



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## DIRECCIÓN DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

**Título:**

---

Diagnóstico Situacional de la Compañía ARMEVIZA CIA. LTDA.  
Pujilí

---

Proyecto de desarrollo presentado previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas.

**Autor:**

María José Quintana Oyos

**Tutor:**

Héctor Raúl Reinoso Peñaherrera MBA

**LATACUNGA –ECUADOR**

**2020**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**Diagnóstico Situacional de la Compañía ARMEVIZA CIA. LTDA. Pujilí**” presentado por la Ing. Quintana Oyos María José, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, enero 04 del 2021

.....  
MBA. Héctor Raúl Reinoso Peñaherrera  
C.C. 050215089-9

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación: **“Diagnóstico Situacional de la Compañía ARMEVIZA CIA. LTDA. Pujilí”**, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, enero 04 del 2021

.....  
Vizcaino Cárdenas Gloria Susana, Ph.D.  
C.C. 050187665-0  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....  
Vásquez Cárdenas Pablo Ramiro, MBA.  
C.C. 050227452-5  
LECTOR 2

.....  
Ramírez Torres Gabriel, Ph.D.  
C.C. 175860900-0  
LECTOR 3

## **DEDICATORIA**

Cada paso es un crecimiento...dedico este esfuerzo constante a mi familia, por ser mi motivación y mi mayor apoyo a lo largo de mi vida personal, académica y profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco al cuerpo docente, en especial a quienes tienen la función responsable y comprometida de dictar tutorías; por ayudarme a crecer académicamente y a **ARMEVIZACIA. LTDA.** por la confianza para poder acceder a la información y poder compartir la visión de un crecimiento saludable y sostenible.

María José Quintana Oyos

## **RESPONSABILIDAD DE AUTORIA**

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, enero 04 del 2020

.....  
Ing. María José Quintana Oyos  
C.C. 050258449-3

## **RENUNCIA DE DERECHOS**

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, diciembre 07 del 2020

.....  
Ing. María José Quintana Oyos  
C.C. 050258449-3

## **AVAL DEL VEEDOR**

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: **“Diagnóstico Situacional de la Compañía ARMEVIZA CIA. LTDA. Pujilí”** contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

.....  
Ing. María José Quintana Oyos  
C.C. 050258449-3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO: “DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA ARMEVIZACIA. LTDA. PUJILÍ”**

**AUTOR:** María José Quintana Oyos

**TUTOR:** Héctor Raúl Reinoso Peñaherrera MBA

**RESUMEN**

El diagnóstico situacional permite identificar el estado en el que se encuentra una empresa, tomando en cuenta factores internos y externos; para en un futuro presentar las posibles alternativas de mejora y tomar decisiones acertadas a ese respecto. La investigación que se presenta tuvo como objetivo general: Elaborar un diagnóstico institucional orientado al mejoramiento de la gestión administrativa de la Clínica de Especialidades Medycin. La metodología parte de un enfoque cualitativo, con apoyo en algunas técnicas de la estadística descriptiva desde la perspectiva cuantitativa, el tipo de investigación fue descriptivo-explicativo, y el diseño documental con apoyo en técnicas de campo o in situ, que permitieron obtener información tanto de archivos, informes y reportes como de datos tomados de la realidad a través de la aplicación de entrevistas estructuradas a los Directivos y a la totalidad del personal que labora en la Clínica de Especialidades Medycin. Este conjunto de técnicas e instrumentos arrojaron como resultado que la empresa presenta debilidades en los procesos administrativos, financieros y de talento humano que deben ser corregidos, entre ellos ausencia de un manual de funciones y procesos, ausencia de un sistema administrativo integral, falta de estructura organizativa, lo que implica una desorientación en el personal. La investigadora a través del diagnóstico situacional propone corregir tales problemas para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de mercado y de reinversión.

**Palabras clave:** Diagnóstico; Clínica; Situacional; Salud

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TITLE:** “Situational Diagnostic for the Company ARMEVIZA CIA. LTDA. Pujilí”

**AUTHOR:** María José Quintana Oyos

**TUTOR:** Héctor Raúl Reinoso Peñaherrera MBA

**ABSTRACT**

The situational diagnosis allows to identify the state in which a company is, taking into account internal and external factors; in order to present in the future, the possible alternatives of improvement and to take right decisions in that respect. The research that is presented had as a general objective: To elaborate an institutional diagnosis oriented to the improvement of the administrative management of the Medycin Specialties Clinic. The methodology is based on a qualitative approach, with support in some techniques of descriptive statistics from the quantitative perspective, the type of research was descriptive-explicative, and the documentary design with support in field or in situ techniques, which allowed obtaining information both from files, reports, and data taken from reality through the application of structured interviews both to the Directors and to the total staff working in the Medycin Specialties Clinic. This set of techniques and instruments showed that the company has weaknesses in the administrative, financial and human talent processes that must be corrected, among them the absence of a manual of functions and processes, the absence of an integral administrative system, the lack of an organizational structure, which implies a disorientation in the personnel. The researcher through the situational diagnosis proposes to correct such problems to contribute to the achievement of the strategic objectives of market and reinvestment.

**Keywords:** Diagnostic; Clinic; Situational; Health

Iralda Mercedes Riera Tubón con cédula de identidad número 0502961493 con Diploma Superior de la Enseñanza de Inglés como Segunda Lengua con número de registro de la SENESCYT 1004-11-723959 **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “Diagnóstico Situacional de la Compañía ARMEVIZA CIA. LTDA. del Cantón Pujilí” de: María José Quintana Oyos aspirante a magister en Administración de Empresas.

.....

Iralda Mercedes Riera Tubón

C.C. 0502961493

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICO .....</b>	<b>II</b>
<b>APROBACIÓN TRIBUNAL .....</b>	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>IV</b>
<b>RESPONSABILIDAD DE AUTORIA.....</b>	<b>VI</b>
<b>RENUNCIA DE DERECHOS .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>X</b>
<b>INDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>XI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>XIV</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>11</b>
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>11</b>
1.1 Antecedentes.....	11
1.2. Fundamentación epistemológica.....	16
1.3 Fundamentación del Estado del Arte.....	22
1.4.Conclusiones Capítulo I.....	31
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>33</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>33</b>
2.1 RESUMEN EJECUTIVO .....	33
2.2 Titulo del Proyecto.....	36
2.3 ESTRATÉGICA .....	36
2.4 BUSINESS MODEL .....	37
2.5 INVERSIÓN .....	54
2.6 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	59
2.7 POSICIÓN COMPETITIVA .....	59
2.8 PRICING .....	61

2.9 ESTRATEGIAS DE INGRESO.....	61
2.10 Mercado .....	62
2.11 MANAGEMENT Y OPERACIONES .....	69
2.12 Gestión de Marketing.....	72
2.13 Cronograma .....	73
2.14 CONCLUSIONES CAPÍTULO II .....	73
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>75</b>
<b>APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>75</b>
PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA.....	75
Nombre de la propuesta .....	75
OBJETIVOS.....	75
Elementos que la conforman.....	75
Explicación de la propuesta .....	76
Premisas para su implementación.....	76
3.1. EVALUACIÓN DE EXPERTOS .....	77
3.2. EVALUACIÓN DE USUARIOS .....	77
3.3. EVALUACIÓN DE IMPACTOS O RESULTADOS.....	78
Conclusiones del Capítulo III .....	78
CONCLUSIONES GENERALES .....	78
RECOMENDACIONES .....	80
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistema de tareas por cada objetivo específico.....	4
Tabla 2. Puntos críticos de problema .....	5
Tabla 3 Herramientas de estudio.....	28
Tabla 4 Herramientas de estudio.....	29
Tabla 5 Tipos de indicador.....	30
Tabla 6 Ingresos en variables.....	43
Tabla 7 Previsiones .....	45
Tabla 8 Modelo de gastos .....	47
Tabla 9. Proveedores.....	50
Tabla 10 Balance general .....	55
Tabla 11 Proyección.....	57
Tabla 12. Cronograma.....	73

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Dimensiones del Diagnóstico Situacional en Medycin .....	18
Grafico 2. Interacción de variables .....	26
Grafico 3. Tipos de capitales .....	26
Grafico 4. Valores institucionales.....	36
Grafico 5. Mercado .....	37
Grafico 6. Análisis de la Demanda .....	38
Grafico 7. Análisis de morbilidad .....	38
Grafico 8. Ingresos anuales.....	40
Grafico 9. Ingresos en serie de tiempo.....	41
Grafico 10. Componente de serie de tiempo.....	41
Grafico 11. Estadística de regresión .....	43
Grafico 12. Estadística de regresión .....	44
Grafico 13. Proyecciones.....	46
Grafico 14. Recursos claves.....	48
Grafico 15. Personal Operativo.....	49
Grafico 16. Personal administrativo.....	49
Grafico 17. Serie de tiempo - número de profesionales de la salud.....	51
Grafico 18. Tasa de crecimiento - personal de salud por año .....	51
Grafico 19. Tipos de instituciones de salud en el Ecuador .....	53
Grafico 20. Canal Directo de Distribución .....	54
Grafico 21. Canal Directo Corto.....	54
Grafico 22. Ventajas Competitivas .....	59
Grafico 23. Competencia de la localidad por provincia.....	60
Grafico 24. Competencia de la localidad por Provincia .....	60
Grafico 25. Estrategias de mercado .....	62
Grafico 26. Micro variables económicas .....	66
Grafico 27. Management y operaciones .....	69
Grafico 28. Actividades Clave .....	70
Grafico 29. Matriz FODA.....	71
Grafico 30. Marketing Mix .....	72
Grafico 31. Elementos de la propuesta .....	75



## INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta, parte de los **antecedentes** que la definen dentro de la línea de investigación Administración y Economía para el Desarrollo Social: Emprendimiento, en la Sublínea de Investigación Emprendimiento, del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

De igual forma, en consideración a lo expresado en la (Constitución de la República del Ecuador, 2008), en su Artículo N°. 32, donde la salud consta como un derecho garantizado por el Estado, mismo que toma responsabilidad de su promoción, protección y acceso libre, permanente y de manera ininterrumpida a todos los servicios de salud sin excepción alguna, con respecto a los principios de equidad y universalidad solidaridad, calidad y eficiencia.

Es por ello, que uno de los desafíos más grandes para el estado ecuatoriano es el de lograr cumplir con las garantías descritas en la Constitución de la República. Si bien la salud es un derecho universal y su clasificación general es de bien meritario, un análisis meramente económico la sitúa como un bien rival y excluyente (Ruiz et al, 2008). Esto implica que la demanda total de servicios de salud puede no ser satisfecha por el estado, a diferencia de lo ocurrido con otros bienes públicos. En este sentido se hace relevante considerar lo expresado por (Bursztyn, et al 2010, p.78), donde “las características históricas, políticas, económicas y culturales de cada país son determinantes en los diseños de sus sistemas de salud”

Razón por la cual, el Ecuador alberga un sector privado de salud cuya participación en el mercado es crucial para satisfacer la demanda total de servicios de salud, (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018), en adelante por sus siglas (INEC). De manera que, esta investigación también se relaciona y va en consonancia con él (Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador, 2017), en su objetivo N° 1.6 “Garantizar el derecho a la salud, la educación y al cuidado integral durante el ciclo de vida, bajo criterios de



accesibilidad, calidad y pertinencia territorial y cultural”, del Primer Eje: Derechos para todos, durante toda la vida.

En consecuencia, la temática que se aborda, sobre el Diagnóstico Situacional de la compañía ARMEVIZA CIA. LTDA, del Cantón Pujilí, trata de una organización de emprendimiento del sector salud, en la cual se evidencia, la necesidad de un análisis que permita identificar los diferentes componentes organizacionales susceptibles a mejoras en pos de mantener su competitividad mediante la fijación de objetivos en diferentes aspectos de la cadena de valor.

Para ello es necesario, hablar sobre el **planteamiento del problema**, donde la organización objeto de estudio, que lleva por razón social ARMEVIZA CIA. LTDA, conocida por su nombre comercial como Clínica de Especialidades Medycin, constituida en el mes de marzo del año 2011, conformada por varios socios que decidieron unir su capital y crear una clínica de especialidades para prestar servicios médicos a la ciudadanía, la misma se encuentra en el nivel operativo número dos, cuenta con el servicio médico de una variedad de especialidades y servicios de salud que presta a la ciudadanía, está ubicada dentro del Catón Pujilí, Provincia de Cotopaxi.

Consecuente al beneficio de llenar los vacíos en el área de salud presentes en la comunidad y el país, también existe el interés de proporcionar ganancias para los tres socios que invirtieron su capital en la creación de esta Clínica de Especialidades, así como generar empleos y lograr un crecimiento porcentual de las operaciones, en la expansión, suma y mejora de otros servicios en el área.

Sin embargo, en la década que lleva conformada, estos avances no han sido posibles. aun cuando no se escatiman esfuerzos para llevar a cabo una atención de calidad. Dentro de la organización se evidencian dificultades para alcanzar las metas como empresa. Como observadora participante, la investigadora ha evidenciado una deficiencia en la claridad y transparencia de funciones, procesos, cuentas, las dificultades del personal en conocer sus responsabilidades, entre otros.

Esta situación se vive a diario en cada una de las actividades que se realizan en la organización, cuando los trabajadores confunden sus funciones y niegan sus responsabilidades al momento que ocurre un hecho que sea importante asumir, así como la falta de un sistema administrativo-operativo confiable de acceso integral que proporcione información de las diferentes áreas que componen la clínica, lo que permitiría un servicio más rápido, tanto al cliente interno, como externo; en consultas de historias, informes, farmacia, exámenes, consultas médicas, nomina, beneficios, etc.

Tomando en cuenta que en la actualidad las organizaciones se hacen más competitivas en la medida que implementan programas, procedimientos y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus servicios (Tersago y Visnjic, 2011), lo que motiva a la autora a indagar sobre las ventajas que tiene para Medycin un diagnóstico situacional, para confirmar científicamente las observaciones realizadas como parte integrante de la empresa, y otros factores o elementos influyentes en la problemática actual de la empresa, a este respecto (Rodríguez, 2019, como se citó en Huilcapi y Gallegos, 2020, p.12), afirma que “El Diagnóstico situacional determina la adecuada combinación de recursos para afrontar la solución de un problema o necesidad obteniendo el máximo beneficio al menos costo y riesgo posible”.

Por consiguiente, define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de esta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado. Herramienta para la toma de decisiones, la acción, el cambio y el desarrollo institucional.

En este contexto, el Diagnóstico situacional como herramienta, genera información para optimizar los procesos y tener una gestión administrativa más eficiente, esto se traduce en una mejor atención a los clientes, una oportunidad para detectar los recursos disponibles, las fallas estratégicas-operativas, las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. De manera que se puedan tomar decisiones más acertadas que conduzcan al logro de objetivos y metas establecidas para el crecimiento, rentabilidad y competitividad organizacional.

Esto se derivó en el establecimiento de la **formulación del problema** que permitió conducir a la investigación en dar respuesta a la interrogante global del estudio; ¿Cómo es el Diagnóstico Situacional de la empresa ARMEVIZA CIA, LTDA, ubicada en el Cantón Pujilí de la Provincia de Cotopaxi-Ecuador?, este camino investigativo conduce a proponer los objetivos del estudio.

Por lo que se plantea como **objetivo general**: Elaborar un diagnóstico institucional orientado al mejoramiento de la gestión administrativa de la Clínica de Especialidades Medycin. Para alcanzarlo se propuso una serie de metas operacionales, como **objetivos específicos** que, de forma sistemática y concatenada, en la medida que se fueron desarrollando condujeron al logro global. Estos a su vez fueron desglosados en tareas o actividades, para garantizar su cumplimiento y validación en el transcurso del trabajo, expresadas en la *Tabla 1*, que se describe a continuación:

**Tabla 1 Sistema de tareas por cada objetivo específico**

Objetivos específicos	Actividad (tareas)
<b>Objetivo específico 1:</b> Determinar las variables que influyen en los procesos administrativos, financieros, de talento humano y de procesos en la Clínica de Especialidades Medycin	1. Describir el marco y la constitución de la Clínica de Especialidades Medycin
	2. Mencionar las variables internas y externas que influyen en el proceso administrativo
	3. Caracterizar los elementos financieros, de procesos y de talento humano en Medycin
<b>Objetivo específico 2:</b> Analizar las diferentes herramientas de diagnóstico situacional en el ámbito administrativo, financiero, de gestión del talento humano y de procesos.	1. Revisar el marco epistémico del diagnóstico situacional
	2. Exponer las diferentes herramientas de un Diagnóstico situacional
	3. Aplicar la entrevista a los Directivos y Personal
<b>Objetivo específico 3:</b> Proponer un diseño de diagnóstico situacional específico para Medycin, considerando los procesos administrativos, financieros, y de talento humano.	1. Realizar una propuesta considerando las características como plan de negocio de Medycin
	2. Validar la propuesta por un experto
	3. Validar factibilidad de la propuesta por el usuario

*Elaborado por: Quintana (2020)*

De igual forma, se hace relevante considerar los diferentes nudos críticos por los cuales ha transitado el problema, y que se expresan en la siguiente *Tabla 2*

*Tabla 2. Puntos críticos de problema*

Etapa	Descripción
Etapa 1	Falta de estructura organizacional
Etapa 2	Desorientación del personal en los procesos y funciones
Etapa 3	Falta de rentabilidad que ha incrementado las deudas
Etapa 4	Ausencia de un Sistema de Administrativo Integral que permita conectar todas las áreas y manejar los inventarios

*Elaborado por: Quintana (2020)*

En el mismo orden de ideas, la motivación que forma parte de la **justificación** de esta investigación, tiene sus fundamentos en los nuevos desafíos de las organizaciones en la actualidad, y muy especialmente las que se dedican al campo de la salud. Se hace necesaria una interacción dinámica con la inserción de herramientas de gestión administrativa, como el Diagnóstico situacional, para tomar decisiones asertivas que conduzcan a la Clínica de Especialidades Medycin hacia el logro de los objetivos primarios de su constitución.

Razón por la cual elaborar un diagnóstico institucional orientado al mejoramiento de la gestión administrativa de la Clínica de Especialidades Medycin representa un paso importante para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, a nivel de procesos, funciones y recursos, así como formalizar la estructura de la empresa y puntualizar el servicio y el valor agregado que esta puede ofrecer a corto, mediano y largo plazo para aumentar la oferta de los servicios y la receptividad de los clientes.

Esta investigación posee un alto impacto, en vista de los objetivos planteados que, en su desarrollo, puede beneficiar tantos a los clientes externos (pacientes), como a los clientes internos (directivos, accionistas, personal), y por consiguiente a la empresa en general, al tener direccionamiento en su gestión administrativa, las metas y objetivos organizacionales pueden ser enfocados al conocimiento de todos, lo que permite,

conjuntamente con estrategias pertinentes a cada caso, que el personal pueda dirigir sus esfuerzos y compromiso con su trabajo hacia el alcance de los mismos.

Es importante tomar en cuenta, que, sumado al servicio de salud, las organizaciones privadas en general, también tienen como finalidad generar utilidad de cualquier proceso de producción o servicios, ganancia que a posterior permitirá a los beneficiarios lucrar de la misma, de manera individual o a su vez reinvertirla para el crecimiento del patrimonio de la sociedad formada.

Este ideal de negocio, se ve consolidado a través de la gestión administrativa, innovación constante y la adaptación a los mercados globalizados, la dialéctica social hace que los procesos de inversión privada se encuentren en vanguardia con la finalidad de garantizar su existencia en el tiempo, o su vez predecir su extinción al comenzar a percibir entre otros, en sus indicadores financieros pérdidas o faltantes económicos que no permiten el auto sostenimiento mínimo del proceso de la empresa.

De manera que, los nuevos desafíos del mercado frente a escenarios competitivos en el campo de la salud, hace necesario conocer los diversos indicadores administrativos, financieros, de gestión de talento humano y de procesos, para que en su interrelación se produzca una dinámica que conlleven a la Clínica de Especialidades Medycin al sostenimiento, crecimiento y desarrollo como empresa.

Razón por la cual, este estudio también representa un aporte a nivel profesional y académico, ya que, puede utilizarse como medio de consulta para futuras investigaciones relacionadas con el tema, tanto para estudiantes, como profesionales. Desde las fundamentaciones teóricas, como se aborda el problema y las soluciones planteadas a través de sus objetivos de investigación.

Para ello, ha sido necesario enmarcar el estudio en una **metodología**, que permita adentrarse al objeto de estudio. En el presente trabajo de investigación se empleó bajo el enfoque cualitativo, donde se busca obtener una perspectiva descriptiva-interpretativa fundamentada en un proceso activo de indagación.

Por lo que, se analizará la realidad en un plano o ambiente natural, interpretando todos los fenómenos que se presenten de acuerdo con los significados que tienen cada una de las personas implicadas en el actual estudio, sustentándonos en que todos los seres humanos crean interpretaciones de aquellos objetos físicos y conceptuales que rodean su medio y actúan de acuerdo a dichas interpretaciones, lo cual permite un estudio minucioso de todas y cada una de las actividades de este grupo.

Asimismo, se sustenta en dos diseños diferentes, pero complementarios que son: la investigación documental o bibliográfica y la de campo. En la documental se lleva a cabo un proceso que se define también como una estrategia de la que se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas usando para ello documentos como libros y artículos. En este caso será información que permita descubrir e identificar hechos para encontrar soluciones a partir de fuentes bibliográficas de primer y segundo orden. Para (Tamayo, 2012) este diseño depende de la información y los datos procesados en otras investigaciones y que, relacionados con la temática, pueden servir para dar sentido y soporte a la investigación, queda de parte del investigador, confirmar la veracidad de esos estudios.

De manera que, para esta investigación se han tomado fuentes primarias, provenientes de artículos científicos, en su mayoría publicados en revistas indexadas, libros, tesis aprobadas por las comunidades académicas de diferentes universidades a nivel internacional y nacional. Así como documentos de fuentes secundarias provenientes de los archivos de la empresa, para obtener información necesaria que soporte el estudio.

También se apoya en una investigación de diseño de campo, en el sentido de tomar información de datos de la realidad observada, se conoce como investigación in situ por utilizar técnicas como la observación participante, a través de la autora, en el mismo sitio objeto de estudio, es decir, en la Clínica de Especialidades Medycin. Lo que permitió observar, analizar, obtener información para la indagación de la situación

actual en el campo administrativo, financiero, gestión del talento humano, y el de procesos.

Con respecto al tipo de investigación, es descriptiva-explicativa, debido a que se observan las variables tal como se presentan en la realidad, y segundo porque mediante el diagnóstico situacional se realiza una interpretación del objeto de estudio desde las causas y los efectos de la problemática planteada, existente en la organización.

