave	29
2.3	Análisis comparativo	39
2.4	Análisis crítico	40
CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL		42
3.2	Reseña histórica	42
3.2.1	Descripción del sector productivo	42
3.2.2	Razón social	43
3.2.3	Origen y evolución de la empresa	43
3.2.4	Presentación de los actores	51
3.3	Filosofía organizacional	53
3.3.1	Misión	53
3.3.2	Visión.....	53
3.3.3	Valores	53
3.3.4	Políticas de calidad.....	55
3.4	Diseño Organizacional	59
3.4.1	Análisis de la Estructura Organizacional	62
3.5	Servicios ofrecidos por los Sistemas de Consultorios Médicos	67
3.5.1	Dimensiones de servicio.....	69
3.6	Diagnostico organizacional	70
3.6.1	Matriz FODA (fortalezas oportunidades debilidades y amenazas)	71
CAPÍTULO IV RESULTADOS		73
4.1	Diagnostico interno y externo	73
4.1.1	Diagnostico externo	73
4.1.2	Cinco fuerzas de Porter	80
4.1.3	Diagnóstico del FODA del sistema de consultorios médicos integrales:	84
4.1.4	Diagnóstico interno	87
4.1.5	Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).....	92

4.1.6	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	94
4.2	Rediseño de Filosofía Organizacional	95
4.2.1	Misión	96
4.2.2	Visión.....	97
4.2.3	Valores Corporativos	97
4.3	Objetivos Estratégicos Propuestos (organización de estrategias)	97
4.3.1	Priorización de estrategias	97
4.3.2	Descripción de la estrategia seleccionada.....	98
4.3.3	Diseño de los planes de acción	99
4.3.4	Mapa estratégico	101
4.4	Cuadro de Mando Integral (CMI)	103
4.4.1	Perspectiva Financiera	103
4.4.2	Perspectiva de los Clientes	103
4.4.3	Perspectiva de los Procesos	104
4.4.4	Perspectiva de Aprendizaje	104
CAPÍTULO V SUGERENCIAS		106
CONCLUSIONES.....		108
BIBLIOGRAFÍA.....		110
ANEXOS		113
Anexo 1 Cuadro de Mando Integral		113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de acciones estratégicas	24
Tabla 2 Matriz FODA.....	34
Tabla 3 Evaluación de Factores Externos	36
Tabla 4 Evaluación de Factores Internos	37
Tabla 5 Cuadro de enfoque organizacional de los Consultorios Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados	50
Tabla 6 Modelo de dimensión del Servicio de Atención Médica.....	70
Tabla 7 Matriz FODA del Sistema de Consultorio Integrales	71
Tabla 8 Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios; Tazas de Variación	75
<i>Tabla 9</i> PIB proyectado para Ecuador en porcentaje en el periodo 2021-2025	77
Tabla 10 Matriz de Factores PEST.....	78
Tabla 11 Matriz FODA del Sistema de Consultorios Integrales.....	85
Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Externos	92
Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	94
Tabla 15 Diseño de los Planes de acción de los Sistemas de Consultorios Integrales	100
Tabla 15 Cuadro de Mando Integral de los Sistemas de Consultorios Integrales ..	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias para hacer competitiva la empresa.....	25
Figura 2. Características de los objetivos.....	27
Figura 3. Tipos de objetivos.....	28
Figura 4 Análisis Pest.....	35
Figura 5. Logo de los Consultorio Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados....	43
Figura 6 Organigrama de los Consultorios Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados.....	61
Figura 7 Organigrama Mapa Estratégico del Sistema de Consultorios Médicos Integrales.....	102

RESUMEN

Este estudio se basa en el desarrollo de un Plan Estratégico del Sistema de Consultorio Médicos Integrales de hecho tiene su giro de negocios en la prestación de servicio de consultas externas; el cual es implementado desde el 2021 en un 20% hasta alcanzar progresivamente el 100% como meta para el 2023.

Este debe cumplir con las expectativas de implementar un camino para alcanzar las metas establecidas; el de detectar los puntos fuertes del negocio para fortalecerlo y cambiar los puntos débiles; también es indispensable el determinar posibles riesgos futuros para prevenirlos; todo este proceso tendrá un mecanismo de seguimiento continuo.

La principal problemática de la investigación fue que no hay un estudio previo de la situación de la empresa por lo que se establece los objetivos principalmente en posicionar al Sistema de Consultorio en el mercado de la salud a nivel de la ciudad de Quito esto se lograra progresivamente desde el 2021 al 20% hasta llegar al 50% en el 2025 también con la firma de convenios de colaboración con personas naturales y empresas a fines para el fortalecimiento interno de talento humano servicios y exámenes complementarios para llegar a ofertarlos como servicios propios del negocio para incrementar los ingresos en el año 2021 en un 10% con un crecimiento progresivo hasta del 100% en el 2025.

También se ha determinado un proceso de reestructuración organizacional en talento humano para mejorar la Dirección Administrativa de la empresa en conjunto

con un estudio de mercado en otras zonas de la ciudad para establecer una nueva sucursal.

Se realiza una especialización de servicios con fortalecimiento de su cartera más productiva por medio de la Planeación Estratégica por medio de la elaboración del FODA PEST y cinco Fuerzas de Porter posteriormente se desarrolló la filosofía organizacional y planteamiento de objetivos y estrategias por medio del diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Sistema de Información del cumplimiento de los indicadores para cumplir sus actividades planificadas.

Se implemento un Sistema de seguimiento y fortalecimiento para los sistemas de Consultorios rentable con crecimiento anual del 20% por 5 años. Con un indicador de ingresos anuales netos del sistema de consultorio la meta es el aumento del 20% anual el cual está a cargo de la Dirección Médica y Administrativa.

Se desarrollo un sistema de marketing de acciones mensuales que mejore las finanzas de la empresa. Con un indicador que es la relación entre las estrategias de marketing implementadas cada mes durante 1 año en total 12 acciones que estará a cargo del Departamento de Marketing.

Se consiguió metas de ventas constantes con un aumento anual del 20% con la fidelización de los pacientes durante 5 años el cual será medido por el número de atenciones subsecuentes en la consulta cada año el cual será medido cada mes y estará a cargo de la Dirección Administrativa.

Se obtuvo clientes rentables por medio de un modelo de gestión centrado a los pacientes con un incremento de 20 nuevos pacientes al mes por 5 años el cual será

medido por el número de pacientes cada mes el cual estará reportado y controlado por el Departamento de Estadísticas.

INTRODUCCIÓN

La Exploración del problema que ha impulsado al desarrollo del Plan Estratégico se basa en el crecimiento no organizado de los Consultorios Médicos Integrales este cambio se ha producido por el aumento de demanda por parte de los pacientes a esta Unidad de Salud provocando dificultades para prever los cambios comerciales que ocurren en su entorno externo e interno; por lo que la empresa ha encarado estas dificultades según se van presentando bajo la intuición de los socios pero sus decisiones han modificado el rumbo administrativo de la institución según las circunstancias que se encuentra la empresa en el camino instaurándose en un ciclo de parchar problemas.

Se ha decidido realizar una revisión sistemática de trabajos previos respecto a la Planificación Estratégica en Unidades de Salud y su impacto a corto y largo plazo poniendo énfasis en el efecto que conlleva en los resultados de crecimiento con el objetivo de sustentar científicamente la aplicabilidad de la herramienta de planeación al área de salud; los resultados encontrados demostraron el proceso de análisis implementación y control de la Planificación Estratégica.

El proceso de Planificación es útil y efectivo para todo proceso administrativo y abarca tanto al sector público como privado a gran escala para el estado o baja escala para pequeños negocios se la puede iniciar en empresas instauradas con anterioridad o recién creadas. En conclusión la planificación es un pilar importante en el proceso administrativo que se puede utilizar en todas las circunstancias y niveles.

Aproximándonos a la resolución del problema y dando un pincelazo a las soluciones que proporcionará la investigación podemos adelantar que este estudio ayudará a la empresa a mejorar unificadamente en sus resultados operativos mediante la alineación del crecimiento con base a la proyección de soluciones a las posibles dificultades que se puedan encontrar los próximos años.

La estadística del sistema interno de control de atención de pacientes ha demostrado una disminución de ingresos por número de pacientes baja de procedimientos y aumento de uso de insumos; estos datos pueden ser verificados en el Sistema de Atención Médica y registro de Historias Clínicas.

La falta de planificación estratégica sin objetivos claros producirán una falla en el desenvolvimiento de sus actividades ya que su entorno producirá dificultades en los procesos directos e indirectos representados por la disminución de retorno de pacientes; al desconocer las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas no se aprovechará adecuadamente los recursos y capacidades de la empresa produciendo resultados negativos a corto y largo plazo; la ausencia de la estrategia como herramienta de desarrollo podría producir pérdidas económicas más grandes a futuro por lo que es imperioso la toma del timón y dar rumbo a las estrategias que irán de la mano al crecimiento de la empresa y sus pacientes [CITATION Ama05 \l 12298].

La presente investigación se ha dividido en cinco capítulos en los que se abordará paso a paso el desarrollo implementación y supervisión del Plan Estratégico del Sistema de Consultorios Médicos Integrales. Es importante mencionar que en el capítulo uno se explicará los principales antecedentes del estudio donde se aducirá las circunstancias por las cuales es imperioso la

implementación de la planificación y el proceso que dará rumbo al método de estudio.

En el capítulo dos se analizarán la conceptualización de las herramientas que intervienen en el desarrollo del proceso de planificación en sí estos instrumentos serán los que se aplicarán en el sistema de consultorios. La importancia de implementar estas herramientas en el desarrollo organizacional para finalizar se desarrolla un análisis comparativo y crítico de las herramientas que interviene en la planificación.

En el capítulo tres se abordará el análisis propiamente dicho de la empresa describiremos brevemente su historia y desarrollo cuáles son sus filosofías y valores que practican así como sus objetivos servicios que ofrecen a toda la población su esquema y el diagnóstico organizacionales donde se mencionará las herramientas que van ser aplicadas que en los siguientes capítulos revelará en detalle y minuciosamente la problemática que la aqueja.

En el capítulo cuatro se realiza una disección de los resultados obtenidos los cuales serán la pauta para poder dar alternativas de solución a los ítems que deben fortalecerse o corregirse y finalmente

En el capítulo cinco se expondrá tanto las conclusiones de nuestro tema de investigación como las sugerencias o recomendaciones que se deben tomar en cuenta para la mejora y los mecanismos de control que dé se deben seguir. Complementado con anexos y sus respectivas referencias bibliográficas.

CAPITULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Formulación de un Plan Estratégico para el Sistema de Consultorios Médicos Integrales de la ciudad de Quito en el periodo 2021-2025.

1.2. Planteamiento del problema

Los Consultorios Médicos Integrales es una empresa que provee servicios de consulta externa en especialidades clínico-quirúrgicas y materno infantil. El crecimiento abrupto y desorganizado por el aumento de demanda en este caso por parte de los pacientes hace que se dificulte y prevea los cambios comerciales que ocurren en su entorno no se puede determinar los obstáculos a los que se enfrenta tampoco puede coordinar o controlar las situaciones o resultados que se presentan actualmente y que se presentarán.

La estadística del sistema interno de control de atención de pacientes ha demostrado una disminución de ingresos por número de pacientes baja de procedimientos y aumento de uso de insumos; estos datos pueden ser verificados en el Sistema de Atención Médica y registro de Historias Clínicas.

La falta de planificación estratégica sin objetivos claros producirán una falla en el desenvolvimiento de sus actividades ya que su entorno producirá dificultades en los procesos directos e indirectos representados por la disminución de retorno de pacientes; al desconocer las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas no se aprovechará adecuadamente los recursos y capacidades de la empresa produciendo resultados negativos a corto y largo plazo; la ausencia de la estrategia como

herramienta de desarrollo podría producir pérdidas económicas más grandes a futuro por lo que es imperioso la toma del timón y dar rumbo a las estrategias que irán de la mano al crecimiento de la empresa y sus pacientes [CITATION Ama05 \l 12298].

El Plan estratégico es una herramienta de cambio que conducirá a una gestión de calidad en la atención de pacientes ayudará a la empresa a esclarecer los objetivos en los próximos 5 años los autores explican que también contribuirá a la determinación de la prioridades y dirección a la que se le quiere llevar a los consultorios abrirá el campo del entendimiento para encarar la acción hacia el desarrollo de políticas y toma de decisiones con vista al futuro con esto mejorará la asignación ingresos y calidad de atención médica para los usuarios [CITATION Fea03 \l 12298].

Por medio de la anticipación los recursos serán aprovechados adecuadamente incrementando la rentabilidad en su giro de negocios. “Por medio del análisis conceptual el cual expresa que el Plan Estatifico señalará temas críticos y de riesgo de los negocios (consultorios) pero a la vez permitirá visualizar las fortalezas y oportunidades que brinda a sus clientes” [CITATION And07 \l 12298].

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

- Formular un plan estratégico para los Consultorios Médicos Integrales de la ciudad de Quito por medio del diseño de un CMI Cuadro de Mando Integral cuyo objeto sea mejorar la situación económica y gestión administrativa interna que inicie en el año 2021 y progresivamente sea ejecutado en un 20% anual hasta el 2025.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual en la que se encuentra los Consultorios Médicos Integrales mediante un diagnóstico con el fin de identificarlos factores de éxitos en la empresa.
- Establecer el curso estratégico de los Consultorios Médicos Integrales mediante la determinación de la filosofía organizacional con el fin de presentar los lineamientos estratégicos a tomar en la empresa.
- Plantear estrategias que se ajusten a las dimensiones competitivas de los Consultorios Médicos Integrales con el motivo de instaurar las acciones llevar cabo en el periodo establecido 2021 – 2025.
- Elaborar un CMI Cuadro de Mando Integral con el propósito de mejorar y evaluar el rendimiento de los objetivos propuestos para los Consultorios Médicos Integrales.

1.4 Justificación

1.4.1 Metodológica

La metodología que se utilizará en la investigación cumplirá criterios donde se identificará sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgirán en el futuro para tomar las mejores decisiones analizadas en el actual momento fijando metas organizacionales definiendo estrategias y políticas internas con planes estructurados para llegar a esas estrategias y obtener los fines trazados [CITATION Ama05 \l 12298].

El Plan Estratégico es un sistema formal el cual está dividido por subtipos de planes como: planes estratégicos programas a corto mediano y largo plazo presupuestos y planes operativos. “El desarrollo de las empresas por medio del

proceso de dirección estratégica” [CITATION Fea03 \l 12298]. La recopilación de información se lo realiza por medio del sistema de información de atención o historias clínicas que son nuestros indicadores y medidores de atención.

1.4.2 Teórica

La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y la previsiones e hipótesis sobre el futuro. Lo programas y planes de accione nos indican que debemos hacer cuando por quien y con qué recursos. Los sistemas de información (ex ante ex post e in vía) constituyen la base del control en el cumplimiento de plan [CITATION Fer04 \l 12298].

Este proceso se desarrolla por medio de tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos programas a mediano plazo presupuestos a corto plazo y planes operativos. Se determinará la visión la misión los valores debilidades amenazas fortalezas oportunidades objetivos para trazar la línea estratégica de acción[CITATION Whe07 \l 12298].

1.4.3 Práctica

La empresa se beneficiará de forma amplia con el planeamiento estratégico porque le permite conocer y comprender su entorno para contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos esclareciendo el propósito y los objetivos determinando la dirección y prioridades que requiere como entidad económica se proveerá de un marco de acción para el desarrollo de políticas internas y toma de decisiones acertadas según lo analizado ayudando a la efectiva asignación y uso de recursos señalando temas críticos y riesgos multilaterales así como fortalezas y oportunidades presentes y futuras [CITATION Oss03 \l 12298].

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo de investigación

La formulación del Plan Estratégico que se desarrollará en los Consultorios Médicos Integrales de la ciudad de Quito en el periodo 2021 al 2025; se lo realizará por medio de la Metodología de la Planificación Estratégica que inicia con el estudio interno y externo de la empresa continua con el análisis de la información y finaliza con la formulación del Plan. Se ha determinado la recolección de información bibliográfica digitales y físicas de regiones como Canadá EEUU Latinoamérica y la Unión Europea con priorización de documentos desarrollados por academias especializadas y sociedades universitarias esta información será contenida en un software para su análisis cualitativo y su posterior consolidación de la data.

Se realizará búsqueda en temas de salud y administración artículos científicos de revistas análisis de información con expertos información básica de conceptualización herramientas de planificación digital revisiones bibliográficas análisis de contenidos. Posterior a esto se realizará el procesamiento de la información codificada con el software para finalmente presentarla como trabajo de investigación final utilizando el método integrado de referencias teóricas según la metodología de Mintzberg. La información interna de los Consultorios de carácter estadístico financiera y administrativa serán tomados de la plataforma de Atención Medica e Historias Clínicas de los consultorios el cual cuenta con perfiles tanto de atención de la salud como administrativos; esta herramienta permite la valoración cuantitativa de la empresa.

El diagnóstico de la situación problemática tanto externas como internas de los Consultorio Médicos Integrales se lo realizará por medio del Análisis de Fuerzas

Competitivas; también se realizará un Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas internas y externas para poder clarificar la situación empresarial; se especificará los factores críticos del éxito para determinar el negocio que tiene la empresa los productos servicios los clientes proveedores recurso humano administrativos operativos competidores factores de éxito etc. Esta metodología dará una perspectiva financiera de clientes de procesos internos y de aprendizaje – crecimiento también serán basados en las normas de CDL [CITATION cdl21 \l 12298].

Se diseñará la filosofía empresarial de los Consultorio Médicos Integrales por medio de la declaración explícita clara y compartida entre los clientes y los colaboradores por medio de la elaboración de la misión visión y valores que orienten de mejor manera las acciones de la empresa en el mercado para afrontar de forma óptima sus imprevistos y que a la vez responda tanto los socios como empleados a la construcción de unos adecuados cimientos [CITATION Tho12 \l 12298].

Se establecerá las prioridades estratégicas por medio de una definición clara del escenario y estructura de los objetivos futuros de los Consultorio Médicos Integrales; se formulará y seleccionará las estrategias por medio del planeamiento del sistema de actividad humana que proporciona elementos de juicio para prever la visión se definirá la misión interna de los consultorios evaluar el desempeño de procesos y talento humano con el fin de establecer lineamientos que permitan la supervivencia adaptación y crecimiento.

Se priorizará las medidas de aplicación del plan de acción y se definirá su aplicación operativa por medio del diseño de planes de acción por medio de la formulación del objetivo general el cual está directamente relacionado con cada

actividad priorizada se especificará el tiempo en que se piensa alcanzarlo por medio de un cronograma.

