



UNIVERSIDAD  
**ANDRÉS BELLO**

FACULTAD DE POSGRADOS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CONSULTORA SISCASALUD – SOLUCIONES  
INTEGRALES DE SERVICIOS EN CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN SALUD

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Especialista en Administración de Instituciones de Salud

Profesor Guía

MBA Cecil Eduardo Aguirre Casco

Autora

Ivonne Raquel Martínez Falconí

Año

2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Cecil Eduardo Aguirre Casco  
Magister en Administración de Empresas  
C.I. 1705926259

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Ivonne Raquel Martínez Falconí  
C.I. 0702316829

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque supo guiarme para culminar una etapa más de mi vida y así poder servir de manera positiva y proactiva a la sociedad. A mi esposo, quien al ver de forma diferente a la vida, con sus palabras me abrió nuevos horizontes. A mi familia, que con su apoyo incondicional, me han enseñado a no dejar de luchar por lo que deseo alcanzar.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesina a Dios por guiarme cada día por el camino de la humildad, la perseverancia y el amor. A mi esposo, por manifestarme su apoyo y comprensión durante mis tiempos de ausencia, y porque con su ejemplo me demuestra que con buena voluntad todo se puede lograr. A mi familia, porque siempre tuvieron un abrazo de aliento y una palabra precisa en los momentos difíciles.

## RESUMEN

Todas las organizaciones necesitan definir su rumbo, es decir, identificar que actividades deben efectuar para llegar a cumplir las metas deseadas, existiendo para ello diversas metodologías, técnicas y/o herramientas de diversos autores especialistas en el tema empresarial; sin embargo, dependerá de los directivos decidir cuál de todos estos instrumentos emplearán. Una de las metodologías de mayor difusión y utilización conocidas es la Planificación Estratégica, donde se incluyen diversos elementos propios de la empresa.

Para exponer de forma clara las metas de la empresa Soluciones Integrales de Servicios en Calidad de la Atención en Salud - SISCASALUD, y basándonos en los elementos de la planificación estratégica, se construyó un Cuadro de Mando Integral (CMI), en el cual se presentan todas las tareas por realizar con sus debidos factores de medición, permitiendo a la organización identificar los avances que irá obteniendo en la ejecución de sus operaciones diarias, así como tomar las decisiones adecuadas.

Como resultado de la aplicación de estas técnicas gerenciales, se integraron los elementos principales como misión, visión y objetivos con las respectivas actividades que se ejecutan tanto en la comercialización de los servicios como en los procesos internos que la empresa ejecuta de forma diaria. Igualmente se entrelazaron el propósito de la empresa, las actividades por realizar y las acciones necesarias a ejecutarse, con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado de la salud. Adicionalmente se presentan las iniciativas o proyectos generales de acuerdo a los objetivos trazados, los cuáles contribuirán en el crecimiento de la organización.

La realización de la planificación estratégica y la construcción del Cuadro de Mando Integral para la empresa SISCASALUD, permitió identificar las acciones a seguir durante los próximos cinco años y establecer la manera de

medir cada una de ellas, con el propósito de observar si el camino es el correcto o no; esto permitirá una toma de decisión basada en información oportuna.

## ABSTRACT

All organizations need to define their direction, that is, identify which activities must make to get to meet the desired goals; there are various methodologies, techniques and / or tools of various authors specialists in the business subject; however, it depends on the managers decide which of all these instruments will be used. One of the most widespread and methodologies known use is strategic planning, where various elements of the company are included.

To expose clearly the goals of the company Integral Solutions Services Quality of Health Care - SISCASALUD, and based on the elements of strategic planning, it built a Balanced Scorecard (CMI), which are presented all tasks to be performed with due measurement factors, enabling the organization to identify advances that will obtain in performing their daily operations and take appropriate decisions.

As a result of the application of these management techniques, the main elements such as mission, vision and objectives with the respective activities performed both in marketing services and internal processes that the company runs daily were integrated. Likewise, the purpose of the enterprise, the activities to be undertaken and necessary to be implemented in order to achieve a position in the healthcare market shares intertwined. Further initiatives or general projects according to the objectives are presented, which will contribute to the growth of the organization.

The realization of strategic planning and construction of the Balanced Scorecard for the company SISCASALUD, identified the actions to be taken during the next five years and establish how to measure each of them in order to see if the road is correct or not; this will allow decision-making based on timely information.



# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. CAPITULO I. GENERALIDADES.....	3
1.1 Descripción de la empresa .....	3
1.1.1 Giro del Negocio.....	3
1.2 Definición del problema .....	3
1.3 Justificación e importancia del proyecto .....	5
1.4 Objetivo general. ....	7
1.5 Objetivos específicos.....	7
2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Establecimiento de la visión, misión y valores .....	8
2.2 Análisis externo .....	9
2.2.1 Análisis del sector externo (PEST).....	10
2.3 Análisis de la competencia - cinco fuerzas competitivas de Porter .....	12
2.3.1 La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada). ....	13
2.3.2 El poder de negociación de los clientes. ....	13
2.3.3 El poder de negociación de los proveedores. ....	14
2.3.4 La amenaza de productos y servicios sustitutivos. ....	14
2.3.5 La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.....	14
2.4 Análisis interno .....	15
2.5 Objetivos .....	17
2.6 Estrategias .....	18
2.7 Proceso estratégico / selección de estrategias .....	20

3. CAPITULO III. DIAGNÓSTICO .....	22
3.1 Diagnóstico situacional .....	22
3.2 Análisis externo .....	23
3.2.1 Macro Ambiente .....	23
3.2.2 Micro Ambiente .....	29
3.3 Análisis interno .....	32
3.3.1 Actividades De Apoyo. ....	34
3.3.2 Actividades Primarias.....	36
3.4 Matriz FODA.....	38
3.4.1 Oportunidades y Amenazas .....	38
3.4.2 Fortalezas y Debilidades .....	39
3.5 Análisis de matrices.....	40
3.6 Direccionamiento estratégico.....	43
3.6.1 Definición del negocio .....	44
3.6.2 Filosofía corporativa .....	44
3.6.3 Visión .....	45
3.6.4 Misión.....	45
3.6.5 Valores .....	46
3.6.6 Objetivos estratégicos .....	47
3.6.7 Mapa estratégico.....	47
3.6.8 Estrategias .....	49
3.6.9 Mapa corporativo.....	49
4. CAPITULO IV. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	51
4.1 Elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	51
4.1.1 Perspectivas.....	52

4.1.2	Objetivos .....	52
4.1.3	Medidor .....	53
4.1.4	Metas.....	54
4.1.5	Iniciativas o proyectos .....	55
4.2	Cuadro de Mando Integral SISCASALUD.....	56
4.3	Evaluación económica.....	58
4.3.1	Inversiones.....	58
4.3.2	Costos .....	59
4.3.3	Gastos.....	60
4.3.4	Ingresos .....	61
4.3.5	Evaluación.....	62
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
5.1	Conclusiones.....	66
5.2	Recomendaciones.....	67
	REFERENCIAS .....	68

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Metodología Análisis del entorno .....	11
<b>Figura 2.</b> Proceso de elaboración del plan estratégico .....	21
<b>Figura 3.</b> Inflación Ecuador 2011-2013.....	24
<b>Figura 4.</b> Tasa de Desempleo 2011-2013 .....	25
<b>Figura 5.</b> Canasta Básica .....	25
<b>Figura 6.</b> Cadena de Valor SISCASALUD .....	33
<b>Figura 7.</b> Mapa Estratégico SISCASALUD .....	48
<b>Figura 8.</b> Mapa Corporativo SISCASALUD .....	50

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Oportunidades y amenazas de SISCASALUD.....	39
<b>Tabla 2.</b> Fortalezas y Debilidades de SISCASALUD .....	40
<b>Tabla 3.</b> Matriz FODA .....	41
<b>Tabla 4.</b> Valores de SISCASALUD .....	46
<b>Tabla 5.</b> Objetivos de SISCASALUD .....	53
<b>Tabla 6.</b> Medidores SISCASALUD.....	53
<b>Tabla 7.</b> Metas de SISCASALUD.....	54
<b>Tabla 8.</b> Iniciativas SISCASALUD.....	55
<b>Tabla 9.</b> Cuadro de Mando Integral SISCASALUD .....	57
<b>Tabla 10.</b> Muebles de oficina .....	58
<b>Tabla 11.</b> Equipo de cómputo .....	58
<b>Tabla 12.</b> Equipo de oficina.....	59
<b>Tabla 13.</b> Vehículo .....	59
<b>Tabla 14.</b> Costos de producción .....	60
<b>Tabla 15.</b> Gastos de sueldos y salarios .....	60
<b>Tabla 16.</b> Gastos de oficina .....	60
<b>Tabla 17.</b> Servicios básicos .....	61
<b>Tabla 18.</b> Gasto arriendo .....	61
<b>Tabla 19.</b> Otros gastos.....	61
<b>Tabla 20.</b> Gastos de ventas. ....	61
<b>Tabla 21.</b> Ingresos proyectados.....	62
<b>Tabla 22.</b> Estado Situación Inicial .....	62
<b>Tabla 23.</b> Estado de Resultados .....	63
<b>Tabla 24.</b> Flujo de efectivo .....	63
<b>Tabla 25.</b> Flujos .....	65

## INTRODUCCIÓN

Las actividades de cualquier organización empiezan a partir de una idea innovadora, la cual se construye con la interacción diaria entre los clientes y proveedores, a partir de las situaciones difíciles y de la forma en que definimos su solución. Aquí nacen las estrategias, Reyes indica: “Las estrategias aparece para hacer frente a la competencia y obtener ventajas ante ella” (Reyes, 2012, pág. 103), conteniendo varias acciones que se deben ejecutar entro de la organización.

Dentro de dichas acciones estratégicas se encuentra la identificación del propósito principal por el cual se inició las operaciones de la empresa, pero también la construcción de medidas de supervisión y control que indiquen si las tareas efectuadas son las correctas o no lo son, permitiendo el cambio oportuno y la toma de decisiones adecuadas para el crecimiento del negocio.

Para ello, es necesario entender el pensamiento estratégico, Ancín señala: “Es difícil consensuar qué es el pensamiento estratégico, sobre todo cuando éste se puede analizar desde distintas disciplinas, pero, en el mundo empresarial, muchos de nosotros pensamos que se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas” (Ancín, 2015, pág. 25), agregando que la herramienta de apoyo para la investigación fue el Cuadro de Mando Integral.

Para Norton y Kaplan, sobre esta herramienta señalan: “El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro” (Norton & Kaplan, 2014), con el apoyo de este instrumento se elaboró varias actividades relacionados con el plan de mejora.

Esta metodología y técnica mencionadas fueron la base para efectuar la presente investigación, presentando todos los elementos necesarios en la elaboración y construcción de la Planificación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral para la empresa SISCASALUD, la cual ofrece los servicios de auditoría de la calidad en la atención de la salud.

## **1. CAPITULO I. GENERALIDADES**

### **1.1 Descripción de la empresa**

SISCASALUD es una entidad privada, dedicada a brindar servicios de Auditoría en Calidad de la Atención en Salud, a través de la participación de profesionales en dicho campo, considerándose pionera en este campo en el país. Se crea en junio de 2014 como una respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de salud de orientar sus servicios a satisfacer las necesidades de los clientes en base a criterios de Calidad y Seguridad del Paciente. Se encuentra ubicada en Quito D.M., en la calle Carlos Guarderas N48-25 y Aníbal Páez, el horario de atención es de 8h30 a 13h00 y de 14h00 a 17h30.

#### **1.1.1 Giro del Negocio**

La actividad central de SISCASALUD es el diseño e implementación de proyectos de auditoría de la calidad en la atención en salud.

### **1.2 Definición del problema**

Es cada vez más frecuente que los usuarios de los servicios de salud tanto públicos como privados, exijan recibir una mejor atención, con calidad y calidez. Dicha atención no está exenta de riesgos, ya que estos se encuentran presentes en todas las actividades que desarrolla tanto la organización como el personal que labora en ella: un procedimiento quirúrgico, la adquisición de una nueva tecnología, la administración de un medicamento, la desinfección de una sala de procedimientos, etc., y que está en relación directa con la atención al paciente. Incluso, el tratamiento prescrito como parte de la atención brindada para resolver un problema de salud, puede llegar a generar un efecto secundario que genera daño no intencional al paciente.