Asimismo, los métodos usados son el analítico, que desde la descomposición del todo, busca interpretar la realidad y sus diferentes posturas teóricas-prácticas. El método deductivo que, desde las apreciaciones generales, se concluye a ideas particulares desde lo financiero, humano y de procesos dentro de la organización.

Para llegar a ello, se ha requerido utilizar técnicas e instrumentos de recolección de la información; como las entrevistas, a través de un cuestionario semi – estructurado que se aplicó a una población finita de 9 empleados de nómina fija y los 3 accionistas de la Clínica de Especialidades Médicas Medycin, las guías de entrevista se encuentran en los anexos del presente informe de investigación.

De igual manera, la información obtenida *in situ*, fue tomada de informes históricos, en intervalos mensuales correspondientes a tres años de ejercicio, los ingresos son parte fundamental del análisis, sin embargo, mediante un proceso de minar información fidedigna al interior de la empresa se implementarán como complemento los indicadores y valores de número de clientes, inversiones, número de especialistas, entre otros, que permitan entender la curva de evolución de los ingresos.

Esto debido a que, los datos deben ser preparados para su posterior análisis, es así que deberán buscarse estacionalidades, valores atípicos y posibles variables omitidas. Una vez identificados estos posibles factores se lleva a cabo un procesamiento de datos que permita un análisis sin sesgos (Ader, 2008). La aplicación de diferentes modelos será interactiva y filtrará las correlaciones débiles o estadísticamente no significativas mediante evaluar los valores de R cuadrado y el valor p. Para el valor R, se usarán criterios de investigación según el campo académico pertinente para validar o no las

correlaciones obtenidas. En el caso del valor p, el umbral mínimo será el 5%, siendo este un estándar dentro del análisis estadístico (Lazar, 2016).

Esto es importante dado que el análisis puede servir como herramienta para identificar correlaciones significativas y no significativas, dando cabida a enfocarse mayormente en los casos en los que, la correlación muestra ser estadísticamente relevante. Su aplicación en el estudio depende de los resultados obtenidos. Un ejemplo es la posible existencia de comportamientos estacionales de ingresos. De darse una correlación significativa esto daría paso a un mejor presupuesto de adquisiciones de insumos médicos y medicinas en función de los ingresos esperados.

Los modelos a usarse en el proceso de análisis de datos, en función de los indicadores estadísticos, obtenidos son: regresión lineal (GLM) y media móvil autorregresivo integrada (ARIMA). La regresión lineal permitirá un mejor entendimiento de la relación entre una variable dependiente y varias independientes, de manera que se pueda focalizar las estrategias a implementar en aquellos aspectos que presentan un mayor impacto dentro del modelo o de una variable objetiva.

Asimismo, la media móvil autorregresivo será útil para evaluar el posible impacto inter-temporal de uno o varios cambios en variables explicativas sobre la variable dependiente, por lo que será posible estimar las ventajas o desventajas de una o varias estrategias posibles en un marco de series de tiempo.

Como se había mencionado en el párrafo anterior, siendo un ejemplo los posibles modelos de ingresos y su predicción en función de las estaciones del año, el mismo que permitirá desarrollar: 1.- Modelo de predicción de ingresos. 2.- Modelo de presupuestos de compras en función a los ingresos. 3.- Un plan de pagos para la deuda con accionistas y terceros.

El uso de estos métodos está condicionado a indicadores estadísticos satisfactorios, por lo que contar con esta variedad de herramientas abre la posibilidad de tomar diferentes acercamientos sobre la misma información, de manera que al hacer



análisis iterativos se pueda hallar las correlaciones más cercanas a la realidad y usar el modelo más significativo y robusto.

En este contexto, el informe de investigación se presenta, en tres importantes capítulos. El Capítulo I; correspondiente a la Fundamentación Teórica donde se desarrollan los antecedentes, la fundamentación epistemológica y la fundamentación del estado del arte, en él se expresa el contenido teórico - epistémico de la investigación, la autora ha seguido una revisión documental profunda, donde se destacan importantes investigaciones que anteceden y se relacionan con el tema, así como la intervención de diferentes autores y sus posturas respecto a las variables en estudio.

Asimismo, el Capítulo II; trata de la propuesta, en modalidad planes de negocio, en vista de la necesidad de mejorar áreas de la organización objeto de estudio, motivo por el cual se establece en un principio elaborar un diagnóstico institucional orientado al mejoramiento de la gestión administrativa de la Clínica de Especialidades Medycin

Para finalmente, exponer el Capítulo III, que corresponde a la validación de la propuesta de solución al problema, donde la autora presenta las características y elementos de la misma, y sus respectivas validaciones. Más adelante se concluye y se establecen las recomendaciones pertinentes.

Con este informe se visibiliza un trabajo de investigación que propone resolver la actual situación problemática que tiene la empresa Medycin, y que sirva de aporte a otras organizaciones similares, así como de fuente de consulta para profesionales, estudiantes que deseen trabajar sobre el tema que se aborda.

# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.1 Antecedentes**

Las empresas e instituciones de salud tienen la obligación directa con la sociedad de establecer una mejora continua para de esta manera alcanzar la excelencia, en cada uno de sus servicios que prestan, sean estos: laboratorios, farmacia, rayos x, medicina general y especialidades. Como parte complementaria de los aspectos teóricos relevantes que fueron considerados en esta investigación, se tiene en primer lugar que hacer mención a los trabajos de diferentes autores que fueron revisados detalladamente y los cuales sirvieron de aporte para darle continuidad al desarrollo del estudio que se presenta.

En primer lugar, en el ámbito internacional se revisa la Tesina para obtener el Título de Magister en Administración Hospitalaria, cuya autoría es de Toppi (2015), titulada Diagnóstico situacional técnico administrativo del Centro de Salud de Yatyty durante los meses de enero a junio del 2015. Presentada en la Dirección de Postgrado del Instituto Superior de Ciencias de la Salud “San Patricio de Irlanda del Norte”, en Paraguay. Tuvo como objetivo general: Realizar un diagnóstico situacional técnico administrativo del Centro de Salud de Yatyty durante los meses de enero a junio del 2015.

La metodología presentada por el investigador en este estudio fue descriptiva, experimental, con enfoque mixto. Donde tomo una muestra representativa de 29 profesionales del área programática del Centro de Salud en cuestión en un lapso de 6 meses, para evaluar los 6 servicios disponibles para la comunidad y 4 administrativas. También se destaca que los procesos de contratación se encuentran dentro del margen establecido por la entidad gubernamental y su reglamento. Dentro de los servicios más demandados se encuentran la medicina general pediátrica y de adultos, consultas para embarazadas, hipertensión arterial, diabetes mellitus y desnutrición. En las recomendaciones resalta la importancia de mantener a profesionales de la salud contratados de forma permanente, así como promover la instalación de otros servicios para incrementar la cobertura a los miembros de la comunidad.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo, en los términos del manejo del análisis que realiza el autor a través del diagnóstico situacional, donde hace hincapié en la influencia de los términos gubernamentales para las operaciones en el área de salud, sea institución pública o privada. Lo cual fue una importante coincidencia en las regulaciones y tipo de organización, aun cuando se trata de otro país.

Asimismo, a nivel internacional se revisa la Tesis Doctoral de Escalante, (2005), titulada Diagnóstico situacional de los laboratorios de análisis clínicos de Trujillo-Perú y propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad. Presentada en la Universidad Nacional de Trujillo, en Perú. Escuela de Postgrado, para optar al título de Doctor en Planificación y Gestión. Esta investigación tuvo como objetivo de análisis e interés para esta investigación (en vista que se planteó varios objetivos): Evaluar la calidad de los servicios de análisis clínicos que prestan estos laboratorios en relación a la confiabilidad de los resultados.

La metodología que utilizo el investigador fue de enfoque cuantitativo, de tipo transversal y correlacional, diseño experimental. Tomando una muestra de 15 laboratorios clínicos en la ciudad de Trujillo – Perú, a quienes les aplico un instrumento

de recolección de la información basado en censos, extracción de la información de archivos, reportes e informes. Concluyendo que la mayoría de los laboratorios privados cuentan con un equipamiento básico para realizar análisis comunes de escasa complejidad, y ninguno cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.

Dentro del diagnóstico situacional detectó que la calidad de los servicios es deficiente en cuanto a la confiabilidad de los resultados. Se recomienda un modelo de organización basado en procesos y orientado hacia el cliente de los Laboratorios de Análisis Clínicos de la ciudad. También una estructura documental controlada formada por manuales de procedimientos y registros que permitirían mantener el Sistema de Gestión de la Calidad, para mejorar el servicio.

Esta investigación ha servido de guía para profundizar en el diagnóstico situacional de instituciones en el área de salud, lo que ha sido un importante aporte para la propuesta de la presente investigación, ya que, la investigación refuerza la evidencia de que resulta importante considerar a la organización y su funcionamiento, así como el servicio que se presta al cliente, existiendo una estrecha relación entre la calidad y la forma en que estas instituciones llevan sus procesos internos como empresa.

Por otro lado, en el ámbito nacional, el Proyecto de Titulación de Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad de los autores Chicaiza y Muñoz (2019), que se titula Diagnóstico Situacional del Consorcio de Transporte Público de Pasajeros Mejía – Brito. Presentado ante el Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia Tecnológica, del Centro de Estudios de Postgrado de la Universidad de la Fuerzas Armadas ESPE. Lleva como objetivo general: Determinar si el servicio de transporte público que presta el consorcio Mejía Brito cumple con las necesidades de calidad que esperan los usuarios en sus diferentes rutas. Este objetivo fue logrado mediante un análisis situacional considerándolos factores internos y externos para establecer las ventajas competitivas que posee el Consorcio en la prestación del servicio.

En la metodología el paradigma fue cuantitativo, haciendo una selección muestral de la población basada en las personas vinculadas con el consorcio objeto de estudio y los directivos, con un total de 264 personas. El Diseño de la investigación fue observacional, descriptivo- analítico. Utilizó como instrumento de recolección de los datos una encuesta social aplicada a las personas vinculadas y una entrevista aplicada a los directivos. También se utilizó la observación indirecta o no participante y se recurrió a la documentación de archivos, reportes e informes. Se obtuvo como resultado que no se observa una trazabilidad en las actividades para lograr los objetivos de calidad, debido a que las tareas se reducen a responder a la parte operativa de forma empírica, entre los problemas organizacionales más destacados se encuentran la ocupación de cargos de nivel medio-operativo de los socios, generando conflicto de intereses, así como la creencia de planificación estratégica.

Esta investigación ha servido de aporte en base a los constructos teóricos manejados por los autores, aun cuando no establecen recomendaciones, la forma en que fue conducido el Diagnóstico situacional, escanea y pone en evidencia las debilidades organizativas, lo que sirvió de guía para conducir la presente investigación.

En el mismo contexto, se indaga en el Trabajo de Titulación de Maestría en Administración de Empresas de Barreno (2017), titulado Análisis de los procesos internos para mejorar el servicio al cliente de un Estudio Jurídico e implementación de una herramienta de tecnología de información y comunicaciones. Tuvo como objetivo general: Analizar los procesos internos para mejorar el servicio al cliente de un Estudio Jurídico mediante un estudio de campo a fin de implementar una herramienta de tecnología de información y comunicaciones. Básicamente la investigadora realiza un Diagnóstico situacional, para evaluar las posibilidades de incorporar un conjunto de estrategias tecnológicas de comunicación y mejorar los procesos internos del Estudio Jurídico.

El enfoque metodológico lo baso en un paradigma de aplicación dual, o mixto. Donde incorporar lo cualitativo y cuantitativo. También se aplicaron métodos

empíricos como la observación, la entrevista y el grupo focal, con un método de observación - inducción - deducción. Tomando una muestra no probabilística discrecional de grupo focal, representado por un grupo de 10 clientes y 20 trabajadores. Dentro de los resultados se destaca que los trabajadores en su mayoría se sienten retrasados en sus procesos por consultas simples de algunos clientes, debido a la dificultad y lentitud del proceso de búsqueda manual existente en el estudio. Consideran que una de las soluciones viables es automatizar los archivos. Expedientes, casos y los procesos administrativos para un mejor servicio y mayor efectividad.

Esta investigación guarda una estrecha relación con el presente estudio, en consideración a la importancia del uso de la tecnología y sistemas administrativos dentro de los procesos internos de las empresas en la actualidad, ya que, entre las ventajas de tenerlo, se ahorra tiempo, se puede prestar un mejor servicio al cliente y se evita la pérdida de información.

Finalmente, se revisa el Trabajo de Investigación de Maestría en Gerencia de Servicios de Salud, de Mazacón (2015), titulado Propuesta de un plan de mejoras administrativas a partir de un diagnóstico situacional de los procesos de la Farmacia del Hospital IESS Babahoyo. Este estudio se presentó en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Sistema de Postgrado. Tuvo como objetivo general: Elaborar un plan de mejoras administrativas para brindar un servicio de calidad y calidez a partir de un Diagnóstico situacional de los procesos diarios que se realizan en la Farmacia del Hospital IESS Babahoyo.

La autora utilizó una metodología de modalidad cualitativa, con diseño documental, apoyada en una investigación de campo, utilizo, el método científico, método deductivo y analítico. Como técnicas e instrumentos de investigación, aplico la entrevista a los directivos y personal que trabaja dentro del departamento de farmacia, para obtener criterios de los procesos aplicados, una encuesta dirigida a los afiliados y empleados administrativos de farmacia y la observación para un registro

visual y documental. Se manejó una muestra representativa de 143 personas, desglosadas en personal, afiliados y directivos.

Los resultados arrojaron que no se cuenta con manuales de funciones y procesos administrativos, lo que impide tener eficiencia y eficacia en las labores. sin embargo, la percepción de los afiliados en el servicio prestado por la farmacia es aceptable en lo que respecta al tiempo de espera y la atención. El personal está limitado a ejercer sus funciones en base a la experiencia, en vista que carecen de cualquier guía o manual que les permita orientarse en sus funciones.

Esta investigación propone un estudio que mejora el desempeño del personal en el área de salud, y estructura el área de farmacia hacia el diseño de manuales de funciones y procedimientos, lo que implica una importante contribución para la presente investigación, debido a que los problemas detectados mediante del diagnóstico situacional son muy parecidos a los presentes en la Clínica de Especialidades Medycin.

## **1.2. Fundamentación epistemológica**

Algunos autores como (Stiglitz, 2000), afirman que uno de los desafíos del sector de salud en América Latina y por consiguiente en el Ecuador, es la de enfrentar la reducción de la inequidad en el servicio de la salud en lo que se refiere al acceso a los servicios sanitarios y cobertura de salud. Esto ocurre porque el proceso de globalización de la economía, la reforma del estado, y en consecuencia la reforma del sector de la salud no ha conseguido responder a las demandas de la población en lograr mejores servicios de salud y mejor calidad de vida en tanto la salud es un bien meritorio en teoría, pero rival bajo un análisis económico (Stiglitz, 2000).

Es por ello que, la importancia de que las organizaciones como Medycin puedan fortalecerse y desarrollar servicios en el área de salud que, aunque se encuentran dentro del ámbito privado, puedan encontrarse asequibles a la comunidad. El diagnóstico situacional es una importante herramienta de análisis organizacional, frecuentemente usada en la actualidad, (Huilcapi y Gallegos, 2020, p. 22) exponen que “es una valiosa

estrategia que se debe efectuar cada cierto tiempo a una empresa, sea de carácter social o capitalista, por cuanto se puede conocer los problemas existentes de carácter administrativo, financiero, productivo o comercial, que permita corregir sus deficiencias”

La realización del mismo permite a las organizaciones interpretar la situación de la empresa, establecer una relación causa-efecto, saber que es capaz de realizar o emprender la empresa. El mismo contempla el estudio de las áreas funcionales de la empresa, tal es el estudio que se basa en las capacidades internas González (2009).

Para ello es necesario considerar sus elementos o divisiones, en las que es aplicado, específicamente para esta investigación, pues esta herramienta puede ser desarrollada en diferentes áreas, especialidades y diferentes tipos de organización. Básicamente se encuentra dentro del proceso de gestión administrativa que configura la planeación. Siendo una herramienta usada en la gestión de empresas se utilizan diferentes métodos para analizar los entornos internos y externos de la organización para comprender las capacidades de la organización, los clientes y el entorno empresarial. (Steenburgh y Avery, 2010). Permiten analizar los factores macro y micro ambientales que afectan a muchas empresas en el entorno.

Tomando en consideración, que el propósito del Diagnóstico organizacional es informar a las empresas sobre la ubicación de la organización, los productos en el entorno y la supervivencia general del negocio. La empresa debe poder resumir las oportunidades y los problemas del entorno para comprender sus capacidades en el área que se desarrolla (Walter, 2020). Sin embargo, la versatilidad de esta herramienta se extiende a diferentes variantes, dependiendo del área, la especialidad y los elementos que se deseen analizar, tal como se explicó con anterioridad. Dentro de la gestión administrativa y para efectos del objetivo global de esta investigación, se enfoca en los elementos administrativos, financieros, de talento humano y de procesos, explicados en el siguiente Grafico 1.





*Gráfico 1. Dimensiones del Diagnóstico Situacional en Medicina*

La investigadora, asume estas dimensiones tomando en cuenta la situación problemática descrita con anterioridad, sumado a que las dificultades administrativas y de organización se visibilizan cuando hay que definir las actividades a realizarse; designar a las personas idóneas para desarrollarlas, así como la disponibilidad de los recursos para ejecutar los procesos que derivan de la planificación de cada institución. Donde Medycin no es la excepción, en el diario acontecer organizacional, por la práctica en las tareas cotidianas, aun cuando se llevan a cabo empíricamente, se puede apreciar un modo de coordinación, pero cuando se requiere avanzar a objetivos con mayor efecto o impacto se muestran los problemas anteriormente descritos.

### **1.2.1. Clasificación y naturaleza organizativa de la empresa**

Respecto al a la clasificación y naturaleza organizativa, la empresa entra en la clasificación, dada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador (INEC), como entidad privada con fines de lucro. A nivel de contexto local, los datos

del censo nacional año 2018 proveen información útil respecto a la composición del mercado de salud en el Ecuador. Estos datos permiten obtener una visión general de la realidad de la salud, así como obtener conclusiones preliminares sobre la misma.

El país cuenta con planes de cuidado médico universales para sus ciudadanos, los principales establecimientos encargados de satisfacer esta demanda son los hospitales y Centros de Salud del Ministerio de Salud Pública del Ecuador (MSP) y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). A nivel nacional existen un total de 4165 establecimientos de salud, mismos que se dividen en sector público, sector privado con fines de lucro y sector privado sin fines de lucro, (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018), en adelante por sus siglas (INEC)

Con respecto a la competencia local en la provincia de Cotopaxi, existen 133 establecimientos en general, de los cuales 113 son públicos y 20 son privados, 18 con fines de lucro y 2 sin fines de lucro. Dado que Medicina compete principalmente dentro de servicios quirúrgicos y de hospitalización, los datos más relevantes muestran que en la provincia existen 8 establecimientos públicos que prestan estos servicios y 12 privados con fines de lucro que se quedan con la demanda residual, asimismo, no existen establecimientos privados sin fines de lucro en este segmento (INEC, 2018).

Adicionalmente, es importante señalar que Cotopaxi se encuentra debajo de la media nacional en su índice de médicos por habitantes. Según el Estadístico de Recursos y Actividades de Salud (2018), denominado (RAS) por sus siglas; El total nacional se encuentra en 23.44 médicos por cada 10000 habitantes, siendo Pastaza la provincia con mayor índice en un 33,68 y los Ríos la de menor índice con 13,93. Cotopaxi tiene un índice de 18,21, es decir 5,23 puntos por debajo del total nacional. Este dato es especialmente importante dado el contexto de la percepción del consumidor en la salud pública (Informe Oficial RAS, 2020).

Por otro lado, las consultas de morbilidad son mucho más numerosas que las consultas de prevención. Mientras las primeras se encuentran en 39 millones al año, las

consultas de prevención están en 22 millones al año. En ambos casos el sector privado con fines de lucro se queda con un 7,8% del mercado. Además, los datos muestran que en las consultas de morbilidad la mayoría de pacientes son mujeres, con un 37% más que los hombres. Además, los ingresos por emergencia muestran la tendencia y mentalidad del consumidor promedio en el país: el porcentaje de pacientes crece a favor del sector privado vs el sector público cuando las consultas evolucionan en cuadros de emergencia (INEC, 2018). Esto es relevante en cuanto muestra el potencial que diferentes servicios y especialidades tienen para cubrir la demanda residual.

### **1.2.2. Diagnóstico situacional, teoría, elementos**

En primer lugar, es importante contar con datos pasados, presentes y futuros, estos servirán de base para tomar decisiones o tomar acciones al momento con mayor efectividad. Para ello se considera el macro entorno o macro ambiente, y el micro entorno y micro ambiente, la primera toma en cuenta a los elementos generales externos que pueden influir en la organización, y sobre los cuales la empresa no tiene control, estos proporcionan información sobre las oportunidades y amenazas del entorno (Quiroa, 2020)

El segundo, definido como micro entorno o micro ambiente, se relaciona con la situación interna de la organización, los mismo pueden ser manejados, fortalecidos o cambiados por la organización, mediante la información obtenida se pueden conocer sus fortalezas y debilidades.

#### **1.2.2.1. Elementos del macro entorno o macro ambiente**

**Económicos:** Estos aspectos están relacionados con el nivel de ingresos y el poder adquisitivo de las personas y pueden tener un impacto positivo o negativo en las operaciones de la empresa. Proporcionar datos sobre la economía general y el mercado, especialmente datos sobre la competencia de las empresas

**Demográficos:** Incluye todas las variables relacionadas con cambios poblacionales que afectan el crecimiento o declive del mercado.

**Legales y políticos:** Se refiere a una parte de las leyes y regulaciones vigentes del país donde opera la empresa, por lo que la empresa debe cumplir con estas leyes y regulaciones, las cuales pueden afectar o perjudicar su desempeño.

**Tecnológicos:** Si la innovación tecnológica tiene el poder adquisitivo necesario para su fusión, ayudará a la empresa, de lo contrario provocará atrasos y dificultades en las operaciones.

**Sociales y culturales:** Los aspectos sociales y culturales son muy importantes porque incluyen valores, creencias y costumbres que tienen un impacto positivo o negativo en el funcionamiento de una organización.

**Medioambientales:** Involucra varias variables, incluido el clima, la geografía y cualquier desastre natural que afecte las operaciones de la empresa.