Los objetivos específicos serán catalogados directamente con las actividades priorizadas o problemas detectados en el diagnóstico institucional de la empresa; habrá un objetivo para cada actividad; se definirá las metas para cada objetivo específico que corresponde a cada actividad o causa del problema analizado; se hará un listado con todas las actividades y se les relacionará con los objetivos.

Se analizarán las actividades para decidir cuáles son posibles de realizar; se determinarán los recursos necesarios y procedimientos adecuados para llevar a cabo cada actividad en base al listado de alianzas necesarias de actividades y planes propuestos; se establecerá quiénes serán los responsables de las actividades y se determinará el tiempo en el que se desarrollarán cada actividad; la razón de ser de todo proyecto es la satisfacción de las necesidades y las perspectivas de todas las partes involucradas[CITATION Fer04 \l 12298].

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización de las variables o tópicos clave

Para conceptualizar las variables o tópicos claves del título se ha decidido definir algunos conceptos que se han desarrollado en el capítulo I pero se pondrá énfasis en las herramientas de análisis de la empresa. Se tomará referencias bibliográficas ya que se ha desarrollado una amplia explicación respecto a conceptos de la Planificación Estratégica.

2.1.1 Dirección estratégica

Se define como el arte y la ciencia de formular implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según es esta definición la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia la mercadotecnia las finanzas la contabilidad la producción las operaciones la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa [CITATION Fre03 \p 5 \l 12298].

2.1.2 Etapas de la dirección estratégica

“Presenta tres etapas: formulación implantación y evaluación de la estrategia. La creación de misión y visión oportunidades y amenazas externas fortalezas y debilidades internas objetivos a largo y corto plazo creación de estrategias y elección de estrategias específicas a seguir” [CITATION Fre03 \p 5 \l 12298].

2.1.3 Tipos de estratégicas

Se clasifican en 11 acciones:

Tabla 1 Tipos de acciones estratégicas

ESTRATÉGIA	DEFINICIÓN
Integración directa.	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
Integración hacia atrás.	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal.	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado.	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos.	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
Diversificación relacionada.	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
Diversificación relacionada.	no Gracias mira Mirándola. ¿Añadir productos o servicios nuevos no relacionados?
Reducción.	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja y ventas. Y utilidades.
Desinversión.	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación.	Vender todos los activos de una empresa en partes por su valor tangible.

Fuente: [CITATION Fre08 \l 12298]

Fuente: Elaboración propia

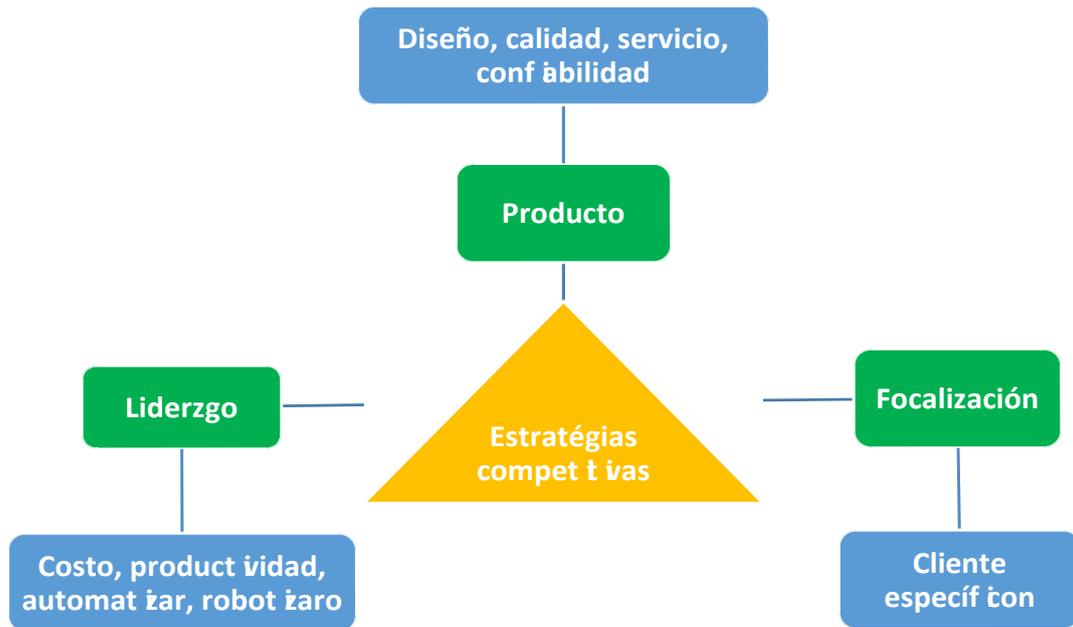


Figura 1. Estrategias para hacer competitiva la empresa
Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Declaración de la filosofía de la empresa

- **Misión**

“Las declaraciones de la misión. son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. La misión que identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos de producto y de mercado”[CITATION Fre08 \l 12298].

- **Visión**

Hoy en día muchas organizaciones simbolizan una afirmación de la visión que manifiesta “a la interrogación ¿en qué nos queremos convertir? Fabricar. la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión”[CITATION Fre08 \l 12298].

Evidentemente cada empresa tiene sus características particulares entonces la declaración de visión es el primer paso por seguir de la planeación estratégica nos lleva a imaginar que es lo que queremos lograr en el futuro; y la misión es el propósito de la empresa y su alcance futuro.

2.1.5 Amenazas y oportunidades externas

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventaja de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Por esta razón identificar examinar y evaluar las oportunidades de amenazas externas es esencial para el éxito [CITATION Fre08 \l 12298].

Todo hecho social jurídico político tecnológico gubernamental competitivo o tecnológico entre otros que se encuentra fuera de la empresa y perjudique o lo beneficia a la organización las cuales no pueden ser modificadas pero si previstas “El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que se lograra su misión” [CITATION Hil11 \l 12298].

2.1.6 Fortalezas y debilidades internas

Estas al contrario de las anteriores se las puede controlar y tomar medidas para preverlas. Y son comparadas con los objetivos propios. Las fortalezas y debilidades internas se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante. Además las fortalezas y debilidades también pueden ser determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. “Son las actividades que una

organización si puede controlar y que desempeña especialmente bien o con deficiencias respectivamente” [CITATION Fre08 \l 12298].

2.1.7 Objetivos

“Los objetivos o acciones a realizar a corto mediano y largo plazo se obtienen normalmente a partir del análisis DAFO. No deben ser muy ambiciosos ni muy pesimistas tienen que ser concretos cuantificables o cuantificables para poderlos cumplir en un determinado tiempo”[CITATION Pal16 \l 12298].

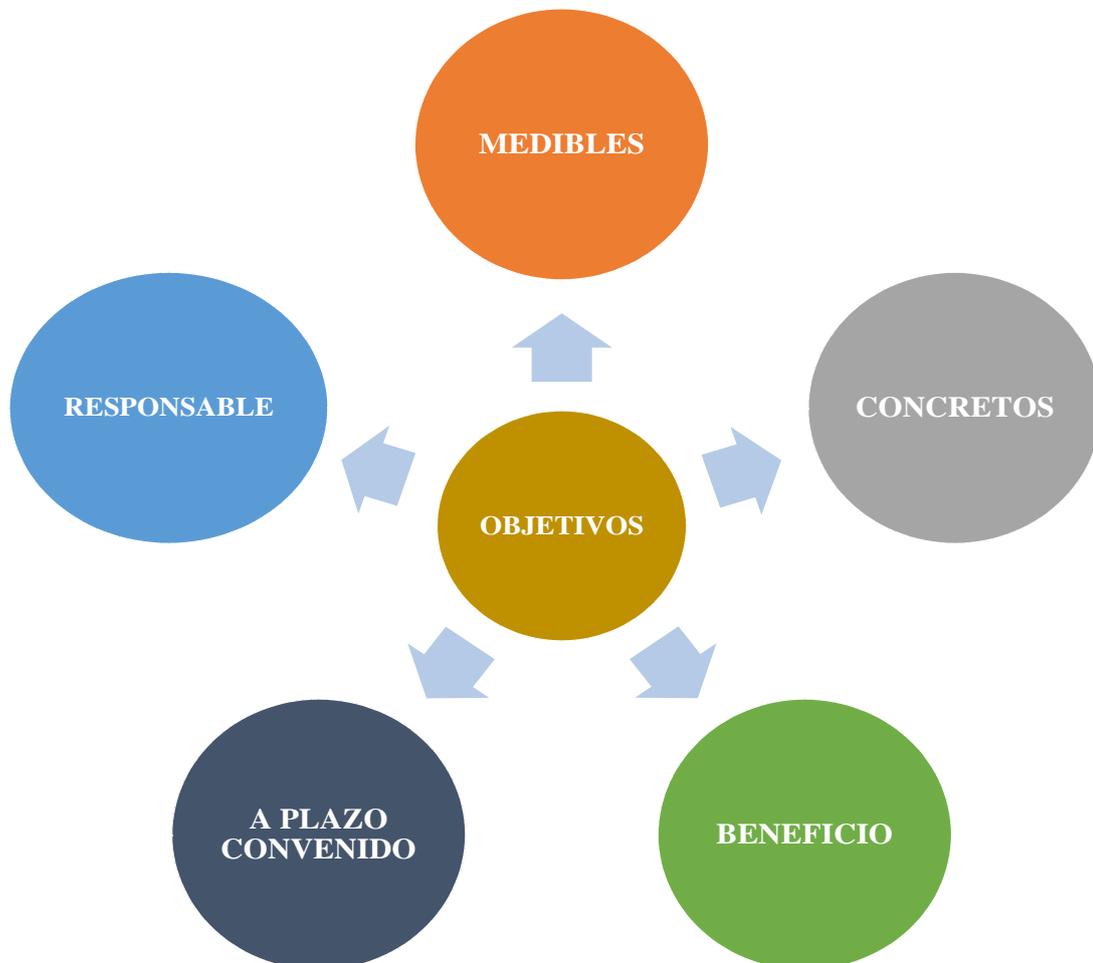


Figura 2. Características de los objetivos
Fuente: Elaboración propia

2.1.7.1 Corto plazo

También llamado anuales se definen como los pasos o metas para llegar al objetivo general pueden variar en el tiempo (mensuales bimensuales trimestrales semestrales etc.) estos pueden ser cuantitativos cualitativos se los organizan por prioridad y siempre deben ser realistas. La de corto plazo se encuentra en un periodo menor a un 1 año y no puede superar.

2.1.7.2 Mediano plazo

“Los objetivos de mediano plazo son intermedios funcionales ópticos. Normalmente surgen de las fortalezas y debilidades de la organización pertenecen a la categoría de objetivos de resolución de problemas. Son objetivos de mejoramiento curativos y restablecedores” [CITATION Pal16 \l 12298].

2.1.7.3 Largo plazo

Este objetivo está determinado para el éxito final de la empresa está estructurado por los objetivos a corto plazo; es decir los objetivos a corto plazo son los pasos para llegar al objetivo a largo plazo; está organizado por las prioridades y planificación del proceso de ordenación coordinación y para controlar eficacia.

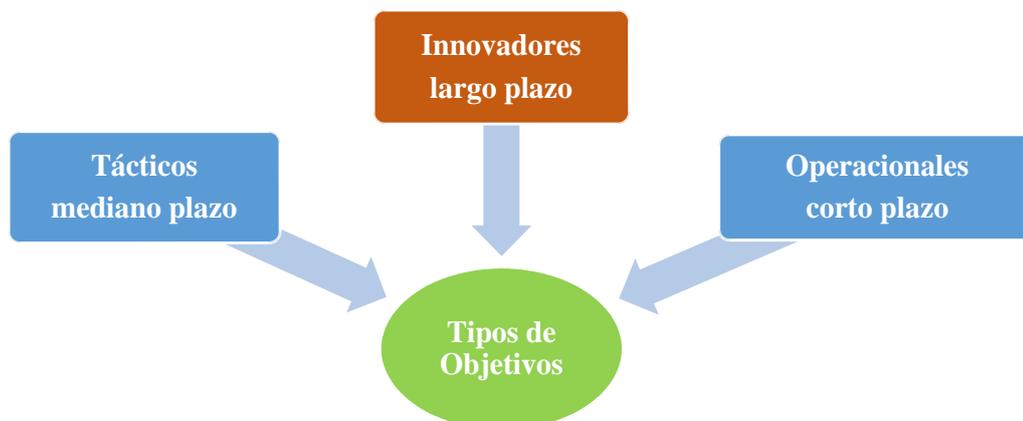


Figura 3. Tipos de objetivos
Fuente: Elaboración propia

2.1.8 Estrategias

Este refiere que las estrategias son los medios por lo que se llegan a los objetivos estos requieren la decisión de los altos mandos de la empresa bajo la coordinación del planificador; estos altos mandos son los gerentes los administradores los coordinadores quienes tienen la decisión principal en la empresa. Son acciones potenciales que demandan de decisiones por parte de los altos directivos y de grandiosas cantidades de recursos de la empresa [CITATION Fre08 \l 12298].

2.1.9 Políticas

Son los medios explícitos que nos ayudan a alcanzar los objetivos y las estrategias de la organización se clasifican en lineamientos reglas y procedimientos; estas también nos guían para la toma de decisiones. Son llevados a cabo por el personal operativo y guiados por el jerárquico superior de la empresa o planificador [CITATION Whe07 \l 12298].

2.2 Importancia de las variables o tópicos clave

Se detallan cinco pasos en los modelos claves de planificación donde se explican su desarrollo y se describen sus características con el fin de determinar cómo se llegará al mejor resultado. El análisis nos permitirá no solamente conocer las herramientas de evaluación sino también su entorno interno y externo de forma panorámica y directa (ver el bosque y los árboles) y seguir sus puntos para desarrollo del proceso [CITATION Bae03 \l 12298].

2.2.1 Modelos de planeación estratégica

2.2.1.1 Modelo de Fred David

- Define cual es el negocio la razón de ser y los lineamientos estratégicos a largo plazo. El modelo lo divide en 3 etapas Palacios Acero (2016):
- Formulación de estrategias que definen la misión la visión de auditoría y los objetivos. Implantación de estrategias relacionadas con la gerencia el marketing la contabilidad la investigación y el desarrollo.
- Evaluación de la estrategia que tiene que ver con la medición y evaluación del rendimiento.

2.2.1.2 Modelo de Kaplan y Norton

Consiste en un sistema de indicadores cuyo objetivo es medir los resultados obtenidos de la organización. “A través de un cuadro de mando integral sugiere un sistema de medición táctico u operativo. El mismo es usado por empresas innovadoras con un sistema de gestión estratégica” [CITATION Pal16 \l 12298].

2.2.1.3 Modelos de Goodstein Nolan y Pfeiffer

Presentan modelos estructurados por fases alineadas bajo el concepto estratégico. Sugieren la planeación estratégica aplicada que es especialmente útil para organizaciones pequeñas y mediana magnitud. La aplicación de su modelo implica fases secuenciales que se describen a continuación [CITATION Pal16 \l 12298]:

- Planeación.
- Búsqueda de valores
- Formulación de la emisión.
- Diseño de la estrategia del negocio.

2.2.1.4 Modelo de Thomson

Este proceso consiste en 5 tareas:

- Desarrollar un concepto de negocio y formular una visión a donde la organización necesita ser dirigida.
- Convertir la misión en objetivos específicos.
- Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos.
- Ejecutar las estrategias eficaz y eficientemente.
- Evaluar el funcionamiento repasando la situación e iniciar ajustes y correctivos en la misión objetivos estrategias.

2.2.2 Formulación de planes

2.2.2.1 Determinación de la filosofía de la empresa y sus metas principales

Para determinar la filosofía empresarial se debe iniciar con el establecimiento de la Visión y Misión de la empresa luego de los valores y finalmente con el código de ética que normará el accionar de la organización durante los próximos años. Lo más importante de este primer paso es que el cliente entienda lo que se encuentran comprando y los colaboradores sepan que están elaborando o prestando como servicio [CITATION Pal16 \l 12298].

2.2.2.2 Misión organizacional

La definen como el propósito de la organización el rol que tiene en el mercado cumple con aspectos como [CITATION Whe07 \l 12298]:

- El papel de la empresa en la sociedad en general.
- La razón de ser de la empresa en sí misma.
- El valor que crea la empresa.
- La naturaleza del giro de negocios.

- Tipos de actividades donde se concentran los esfuerzos.
- Los servicios que son ofrecidos
- Actuación.
- Las competencias para que la misión tenga éxito
- Grado de integración de los procesos.
- Los segmentos de actuación.

2.2.2.3 Visión organizacional

Expresan que es imagen que se tiene del futuro de la organización que quiere llegar a ser. Cumple con aspectos como:

- Hacia donde se dirigen.
- Deben ser posibles de lograr (realista).
- Comunicar el sentido visionario (liderazgo)
- De descripción corta pero a largo plazo.
- Descripción de una condición futura ideal.
- Enfoque definido.
- Equilibra los grupos de interés (coherente).
- Motivadora para los stakeholders.
- Clara para la toma de decisiones.
- Inspiradora para pensar en una misma dirección.
- Declaración de sus valores metas y aspiraciones.

2.2.3 Determinación de los objetivos

Se describen como patrones de evaluación de medida del éxito eficiencia y rendimiento de la empresa los grupos de interés lo utilizan para medir y comparar la productividad y éxito. Ayudan a coordinar y direccionar el trabajo entre los

stakeholders de la empresa con la finalidad de poderse integrar de forma coordinada [CITATION Chi17 \p 59 \l 12298].

2.2.4 Formulación de estrategias

Son las diferentes opciones o alternativas estratégicas que se disponen para dar respuesta a las observaciones identificadas en el análisis estratégico interno y externo. Se basan en modelos de apoyo a las decisiones que evalúan las ventajas y desventajas de cada una en comparación con los recursos y capacidades necesarias y ensayan la condición importante de crecimiento y ajuste. El diseño de estrategias proporciona un plan de acción creativa e innovadora para llevar al producto o bien al mercado para obtener una ventaja competitiva [CITATION Chi17 \p 129 \l 12298].

2.2.5 Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización. Así como su evaluación externa es decir las oportunidades y amenazas” [CITATION Pon06 \l 12298]. “Comienza con el análisis de la situación esto es el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas” [CITATION Whe07 \p 138 \l 12298].

Una matriz una herramienta de análisis situacional un organizador del pensamiento para generar estrategias que lo divide en cuatro cuadrantes: fortalezas-oportunidades (FO) fortalezas-amenazas (FA) debilidades- oportunidades (DO) y debilidades-amenazas (DA) las cuales son comparables entre sí. El propósito es el

de identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas contrarrestar las amenazas desarrollar las fortalezas de la compañía para erradicar sus debilidades [CITATION Fre08 \p 221 \ 12298].