Por mucho tiempo se pensó que todo acto clínico era seguro, y que la propia condición de la enfermedad o factores del paciente eran los causantes de los resultados negativos, por tanto, se atribuían dichos resultados a complicaciones clínicas o quirúrgicas, efectos secundarios de medicamentos, entre otros. No se imputaban dichas complicaciones o efectos secundarios a la intervención humana, ya que se partía del pensamiento de que ningún profesional de la salud generaba daño de manera intencional. Sin embargo, varios estudios realizados a nivel internacional, como “Errar es Humano”, realizado por el Instituto de Medicina de los Estados Unidos en el año 2000, y el “Estudio IBEAS” realizado en varios hospitales de Latinoamérica en el año 2010, así como la experiencia de la autora, evidencian que en el sector salud se producen muertes y discapacidades permanentes o temporales, siendo estas el resultado de una falla sistémica en el proceso de atención.

Los problemas que se presentan durante la atención del paciente deben ser analizados de manera técnica y científica, requiriendo de un enfoque preventivo y correctivo. A nivel internacional, y sin ir tan lejos, en países como Colombia, Chile, Perú, dicho análisis se efectúa a través de la implementación de auditorías de la calidad en la atención de salud, con el fin de detectar oportunidades de mejora en el proceso de la atención relacionadas con el paciente y así evitar, en la medida de lo posible, que situaciones similares se vuelvan a repetir. Incluso en Colombia, las auditorías de la calidad de la atención en salud forman parte del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad, siendo la base para el mejoramiento continuo. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002)

Basado en lo anterior, se crea la empresa SISCASALUD, la cual necesita optimizar sus recursos y orientar sus esfuerzos de manera estratégica hacia los establecimientos de salud, a fin de incentivar en ellos la adquisición de servicios de Auditoría de la Calidad en la Atención de Salud, impulsando a través de dichas auditorías la adopción de una cultura enfocada en la Seguridad del Paciente, con lo que se contribuye a mejorar continuamente la calidad en los procesos de atención directamente vinculados al paciente.

Por ser una empresa relativamente nueva, las acciones a tomar se han definido considerando que: a. Es pionera en este campo; b. Existe desconocimiento en el sector salud de los beneficios que conlleva ejecutar programas auditorías de la calidad en la atención en salud en sus establecimientos; si bien no existe un estudio en el país que evidencie esto último, partiendo de la experiencia de la autora, es posible decir que en general el personal de los establecimientos de salud asocia a dichas auditorías con procesos punitivos, lo cual dificulta su implementación.

### **1.3 Justificación e importancia del proyecto**

En varios países de Latinoamérica como Colombia (Ministerio de Salud y Protección Social, 2002), Perú (Ministerio de Salud del Perú, 2005), Bolivia (Ministerio de Salud y Deportes, 2008), Nicaragua (Ministerio de Salud, 2008), entre otros, la auditoría de la calidad de la atención en salud es considerada como un componente de mejoramiento continuo, a través de la cual se realiza un estudio sistemático y continuo de evaluación del cumplimiento de estándares de calidad. En nuestro país no existe un Sistema de Garantía de Calidad en Salud, tampoco está normada la ejecución de auditorías en establecimientos de salud, quedando a criterio de los directivos de dichos establecimientos la pertinencia de su implementación. Debido a ello, y partiendo del conocimiento que la autora tiene del sector de salud, no se ha hecho evidente aún un interés empresarial en ofertar este tipo de servicios.

Ante esta debilidad en el mercado ecuatoriano, surge SISCASALUD – Soluciones Integrales de Servicios en Calidad de la Atención en Salud, ofertando servicios que abarcan la Auditoría de la Calidad en la Atención en Salud, la cual tiene inmersa varias dimensiones, como la dimensión técnica, la seguridad, la calidad en el servicio y el costo racional de la atención. Si tenemos presente a estas dimensiones, se suprimen servicios inútiles y se generan otros de manera más eficiente.

Según Avedis Donabedian, el concepto de calidad es “*lograr los mayores beneficios, con los menores riesgos posibles para el paciente, dados unos recursos*” (1990). El concepto básico de calidad relaciona beneficios, riesgos y costos, basados en evidencia científica, eficacia, eficiencia y efectividad. El elemento central y transversal de la calidad es la atención centrada en el usuario, por lo que su adhesión y satisfacción son los resultados esperados de la atención en salud. Malagón, Galán y Pontón, manifiestan:

“Quizás en ninguna otra área de servicios pueda exigirse con mayor énfasis la garantía de calidad como en la salud, por lo mismo que ésta significa el máximo compromiso del hombre con el hombre, del Estado con el hombre, de la familia y la comunidad con el hombre” (Malagón, Galán y Pontón, 2006, p 15)

Por ello, se establece la necesidad de contar con herramientas que permitan medir la calidad, la cual, si bien es intangible al ser medida se convierte en tangible, de tal forma que nos permite evaluar los cambios y asignar los recursos de manera eficiente.

La Planificación Estratégica abarca el proceso de formulación, implantación y evaluación de los planes que permitirá a SISCASALUD alcanzar sus objetivos, mediante la aplicación de estrategias en los ámbitos financiero, talento humano, tecnologías de la información, entre otros.

Ya que la empresa cuenta con un presupuesto limitado, es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir y las metas a alcanzar, siendo la Planificación Estratégica la herramienta que le ayudará a definir claramente su misión y visión, así como los objetivos, estrategias y acciones a seguir. A través de indicadores claves de gestión se realizará un seguimiento periódico del avance logrado, detectándose y gestionándose oportunamente las situaciones que significarían riesgos para el proyecto, implementando mejoras.

La Planificación Estratégica permitirá a SISCASALUD posicionarse en el mercado del sector salud de manera segura, generando rentabilidad económica para la empresa, contribuyendo al mejoramiento de la calidad en la atención en salud del país.

#### **1.4 Objetivo general.**

Diseñar la Planificación Estratégica de SISCASALUD, mediante el análisis y diagnóstico situacional, definición de objetivos y acciones estratégicas que permitan a la empresa mejorar sus niveles de desempeño y alcanzar los objetivos propuestos.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Conocer la situación actual de SISCASALUD, con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación.
- Realizar el diagnóstico situacional y de ambiente de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas del entorno, y las debilidades y fortalezas propias del instituto.
- Determinar el Direccionamiento Estratégico a través del establecimiento de sus principios, valores, visión, misión, objetivos y estrategias que describan a dónde quiere llegar la institución.
- Diseñar el Tablero de Control (BSC) como base del Direccionamiento Estratégico, alineando medidas, metas y medios que permitan optimizar las actividades de SISCASALUD.
- Determinar un sistema de seguimiento, evaluación y medición de la Planificación Estratégica de la consultora por medio de indicadores de gestión que ayuden a la gerencia en la medición y control del cumplimiento de los objetivos planteados.

## 2. CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Establecimiento de la visión, misión y valores

En lo referente a la Visión, Campoy indica: “Es el lugar hacia dónde quiere llegar la organización, el objetivo último” (Campoy, 2010, p 41). La definición ofrecida por el autor señala que una visión es de forma resumida el propósito final, por ejemplo, la visión expuesta en el portal web de Chevrolet menciona:

**“Visión:** Diseñar, fabricar y vender los mejores vehículos del mundo”.

El mensaje es corto pero claro, cualquier persona que escuche este mensaje entenderá el propósito final de la empresa; además, sin que se mencione nada sobre la calidad de sus productos, queda comprendido que llegar a esta meta involucra eficiencia y eficacia en la construcción de todos sus vehículos. Por lo expuesto la presentación de una visión parte por la identificación de dónde quiere llegar la organización con todas sus operaciones.

La misión es considerada como aquello para lo que fue creada la compañía, Serrano sobre esto señala: “La misión explicaría a la propia organización y a su entorno para qué se ha creado la organización y para qué trabajan los que colaboran con y en ella” (Serrano, 2011, p 78). Definición que involucra a todos quienes ayudan de forma directa o indirecta en las diferentes actividades de la empresa.

Sin duda, tanto la visión y la misión se encuentran relacionadas en lo que desea convertirse la empresa y como pretende ser reconocida por sus clientes de manera particular, pero además exponen de forma clara el propósito principal de la organización. En lo referente a los valores según Caldas, Lacalle y Carrión indican:

“Los valores son los principios asumidos y desarrollados por todos los integrantes de la empresa. Los valores han de tener las siguientes características:

- ✓ Ser mayoritariamente aceptados.
- ✓ Dinámicos, como la propia empresa.
- ✓ Tener un contenido ético.
- ✓ Comprometer a los trabajadores con la misión y la visión de la empresa.” (Caldas, Lacalle y Carrión, 2012, p 19)

La elaboración de los valores de la organización tiene su propio proceso, pero también se debe incluir varios aspectos mencionados por los autores, esto facilitaría la presentación y aceptación de los valores, asumiendo que deberán estar relacionados con la misión y visión de la empresa. El número de valores que se determine dependerá de las características propias de la compañía, de lo que desee presentar al público y de otras variables que los miembros puedan considerar.

## **2.2 Análisis externo**

Las empresas en sus actividades diarias deben observar los cambios que ocurran tanto en sus instalaciones como fuera de ellas, este tipo de análisis dependerá de la industria o sector en el que se encuentre; sin embargo, es importante que todas las organizaciones conozcan posibles situaciones que afecten el desempeño normal de sus operaciones e incluso el cierre temporal o definitivo. Esta situación ha permitido la creación de múltiples herramientas de análisis gerenciales, con el objetivo de proporcionar información adecuada para la correcta toma de decisiones.

Una de las herramientas para el análisis del ámbito externo o general es conocida como análisis PEST, Pedros y Gutiérrez señalan: “Consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control

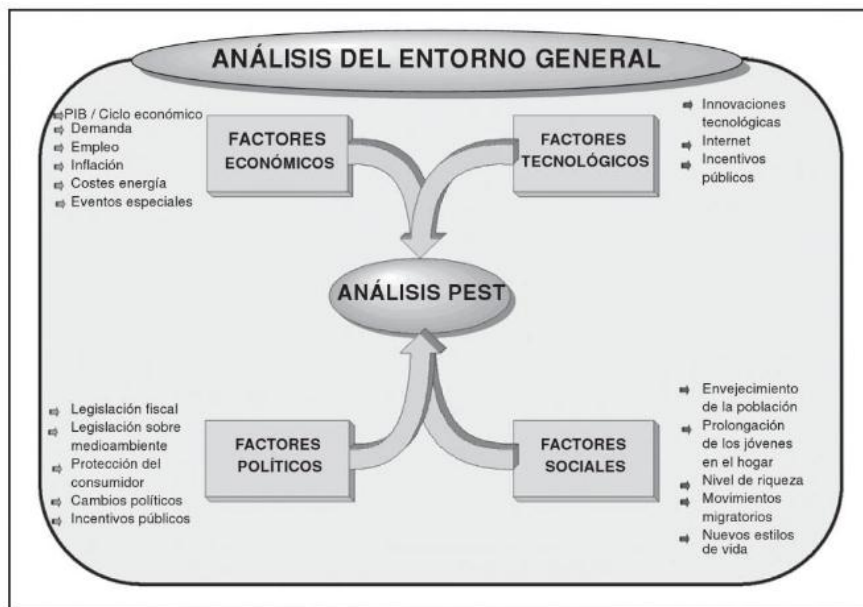
de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Pedros y Gutiérrez, 2012, p 34). Estos factores externos existen para cualquier organización sin importar su actividad o el sector donde se encuentre efectuados sus operaciones comerciales.

Por medio de este instrumento de análisis las empresas pueden comprender posibles situaciones que afecten sus actividades, pero además pueden establecer las mejores estrategias para disminuir el efecto o el impacto que provoquen en el buen desempeño de las operaciones de la organización.

### **2.2.1 Análisis del sector externo (PEST)**

El análisis PEST es una herramienta de tipo gerencial que se emplea para la recolección de información sensible sobre el entorno en el que se encuentra la empresa, además presenta posibles alternativas de solución a situaciones o eventos que pueden ocurrir, afectando las actividades empresariales de las organizaciones; la importancia en la aplicación de este tipo de análisis es identificar posibles circunstancias desfavorables que pueden evitarse, o por lo menos contar con planes que disminuyan los riesgos.