#### **1.2.2.2. Elementos del micro entorno o micro ambiente**

**Consumidores:** Representado por las personas o empresas que compran productos o servicios disponibles para consumo final o uso en el proceso productivo.

**Intermediarios o distribuidores:** Representa los clientes que ofertan los productos o servicios

**Proveedores:** aportan insumos o materias primas para que se pueda llevar a cabo el proceso productivo o de servicio.

**Competidores:** Representado por todas las empresas que participan en el mismo mercado y ofrecen el mismo producto o servicio alternativo y sustituto.

#### **1.2.3. Herramientas del Diagnóstico Situacional**

Asimismo, para efectos de esta investigación, el diagnóstico organizacional se vale de importantes herramientas, una de ellas es el Análisis FODA, que trata de una matriz cruzada entre los factores o elementos que han surgido de las variables macro y micro entorno, donde se identifican en el macro ambiente las oportunidades y amenazas. Y

en el micro ambiente las debilidades y fortalezas. Al realizar el cruce de esta información se pueden determinar las estrategias conducentes a solucionar los diferentes problemas existentes en cada elemento.

### **1.3 Fundamentación del Estado del Arte**

En este apartado del informe de investigación se hace relevante enfatizar que, Fayol destacaba en sus estudios la importancia de su doctrina administrativa calificándola no como un privilegio exclusivo ni como una carga personal del jefe o de los directivos de la empresa, sino como una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social (Martín, 2019). Dentro de la teoría de Fayol se destaca una serie de funciones básicas que toda organización debe procurar, entre ellas: las funciones técnicas, las comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas, de manera que esta logra un adecuado funcionamiento en la medida que estos elementos se encuentran sincronizados.

Sus principios marcan no sólo un concepto de estructura, sino también buscan un concepto de humanismo y de coordinación de recursos en la organización y, sobre todo, un concepto de universalidad en su implantación. La marca francesa del nuevo pensamiento administrativo, abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol empleó sus últimos años de vida en la tarea de demostrar que con previsión científica y métodos adecuados de gerencia los resultados satisfactorios eran inevitables. (Guzmán, 2001)

La teoría clásica se centrada en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para la gerencia, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron

respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo; prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, 1922)

Un trabajo de investigación destacado en el proceso de diagnóstico situacional en el campo administrativo es el escrito por Feelders y Daniels (2001), donde plantean un modelo general para el diagnóstico automatizado de negocios, el tema es abordado desde la formalización de la lógica subyacente en un proceso de diagnóstico, tiene muchas aristas y visiones contingentes al tipo de empresa. La naturaleza altamente imprecisa de lo que puede constituir un diagnóstico de negocios para una definición aplicable a muchos y muy diferentes campos hace que la norma para un proceso de diagnóstico situacional sea flexible y a la vez, altamente difusa.

El proceso de diagnóstico, en su centro, trata las relaciones causa y efecto partiendo de lo que el trabajo de Feelders y Daniels denominan síntoma, es decir, una generalización de lo que podría considerarse un problema para las condiciones específicas del negocio en estudio. Para la construcción de explicaciones, se usan sets de variables parsimoniosas, es decir, modelos simples de interacción de variables cuyos niveles de significancia estadística sea considerable. Mediante la construcción de sets de variables de todo tipo, yendo desde lo financiero hasta lo meramente organizacional, cuyo poder de predicción de resultados sea amplio, bajo un examen de comportamiento histórico, es posible dejar de lado variables insignificantes.

Dado que los sets de variables considerados como importantes parten de su significancia histórica reflejada en los datos, la aplicación de las mismas corresponde a un razonamiento *ceteris paribus*, es decir, las sendas posibles y los objetivos que persiguen son equilibrios parciales. Feelders y Daniels enfatizan, además, la necesidad de tener presente los límites de información disponible y la capacidad computacional que parte de dicha restricción. El establecer relaciones únicamente mediante el uso estricto de herramientas estadísticas podría dejar de lado el saber cómo y el conocimiento, conclusiones y sistematizaciones teóricas previamente establecidas por

la academia bajo una visión mucho más enfocada en casos de estudio y análisis cualitativos.

El punto de partida teórico para una exploración de variables importantes en el caso puede ser encontrado en la investigación y filtro de indicadores llevada a cabo por (Behrouzi y Maaram, 2019). Si bien los indicadores son obtenidos de variables no especificadas explícitamente en la investigación, la identificación de las mismas puede hacerse en función de las relaciones que describen sus respectivos indicadores, se entiende que las variables se muestran implícitamente en el indicador en cuestión. Tales variables están dentro del espectro de los indicadores y cifras financieras, tales como: ingresos, cuentas por pagar, equipo médico, inventarios de farmacia, entre otros (Behrouzi y Maaram, 2019). Dado que dichas variables presentaron pesos, factibilidades y relevancias validas en el estudio, servirán como punto de partida para obtener un conjunto de variables que serán estudiadas en los diferentes pasos del estudio presente.

Por otro lado, la investigación sobre innovación en modelos de negocios realizada por Tersago y Vinsjik en el mercado belga es emblemática en cuanto a métodos de investigación efectivos en el campo de la medicina privada. (López, 2012). Dada su combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, la naturaleza de su desarrollo muestra de manera práctica las fortalezas de un enfoque investigativo mixto, característica que se resalta. Adicionalmente, los resultados que arroja sobre los diferentes tipos de integración horizontal y vertical dentro de un mercado competitivo, en función de las características, necesidades y plan estratégico de diferentes entidades de salud son esclarecedores respecto a decisiones que logran unos niveles de eficiencia.

Asimismo, en su estudio sobre indicadores óptimos para cuadros integrales de mando para entidades de salud privada, (Behrouzi y Maaram, 2019) realizan un compendio de índices y medidores propuestos y usados comúnmente en el campo de la medicina privada, posteriormente proponen un método analítico que permite establecer valores de factibilidad y relevancia para cada índice, mismo que da como

resultado un peso ponderado para cada uno. Este sistema de filtro matemático permite obtener un conjunto de indicadores que responden a las posibilidades, estrategia y recursos de las empresas que forman parte del estudio (Albach, 2016). Como sucede con los estudios antes mencionados, el uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas en la salud privada no solamente es útil y razonable, es, además, necesario.

También es importante mencionar el estudio sobre los factores que influyen los servicios de salud, de Mosreghard (2014). Quien realiza un extenso análisis de la naturaleza e interacción de las variables que influyen la calidad en los servicios de salud. Estableciendo de primera mano que muchas de las variables con impacto en este campo son intangibles, heterogéneas y simultáneas.

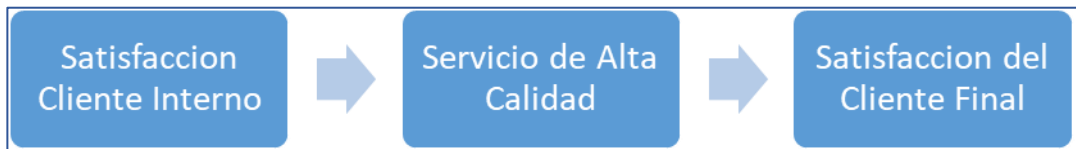
Estas características vuelven su medición cuantitativa extremadamente compleja, por lo que se opta por un enfoque pluralista y cualitativo, algo que compartirán la mayoría de estudios de vanguardia en este campo. Al emplear métodos que arrojen resultados desde múltiples puntos de vista se pueden disminuir sesgos y obtenerlos con menos observaciones atípicas. Los métodos usados son entrevistas, encuestas y focus groups. Las principales conclusiones de la investigación muestran una correlación estrecha entre la satisfacción del personal de la empresa con la calidad del servicio que recibe el usuario final entre otros.

- Factores que influyen en satisfacción interna
  - Carga Laboral
  - Incentivos y Compensaciones
  - Condiciones de bienestar laboral
  - Ambiente laboral
  - Liderazgo administrativo
  - Eficiencia de Recursos Humanos
- Los resultados esperados de la satisfacción interna son
  - Lealtad a la empresa



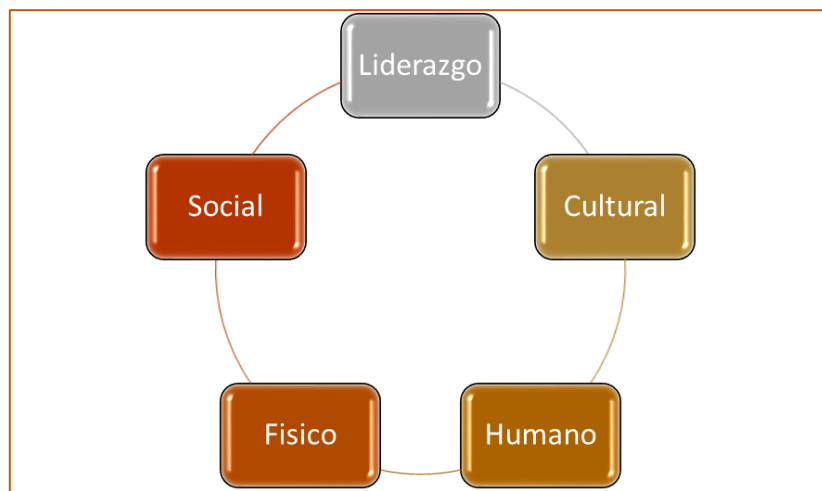
- Compromiso
- Calidad de servicio

La interacción de las variables de satisfacción y calidad se pueden graficar a manera de proceso consecutivo.



**Gráfico 2. Interacción de variables**  
 Elaborado por: Quintana (2020)

Adicionalmente Mosreghard (2014) identifica cinco diferentes tipos de capitales en los que una empresa de servicios médicos debe enfocarse.



**Gráfico 3. Tipos de capitales**  
 Elaborado por: Quintana (2020)

Las características de estos diferentes tipos de capitales, así como la interacción que existe entre los mismos serán exploradas en el proceso metodológico y sus conclusiones serán contrastadas con los resultados del caso de investigación. En coincidencia con la propuesta de un modelo financiero para aplicar al sector salud en Costa Rica, de Acevedo y Vargas (2015) estableciendo un nuevo estándar para la investigación y modelación financiera en instituciones de salud dentro del contexto

latinoamericano. A diferencia de trabajos similares en la región enfocados en el sector público, la mecánica cambia al tomar como referencia la innovadora investigación norteamericana de indicadores financieros para salud realizada por Pink y sus colegas titulada Indicadores Financieros para Hospitales de Acceso Critico (Pink, et al, p. 2006). Mediante un análisis informático de datos, la investigación establece indicadores importantes para centros de salud en la red de Estados Unidos. Con alguna similitud Acevedo y Vargas (2015) aplican las estructuras y herramientas cualitativas y cuantitativas en un marco con características particulares de Costa Rica en el Hospital del Trauma. El punto que diferencia estas investigaciones es la mecánica de rentabilidad y sustentabilidad dictada por un sistema de seguros con presupuestos no estatales cuya competitividad se ve mucho más ponderada que una institución con fondos públicos.

El análisis no solo es robusto, además sienta las bases tanto en estructura como metodología para futuros análisis y representa un paso adelante en el campo investigativo referente a esta industria. Si bien la investigación de Acevedo se define de carácter cualitativo, parte de una base cuantitativa de análisis estadístico para luego usarla como base de un análisis numérico en cuanto a indicadores financieros y las correlaciones entre diferentes variables.

Las investigaciones presentan una discriminación de indicadores en función de los diferentes sistemas contables existentes en Estados Unidos vs Costa Rica, de manera que se dejan de lado los indicadores y variables cuyo registro y análisis se imposibilitan debido a tales diferencias. El análisis de los resultados obtenidos para el hospital del Trauma presenta claras tendencias y correlaciones lógicas entre diferentes variables, mismas que no solo coinciden con la teoría administrativa y financiera, sino además describen la realidad y mecánica de un servicio de salud en el contexto dado.

Como se ha mencionado, el primer gran aporte del que se puede partir es la lista de variables financieras obtenida después de un análisis de relevancia y factibilidad.

**Tabla 3 Herramientas de estudio**

Insumos Finales para Herramienta Adaptada	Disponible
Activo Circulante	●
Efectivo Actual e Inversiones	●
Activo Total	●
Pasivo Circulante	●
Cuentas por cobrar	●
Pasivo Total	●
Patrimonio	●
Ventas Netas	●
Gastos Operativos	●
Gastos de salarios	●
Gastos por Intereses	●
Gastos Totales	●
Depreciación Acumulada	●
Gastos por depreciación	●
Utilidad de Operación	●
Utilidad Bruta	●
Flujo de caja operativo	●
Utilidad Neta	●
Ingresos de pacientes ambulatorios	●
Ingresos de pacientes internados	●
Incobrables	●
Descuentos a pacientes	●
Costos de pacientes ambulatorios	●
Gastos de pacientes ambulatorios	●
Costos de pacientes hospitalizados agudos	●
Días de camas promedio de pacientes hospitalizados	●
Días de camas promedio de pacientes con cuidado básico	●
Cantidad de días en el período	

*Fuente: Acevedo y Vargas (2015)*

Esta lista apunta a las variables que se encuentran en varios sistemas de salud y que pueden ser obtenidas y analizadas en el contexto de la investigación. Posteriormente, se presenta una herramienta de indicadores construidos con las variables ya mencionadas.

**Tabla 4 Herramientas de estudio**

<b>Descripción</b>	<b>2014-12</b>
Ingresos de pacientes internados	
Ingresos de pacientes ambulatorios	
Descuentos a pacientes	
Ventas Netas	
Costos de pacientes hospitalizados agudos	
Costos de pacientes ambulatorios	
Gastos de pacientes ambulatorios	
Utilidad Bruta	
Gastos de Salarios	
Gastos por Depreciación	
Gastos Operativos	
Utilidad de Operación	
Gastos por Intereses	
Gastos Totales	
Utilidad Neta	
Efectivo Actual e Inversiones	
Cuentas por cobrar	
Incobrables	
Activo Circulante	
Depreciación Acumulada	
Activo Total	
Pasivo Circulante	
Pasivo Total	
Patrimonio	
Flujo de caja operativo	
Días de camas promedio de pacientes hospitalizados	
Días de camas promedio de pacientes con cuidado básico	
Cantidad de días en el período	

*Fuente: Acevedo y Vargas (2015)*

*Tabla 5 Tipos de indicador*

Tipo Indicador	2014-12
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>	
Margen total	
Margen de Flujo de Caja	
Rentabilidad sobre Patrimonio	
Operating Margin	
<b>Indicadores de Liquidez</b>	
Razón circulante	
Días de efectivo	
Período promedio de cobro	
<b>Indicadores de estructura de capital</b>	
Razón Patrimonio Deuda	
Cobertura servicio de la deuda	
Índice de endeudamiento	
<b>Indicadores de ingresos</b>	
Porcentaje de ingresos atribuida a pacientes ambulatorios	
Regalías a pacientes	
Porcentaje de ingresos por pacientes internados	
Porcentaje de pago de pacientes ambulatorios	
Costos cargados a pacientes ambulatorios	
Costo diario de pacientes agudos hospitalizados	
<b>Indicadores de costos</b>	
Salarios a gastos totales	
Edad promedio de la planta	
<b>Indicadores de Utilización</b>	
Uso promedio de camas mixtas	
Uso promedio de camas agudas	

*Fuente: Acevedo y Vargas (2015)*

Evidentemente, los indicadores requieren un análisis tanto vertical como horizontal, por lo que se subraya la importancia de contar con datos en formato de series de tiempo para el análisis correspondiente. Esto presenta la ventaja de poder aplicar modelos estadísticos auto-regresivos cuya capacidad de explicar correlaciones y predecir posibles resultados en función de cambios uni o multi variables es de gran utilidad para establecer escenarios y trazar las sendas de acciones y estrategias necesarias para alcanzarlos.

En el trabajo citado Acevedo y Vargas (2015) el análisis de estos resultados muestra claramente la interacción entre diferentes indicadores a través del tiempo, tal

información es útil al momento de contrastar y comparar la realidad del estudio en progreso con el del trabajo mencionado.

La sección final de dicho estudio presenta una disección más descriptiva de estas relaciones y representa un punto de partida para el entendimiento y estudio de las mismas en el caso del presente trabajo. Si bien las razones pueden ser diferentes en función de diversas variables endógenas y exógenas, se espera obtener coherencia comparativa en cuanto a su desplazamiento e interacción.

#### **1.4. Conclusiones Capítulo I**

El diagnóstico situacional es una herramienta que, en el transcurso de este apartado, se ha demostrado que resulta idónea para detectar las falencias de la Clínica de Especialidades Medycin en cuanto a su organización estructural y funcional, mediante el mismo se podrá determinar posibles soluciones para el presente y futuro. Se llega a esta determinación en el sentido que, la organización objeto de estudio es una empresa de emprendimiento que no ha sido evaluada o diagnosticada en ninguna oportunidad, la mayoría de los procesos de análisis para la toma de decisiones se toman empíricamente por la experiencia y trayectoria de sus directivos

Como observadora participante, la investigadora ha podido constatar dentro de la organización y como son llevados los procesos, en contraste con las diferentes teorías revisadas y relacionadas con la temática que, en un principio el diagnóstico situacional puede dar respuestas veraces para escanear y registrar las diferentes áreas, funciones y operaciones que deben ser atendidas y estructuradas para los fines de que Medycin pueda seguir prestando el servicio de una forma eficiente y rentable. Tomando en cuenta que la metodología debe ser la adecuada para que la información a recabar sea la que se encuentra existente en la institución. Lo que se ha determinado en combinar el análisis macro y micro ambiental con los procesos administrativos, de talento humano y financieros.

Dado que el objetivo general es elaborar un diagnóstico institucional orientado al mejoramiento de la gestión administrativa de la Clínica de Especialidades Medycin, es importante que el mismo sea diseñado considerando las variables y elementos expuestos en este apartado, para obtener una información detallada que permita contribuir a la solución de la problemática planteada en la introducción.

Asimismo, se destaca la importancia de la participación activa de la gerencia y directiva organizacional, conjuntamente con el personal, el cual debe incorporarse en los procesos de diagnóstico y cambio dentro de la empresa, para que formen parte activa de las mejoras que deben constituirse.

## **CAPÍTULO II**

### **PROPUESTA**

#### **2.1 Resumen ejecutivo**

La clínica de especialidades Medycin pertenece a la sociedad anónima ARMEVIZA, conformada por médicos especialistas e inversionistas con amplia trayectoria en servicios de salud y farmacología privada. Debido a problemas de agencia y la no representación de los socios durante los primeros siete años de existencia del hospital, desde su fundación, Medycin no ha presentado retornos que compensen la inversión inicial. Después de un proceso de re-estructuración accionaria y tras empezar un levantamiento de datos inicial, la empresa ha dispuesto el pago del 100% de inversión inicial además de aportes privados posteriores con el fin de mantener la institución en funcionamiento.

Dada la compleja naturaleza del mercado de servicios médicos en tanto sus variables presentan características no solo numéricas si no también cualitativas, el estudio propuesto es de naturaleza prospectiva, donde es posible mezclar herramientas de distintas disciplinas para estudiar los procesos, comprender la correlación entre diferentes variables, diseñar diferentes escenarios y trazar una senda que corresponda al objetivo deseado.

El proceso parte desde el levantamiento y recopilación de datos históricos que permita generar modelos econométricos, dentro de lo posible, con alto grado de significancia estadística. Esto incluye un análisis financiero horizontal y vertical que propicie una adecuada re asignación de recursos de forma que cada costo sea usado de



la manera más eficiente posible. Esto se puede lograr mediante la identificación de tasas de cambio irregulares en determinados períodos, mismas que requerirían un análisis de la cuenta en cuestión, haciendo posible la identificación de errores, usos inadecuados de recursos, niveles de liquidez apropiados para cubrir pasivos corrientes, entre otros (Murphy, 2020).

Paralelamente, se proponen estudios cualitativos alimentados de focus-groups, entrevistas y consultorías tanto con expertos administrativos dentro de la industria, así como con miembros del personal. Ambos enfoques se ven acompañados de sus correspondientes análisis de variables exógenas. Estas dos ramas de herramientas permitirían identificar las debilidades sistémicas al interior de la empresa, así como los aspectos externos que podrían tener repercusión sobre los resultados.

Los diferentes análisis permitirán diseñar posibles escenarios en función de los cambios en variables identificadas como claves. El escenario meta corresponde al que preste un equilibrio entre crecimiento sostenido y retornos que amorticen la inversión y deuda con ARMEVIZA. En función de la teoría revisada para el estudio es posible partir de varios supuestos claves que serán determinantes y marcarán la pauta para saber que los resultados de los diferentes levantamientos de información presentan conclusiones coherentes.

En términos financieros, se prevé que será indispensable una re-estructuración de costos, usos de recursos y planes de re inversión planificados en base de proyecciones estadísticas sobre ingresos. Proyecciones certeras serán de gran importancia para la elaboración de presupuestos y planes de compras en los diferentes departamentos. Adicionalmente, se encuentran fuertes correlaciones entre ingresos y el nivel de agencia que tienen los socios, este supuesto parte de las primeras entrevistas realizadas a los mismos.

Tanto el número de especialistas como las horas invertidas por los mismos, así como el tipo de plan de compensación que se les ofrezca puede resultar clave en el

crecimiento del hospital. Dado que se trata de variables fácilmente registrables y cuantificables, están dentro del análisis numérico, en cuanto su significancia estadística sea aceptable.

En cuanto a variables de índole cualitativa, se prevé que el equilibrio entre un liderazgo fuerte y la administración de recursos humanos, eficiente e inclusiva será clave para mejorar la relación con el cliente interno, y, por ende, en base a estudios académicos previos, con el cliente externo. Esto estaría en consonancia con la hipótesis de que el factor que más influye sobre un alto nivel de servicio es la satisfacción del personal en la clínica.

La modificación de variables clave sobre los aspectos ya mencionados tendría como resultado un mejor manejo de recursos financieros y un alza en los niveles de servicio, así como una mayor cohesión organizacional y una mejora en la institucionalidad de la empresa, lo cual entraría en el escenario que presente mayores índices de crecimiento y retornos financieros. Puesto que ambas condiciones son importantes para amortizar la deuda e inversión, el equilibrio entre re inversión y pago de deudas se prevé como la senda óptima a tomar.

La propuesta de un diagnóstico situacional es de mucha importancia como se presenta en Medycin, ya que permitirá desarrollar estrategias que lleguen a cada uno de los clientes-pacientes, es decir tanto clientes internos como pacientes externos, identificando los problemas que actualmente afronta la institución, para que después se pueda tomar varias decisiones de cambio y mejora continua, enfocándose en prevenir, resolver y eliminar problemas con las actividades que se plantearan a futuro, con el único fin de satisfacer las necesidades institucionales; y de esta manera poder entregar un servicio óptimo y de calidad.