Tabla 2 Matriz FODA

Matriz FODA	FORTALEZAS (F): Puntos Fuertes Internos	DEBILIDADES (D): Puntos Débiles Internos
OPORTUNIDADES (O): Las Oportunidades Externas que se deben aprovechar	ESTRATEGIA FO: Usar las fortalezas y oportunidades detectadas	ESTRATEGIA DO: Mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
AMENAZAS (A): Son los Riesgos Externos que se deben afrentar	ESTRATEGIA FA: En base en las fortalezas y amenazas detectadas	ESTRATEGIA DA: Con base en las debilidades y amenazas detectadas

Fuente: [CITATION DAI08 \ 12298]

Concluyendo el FODA debe conseguir una armonía entre la capacidad interna de la organización y su escenario de carácter externo a su vez admite adquirir un aspecto general de la situación actual y estratégica de la empresa; finalmente podemos determinar que el FODA es el resumen de todo un análisis estratégico de la empresa que conlleva a conclusiones que nos conducen a estrategias de mejora.

2.2.6 Análisis PEST

Se definen puntualmente al Análisis PEST como el estudio del entorno externo clave se evalúan con un enfoque integral y sistemático influenciado por los factores económicos políticos tecnológicos y sociales que generan oportunidades y amenazas sobre la empresa. Tiene como características el de identificar factores externos que modifiquen el futuro facilita y contexto en el que la empresa va operar visualizar los factores externos que afectan crear estrategias ante los cambios crear

oportunidades ayudando a comprender las evoluciones de los mercados donde se mueve la empresa[CITATION Tab19 \l 12298].

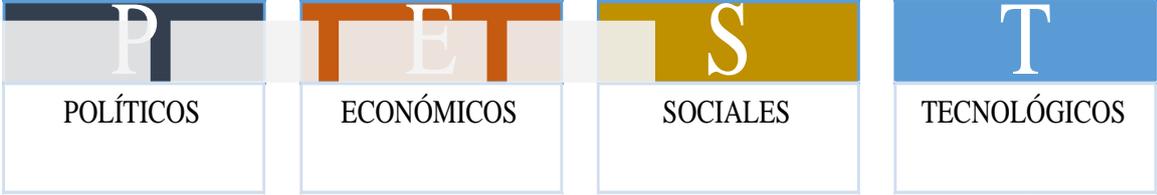


Figura 4 Análisis Pest
Fuente: Elaboración propia

Así pues el análisis PERT es un estudio preliminar para determinar las posibilidades implementación de una empresa por medio de la recopilación de datos previos además es un análisis del compuesto por aquellas extensiones de la sociedad que influyen en una empresa [CITATION Mar12 \l 12298].

2.2.6.1 Análisis externo (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en la que se anota resume y evalúa la información económica social política cultural tecnológica y financiera de las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y con ella hacer frente de manera defensiva u ofensiva. Está compuesto por una matriz de 9 cuadrantes[CITATION DAI08 \l 12298].

Tabla 3 Evaluación de Factores Externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Oportunidad 1	%	Valor en unidades	Valor con decimales

Oportunidad 2	%	Valor en unidades	Valor con decimales
Oportunidad 3	%	Valor en unidades	Valor con decimales
AMENAZAS			
Amenaza 1	%	Valor en unidades	Valor con decimales
Amenaza 2	%	Valor en unidades	Valor con decimales
Amenaza 3	%	Valor en unidades	Valor con decimales
TOTAL	%	Suma de Valores	Suma de decimales

Fuente: [CITATION DAI08 \p 126 \l 12298]

2.2.6.2 Análisis interno (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en la que también se anota los datos se resume y evalúa las debilidades y fortalezas de la empresa con ello se logra un entendimiento de los factores para finalmente realizar la aplicación de las correcciones e intervenciones [CITATION DAI08 \l 12298].

Tabla 4 Evaluación de Factores Internos

FACTORES DETERMINANTES DE EXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Fortaleza 1	%	Valor en unidades	Valor con decimales
Fortaleza 2	%	Valor en unidades	Valor con decimales

Fortaleza 3	%	Valor en unidades	Valor con decimales
<i>DEBILIDADES</i>			
Debilidad 1	%	Valor en unidades	Valor con decimales
Debilidad 2	%	Valor en unidades	Valor con decimales
Debilidad 3	%	Valor en unidades	Valor con decimales
TOTAL	%	Suma de Valores	Suma de decimales

Fuente: [CITATION DAI08 \p 185 \l 12298]

2.2.7 Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter como un modelo de reflexión estratégica sistemática que tiene el objetivo de establecer la rentabilidad del sector de inversión también ayudan a evaluar el valor actual y la proyección futura del negocio o negocios que operan en él. Las cinco fuerzas de la competencia en conjunto determinen la intensidad de la competencia en el sector y en consecuencia su actividad. Las fuerzas opuestas combaten por el predominio y la hegemonía pues así obtienen compartir el rendimiento de forma profesional [CITATION Chi17 \l 12298].

En una industria la naturaleza de la competitividad se clasifica en:

- Poder de negociación del cliente que se refiere a la capacidad de los clientes para influir en la industria.
- Poder de negociación de los proveedores que menciona la capacidad que tienen las empresas de una industria específica para influir las industria
- Rivalidad entre competidores que analiza a los nuevos negocios que desean ingresar a competir.

- Amenaza de nuevos competidores que determina el comportamiento de los competidores que ya existen en la industria y por último.
- La Amenaza de productos sustitutos que podrían o pueden satisfacer las mismas necesidades del cliente.

Cabe resaltar que mediante el uso de las cinco fuerzas de Porter descritas anteriormente podemos obtener una mejor rentabilidad en la empresa ya que esta nos ayuda a investigar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en la industria.

2.2.8 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral podremos analizar la implementación la estrategia y el control de su resultado así mismo como parte de los objetivos e indicadores se menciona la estrategia y la visión que adoptara la empresa por medio de los resultados que se quieren obtener. El cuadro de mando integral (CMI) (Balanced scorecard) es una herramienta administrativa que reúne diferentes indicadores de manera equilibrada para promover la sinergia en un inicio. el CMI era solo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros por sí mismos no reflejan con exactitud la eficacia de la organización[CITATION DAI08 \l 12298].

Se define “como una división de la visión y estrategia de una empresa que precisan su estrategia con base a la investigación del cliente financiera procesos internos crecimiento interno y la de formación” [CITATION Fre08 \l 12298]. En conclusión Expresan que el cuadro de mando integral es una herramienta

administrativa que se desarrolla por pasos que reúne varios indicadores los analiza de manera equilibrada para trasladar a un equilibrio [CITATION Chi17 \l 12298].

2.2.9 Plan estratégico

El Plan Estratégico es un documento integral de planificación o plan de acción en el que detalla y se diseña el camino para llegar a los objetivos de la empresa por medio de programas y proyectos específicos. Este documento debe ser desarrollado de manera ordenada expresar de forma clara establece argumentos de comunicación define estrategias y posibles resultados [CITATION Chi17 \l 12298].

2.3 Análisis comparativo

El análisis comparativo nos ayuda a considerar los criterios antes definidos y conceptualizados en los ítems anteriores en esta parte del estudio mencionaremos que la planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las habilidades de la organización que tienen la difícil tarea de ser insertadas; son llevadas a cabo por medio de su misión en el entorno donde actúa [CITATION Chi17 \p 41 \l 12298]. La aplicación de la planificación estratégica por medio de sus 5 pasos descritos anteriormente que este proceso es interdisciplinario y multidisciplinario entre la administración y departamentos de la empresa al final del proceso las selecciones de estrategias a implementar nos permitirán mejorar la competitividad de la organización hasta ser líder en su mercado [CITATION Hil11 \p 12 \l 12298].

El análisis FODA es un instrumento que ayuda a las empresas al estudio tanto a nivel interno como externo por medio de la matriz cuadrada permitirá la formulación de las respectivas estrategias. El análisis de PEST como otra herramienta de análisis y examen del medio externo en el que se despliega la

empresa. Al momento de emplearla permite la retroalimentación minimización de las amenazas y maximizar las oportunidades.

Para finalizar la comparación los negocios deben implementar un modelo secuencial integral y estratégico de carácter multidisciplinario basado en los intereses organizacionales valores código de ética interno previa una evaluación de los factores externos e internos con contraste al análisis del sector industrial y los competidores; al final del proceso se determina los objetivos a largo y corto plazo con la selección de estrategias [CITATION DAI08 \l 12298].

2.4 Análisis crítico

En el presente trabajo de investigación utilizaré los tres instrumentos más importantes antes descritos que permitirá la evaluación integral de la empresa desde el punto de vista amplio y específico de cada proceso con una mirada externa e interna con un análisis retrospectivo hasta mirar al futuro por medio de la planificación llevándonos a conclusiones multidimensionales que nos hacen aterrizar en un plan estratégico muy desmenuzado y contextualizado.

Posterior al análisis multidimensional se detectan los factores críticos para la posterior toma de decisiones respecto al establecimiento de las estratégicas que son personalizadas para los Consultorios Médicos. La planificación de las estrategias dependerá de varios factores por lo que su éxito o falla dependerá del seguimiento y evaluación permanente ya que el proceso de desarrollo de la empresa es muy variable maleable y dinámico.

Como hemos visto la planeación estratégica va permitir a la organización tome parte activa en lugar de una reactiva en la disposición de su futuro en otras palabras la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente puede controlar su destino. Si bien es cierto tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del director general de una organización es importante la participación en formular implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso en los cambios que se requiere.

Podemos mencionar la importancia del análisis PEST esta herramienta de mercadotecnia sumamente importante nos va ayudar a determinar el papel que tienen los factores de entorno en el éxito de un negocio. Con este análisis es posible tener una visión mucho más clara de las diferentes circunstancias que pueden ayudar o afectar al desarrollo del negocio.

El análisis FODA ha sido objeto de amplia difusión entre gerentes ya que tiene varias aplicaciones y puede ser utilizado en varios niveles de la organización por ello es adaptable a todas las operaciones. Es muy importante el realizar el análisis FODA ya que nos determina de una manera objetiva en que aspectos la organización tiene ventaja sobre la competencia y cuáles son los aspectos por mejorar para ser competitivos.

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

3

3.2 Reseña histórica

3.2.1 Descripción del sector productivo

En términos generales el Ecuador está compuesto por dos Redes de Salud para la atención médica de la población la primera es la Red Pública Integral la cual está integrada por el Ministerio de Salud Pública (MSP) para toda la población que vive en el país incluyendo los extranjeros el Instituto de Seguridad Social (IESS) para los afiliados y jubilados el Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL) y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

La segunda red es la Privada o Complementaria que está integrada por todos los consultorios clínicos y hospitales de personería jurídica privada esta red trabaja con pacientes llamados "Particulares" los cuales tienen la capacidad financiera para pagar las atenciones y no adquirir los beneficios del estado o sus aportaciones; también se encuentran en la red privada las aseguradoras en salud que son quienes utilizan a los centros de personería jurídica para realizar convenios de atención. Las aseguradoras privadas se clasifican en Alta Categoría con pagos mensuales entre 300-500 dólares por persona los de Mediana Categoría entre 90-300 dólares y de baja categoría entre 30-90 dólares.

Los Sistemas de Consultorios Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados se establece dentro de la categoría de un Sistema de Consultorio (consultas externas) de especialidades clínico quirúrgicas y materno infantil de la Red Privada de Salud

3.2.2 Razón social

Los Sistemas de Consultorio Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados inicia sus actividades con la prestación de servicios privados por parte del Director Médico el 03 de diciembre del 2010 por inscripción el Registro Único de Contribuyentes de Personas Naturales (RUC) del Servicio de Rentas Internas del Ecuador posterior a adquirir el Título de Especialista en Medicina Familiar; conforma el Sistema de Consultas Externas y actualiza su Razón Social el 28 de enero del 2017 en el que inicia sus actividades comerciales.



Figura 5. Logo de los Consultorio Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados
Fuente: Empresa Consultorios Médicos Integrales (2017)

3.2.3 Origen y evolución de la empresa

El Dr. Enver Sánchez egresado de la Facultad de Medicina de la Universidad Central del Ecuador opta por continuar sus estudios de especialista y doctorado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador donde desarrolla sus actividades de prácticas de atención principalmente en el Hospital Un Canto a la Vida del sector sur de Quito.

La Especialidad de Medicina Familiar tiene como visión el de preparar médicos con destrezas y habilidades en la atención de pacientes gineceo-obstétricas pediátricos clínicos (medicina interna gastroenteritis endocrinóloga etc.) quirúrgicos y críticos. Este tipo de especialistas deben atender a la madre desde la concepción a los niños desde el nacimiento toda la familia en los diferentes ciclos de vida los adultos mayores y hasta los cuidados paliativos pero con visión integral lo que quiere decir que no solo evalúa la enfermedad o se centra solo en un órgano específico sino que también valora causas y efectos psicológicos y el impacto en la sociedad y en su familia.

Ante el desarrollo de la Medicina Familiar en el país varios centros de salud han visto que es más rentable tener un especialista que valore integralmente a diferentes tipos de pacientes con sus enfermedades que tener varios especialistas con diferentes desembolsos para ver pocos grupos de pacientes y enfermedades. Esta evolución de la atención ha impulsado que esta especialidad de apenas 35 años en Ecuador que varios centros privados busquen este tipo de especialista para laborar en todos los ejes de primer y segundo nivel de atención.

Al contrario de los especialistas que solo miran el árbol el médico familiar debe integrar la visión en el bosque y determinar la función del bosque sobre los seres vivos con sus interacciones. El médico familiar debe solucionar el 85% de las enfermedades que aquejan en la población y el otro 15% ser manejadas por las especialidades en el segundo y tercer nivel de atención de salud (hospitales o centros especializados).

El primer nivel de atención conceptualmente se define a los Centros de Salud y Subcentros de Salud donde se realiza actividades de consulta médica laboratorio imagen fisioterapia y procedimientos básicos. El segundo nivel de cataloga a todo Hospital Básico donde se realizan hospitalizaciones con las especialidades básicas de medicina interna (área clínica) cirugía pediatría y gineceo-obstetricia. Los Hospitales de Tercer nivel son aquellos más especializados para realizar procedimientos y cirugías más complejas y constan de subespecialistas y equipos más específicos y finalmente El Hospital o Centro de Especialidad son aquellos que se encargan de atender pacientes de población específico por ejemplo Hospitales Pediátricos u Hospitales Gineco-obstétricos.

Ante este perfil de mercado y organización de los Sistemas de Salud del Ecuador y bajo la obtención del título de Especialista en Medicina Familiar por parte del Dr. Enver Sánchez decide iniciar las actividades de consulta externa en los Consultorios localizados en el Sector del Sur de Quito pero planteó como estrategia la coordinación con los Especialistas de las diferentes ramas de la medicina para brindar atención de consulta externa de primer y segundo nivel a los pacientes con el objetivo de brindar un servicio multidisciplinario e interdisciplinario.

Dentro de la evolución de los consultorios se fortalecieron 3 carteras de servicios la primera es la de servicios ocupacionales a empresas de mediana y pequeña (menos de 50 colaboradores) en la que se da servicios de implementación de sistemas de prevención en salud del trabajo atención de pacientes con patologías ocupacionales y exámenes de ingreso seguimiento control anual y salida según las normas ecuatorianas.

La segunda cartera esta instaura por ingresos de atención médica por parte del Director Médico y la tercera cartera son los ingresos para atención de los médicos especialistas que acuden al centro para atender a los pacientes inter consultados por el director médico. Ante el crecimiento de la empresa y la necesidad de normar y organizar el área administrativa se designa a la Ing. Adriana Gómez como Administradora del Centro y al Dr. Enver Sánchez como Director Médico del Centro el resto de especialistas y personal trabaja por facturación por actividades específicas según las necesidades de la empresa y en el caso de la consulta se divide los ingresos entre los especialistas del 70% y para el consultorio el 30% por derecho de uso de espacio y gestión de agenda de pacientes.

El Director Médico tuvo cargos como Director Nacional de Discapacidades en el Ministerio de Salud Pública en los Sistemas Médicos de la Universidad San Francisco (SIME – USFQ) y en el Hospital IESS Quito Sur como Director Médico y como Coordinador de Médico Familiar respectivamente los cual permite ganar experiencia en el área de administración y dirección con lo que se plantea elaborar mejoras en el servicio de consulta externa.

Se establece horarios de atención por cita previa con espacio de cada 30 minutos para primeras citas y 20 minutos para pacientes que acuden a control con lo que los tiempos de espera se eliminan y se establece un horario de atención fija lo que optimiza los trabajos del Director Médico; la atención de la tarde da tiempo a los paciente para realizarse los exámenes en la mañana que se generan por telemedicina y ser controlados en la tarde pero también es de preferencia de los pacientes acudir al centro posterior de los horarios de la oficina.

Se establece varios mecanismos de marketing los cuales fueron infructíferos y concurrieron a gastos sin retorno de inversión por lo que se instala en el sistema de atención un sistema para evaluar el origen de la recomendación de la unidad encontrando que el 98% acuden por recomendación de otros pacientes o familiares que fueron atendidos y el 2% refería que acudieron porque recibieron la publicidad del centro. Con estos antecedentes se cesaron en realizar métodos de publicidad y el centro se preocupó por la mejora de atención y calidad como plus de atención.

Con el crecimiento abrupto y desmesurado del centro de atención se crea la necesidad de enfocarse en todas las variables de mejora y planificación estratégica para que la empresa se potencialice por lo que se decide que el Director Médico asuma la responsabilidad de iniciar sus estudios en la Maestría de Administración de Negocios para dar un rumbo cierto a la empresa.

3.2.3.1 Enfoque económico

Para la instalación de los Consultorio Integrales se realiza un estudio de campo en el que se valoró costos por concepto de consulta externa en Especialidad en un margen de 3 kilómetros de radio en el que se localizó un Hospital con precios de consulta de 20 dólares 1 Fundación con costos de 8 dólares y 9 Centros y consultorios con costos entre de 10 a 12 dólares por lo que se decide competir con el target de pacientes del Hospital y se iguala el precio de consulta en base al mercado del sector.

Respecto a la cartera de medicina familiar se realiza paquetes de servicios entre planes de atención consultas exámenes ocupacionales y control con

especialistas pero con precios del mercado local hay que denotar que los precios son los más altos de la zona. Se realiza convenios de atención fija con una fábrica de vinos y tres constructoras.