Según Pedros y Gutiérrez, los factores que toda organización debe considerar para el análisis PEST son:



**Figura 1.** Metodología Análisis del entorno

Tomado de Pedros y Gutiérrez, 2005, pp. 34

Como se muestra en la figura 1, los autores presentan cuatro principales factores que se deben analizar como parte de la herramienta PEST, siendo: factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales. En cada uno de ellos se establecen elementos a considerar, mencionando que la cantidad de elementos estará sujeta a las características, tipo, tamaño, entre otras particularidades de la propia empresa.

Mediante el análisis de estos factores y elementos se podrá considerar posibles situaciones que afectarían las operaciones de la empresa, pero también llegar a establecer estrategias, acciones y planes que ayuden a disminuir el impacto e incluso convertir estas amenazas en oportunidades para el beneficio de la organización. Además, al conocer estos posibles riesgos hará posible que se cuente con una toma de decisiones mucho más rápida y oportuna sin que se vean afectadas las operaciones del negocio.



### **2.3 Análisis de la competencia - cinco fuerzas competitivas de Porter**

El entorno empresarial resulta en la actualidad ser muy complejo, sin embargo, para ayudar a fortalecer todas sus actividades se han desarrollado un sin número de herramientas e instrumentos de análisis, estos permiten tomar las mejores decisiones mediante la obtención de información real y oportuna, y al mismo tiempo ayudan a los gerentes y dueños de negocios, a contar con datos relevantes en sus actividades comerciales.

Estas herramientas con el paso de los años se han fortalecido y en ocasiones han sido mejoradas, el objetivo principal es otorgar una ventaja frente a la competencia y de esta forma captar mayores clientes. Dentro del análisis de la competencia existe una metodología denominada como “Las cinco fuerzas competitivas de Porter”, nombrada así por su creador, Michael Porter, donde se expone cuáles deben ser los factores que se examinan en el entorno competitivo de la organización, González en su obra “Guía práctica para mejorar un plan de negocio” señala las fuerzas competitivas de Porter, que son:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

(González, 2010 p 79)

Estas cinco fuerzas ayudan a que los dueños de negocios conozcan en profundidad sus ventajas competitivas, o la forma en que ellos pueden aprovechar las oportunidades que brinda el sector en el que efectúan sus actividades comerciales. También la realización de este tipo de análisis puede expresar la rentabilidad de un determinado sector y en base a esta información la empresa debe decidir si permanecerá o deberá abandonar sus actividades buscando nuevas alternativas de negocio.

### **2.3.1 La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).**

Esta fuerza hace relación a nuevos competidores que desean ingresar al mercado, es decir, como serían afectadas las nuevas empresas al ingresar al mercado o sector donde operan ya varios negocios. Si el ingreso resultará relativamente fácil, se tendría muchos competidores y las estrategias serían mantenerse o buscar otras industrias. Según menciona González, las principales barreras para el ingreso son:

- ✓ Economía de escala
- ✓ Diferenciación del producto
- ✓ Necesidades de capital
- ✓ Costes de cambio de proveedor
- ✓ Acceso a los canales de distribución (González, 2010, p 81)

Estas barreras harán que el ingreso sea difícil o fácil, pero también indica que tan protegidas se encuentran las organizaciones que operan en ese mercado.

### **2.3.2 El poder de negociación de los clientes.**

En ocasiones es posible que se presenten situaciones donde las negociaciones son dominadas por los clientes, presentando una desventaja para la empresa, en especial a la hora de fijar los precios de sus productos o servicios. Cuando ocurre este tipo de circunstancia el sector se puede volver poco rentable y este ocasionaría el desaliento en nuevas inversiones para los productos o servicios que se encuentren comercializando.

Adicionalmente, quienes deciden seguir produciendo estarán fomentando sus rivalidades e incluso puede llegar a ocasionar daños permanentes en todo el mercado; al final el riesgo estaría presente para el consumidor ya que esta situación puede provocar la desaparición del producto o servicio.

### **2.3.3 El poder de negociación de los proveedores.**

En el otro extremo, para las correspondientes negociaciones están los proveedores de materiales y/o servicios; si en un determinado sector se encuentra un solo abastecedor, este puede colocar los precios que mejor decida, la calidad que le convenga e incluso condicionar a qué empresa venderá sus materiales y/o servicios. Toda esto provocará una inestabilidad, ya que se deberá en muchas ocasiones cancelar el precio que se establezca por el producto o servicio comercializado.

Es oportuno indicar que la existencia de un solo proveedor no implica que las barreras de entrada sean difíciles en un sector, pero sí establece ciertas condiciones para quienes deseen integrar el mercado.

### **2.3.4 La amenaza de productos y servicios sustitutivos.**

Otra de las barreras de entrada a un determinado sector, son las consideraciones de productos o servicios sustitutos; si es posible el reemplazo de lo que ya existe en el mercado, existirá la posibilidad de que más empresas deseen obtener una parte de este sector a través del ofrecimiento de bienes o servicios que satisfacen una misma necesidad en los consumidores finales.

Pero también habrá productos de otros sectores que pueden llegar a cubrir una necesidad, lo que representaría una desventaja para las organizaciones en determinado mercado, al mismo tiempo se ocasionaría la quiebra de empresas que no puedan competir con estos bienes o servicios sustitutos.

### **2.3.5 La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector**

La existencia de muchos competidores no se presenta como un factor favorable ni desfavorable, ya que cada uno de ellos cuenta con el desarrollo de su propia marca y son muy fuertes en sus localidades; sin embargo, la llegada de un competidor del exterior puede provocar fricciones entre las empresas,

aunque esto afectaría en el caso que no se cuente con una fuerte presencia de las marcas locales.

Las estrategias que son empleadas como barrera de entrada para evitar el ingreso de un nuevo competidor, es el establecimiento de pequeños oligopolios, permitiendo a los involucrados mantener el control de ciertos aspectos del sector, pero también desalientan a quienes desean entrar a competir con sus productos o servicios. En ciertas circunstancias esto puede afectar a los consumidores ya que no podrán comprar lo que necesiten en diferentes lugares, limitándose a quienes mantienen el oligopolio.

## **2.4 Análisis interno**

Además de observar las situaciones o posibles circunstancias en el entorno donde realiza sus actividades una empresa, también es necesario contar con un análisis de aquello que fortalece o la hace única dentro de sus instalaciones, a esto se lo denomina como análisis interno de la organización. Dependiendo de las características del negocio este tipo de información puede llegar a ser muy compleja o muy simple, la importancia estará en conocer todos estos datos para escoger la mejor estrategia. Ruiz, Merino y Criado, mencionan:

“De igual forma la empresa debe analizar sus puntos fuertes y débiles (análisis interno), de forma que la estrategia que se elija se base en las fortalezas que presenta y permita minimizar los posibles ataques de la competencia aprovechando sus debilidades” (Ruiz, Merino y Criado, 2014, p 28)

Una de estas herramientas que es muy utilizada en la actualidad se la conoce con el nombre de análisis FODA. Barrios señala:

“El análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen

favorable o desfavorable en el desempeño de la organización pública y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución” (Barrios, 2011, p 85).

Como lo señala el autor, los factores influyentes en el entorno empresarial se presentan de dos tipos: de forma externa e interna. En la parte externa se consideran todos los eventos que no pueden ser controlados por la organización, sin embargo, se puede establecer acciones previsoras en el caso de que estas sucedan. En el caso del análisis interno, son provocados por las características propias de la empresa, entre las que se mencionan, el contrato con proveedores, la competencia, entre otros.

Como lo indican los autores Ruiz, Merino y Criado, las estrategias que son determinadas dentro de las organizaciones debe estar orientadas a potencializar aquellas fortalezas que ya están presentes en la empresa, y al mismo tiempo, estas permitan una disminución de sus debilidades para evitar que la competencia se aproveche de algún desequilibrio en las estrategias que se estén efectuando.

Las estrategias que se lleguen a escoger pueden determinar el futuro del negocio, lo que implica un análisis adecuado de todas las fortalezas y debilidades que existan; Pedros y Gutiérrez expresan:

“La capacidad estratégica de una organización depende de tres factores principales:

- ✓ Los recursos disponibles, tanto internos como externos, que sirven para aplicar su estrategia.
- ✓ La competencia con que se realizan las actividades en la organización.

- ✓ Y el equilibrio entre recursos, actividades y unidades organizativas dentro de la empresa” (Pedros y Gutiérrez, 2012, p 82)

Estos tres factores, para los autores son los principales que las empresas deben considerar cuando van a implantar las estrategias, agregando al final que siempre es necesario la existencia de un equilibrio tanto en los recursos, actividades y forma de organización dentro del negocio.

## **2.5 Objetivos**

Después de la identificación de las oportunidades y amenazas provenientes del análisis del sector externo, de las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno, será necesario que se establezcan los objetivos estratégicos, estos ayudan a conocer cuáles son las acciones necesarias para cumplir con la meta empresarial. Pedros y Gutiérrez señalan:

“Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión” (Pedros y Gutiérrez, 2012, p 25)

Para los autores los objetivos estratégicos establecen las acciones que se deben seguir, y están basados en la misión y visión que la empresa ha establecido, es decir, proporcionan el direccionamiento en todas las actividades. Los objetivos también ayudan a identificar las mejores estrategias e incluso pueden proporcionar acciones concretas para el crecimiento de la organización.

Para que los objetivos sean considerados adecuados, se deben tomar en cuenta varios criterios, siendo estos los siguientes:

- ✓ Mensurables.
- ✓ Específicos.
- ✓ Apropriados.
- ✓ Realistas.
- ✓ Oportunos.

De no cumplir con estos criterios, el objetivo dejaría de ser considerado como tal, debido a que no se puede medir, o poder realizar una verificación para conocer si realmente está contribuyendo al logro de las metas trazadas por la organización. Por lo tanto, el establecer objetivos es de gran importancia para cualquier negocio que desee observar como sus actividades diarias permitirán llegar a su meta principal.

Una de las herramientas que permite definir los objetivos estratégicos de la organización, sus indicadores y acciones estratégicas es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el cual es una herramienta de gestión y medición que permite transformar la estrategia en acción. Fue diseñada por los doctores Kaplan y Norton, quienes a través de un análisis de causa – efecto plasmado en un mapa estratégico, relacionan las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje – crecimiento, definiendo objetivos que serán medidos a través de indicadores. Balancedscorecard (s.f.)

## **2.6 Estrategias**

Conociendo las acciones necesarias que la organización debe efectuar con el propósito de llegar a la meta deseada, esta deberá plantearse cuales podrían ser las mejores estrategias a utilizar; para ello requerirá contar con la información pertinente, pero también deberá observar cuales son los recursos disponibles, sean económicos, materiales y humanos. Además, se indicará la forma de evaluar cada una de las actividades desarrolladas por las estrategias escogidas. Según Ancín, señala:

“En la jerga de gestión empresarial, la estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permiten alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales” (Ancín, 2010, p 189)

Como menciona el autor, las estrategias son el conjunto de decisiones que se transforman en acciones y que utilizan una cierta cantidad de recursos, las mismas que finalizadas provocarán conseguir un objetivo o meta establecida. El autor agrega que a más de lo indicado se deben observar las variaciones externas tales como la tecnología, economía y las sociales, debido a que pueden provocar cambios importantes para el sector donde se encuentra realizando sus actividades comerciales la organización.