Se utilizará varios parámetros metodológicos y lineamientos según las normas para el correcto diseño de un sistema de calidad, diseñado netamente para mejorar el funcionamiento de la organización.

## 2.2 Título del Proyecto

Diagnóstico situacional de la compañía ARMEVIZA CIA. LTDA. del Cantón Pujilí.

## 2.3 Estratégica

### *Misión*

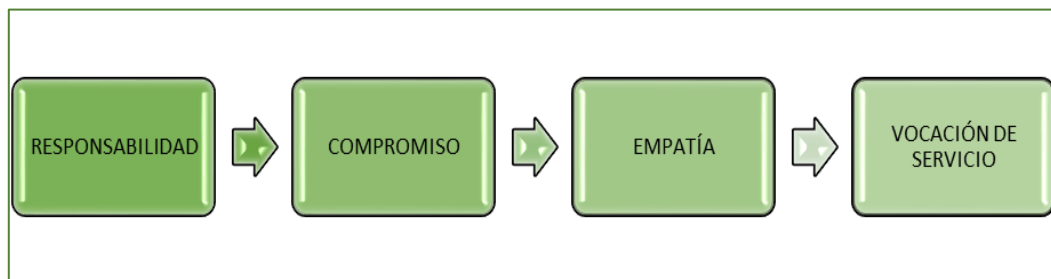
Ser una institución líder en el sector de salud, fomentando una organización adecuada e impulsando las destrezas del equipo de trabajo para el crecimiento institucional.

### *Visión*

Caminar hacia la excelencia en la atención de la salud con un proceso responsable y comprometido para la mejora institucional continua.

### *Valores institucionales*

El personal que labora dentro de la institución de salud, debe tener ciertas características esenciales para formar parte del equipo de trabajo.



*Grafico 4. Valores institucionales*

*Fuente: Elaborado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)*

### *Objetivos*

- Utilizar al máximo la capacidad productiva disponible, esto incluye recurso humano y físico.
- Lograr altos niveles de bienestar laboral al interior de la empresa.
- Mantener la cuota del mercado y lograr un crecimiento igual o superior a las proyecciones.

## 2.4 Business Model

Durante un tiempo en conversaciones con los accionistas, se ha propuesto que la Clínica de Especialidades Medycin, requiere una reestructuración en las propuestas de servicio, estableciéndose con los recursos administrativos, financieros y de talento humano disponibles en la actualidad, para ello se dan a conocer los presentes elementos que se encuentran visibilizados para incorporar en el Diagnóstico Situacional que se propone

### *Descripción de Clientes*

Segmentación geográfica-Cotopaxi-Pujilí. Consultas de morbilidad por región 50.847 pacientes por año, dentro de la provincia de Cotopaxi, según el INEC.



**Gráfico 5. Mercado**

*Fuente: Adaptado por Quintana (2020, a partir del INEC (2020))*

Siendo su nicho de mercado el cantón Pujilí, el mismo que cuenta con 69.055 habitantes, divididos entre 58.991 rural y 10.064 urbana.

### **Análisis de la demanda**

Al ser un servicio básico, altamente inelástico y con pocos bienes sustitutos, la salud presenta una demanda alta en términos absolutos en el Ecuador (Eckhardt, et al, 2002). El siguiente gráfico muestra las consultas por prevención divididas en sectores.



**Gráfico 6. Análisis de la Demanda**

**Fuente: Adaptado por Quintana (2020), a partir del INEC (2020)**

Por otro lado, las consultas por morbilidad son mucho mayores en general, siguiendo la misma tendencia de distribución en los sectores.



**Gráfico 7. Análisis de morbilidad**

**Fuente: Adaptado por Quintana (2020), a partir del INEC (2020)**

Esto corrobora el trabajo de Eckhardt et al (2002), principalmente en dos puntos:

- La medicina preventiva en el Ecuador, se encuentra relegada, culturalmente, a segundo lugar. Esto implica una alta tasa de consultas por morbilidad, superior a las consultas preventivas.
- El primer punto conlleva a la segunda conclusión, el sector público, a pesar de las inversiones estatales llevadas a cabo durante el período de alta recaudación fiscal, no es suficiente para satisfacer la demanda de consultas percibidas como emergencias.

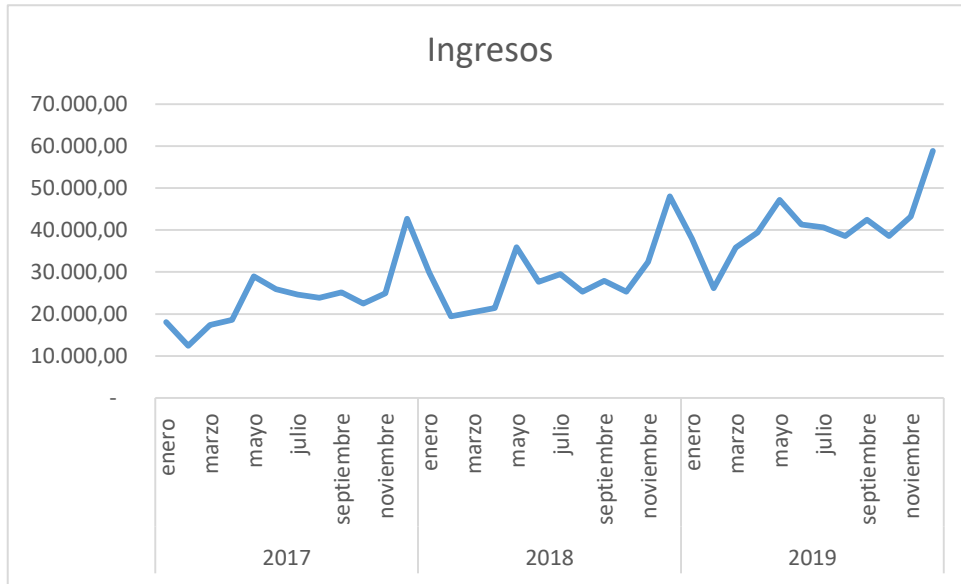
Adicionalmente, según el INEC (2018) las consultas médicas preventivas superan la población en un 11% al año, mientras las consultas por morbilidad la superan por un 50%. Esto presenta una enorme ventana de oportunidad, especialmente para el segundo tipo de consultas. Si bien no se puede inferir el número de consultas que un ecuatoriano requiere por año en base a las cifras del INEC, debido a las posibles consultas consecutivas y enfermedades crónicas, las cifras muestran un gran potencial de captar la demanda residual del sistema público, así como de alcanzar, ganar y mantener una porción del sistema privado.

Asimismo, no existen datos de consultas por provincia, sin embargo, al no tratarse de una entidad que requiera un proceso de penetración de mercado, es razonable y factible usar los datos de demanda históricos al interior de la empresa para los modelos de predicción de ingresos. Los factores de comportamiento del consumidor, preferencias y competencia pueden ser analizados más detalladamente en las secciones correspondientes de la investigación.

### ***Modelo de ingresos***

Haciendo uso de herramientas estadísticas, es posible comprender el comportamiento de los ingresos mediante un análisis de las series de tiempo. Los datos corresponden a los ingresos mensuales de la empresa durante los años 2017, 2018 y 2019. Considerando que, dentro de los ingresos mensuales de las distintas áreas de la

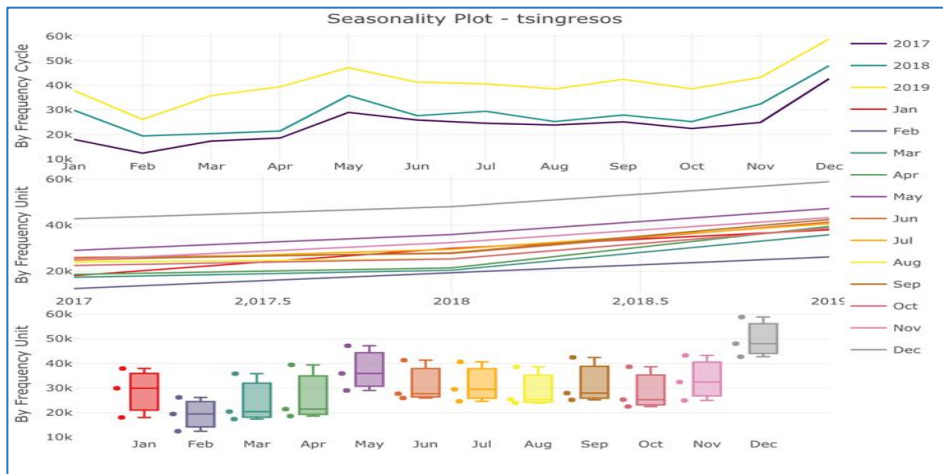
clínica, corresponden en un 70% las cirugías, un 10% hospitalización, consulta un 10% y laboratorio en un 10%, aproximadamente.



**Grafico 8. Ingresos anuales**

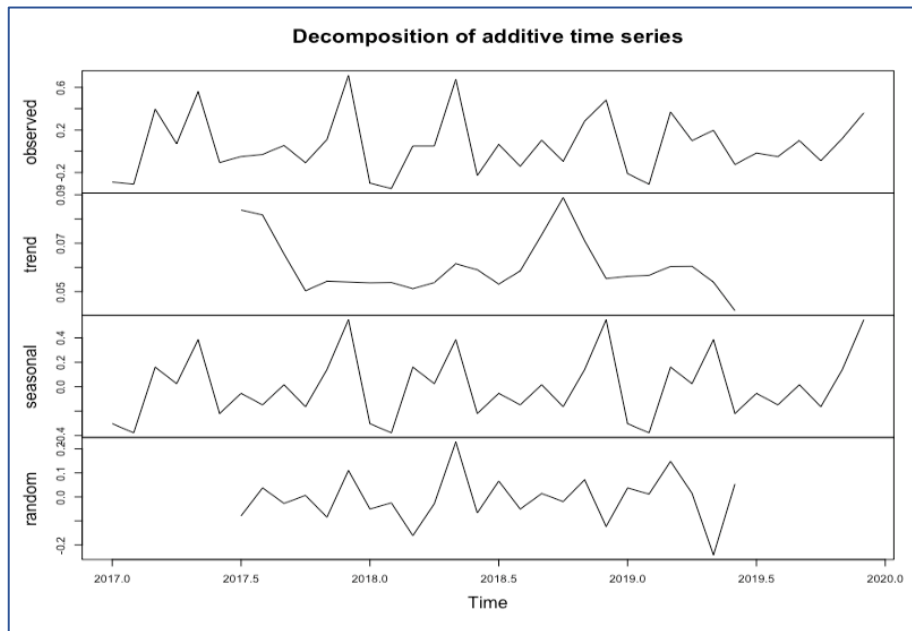
**Fuente: Adaptado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)**

Si bien los ingresos de por si muestran una tendencia marcada dependiendo de la tipología de suavizamiento de la curva que se lleve a cabo, esta información es insuficiente para conocer a detalle las expectativas y los escenarios que pueden plantearse mes a mes. Al examinar las tendencias de ingresos mes a mes es posible deducir una posible estacionalidad.



**Gráfico 9. Ingresos en serie de tiempo**  
**Fuente: Adaptado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)**

Al llevar a cabo una primera diferenciación de los datos mensuales, es posible ver los cambios porcentuales que existen entre periodos de tiempo y un patrón en los mismos.



**Gráfico 10. Componente de serie de tiempo**  
**Fuente: Elaborado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)**



### Augmented Dickey-Fuller Test

```
data: Diff
Dickey-Fuller = -5.82, Lag order = 3, p-value = 0.01
alternative hypothesis: stationary

Warning message:
In adf.test(Diff) : p-value smaller than printed p-value
> |
```

El gráfico obtenido muestra una clara estacionalidad en la fila *personal*. Para poder corroborar la misma es posible usar el test de Dickey-Fuller: Con un valor **p** menor al 5%, se rechaza la hipótesis nula de raíz unitaria, confirmando la idea que una estacionalidad.

Sin embargo, si bien se puede observar y comprobar un comportamiento estacional con los métodos ya mencionados, no se ha determinado en qué porcentaje la característica estacional de cada mes afecta su ingreso. Para ello se propone la creación de variables binarias para cada mes.

Una variable binaria corresponde a un elemento cuyo valor bien puede ser 1 o 0 dependiendo de la presencia o no de la característica a examinar. En este caso específico eso implica crear 12 variables binarias, una para cada mes del año. Estas variables tendrán un valor de 1 cuando los ingresos correspondan a su mes y de 0 cuando no.

**Tabla 6 Ingresos en variables**

Año	Mes	Ingresos	Diff	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
2017	enero	\$18.029,03	-29%	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2017	febrero	\$12.440,03	7%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2017	marzo	\$17.364,00	-5%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2017	abril	\$18.579,48	-11%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2017	mayo	\$28.993,22	-30%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2017	junio	\$25.917,53	5%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2017	julio	\$24.621,65	6%	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
2017	agosto	\$23.883,00	-9%	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2017	septiembre	\$25.183,50	-21%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
2017	octubre	\$22.464,00	10%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
2017	noviembre	\$24.935,04	-2%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
2017	diciembre	\$42.704,72	-9%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2018	enero	\$29.893,30	-31%	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	febrero	\$19.430,65	56%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	marzo	\$20.402,18	-3%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	abril	\$21.422,29	11%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2018	mayo	\$35.896,44	-35%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2018	junio	\$27.693,32	68%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2018	julio	\$29.481,00	-14%	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
2018	agosto	\$25.314,62	28%	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2018	septiembre	\$27.929,33	-31%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
2018	octubre	\$25.278,95	20%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
2018	noviembre	\$32.424,29	-5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
2018	diciembre	\$48.010,88	12%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2019	enero	\$37.928,59	40%	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	febrero	\$26.170,73	-11%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	marzo	\$35.820,98	5%	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	abril	\$39.403,07	71%	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2019	mayo	\$47.168,40	5%	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
2019	junio	\$41.292,75	-23%	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
2019	julio	\$40.604,81	10%	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
2019	agosto	\$38.574,57	48%	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
2019	septiembre	\$42.432,03	37%	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
2019	octubre	\$38.613,15	-12%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
2019	noviembre	\$43.246,72	10%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
2019	diciembre	\$58.840,36	36%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fuente: Adaptado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)

```
##### Regresión Ingresos vs Binarios
Modelo1=lm(tsingresos~enero+febrero+marzo+abril+mayo+junio+julio+
            agosto+septiembre+octubre+noviembre+diciembre,TS_Ventas_Medycine)
print(Modelo1)
show(Modelo1)
summary(Modelo1)
```

**Gráfico 11. Estadística de regresión**

Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)

Para saber si existe un grado o porcentaje que influye en el componente estacional de un mes en los ingresos del mismo y si existe una correlación estadísticamente significativa se propone la ecuación de regresión lineal. Los resultados son los siguientes:

Residual standard error: 6817 on 24 degrees of freedom
Multiple R-squared: 0.7059, Adjusted R-squared: 0.5711
F-statistic: 5.237 on 11 and 24 DF, p-value: 0.0003461

*Gráfico 12. Estadística de regresión*

*Fuente: Clínica de Especialidades Medycín (2020)*

El valor **p** está muy por debajo del 5%, umbral que se considera el valor estándar para determinar la significancia estadística de una regresión. El coeficiente **R** cuadrado muestra un valor de 70%, una posible interpretación es que el componente estacional representado por las variables binarias, explica un 70% de los ingresos de cada mes. La información histórica de la empresa es limitada, por lo que no es posible indagar en más posibles modelos estadísticos, sin embargo, en base de lo examinado se puede hacer las siguientes observaciones:

- Los ingresos tienen un fuerte componente estacional; por el tipo de organización es presentada en varios meses del año en donde por factores físicos, como la variación estacional del clima existe mayor proliferación de enfermedades respiratorias. Así mismo por factores culturales es común que en fechas festivas se presenten más casos de intoxicaciones alcohólicas y gastroenteritis. Un claro ejemplo de ambos factores, es el mes de diciembre; en el que las bajas temperaturas y las festividades propician un aumento de resfríos, neumonías e indigestiones alimenticias.
- La estacionalidad explica en buen grado los ingresos de mes a mes
- El modelo muestra un nivel de correlación entre las variables examinadas que da cabida a posibles variables omitidas. En base de la teoría examinada en los antecedentes se infiere que otras variables importantes a registrar y examinar serían:
  - Número de especialistas trabajando
  - Consultas llevadas a cabo por especialistas socios de la empresa
  - Número de ingresos
    - Tipo de ingreso por paciente
  - Calificación promedio de atención al cliente

- Grado de satisfacción del cliente interno
- Inversión en publicidad

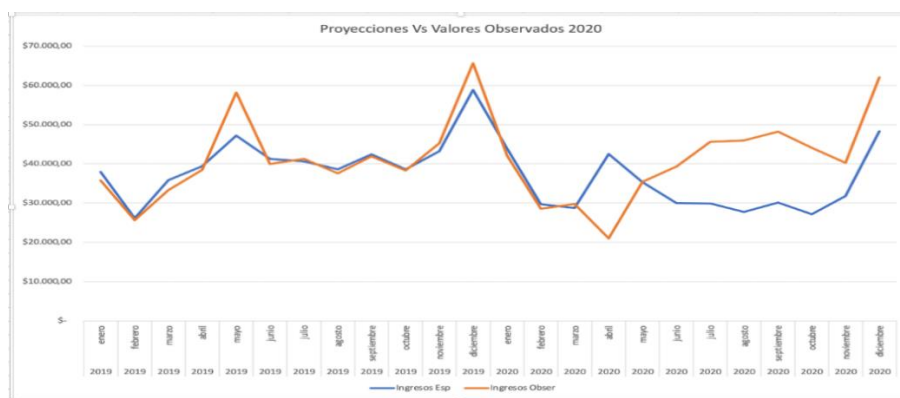
Al tener más variables registradas históricamente, sería posible evaluar correlaciones Inter temporales mediante modelos VAR. El haber encontrado estacionalidad en la serie de tiempo permite pensar en un modelo de medias móviles integradas auto-regresivas. Usando las funciones de forecast en R es posible obtener un estimado de cambio porcentual para cada mes en función de la información pasada.

**Tabla 7 Previsiones**

Forecasts:					
	Point Forecast	Lo 80	Hi 80	Lo 95	Hi 95
Jan 2020	-0.25597004	0.06606523	0.5858749	-0.07152007	0.7234602
Feb 2020	-0.32338460	0.01565417	0.6200379	-0.14431653	0.7800086
Mar 2020	0.27154912	-0.22386859	0.3936936	-0.38732743	0.5571524
Apr 2020	0.07339125	0.33616443	0.9620871	0.17049270	1.1277589
May 2020	0.47776941	-0.22345867	0.4896526	-0.41220781	0.6784017
Jun 2020	-0.15306549	0.09782382	0.8329072	-0.09674099	1.0274720
Jul 2020	-0.07065531	-0.35783719	0.3909434	-0.55602745	0.5891337
Aug 2020	-0.07370536	0.32588859	1.0848450	0.12500497	1.2857286
Sep 2020	0.08591321	-0.20996149	0.5882040	-0.42122314	0.7994657
Oct 2020	-0.09764450	-0.22855104	0.5774515	-0.44188703	0.7907875
Nov 2020	0.17085677	-0.30531821	0.5104537	-0.52124000	0.7263755
Dec 2020	0.52459167	0.11243933	0.9367440	-0.10574094	1.1549243

**Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)**

El resultado es una serie de multiplicadores porcentuales que permitirán predecir los ingresos de un mes  $t$  en función del período  $t-1$ . Al aplicar estos multiplicadores a los meses pasados del 2019, se obtuvieron predicciones con menos del 5% de variación con respecto al valor real observado en tales periodos, sin embargo, al entrar al mes de abril del año 2020 empieza una senda de movimiento diferente a las predicciones previas.



**Gráfico 13. Proyecciones**

**Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)**

Estos resultados responden al shock causado por la pandemia del SARS COVID-19. Durante el mes de abril del año 2020, donde el gobierno decretó medidas de emergencias y distanciamiento social por jurisdicciones, dejando a criterio de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS) las medidas a tomar en sus respectivos territorios (DEPOR, 2020), resultado de esto, los valores de ingresos en mayo se superponen, de acuerdo a los ingresos presentados de forma mensual. Los meses restantes del año desde agosto siguen tendencias similares a los ingresos proyectados, pero en mayor magnitud.

La atención en servicios de medicina de la empresa registra números sin precedentes, presumiblemente, debido a las preferencias de los consumidores respecto a emergencias percibidas, lo cual concuerda con el comportamiento examinado por Eckhardt, et al (2002).

El estudio recalca la preferencia del usuario por servicios privados ante un posible caso de emergencia dentro de su percepción. Debido al bajo nivel de conocimientos médicos que posee el ecuatoriano promedio, esto supone que un gran número de casos, incluso aquellos que no requieren tratamiento de emergencia, serán atendidos en entidades privadas.

### **Modelo de gastos**

Después de modificaciones en materia laboral y de inversión, se ha determinado un fondo de ahorro mensual para:

- Reemplazo y actualización de equipos médicos
- Obligaciones laborales

Este fondo se ha localizado dentro de los costos fijos mensuales.

**Tabla 8 Modelo de gastos**

<b>MES</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS FIJOS</b>	<b>EGRESOS VARIABLES</b>	<b>U. NETA</b>	<b>U. NETA %</b>
ENERO	\$ 63.046,95	\$ 22.818,23	\$ 35.850,31	\$ 4.378,42	7%
FEBRERO	\$ 41.861,49	\$ 22.818,23	\$ 23.803,65	-\$ 4.760,38	-11%
MARZO	\$ 44.655,05	\$ 22.818,23	\$ 25.392,14	-\$ 3.555,32	-8%
ABRIL	\$ 31.463,22	\$ 22.818,23	\$ 17.890,89	-\$ 9.245,90	-29%
MAYO	\$ 53.056,14	\$ 22.818,23	\$ 30.169,25	\$ 68,67	0%
JUNIO	\$ 58.925,64	\$ 22.818,23	\$ 33.506,81	\$ 2.600,60	4%
JULIO	\$ 68.454,51	\$ 22.818,23	\$ 38.925,20	\$ 6.711,08	10%
AGOSTO	\$ 69.000,81	\$ 22.818,23	\$ 39.235,85	\$ 6.946,74	10%
SEPTIEMBRE	\$ 72.276,42	\$ 22.818,23	\$ 41.098,45	\$ 8.359,74	12%
OCTUBRE	\$ 66.130,76	\$ 22.818,23	\$ 37.603,85	\$ 5.708,68	9%
NOVIEMBRE	\$ 60.410,33	\$ 22.818,23	\$ 34.351,05	\$ 3.241,05	5%
DICIEMBRE	\$ 93.031,90	\$ 22.818,23	\$ 52.900,61	\$ 17.313,06	19%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 722.313,21</b>	<b>\$ 273.818,71</b>	<b>\$ 410.728,06</b>	<b>\$ 37.766,44</b>	<b>5%</b>

Fuente: Clínica de Especialidades Medycín (2020)

Los costos variables responden a los ingresos, promediando un 57,86% de los ingresos. Un promedio del 95% de costos totales sobre ingresos y evidentemente, un 5% de utilidad neta por año de operación se ajustan a los resultados obtenidos durante los meses de marzo a noviembre de 2020. Cabe señalar que los costos variables incluyen provisiones para obligaciones tributarias anuales en función de estimados

sobre ingresos e ingresos. Dentro de las descripciones de los gastos se tiene nómina, IESS, servicios profesionales, servicios personales, proveedores y cuentas por pagar.