La cartera de Consultas externas tanto como de la Dirección Médica como de los Especialistas se trabaja bajo propuestas de publicidad para aumentar la producción de pacientes que acuden al centro pero su crecimiento es muy lento por lo que se realiza convenios con seguros de bajo posicionamiento el cual establece un número fijo de pacientes pero las aseguradoras migran del sector y las ofertas de las nuevas aseguradores eran muy bajas al costo mínimo de atención por lo que se cierra todo convenios

Se invirtió en la contratación de una vendedora de medio tiempo (4 horas) la cual promocionaría los servicios del consultorio en varias empresas medianas y grandes y gestionaría los convenios con seguros medianos y grandes pero el mercado y la población (la zona) no acostumbran a este tipo de convenios por lo que se cesó todo esfuerzo por integrar estos seguros al centro de atención. Al momento la empresa sigue en crecimiento dentro del mercado con ingresos rentables que permiten seguir desarrollándose a pesar de las dificultades para conseguir clientes rentables y el tipo de población en la que ahí se encuentra pero el deseo de mejorar planificar el crecimiento y re invertir los ingresos para el crecimiento del centro están detenidos hasta tomar una decisión exacta respecto al futuro de la empresa con las actividades comerciales.

Los consultorios se localizan en el sector sur de la capital del Ecuador donde la población es principalmente de bajo y medio bajo poder adquisitivo por ende los gastos se priorizan a los de primera necesidad y la atención médica de la familia es atendida en el Red Pública en el caso de emergencias o familias nucleares de máximo 2 hijos se invierte en atención médica hay un porcentaje pequeño de familias que han adquirido seguros privados para atención en salud y otros que prefieren gastar en salud privada según sus ingresos; pero también hay otro pequeño grupo de familias de clase media y media alta que viven en el sector lo que ha desencadenado la búsqueda de estos clientes rentables para la atención en la unidad.

La coyuntura política económica y social del sector público fue golpeada por la pandemia con demoras en la atención y no encontrar centros que realicen los controles periódicos de sus enfermedades crónicas (hipertensión diabetes etc.) lo cual llevo a dirigir el dinero para las necesidades básicas en la atención en salud desencadenando un crecimiento rápido y temporal de la empresa y a la vez sus necesidades. Lo más importante fue continuar con los esfuerzos de mejora de atención priorizar como mecanismo de marketing el retorno y recomendación de los pacientes a pesar de que los costos de mercado son los más altos del sector.

Ante el crecimiento del último año en salud se han fortalecido los negocios alrededor del sector y otros médicos han puesto sus ojos en el desarrollo de centros similares con estos antecedentes se inauguró un centro de similares características a 30 metros del centro pero esta contrata servicios de laboratorio y envía publicidad

de tipo volante en el sector pero a pesar de sus esfuerzos al momento no logran llegar al punto de equilibrio.

El crecimiento de los Consultorios Médicos Integrales desencadenó la necesidad de coordinar las acciones complementarias de atención como laboratorio o imagen por lo que se realiza una nueva búsqueda y firma de convenios con empresas que realizar este tipo de servicios de esta forma se realiza una relación estratégica empresarial con un sistema de exámenes complementarios y se coordina la entrega y envío de pacientes disminuyendo el tiempo de atención.

3.2.3.2 Enfoque organizacional

En el siguiente cuadro se realiza un resumen de la relación con las etapas de administración organizacionales y administrativas con la dinámica histórica de la empresa.

Tabla 5 Cuadro de enfoque organizacional de los Consultorios Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados

VARIABLES	DINÁMICA HISTÓRICA	OBSERVACIONES
Nivel organizacional I	Bajo	La empresa no cuenta con un “Plan Estratégico” para incursionar en el mercado no prever posibles amenazas o aprovechar las oportunidades
Proceso administrativo	Planeación	No determinado
VARIABLES	DINÁMICA HISTÓRICA	OBSERVACIONES
	Organización	Estructuralmente está compuesto por 2 socios que trabajan a tiempo parcial y 19 especialistas en salud en convenio por facturación; trabajan bajo llamada en el caso de generarse una consulta.
	Integración	La selección de los especialistas se realiza por convenios con médicos con experiencia en el área Hospitalaria (segundo Nivel) en el sector público.

	Dirección	La administradora se encarga de todas las áreas Talento Humano Marketing Finanzas operaciones contabilidad y la Dirección Médica todo lo relacionado con la prestación de servicios
	Control	Se lo realiza por medio del sistema de información de atención o historias clínicas que muestra mediciones e indicadores. El área médica utiliza los protocolos de atención del MSP
Recursos organizacionales	Tecnológicos de información financieros físicos económicos y humanos	Sistema de Historias Clínicas y de gestión no se requiere otro sistema
Operaciones de la organización y departamentos	Recursos humanos	Los pagos a los Especialistas de convenio son el 70% para el medico por toda consulta o procedimiento y 30% para el Centro de Atención
VARIABLES	DINÁMICA HISTÓRICA	OBSERVACIONES
	Producción	Todas las adquisiciones almacenamiento de insumos equipamiento proveedores y suministros están controlados por el sistema de informática de gestión.
	Finanzas	El manejo estructura y control de presupuestos es invertido según las necesidades propias de los socios y de la empresa al momento se encuentra en espera determinar una nueva invención de creación de una nueva sucursal.
	Mercadeo	Está encaminado en mantener la mejora continua de la atención del servicio para retorno del cliente y recomendación con otros clientes. No hay una estrategia de marketing
	Estructural administrativo y	Según el organigrama que se presentará a continuación
Modelos administrativos utilizados	Planeación estratégica benchmarking enfoque de calidad total outsourcing fusiones adquisiciones modelo multinacional gestión por proceso indicadores de gestión administración por objetivos alianzas	No determinado

estrategias prospectivas
etc.

Configuración de relaciones interinstitucionales	Gobierno competencia consumidores acreedores proveedores alianzas iglesia economía sociedad	Dentro de las relaciones cuenta con convenios con todos los servicios de forma externa con otras empresas por lo que obtiene ingresos de ellos
---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 Presentación de los actores

Para entender de mejor manera el actor es imperioso describir la distribución zonal de Quito es cual se divide en norte centro sur y los valles tanto de los Chillos como de Cumbayá. La zona sur es la más extensa y con mayores asentamientos poblacionales por lo que se le divide en centro sur y sur el cual tiene límite hasta la periferia de la ciudad.

El sistema de Consultorios se localiza entre estas dos zonas donde hay 3 principales Hospitales Privados los cuales cuentan con consultas externas como son: El Hospital del Padre Carolo El Hospital San Bartolo y el más cercano la Clínica de los Ángeles se localizan varios centros clínicas y consultorios en todo el sector incluido hospitales de especialidad. Hay 3 hospitales públicos como el Hospital de IESS Quito Sur el más grande del país el segundo es el Hospital Enrique Garcés del Ministerio de Salud Pública el más antiguo del sector y finalmente el Hospital de Especialidades Gineco-Obstétricas del Sur que también es el más grande del país.

Hay que tomar en cuenta que el impacto de las clínicas y hospitales privados del sector se encuentran de 3 hasta 5 kilómetros de radio; el principal competidor es la Clínica los Ángeles la cual presta servicios de consulta externa a precios de consulta de 20 dólares. En el otro extremo de precios tenemos la Fundación “San Pedro Clavel” la cual brinda consultas con costos de 8 dólares; también hay 9 Centros y consultorios con costos entre de 10 a 12 dólares en el mismo perímetro. Se debe precisar que el costo por consulta externa en el Norte y Áreas comerciales de salud oscila entre 100 a 50 dólares.

Al momento los principales competidores son los 9 centros consultorios cercanos y localizados en las zonas más comerciales del sector pero ninguno tiene la visión integral de la medicina familiar como lo tiene el Sistema de Consultorios Integrales excepto un nuevo centro a media cuadra el cual inicio sus actividades comerciales hace 9 meses cuenta con características similares y a costo equivalente también integraron un médico familiar pero su cartera solo se dedica a las consultas externas y exámenes de laboratorio.

3.3 Filosofía organizacional

Dentro de la investigación es necesario mencionar que se desarrollaron las ideas necesarias con el fin de plantear y establecer la filosofía de la empresa con determinación de la misión visión valores políticas y estrategias de la empresa con el fin de optimizar el funcionamiento de los consultorios.

3.3.1 Misión

“Brindar atención médica de especialidad con alta excelencia científica y académica con el acompañamiento y empatía hacia los pacientes con el cumplimiento de los más altos estándares de calidez calidad y seguridad para alcanzar la satisfacción de sus usuarios” [CITATION Con22 \l 12298].

3.3.2 Visión

“Ser un referente de la ciudad de Quito y de la zona de influencia por la calidad de atención eficacia del tratamiento y seguimiento de los pacientes y sus familias” [CITATION Con22 \l 12298].

3.3.3 Valores

Consultorios Médicos Integrales Dr. Enver & Asociados (2022) Menciona los siguientes valores corporativos:

- **Acciones:** La unidad de salud se preocupa de la prevención promoción diagnóstico tratamiento rehabilitación y acompañamiento de los pacientes y sus familiares.
- **Integralidad:** Damos una atención desde el punto de vista de la enfermedad integrada a la relación con la psicología la familia la sociedad y el impacto que produce en ellos.

- **Cosmovisión:** Prestamos atención multidisciplinaria e interdisciplinaria sin encajarnos en el tratamiento de una enfermedad o un órgano sino en el impacto de esta enfermedad o la relación de la enfermedad con el entorno del paciente.

- **Ética:** Conocedores de la bioética y derechos de los pacientes respetamos su autonomía y tratamos según las necesidades de las personas y sus familias.

- **Atención Personalizada:** El manejo del paciente se basa en las características personales de cada individuo fomentando las prácticas de continuidad y seguimiento para conocer las necesidades propias y brindar un tratamiento personalizado.

- **Profesionalismo:** Contamos con profesionales del más alto nivel de conocimientos en medicina con título de cuarto nivel o especialistas con estándares elevados en ciencia y tecnología en salud. Con experiencia en unidades de salud de segundo nivel.

- **Calidez:** El mayor compromiso del personal es el fomento de la empatía y calidez al momento de la atención del paciente para mostrar seguridad y apoyo.

- **Innovación:** Nos encontramos en la vanguardia de la actualización de conocimientos en atención en medicina con priorización en las mejoras de

atención de nuestros pacientes para cumplir con sus necesidades y requerimientos.

3.3.4 Políticas de calidad

La Organización Mundial de la Salud (2019) ha creado un sistema de 24 apéndices que son aceptados internacionalmente con el objetivo de normar los sistemas de mejoras y política de calidad en las unidades de salud con estos antecedentes crea un sistema integral y permanente que permite el desarrollo de las instituciones de salud y protege a los pacientes para que su tratamiento sea el más adecuado según las normas de seguridad del paciente los siguientes ítems se encuentran especificados en la página web del OMS y especifican de forma más detallada los criterios que se deben manejar en los procesos de calidad.

- **Gestión de reuniones:** la organización de procesos y mejoras establece instaurar comisiones permanentes para la discusión y gestión de mejoras en los sistemas de salud procesos de administración de las unidades y la vinculación con los pacientes.
- **Etiquetado:** Con visión a disminuir los errores por identificación de han creado sistemas de doble comprobación con etiquetado de todo documento insumo exámenes y hasta manillas para los pacientes con el objetivo de eliminar errores de confusión como por ejemplo: en recién nacidos el primer paso al recibir al neonato se debe colocar la manilla distintiva.

- **Manipulación segura:** Se relaciona con el cuidado y protección del colaborador y de la seguridad del paciente con la determinación de guías y manuales para los procesos seguros.

- **Instalación y Reparación de equipos:** son normas que permiten desde la adquisición compra instalación y mantenimiento continuo de maneja preventiva y de reparación de los equipos los cuales ayudan al diagnóstico o evaluación del paciente.

- **Descontaminación:** Con el objetivo de disminuir las enfermedades nosocomiales o producidas por contaminación cruzada se establece normas y procesos para la limpieza y desinfección de áreas equipos e instrumental.

- **Retirada de servicio del equipo:** respecto a la vida útil de equipos y recambio continuo con mejoras en la evolución del procesamiento de los exámenes o herramientas para el diagnóstico establece periodos o sugiere integración de normas básicas para mantener los equipos en las unidades operativas.

- **Condiciones generales para la obtención de muestras:** determinando las normas internacionales de procesos protocolos y guías para la adecuada obtención de muestras de laboratorio de imagen o de exámenes por procedimientos se han establecido pasos claros y concretos.

- **Transporte de muestras:** todo proceso de movimiento de muestra o equipo dentro de la unidad de salud debe cumplir con normas internacionales de transporte

y almacenamiento con embaces protectores con mecanismos de asepsia y antisepsia.

- **Validación de resultados:** los resultados de los exámenes deben ser validados por otro equipo y los equipos deben tener un sistema de calibración y doble ciego entre otros equipos para determinar variables de resultados.

- **Comunicación:** Toda unidad debe contar con un sistema de comunicación interna entre el equipo de trabajo y un sistema de comunicación entre profesionales y el paciente en tal forma que no deje dudas al paciente respecto a su diagnóstico y pronóstico.

- **Auditoría interna:** todo sistema de salud debe establecer una unidad de auditoría y seguimiento de proceso de atención del paciente y de los apoyos complementarios de diagnóstico.

- **Lista de comprobación sobre orientación:** las unidades deben contar con un check list por cada puesto de trabajo que les guie respecto a la forma de iniciar desarrollar y finalizar su jornada de actividades.

- **Capacitación interna:** debe haber una secuencia establecida de temas de retroalimentación interna que permita la evaluación y actualización de conocimientos en temas de salud.

- **Evaluación de la competencia:** se debe establecer parámetros de evaluación tanto teórica como práctica de las actividades del personal administrativo y operativo.

- **Encuestas a clientes:** con el objetivo de mejorar la atención al cliente y evaluar su fidelidad a la empresa se debe realizar encuestas a los clientes en búsqueda de mejoras al sistema de atención.

- **Quejas de los clientes:** Toda queja debe ser llevada un sistema de resolución seguimiento y comunicación este debe tener la visión de mejorar la atención al paciente.

- **Gestión de casos de no conformidad:** La no conformidad establece el sentimiento del paciente de no haber recibido la totalidad de la solución del motivo de su necesidad o también establece el sentimiento de desconfianza del usuario por lo que también se debe realizar una gestión de la percepción del cliente.

- **Gestión de documentos internos:** todo documento en medicina se convierte en un instrumento legal por lo que no solo se debe hacer auditoria o gestión documental para tener la información a la mano sino también que esta información respalde el proceso de acción de los profesionales en el diagnóstico y tratamiento.

- **Archivo:** el archivo debe ser una herramienta de ayuda para el personal de salud de fácil acceso y manejo con clasificación internacional para su búsqueda por medio de codificación numérica.

3.4 Diseño Organizacional

El sistema de Consultorios Médicos Integrales tiene como cabeza al Comité de Directores que está integrado por los dos socios principales quienes toman las decisiones respecto al futuro y manejo de la empresa estos se dividen por parte de la Dirección Administrativa que a la vez cumple con las funciones de jefe de Recursos Humanos Marketing Finanzas Logística y Operaciones Compras Comercialización y Control de Gestión; y por otra parte el Director Médico quien administra el departamento de consulta externa el cual se clasifica en medicina familiar y otras especialidades y también está a su cargo el departamento de medicina ocupacional.

Hay una sinergia en la toma de decisiones en el manejo de las dos áreas que son discutidas en el comité por ejemplo: las contrataciones de talento humano son aprobadas por el área administrativa pero los perfiles son evaluados por el director médico muchas decisiones de compras o inversiones son desarrolladas por el área administrativa pero bajo la sugerencia supervisión y análisis de la dirección médica.

Un ejemplo convenio es cuando hay el contrato con una empresa para instaurar un sistema de Medicina Ocupacional (cliente) la administración se encarga de cerrar el contrato por medio de la comercialización; posteriormente llama a las empresas de convenios de imagen y laboratorio (proveedores) quienes realizan los exámenes.

Se procede a coordinar con los médicos especialistas y medico ocupacional para realizarles los procedimientos especiales y la elaboración de las fichas

ocupacionales (prestación de servicios) posterior a la entrega y cumplimiento del contrato el área administrativa cobra los haberes por las actividades cumplidas y distribuye el dinero a las empresas de convenio y recibe su porcentaje por la coordinación y logística del negocio.

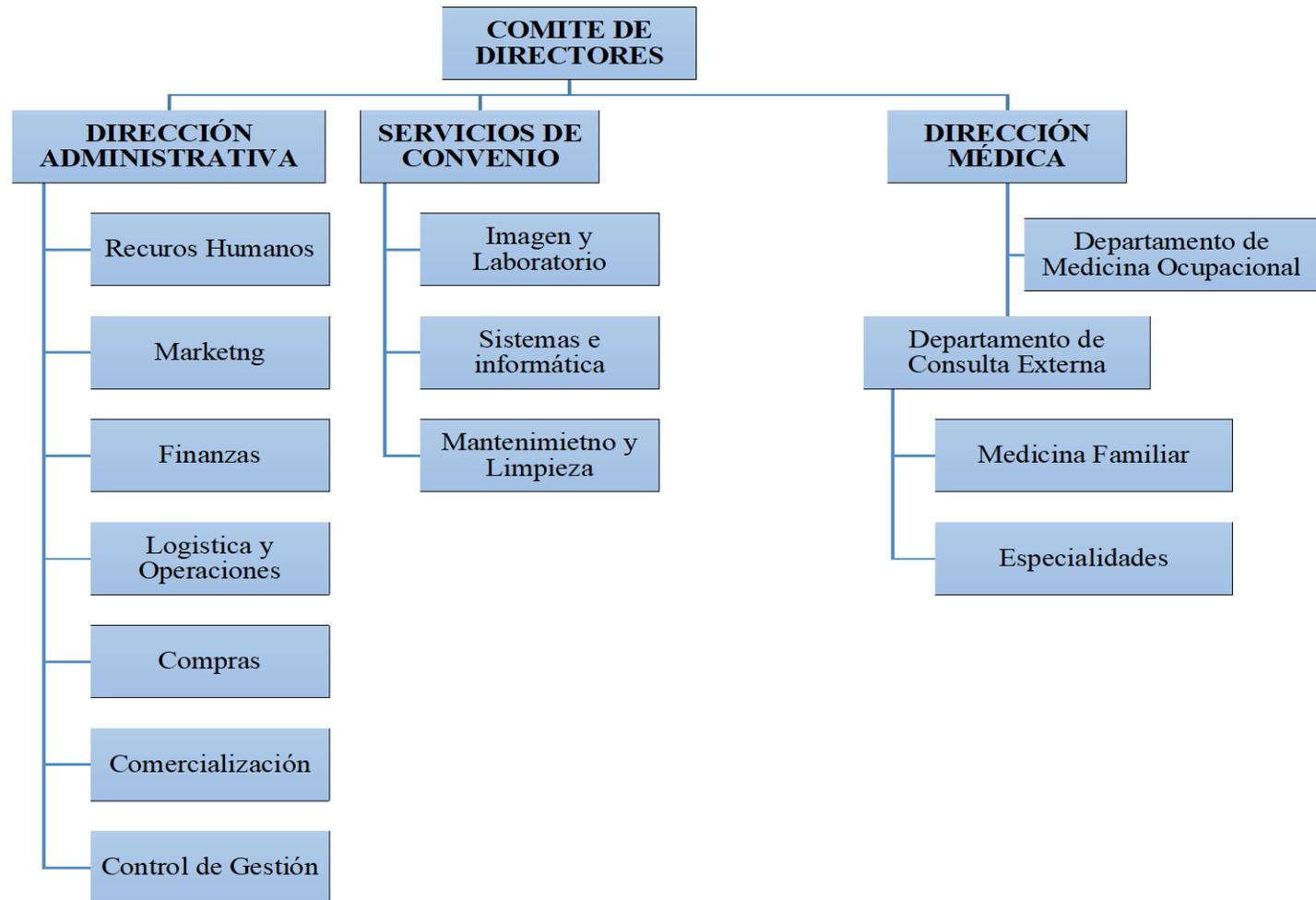


Figura 6 Organigrama de los Consultorios Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados
 Fuente: Empresa Consultorios Médicos Integrales (2021)

3.4.1 Análisis de la Estructura Organizacional

Las actividades dentro de la empresa se dividen en dos la administrativa y la médica pero funcionan sinérgicamente y depende la una de la otra no se puede realizar ninguna actividad administrativa sin la aprobación de la médica y viceversa; es más ni siquiera los análisis de producción económicos y financieros se los puede desvincular del proceso de integración en salud. Todo número que salga de la media de la curva de cualquier estructura contable puede ser analizada en la historia clínica en forma de proceso de atención.