Una parte importante que se destaca en la creación de las estrategias es la identificación de recursos que se necesitarán, ya que al escoger acciones donde se requiere de muchos recursos económicos y no obtener los resultados deseados, la empresa estaría en una situación desventajosa ante su competencia. Para ello no se debe olvidar cuales son los principios estratégicos, que según Ancín son:

- ✓ Explotar los puntos fuertes y evitar los puntos débiles,
- ✓ Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y el mercado,
- ✓ La innovación oportuna,
- ✓ La concentración de fuerzas,
- ✓ El aprovechamiento de potenciales sinérgicos
- ✓ La armonización de los objetivos con los medios,
- ✓ La simplicidad
- ✓ Y la perseverancia. (Ancín, 2010, p 190)

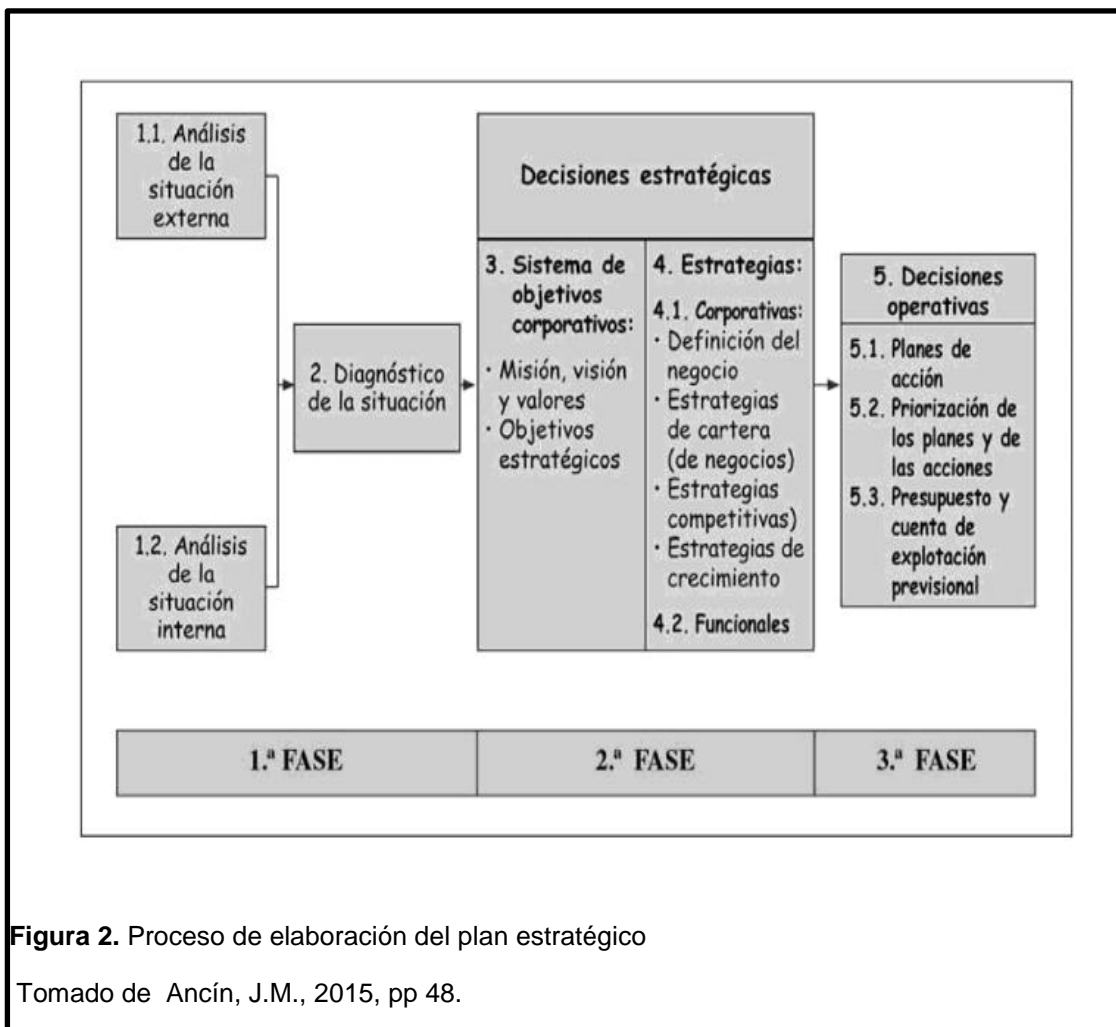


Como se indica dentro de los principios estratégicos, está la innovación y la armonización con los objetivos, entre otros, que ayudan a mantener el enfoque al realizar el planteamiento de las estrategias en la organización para llegar a sus metas establecidas.

## **2.7 Proceso estratégico / selección de estrategias**

Toda estrategia para su implementación necesitará de una serie de pasos, los que indicarán como hacer, cuándo y por qué; dependiendo de las características, la ejecución se volverá compleja o simple. Además, se presenta acciones prioritarias, es decir, que si no se efectúan éstas no se puede continuar con los siguientes pasos, por lo cual es importante identificar todas las tareas, especialmente aquellas prioritarias.

La ejecución de una planificación estratégica también requiere la realización de una serie de procedimientos, según Ancín estos pasos se presentan en la siguiente gráfica:



**Figura 2.** Proceso de elaboración del plan estratégico

Tomado de Ancín, J.M., 2015, pp 48.

Para el autor, la planificación estratégica consta de tres fases principales, en su primera fase lo que se realiza es una investigación sobre el ámbito interno y externo de la empresa, seguidamente se establecen las decisiones estratégicas involucrando la misión, la visión, los objetivos y las estrategias necesarias; finalmente, en su tercera fase el autor las denomina como decisiones operativas o planes de acción, siendo esta tercera fase en donde se expone el uso de todos los recursos, pero también de forma proyectada se muestra el costo por la implementación de las diversas estrategias seleccionadas.

Estas serían las fases o pasos necesarios para que una organización establezca la planificación estratégica y que se deberán dar a conocer tanto a sus colaboradores como al público en general.

### 3. CAPITULO III. DIAGNÓSTICO

#### 3.1 Diagnóstico situacional

La identificación de situaciones que puedan beneficiar o perjudicar las actividades de las empresas, requieren de un análisis exhaustivo, de información oportuna y veraz, pero sobre todo de entender de forma conjunta todo el ambiente, es decir, comprender cuales son los cambios que afectarán las operaciones diarias de la organización; si no se cuenta con un ambiente adecuado para la interpretación de toda esta información, las decisiones que se elijan pudieran ser inadecuadas.

El entorno o ambiente empresarial se puede ver afectado por múltiples situaciones, algunas de ellas se las conocen con un tiempo de anticipación mientras que otras se presentan de forma sorpresiva. Para aquellos eventos que ya se identifican las organizaciones establecen una serie de acciones que les permite mitigar e incluso eliminar ese riesgo, pero los sucesos que no son conocidos provocan inestabilidad en la empresa e incluso son tan dañinos que de no existir una adecuada estrategia puede llevar a la desaparición del negocio.

Con el objetivo de identificar todas estas situaciones, durante varios años autores, especialistas y estudios de negocios, han establecido diversas herramientas de análisis del entorno.

El análisis del ambiente externo también se lo conoce como el macro ambiente, y dentro de este lo que se tratará es la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden presentarse para la empresa. El objetivo de este análisis es obtener la información oportuna y veraz, mediante la cual se identificarán las mejores acciones, estrategias y tareas que por un lado permitan el aprovechamiento de las oportunidades, y al mismo tiempo ofrezcan a la organización medidas para mitigar los riesgos cuando aparezcan las amenazas.

El análisis del ambiente interno se lo conoce también como micro ambiente, el objetivo de este será conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que existen en la empresa. A diferencia de las situaciones del macro ambiente, las del micro ambiente son provocadas por las actividades que se efectúan de forma diaria en el negocio, por lo cual las estrategias designadas para mejorar sus fortalezas y disminuir sus debilidades serán más efectivas.

### **3.2 Análisis externo**

El análisis externo involucra la identificación de las oportunidades y amenazas de un determinado mercado o sector económico, pero al mismo tiempo presenta repuesta o acciones estratégicas que permitan potencializar las oportunidades y evitar o disminuir el riesgo de las amenazas; además se buscará la utilización de recursos de forma eficaz y eficiente en cada tarea.

Para llegar al conocimiento tanto de las oportunidades como de las amenazas se considera todo el macro ambiente, para ello se cuenta con la herramienta PEST, que según lo indica Pedros y Gutiérrez los factores que se deben considerar son: factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales; siendo los más observados cuando se busca el análisis del macro ambiente.

#### **3.2.1 Macro Ambiente**

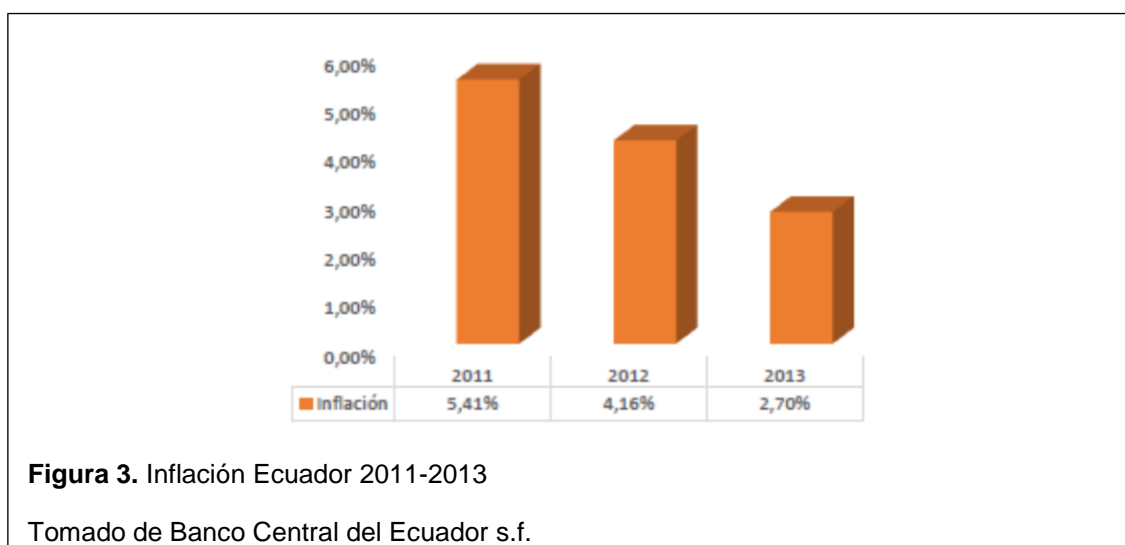
En cada uno de los factores se tuvieron que observar algunos aspectos, así estos elementos fueron los siguientes:

- ✓ Económicos: inflación, desempleo, canasta básica.
- ✓ Tecnológicos: equipos, software.
- ✓ Políticos: leyes, impuestos.
- ✓ Sociales, ambiente.

### 3.2.1.1 Factores Económicos

#### Inflación.

La inflación se la considera dentro de la economía como aquel incremento de los precios en los bienes y servicios que son ofrecidos por distintas empresas, estos bienes o servicios satisfacen las necesidades de los consumidores. Durante los últimos tres años el Ecuador ha presentado los siguientes niveles de inflación:



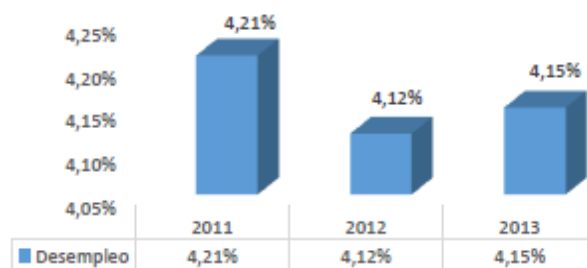
**Figura 3.** Inflación Ecuador 2011-2013

Tomado de Banco Central del Ecuador s.f.

La grafica muestra que durante los últimos años el Ecuador ha presentado niveles de inflación bajos, esto permite indicar que los precios de bienes y servicios ofrecidos por las empresas no han tenido gran incremento.

#### Desempleo

Otro de los indicadores económicos considerados en el macro entorno fue el desempleo que ha presentado el país durante los últimos años, tasa que permite identificar cuantas personas se encuentran si un empleo, es decir, que no cuenta con ingresos para realizar la adquisición de bienes y servicios para su satisfacción. A partir del 2011 la tasa de desempleo en el Ecuador ha sido:



**Figura 4.** Tasa de Desempleo 2011-2013

Tomado de INEC s.f.

Como se puede observar en la gráfica los niveles de desempleo en todo el Ecuador se mantienen por debajo del 5%, esto permite opinar que son más los ecuatorianos que dispone de ingresos para la adquisición de sus bienes y servicios que satisfacen sus necesidades.

### Canasta básica

Otro de los indicadores importantes para conocer cómo se encuentra la economía de las personas es el valor de la canasta básica, durante los últimos tres años se han presentado los siguientes datos:



**Figura 5.** Canasta Básica 2011-2013

Tomado de INEC s.f.