Los costos fijos mensuales corresponden al máximo nivel de servicio que puede ofrecerse en función del espacio físico, de manera que cubren tanto períodos de alta como de baja afluencia de pacientes. Estos períodos están identificados en el componente estacional de los ingresos y se ven reflejados claramente en los ingresos proyectados con el modelo ARIMA.

**Recursos claves**

Por la creación y trayectoria de la empresa, la misma cuenta con los recursos físicos, humanos, representados por el establecimiento y el personal directivo o accionista que labora en las instalaciones, así como una infraestructura física que permite ofrecer servicios en diferentes áreas. Sin embargo, existe la ausencia de sistemas tecnológicos de comunicaciones interno y también se ha visibilizado una deficiencia en el aspecto financiero. En las instalaciones las Clínica de Especialidades Medycin cuenta con áreas y equipos disponibles y actualizados, así como personal calificado para la atención, en el siguiente grafico se pueden visualizar los recursos disponibles:

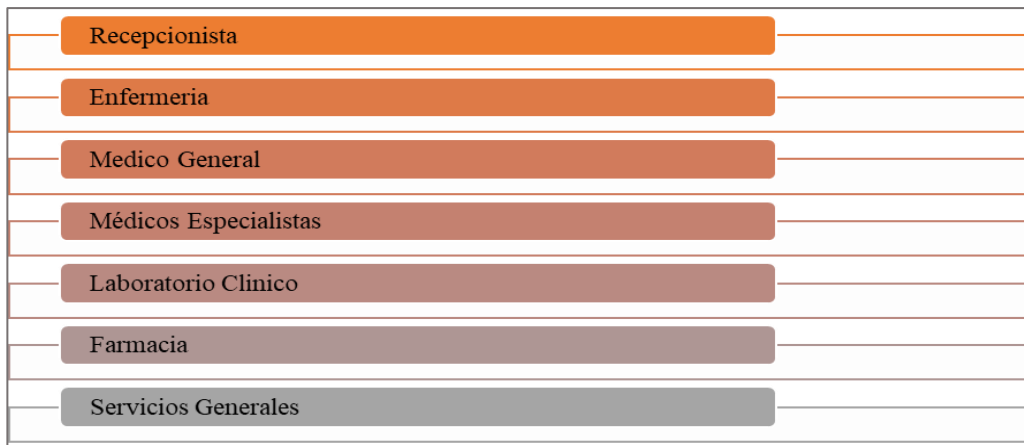


**Gráfico 14. Recursos claves**

**Fuente:** Elaborado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)

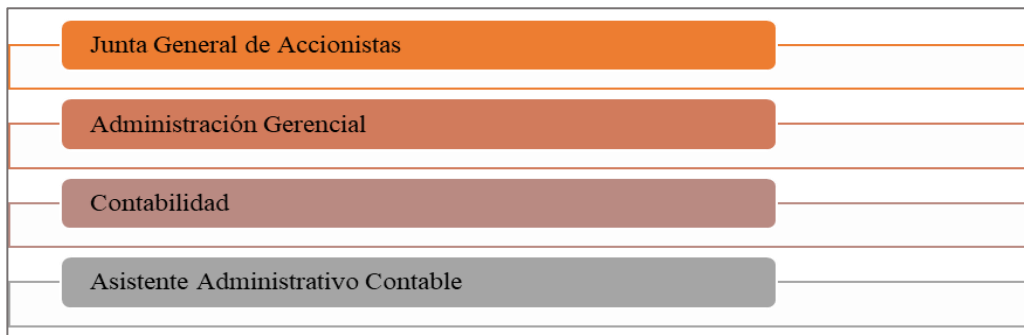
### ***Gestión de Talento Humano***

Está conformado por el equipo de personas que cuentan con la capacidad profesional y experiencia que hacen posible que la institución funcione a diario, con el servicio al cliente-paciente, (Vallejos, 2016) entre los mismos se encuentran los siguientes:



**Gráfico 15. Personal Operativo**

**Fuente: Elaborado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)**



**Gráfico 16. Personal administrativo**

**Fuente: Elaborado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)**

### ***Función y competencias de empleados***

#### **Administración Gerencial**

- Planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades del personal de la Institución.



- Manejar de manera óptima los recursos financieros.
- Planificar la reinversión.

Personal Operativo (Médico general, enfermería, recepción, servicios generales, laboratorio y farmacia)

- Cumplir de manera oportuna, clara y efectiva las funciones que les fueren encomendadas para el servicio adecuado de los pacientes, cumpliendo con las características principales de servicio óptimo.

### ***Disponibilidad de materiales e insumos requeridos***

La clínica de especialidades Medycin, cuenta con el espacio físico y recurso humano capacitado para la ejecución de múltiples procesos que ofertan en su cartera de servicios, además cuenta actualmente con una lista de proveedores fidelizados a la empresa lo cual permitirá que los equipos e insumos sean entregados de manera cronológica sin presentar faltantes para la ejecución de los procesos antes mencionados. En la siguiente tabla se mencionan lo más destacados:

***Tabla 9. Proveedores***

<b>PROVEEDOR</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>RECURSOS</b>
INGELAB	Quito	Insumos Médico
WILFERSA	Quito	Medicinas y Suministros
MARMOLMEDIC	Quito	Suministros Médicos
ORIMEC	Quito	Placas
DIALDA	Latacunga	Medicamentos
EUROMEDIC	Salcedo	Implantes Ortopédicos
DISFARMED	Quito	Suministros Médicos
MARSAN AGA	Latacunga	Distribuidor de Oxígeno

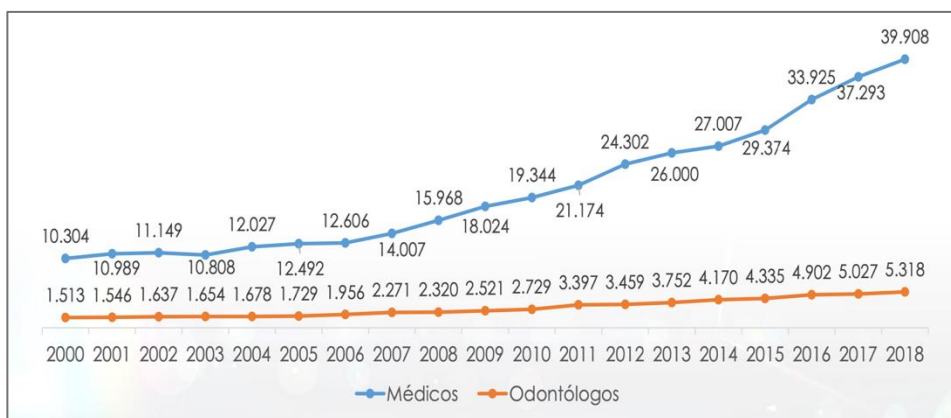
*Elaborado por Quintana (2020), a partir de Clínica de Especialidades Medycin (2020)*

### ***Análisis del macro y micro entorno***

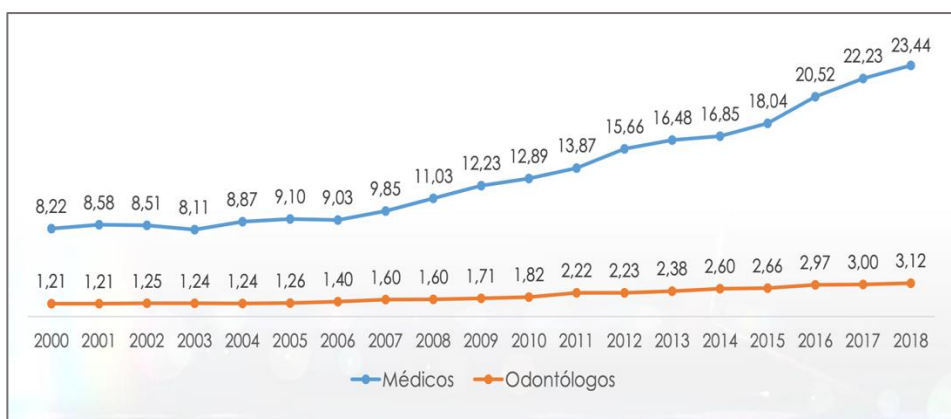
En términos administrativos, las instituciones de salud modernas realizan el papel de mediador y servicio de apoyo en la interacción médico – paciente. Este rol centraliza los aspectos organizacionales, presentando una solución eficiente para profesionales de salud y pacientes (Tersago y Visnjic, 2011). En el caso de profesionales de salud,

específicamente en el campo de las especialidades, el poder prestar todos los servicios que requiere el ejercicio de su profesión puede presentar varias barreras de entrada importantes, especialmente respecto al costo de equipos especializados y su uso eficiente en cuanto a retornos.

La oferta de salud en Ecuador ha presentado un incremento importante en los últimos años debido a los incentivos que presenta una carrera en medicina. Esto incide directamente sobre los servicios de medicina privados ofertado año con año de manera independiente por nuevos competidores en el mercado (INEC, 2018).



**Gráfico 17. Serie de tiempo - número de profesionales de la salud**  
*Fuente: Adaptado por Quintana (2020), a partir del INEC (2020)*



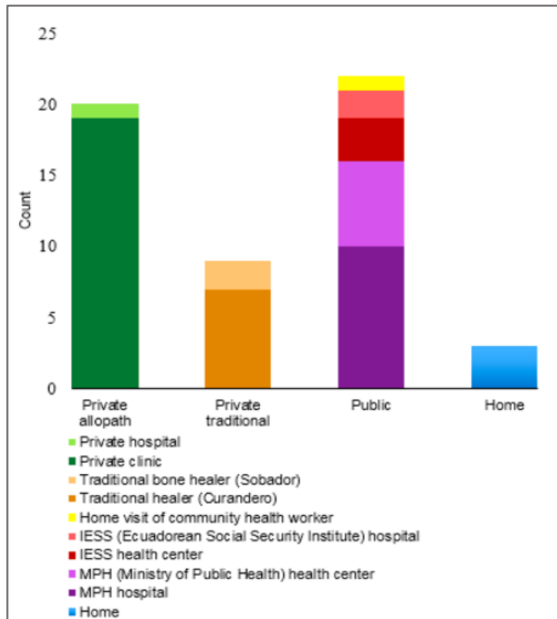
**Gráfico 18. Tasa de crecimiento - personal de salud por año**  
*Fuente: Adaptado por Quintana (2020), a partir del INEC (2020)*

Sin embargo, el tiempo requerido para la acumulación de capital e inversión no se alinea con la gran mayoría de profesionales, especialmente de una demografía más joven debido al alto costo ya mencionado. Por otro lado, la interacción entre las diferentes especialidades y servicios presenta una importante ventaja para los centros de medicina con una administración centralizada, especialmente para casos de especialidades tales como ginecología, cirugía, traumatología y pediatría, por cuanto los servicios complementarios pueden ser realizados dentro del mismo establecimiento, facilitando y mejorando la experiencia del paciente (Tersago y Visnjic, 2011).

Este último factor puede resultar definitivo en las preferencias del consumidor, pues a medida que el mercado se vuelve más competitivo, la conveniencia y comodidad de una atención integral resulta una característica diferenciadora que mueve la balanza a favor del sector privado con capacidad física más especializada (Eckhardt et al., 2002)

### ***Análisis de la competencia***

El Ecuador, como estado, garantiza el derecho y acceso a la salud para todos sus ciudadanos, sin embargo, en la práctica el servicio de salud es un bien rival en cuanto la capacidad de atención se ve saturada. Como muestran las cifras del (INEC, 2018), la alternativa a la atención pública es la atención privada tanto con fines de lucro como sin fines de lucro. El estudio realizado por Eckhardt respecto a las emergencias percibidas en el Ecuador permite además identificar otro tipo de servicios que en muchos casos representan un bien sustituto en la cultura ecuatoriana: los curadores de medicina ancestral.



**Gráfico 19. Tipos de instituciones de salud en el Ecuador**  
Fuente: Adaptado por Quintana (2020), a partir del INEC (2018)

De manera que las alternativas para el consumidor están claramente identificadas:

- Sector Público
- Privada Tradicional
- Privada sin fines de lucro
- Casera

Sin embargo, un factor decisivo será el entender las preferencias y percepción de los pacientes respecto a sus síntomas y enfermedades. Estos tópicos serán analizados de manera minuciosa en el apartado de micro variables.

### ***Canales / Distribución***

Hace referencia a las distintas rutas que se utilizan para llegar al cliente con un producto o servicio, dentro de la clínica de especialidades nos encontramos con un canal directo, puesto que la atención brindada al mismo es de forma directa y personalizada.



**Gráfico 20. Canal Directo de Distribución**  
*Fuente: Elaborado por Quintana (2020)*

Existirá una comunicación directa entre la institución y el consumidor final, se aplicará una comunicación de lanzamiento, es decir, personal encargado de entregar información acerca de los servicios, especialistas y procesos que se pueden realizar dentro de la institución.



**Gráfico 21. Canal Directo Corto**  
*Fuente: Elaborado por Quintana (2020)*

Aplicar una comunicación visible, es decir la institución se deberá presentar de una manera confiable con los proveedores que serán encargados de entregar los productos e insumos de manera mensual o semanal dependiendo de la necesidad que se presente para que se puedan realizar los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma es decir siendo puntuales con los pagos, será la forma de fidelizar a los proveedores.

## **2.5 Inversión**

Los datos históricos de balances generales son los siguientes:

**Tabla 10 Balance general**

CUENTA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Caja	\$ 4,64	\$ 4,64	\$ 4,64	\$ 4,64	\$ 4,64	-\$ 4,64	\$ 2.421,53	\$ 10.750,97	\$ 18.845,63
Cooperativas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.007,50	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos	-\$ 307,50	-\$ 307,50	-\$ 307,50	\$ 189,35	\$ 1.267,82	\$ 9.056,48	\$ 15.048,17	\$ 9.242,04	\$ 7,50
<b>Corriente</b>	<b>-\$ 302,87</b>	<b>-\$ 302,87</b>	<b>-\$ 302,87</b>	<b>\$ 193,98</b>	<b>\$ 1.272,45</b>	<b>\$ 12.059,34</b>	<b>\$ 17.469,69</b>	<b>\$ 19.993,01</b>	<b>\$ 18.853,13</b>
Clientes	\$ 307,50	\$ 307,50	\$ 307,50	\$ 307,50	\$ 307,50	\$ 1.723,13	\$ 4.465,07	\$ 2.197,37	\$ 5.269,88
Haber Imp	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100,53	\$ 3.698,37	\$ 1.340,07	\$ 17.387,34
Anticipos a Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ 1.340,07	\$ 1.653,50	\$ 2.045,82
Anticipos a Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 238,11	-\$ 984,74
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>\$ 307,50</b>	<b>\$ 307,50</b>	<b>\$ 307,50</b>	<b>\$ 307,50</b>	<b>\$ 307,50</b>	<b>\$ 2.123,66</b>	<b>\$ 9.503,51</b>	<b>\$ 5.429,04</b>	<b>\$ 23.718,30</b>
Medicamentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.133,16	\$ 21.843,75	\$ 14.041,85	\$ 21.533,64
Dispositivos Médicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 764,66	\$ 5.227,98	\$ 13.676,39
Descuentos en Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 232,50	\$ -	\$ -
<b>Inventarios</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 13.133,16</b>	<b>\$ 22.375,91</b>	<b>\$ 19.269,83</b>	<b>\$ 35.210,03</b>
Equipo Medico	\$ 189.292,80	\$ 189.292,80	\$ 189.292,80	\$ 189.292,80	\$ 189.292,80	\$ 189.292,80	\$ 189.503,15	\$ 189.881,06	\$ 217.916,46
Equipo de Oficina	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 46.213,41	\$ 46.213,41	\$ 48.508,41	\$ 48.508,41
Equipo Comp	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.456,96	\$ 3.596,57	\$ 4.414,37	\$ 4.414,37
Depreciación Equipos Médicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 11.720,85	-\$ 21.011,24	-\$ 28.511,24	-\$ 30.000,00
<b>Equipos</b>	<b>\$ 189.292,80</b>	<b>\$ 189.292,80</b>	<b>\$ 189.292,80</b>	<b>\$ 189.292,80</b>	<b>\$ 189.292,80</b>	<b>\$ 226.242,32</b>	<b>\$ 218.301,89</b>	<b>\$ 214.292,60</b>	<b>\$ 240.839,24</b>
Sistema Contable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.475,00	\$ 2.475,00	\$ 2.475,00	\$ 2.475,00
Amortización Sistema Contable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1.237,50	-\$ 1.237,50	-\$ 1.237,50
<b>Intangibles</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2.475,00</b>	<b>\$ 1.237,50</b>	<b>\$ 1.237,50</b>	<b>\$ 1.237,50</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 189.297,44</b>	<b>\$ 189.297,44</b>	<b>\$ 189.297,44</b>	<b>\$ 189.794,28</b>	<b>\$ 190.872,75</b>	<b>\$ 256.033,47</b>	<b>\$ 268.888,49</b>	<b>\$ 260.221,97</b>	<b>\$ 319.858,19</b>
<b>Proveedores</b>	<b>\$ 4,64</b>	<b>\$ 4,64</b>	<b>\$ 4,64</b>	<b>\$ 501,48</b>	<b>\$ 1.511,49</b>	<b>\$ 20.096,99</b>	<b>\$ 24.428,43</b>	<b>\$ 27.677,27</b>	<b>\$ 59.843,36</b>
Deudas Terceros	\$ 26.619,38	\$ 48.450,57	\$ 70.281,77	\$ 92.112,96	\$ 113.944,16	\$ 135.775,35	\$ 143.986,26	\$ 152.197,17	\$ 160.408,08
Deudas Accionistas	\$ 195.000,00	\$ 165.000,00	\$ 141.550,50	\$ 128.448,00	\$ 95.567,87	\$ 95.567,87	\$ 87.548,55	\$ 79.529,23	\$ 71.509,91
IESS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.425,65	\$ 2.586,35	\$ 1.705,52	\$ 1.756,62
Retenciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.385,84	\$ 1.418,25	\$ 920,25	\$ 11.858,09
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 11.153,07
<b>Cuentas por pagar</b>	<b>\$ 221.619,38</b>	<b>\$ 213.450,57</b>	<b>\$ 211.832,27</b>	<b>\$ 220.560,96</b>	<b>\$ 209.512,02</b>	<b>\$ 235.154,70</b>	<b>\$ 235.539,40</b>	<b>\$ 234.352,16</b>	<b>\$ 234.379,62</b>
Oblig. Lab	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.656,53	\$ 7.970,24	\$ 7.696,79	\$ 13.552,04
Fondos de reserva y décimos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 68,46	\$ 508,04	\$ 2.381,21	\$ 2.526,50	\$ 8.408,16
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 221.624,01</b>	<b>\$ 213.455,21</b>	<b>\$ 211.836,90</b>	<b>\$ 221.062,44</b>	<b>\$ 211.091,97</b>	<b>\$ 264.416,25</b>	<b>\$ 270.319,27</b>	<b>\$ 272.252,71</b>	<b>\$ 316.183,17</b>
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Reservas Legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63,93	\$ 1.414,97	\$ 1.414,97	\$ 1.414,97
Result Ejercicio Anterior	\$ -	\$ 67.105,56	-\$ 24.157,77	-\$ 22.539,47	-\$ 31.268,16	-\$ 20.219,22	-\$ 17.446,71	-\$ 11.845,76	-\$ 22.445,70
Result Ejercicio Actual	\$ 67.105,56	-\$ 91.263,33	\$ 1.618,31	-\$ 8.728,70	\$ 11.048,94	\$ 2.772,51	\$ 5.600,96	-\$ 10.599,95	\$ 15.705,75
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 67.105,56</b>	<b>-\$ 24.157,77</b>	<b>-\$ 22.539,47</b>	<b>-\$ 31.268,16</b>	<b>-\$ 20.219,22</b>	<b>-\$ 8.382,78</b>	<b>-\$ 1.430,79</b>	<b>-\$ 12.030,74</b>	<b>\$ 3.675,02</b>
PAS + PAT	\$ 288.729,57	\$ 189.297,44	\$ 189.297,44	\$ 189.794,28	\$ 190.872,75	\$ 256.033,47	\$ 268.888,48	\$ 260.221,97	\$ 319.858,19

**Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)**

Dado que la empresa empezó a funcionar en el año 2011, el enfoque administrativo no se centrará en un monto de inversión por hacerse, más bien, se centrará en amortizar una inversión hecha durante los primeros períodos de vida de la empresa. Es evidente que la deuda aumenta desde el primer período operativo, terminando el 2020 con una deuda total de \$231,917 USD, resultado de la suma de deudas con terceros y deuda con accionistas. Bajo esa perspectiva, se resta la utilidad neta esperada de 2020 y se tiene una deuda con terceros y accionistas de \$194,151 USD. El plan de amortización de esta deuda requiere un análisis de valor actual neto.

Se tomarán en cuenta los siguientes datos y supuestos esperados para las proyecciones del flujo de dinero:

- Una tasa de descuento anual del 5%
- Un flujo de ingresos obtenido mediante la aplicación del modelo ARIMA
- Costos fijos estables en cuanto la capacidad máxima de servicio está cubierta, como se ha mencionado en el modelo de costos
- Costos variables crecientes en función de su relación porcentual a ingresos.
- Costos de reinversión para equipos tomado en cuenta dentro de los gastos fijos, como se ha mencionado en el modelo de gastos.