Por ejemplo: el médico que solo diagnostica con su conocimiento clínico (sin exámenes confirmatorios) al preguntar lo que el paciente siente (síntomas) más lo que encuentra en su exploración física (signos) y no respalda esta información o no busca otros causales a las molestias del paciente se ven representadas por una baja producción de exámenes complementarios que aseguren con su conducta al tratamiento.

El médico que sobre exagera al realizar exámenes complementarios o procedimientos aumenta su producción en ventas nos lleva a pensar que está interesado en mejorar sus ingresos económicos por lo que los análisis médicos de la historia clínica nos permiten revisar una data de histórica de las atenciones y relacionar un promedio de producción esto nos lleva a determinar la calidad de atención sin afectar la calidad de su diagnóstico sus intereses económicos peor aún trabajar fuera de la ética.

3.4.1.1 Funciones de la Dirección Administrativa

La Dirección Administrativa es multifuncional y debe cumplir con las responsabilidades de Talento Humanos Marketing Finanzas Logística y Operaciones Compras Comercialización y Control de Gestión; su desempeño depende la complementación entorno de la atención de los pacientes sus funciones son:

- **Recursos Humanos:** se encarga de la organización y planificación del personal para las actividades de atención; reclutamiento del nuevo personal médico y de su rotación; selección según sus capacidades para las actividades de salud; según sus capacidades designar la complejidad del labor; formación y capacitación del nuevo personal para cumplir los objetivos de la empresa; evaluación del desempeño para determinar la designación de proyectos o actividades interinstitucionales o contratos; administración del personal para la coordinación de las actividades laborales; relaciones laborales con el fin de mejorar el ambiente laboral y la comunicación; prevención de riesgos laborales y biológicos a los que están expuestos el personal de planta y convenio.
- **Marketing:** es responsable de redefinir y gestionar la marca de los consultorios; gestionar las campañas e iniciativas de marketing para difusión de los servicios; producir contenidos de marketing y promoción en medios de comunicación usando la imagen del Director Médico; crear contenidos del Community manager; producir comunicaciones externas e internas; realizar los estudios de mercado y rivales para planificar las estrategias y medidas a implementar.

- **Finanzas:** el cual se encarga del manejo del presupuesto; realiza los procesos contables; analiza el sistema informático de historias clínicas para tener la información contable y financiera; control interno de gastos e inversión; decidir el financiamientos e inversión en mercados o servicios; define la administración de riesgos e investiga sobre posibles mercados.

- **Logística y Operaciones:** se encarga del control del inventario de insumos y medicamentos; informa respecto a los procesos operativos de los especialistas y su producción en atención; analiza la agenda de los médicos y cumplimiento de tiempos de implementación de procesos y proyectos; delimita la trazabilidad en los estándares de atención logística y servicio al cliente para que la experiencia en la atención sea el más apropiada.

- **Compras:** el cual se encarga de la adquisición de medicamentos insumos equipos para el adecuado desenvolvimiento de la atención; realiza una evaluación de los precios de los servicios y procedimientos; relaciona sus actividades con la administración y contabilidad que también son parte de sus funciones; también vela por cumplimiento de las políticas de compras y gestión de los procesos y finalmente es el eslabón para el control de gestión interna.

3.4.1.2 Funciones del Director Médico

- Supervisar la atención médica para que esté acorde a las necesidades del paciente y del especialista basándose en las guías protocolos y procedimientos de atención establecidos; a fin de brindar servicios de salud con calidad calidez para

que los pacientes cumplan con la seguridad que exige el modelo de atención integral.

- Elaborar ejecutar monitorear y evaluar los planes de trabajo de los consultorios desde el punto de vista operativo.

- Planificar organizar dirigir y coordinar las actividades administrativas y operativas de los consultorios.

- Comprobar por medio de la supervisión y evaluación que los servicios médicos que se brindan sean de la más alta calidad científica y académica.

- Desarrollar proporcionar e implementar estrategias protocolos normas manuales guías de atención integral y otros instrumentos científicos que orienten las funciones del sistema de consultas para elevar la calidad de la atención.

- Diseñar evaluar y ejecutar planes y programas para el efectivo desempeño de la empresa.

- Coordinar la adquisición de medicamentos equipos e insumos con el área administrativa.

- Coordinar las actividades de atención y salud de los consultorios.

- Control el suministro de medicamentos e insumos.

- Dirigir al personal subalterno para el crecimiento académico y profesional.
- Velar por el adecuado llenado de la historia clínica por medio de la auditoría clínica.
- Promover asesorar y coordinar la investigación científico y técnica.
- Emitir informes periódicos sobre las actividades desarrolladas a la administración para la toma de decisiones inmediatas.
- Reunirse semanalmente con la administración para la coordinación conjunta.
- Cumplir a cabalidad con los requisitos que establece el Ministerio de Salud Pública y sus requisitos de atención.

3.4.1.3 Funciones de los médicos especialistas y medico ocupacional

- Prestar a los pacientes de los consultorios una atención médica con la más alta calidad científica y ética.
- Llenar adecuadamente la historia clínica para que la información se completa con calidad clara y legible para que cumple con las normas de auditoría y legales.
- Cumplir con normas de atención en base a protocolos para justificar su accionar al momento de diagnostica solicitar exámenes complementarios y prescribir según las normas del Ministerio de Salud Pública.

- Prescribir los medicamentos en base a la justificación clínica y en el entorno del descargo científico.
- Participar en la atención médica según la agenda designada.
- Cumplir con el envío y llenado correcto y oportuno de todos los documentos médico legales solicitados por la dirección médica.
- Practicar las normas reglamentos protocolos y procedimientos establecidos por los consultorios médicos.

3.4.1.4 Relaciones internas del trabajo

- Dirección Administrativa
- Dirección Médica
- Departamento de Consulta Externa
- Departamento de Medicina Ocupacional

3.4.1.5 Relaciones externas del trabajo

- Servicios de Convenio de exámenes complementarios
- Servicios de Convenio de limpieza y mantenimiento

3.5 Servicios ofrecidos por los Sistemas de Consultorios Médicos

Los Sistemas de Consultorios Médicos son un método de atención médica que presta servicios de salud se especializa en atender pacientes en el primer nivel de atención de consulta externa por medio de galenos de cuarto nivel de educación. Cuenta con tres servicios: el primero que está estandarizado como el de mayores ingresos son los Servicios Ocupacionales que son los convenios de implementación atención y control de salud ocupacional; el segundo es el de atención de consulta externa tanto de planta desarrollado por el médico familiar como por los

especialistas; y por último los convenios de servicios de exámenes complementarios y procedimientos que realizan otras empresas y entregan ingresos indirectos a la empresa.

[CITATION Con22 \l 3082] los servicios que brindan citaremos:

- Cardiología
- Cirugía general
- Cirugía pediátrica
- Cosmetología
- Dermatología
- Emergenciología
- Endocrinología
- Fisioterapia
- Gastroenterología
- Ginecología
- Infectología
- Medicina general
- Medicina interna
- Medicina Ocupacional
- Nutrición
- Oftalmología
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Podología
- Psicología

- Psiquiatría
- Urología
- Traumatología

3.5.1 Dimensiones de servicio

La dimensión del Servicio de atención médica está estructurado por tres pilares importantes que son: primero la Dimensión Estructural la cual está determinada por el talento humano los equipos con los que cuenta la institución los recursos financieros con los que la empresa puede invertir para obtener mayores ingresos la instalación de los consultorios procesos para cumplir el servicio y el apoyo informático con el que cuenta.

El segundo pilar se asienta en la Dimensión del Proceso tiene características propias de cada especialista por ejemplo cada médico posee su sistema de atención y empatía por lo que las acciones de los pacientes se ven estimuladas por estas y tienen mayor retorno al servicio. También se puede decir que hay una limitante respecto a lo oportuno de la atención ya que los consultorios atienden exclusivamente en el horario de la tarde y noche pero esta práctica ha llamado la atención de la población productiva quien prefiere ser atendido después de su horario laboral.

El último pilar está señalado por la Dimensión de Resultados en la que se evalúa el cumplimiento de indicadores producción se regula con la administración de los gastos se estadifica la satisfacción de los pacientes y su conocimiento de los

consultorios todos estos con el objetivo de mejorar la salud del paciente como fin más importante de la empresa.

Tabla 6 Modelo de dimensión del Servicio de Atención Médica

MODELO DE DIMENSIONES DE LA ATENCIÓN MEDICA			
ESTRUCTURA	PROCESOS		RESULTADOS
Características propias del medico	Acciones del Medico		Cumplimiento de indicadores
Equipos instrumentos y tecnología	Acciones de pacientes	de los	Evaluación de la producción
Recursos financieros	Horario		Satisfacción del paciente por el diagnóstico y tratamiento
Instalaciones físicas de los consultorios	Precisión del Diagnostico		Conocimiento de paciente respecto a los consultorios
Normas Reglamentos y Procedimientos establecidos por la administración	Capacidad de comunicación y empatía del medico		
	Capacidad para resolución de las necesidades del paciente		

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Diagnostico organizacional

El diagnostico organizacional del Sistema de Consultorios Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados será bajo el uso de las herramientas del FODA mismo que servirá para que los resultados conclusiones y análisis que determinen cuáles serán las estrategias a corto y largo plazo para planificar el futuro de la empresa.

3.6.1 Matriz FODA (fortalezas oportunidades debilidades y amenazas)

Esta matriz metodológica es un instrumento que ayuda a establecer relaciones entre fortalezas versus oportunidades (FO) o también llamadas estrategias de crecimiento; relación entre debilidades y oportunidades (DO) o también llamadas estrategias de supervivencia; relación entre fortaleza y amenaza (FA) o llamada de eliminación de amenazas; y la de relación entre debilidades y amenazas (DA) o llamada de enfrentamiento de dificultades.

Posterior al análisis interno y externo de los consultorios se identificaron las fortalezas y debilidades del entorno interno de la empresa también las oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa luego son contrastadas y cruzadas son capaces de establecer las estrategias que deben ser aplicadas por el sistema de consultorios para desarrollar su máximo potencial o prevenir riesgos.

Tabla 7 Matriz FODA del Sistema de Consultorio Integrales

MATRIZ FODA SISTEMA DE CONSULTORIO INTEGRALES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Talento Humano: Personal Especializado de alto nivel de capacidad con resultados efectivos	1. Ausencia de un Plan Estratégico
2. Tecnologías: Sistema de Historias Clínicas que permite acceder a datos administrativos financieros estadísticos y de Comunicación	2. No hay posicionamiento en el mercado
3. Flexibilidad en la prestación de servicios en salud clínica materno infantil salud ocupacional y en la pandemia	3. Precios altos para el mercado y la competencia
4. Servicios que no requieren alta inversión	4. Producción baja de crecimiento lento

de capital

5. Falta de adherencia del cliente con otros médicos

6. Liquidez e inversión baja

7. Ausencia de exámenes complementarios propio

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. El mundo se encuentra en la carrera para la vacunación lo que mejora parcialmente la economía	F1 O1 O2 O3 Diseñar un Plan Estratégico para el aprovechamiento del crecimiento local en atención en salud en el sector privado.	D1 D2 D4 O4 O5. Desarrollar una estrategia de marketing para aprovechar el alza del sector de salud
2. El nuevo gobierno de derecha brinda interés al mundo para la inversión	F1 F3 F4 F5 F4 Diversificar los servicios de atención con varios especialistas y procedimientos	D5 D6 D7 O4 O5. Firmar convenios de colaboración para fortalecimiento interno de talento humano y exámenes complementarios con empresas y profesionales para prestar servicios propios del negocio
3. El sector de salud privada tiene un crecimiento importante en la pandemia	F1 F3 F4 O1 O2 O3 O5. Implementar un proceso de atención dirigido al Covid y Post Covid	
4. El entorno en salud presenta un aumento económico por la distribución de insumos y medicamentos		
5. El sector público de atención de la salud no abastece la oferta		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. El Covid ha afectado la economía a nivel mundial y en Latinoamérica	A3 A4 F1 F3 F4 Acreditarse como empresa prestadora de servicios de los seguros privados de atención para desarrollo de convenios de crecimiento	D3 D4 D5. Realizar un estudio de mercado para determinar un sector en crecimiento e invertir en una nueva sucursal que de mejor rendimiento
2. El decrecimiento económico de Ecuador es uno de los más bajos en Latinoamérica		
3. Latinoamérica se encuentra desabastecido en medicamentos en insumos	F1 F2 F3 F4 F2 F3 F4. Estudio de nuevos precios para los servicios con objetivo al alza	D1 D5. Adoptar un plan de reestructuración organizacional de la empresa

4. Los consumidores del sector de la salud no tienen condiciones estables en el marco económico

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Diagnóstico interno y externo

El diagnóstico de los Consultorios Médicos Integrales se lo hace por medio del análisis de los resultados de Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) los cuales son parte del análisis de este capítulo.

4.1.1 Diagnóstico externo

El diagnóstico externo de la empresa está determinado por varios componentes que la empresa no puede controlar por ejemplo la pandemia ha sido la principal influencia de la economía a nivel mundial y en el Ecuador este componente va de la mano del entorno político social y de prestación de servicios por lo que se hará un análisis entorno a estas variables.

En el 2020 se ha cobrado un alto precio en términos sociales económicos y pérdida de vidas ya que la pandemia de Covid-19 ha sido el principal protagonista en la influencia externa de las empresas y personas mostrando un Ecuador con crecimiento de la pobreza destrucción del trabajo y empresas privadas como públicas. Pero esta vulnerabilidad ha impactado más los países del tercer mundo quienes no contábamos con los recursos para superar y mantenernos en la crisis por el confinamiento y gastos emergentes Ecuador es un país sin ahorros y deudas en medio de dificultades a nivel mundial.

Otro antecedente económico en el Ecuador data desde el 2015 que fue uno de los de los elementos desequilibrantes que se mostraron como una prolongada recesión económica que se visualizó hasta el momento. Con el gobierno de Rafael

Correa vino de la mano un gran endeudamiento público que según García (2019) desencadenó el crecimiento indetenible del empleo informal y una drástica reducción del nivel precios internos esto ocurre gracias a las dinámicas coyunturales de tipo económicas del entonces presidente que produjo un shock eterno con los países compradores e inversores.

Nos hemos mostrado como un país con debilidad de la estructura productiva con baja especialización que sumados a la desarticulación institucional por los conflictos políticos y sociales proveniente de una sociedad inequitativa según los análisis de la Universidad Central del Ecuador (2020) y la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2020) han llevado a la caída de los precios internacionales de los productos de exportación que enlazando con la pandemia redujeron el consumo de los mismos y dieron prioridad a los más básicos.

Fondo Monetario Internacional (FMI) ha intervenido por medio de la firma de un programa económico pero con el riesgo de que la recuperación del país sea prevista hasta el 2025 ya que el 2020 ha sufrido una gran recesión y destrucción productiva.

Desglosando las dinámicas macroeconómicas que están intervenidas por el comportamiento de PIB precios internos empleo y sector interno están en relación principalmente con la empresa privada y la política institucional quienes son las encargadas de la acumulación de capital. Podemos mencionar que la economía del país tiene un bajo desempeño desde el 2015 para adelante caracterizado por un delimitado crecimiento económico destrucción del empleo productivo episodios

atípicos de deflación con valores de cero o negativos e incremento de la informalidad con un deterioro del sector externo.

Realizando una retrospectiva a las respuestas políticas del gobierno de ese entonces vemos que se desarrollaba políticas que no mostraban respuesta favorable y al contrario se presentaban insostenibles por el exagerado gasto corriente y los recursos destinados al servicio de la deuda pública generada por el mismo gobierno según el Banco Central (2020) se agudizó la problemática financiera con el deterioro de los términos de intercambio déficit de las cuentas corrientes de balanzas de pago sistema nacional financiero incompetente e inestabilidad de las reservas internacionales.

En resumen y para ejemplificar lo expresado la tabla con datos del Banco Central del Ecuador que continua se analizan las principales variables económicas como el PIB importaciones oferta final consumo total administraciones públicas hogares formación bruta de capital fijo exportaciones y demanda final llamadas de demanda y otras de oferta. La tabla cuenta con valores desde el 2014 pero los valores rojos inician en el 2015 con un agravamiento en el 2020 por la pandemia. En conclusión nos encontramos con una inestabilidad macroeconómica en Ecuador estos datos fueron previstos por la (CEPAL 2021 y Francy-Davis 2021).