Como se puede observar en la gráfica, la canasta básica de acuerdo a las evaluaciones realizadas por el INEC, para el año 2013 las familias podrían cubrirla en el 95.60%

### **3.2.1.2 Factor Tecnológico**

En la actualidad la tecnología es de gran importancia para las organizaciones, debido a que su implementación llega a reducir los tiempos de producción, y también la entrega de productos a diversos sitios en un territorio; sin embargo, pueden tener costos elevados, lo que provoca que no todas las empresas puedan disponer de ella. Además, no todo negocio necesita implementar la última tecnología, en algunos casos solo es necesario contar con niveles básicos.

En el caso de los servicios, la implementación de tecnología permite que se disponga de herramientas que agilicen el proceso de recolección, análisis, evaluación y prestación de resultados en el corto tiempo, sin embargo, por múltiples factores no siempre será necesaria la implementación de grandes tecnologías, haciendo que la mayor parte del trabajo tenga que ser efectuado de forma manual. Por esta situación muchas empresas optan por adquirir tecnologías básicas, pero contratan a personal altamente calificado manteniendo los niveles de calidad que es exigido por parte del cliente

Para la consultora SISCASALUD donde sus actividades se enfocan en efectuar proyectos de auditoria de la calidad de la atención, no se requiere de la implementación de tecnologías como software especiales o sofisticados, bastará con software básicos que permitan la recolección y correspondiente análisis de las evaluaciones realizadas en las empresas que contrataron el servicio.

Los factores tecnológicos tienen gran impacto en la producción de bienes, es decir, en negocios donde sus productos requieren de un proceso de

transformación utilizando para ello maquinarias y equipos especiales, y en el sector de servicios dependerá del mercado donde opere la empresa.

### **3.2.1.3 Factor Político**

Los factores políticos son relacionados con el tipo de gobierno que rige a un país, sus políticas, los impuestos y cualquier otra medida que disponga realizar en el territorio nacional. Estos elementos provocan que determinado sector pueda verse afectado y al mismo tiempo otro se beneficie; sin embargo, cambios constantes provocan que los emprendedores no efectúen sus aportaciones al crecimiento del país.

En el sector salud, el Ecuador mantiene grandes inversiones, esto ha provocado que nuevas empresas se vinculen con este sector, mediante la distribución de diferentes implementos para la salud, así como a través de servicios básicos y especializados para la sociedad ecuatoriana; al mismo tiempo el Estado ha establecido diversos reglamentos o disposiciones que deben cumplir las organizaciones de la salud. A ello se suma que el Estado decidió invertir en un proyecto de acreditación de 44 hospitales del MSP a fin de impulsar una cultura de calidad de la atención en salud y mejorar los servicios brindados.

La exigencia por parte del Estado ha permitido la aparición de nuevos servicios, tales como auditorías de equipamientos, de uso de recursos hospitalarios, entre otros servicios. Todos estos aspectos permiten que SISCASALUD, se presente como una alternativa a la cual pueden recurrir quienes desean tener las certificaciones de calidad en sus servicios brindados.

El servicio que brinda SISCASALUD, se lo pueden considerar como pionero dentro del campo de la calidad del servicio de salud, ya que, mediante el establecimiento de auditorías apropiadas a las instituciones, estas contarán con



la información oportuna para tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa y de los pacientes.

#### **3.2.1.4 Factor Social**

El factor social involucra conocer en qué medida los cambios en las actividades cotidianas de la sociedad afectarían a las operaciones de una empresa. En el campo de la salud se observan que las personas exigen cada día una mejor calidad en todos los servicios que las entidades ofrecen. Esto ha provocado en varios aspectos el mejoramiento de los servicios de la salud, pero además el Estado ha impulsado campañas para que las personas puedan exigir una mayor calidad.

Por consiguiente, la sociedad exige que se le brinde una atención de calidad en todos los servicios de la salud; para ello las instituciones deben conocer cuáles son sus principales dificultades, entenderlas y proponer las acciones de mejoras necesarias. Estas situaciones han permitido la aparición de empresas que brinde este tipo de soporte en el campo de la salud, pero además de una continua capacitación de profesionales.

SISCASALUD, al observar estos cambios, se presenta como una alternativa hacia las entidades públicas y privadas que buscan obtener una calidad en sus servicios de atención a la salud, contando con personal calificado y con los recursos necesarios con el objetivo de efectuar una completa evaluación de quien lo solicite. Esto permite indicar que el factor social se presenta como una oportunidad para la empresa por todos los cambios que se están llevando a cabo en el campo de la salud.

Del análisis PEST se puede concluir que existe un escenario favorable para el desenvolvimiento de la organización, ya que al existir una demanda ciudadana que exige servicios de salud seguros, sumado a ello la voluntad política del Gobierno de mejorar la calidad en 44 hospitales del MSP y de incrementar la

oferta de servicios a través de la repotenciación y construcción de hospitales de diferente nivel de complejidad a nivel nacional, genera una influencia de manera directa en los establecimientos de salud privados, ya que deben también mejorar la calidad de los servicios ofertados. Adicionalmente, al existir niveles de inflación bajos y baja tasa de desempleo, nos permite pensar que la población estaría en capacidad de comprar diferentes productos y/o servicios, incluidos los de salud.

### **3.2.2 Micro Ambiente**

El micro ambiente busca identificar aquellos involucrados con la organización, ya sean de forma directa o indirecta, el objetivo principal será conocer que situaciones pueden ser de beneficio y/o de desventaja en las actividades del negocio. Dependiendo del sector, las características y las tareas, existirá por parte de uno o varios involucrados cierta atribución con respecto a la continuidad de la empresa.

Como elementos principales se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Amenaza de nuevos entrantes
- ✓ Poder de negociación de los clientes.
- ✓ Amenaza de productos sustitutos
- ✓ Los competidores

#### **3.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.**

Uno de los principales involucrados con las organizaciones son sus proveedores, quienes entregan recursos necesarios para la realización de las actividades diarias del negocio, cuando existen distintos provisos de un mismo producto o servicio se dispone de diferentes calidades de donde escoger, permitiendo a la empresa seleccionar el que según sus criterios la beneficie.

La dificultad se presenta cuando existe un solo proveedor de bienes, esto provoca que coloque sus propios precios, decida a quien vender, o establezca una serie de requisitos antes de la entrega de sus productos. Solo quienes cumplan con las exigencias del proveedor contará con los beneficios de sus productos, ocasionando que el producto del bien final sea más costoso para el consumidor final.

En el caso de SISCASALUD que ofrece un servicio, sus proveedores no tienen la posibilidad de influir en sus actividades, esto permite que, según la experiencia, el tipo de labor o servicio requerido, se coloque un precio adecuado a las exigencias del cliente, pero también se pueda decidir sobre cualquier otro aspecto de la organización.

#### **3.2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes.**

Debido a las exigencias de las autoridades de control, en algunas universidades se ha identificado la ausencia de formación de profesionales en el campo de la Auditoría de Calidad y Seguridad del Paciente, encontrándose en proceso de ofertar carreras relacionadas.

Estos nuevos profesionales podrían considerarse como los posibles competidores, pero también pueden ser parte de los colaboradores de la empresa en las prestaciones de los servicios. Por estas circunstancias SISCASALUD cuenta con una gran ventaja sobre otras empresas que están en el mismo sector, aunque existe entidades que ofrecen servicios similares o considerados como sustitutos no prestan las mismas características de servicios, por lo cual la competencia se daría en el momento que aparezca otra entidad con el mismo servicio y con los profesionales adecuados.

#### **3.2.2.3 Poder de negociación de los clientes.**

Los clientes potenciales de SISCASALUD son los establecimientos de salud. Una de las principales características de dichos clientes, es que están

buscando opciones para contar con una mejor calidad en todos los servicios prestados, además de que están siendo observados por entidades de control pero al mismo tiempo por el consumidor que busca una entera satisfacción.

Debido a las constantes exigencias por parte del gobierno en el ámbito salud, se presenta como una gran fortaleza de la empresa la realización de auditorías de la calidad en los servicios de salud, incluyendo en algunos casos el acompañamiento necesario para efectuar los cambios pertinentes dentro de la institución auditada; pero también por la presentación de los puntos favorables como desfavorables existentes.

Para SISCASALUD los constantes cambios en busca de un servicio de salud adecuado para cualquier ciudadano, tanto en entidades del Estado como de carácter privado, permite a la empresa presentarse como una alternativa diferente, pero con herramientas actuales y que ayudan al crecimiento y mejoramientos de todos los servicios de salud prestados al público en general. De forma resumida, el cliente no puede influir en las decisiones que se tomen en la empresa, en realidad se presenta como una gran fortaleza para el desarrollo tanto de SISCASALUD como de aquellas entidades que soliciten el servicio.

#### **3.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos.**

A más de todas las acciones para conocer que hace la competencia, también existe aquella que es identificada como bienes o servicios sustitutos. En este sentido, realizar auditorías con ISO 9001 y 19011 podría ser una opción, ya que podrían usarse criterios de salud para aplicarla; sin embargo, el enfoque de auditorías de la calidad de la atención en salud es mucho más específico para este campo, siendo realizado exclusivamente por profesionales de salud, ya que no es posible que se auditen los actos clínicos por personas sin conocimiento específico en salud (médico, enfermera, odontólogo, bioquímico, etc.).

### **3.2.2.5 Los competidores.**

Uno de los factores que constantemente es analizado entre las diferentes organizaciones de un mismo sector, es su competencia, realizando investigaciones sobre los cambios que efectúan, las estrategias que implementan, y cualquier acción que ellos realizan para captar la atención de sus posibles clientes, pero también observan las interacciones que llevan a cabo con sus clientes actuales. Todas estas actividades buscan obtener información que les permita sobresalir ante la competencia, además de que cualquier estrategia implementada sea difícil de modelar, convirtiéndose en una ventaja en el sector que se efectúan las actividades comerciales.

En el área de salud y refiriéndose especialmente a efectuar auditorías de la calidad de la atención en los servicios de salud, en la actualidad no existen profesionales ni empresas especializadas en este campo, lo cual le brinda a SISCASALUD una gran oportunidad en el mercado.

Del análisis realizado en torno a las 5 fuerzas de Porter, es posible concluir que no existen competidores para SISCASALUD en estos momentos, ya que el producto que oferta es de gran especificidad en un mercado que carece de profesionales en la rama de Auditoría de la Calidad de la Atención en Salud; adicionalmente no puede ser sustituido por auditoría de la norma ISO 9001 por ser ésta de carácter genérico, no existiendo en ISO una norma específica para salud.

### **3.3 Análisis interno**

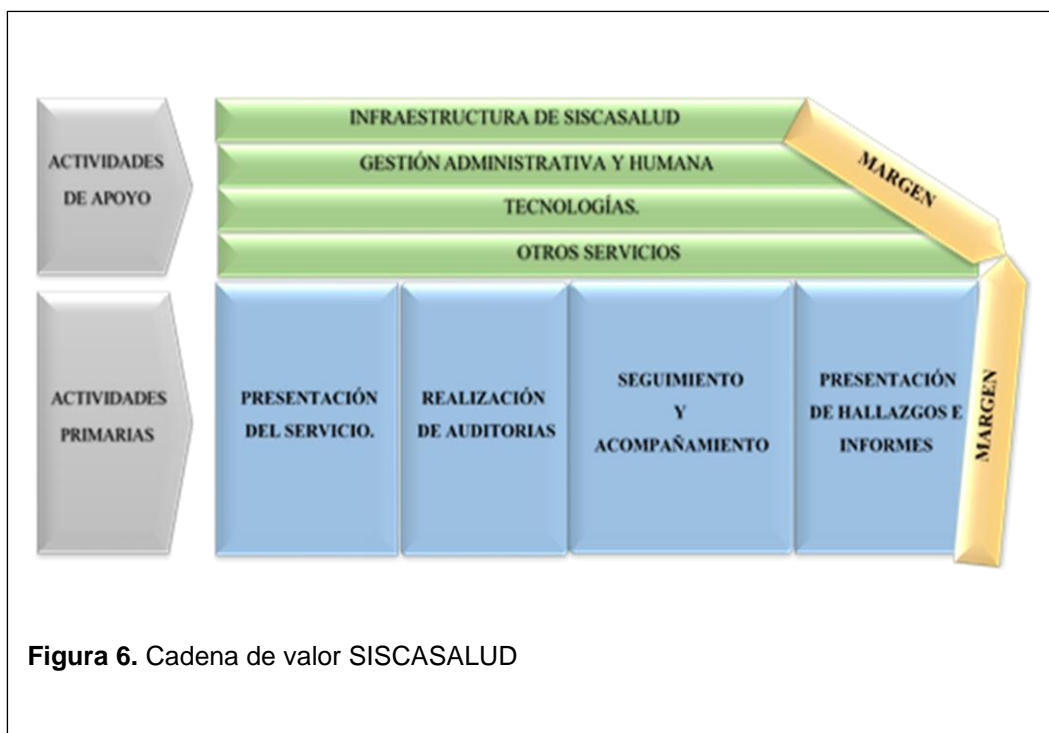
El análisis interno involucra conocer cuáles son los factores o elementos que la empresa utiliza para efectuar sus operaciones de forma diaria, dentro de este se especifican todas las tareas de la organización y cuáles serían las situaciones que provocarían un desempeño inadecuado. Dependiendo de las características propias de la empresa, existirán varios elementos que influyen

en sus operaciones, pero también influirá el sector o mercado donde se encuentre.