Adicionalmente, ha sido necesario un cálculo del uso de capacidad física de atención, es decir, una estimación del porcentaje en el cual se usa el total de los espacios de atención. La estimación obtenida de entrevistas con el personal y los médicos especialistas, apunta a que con el flujo de pacientes regular del mes de diciembre se usa un aproximado del 40% del total de la capacidad física. Esto se ha logrado gracias a una gestión eficiente de pacientes post-quirúrgicos, llevada a cabo principalmente por especialistas socios de la empresa. Mediante el uso de los multiplicadores del modelo estadístico, se ha estimado el uso de la capacidad máxima de atención en función de los ingresos. El flujo de efectivo se proyecta de la siguiente manera:

**Tabla 11 Proyección**

Año	Mes	Ingreso	Uso Capacidad	Egreso	Utilidad Mensual	Utilidad Annual	Tasa Descuento	Pago Deuda
2021	ENERO	\$ 46.205,84	30%	\$ 43.789,95	\$ 2.415,89	\$ 32.630,00	5%	\$29.367,00
	FEBRERO	\$ 31.265,95	20%	\$ 29.631,20	\$ 1.634,75		5%	
	MARZO	\$ 39.755,27	26%	\$ 37.676,65	\$ 2.078,62		5%	
	ABRIL	\$ 42.670,66	28%	\$ 40.439,61	\$ 2.231,05		5%	
	MAYO	\$ 63.056,28	41%	\$ 59.759,35	\$ 3.296,92		5%	
	JUNIO	\$ 53.405,04	34%	\$ 50.612,74	\$ 2.792,30		5%	
	JULIO	\$ 53.367,53	34%	\$ 50.577,19	\$ 2.790,34		5%	
	AGOSTO	\$ 49.430,35	32%	\$ 46.845,87	\$ 2.584,49		5%	
	SEPTIEMBRE	\$ 53.677,10	35%	\$ 50.870,57	\$ 2.806,53		5%	
	OCTUBRE	\$ 48.436,73	31%	\$ 45.904,19	\$ 2.532,53		5%	
	NOVIEMBRE	\$ 56.713,91	37%	\$ 53.748,60	\$ 2.965,31		5%	
	DICIEMBRE	\$ 86.090,20	56%	\$ 81.588,94	\$ 4.501,26		5%	
2022	ENERO	\$ 64.137,20	41%	\$ 60.783,76	\$ 3.353,44	\$ 45.292,91	5%	\$40.763,62
	FEBRERO	\$ 43.399,51	28%	\$ 41.130,35	\$ 2.269,16		5%	
	MARZO	\$ 55.183,32	36%	\$ 52.298,04	\$ 2.885,28		5%	
	ABRIL	\$ 59.230,10	38%	\$ 56.133,23	\$ 3.096,87		5%	
	MAYO	\$ 87.526,88	56%	\$ 82.950,50	\$ 4.576,38		5%	
	JUNIO	\$ 74.130,23	48%	\$ 70.254,30	\$ 3.875,93		5%	
	JULIO	\$ 74.078,16	48%	\$ 70.204,96	\$ 3.873,21		5%	
	AGOSTO	\$ 68.613,06	44%	\$ 65.025,60	\$ 3.587,46		5%	
	SEPTIEMBRE	\$ 74.507,87	48%	\$ 70.612,20	\$ 3.895,67		5%	
	OCTUBRE	\$ 67.233,84	43%	\$ 63.718,49	\$ 3.515,35		5%	
	NOVIEMBRE	\$ 78.723,20	51%	\$ 74.607,12	\$ 4.116,07		5%	
	DICIEMBRE	\$119.499,71	77%	\$113.251,62	\$ 6.248,09		5%	
2023	ENERO	\$ 89.027,28	57%	\$ 84.372,45	\$ 4.654,83	\$ 62.869,98	5%	\$56.582,98
	FEBRERO	\$ 60.241,79	39%	\$ 57.092,03	\$ 3.149,77		5%	
	MARZO	\$ 76.598,62	49%	\$ 72.593,63	\$ 4.004,99		5%	
	ABRIL	\$ 82.215,86	53%	\$ 77.917,17	\$ 4.298,69		5%	
	MAYO	\$121.493,92	78%	\$115.141,56	\$ 6.352,36		5%	
	JUNIO	\$102.898,36	66%	\$ 97.518,28	\$ 5.380,08		5%	
	JULIO	\$102.826,09	66%	\$ 97.449,78	\$ 5.376,30		5%	
	AGOSTO	\$ 95.240,11	61%	\$ 90.260,45	\$ 4.979,67		5%	
	SEPTIEMBRE	\$103.422,56	67%	\$ 98.015,07	\$ 5.407,49		5%	
	OCTUBRE	\$ 93.325,64	60%	\$ 88.446,07	\$ 4.879,57		5%	
	NOVIEMBRE	\$109.273,74	70%	\$103.560,32	\$ 5.713,42		5%	
	DICIEMBRE	\$165.874,62	100%	\$157.201,80	\$ 8.672,82		5%	
2024	ENERO	\$123.576,59	75%	\$117.115,34	\$ 6.461,25	\$ 83.176,28	5%	\$74.858,65
	FEBRERO	\$ 83.620,16	50%	\$ 79.248,05	\$ 4.372,11		5%	
	MARZO	\$106.324,68	64%	\$100.765,45	\$ 5.559,23		5%	
	ABRIL	\$114.121,82	69%	\$108.154,91	\$ 5.966,90		5%	
	MAYO	\$168.642,73	94%	\$159.825,18	\$ 8.817,55		5%	
	JUNIO	\$142.830,69	79%	\$135.362,73	\$ 7.467,96		5%	
	JULIO	\$142.730,38	79%	\$135.267,66	\$ 7.462,71		5%	
	AGOSTO	\$132.200,47	73%	\$125.288,32	\$ 6.912,15		5%	
	SEPTIEMBRE	\$143.558,32	80%	\$136.052,32	\$ 7.506,00		5%	
	OCTUBRE	\$129.543,04	72%	\$122.769,83	\$ 6.773,21		5%	
	NOVIEMBRE	\$151.680,21	84%	\$143.749,55	\$ 7.930,66		5%	
	DICIEMBRE	\$151.983,57	100%	\$144.037,05	\$ 7.946,52		5%	
2025	ENERO	\$113.227,76	75%	\$107.307,60	\$ 5.920,16	\$ 79.960,07	5%	\$35.408,71
	FEBRERO	\$ 76.617,45	51%	\$ 72.611,48	\$ 4.005,97		5%	
	MARZO	\$ 97.420,59	64%	\$ 92.326,92	\$ 5.093,67		5%	
	ABRIL	\$104.564,77	69%	\$ 99.097,56	\$ 5.467,21		5%	
	MAYO	\$154.519,87	100%	\$146.440,74	\$ 8.079,13		5%	
	JUNIO	\$130.869,44	85%	\$124.026,88	\$ 6.842,56		5%	
	JULIO	\$130.777,53	85%	\$123.939,77	\$ 6.837,76		5%	\$44.551,35
	AGOSTO	\$121.129,44	78%	\$114.796,14	\$ 6.333,30		5%	
	SEPTIEMBRE	\$131.536,14	85%	\$124.658,72	\$ 6.877,42		5%	
	OCTUBRE	\$118.694,56	77%	\$112.488,56	\$ 6.205,99		5%	
	NOVIEMBRE	\$138.977,86	90%	\$131.711,35	\$ 7.266,51		5%	
	DICIEMBRE	\$210.964,68	100%	\$199.934,30	\$ 11.030,37		5%	

Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)



Esta proyección muestra el crecimiento de ingresos bajo el comportamiento estacional observado hasta la fecha, ceteris paribus. La capacidad física total se ve copada para diciembre del 2024. Durante el 2025 se verá copada antes, durante el mes de mayo y nuevamente crecerá hasta su tope en diciembre de ese mismo año, lo que sugiere el potencial de inversión en aumentar la capacidad máxima posterior a ese período. Se prevé que para el año 2024 la clínica va a tener su uso copado lo cual ocasiona que en el 2024 mismo ya se vaya pensando en una reinversión para aumentar la capacidad de la clínica. Con una tasa de descuento de 5% anual, se obtiene una amortización de la deuda en un plazo de 5 años.

Desde una perspectiva financiera, es importante mantener la confianza de los socios, por lo evaluar el valor actual neto es preciso para dimensionar la calidad de la inversión, en este caso, los préstamos de socios y terceros y cuán confiable es permitir que la empresa siga funcionando. El VAN obtenido de los flujos de dinero es de \$38,507 y la tasa interna de retorno de 12%.

Este resultado es relevante debido a los siguientes puntos:

- La deuda con terceros está compuesta de deuda con accionistas fuera de la estructura de sociedad anónima y de deuda con el dueño del edificio.
  - Es necesario presentar un valor actual neto que responda a los intereses de estas partes, de manera que los deberes de la empresa no se exijan en menos tiempo del que se necesita para generar el dinero que se debe.
- El flujo de efectivo previsto toma en cuenta el fondo de ahorro para reinversión y reemplazo de equipos médicos, el VAN positivo y la tasa interna de retorno del 12% indican que:
  - Es posible generar un crecimiento sostenible que cumpla con dos condiciones primordiales en los objetivos empresariales:
    1. Cumplir con las obligaciones financieras.
    2. Contar con los medios económicos para mantenerse a la vanguardia tecnológica correspondiente a su mercado.

Esta estrategia presenta un balance entre pago de deuda con accionistas y terceros y re inversión y crecimiento, por lo que se considera el escenario idóneo que alinea los intereses de todos los stakeholders sin sacrificar la necesidad de actualización e innovación tecnológica de la empresa. En caso de que el fondo de re inversión no fuese suficiente, una re - distribución del pago anual de deudas podría dar flexibilidad financiera a administración con el fin de poder priorizar y adquirir nuevos equipos. Este último punto responde a los intereses de los accionistas y dueños de la deuda de ver su capital re invertido para sostener las obligaciones y demanda de su negocio al tiempo que recuperan su inversión inicial.

## 2.6 Ventajas competitivas

La ventaja competitiva que muestra Medycin ha facilitado que se diferencie en el mercado, ya que ha creado clientes leales a la marca, sin embargo, esto puede mejorar si nos enfocamos en el factor humano es decir en satisfacer las necesidades de los clientes internos para que los mismos puedan transmitir a los clientes externos.



*Gráfico 22. Ventajas Competitivas*

*Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)*

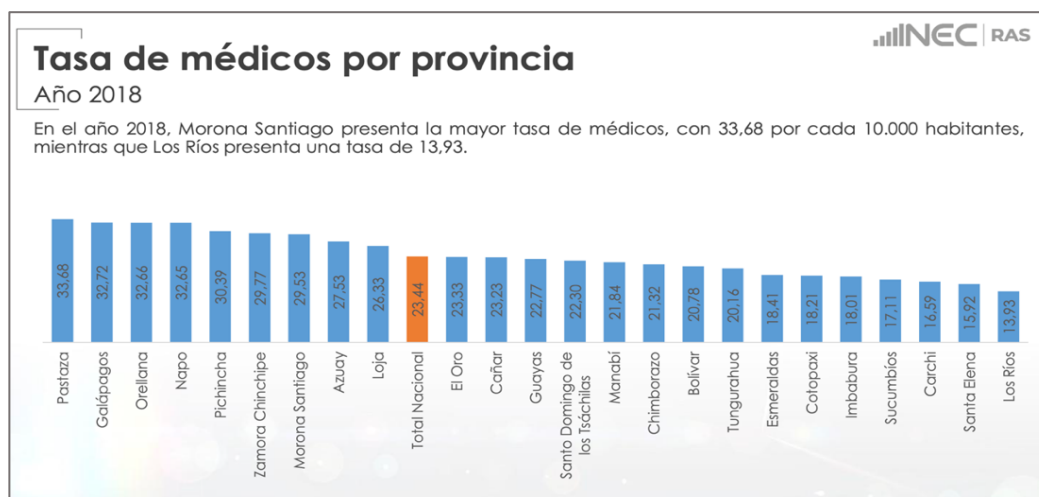
## 2.7 Posición competitiva

La siguiente tabla muestra un resumen de los establecimientos por provincia dentro de los sectores público y privado (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018).

Provincias y regiones	Sector				Tipo de Establecimiento							
	Total	Sector público	Privado con fines de lucro	Privado sin fines de lucro	Con internación				Sin internación			
					Sector				Sector			
					Total	Sector público	Privado con fines de lucro	Privado sin fines de lucro	Total	Sector público	Privado con fines de	Privado sin fines de
Total Nacional	4.165	3.321	614	230	626	184	402	40	3.539	3.137	212	190
Región Sierra	1.971	1.620	275	76	291	82	187	22	1.680	1.538	88	54
Azuay	251	212	27	12	35	9	21	5	216	203	6	7
Bolívar	92	83	6	3	8	4	4	0	84	79	2	3
Cañar	111	107	4	0	7	3	4	0	104	104	0	0
Carchi	88	86	1	1	4	3	1	0	84	83	0	1
Cotopaxi	133	113	18	2	20	8	12	0	113	105	6	2
Chimborazo	182	160	19	3	24	9	14	1	158	151	5	2
Imbabura	125	111	11	3	12	5	7	0	113	106	4	3
Loja	247	223	15	9	26	11	14	1	221	212	1	8
Pichincha	507	366	115	26	95	21	63	11	412	345	52	15
Tungurahua	128	97	27	4	29	6	21	2	99	91	6	2
Santo Domingo de los Tsáchilas	107	62	32	13	31	3	26	2	76	59	6	11

**Gráfico 23. Competencia de la localidad por provincia**  
Fuente: INEC (2018)

Cotopaxi cuenta con 133 clínicas privadas, sin embargo, en Pujilí existen únicamente dos que prestan servicios de emergencia, ingresos y cirugía de manera centralizada, siendo uno de ellos la clínica propiedad de ARMEVIZA, objeto de estudio e identificada como Clínica de Especialidades Medycin. La relación médicos vs habitantes en la provincia la sitúa en la parte inferior del promedio, por lo que presumiblemente se descarta que exista un mercado saturado, esto es consecuente con la tasa de crecimiento en ingresos registrados para la empresa durante su tiempo de funcionamiento.



**Gráfico 24. Competencia de la localidad por Provincia**  
Fuente: INEC (2018)

Los propietarios y agentes representativos de la institución que forma la competencia directa son antiguos accionistas de ARMEVIZA. Los últimos sondeos presentan niveles de facturación similares en consultas, sin embargo, las estimaciones de cirugía muestran números positivos para ARMEVIZA. Esta tendencia se puede notar desde las considerables transformaciones organizacionales experimentadas tras la re-estructuración de acciones y a la incorporación de dos de los miembros fundadores en la cartera de oferta de servicios especializados.

Por otro lado, las instituciones públicas dentro de la parroquia no ofrecen servicios similares en cuanto a especialidades y cirugía. Sin embargo, la preferencia de los pacientes por el servicio privado puede ahondarse en la sección correspondiente del presente proyecto.

## **2.8 Pricing**

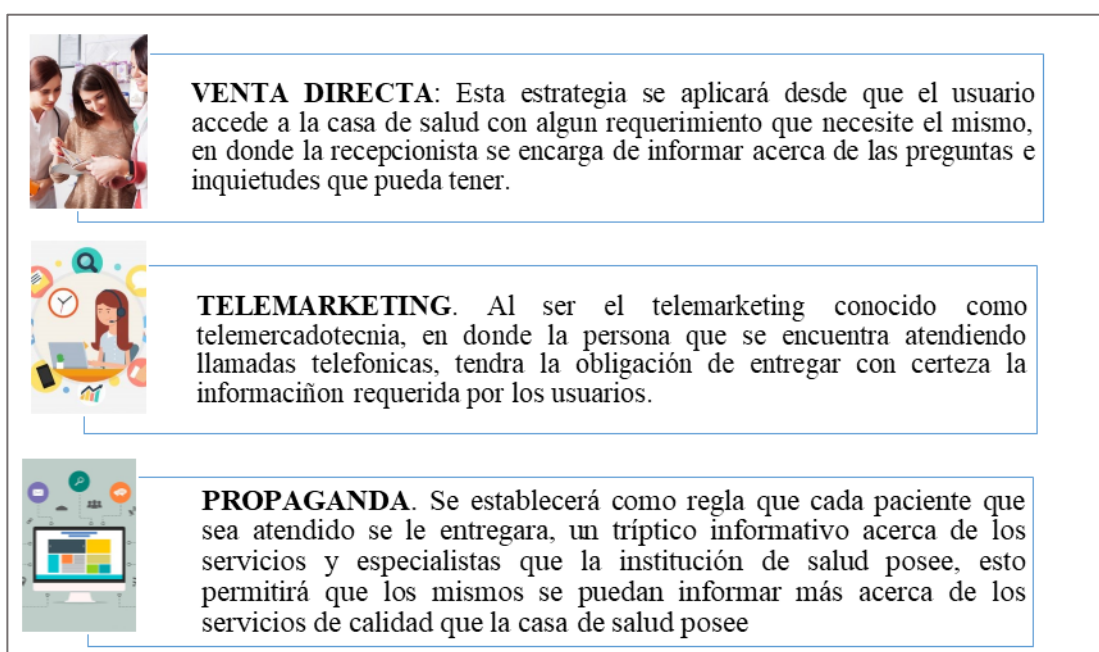
Algunos de los stakeholders que prestan sus servicios en la institución, también lo realizan fuera de ella, esto es clave para obtener información que permita mantener una noción de precios accesibles. La política de pricing es mantener la relación de ingresos/gastos, prevista en el modelo de gastos y en la sección de inversión de la investigación actual.

## **2.9 Estrategias de Ingreso**

La Clínica de Especialidades Medycin al ser una empresa con trayectoria se ha caracterizado por un ingreso de forma directa en el mercado posicionándose como líder de la salud privada en el Cantón Pujilí, siendo este el nicho de mercado establecido. Se prevé que se mantenga de la misma manera establecida por la atención de los especialistas y servicios que tiene dentro de la institución, así como también el servicio de calidad que presta cada uno de los integrantes que va desde el nivel operativo hasta el nivel administrativo.

## 2.10 Mercado

Una de las maneras más óptima de llegar a los clientes es estableciendo una comunicación, clara, eficaz y oportuna. La misma que permitirá entregar la información adecuada a los usuarios o clientes. Es importante mencionar que los canales de comunicación deben ser directos para que la información que llega a cada uno de los clientes sea real. Las siguientes estrategias serán las adecuadas para presentar a los usuarios cada servicio o producto que posee la institución.



*Gráfico 25. Estrategias de mercado*

*Fuente: Elaborado por Quintana (2020)*

La estrategia de venta directa se aplicará desde que el usuario accede a la casa de salud con algún requerimiento que necesite el mismo, en donde la recepcionista se encarga de informar acerca de las preguntas e inquietudes que pueda tener el mismo. Al ser el telemarketing conocido como telemercadotecnia, en donde la persona que se encuentra atendiendo llamadas telefónicas, tendrá la obligación de entregar con certeza la información requerida por los usuarios.

Se establecerá como regla que cada paciente que sea atendido se le entregara, un tríptico informativo acerca de los servicios y especialistas que la institución de salud posee, esto permitirá que los mismos se puedan informar más acerca de los servicios de calidad que la casa de salud posee. Así como también en fechas especiales se realizará la entrega de detalles mínimos pero significativos para el mercado, tales como calendarios e imanes.

Los medios tecnológicos no pueden quedar de un lado, se establecerá una página web en donde se promocione cada servicio, con cada especialista, al tener una tendencia de innovación dentro del mercado se establecerá también la creación de una página web la misma que permita agendar citas mediante el internet y que permita promocionar los servicios al alcance de todos.

### ***Macro variables económicas***

La coyuntura económica del Ecuador en el año 2020 representa un reto no solamente para los ciudadanos sino también para las empresas. Haciendo una breve recapitulación de los momentos y puntos más importantes que marcaron la senda económica el país, cabe señalar momentos clave desde un punto de vista macro:

- El Ecuador presenta poca inflación y relativa estabilidad económica desde su dolarización en 1999, en parte debido a la fortaleza del dólar y en parte debido a las limitaciones en materia monetaria que esta supone para los políticos en curso (Lasso Flores, 2020)
- El precio del petróleo alto apuntala un modelo político rentista que gana elecciones nacionales y seccionales en el año 2007.
- Las principales propuestas hechas por el gobierno incluyen (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2007) (SENPLADES)
  - Un aumento en el gasto público en materia de educación, salud, obra pública y burocracia.

- La transformación de la matriz productiva del país en base de obras de tipo industrial tales como refinerías, represas eléctricas y redes viales.
- Una mejora en la tributación mediante diversas políticas de hacienda enfocadas en darle mayor liquidez al estado.
- La redistribución de la riqueza mediante rentas.
- El intervencionismo estatal como medio de regulación y corrección de las fallas de mercado.
- Proteccionismo de la dolarización mediante un impuesto a la salida de divisas.

Durante los diez años que marcan este ciclo político, el Ecuador experimentó grandes cambios en materia de infraestructuras públicas. Sin embargo, el resto de metas trazadas por el plan de gobierno no fueron alcanzadas, además, el uso de los recursos petroleros se ve cuestionado por la siguiente administración, resultando en acusaciones formales y juicios por sobre precios que siguen en proceso hasta el presente. Las variables importantes para este análisis están sobre todo en el presupuesto estatal, para el año 2019 surgen los primeros problemas en la balanza fiscal.

El endeudamiento al cierre del ciclo de gobierno de Alianza País había sobrepasado el 44% del producto interno bruto, mientras las principales inversiones estatales fallaban en su ejecución y prestación de retornos. Obras tales como refinerías, hidroeléctricas y vialidad no representaban ingresos para el estado, haciendo imposible su amortización, realidad que se refleja en los niveles de deuda vs producto interno bruto y su tendencia en series de tiempo (Trading Economics, 2020).

A esto se suma el importante aumento en el gasto corriente de servidores públicos y el uso de recursos del IESS para gasto de gobierno, dejando una situación fiscal de déficit. El 2019 se cierra para el país en medio de protestas y medidas de ajuste rechazadas por un importante de sector de la ciudadanía. El año 2020 deja en evidencia las debilidades sistémicas de las finanzas públicas tras el surgimiento de una pandemia a nivel mundial por el virus SARS COVID 19. Con pocos recursos para responder a la

demanda de salud por casos de emergencia, el sector público se ve saturado en poco tiempo. El resultado implícito en materia económica es una caída del PIB del 12,4% (Orozco, 2020). Sin embargo, según los datos de ingresos de Medycin, se corrobora que los servicios de salud privados reciben mucho menos impacto debido a la demanda residual del servicio público.

### ***Micro variables económicas***

Las micro variables económicas pueden analizarse desde la perspectiva de la empresa y del cliente. Cabe hacer una recapitulación del historial financiero de la empresa desde sus inicios, para ello es preciso revisar los Estados de Resultados presentados en la sección de Inversión del presente documento, correspondientes al período 2011 a 2019. Al realizar primeras diferencias entre años se obtienen los cambios porcentuales inter temporales, titulados Delta en el siguiente cuadro. Al relacionar cada subcuenta con su cuenta base, por ejemplo, caja versus activo corriente y activo corriente versus el total de corrientes, se obtiene el peso de cada cuenta. Ambas dimensiones constituyen un análisis horizontal y vertical correspondientemente.