Tabla 8 Oferta y Utilización Final de Bienes y Servicios; Tazas de Variación

VARIABLES DE MACROECONOMÍA EN ECUADOR								
VARIABLES/ AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PIB	38	01	-12	24	13	01	-89	31
Importaciones	48	-82	-96	122	44	16	-105	32
Oferta Final	4	-19	-31	44	2	04	-92	31
Consumo Final Total	47	1	-13	36	22	-09	-74	31
Administraciones Públicas		21	-02	32	35	-24	-33	-13
Hogares	67	-01	-24	37	21	15	-85	42
Exportaciones	62	-06	14	07	12	52	-51	31
Demanda Final	4	-19	-31	44	2	04	-92	31

Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

Según el INEC (2021) en temas de empleo nos muestra que en el 2020 el desempleo afecto a más de medio millón de personas lo que representa el 7% de la población económicamente activa (PEA); también resalta que aproximadamente 4.5 millones de la población entro a la categoría de trabajador no remunerado subempleo y empleo no pleno y solo 2.5 millones con empleo adecuado lo que representa el 32% de Población Económicamente Activa.

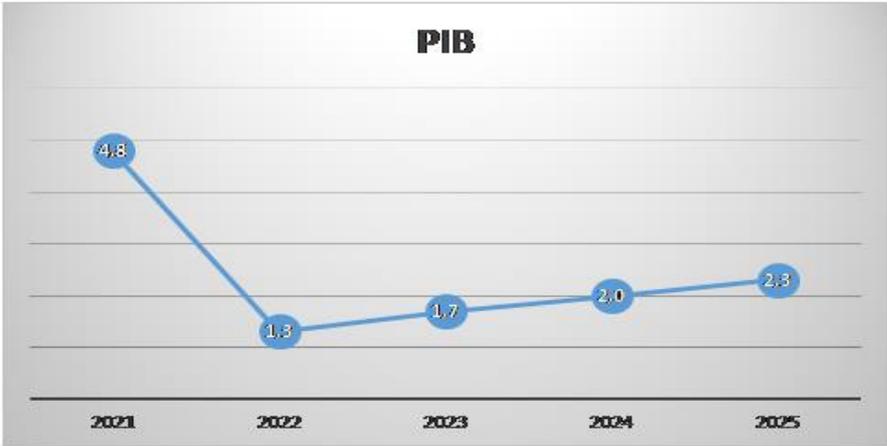
El desempleo va de la mano del aumento de la pobreza y se ve reflejado por el acrecentamiento en el 2016 del 22.9 al 2019 del 25%; la pobreza extrema se ubica en el 87% según el INEC (2020). Citando a otra fuente como la UNICEF (2020) nos dice que al terminar el 2020 la tasa de pobreza se incrementó en 10 puntos afectando a más de 1.8 millones de la población catalogados como pobreza y a 1.4 millones en pobres extrema.

Cuando escasea el trabajo y disminuye la producción de servicios y productos también aumentan los precios que se ven reflejados en la inflación la cual desde el 2016 inicio sus valores con 1.7 y se ubicó en el 2020 hasta -0.91% con estos valores del INEC podemos concluir que la economía del país se va a complicar por la

relación entre la caída de precios internos en las inversiones privadas contra la demanda interna de recreación.

En relación al comercio según proyecciones un 36% por el consumo de hogares el alojamiento y servicios de alimentos se expandirían 75% (siempre y cuando las autoridades controlen la pandemia). Se proyecta que las áreas de profesionales técnicas tales como administrativas el sector petrolero y minero también sean positivas.

Tabla 9 PIB proyectado para Ecuador en porcentaje en el periodo 2021-2025



Fuente: FMI (2020)

Respecto a los análisis de salud y PIB está ligado en conjunto con la educación y servicios sociales por lo que no hay un valor de crecimiento específico o desglosado y se menciona un dato conjunto de 1.5% de crecimiento; a pesar que la pandemia aloto todos los servicios de salud públicos los cuales fueron un gasto excesivo para el estado pero en el sector privado fue un ingreso elevado. Finalmente podemos decir que para la población fue decrecimiento porque tuvieron que realizar desembolsos imprevistos para sus tratamientos.

Es importante mencionar los valores negativos de los sectores socioeconómica como los servicios financieros 07% el transporte 11% construcción -12% y las actividades de la administración pública en un -3% causado por el ajuste fiscal. Ahondando respecto al análisis del sector privado se espera una recuperación ya que el manejo de la pandemia fue óptimo por el gobierno pero dependerá del manejo eficiente de inventarios del control de precios por contrabando los desfases por reducción de la producción y las tasas de interés y de los servicios financieros.

Los desequilibrios macroeconómicos desde el 2015 y la pandemia no han permitido desplegar el potencial productivo del Ecuador más los problemas de oferta y demanda los cuales necesitan una intervención integral que involucre al Estado al mercado y a la propia sociedad para llegar a un equilibrio macroeconómico con cambio de políticas públicas para finalmente obtener una protección prioritaria del empleo formal segundo un sostenimiento de la producción interna; luego un fortalecimiento de la red de protección social; y finalmente la consolidación de un proceso de transición ambiental.

4.1.1.1 Análisis PEST

Tabla 10 Matriz de Factores PEST

DIMENSION	DESCRIPCION
POLÍTICO LEGAL	- Dentro del ámbito político el Ecuador ha mostrado ser país con debilidad de la estructura que sumados a la desarticulación institucional por los conflictos políticos y sociales proveniente de una sociedad inequitativa según los análisis de la Universidad Central del Ecuador (2020) y la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador (2020) han llevado a la caída de los precios internacionales de los productos de exportación que enlazando con la pandemia redujeron el consumo de los mismos y dieron prioridad a los más básicos.

Sumado a que el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha intervenido por medio de la firma de un programa económico pero con el riesgo de que la recuperación del país sea prevista hasta el 2025 ya que el 2020 ha sufrido una gran recesión y destrucción productiva.

Realizando una retrospectiva a las respuestas políticas del gobierno de ese entonces vemos que se desarrollaba políticas que no mostraban respuesta favorable y al contrario se presentaban insostenibles por el exagerado gasto corriente y los recursos destinados al servicio de la deuda pública generada por el mismo gobierno según el Banco Central (2020) se agudizó la problemática financiera con el deterioro de los términos de intercambio déficit de las cuentas corrientes de balanzas de pago sistema nacional financiero incompetente e inestabilidad de las reservas internacionales.

El factor económico se lo describe como el principal factor de crecimiento económico de los países que deben ir de la mano de recortes de la inversión pública y del gasto corriente para mejorar la confianza. Lo que se podría expresar que

ECONÓMICO

estas medidas reducen la demanda agregada que de la mano de un manejo monetario restrictivo tendrían un impacto negativo en el dinamismo económico de mediano plazo.

En conclusión la inversión en salud va a ser el principal promotor de crecimiento económico y otras medidas serán inciertas.

Los desequilibrios macroeconómicos desde el 2015 y la pandemia no han permitido desplegar el potencial productivo del Ecuador más los problemas de oferta y demanda los cuales necesitan una intervención integral que involucre al Estado al mercado y a la propia sociedad para llegar a un equilibrio macroeconómico con cambio de políticas públicas para finalmente obtener una protección prioritaria del empleo formal segundo un sostenimiento de la producción interna; luego un fortalecimiento de la red de protección social; y finalmente la consolidación de un proceso de transición ambiental.

SOCIAL

La coyuntura social golpeada por la pandemia del Covid-19 con demoras en la atención y no encontrar centros que realicen los controles periódicos de sus enfermedades crónicas (hipertensión diabetes etc.) lo cual llevo a dirigir el dinero para las necesidades básicas en la atención en salud desencadenando un crecimiento rápido y temporal de la empresa y a la vez sus necesidades. Lo más importante fue continuar con los esfuerzos de mejora de atención priorizar

como mecanismo de marketing el retorno y recomendación de los pacientes a pesar de que los costos de mercado son los más altos del sector.

En términos generales el Ecuador está compuesto por dos Redes de Salud para la atención médica de la población la primera es la Red Pública Integral la cual está integrada por el Ministerio de Salud Pública (MSP) para toda la población que vive en el país incluyendo los extranjeros el Instituto de Seguridad Social (IESS) para los afiliados y jubilados el Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL) y el Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).

TECNOLÓGICO

Como último está el factor tecnológico se describe como el factor externo en donde en el país está inmerso en altos desarrollos tecnológicos y están considerados en esta investigación dentro de los Recursos organizacionales ya que están dentro de la organización Tecnológica de información financieros físicos económicos y humanos en los Sistemas de Historias clínicas y de gestión no se requiere otro sistema lo que se presenta como una ventaja para los Consultorios médicos Integrales por las ventas que podría traer para los consultorios la herramientas y sistemas tecnológicos para el beneficio y aumento de la prevención en sus procesos de salud.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Cinco fuerzas de Porter

- **Competidores Industria:**

La rivalidad entre competidores es alta esto debido a que la empresa Consultorios médicos Integrales presenta una gran cantidad de empresas que ofrecen sus mismos servicios en la ciudad de Quito esto ha venido sucediendo paulatinamente

desde hace algunos años ya que no hay muchas restricciones en el mercado para el ingreso de más competidores.

Ante este perfil de mercado y organización de los Sistemas de Salud del Ecuador y bajo la obtención del título de Especialista en Medicina Familiar por parte del Dr. Enver Sánchez decide iniciar las actividades de consulta externa en los Consultorios localizados en el Sector del Sur de Quito pero planteó como estrategia la coordinación con los Especialistas de las diferentes ramas de la medicina para brindar atención de consulta externa de primer y segundo nivel a los pacientes con el objetivo de brindar un servicio multidisciplinario e interdisciplinario.

Respecto a la cartera de medicina familiar se realiza paquetes de servicios entre planes de atención consultas exámenes ocupacionales y control con especialistas pero con precios del mercado local hay que denotar que los precios son los más altos de la zona. Se realiza convenios de atención fija con una fábrica de vinos y tres constructoras.

- **Competidores Potenciales:**

Las barreras de entrada a este segmento de mercado son altas económicamente hablando esto debido a que se debe realizar una fuerte inversión por todos los materias insumos maquinarias y especialistas necesarios para el correcto desarrollo de este tipo de empresas el crecimiento dentro del mercado con ingresos rentables que permiten seguir desarrollándose a pesar de las dificultades para conseguir clientes rentables y el tipo de población en la que ahí se encuentra pero el deseo de mejorar planificar el crecimiento y re invertir los ingresos para el crecimiento del

centro están detenidos hasta tomar una decisión exacta respecto al futuro de la empresa con las actividades comerciales.

Entre las principales competencias de los Consultorios médicos Integrales se puede mencionar los siguientes:

- Centro Médico Solmedik
- Centro Médico Altersalud
- Veris Centrales Médicas
- Centro Médico de Especialidad Familiar
- Centro Médico Popular San Carlos
- Centro Médico Los Cisnes
- Centro Médico Enríquez
- Colmed Centro Médico de Especialidades
- Centro Médico Higia

- **Poder de Negociación de los Clientes:**

Se refiere a la capacidad de los clientes para influir en la industria lo que para los Centros Médicos Integrales representa un nivel medio – alto esto debido a que la empresa tiene relativamente pocos años en el mercado. Un punto favorable para la empresa es que realiza encuestas a clientes: con el objetivo de mejorar la atención al cliente y evaluar su fidelidad a la empresa se debe realizar encuestas a los clientes en búsqueda de mejoras al sistema de atención. Y también realiza una recopilación de todas las quejas de los clientes: Toda queja debe ser llevada un sistema de resolución seguimiento y comunicación este debe tener la visión de mejorar la atención al paciente.

La empresa Consultorios médicos Integrales trabaja en las acciones para identificar las necesidades de los futuros clientes y como suplirlas de forma oportuna en base a un plan de producción histórico que se analiza cada año según la relación del mes pero no como una estrategia a largo plazo. De igual forma analiza la viabilidad para mantener el valor de inversión entregado por los clientes al momento de la atención en resumen realiza una identificación de distribuidores directos y costos por la consulta por especialistas.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

Se menciona la capacidad que tienen las empresas de una industria específica para influir las industria para la empresa Centros Médicos Integrales representa un nivel medio esto por el tiempo que la empresa lleva en el mercado un ejemplo convenio es cuando hay el contrato con una empresa para instaurar un sistema de Medicina Ocupacional (cliente) la administración se encarga de cerrar el contrato por medio de la comercialización; posteriormente llama a las empresas de convenios de imagen y laboratorio (proveedores) quienes realizan los exámenes.

Hasta el momento ha permanecido expectante respecto a la inclusión de competidores en el mercado y no se ha pronunciado respecto a la diversificación de servicios propios de la empresa ya que mantiene convenios previos con proveedores complementarios para exámenes de imagen y laboratorio.

Esta administración realiza investigaciones frecuentes de compras para identificar mejores costos para los suministros enmarcados en la atención de pacientes analiza

la viabilidad para mantener el valor de inversión entregado por los clientes al momento de la atención en resumen realiza una identificación de distribuidores directos y costos por la consulta por especialistas.

- **Productos Sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos que podrían o pueden satisfacer las mismas necesidades del cliente por lo que es considerada como media – alta esto debido a que la población puede optar por otro tipo de tratamientos como los naturales medicina alternativa o complementaria por lo que la empresa debe buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. También debe incluir productos nuevos pero relacionados con los principales servicios que ofrece los Centros Medico Integrales esto con la visión de ampliar su abanico de opciones para los exámenes médicos ofrecidos por la empresa.

4.1.3 Diagnóstico del FODA del sistema de consultorios médicos integrales:

Posterior a la elaboración de las Matrices de Factores de Evaluación Interna y Externa podemos determinar las debilidades oportunidades fortalezas y amenazas las cuales son un paso imperioso para desarrollar la matriz FODA los cuales serían los ladrillos para construir el análisis inicial de la empresa.

Esta matriz metodológica es un instrumento que ayuda a establecer relaciones entre fortalezas versus oportunidades (FO) o también llamadas estrategias de crecimiento; relación entre debilidades y oportunidades (DO) o también llamadas estrategias de supervivencia; relación entre fortaleza y amenaza (FA) o llamada de eliminación de amenazas; y la de relación entre debilidades y amenazas (DA) o llamada de enfrentamiento de dificultades.

Posterior al análisis interno y externo de los consultorios se identificaron las fortalezas y debilidades del entorno interno de la empresa también las oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa luego son contrastadas y cruzadas son capaces de establecer las estrategias que deben ser aplicadas por el sistema de consultorios para desarrollar su máximo potencial o prevenir riesgos.

Tabla 11 Matriz FODA del Sistema de Consultorios Integrales

MATRIZ FODA						
CENTROS MEDICOS INTEGRALES	FORTALEZAS		DEBILIDADES			
	1. Talento Humano: Personal Especializado de alto nivel de capacidad con resultados efectivos		1. Ausencia de un Plan Estratégico			
	2. Tecnologías: Sistema de Historias Clínicas que permite acceder a datos administrativos financieros estadísticos y de Comunicación		2. No hay posicionamiento en el mercado			
	3. Flexibilidad en la prestación de servicios en salud clínica materno infantil salud ocupacional y en la pandemia		3. Precios altos para el mercado y la competencia			
	4. Servicios que no requieren alta inversión de capital		4. Producción baja de crecimiento lento 5. Falta de adherencia del cliente con otros médicos 6. Liquidez e inversión baja 7. Ausencia de exámenes complementarios propio			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO		
1. El mundo se encuentra en la carrera para la vacunación lo que mejora parcialmente la economía		F1 O1 O2 O3 Diseñar un Plan Estratégico para el aprovechamiento del crecimiento local en		D1 D2 D4 O4 O5. Desarrollar una estrategia de marketing para		

atención en salud en el sector privado. aprovechar el alza del sector de salud

2. El nuevo gobierno de derecha brinda interés al mundo para la inversión	F1 F3 F4 F5 F4 Diversificar los servicios de atención con varios especialistas y procedimientos	D5 D6 D7 O4 O5. Firmar convenios de colaboración para fortalecimiento interno de talento humano y exámenes complementarios con empresas y profesionales para prestar servicios propios del negocio
3. El sector de salud privada tiene un crecimiento importante en la pandemia	F1 F3 F4 O1 O2 O3 O5. Implementar un proceso de atención dirigido al Covid y Post Covid	
4. El entorno en salud presenta un aumento económico por la distribución de insumos y medicamentos		
5. El sector público de atención de la salud no abastece la oferta		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. El Covid ha afectado la economía a nivel mundial y en Latinoamérica	A3 A4 F1 F3 F4 Acreditarse como empresa prestadora de servicios de los seguros privados de atención para desarrollo de convenios de crecimiento	D3 D4 D5. Realizar un estudio de mercado para determinar un sector en crecimiento e invertir en una nueva sucursal que de mejor rendimiento
2. El decrecimiento económico de Ecuador es uno de los más bajos en Latinoamérica		
3. Latinoamérica se encuentra desabastecido en medicamentos en insumos	F1 F2 F3 F4 F2 F3 F4. Estudio de nuevos precios para los servicios con objetivo al alza	D1 D5. Adoptar un plan de reestructuración organizacional de la empresa
4. Los consumidores del sector de la salud no tienen condiciones estables en el marco económico		

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.1 FODA Cruzado (formulación de estrategias)

La Formulación de Estrategias se basa del análisis cruzado de la matriz FODA en la misma se identifican las iniciativas estratégicas a continuación se enlistan según la matriz para posteriormente definir las más prioritarias y de mayor impacto.

4.1.3.1.1 FODA Cruzado Estrategias Fortalezas / Oportunidades

- Diseñar un Plan Estratégico para el aprovechamiento del crecimiento local en atención en salud en el sector privado.
- Diversificar los servicios de atención médica con varios especialistas servicios y procedimientos.
- Implementar un proceso de atención dirigido al Covid y Post Covid.

4.1.3.1.2 FODA Cruzado Estrategias Debilidades / Oportunidades

- Desarrollar una estrategia de marketing para aprovechar el alza del sector de salud.
- Firmar convenios de colaboración para fortalecimiento interno de talento humano y exámenes complementarios con empresas y profesionales para llegar a ofertarlos como servicios propios del negocio.

4.1.3.1.3 FODA Cruzado Estrategias Fortalezas / Amenazas

- Acreditarse como empresa prestadora de servicios de los seguros privados de atención para desarrollo de convenios de crecimiento.
- Estudio de nuevos precios para los servicios con objetivo al alza.

4.1.3.1.4 FODA Cruzado Estrategias Debilidades / Amenazas

- Realizar un estudio de mercado para determinar un sector en crecimiento e invertir en una nueva sucursal para obtener un mejor rendimiento.
- Adoptar un plan de reestructuración organizacional de la empresa.