Para identificar todos estos elementos del ambiente interno de la organización se cuenta con distintas metodologías, la técnica empleada en la presente investigación fue la denominada “Cadena de Valor”, Alarcón sobre esta herramienta empresarial menciona:

“La cadena de valor es una herramienta práctica que permite analizar la estructura interna de las organizaciones para determinar y evaluar el conjunto de factores que forman las fortalezas y debilidades de una empresa. En función de los resultados obtenidos, el sistema de información tendrá que centrarse en aquellos aspectos o factores que proporcionan fortalezas a la organización” (Alarcón, 2010, p 73)

Mediante el uso de esta herramienta se presentó la siguiente Cadena de Valor para la empresa SISCASALUD:



**Figura 6.** Cadena de valor SISCASALUD

Siendo presentado tanto las actividades de apoyo como aquellas prioritarias que permiten a la empresa posicionarse en la entrega de sus servicios. Cada una de las actividades, las diferentes posiciones y también las funciones se describen en forma detalla con el objetivo de comprender de forma conjunto a la organización.

### **3.3.1 Actividades De Apoyo.**

En toda empresa es necesaria la ejecución de múltiples tareas, algunas de ellas son consideradas prioritarias y otras no, sin embargo, en algunos casos varias actividades no podrán realizarse a menos que se efectúen las importantes, esto ocasiona que se observen adecuadamente las acciones ante cualquier toma de decisiones. De acuerdo a la herramienta de la Cadena de Valor todas las actividades se clasifican en dos tipos, siendo de apoyo y primarias, para SISCASALUD las de apoyo presentan las siguientes funciones

#### **Infraestructura**

El cargo de mayor rango dentro de la empresa la sustenta el Gerente, siendo quien debe realizar las gestiones más importantes pero también representa a la institución en cualquier situación que lo requiera.

Como apoyo de las múltiples actividades se encuentra el contador de la empresa, quien proporciona la asesoría en términos contables financieros en la toma de decisiones que se deben realizar. Entre los dos directivos se coordinan varias tareas pero el responsable final será el Gerente.

#### **Gestión Administrativa y Humana**

Como parte de la coordinación en las actividades relacionadas a la gestión del personal en primera instancia se encuentra el Gerente, y para el soporte de

acciones concretas está considerada una asistente administrativa. Entre ambos se establecen las tareas de contratación y de acompañamiento en la ejecución de las auditorías solicitadas, pero también del uso de recursos económicos y materiales.

Debido a que el personal en la realización de las auditorías es contratado, no existe mayores dificultades para la organización de sus actividades, sin embargo en los próximos meses se contará con personal de planta, esto permitirá ampliar los servicios y al mismo tiempo una supervisión y control más exigente hacia los colaboradores de SISCASALUD.

### **Tecnologías**

En la ejecución tanto de las auditorías como del seguimiento, por el momento no se requiere de grandes implementos tecnológicos, además la coordinación de aquellas tareas donde se deba emplear la tecnología estará a cargo del Gerente con el debido apoyo de la asistente de gerencia.

Los equipos tecnológicos de regular uso serán un computador personal y una de escritorio que está en las instalaciones de la empresa, también los colaboradores cuentan con sus propios equipos lo que facilita la recolección de información y el correspondiente análisis para la entrega final de informes y cualquier hallazgo. De requerirse un software especializado con el adecuado equipo tecnológico la organización realizará los esfuerzos necesarios en la contratación.

### **Otros Servicios**

Para la atención que soliciten los clientes, la asistente administrativa se encarga de recibir las llamadas y entregar la información correspondiente sobre los servicios que brinda la empresa. También es responsable de llevar el



archivo de documentos diarios y de la coordinación de tareas específicas con el gerente y con el contador de la organización.

Las actividades de recepción son importantes en SISCASALUD, siendo una forma de mantener el contacto y la interacción con los posibles y actuales clientes, mediante la entrega oportuna de información.

### **3.3.2 Actividades Primarias.**

Como se ha indicado, existen actividades prioritarias dentro de las organizaciones, las mismas que requieren de un mayor control y supervisión, además de ellas dependerá el éxito o fracaso empresarial. La identificación de estas acciones posibilita obtener una ventaja competitiva en el sector, pero también permite crear nuevas oportunidades para el posicionamiento de la empresa.

#### **Presentación del servicio**

El primer proceso en la empresa es la presentación de los servicios, estableciendo las acciones necesarias que involucra efectuar la comercialización, ejecutándose tres procedimientos hasta lograr concretar el cierre de la venta e inicio de las tareas de SISCASALUD. Dichos procedimientos son: contactar a los clientes, presentar los servicios y establecer los acuerdos de servicios.

El responsable directo es el Gerente quien a través de sus experiencias propone diversas estrategias con el objetivo de dar a conocer los beneficios y ventajas que ofrecen a las instituciones de la salud realizar auditorías sobre los servicios de atención.

El gerente también deberá efectuar los contratos de acuerdo a los términos y condiciones que soliciten los clientes, pero enmarcados en las normas aplicables en la ejecución de la auditoría de los servicios de atención a la salud.

### **Realización de Auditorias**

En el proceso de auditoría, se identifica claramente los objetivos del mismo, luego se establece un equipo de trabajo que serán quienes tendrán la meta de recolectar toda la información para su posterior análisis e identificación de los hallazgos, y terminar con la realización del informe final, donde se presentan todas las novedades encontradas en el proceso de auditoría.

Como primer responsable se encontrará el Gerente de SISCASALUD, quien tendrá el soporte del equipo auditor tanto en la recolección, análisis e interpretación de toda la información obtenida. En el caso de presentarse dificultades en la entrega oportuna de datos relevantes del cliente, el Gerente convocará a reuniones con el equipo auditor para luego clarificar las acciones y solicitudes hacia la empresa auditada.

Antes del inicio de las actividades se efectuará una reunión, donde se expone con claridad todos los detalles, cuáles serán los recursos a utilizarse, como se procederá dentro de la entidad auditada, el tiempo que se utilizará y cualquier tema importante para efectuar la auditoría.

### **Seguimiento y Acompañamiento**

El proceso de seguimiento y acompañamiento se da habitualmente después de las auditorías efectuadas; sin embargo, en ocasiones otras empresas pueden solicitar este servicio de forma independiente, a fin de efectuar los cambios necesarios solicitados luego de una auditoría, con el claro propósito de mejorar sus servicios de atención de la salud.

En este tipo de servicio se establecen las actividades o proyectos de forma concreta; el responsable directo de la realización del contrato será el Gerente de SISCASALUD, además deberá coordinar las actividades con el equipo auditor. También requerirá que el cliente establezca de forma clara las acciones que necesite y en base a ello llevar a cabo el trabajo.

### **Presentación de hallazgos e informes**

En el caso de los informes y hallazgos encontrados en las entidades auditadas, el equipo auditor tendrá la responsabilidad de entregar toda la información con las respectivas sustentaciones, pero la entrega formal la realizará el Gerente de SISCASALUD. Por lo cual en el caso de existir desacuerdo con el cliente o inconformidad, el Gerente debe presentar los respaldos o la documentación necesaria.

La responsabilidad del servicio de auditoria siempre recaerá en SISCASALUD, luego en el responsable directo que por lo general es el Gerente; si bien es el equipo de auditores quien realiza las actividades específicas de la auditoria, la entrega del informe final está respaldado por la firma del Gerente

## **3.4 Matriz FODA**

### **3.4.1 Oportunidades y Amenazas**

Después de establecer las principales características del ambiente externo se identificaron las oportunidades y debilidades para SISCASALUD, las mismas que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Oportunidades y amenazas de SISCASALUD

<b>OPORTUNIDADES (aprovecharla)</b>	<b>AMENAZAS (minimizar)</b>
Voluntad política para implementar una cultura de la calidad de la atención en los establecimientos de salud	Implementación de la norma International Organization for Standardization - ISO como única herramienta gubernamental para auditoría de servicios de salud.
Mayor demanda ciudadana de servicios de salud que garanticen la calidad de la atención recibida.	Ausencia de normativa por parte del Ministerio de Salud Pública que obligue a los establecimientos de salud a implementar sistemas de gestión de calidad.
Confianza y reconocimiento técnico de las autoridades de entidades públicas y privadas del sector salud	Poco conocimiento en el mercado de salud de los beneficios de implementar Auditorías de la Calidad
Presencia de empresas en el mercado ecuatoriano que ofrecen servicios complementarios.	Ingreso de nuevas empresas con respaldo de corporaciones de gran reconocimiento.
Aplicación del Código Integral Penal - COIP	Suspensión de la creación de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada- ACESS
Disponibilidad de profesionales extranjeros para prestar servicios por proyecto	Restricción de presupuesto para acreditación de establecimientos públicos, debido a la restricción de ingresos fiscales

Los puntos señalados fueron las oportunidades y amenazas detectadas en la empresa en base al análisis del entorno externo.

### **3.4.2 Fortalezas y Debilidades**

Después de considerar el ambiente interno, se posibilitó la identificación de aquellas situaciones que influyen dentro del negocio, el objetivo de este análisis fue conocer las mejores estrategias que permitan potencializar las fortalezas y disminuir o convertir en oportunidad las amenazas presentadas, en la tabla siguiente se presentan los hallazgos encontrados:

**Tabla 2.** Fortalezas y Debilidades de SISCASALUD

<b>FORTALEZAS (utilizarse)</b>	<b>DEBILIDADES (eliminar)</b>
Ofertar un servicio que tiene una demanda creciente en la actualidad.	No contar con planes estratégicos en la comercialización de los servicios.
Ser pioneros en la implementación de Auditorías de la calidad de la atención en salud.	Limitación para participar en concursos públicos por no cumplir con los requisitos exigidos por SERCOP en cuanto a tiempo de creación.
Disponer de varios contactos estratégicos, a nivel público y privado, dentro y fuera de la ciudad.	Seguimiento inexistente hacia contactos estratégicos.
Conocimiento vasto del mercado del sector de la salud	Escasa experticia en la oferta de los servicios.
Contar con personal altamente calificado y especializado para los servicios ofrecidos.	No disponer de una base de datos para búsqueda de nuevos profesionales
Contar con personal que goza de reconocimiento en el sector de la salud por otras actividades relacionadas.	

En la tabla se mencionan las fortalezas y debilidades encontradas en SISCASALUD, toda esta información se la empleo en la construcción de la planificación estratégica para las actividades del negocio.