	2011	Delta	2012	Delta	2013	Delta	2014	Delta	2015	Delta	2016	Delta	2017	Delta	2018	Delta	2019
Caja	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	3%	4%	2%	6%
Cooperativas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%
Bancos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	3%	4%	2%	6%	-2%	4%	-4%	0%
Corriente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	4%	5%	2%	6%	1%	8%	-2%	6%
Cientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	2%	-2%	1%	1%	2%
Haber Imp	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	-1%	1%	5%	5%
Anticipos Prov	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	1%
Anticipos Trab	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CaC	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	3%	4%	-1%	2%	5%	7%
Medicamentos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	3%	8%	-3%	5%	1%	7%
Disp Medicos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	4%
Desc Compras	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	3%	8%	-1%	7%	4%	11%
Equipo Medico	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	-1%	99%	-25%	74%	-3%	70%	2%	73%	-5%	68%
Equipo de Oficina	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18%	18%	-1%	17%	1%	19%	-3%	15%
Equipo Comp	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	2%	0%	1%
Depreciacion Med	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-5%	-5%	-3%	-8%	-3%	-11%	2%	-9%
Equipos	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	-1%	99%	-11%	88%	-7%	81%	1%	82%	-7%	75%
Sist Cont	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	1%	0%	1%
Amort Sist	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Intangibles	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>ACTIVOS</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Proveedores	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	7%	8%	1%	9%	1%	10%	9%	19%
Deudas Ter	12%	11%	23%	10%	33%	8%	42%	12%	54%	-3%	51%	2%	53%	3%	56%	-5%	51%
Deudas Accl	88%	-11%	77%	-10%	67%	-9%	58%	-13%	45%	-9%	36%	-4%	32%	-3%	29%	-7%	23%
ISS	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	1%	0%	1%
Retenciones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	3%	4%
Imp x P	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-4%	-4%
CaP	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	-1%	99%	-10%	89%	-2%	87%	-1%	86%	-12%	74%
Oblig Lab	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	3%	0%	3%	0%	3%	1%	4%
F Res y Dec	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	2%	2%	3%
<b>PASIVOS</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Capital Social	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-107%	-107%	-522%	-629%	554%	-75%	320%	245%
Reservas Leg	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-1%	-1%	-98%	-99%	87%	-12%	50%	39%
Result Ant	0%	-278%	-178%	385%	107%	-35%	72%	83%	155%	87%	241%	978%	1219%	-1121%	98%	-709%	-611%
Result Act	100%	278%	378%	-385%	-7%	35%	28%	-83%	-55%	22%	-33%	-358%	-391%	480%	88%	339%	427%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Gráfico 26. Micro variables económicas  
Fuente: Clínica de Especialidades Medycín (2020)

Primero, es necesario señalar la recomendación más inmediata tras la revisión de datos históricos

- El registro contable no solamente es deficiente durante los primeros 6 años de existencia de la empresa, además impide identificar posibles fugas de capital y usos ineficientes de recursos.

Las principales observaciones resultado del análisis del período 2011 - 2019 son:

- La cuenta de Deuda con terceros crece año con año debido a:
  - El arriendo no se paga en ninguno de los períodos y aumenta una cuenta por pagar con el dueño del edificio.
  - La empresa no presenta suficientes ganancias para poder cubrir sus gastos operativos antes del pago de deuda con accionistas, por lo que el resultado acumulado de los ejercicios anteriores y presentes de cada año es negativo y decrece a una tasa inferior que la del crecimiento de deudas con terceros.
  - Para poder sostener la empresa, se acude a Deuda con Terceros para poder pagar costos operativos, esto implica un aumento adicional a Cuentas por Pagar que se acumula año con año hasta el año 2017.
- El año 2017 presenta una disminución importante en pérdidas acumuladas. Esto coincide con un importante cambio en la estructura de la empresa:
  - Dos de los accionistas establecen sus consultorios como especialistas dentro de la empresa.
  - Dos accionistas cuyas actividades dentro de la empresa no pagan renta de ningún tipo a la sociedad anónima dejan la empresa y sus acciones son compradas en el siguiente año.
  - Esto marca un momento de cambio cuya pérdida en el resultado del ejercicio 2018 refleja el egreso por compra de acciones.
- Debido a un acuerdo interno de los accionistas, la deuda con terceros, perteneciente a los mismos accionistas no cambia la estructura accionaria debido a la política de mantener el número de acciones individuales en las mismas proporciones que al inicio.

- Los equipos médicos no cuentan con un plan de reemplazo o actualización y se mantienen sin incorporaciones a través del tiempo. Es necesario destinar recursos a su debido mantenimiento y eventual reposición.
- La cuenta por cobrar a clientes aumenta de manera casi constante, lo cual requiere costos extra para poder liquidarlas y no suma al flujo de efectivo. Su presencia en las ventas totales indica que dejar de prestar créditos directos no tendría mayor impacto sobre los ingresos.
- Las obligaciones laborales aumentan de manera desmedida durante el año 2019 a pesar de no haber un aumento en el grado u horario de servicios ofertados. Esto se debe a un error administrativo en el cálculo de horas extras y suplementarias.

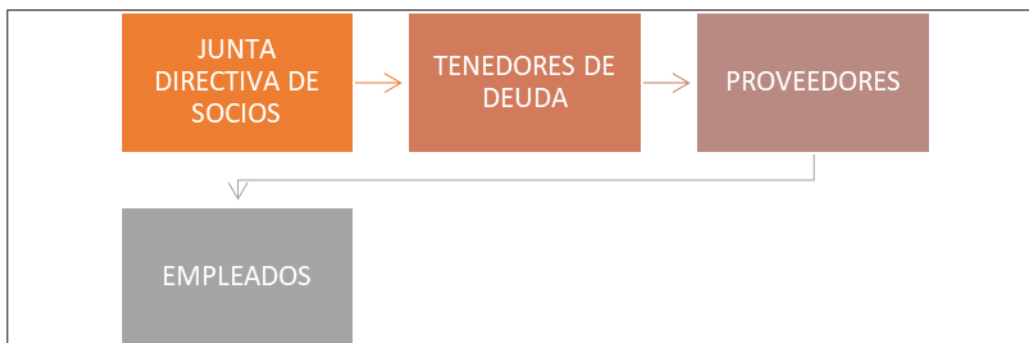
Respecto a las micro variables del cliente, su comportamiento y preferencias se estudian para el caso ecuatoriano en el estudio sobre emergencias percibidas (Eckhardt et al, 2002). Las cifras de la INEC muestran una preferencia por el sector privado para consultas por morbilidad y adicionalmente corroboran varios de los puntos presentados por Eckhardt et al:

- El grado de emergencias percibidas en Ecuador es alto debido a la cultura y educación de la población. La medicina preventiva tiene un rol menor en la vida de los consumidores.
- El acceso a seguridad financiera es bajo, pero en caso de poder obtener fondos, el ecuatoriano promedio preferirá la atención privada para consultas de morbilidad debido a diversas deficiencias percibidas en el sector público de salud, tales como tiempos de espera muy largos, atención lenta y desconfianza en el sistema público.
- El poder de negociación respecto a precios por parte del cliente es bajo debido al alto grado de especialización requerida para poder evaluar una situación médica patológica, de manera que esto refuerza el comportamiento del consumidor que muestra inelasticidad respecto a servicios médicos.

- En general quienes acceden a servicios privados de salud pertenecen a la clase media y clase alta. La primera lo hará una vez pueda cumplir el tercer punto de esta lista.

## 2.11 Management y Operaciones

- **Socios clave**



*Gráfico 27. Management y operaciones*  
*Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)*

### *Estrategias a Ejecutar*

- Se cancelarán las cuentas pendientes.
- Se mantendrá pagos cronológicos con los proveedores.
- Se manejará de manera oportuna las cuentas que pertenecen a obligaciones empresariales, es decir con las instituciones que regulan el funcionamiento de la casa de salud.

## Actividades clave



*Gráfico 28. Actividades Clave*

*Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)*

## *Propuesta de valor*

El FODA posibilita la recopilación y uso de datos que permitan conocer el perfil de operación de una empresa en el momento actual; y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo, para el diseño de estrategias tendientes a mejorar la competitividad. Siendo esta una herramienta que favorece al desarrollo de la empresa.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Empresa con trayectoria.</p> <p>Ubicación física adecuada.</p> <p>Especialistas con conocimientos actualizados.</p>	<p>Alianzas estratégicas.</p> <p>Ampliación del espacio físico.</p> <p>En la institución se puede realizar cualquier tipo de procedimiento quirúrgico.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de manuales para el personal.</p> <p>Falta de espacio físico.</p> <p>Propuesta de venta poco clara.</p>	<p>Nuevos competidores.</p> <p>Inestabilidad gubernamental.</p> <p>Cambio de domicilio de los especialistas.</p>

*Gráfico 29. Matriz FODA*

*Fuente: Clínica de Especialidades Medycin (2020)*

*Tipo de relación con el cliente. -*

### **Tipo de Relación**

**Directa.** Los clientes se contactarán con la institución para saber la propuesta de valor.

### **Vínculo Establecido**

**Largo plazo.** - El cliente tendrá un vínculo establecido a largo plazo muy sólido, será consiente de que el dejar de asistir a la institución por algún requerimiento podría ser una causal de una ruptura de beneficios.

### ***Intimidad de la Relación***

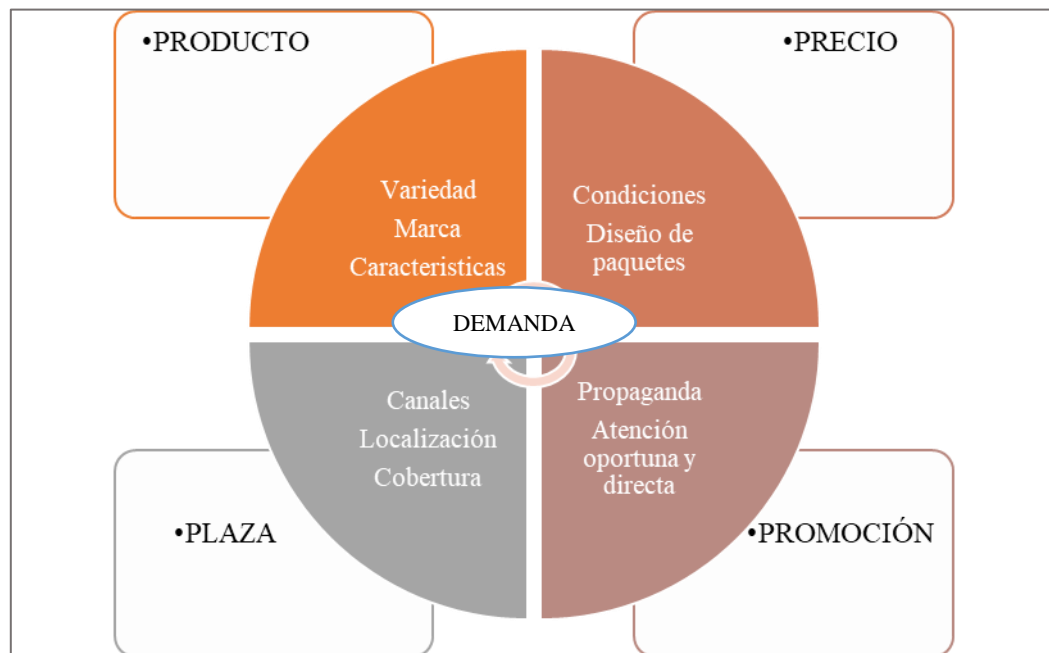
**Personal.** - Los clientes serán atendidos por la persona adecuada para informarse acerca de la propuesta de valor.

### ***Ciclo de Vida de la Relación***

**Estrategias de retención.** - Clientes satisfechos, familiarizados con la institución y el especialista que lo atenderá continuamente.

## **2.12 Gestión de Marketing**

El marketing Mix global, hace al personal y cada uno de sus esfuerzos que logran captar más clientes, mejorando de forma importante la productividad de la empresa. (Christopher, 1994)



**Gráfico 30. Marketing Mix**

## 2.13 Cronograma

Tabla 12. Cronograma

Actividades	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Creación del ante proyecto	■	■	■			
Presentación del ante proyecto	■	■	■			
Aprobación del ante proyecto		■				
Elaboración capítulo I		■	■			
Presentación para correcciones		■				
Correcciones capítulo I		■				
Diseño de instrumentos		■	■			
Validación instrumentos		■	■			
Aplicación instrumentos		■	■	■	■	
Elaboración capítulo II				■	■	■
Presentación tutoría				■	■	
Correcciones capítulo II					■	■
Elaboración capítulo III					■	■
Presentación tutoría					■	■
Correcciones finales					■	■
Presentación a lectores						■
Correcciones emitidas por lectores						■
Defensa oral						■

Fuente: Elaborado por Quintana (2020)

## 2.14 Conclusiones Capítulo II

- En este capítulo se estructuran los recursos y métodos disponibles de la Clínica de Especialidades Medycin, sin embargo, dentro del diagnóstico organizacional que se propone deben ser considerados también aspectos administrativos de talento humano, financieros, de procesos. Si bien es cierto que la empresa evidencia poseer una infraestructura empírica que le ha permitido funcionar, también es importante saber que, para el logro de objetivos determinantes en el progreso de la misma, requiere de decisiones estratégicas que solo pueden ser tomadas después de evaluarla a través del diagnóstico



- La cohesión e inclusión organizacional en el manejo de recursos humanos en todos sus niveles, muestra un impacto considerable en el desempeño y bienestar del cliente interno, esto a partir de los primeros correctivos implementados en la institución de salud.
- Dentro de las observaciones más destacadas con el análisis estadístico realizado a los históricos y reportes se tiene que el registro contable es deficiente y dificulta identificar posibles fugas de capital y tratamiento de los recursos. La cuenta de Deuda con terceros crece año con año debido al arriendo que se adeuda y sigue aumentando. La empresa no presenta suficientes ganancias para poder cubrir sus gastos operativos.
- Asimismo, el sostenimiento de la empresa se mantiene con deuda con terceros para poder pagar costos operativos. El año 2017 presenta una disminución importante en pérdidas acumuladas, esto coincide con un importante cambio en la estructura de la empresa. Los equipos médicos no cuentan con un plan de reemplazo o actualización y se mantienen sin incorporaciones a través del tiempo. La cuenta por cobrar a clientes aumenta de manera constante, lo cual requiere costos extra para poder liquidarlas y no suma al flujo de efectivo. Las obligaciones laborales aumentan de manera desmedida durante el año 2019 a pesar de no haber un aumento en el grado u horario de servicios ofertados.
- En base a estos hallazgos es primordial el poder trazar escenarios esperados dentro de la compañía para la asignación adecuada y efectiva de recursos necesarios para la reinversión que será parte esencial de la mejora e innovación de servicios dentro de la empresa.

## CAPÍTULO III

### APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

#### Propuesta de solución al problema

#### Nombre de la propuesta

Diagnóstico situacional de la Compañía ARMEVIZA CIA. LTDA. PUJILÍ

#### Objetivos

Diseñar un diagnóstico situacional para la Compañía ARMEVIZA CIA. LTDA., del Cantón Pujilí

#### Elementos que la conforman

Esta propuesta trata de la combinación de herramientas del diagnóstico situacional como la Matriz FODA y el análisis de Macro y Micro entorno en aspectos relacionados con la administración de la Clínica de Especialidades Medycin, desde los diferentes ámbitos que la componen y que requieren ser visibilizados para lograr corregir problemas que se presentan de forma constante:



Gráfico 31. Elementos de la propuesta

Tomando como punto de partida estos elementos se puede obtener la organización y desarrollo de un óptimo ambiente laboral, estabilidad y bienestar de quienes conforman la clínica, es decir la parte operativa de la misma. Así como la ejecución de un plan financiero que permita la reinversión y mejora continua de la compañía. Y un control de ejecución de las actividades institucionales.

### **Explicación de la propuesta**

Una vez recabada la información, se ha identificado la necesidad de proponer alternativas y estrategias que permitan mejorar y regular los procedimientos administrativos de la clínica de especialidades Medycin, viendo la necesidad directa de implementar un Plan Estratégico para la Institución.

### **Premisas para su implementación**

Tomando en cuenta algunos aspectos de los principios de la administración; como son: Iniciativa, conciencia de equipo, trabajo en equipo; así como también tomando en cuenta el proceso administrativo y la planificación estratégica se establecerá un proceso en donde la Compañía pueda ejecutar de manera simultánea sus actividades diarias enfocadas a la excelencia institucional, haciendo que cada cliente-paciente se fidelice de manera directa con la institución, se contara con el espacio físico, los insumos y la capacidad laboral colaborativa para la ejecución de dicho proceso.

### 3.1. Evaluación de expertos



#### VALIDACIÓN DEL EXPERTO

**Datos del Experto:**

**Nombre y Apellido:** Cristian Rodrigo Molina Quinteros

**C.I.:** 0502430176

**Profesión:** Administrador de Empresas

**Grado Académico:** Magister finalizado, PhD. En curso.

En referencia a la solicitud de un Juicio de Validación en Calidad de Experto de la tesis de postgrado titulada, “**PLAN ESTRATEGICO CON ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA COMPAÑÍA ARMEVIZA CIA. LTDA. PUJILÍ**”, misma que servirá de aporte a la consecución del trabajo de investigación, cuya autoría es de la Ing. María José Quintana Oyos, como requisito para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, de la Dirección de Postgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Me permito indicar que se han analizado los parámetros de Redacción, Pertinencia y Correspondencia de los Items sugeridos, en contrastación con los objetivos de investigación y la respectiva operacionalización de variables. En consecuencia, señalo que dicha tesis de postgrado reúne las condiciones necesarias para ser considerado **VALIDA**, con la finalidad de culminar el proceso de formación de cuarto nivel de la profesional antes mencionada.

Certificado que lo confiero, facultando al investigador hacer uso del presente en lo que estime necesario.

Atentamente,



Cristian R. Molina Quinteros, Mg.

**TEC – LATAM**

Se considera de gran importancia la validación de una persona experta en el campo en esta ocasión se ha tomado al profesional entendido en la materia y de trayectoria dentro del campo docente como también empresarial.

### 3.2. Evaluación de usuarios

El presente proyecto tiene un enfoque de bienestar y trabajo de los clientes internos, es por eso que en este sentido se logrará poco a poco la aceptación total de las personas que serán las beneficiadas, en este caso serán los empleados. El

bienestar de los proveedores será notable y se fidelizaran más con la marca, al comprobar que la empresa tiene una organización robusta y cumplida.

### **3.3. Evaluación de impactos o resultados.**

A la fecha actual por parte de los usuarios interno o funcionarios se ha presenciado una aceptación notable, tomando en cuenta que desde la creación de la Compañía no contaban con una organización administrativa fiable, es aquí donde la importancia de la administración se establecerá como característica fundamental para el desarrollo de la organización.

### **Conclusiones del Capítulo III**

- Se concluye que después de haber realizado un diagnóstico situacional institucional es necesario contar con un plan estratégico que enmarque un orgánico funcional y procedimientos financieros, de esta manera se contara con una herramienta técnica que garantice el desarrollo y crecimiento organizacional.
- La falta de manuales de funciones dentro de la empresa ha llevado a que los integrantes de la misma no tengan funciones y actividades determinadas, lo cual ha incurrido en que el ambiente laboral sea un ambiente lleno de conflictos entre los mismos.
- Con la aplicación de un Plan Estratégico que sustente el funcionamiento organizacional de la empresa tendrá un impacto positivo, esto quiere decir que contribuirá al fortalecimiento empresarial tanto con el recurso humano como con el recurso financiero, a mejor ambiente laboral, mejor atención, a mejor atención mayor ingresos y reconocimiento.

### **Conclusiones generales**

Un buen diagnóstico situacional puede determinar el rumbo y el logro de los objetivos empresariales, es importante mantener una comunicación activa con los inmersos en el funcionamiento de la empresa para verificar si se debe tomar correctivos para de esta forma reestructurar las estrategias planteadas, no se puede seguir varios caminos a la vez, sin embargo, el camino de una empresa solida

siempre debe ser la excelencia y la única forma de alcanzar esto es el trabajo continuo y direccionado.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación que fue el de Elaborar un diagnóstico institucional orientado al mejoramiento de la gestión administrativa de la Clínica de Especialidades Medycin, fue necesario plantearse tres objetivos específicos que se desarrollaron en el transcurso de la presente investigación

El objetivo específico 1, correspondía a determinar las variables que influyen en los procesos administrativos, financieros, de talento humano y de procesos en la Clínica de Especialidades Medycin, para ello se describió el marco y la constitución de la clínica, también las variables internas y externas que influyen en el proceso administrativo y se caracterizaron los elementos financieros, de procesos y de talento humano necesarios para Medycin

En el objetivo específico 2 que correspondía al análisis de las diferentes herramientas de diagnóstico situacional en el ámbito administrativo, financiero, de gestión del talento humano y de procesos, se revisó el marco epistémico del diagnóstico situacional, también se habló de las diferentes herramientas del diagnóstico que se propone para Medycin en base a los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos y al personal

Y finalmente en el objetivo específico 3 se realiza la Propuesta de un diseño de diagnóstico situacional específico para Medycin, considerando los procesos administrativos, financieros, y de talento humano, esta se llevó a la consideración de un experto del área profesional y académica para su validación.

Luego de llevar a cabo estos importantes objetivos, se concluye que Medycin tiene altas potencialidades de convertirse en un negocio rentable, que a su vez contribuye a ofrecer servicios de calidad en el sector salud, para el bienestar de toda la comunidad de Pujilí y sus adyacencias. Luego de este diagnóstico es importante considerar otras importantes intervenciones para mejorar los procesos dentro de la Clínica, que se exponen en las siguientes recomendaciones.

## **Recomendaciones**

Se recomienda por sobre todas las circunstancias realizar un Plan estratégico para mejorar el funcionamiento de la empresa, a partir de la aplicación de este diagnóstico situacional. Se trata de vender y crear una conexión con los clientes, y esto únicamente se alcanzará cuando el cliente interno se encuentre satisfecho y contento, de esto depende de gran manera el ambiente laboral que genera la estabilidad emocional y laboral que un integrante puede tener dentro de la institución. Se recomienda dar valor al trabajo continuo de las personas que conforman las instituciones.