4.1.4 Diagnóstico interno

Con este delimitante se puede ir especificando los diagnósticos de cada puesto de los Consultorios Médicos Integrales Familiares la Dirección Administrativa: La cual cumple las funciones de manejo de recursos humano marketing finanzas logística y operaciones compras comercialización y gestión de control; esta dirección determina y prioriza las actividades de la empresa no presentan un plan estratégico que determina una debilidad organizacional.

La dirección antes mencionada alinea las estrategias y procesos para la ejecución en la prestación de los servicios y sus actividades complementarias según las necesidades que se van presentando trabaja en las acciones para identificar las necesidades de los futuros clientes y como suplirlas de forma oportuna en base a un plan de producción histórico que se analiza cada año según la relación del mes pero no como una estrategia a largo plazo.

Hasta el momento ha permanecido expectante respecto a la inclusión de competidores en el mercado y no se ha pronunciado respecto a la diversificación de servicios propios de la empresa ya que mantiene convenios previos con proveedores complementarios para exámenes de imagen y laboratorio.

Esta administración realiza investigaciones frecuentes de compras para identificar mejores costos para los suministros enmarcados en la atención de pacientes analiza la viabilidad para mantener el valor de inversión entregado por los clientes al momento de la atención en resumen realiza una identificación de distribuidores directos y costos por la consulta por especialistas.

En relación al análisis del recurso humano el cual es valorado permanentemente se ha observado que el cliente no se adhiere a otros médicos de planta pero se ha capacitado al personal para manejar un mismo protocolo de atención con la visión de que el cliente no pierda la percepción de atención de un sistema y no de una persona la eficacia del mismo ha sido variable y no de mayor impacto pero ha servido como una herramienta para poder mejorar este nudo crítico de cierta forma para disminuir el tiempo de permanencia del director médico en la empresa.

Dirección Médica: La cual se encarga de la atención en consulta externa y Medicina Ocupacional; específicamente en la consulta externa coordina las atenciones con los especialistas y presta servicios en Medicina Familiar. Está catalogado como el servicio operativo de la empresa quienes prestan el servicio de atención su trabajo principal es de actualizar los conocimientos científicos y académicos para una atención eficaz y de calidad.

4.1.4.1 Perfil de Capacidades Internas

Los Sistemas de Consultorio Médicos Integrales del Dr. Enver y Asociados inicia sus actividades con la prestación de servicios privados por parte del Director Médico el 03 de diciembre del 2010 por inscripción el Registro Único de Contribuyentes de Personas Naturales (RUC) del Servicio de Rentas Internas del Ecuador posterior a

adquirir el Título de Especialista en Medicina Familiar; conforma el Sistema de Consultas Externas y actualiza su Razón Social el 28 de enero del 2017 en el que inicia sus actividades comerciales.

Dentro de la evolución de los consultorios se fortalecieron 3 carteras de servicios la primera es la de servicios ocupacionales a empresas de mediana y pequeña (menos de 50 colaboradores) en la que se da servicios de implementación de sistemas de prevención en salud del trabajo atención de pacientes con patologías ocupacionales y exámenes de ingreso seguimiento control anual y salida según las normas ecuatorianas.

La segunda cartera esta instaura por ingresos de atención médica por parte del Director Médico y la tercera cartera son los ingresos para atención de los médicos especialistas que acuden al centro para atender a los pacientes inter consultados por el director médico. Ante el crecimiento de la empresa y la necesidad de normar y organizar el área administrativa se designa a la Ing. Adriana Gómez como Administradora del Centro y al Dr. Enver Sánchez como Director Médico del Centro el resto de especialistas y personal trabaja por facturación por actividades específicas según las necesidades de la empresa y en el caso de la consulta se divide los ingresos entre los especialistas del 70% y para el consultorio el 30% por derecho de uso de espacio y gestión de agenda de pacientes.

- **Director Médico:** se encarga de Supervisar la atención médica para que esté acorde a las necesidades del paciente y del especialista basándose en las guías protocolos y procedimientos de atención establecidos; a fin de brindar servicios de salud con calidad calidez para que los pacientes cumplan con la seguridad que exige el modelo de atención integral. Elaborar ejecutar monitorear y evaluar los planes de

trabajo de los consultorios desde el punto de vista operativo planificar organizar dirigir y coordinar las actividades administrativas y operativas de los consultorios. Comprobar por medio de la supervisión y evaluación que los servicios médicos que se brindan sean de la más alta calidad científica y académica.

También es el encargado de desarrollar proporcionar e implementar estrategias protocolos normas manuales guías de atención integral y otros instrumentos científicos que orienten las funciones del sistema de consultas para elevar la calidad de la atención. Diseñar evaluar y ejecutar planes y programas para el efectivo desempeño de la empresa coordinar la adquisición de medicamentos equipos e insumos con el área administrativa coordinar las actividades de atención y salud de los consultorios controla el suministro de medicamentos e insumos. Dirige al personal subalterno para el crecimiento académico y profesional.

- **Recursos Humanos:** se encarga de la organización y planificación del personal para las actividades de atención; reclutamiento del nuevo personal médico y de su rotación; selección según sus capacidades para las actividades de salud; según sus capacidades designar la complejidad del labor; formación y capacitación del nuevo personal para cumplir los objetivos de la empresa; evaluación del desempeño para determinar la designación de proyectos o actividades interinstitucionales o contratos; administración del personal para la coordinación de las actividades laborales; relaciones laborales con el fin de mejorar el ambiente laboral y la comunicación; prevención de riesgos laborales y biológicos a los que están expuestos el personal de planta y convenio.

- **Marketing:** es responsable de redefinir y gestionar la marca de los consultorios; gestionar las campañas e iniciativas de marketing para difusión de los servicios; producir contenidos de marketing y promoción en medios de comunicación usando la imagen del Director Médico; crear contenidos del Community manager; producir comunicaciones externas e internas; realizar los estudios de mercado y rivales para planificar las estrategias y medidas a implementar.

- **Finanzas:** el cual se encarga del manejo del presupuesto; realiza los procesos contables; analiza el sistema informático de historias clínicas para tener la información contable y financiera; control interno de gastos e inversión; decidir el financiamientos e inversión en mercados o servicios; define la administración de riesgos e investiga sobre posibles mercados.

- **Logística y Operaciones:** se encarga del control del inventario de insumos y medicamentos; informa respecto a los procesos operativos de los especialistas y su producción en atención; analiza la agenda de los médicos y cumplimiento de tiempos de implementación de procesos y proyectos; delimita la trazabilidad en los estándares de atención logística y servicio al cliente para que la experiencia en la atención sea el más apropiada.

- **Compras:** el cual se encarga de la adquisición de medicamentos insumos equipos para el adecuado desenvolvimiento de la atención; realiza una evaluación de los precios de los servicios y procedimientos; relaciona sus actividades con la administración y contabilidad que también son parte de sus funciones; también vela por cumplimiento de las políticas de compras y gestión de los procesos y finalmente es el eslabón para el control de gestión interna.

4.1.5 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La Matriz de evaluación de factores externos o también llamada MEFE es un determinante respecto a las fuerzas externas que inciden según las oportunidades y amenazas que incurren en la empresa los cuales no pueden ser modificados pero si previstos.

En el caso de los Sistemas de Consultorio Familiares Integrales consta con 9 variables las cuales están divididas en 5 oportunidades y 4 amenazas estos están categorizadas desde el impacto mundial latinoamericano hasta llegar al nacional y zonal. Dentro del análisis se han especificado los pesos y valores de cada factor o variable se realizó el cálculo de oportunidades y amenazas; finalmente se determinó un promedio total de 1.47 el cual demuestra que no hay un aprovechando eficaz de las oportunidades que se presentan a la vez que no responde adecuadamente ante las amenazas que el entorno presenta este valor se encuentra bajo el promedio determinado.

Tabla 12 Matriz de Evaluación de Factores Externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
N	FACTOR	PES	VALOR	PONDERACIÓ
.		O		N
OPORTUNIDADES				
1	El mundo se encuentra en la carrera para la vacunación lo que mejora parcialmente la economía	0,09	1	0,09
2	El nuevo gobierno de derecha brinda interés al mundo para la inversión	0,06	2	0,12
3	El sector de salud privada tiene un crecimiento importante en la pandemia	0,18	2	0,36

4	El entorno en salud presenta un aumento económico por la distribución de insumos y medicamentos	0,16	1	0,16
5	El sector público de atención de la salud no abastece la oferta	0,19	2	0,38
	SUBTOTAL	0,68		1,11
AMENAZAS				
1	El Covid ha afectado la economía a nivel mundial y en Latinoamérica	0,09	2	0,09
2	El decrecimiento económico de Ecuador es uno de los más bajos en Latinoamérica	0,07	2	0,07
3	Latinoamérica se encuentra desabastecido en medicamentos en insumos	0,08	1	0,08
4	Los consumidores del sector de la salud no tienen condiciones estables en el marco económico	0,08	1	0,08
	SUBTOTAL	0,32		0,32
	TOTAL	1,00		1,43

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5.1 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Según se lo ha presentado ni las amenazas ni las oportunidades llegan a la media de 2.5 de ponderación lo que quiere decir que no se protege ni aprovecha los factores externos que se presentan y se puede catalogar como una empresa externamente débil y las estrategias deben ser encaminadas a mejorar los dos factores.

En el caso de los Sistemas de Consultorio Familiares Integrales consta con 9 variables las cuales están divididas en 5 oportunidades y 4 amenazas estos están categorizadas desde el impacto mundial latinoamericano hasta llegar al nacional y zonal. Dentro del análisis se han especificado los pesos y valores de cada factor o

variable se realizó el cálculo de oportunidades y amenazas; finalmente se determinó un promedio total de 1.47 el cual demuestra que no hay un aprovechando eficaz de las oportunidades que se presentan a la vez que no responde adecuadamente ante las amenazas que el entorno presenta este valor se encuentra bajo el promedio determinado.

Es importante acotar que este análisis cuantitativo nos permite realizar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades y mejorar las respuestas ante las amenazas; por lo que las observaciones de la MEFE son el paso inicial para intervenir o prevenir adecuadamente

4.1.6 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

La Matriz de evaluación de factores internos es una herramienta de análisis cualitativo que nos va a permitir determinar las debilidades y fortalezas del negocio esta nos lleva a identificar con mayor objetividad la estrategia que se deben ejecutar para suplir la debilidad y aprovechar la estrategia.

Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
N	FACTOR	PES	VALO	PONDERACI
.		O	R	ÓN
FORTALEZAS				
1	Talento Humano: Personal Especializado de alto nivel de capacidad con resultados efectivos	0,20	3	1,20
2	Tecnologías: Sistema de Historias Clínicas que permite acceder a datos administrativos financieros estadísticos y de Comunicación	0,20	3	0,90

3	Flexibilidad en la prestación de servicios en salud clínica materno infantil salud ocupacional y en la pandemia	0,10	2	0,20
4	Servicios que no requieren alta inversión de capital	0,10	2	0,20
	SUBTOTAL	0,60		2,50
DEBILIDADES				
1	Ausencia de un Plan Estratégico	0,06	2	0,12
2	No hay posicionamiento en el mercado	0,02	2	0,04
3	Precios altos para el mercado y la competencia	0,06	2	0,12
4	Producción baja de crecimiento lento	0,09	2	0,18
5	Falta de adherencia del cliente con otros médicos	0,02	2	0,04
6	Liquidez e inversión baja	0,06	1	0,06
7	Ausencia de exámenes complementarios propio	0,09	2	0,18
	SUBTOTAL	0,40		0,74
	TOTAL	1,00		3,24

Fuente: Elaboración Propia

4.1.6.1 Análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tomando en cuenta nuevamente la clasificación de D Alessio (2008) en el que determinaba las empresas como internamente débil e internamente fuerte según el promedio de 25; se puede especificar que el Sistema de Consultorios Integrales cuenta con 11 factores que se dividen en 4 fortalezas y 7 debilidades; dentro de su análisis cuantitativo tiene un promedio ponderado de 3.24 o por encima del promedio pero desglosando el resultado vemos que el subtotal de sus fortalezas son realmente quienes aumentan el total ya que el subtotal de las debilidades están por debajo de la media lo cual encaja como débiles para competir con éxito en el mercado.

En un análisis más profundo podemos concluir que estas debilidades la vuelven en una empresa vulnerable a estrategias de los competidores por lo que es

importante plantear tácticas desde lo interno al externo con priorización de los factores que presentan un porcentaje más bajo.

4.2 Rediseño de Filosofía Organizacional

Dentro del rediseño de la empresa Consultorios Médicos Integrales no cambiara de esencia sino más bien se producirá una contextualización de una mejora manera a su realidad actual para que se pueda contemplar de una manera más objetiva donde esta y hacia dónde quiere llegar dentro de su mercado de acción.

La Especialidad de Medicina Familiar tiene como visión el de preparar médicos con destrezas y habilidades en la atención de pacientes gineceo-obstétricas pediátricos clínicos (medicina interna gastroenteritis endocrinóloga etc.) quirúrgicos y críticos. Este tipo de especialistas deben atender a la madre desde la concepción a los niños desde el nacimiento toda la familia en los diferentes ciclos de vida los adultos mayores y hasta los cuidados paliativos pero con visión integral lo que quiere decir que no solo evalúa la enfermedad o se centra solo en un órgano específico sino que también valora causas y efectos psicológicos y el impacto en la sociedad y en su familia.

El Dr. Enver Sánchez egresado de la Facultad de Medicina de la Universidad Central del Ecuador opta por continuar sus estudios de especialista y doctorado en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador donde desarrolla sus actividades de prácticas de atención principalmente en el Hospital Un Canto a la Vida del sector sur de Quito.

Al contrario de los especialistas que solo miran el árbol el médico familiar debe integrar la visión en el bosque y determinar la función del bosque sobre los

seres vivos con sus interacciones. El médico familiar debe solucionar el 85% de las enfermedades que aquejan en la población y el otro 15% ser manejadas por las especialidades en el segundo y tercer nivel de atención de salud (hospitales o centros especializados).

4.2.1 Misión

"Crear mantener y marcar la diferencia en servicios de salud integrales adaptados a las necesidades y exigencias de nuestros pacientes apoyados con los mejores especialistas clínicos quirúrgicos de excelencia académica y así contribuir con la calidad de vida de la sociedad" [CITATION Con22 \l 12298].

4.2.2 Visión

"Ser reconocidos como un sistema de consulta de especialidad y referencia en el sur de Quito porque brindamos soluciones integrales clínicos quirúrgicos" [CITATION Con22 \l 12298].

4.2.3 Valores Corporativos

- Compromiso con las buenas prácticas laborales y con el desarrollo de los colaboradores.
- Compromiso con la calidad de vida y salud de la comunidad.
- Actuación ética en todas sus actividades.
- Relaciones comerciales equitativas.
- Compromiso con la calidad y seguridad del paciente.

- Compromiso con el desarrollo de la institución.[CITATION Con22 \l 12298].

4.3 Objetivos Estratégicos Propuestos (organización de estrategias)

4.3.1 Priorización de estrategias

La Priorización de Estrategias es el proceso en el cual el planificador decide organizar las propuestas estratégicas en un orden donde se localice las más urgentes y de mayor impacto para posteriormente realizar una descripción que justifique la estrategia.

1. Diseñar un Plan Estratégico para el aprovechamiento del crecimiento local en atención en salud en el sector privado.
2. Firmar convenios de colaboración para fortalecimiento interno de talento humano y exámenes complementarios con empresas y profesionales para llegar a ofertarlos como servicios propios del negocio.
3. Diversificar los servicios de atención medica con varios especialistas servicios y procedimientos.
4. Realizar un estudio de mercado para determinar un sector en crecimiento e invertir en una nueva sucursal para obtener un mejor rendimiento.
5. Acreditarse como empresa prestadora de servicios de los seguros privados de atención para desarrollo de convenios de crecimiento.
6. Adoptar un plan de restructuración organizacional de la empresa.
7. Desarrollar una estrategia de marketing para aprovechar el alza del sector de salud.

8. Implementar un proceso de atención dirigido al Covid y Post Covid.
9. Estudio de nuevos precios para los servicios con objetivo al alza.

4.3.2 Descripción de la estrategia seleccionada

- Alineamiento de las estrategias con los factores internos y externos de la empresa:

Dentro del Análisis global del Plan Estratégico se ha determinado que varias estrategias se ven correlacionadas unas con otras por lo que se han contextualizado o simplificado en estrategias más globales que abarquen varios puntos y posteriormente por medio de los factores claves de la empresa decidir cómo aprovechar las fortalezas y oportunidades a la vez que debe subsanar las debilidades y mitigar las amenazas por lo que las estrategias quedarían de la siguiente manera:

1. Diseñar un Plan de Marketing para el aprovechamiento del crecimiento local en atención en salud en el sector privado y del impacto de las enfermedades según su demografía.
2. Firmar convenios de colaboración con personas naturales y empresas para el fortalecimiento interno de talento humano servicios y exámenes complementarios para llegar a ofertarlos como servicios propios del negocio y de esta forma incrementar los ingresos.
3. Determinar un proceso de reestructuración organizacional en talento humano para mejorar la Dirección Administrativa de la empresa.
4. Realizar un nuevo estudio de mercado en otras zonas de la ciudad para establecer una nueva sucursal y tener mayor rendimiento económico.

- Alineación de las estrategias con los objetivos:

En este proceso se realiza una confrontación entre las estrategias con los objetivos del Sistema de Consultorios Integrales los cuales por medio de este proceso se alinean para determinar que las aplicaciones de estas aportan al logro de los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar desde el 2021 y su progresión hasta llegar al año 2025. En conclusión se determina priorizar la estrategia 001 y la estrategia 004 y en segundo lugar se debe gestionar las estrategias 002 y 003

4.3.3 Diseño de los planes de acción

El Diseño de los Planes de acción es una relación objetiva entre los objetivos planteados por la empresa en conjunto con las estrategias generales establecidas en el proceso las cuales determinan las acción y estrategias funcionales que debe tomar la organización según los dos planes generales establecidos en el marco estratégico y de mercadeo.

En resumen se han determinado dos Planes: el primero es el estratégico y el segundo es el de mercado pero estos conllevan 9 estrategias funcionales que son: fortificar el Plan Estratégico desarrollo de convenios interinstitucionales y gubernamentales determinar nueva estructura funcional de la empresa posicionamiento empresarial realizar estudio de mercado para abrir nueva sucursal fortalecimiento de Marketing diversificar el portafolio de servicios y establecer nueva estructura de costos.