Y, por consiguiente, manejar de manera óptima los presupuestos para que las estrategias sean ejecutadas y de esta forma alcanzar la excelencia empresarial y de esta forma generar una ventaja competitiva en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, R., & Vargas, J. (2015). Propuesta de un modelo financiero para aplicar al sector salud en Costa Rica. Obtenido de Tecnológico de Costa Rica: <http://hdl.handle.net/2238/6042>
- Ader, H. (2008). *Advising On Research Methods*. The Netherlands: Nextprint Bv.
- Albach, H. (2016). *Boundaryless Hospital*. London: Springer.
- Barreno, E. (2017). Análisis de los procesos internos para mejorar el servicio al cliente de un Estudio Jurídico e implementación de una herramienta de tecnología de información y comunicaciones. Guayaquil-Ecuador: Universidad Católica de Salntiago de Guayaquil. Sistema de Postgrado. Recuperado el 22 de Diciembre de 2020, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/7380/1/T-UCSG-POS-MAE-145.pdf>
- Behrouzi, F., & Maaram, A. (2019). Wiley Online Library. Obtenido de Identification and ranking of specific balanced scorecard performance measures for hospitals: A case study of private hospitals in the Klang Valley area, Malaysia.: <https://doi.org/10.1002/hpm.2799>
- Bursztyn, I., Kushnir, R., Giovanella, L., Stolkiner, A., Sterman, L., Riveros, M., y Sollazzo, A. (2010). Notas para el estudio de la atención primaria en contextos de sistemas de salud segmentados. *Revista de Salud Pública*, 77-88. Recuperado el 15 de diciembre de 2020, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/33500>
- Chicaiza, A., y Muñoz, B. (2019). *Diagnostico Situacional del Consorcio de Transporte Público de Pasajeros Mejía-Brito*. Latacunga-Ecuador: Vicerrectorado de Investigación e Innovación y Transferencia Tecnológica de la ESPE. Recuperado el 23 de diciembre de 2020, de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/20513/T-ESPE-038835.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador: Asamblea Nacional Constituyente. Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>
- DEPOR. (11 de 4 de 2020). DEPOR. Obtenido de Coronavirus en Ecuador, resumen al 11 de abril: 7.257 casos confirmados y 315 muertes a causa del COVID-19: [https://depor.com/off-side/coronavirus-ecuador-en-vivo-hoy-viernes-10-de-abril-semana-santa-cifras-oficiales-de-casos-confirmados-muertes-minuto-a-](https://depor.com/off-side/coronavirus-ecuador-en-vivo-hoy-viernes-10-de-abril-semana-santa-cifras-oficiales-de-casos-confirmados-muertes-minuto-a)



minuto-y-ultimas-noticias-en-guayas-guayaquil-pichincha-y-quito-lenin-moreno-2020-noticia/

Eckhardt, M., Santillan, D., Faresio, T., Forsberg, B y Falk, M. (2002). The Elasticity of Demand for Health Care A Review of the Literature and Its Application to the Military Health System. RAND.

Escalante, H. (2005). Diagnóstico situacional de los laboratorios de análisis clínicos de Trujillo-Perú y propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Perú: Universidad Nacional de Trujillo. Dirección de Postgrado. Recuperado el 03 de Enero de 2021, de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5590/TESIS%20DOCTORAL%20%20HERMES%20ESCALANTE%20A%c3%91ORGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fayol, H. (1922). Administración General e Industrial. Francia.

Feelders, A y Daniels, H. (2001). A general model for automated business diagnosis. European Journal of Operational Research, 623-637.

González, S. (Febrero de 2009). Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional: <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1564/6/CD-2181.pdf>

Gúzman, R. (2001). Planificación de Desarrollo. Colombia: Fundación Universal de Bogotá.

Huilcapi, S., y Gallegos, D. (2020). Importancia del Diagnostico Organizacional de la Empresa. Revista Espacios, 41(40), 11-23. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>

Informe Oficial RAS. (01 de Abril de 2020). Edición Médica. Obtenido de Adicionalmente, es importante señalar que Cotopaxi se encuentra debajo de la media nacional en su índice de médicos por habitantes. El total nacional se encuentra en 23.44 médicos por cada 10000 habitantes, siendo Pastaza la provincia con mayor índice en

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2011). Boletín informativo. Ecuador. Recuperado el 02 de Agosto de 2019, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). Ecuador en Cifras. Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2019). Anuario de estadísticas de transporte. Boletín Técnico N° 01-2019-Transporte, INEC, Ecuador. Recuperado el 15 de Mayo de 2020, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2018/2018\\_A NET\\_BOLETIN.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/2018/2018_A NET_BOLETIN.pdf)
- Lazar, W. (2016). Accurate case outcome modeling. Republic of Korea: ARCH G. WOODSIDE.
- Martín, J. (29 de Octubre de 2019). CEREM. International Business School. Obtenido de Los principios de Fayol y las funciones básicas de la empresa: <https://www.cerem.ec/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa>
- Mazacón, W. (2015). Propuesta de un plan de mejoras administrativas a partir de un diagnóstico situacional de los procesos de la Farmacia del Hospital IESS Babahoyo. Ecuador- Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Sistema de Postgrado. Recuperado el 05 de Enero de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4078/1/T-UCSG-POS-MGSS-54.pdf>
- Mosagdeghrad, A. M. (2014). Factors Influencing Healthcare Service Quality. International Journal of Health Policy and Management, 3(2), 77-89.
- Ministerio de Salud Pública. (17 de 03 de 2020). EMERGENCIA EN EL SISTEMA DE SALUD. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/msp-dispone-emergencia-en-sistema-de-salud/>: <https://www.salud.gob.ec/msp-dispone-emergencia-en-sistema-de-salud/>
- Murphy, K. (30 de 7 de 2020). PurchaseControl Software. Obtenido de Horizontal Analysis Vs Vertical Analysis: How To Use Them To Drive Business Success.: <https://www.purchasecontrol.com/blog/horizontal-analysis-vs-vertical-analysis/>
- Orozco, M. (30 de 9 de 2020). El Comercio. Obtenido de Economía de Ecuador se hundió el 12,4% el segundo trimestre del 2020 Este contenido ha sido publicado originalmente por Diario EL COMERCIO en la siguiente dirección: <https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-crisis-comercio-agricultura.html>.: <https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-crisis-comercio-agricultura.html>

- Pink, G., Holmes, G., D´Alpe, C., Strunk, L., McGee, P; Slifkin, R. (2006). The Journal of Rural Health. Obtenido de Financial Indicators for Critical Access Hospitals: <https://doi.org/10.1111/j.1748-0361.2006.00037.x>
- Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador. (2017). Toda una vida. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado el 11 de Agosto de 2019, de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/EcuandorPlanNacionalTodaUnaVida20172021.pdf>
- Quiroa, M. (2020). Economipedia. Haciendo fácil la economía. Obtenido de Diagnostico Situacional: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html>
- Ruiz, F; Amaya, L; Garavito, L; Ramírez, J. (2008). Precios y contratos en salud. Estudio indicativo de precios y análisis cualitativo de contratos. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2007). Planificación. gob.ec. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2010: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Plan-Nacional-Desarrollo-2007-2010.pdf>
- Steenburgh, T y Avery, J. (200). Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis. Case Harvard Business Review., 10. Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=38364>
- Stiglitz, J. (2000). Economics of the public sector. .W. Norton & Company.
- Tamayo, A. (2012). Modelos y Diseños de Investigación. Recuperado el 27 de Diciembre de 2020, de [https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/modelos\\_y\\_disenos\\_de\\_investigacion.pdf](https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/modelos_y_disenos_de_investigacion.pdf)
- Tersago, S, y Visnjic, I. (2011). CAMBRIDGE SERVICE ALLIANCE. Obtenido de Business Model Innovations in Health Care: [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/Dec2011Paper\\_BusinessModelInnovationsinHealthcare.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/Dec2011Paper_BusinessModelInnovationsinHealthcare.pdf)
- Toppi, R. (2015). Diagnóstico situacional técnico administrativo del Centro de Salud de Yatyty durante los meses de Enero a Junio del 2015. Ñemby - Paraguay: Instituto Superior de Ciencias de la Salud "San Patricio de Irlanda del Norte". dirección de Postgrado. Recuperado el 21 de Diciembre de 2020, de <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/06/998630/ramon-toppi-mg-adm-hosp-2015.pdf>

Trading Economics. (2020). Trading Economics. Obtenido de Ecuador Government Debt to GDP: <https://tradingeconomics.com/ecuador/government-debt-to-gdp>

Vallejos, E. (2016). Gestión del Talento Humano. Riobamba: Universidad Politécnica del Chimborazo.

Walter, F. (17 de febrero de 2020). ¿Qué es un diagnostico situacional? Obtenido de <https://economiasimple.com.ar/que-es-un-diagnostico-situacional/>: <https://economiasimple.com.ar/que-es-un-diagnostico-situacional/>

## ANEXOS

Cuadro No. 3.1.18  
Consultas de movilidad (primeras y subsecuentes) realizadas en los establecimientos de salud por sector y entidad, según regiones y provincias  
Año 2018.

Regiones y provincias	Sector público													
	Total	Ministerio de Salud Público	Ministerio de Justicia, derechos humanos y	Ministerio de Defensa Nacional	Ministerio de Educación	Otros Ministerios	Instituto Ecuatoriano de Seguridad	Anexos al Seguro Social	Seguro Social Campesino	Otros Públicos	Consejos Provinciales	Municipios	Cruz Roja Ecuatoriana	Fiscomisionales
Total Nacional	33.427.092	18.917.980	224.247	741.321	4.684	2.352	9.385.681	369.153	2.390.130	362.221	49.547	1.151.727	1.708	26.341
<b>Región Sierra</b>	<b>15.735.088</b>	<b>8.470.374</b>	<b>103.815</b>	<b>438.021</b>	<b>422</b>	<b>0</b>	<b>4.838.243</b>	<b>312.725</b>	<b>959.579</b>	<b>203.351</b>	<b>36.776</b>	<b>363.519</b>	<b>0</b>	<b>8.263</b>
Azuay	1.897.212	1.050.672	21.627	21.034	0	0	440.942	55.993	137.564	3.350	0	166.030	0	0
Bolívar	461.104	291.321	3.662	0	422	0	88.289	0	74.225	0	1.735	1.450	0	0
Cañar	734.750	399.260	2.664	0	0	0	266.040	779	63.478	2.016	0	513	0	0
Carchi	406.115	285.138	3.679	1.059	0	0	76.233	0	37.089	2.917	0	0	0	0
Catopaxi	884.606	570.271	32.497	16.077	0	0	153.931	8.824	85.296	3.385	0	6.062	0	8.263
Chimborazo	1.022.550	636.712	3.092	18.977	0	0	217.799	27.839	113.653	4.478	0	0	0	0
Imbabura	867.449	531.824	3.077	389	0	0	231.280	7.057	81.130	7.435	2.435	2.822	0	0
Loja	1.183.468	598.304	3.516	24.538	0	0	319.491	14.593	189.257	3.625	0	30.144	0	0
Pichincha	6.364.850	2.858.065	18.152	352.030	0	0	2.596.681	183.809	70.420	174.893	25.191	85.609	0	0
Tungurahua	1.172.730	788.773	5.366	1.519	0	0	245.021	9.243	43.252	1.252	7.415	70.889	0	0
Santo Domingo de los Tsáchilas	740.254	460.034	6.483	2.398	0	0	202.536	4.588	64.215	0	0	0	0	0
<b>Región Costa</b>	<b>15.232.929</b>	<b>8.390.274</b>	<b>113.336</b>	<b>292.193</b>	<b>4.262</b>	<b>2.352</b>	<b>4.183.567</b>	<b>27.123</b>	<b>1.286.521</b>	<b>151.213</b>	<b>12.105</b>	<b>756.110</b>	<b>1.708</b>	<b>12.165</b>
El Oro	1.335.668	825.469	6.621	8.613	0	0	379.556	0	62.849	5.924	0	46.636	0	0
Esmeraldas	1.060.663	799.373	7.536	4.949	0	0	150.544	12.814	67.830	0	9.316	0	0	8.301
Guayas	7.221.333	3.490.112	71.543	264.844	4.262	2.352	2.291.631	11.488	245.865	142.186	2.789	690.397	0	3.864

**TABLA 1 POBLACIÓN URBANA Y RURAL DEL CANTÓN PUJILÍ**

Parroquia	Urbana	Rural	Total
Angamarca	-	5.249	5.249
Guangaje	-	8.026	8.026
La Victoria	-	3.016	3.016
Pilaló	-	2.640	2.640
Tingo	-	4.051	4.051
Zumbahua	-	12.643	12.643
Pujilí	10.064	23.366	33.430
<b>Total</b>	<b>10.064</b>	<b>58.991</b>	<b>69.055</b>



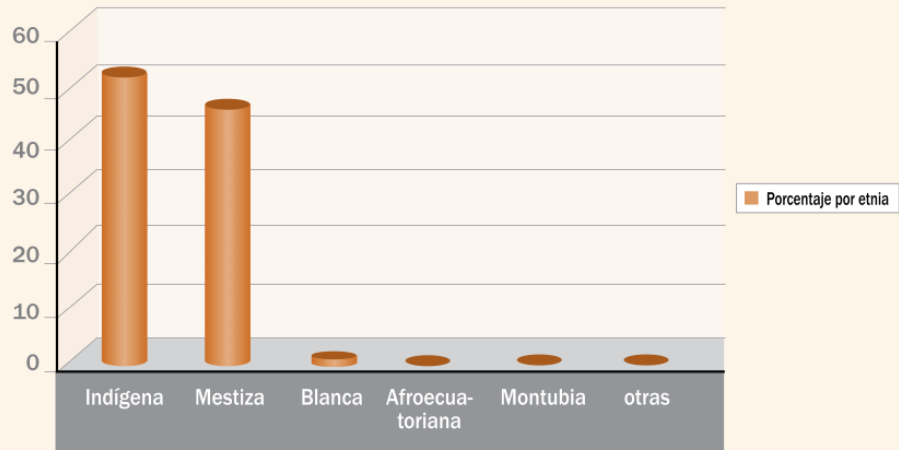
Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

**TABLA 2 POBLACIÓN DEL CANTÓN PUJILÍ POR GRUPOS ETARIOS**

Edades	Número de personas
De menos de 1 año a 4 años	7.751
De 5 a 14 años	17.958
De 15 a 24 años	12.936
De 25 a 34 años	8.192
De 35 a 44 años	6.460
De 45 a 54 años	5.434
De 55 a 64 años	4.557
De 65 a 74 años	3.510
De 75 a 84 años	1.776
De 85 en adelante	481
<b>Total</b>	<b>69.055</b>



**GRÁFICO 1 POBLACIÓN DEL CANTÓN PUJILÍ POR ETNIAS**



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC  
Elaboración: Cecilia Viteri

## ENTREVISTA ACCIONISTAS

### **Objetivo.-**

Conocer la práctica de la gestión administrativa del personal, estableciendo niveles de coordinación que existe dentro de Medycin, verificando la importancia del proceso para el cambio administrativo.

1. ¿Cree usted que la clínica Medycin dispone de un manual de funciones y procedimientos para las personas que laboran en la misma?
2. ¿Cree usted que los empleados de esta institución conocen el aporte que puede dar un manual de funciones y procedimientos a cada una de sus actividades?
3. ¿El personal que labora dentro de la clínica de especialidades cuenta con los perfiles adecuados para su puesto de trabajo?
4. ¿De que manera se delega funciones y responsabilidades a cada uno de los colaboradores o funcionarios?
5. ¿Qué nivel de participación cree usted que tengan los empleados en los procesos de cambio y gestión administrativa de Medycin?



---

## ENTREVISTA PERSONAL MEDYGIN

### **Objetivo. -**

Establecer las expectativas del personal que labora en Medycin, identificar sus puntos fuertes y sus puntos débiles; de esta manera obtener información descriptiva de cada una de sus actividades y procedimientos que realizan a diario.

1. ¿Cuál es su formación académica?
2. ¿Participa usted de manera activa en la planificación de actividades dentro del departamento al que usted pertenece?
3. ¿Conoce usted si la Institución cuenta con manuales que regulen y controlen las actividades del personal?
4. ¿Conoce usted cuáles son las funciones y procedimientos que deben seguir para cumplir sus actividades?
5. ¿Cree usted que es importante que exista manuales de funciones y procedimientos?

CLINICA DE ESPECIALIDADES	
MANUAL DE FUNCIONES	
SISTEMA DE GESTIÓN	CÓDIGO

NIVEL: Operativo  
 NOMBRE DEL CARGO: Asistente Administrativo  
 NÚMERO DE OCUPANTES: 1  
 REPORTA A: Administradora

**FORMACIÓN:**

Ingeniero/a Comercial  
 Ingeniero/a en Contabilidad y Auditoría  
 Técnico o Tecnólogo en Comercio o afines

**CONOCIMIENTO:**

Manejo de word  
 Excel  
 Contabilidad  
 Sistemas contables FENIX, MÓNICA y relacionados  
 Archivo  
 Inventarios

**DESTREZAS:**

Trabajo en equipo  
 Pensamiento crítico  
 Iniciativa  
 Empatía

**VALORES:**

Responsabilidad  
 Puntualidad  
 Honestidad

**FUNCIONES:**

Apoyar en la ejecución de procesos administrativos  
 Apoyar en la ejecución de los procesos contables.  
 Participar en los procesos de control interno  
 Manejo responsable del sistema contable.  
 Manejo correcto del archivo

MANUAL DE FUNCIONES	
SISTEMA DE GESTIÓN	CÓDIGO

**NIVEL:** Operativo  
**NOMBRE DEL CARGO:** Recepcionista  
**NÚMERO DE OCUPANTES:** 3  
**REPORTA A:** Administradora

**FORMACIÓN:**

Licenciada en Secretariado  
 Técnico o Tecnólogo en Comercio  
 Bachiller en Comercio y todas las afines a las anteriores

**CONOCIMIENTO:**

Manejo de word  
 Excel

Facturación  
 Archivo

**DESTREZAS:**

Trabajo en equipo  
 Pensamiento crítico  
 Pensamiento analítico  
 Relaciones interpersonales  
 Dialéctica  
 Recopilación de información  
 Flexibilidad  
 Iniciativa  
 Empatía

**VALORES:**

Amabilidad  
 Responsabilidad  
 Puntualidad  
 Honestidad

**FUNCIONES:**

Atención a clientes (pacientes).  
 Manejo de información actualizada cartera de servicios.  
 Manejo de información actualizada insumos médicos.  
 Coordina la información general de la cartera de servicios que presta la casa de salud.  
 Coordina la elaboración de pedidos y abastecimiento de materiales de oficina para su área.  
 Coordina el cumplimiento de todos los procesos que se encuentran dentro de sus tareas y actividades dentro del cargo especificado.  
 Manejo y archivo de historias clínicas  
 Facturación.

MANUAL DE FUNCIONES	
SISTEMA DE GESTIÓN	CÓDIGO

NIVEL: Operativo  
NOMBRE DEL CARGO: Enfermera  
NÚMERO DE OCUPANTES: 1  
REPORTA A: Administradora

**FORMACIÓN:**

Licenciada en Enfermería  
Auxiliar en Enfermería

**CONOCIMIENTO:**

Normas de salud y manejo de pacientes  
Proceso enfermero  
Protocolos, guías clínicas  
Indicadores de calidad  
Seguridad del paciente y herramientas de calidad de seguridad  
Bioética  
Proceso de enseñanza y aprendizaje  
Metodología de la investigación

**DESTREZAS:**

Trabajo en equipo  
Iniciativa  
Orientación al servicio  
Aprendizaje continuo  
Iniciativa  
Empatía

**VALORES:**

Responsabilidad  
Puntualidad  
Honestidad

**FUNCIONES:**

Gestiona procesos de enfermería y se comunica con los otros departamentos para cumplir con los procesos  
Administra, coordina y optimiza los recursos materiales y financieros inherentes a su ámbito de acción  
Coordina la implementación y cumplimiento de protocolos, estándares e indicadores de enfermería.  
Coordina la ejecución correcta de los procesos que se enmarcan dentro de las funciones que deben cumplir.  
Coordina el desarrollo de los procesos de quirófano

MANUAL DE FUNCIONES	
SISTEMA DE GESTIÓN	CÓDIGO

NIVEL: Operativo  
 NOMBRE DEL CARGO: Residencia-Médico general  
 NÚMERO DE OCUPANTES: 5  
 REPORTA A: Administradora

**FORMACIÓN:**

Médico General

**CONOCIMIENTO:**

Conocimientos científicos teórico-práctico en el área

Farmacología, diagnóstico y tratamiento

**DESTREZAS:**

Planificación y gestión

Generación de ideas

Retroalimentación

Pensamiento analítico

Iniciativa

Organización de información

Expresión escrita

Identificación y solución del problema

Trabajo en equipo

Orientación al servicio

**VALORES:**

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

Amabilidad

Respeto

**FUNCIONES:**

Atiende, evalúa, diagnóstica y prescribe medicación u otra forma de asistencia médica en las diferentes áreas de actividad propias de su especialidad: consulta externa, emergencia, hospitalización, hospital del día, quirófano, técnicas y procedimientos.

Refiere a los pacientes al área que lo amerite en el caso de ser necesario.

Elabora, firma y convalida certificados médicos.

Ingresa información en las historias clínicas de los pacientes y entrega la epicrisis.

MANUAL DE FUNCIONES	
SISTEMA DE GESTIÓN	CÓDIGO

NIVEL:	Operativo
NOMBRE DEL CARGO:	Administradora
NÚMERO DE OCUPANTES:	1
REPORTA A:	Junta de accionistas

**FORMACIÓN:**

Administración, Comercial, afin al puesto

**CONOCIMIENTO**

Constitución de la República

Ley Orgánica de Salud

Administración

Código de Trabajo

Ley de Compañías

Régimen Jurídico

**DESTREZAS**

Trabajo en equipo

Orientación al servicio

Orientación a resultados

Flexibilidad

Pensamiento estratégico

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico y sentido común)

Manejo de recursos financieros

Manejo de recursos humanos.

**FUNCIONES**

Coordinar la provisión o dotación de bienes muebles, bienes inmuebles, equipo de oficina, equipo e insumos médicos, servicios básicos y adecuación en la infraestructura física de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la institución.

Revisa los requerimientos de las diferentes áreas y califica su necesidad

Administra los bienes, servicios del hospital dentro del campo de competencia.

Administración de recursos financieros

Gestión de talento humano

Administra los procesos de control interno sobre uso y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, suministros, materiales, insumos y equipos médicos.

Supervisa la ejecución de las funciones y procesos

Presente informes a la Junta de accionistas para que los mismos puedan tomar decisiones