Tabla 14 Diseño de los Planes de acción de los Sistemas de Consultorios Integrales

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS GENERALES	PLANES DE ACCIÓN	
		PLAN	ESTRATEGIAS FUNCIONALES

		S
<p>Desarrollar un Plan Estratégico del negocio diseñando para el futuro pronosticado en su análisis el cual debe ser implementado desde el 2021 en un 20% hasta alcanzar progresivamente el 100% hasta el 2023.</p>	<p>Diseñar un Plan de Marketing para el aprovechamiento del crecimiento local en atención en salud en el sector privado y del impacto de las enfermedades según su demografía.</p>	<p>Fortificar el Plan Estratégico</p>
<p>Posicionar al Sistema de Consultorio en el mercado de la salud a nivel de la ciudad de Quito progresivamente desde el 2021 al 20% hasta llegar al 50% en el 2025</p>	<p>Firmar convenios de colaboración con personas naturales y empresas para el fortalecimiento interno de talento humano y servicios y exámenes complementarios para llegar a ofertarlos como servicios propios del negocio y de esta forma incrementar los Ingresos.</p>	<p>Desarrollo de convenios interinstitucionales y gubernamentales</p> <p>Determinar nueva estructura funcional de la empresa</p>
<p>Incrementar el volumen de ingresos en el año 2021 en un 10% con</p>	<p>Determinar un proceso de reestructuración</p>	<p>Posicionamiento Empresarial</p> <p>Realizar estudio de mercado para abrir nueva sucursal</p>
PLAN ESTRATEGICO		
PLAN DE MERCADEO		

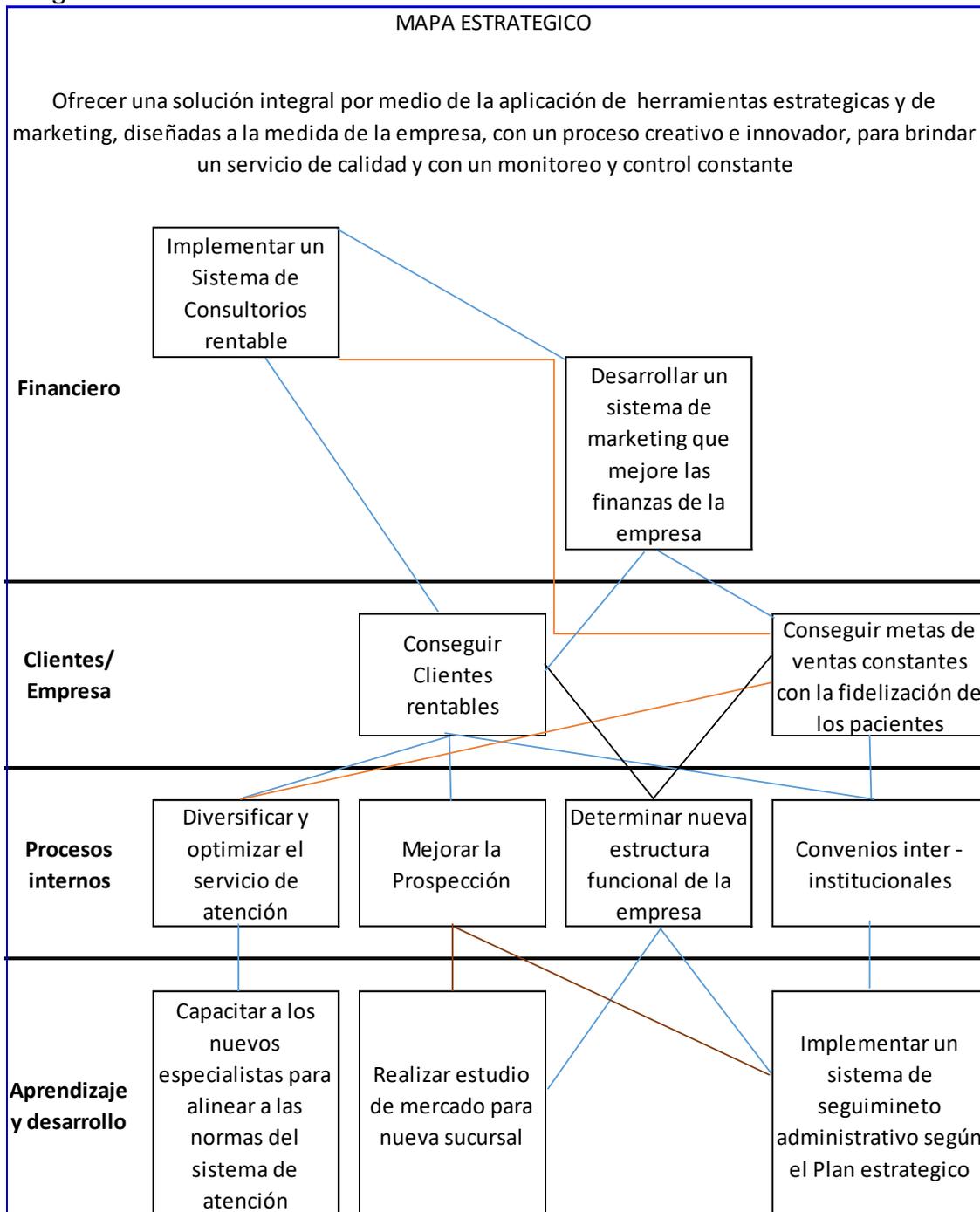
un crecimiento progresivo hasta del 100% en el 2025.	organizaciona l en talento humano para mejorar la Dirección Administrativa de la empresa	Fortalecimient o de Marketing
	Realizar un nuevo estudio de mercado en otras zonas de la ciudad para establecer una nueva sucursal y tener mayor rendimiento económico	Diversificar el portafolio de servicios
		Establecer una nueva estructura de costos

Fuente: Elaboración Propia

4.3.4 Mapa estratégico

El mapa estratégico es la explicación sistemática de cómo debemos desarrollar el plan a implementarse en específico y ascendentemente los Sistemas de Consultorios debe explicar el qué debe tener la empresa (Desarrollo); el qué debe hacer (Procesos) el qué debe ofrecer (Cliente) y finalmente qué debe obtener (Finanzas) estas se detallan según las estrategias desarrolladas del análisis de factores internos y externos.

Figura 7 Organigrama Mapa Estratégico del Sistema de Consultorios Médicos Integrales



Fuente: Elaboración Propia

4.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

A partir de la definición de estrategias se precisan los siguientes indicadores para su medición control y mejora continua:

4.4.1 Perspectiva Financiera

- Implementar un Sistema de seguimiento y fortalecimiento para los sistemas de Consultorios rentable con crecimiento anual del 20% por 5 años. Con un indicador de ingresos anuales netos del sistema de consultorio la meta es el aumento del 20% anual el cual está a cargo de la Dirección Médica y Administrativa.
- Desarrollar un sistema de marketing de acciones mensuales que mejore las finanzas de la empresa. Con un indicador que es la relación entre las estrategias de marketing implementadas cada mes durante 1 año en total 12 acciones que estará a cargo del Departamento de Marketing.

4.4.2 Perspectiva de los Clientes

- Conseguir metas de ventas constantes con un aumento anual del 20% con la fidelización de los pacientes durante 5 años el cual será medido por el número de atenciones subsecuentes en la consulta cada año el cual será medido cada mes y estará a cargo de la Dirección Administrativa.
- Obtener clientes rentables por medio de un modelo de gestión centrado a los pacientes con un incremento de 20 nuevos pacientes al mes por 5 años el cual será medido por el número de pacientes cada mes el cual estará reportado y controlado por el Departamento de Estadísticas.

4.4.3 Perspectiva de los Procesos

- Fortalecer los servicios de Medicina Ocupacional Salud Estética y Consulta por Especialidad por medio de la implementación de procesos de atención en un año con el seguimiento de indicadores de progresión del 833% mensual el cual será controlado por la Dirección Administrativa.
- Establecer un sistema de Prospección con vendedores que aumenten el 20% de ingresos anuales por 5 años el cual será evaluada la su progresión anual a cargo de la Dirección Administrativa.
- Reestructurar el Sistema Orgánico Funcional del Sistema de Consultas para mejorar los Planes de control y atención como meta se lo debe lograr hasta el próximo año y será evaluado por el Departamento de Talento Humano con una progresión mensual de 8.33% mensual.
- Desarrollar Convenios inter - institucionales para atención diagnóstico y servicios complementarios para mejorar los ingresos durante los próximos 5 años se firmarán 4 convenios y su evaluación de meta será cuatrimestral el cual estará responsabilizada por la Dirección Administrativa.

4.4.4 Perspectiva de Aprendizaje

- Implementar un sistema de Capacitación y Evaluación permanente a los nuevos especialistas para unificar las normas de atención el cual será supervisado por un cronograma de capacitación que será implementado cada trimestre y controlado por el departamento de talento humano.

- Realizar un estudio de mercado para la implementación de una nueva sucursal con la implementación en un año el cual será controlado con el seguimiento de la progresión del plan el cual estará responsabilizado por el Departamento de Marketing quien reportará como objetivo mensual del 8.33%.

- Implementar un sistema de seguimiento administrativo según el plan estratégico en los próximos 5 años con un seguimiento de la Progresión del Plan en un 20% anual y controlado por la Dirección Médica y la Dirección Administrativa.

CAPÍTULO V SUGERENCIAS

- Implementar el presente plan estratégico el cual se ha desarrollado para cumplir con los objetivos y metas establecidas los cuales han sido proyectadas a corto y largo plazo.

- Desarrollar el estudio de marketing e implementar su análisis para la sucursal del Sistema de Consultorio Médicos y finalmente realizar un propio Plan estratégico de la nueva sucursal.

- Implementar el Plan de recursos humanos y financieros del Sistema de Consultorios Integrales con el objetivo de definir al detalle cada uno de los procesos y alinearlos con los objetivos establecidos.

- Dar seguimiento capacitación y evaluar al personal médico especializado para establecer normas y guías de manejo para los pacientes con el objetivo de llevar un control eficiente de las acciones que realizan en beneficio de los clientes y la organización.

- Establecer metas de ventas constantes con un aumento de crecimiento progresivo con una metodología de seguimiento con el desarrollar un programa de mejora continua.

- Establecer procesos de seguimiento control y toma de decisiones según el Plan estratégico con el fin de facilitar la alineación con los objetivos estrategias y procesos para mejora de la gestión e implementación de recursos.

- Fortalecer los Planes estratégicos y de Marketing para favorecer la calidad de las actividades desarrolladas acrecentar la satisfacción de los stakeholders y proveer una mejora permanente en las actividades desarrolladas por la empresa.

- Implementar nuevos servicios médicos como el de Salud Estética y fortalecer los servicios de Medicina Ocupacional y Consulta por Especialidad los cuales dan mayor rentabilidad según los estudios de mercado preliminares.

- Instaurar un Sistema Ventas y Prospección que mantenga un programa de seguimiento e incentivos a los resultados.

- Analizar e implementar convenios inter - institucionales que amplíen y fortalezcan los servicios de atención diagnóstico y complementarios los cuales darán diversidad en la oferta para los clientes.

CONCLUSIONES

Como objetivo principal de la presente investigación es el de formular un plan estratégico para los Consultorios Médicos Integrales de la ciudad de Quito por medio del diseño de un CMI Cuadro de Mando Integral cuyo objeto sea mejorar la situación económica y gestión administrativa interna que inicie en el año 2021 y progresivamente sea ejecutado en un 20% anual hasta el 2025 y ejecutar el proceso de implementación con seguimiento continuo. Con este antecedente es importante mencionar las 4 conclusiones que se han presentado en el presente trabajo.

- La primera conclusión también es que mediante el análisis de la situación actual en la que se encuentra los Consultorios Médicos Integrales mediante un diagnóstico con el fin de identificarlos factores de éxitos en la empresa han permitido realizar el diagnóstico y de la situación problemática externas e internas del Sistema de Consultorio Médicos Integrales han permitido realizar una valoración exhaustiva del estado en tiempo espacio y factores que intervienen para el desarrollo de las actividades de la empresa por lo que es el paso más importante iniciar el cambio dentro de la empresa.

- Como segunda conclusión se puede expresar que mediante el establecimiento del curso estratégico de los Consultorios Médicos Integrales mediante la determinación de la filosofía organizacional con el fin de presentar los lineamientos estratégicos a tomar en la empresa ha permitido marcar una brújula de destino de la empresa y es un pilar que da sustento a las estrategias y objetivos que van a enrumbar a la empresa.

- La tercera conclusión respecta al plantear estrategias que se ajusten a las dimensiones competitivas de los Consultorios Médicos Integrales con el motivo de instaurar las acciones llevar cabo en el periodo establecido 2021 – 2025 lo que nos ha permitido establecer las prioridades estratégicas definición del escenario y estructura de los objetivos futuros de los Consultorio Médicos Integrales en los cuales fijado el rumbo de la empresa se establece el mecanismo de viaje al mismo es por esto que la priorización definición y estructura nos permite observar los posibles problemas y soluciones que se podrían presentar en el viaje que nos proponemos llevar con la empresa.

- La última conclusión en donde se puedo elaborar un CMI Cuadro de Mando Integral con el propósito de mejorar y evaluar el rendimiento de los objetivos propuestos para los Consultorios Médicos Integrales con lo que se ha conseguido priorizar las medidas de aplicación del plan de acción y definir su aplicación operativa a la vez que debemos implementar un sistema de control del cumplimiento de la aplicación lo cual permitirá una adecuada estabilidad en el proceso de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya Amaya J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia Fundamentos Modelos y Software de Planeación* (Cuarta edición ed.). Mexico Mexico. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Ander Egg E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires Argentina: Lumen Hvmanitas. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/348462244/Ander-Egg-Introduccion-a-la-Planif-Estrategica-pdf>
- Baena E. Sánchez J. J. & Montoya Suárez O. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS. *Scientia Et Technica* 3(23). doi:<https://doi.org/10.22517/23447214.7385>
- cdlinsight consulting. (2021). *Case Studies*. Obtenido de cdlinsight consulting: <https://cdlinsight.co.nz/about-us/case-studies/>
- Chiavenato I. & Sapiro A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). México D.F. Mexico: McGraw Hill. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Consultorios Médicos Integrales Dr. Enver & Asociados. (2022). *Nosotros*. Obtenido de Consultorios Médicos Integrales Dr. Enver & Asociados: <http://www.consultoriosfamiliares.com/about.html>
- D' Alessio Ipinza F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de Mexico S.A. Obtenido de <https://www.untumbes.edu.pe//vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20>

El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoque%20de%20gerencia.pdf

Feather J. & Sturges P. (2003). *International Encyclopedia of Information and Library Science* (Segunda ed.). London: Routledge. Obtenido de https://books.google.com.cu/books?id=JD0vL9QQT0sC&pg=PR5&lpg=PP1&focus=viewport&hl=es&output=html_text

Fernández Romero A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. Madrid España: Diaz de Santos S.A. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=10xG4vFVHn8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

Fred R D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer Edición ed.). Mexico Mexico: Pearson Educación. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David%20F.%20\(2008\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/3.%20David%20F.%20(2008).pdf)

Fred D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). Atlacomulco Mexico: Person Educación. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Hill C. W. & Jones G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral* (Novena ed.). Mexico D.F. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.

Martínez Pedrós D. & Milla Gutiérrez A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=LDSStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

- Ossorio A. (2003). *Planeamiento estratégico* (Quinta ed.). Buenos Aires: CLACSO. Obtenido de http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/inap/20171117042438/pdf_318.pdf
- Palacios Acero L. C. (2016). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf
- Ponce Talancón H. (septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Tabernerero Polo Á. P. (2019). Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la starup Blodel. *Tesis de pregrado*. Universidad Politécnica de Madrid España. Obtenido de https://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Thompon P. & Gamble S. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (DECIMOCTAVA ed.). McGrawHill. Obtenido de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf%20T%3B%20Strickland%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Peteraf%20T%3B%20Strickland%20G.%20(2012).pdf)
- Wheelen T. L. & Hunger D. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (Décima ed.). Mexico: Pearson Education. Obtenido de [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen%20T.%20Hunger%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/2.%20Wheelen%20T.%20Hunger%20J.%20(2007).pdf)

ANEXOS

Anexo 1 Cuadro de Mando Integral

Tabla 15 Cuadro de Mando Integral de los Sistemas de Consultorios Integrales

CUADRO INTEGRAL DE MANDO					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	PERIODO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
FINACIERA	Implementar un Sistema de seguimiento y fortalecimiento para los sistemas de Consultorios rentable con crecimiento anual del 20% por 5 años	Ingresos Anuales Netos	20%	Anual	Dirección Médica y Administrativa
	Desarrollar un sistema de marketing de acciones mensuales que mejore las finanzas de la empresa	Relación entre estrategias de marketing implementadas con ingresos mensuales netos	1 acción	Mensual	Marketing
CLIENTES	Conseguir metas de ventas constantes con un aumento anual del 20% con la fidelización de los pacientes durante 5 años	Número de atenciones subsecuentes en la consulta en un año	20%	Mensual	Dirección Administrativa
	Obtener clientes rentables por medio de un modelo de gestión centrado a los pacientes con un incremento de 20 nuevos pacientes al mes por 5 años	Número de pacientes nuevos al mes	20 pacientes nuevos	Mensual	Estadísticas
PROCESOS	Fortalecer los servicios de Medicina Ocupacional Salud Estética y Consulta por Especialidad por medio de implementación de procesos de atención en un año y progresión del 833% mensual	Progresión de implementación mensual en un año	833%	Mensual	Dirección Administrativa

	Establecer un sistema de Prospección con vendedores que aumenten el 20% de ingresos anuales por 5 años	Progresión de implementación del Sistema	20%	Anual	Dirección Administrativa
	Reestructurar el Sistema Orgánico Funcional del Sistema de Consultas para mejorar los Planes de control y atención hasta el próximo año	Progresión de implementación del Plan	833%	Mensual	Talento Humano
	Desarrollar Convenios inter - institucionales para atención diagnóstico y servicios complementarios para mejorar los ingresos durante los próximos 5 años	Progresión de implementación de los convenios	1 convenio	trimestral	Dirección Administrativa
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar un sistema de Capacitación y Evaluación permanente a los nuevos especialistas para unificar las normas de atención	Cumplimiento del cronograma de capacitación	1 capacitación y evaluación	trimestral	Talento Humano
	Realizar un estudio de mercado para la nueva sucursal y su implementación en un año	Progresión de implementación del Plan	833%	Mensual	Marketing
	Implementar un sistema de seguimiento administrativo según el Plan estratégico en los próximos 5 años	Progresión de implementación del Plan	20%	Anual	Dirección Médica y Administrativa

Fuente: Elaboración Propia