### **3.5 Análisis de matrices**

A través de la información recolectada tanto del ambiente externo como del interno, se obtuvieron las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de SISCASALUD, mediante el análisis correspondiente se identificaron las acciones concretas que permitirán a la empresa fortalecer sus actividades y al mismo tiempo presentar sus servicios a los posibles clientes. Estas relaciones se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Ofertar un servicio que tiene una demanda creciente en la actualidad.	1	No contar con planes estratégicos en la comercialización de los servicios.
	2	Ser pioneros en la implementación de Auditorías de la calidad de la atención en salud.	2	Limitación para participar en concursos públicos por no cumplir con los requisitos exigidos por SERCOP	
	3	Disponer de varios contactos estratégicos, a nivel público y privado, dentro y fuera de la ciudad.	3	Seguimiento inexistente hacia contactos estratégicos.	
	4	Conocimiento vasto del mercado del sector de la salud	4	Escasa experticia en la oferta de los servicios.	
	5	Contar con personal altamente calificado y especializado para los servicios ofrecidos.	5	No disponer de una base de datos para búsqueda de nuevos profesionales	
	6	Contar con personal que goza de reconocimiento en el sector de la salud por otras actividades relacionadas.			
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>					
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>					
OPORTUNIDADES		F.O. Explote		D.O. Busque	
1	Voluntad política para implementar una cultura de la calidad de la atención en los establecimientos de salud				
2	Mayor demanda ciudadana de servicios de salud que garanticen la calidad de la atención recibida.	1	Realizar convenios de prestación de servicios	1	Diseñar planes de acción para posicionarse en

3	Confianza y reconocimiento técnico de las autoridades de entidades públicas y privadas del sector salud		en las empresas privadas (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O5, O6)		empresas privadas (D1, D2, D3, D4, O1, O4, O5)
4	Presencia de empresas en el mercado ecuatoriano que ofrecen servicios complementarios.	2	Realizar alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan servicios complementarios (F1, F2, O4, O6)	2	Establecer estrategias de contratación de profesionales (D2, D5, O6)
5	Aplicación del Código Integral Penal - COIP				
6	Disponibilidad de profesionales extranjeros para prestar servicios por proyecto				
<b>AMENAZAS</b>		<b>F.A. Confronte</b>		<b>D.A. Evite</b>	
1	Implementación de la norma International Organization for Standardization - ISO como única herramienta gubernamental para auditoria de servicios de salud.	1	Estandarizar los procesos con la metodología de la norma ISO 9001 y 19011, como herramienta de apoyo en las actividades de la empresa (F1, F2, F5, F6, A1, A2, A3)		
2	Ausencia de normativa por parte del Ministerio de Salud Pública que obligue a los establecimientos de salud a implementar sistemas de gestión de calidad.				
3	Poco conocimiento en el mercado de salud de los beneficios de implementar Auditorías de la Calidad				
4	Ingreso de nuevas empresas con respaldo de corporaciones de gran reconocimiento.	2	Realizar monitoreo y seguimiento de aspectos legales y de mercado del	1	Implantar acciones concretas de apertura al

5	Suspensión de la creación de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Salud y Medicina Prepagada-ACCESS	sector de la salud que puedan afectar la prestación del servicio. (F1 , F2, F3, F4,A3, A4, A5, A6)	mercado de la salud (D1, D4,O5)
6	Restricción de presupuesto para acreditación de establecimientos públicos, debido a la restricción de ingresos fiscales		

Mediante esta matriz se identificaron varias estrategias que ayudaran a potenciar las actividades de SISCASALUD en el mercado de la salud, siendo las siguientes:

- ✓ Realizar convenios de prestación de servicios en las empresas privadas
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas que brinden servicios complementarios
- ✓ Diseñar planes de acción para posicionarse en empresas privadas
- ✓ Establecer estrategias de contratación de profesionales
- ✓ Realizar monitoreo y seguimiento de aspectos legales y de mercado del sector de la salud que puedan afectar la prestación del servicio
- ✓ Elaborar el plan comercial a 5 años

A través de estas estrategias se pueden considerar nuevas acciones o dar el seguimiento adecuado para cambiar de dirección en el momento que se requiera.

### 3.6 Direccionamiento estratégico

El establecimiento de objetivos, metas, estrategias y otros elementos dentro de las empresas permiten conocer el rumbo hacia donde se dirigen, sin embargo no es suficiente mencionarlos por lo que se deben plantear en un documento principal, dentro de él estarán las acciones vinculadas con las metas que se



han trazado conseguir en un determinado tiempo, esto permite fijar el rumbo y tomar las decisiones adecuadas.

Este documento también se lo denomina como direccionamiento estratégico, el cual debe ser establecido por lo menos a cinco años, detallando las estrategias que la organización utilizará y además es donde se establecen acciones en el caso de que se presente situaciones perjudiciales para el buen desempeño de las operaciones del negocio. Los principales elementos son: una visión, una misión, identificar los objetos, presentar los valores y finalmente colocar las estrategias a seguir.

### **3.6.1 Definición del negocio**

SISCASALUD es una empresa de carácter privado que brinda el servicio de auditoría de la calidad de los servicios de salud en instituciones públicas y privadas; su principal tarea es entregar mediante un análisis exhaustivo, adecuado y oportuno todos los hallazgos que pueden estar causando dificultades o posibles inconvenientes al brindar los servicios que requieren los pacientes, basados en la mejor evidencia científica, legislación vigente, atributos de calidad en salud y/o estándares internacionales específicos en salud.

Mediante la entrega de documentación sustentada se presentará al cliente los informes de acuerdo a sus requerimientos, es decir, auditorías efectuadas a una sección de los servicios de salud o de manera completa e integral. Esto permitirá que se observen cuáles son las acciones prioritarias y cuales pueden esperar, de esta forma la utilización de los recursos será más eficiente y eficaz.

### **3.6.2 Filosofía corporativa**

La filosofía de la empresa no se centra únicamente en dar a conocer su propósito, realmente lo que busca es la integración de sus metas u objetivos con las acciones que efectúan sus colaboradores, el servicio que reciben los

clientes, y la interacción existente entre los participantes de todo el entorno del negocio. Cuando se vincula todo esto se transforma en una forma de hacer las tareas, una manera de pensar, es decir en una cultura organizacional que es presentada por colaboradores y recibida por los clientes.

Los principales elementos que forman parte de la filosofía corporativa son: la visión, la misión, los objetivos y los valores establecidos en la empresa. A través de ellos se expresa de forma adecuado el propósito de la organización.

### **3.6.3 Visión**

La visión es el camino al cual se desea llegar, también se puede señalar como el propósito último de la empresa, además en algunos casos se indica el tiempo que le tomará realizar esto. Instaurar una misión orienta todas las decisiones estratégicas que se toman, e incluso permite medir o presentar nuevas acciones para encaminarse por el rumbo designado hasta llegar a él.

Para SISCASALUD, se consideró una visión para los próximos cinco años, es decir al 2019, siendo la siguiente:

“Ser una empresa rentable, reconocida como líder en la elaboración de auditorías de la calidad de la atención de los servicios de salud en Ecuador, que cuenta con personal altamente calificado, comprometido y competente, que provee de información oportuna y veraz para la toma de decisiones en las organizaciones”.

### **3.6.4 Misión**

En la misión se debe incluir el cómo se hará posible llegar a la visión, indicando además el entorno en que se desenvuelve y en algunas casos quienes lo realizarán, todo estos elementos son parte de la creación de una misión, sin embargo puedan existir otros que serán considerados dependiendo de las características propias de la empresa, pero también de la metas que se deseen conseguir.

La misión instituida en SISCASALUD fue la siguiente:

“Brindar servicios eficientes y eficaces de auditoría de la calidad de la atención de los servicios de salud, para una correcta toma de decisiones en los establecimientos de salud”.

### 3.6.5 Valores

Los valores en las organizaciones son parte de su cultura, por lo cual deben ser claros, tanto para sus colaboradores como para sus clientes, se pueden establecer en base a la costumbre, al comportamiento, a las actitudes e incluso por las normas de conductas que se crean en las interacciones dadas por los miembros de una empresa. En SISCASALUD, estos son los siguientes:

**Tabla 4.** Valores de SISCASALUD

<b>CONFIANZA</b>	A través de la entrega de información veraz y oportuna, los clientes entenderán que los servicios ofrecidos son altamente confiables.
<b>RESPECTO</b>	Este valor se caracteriza y está presente en todas las actividades, escuchando las opiniones de clientes, colegas, y miembros del equipo de trabajo.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Con el trabajo realizado pero sobre todo con la información que se maneje de los diferentes clientes.
<b>COMPROMISO</b>	Tanto en la ejecución de las tareas como en las actividades que la empresa realice, estableciendo relaciones de amistad y compañerismo.
<b>INTEGRIDAD</b>	En cada uno de los servicios entregados, por parte del equipo auditor como de los involucrados directos o indirectamente a efectuar las auditorías solicitadas.
<b>VOCACIÓN DE SERVICIO</b>	Escuchar las solicitudes de cada uno de los clientes, ya que ellos pudieran presentar nuevas soluciones no consideradas en el equipo empresarial.

### **3.6.6 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos planteados para SISCASALUD, se generaron utilizando la herramienta mapa causa - efecto (mapa estratégico), la misma que fue alimentada por datos proyectados de la organización. Luego de varias reuniones con el gerente, se definieron los siguientes:

- ✓ Obtener un margen bruto del 37%
- ✓ Obtener un margen neto de 14,8% en el año 5
- ✓ Aumentar la lealtad de los clientes
- ✓ Incrementar porcentaje de participación en el mercado
- ✓ Lograr altos niveles de eficiencia en los procesos de prestación del servicio
- ✓ Contar con colaboradores competentes, comprometidos y motivados

### **3.6.7 Mapa estratégico**

En la construcción del mapa estratégico se incorporan las perspectivas y los objetivos establecidos, en la primera fueron: financieras, de clientes, de los procesos internos y de la innovación y aprendizaje. A continuación se presenta el mapa de SISCASALUD:

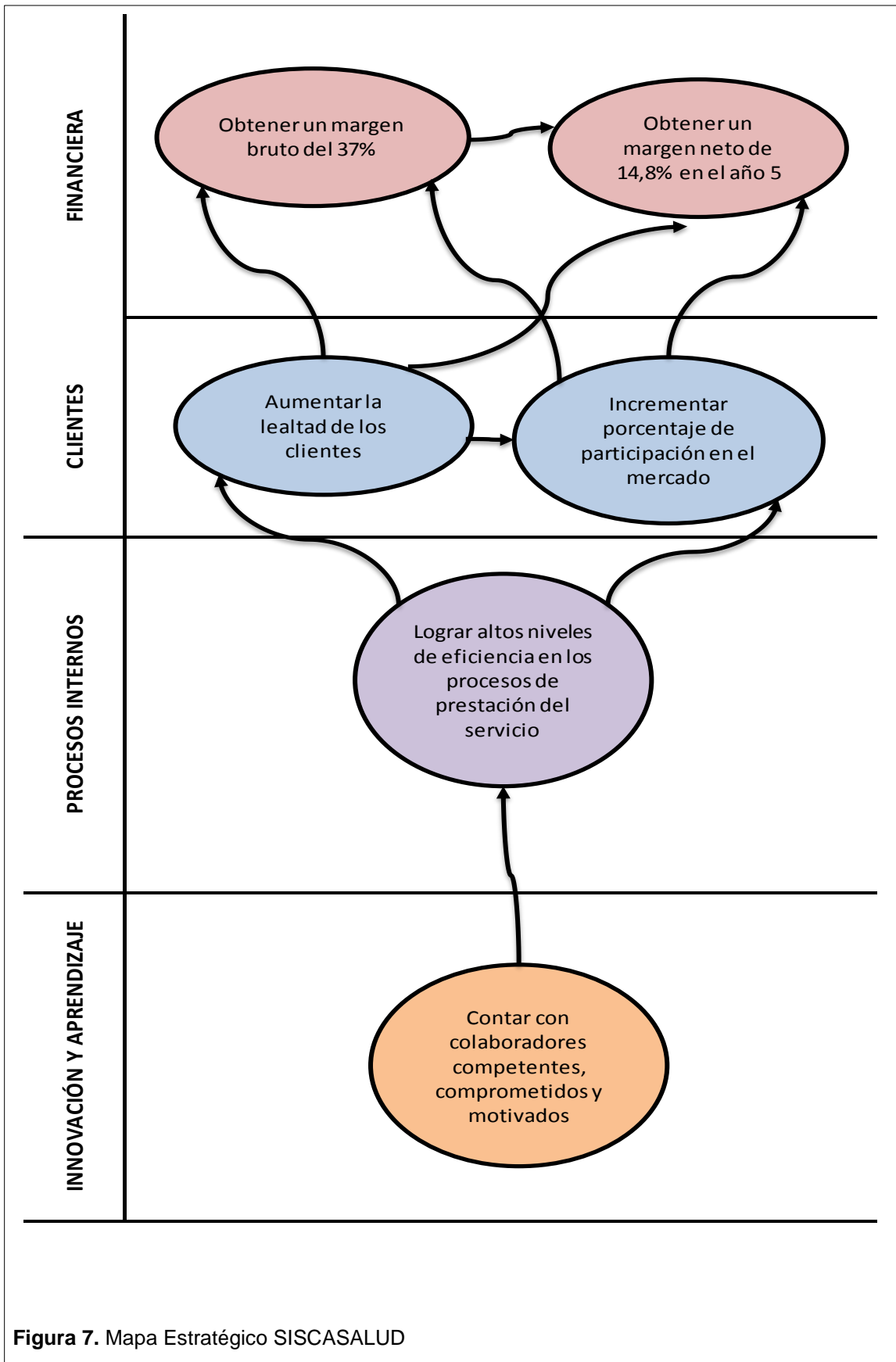


Figura 7. Mapa Estratégico SISCASALUD

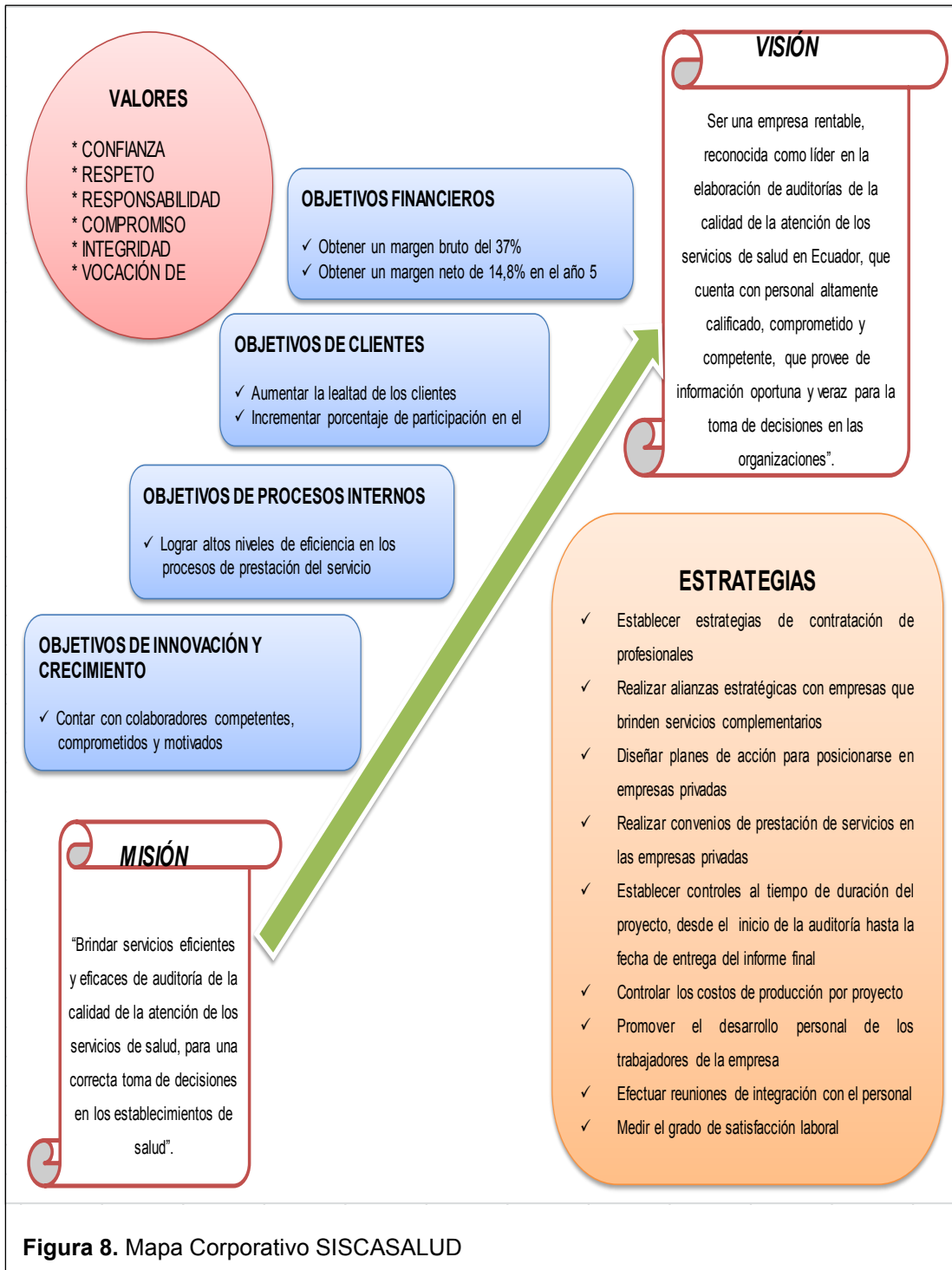
### **3.6.8 Estrategias**

En base a los objetivos estratégicos que se plantearon a partir de la matriz causa efecto, y, apoyados en la matriz FODA, se indicaron varias estrategias que posibiliten el alcanzarlos; estas fueron:

- ✓ Establecer estrategias de contratación de profesionales
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas que brinden servicios complementarios
- ✓ Diseñar planes de acción para posicionarse en empresas privadas
- ✓ Realizar convenios de prestación de servicios en las empresas privadas
- ✓ Establecer controles al tiempo de duración del proyecto, desde el inicio de la auditoría hasta la fecha de entrega del informe final
- ✓ Controlar los costos de producción por proyecto
- ✓ Promover el desarrollo personal de los trabajadores de la empresa
- ✓ Efectuar reuniones de integración con el personal
- ✓ Medir el grado de satisfacción laboral
- ✓ Calificar el desempeño de los trabajadores

### **3.6.9 Mapa corporativo**

La construcción del mapa corporativo, incorpora a la visión, la misión, los valores, objetivos y las estrategias que se han designados empleará en la empresa, el mapa de SISCASALUD, establecido fue el siguiente:



**Figura 8.** Mapa Corporativo SISCASALUD

## 4. CAPITULO IV. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 4.1 Elaboración del Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta para la gestión administrativa de las empresas, también es conocida como Balanced Scorecard, y fue presentado en la revista Harvard Business Review en el año de 1992. Los autores de este instrumento fueron Robert Kaplan y David Norton señalando que este es un sistema para la administración gerencial de las organizaciones.

Baraybar menciona que esta herramienta ayuda en todas las operaciones de la empresa y que su uso brinda información oportuna, él define al cuadro de mando integral como:

“Podemos definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”  
(Baraybar, 2011, p 11)

Según lo indicado por el autor el principal propósito de esta técnica es, transformar todas las estrategias en la organización en objetivos medibles y al mismo tiempo estén relacionados, es decir que la ejecución de cualquiera de ellos sea parte de un plan único. En la construcción de este Cuadro de Mando Integral (CMI) se han determinado varias secciones, siendo estas las siguientes:

- ✓ Perspectivas
- ✓ Objetivos
- ✓ Medidor
- ✓ Metas
- ✓ Iniciativas o proyectos



Todas estas secciones son parte del CMI, el tiempo de elaboración dependerá del tipo de empresa, su tamaño y de cuales el su propósito como organización.

#### **4.1.1 Perspectivas**

Dentro del CMI se han considerado cuatro perspectivas que constantemente son observadas por la empresa, siendo estas: las financieras, las de clientes, las de los procesos internos y la de innovación y aprendizaje.

**Las perspectivas financieras:** Involucran metas o propósitos económicos, también puede señalarse como el rendimiento que desea obtener la empresa después de la realización de todas sus actividades.

**Las perspectivas de clientes:** Para establecerlas será necesario que la organización conozca plenamente a su cliente, o colocar las estrategias que le permita primero conocer al su mercado y luego entregar lo que ellos están buscando con el bien o servicio que comercializa la empresa.

**Las perspectivas de procesos internos:** Estos son todos los pasos que se efectúan dentro de las instalaciones, es decir como desea mejorarlos, actualizarlos o cambiarlos por nuevos procedimientos que provoque una mayor calidad en el producto final que se entrega a los clientes.

**Perspectivas de innovación y aprendizaje:** En esta sección se coloca las acciones que permitan disponer del talento humano adecuado, o la manera como la organización gestionará actividades para que ello ocurra.

#### **4.1.2 Objetivos**

Estos son conformados una vez que la empresa cuente con la misión y visión, enfocándose en la alineación de todas las estrategias que se ha decidido

realizar, con la clara intención de lograr la meta final. Los objetivos establecidos para SISCASALUD fueron los siguientes:

**Tabla 5.** Objetivos de SISCASALUD

Obtener un margen bruto del 37%
Obtener un margen neto de 14,8% en el año 5
Aumentar la lealtad de los clientes
Incrementar porcentaje de participación en el mercado
Lograr altos niveles de eficiencia en los procesos de prestación del servicio
Contar con colaboradores competentes, comprometidos y motivados

#### 4.1.3 Medidor

Los medidores son las formas como se pretende medir cada uno de los objetivos planteados en el CMI, también ayudan a identificar el propósito de la medición y de ser necesario cambiar por una nueva forma de medición. Los principales medidores se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 6.** Medidores SISCASALUD

KPI'S	FORMULA	FRECUENCIA	FUENTE	LÍNEA BASE
Obtener un margen bruto del 37%	$\text{Ventas} - \text{Costo de Venta} / \text{Ventas}$	Mensual	Sistema Contable	37%
Obtener un margen neto de 14,8% en el año 5	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$	Anual	Sistema Contable	1,5%
Contar con 95% de satisfacción del cliente	Porcentaje de satisfacción de clientes	Anual	Encuestas	75%
Tener un 60% de recontratos por clientes	$\text{Clientes actuales} - \text{clientes nuevos} / \text{clientes actuales}$	Mensual	Contratos	0%
Alcanzar un 32,6% de participación en el mercado en el año 5	$\text{Total de contratos anuales} / \text{Total de clientes potenciales}$	Anual	Base de datos de proyectos	13,95%

Número de días transcurridos desde fecha de inicio de auditoría hasta fecha de entrega de informe final	Número de días transcurridos desde fecha de inicio de auditoría hasta fecha de entrega de informe final	Por proyecto	Informe final	5 días laborables
Costo de producción no mayor al 63% del valor de la venta	Costo de producción/ Costo de venta	Mensual	Sistema Contable	63%
Número de talleres	Número de talleres realizadas / Número de talleres planificados	Trimestral	Administración de la empresa	4
Número de reuniones de integración	Número de reuniones de integración realizadas / Número de reuniones de integración planificadas	Anual	Administración de la empresa	2
Contar con un 90% de satisfacción laboral	Porcentaje de satisfacción de clientes	Anual	Encuestas	70%
Alcanzar un 95% de promedio de calificación en la evaluación de desempeño en el año 5	Calificación obtenida en la aplicación de la evaluación de desempeño	Anual	Evaluaciones de desempeño	75%

#### 4.1.4 Metas

Después de la identificación de cómo se medirá los objetivos, se estableció de acuerdo al tiempo en que cantidades y porcentajes se avanzará por cada año, señalando los siguientes valores:

**Tabla 7.** Metas de SISCASALUD

<b>METAS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Margen bruto del 37%	37%	37%	37%	37%	37%	ADMINISTRACIÓN
Obtener un margen neto de 14,8% en el año 5	1,5%	9,9%	12,5%	14,1%	14,8%	ADMINISTRACIÓN
Para el 2019 tener un 95% de satisfacción del cliente	75%	80%	85%	90%	95%	ADMINISTRACIÓN
Tener un 60% de recontratos cada año	60%	60%	60%	60%	60%	ADMINISTRACIÓN
Concretar al menos 1 contrato nuevo por mes	12	12	12	12	12	ADMINISTRACIÓN
Entregar informe final de cada proyecto en 5 días laborables contados desde la fecha de inicio de la auditoría	5	5	5	5	5	ADMINISTRACIÓN

Costo de producción no mayor al 63% del valor de la venta	63%	63%	63%	63%	63%	ADMINISTRACIÓN
Realizar 4 talleres anuales al año 5	2	2	3	4	4	ADMINISTRACIÓN
Realizar 2 reuniones de integración anuales	2	2	2	2	2	ADMINISTRACIÓN
Para el 2019 tener un 90% de satisfacción	70%	75%	80%	85%	90%	ADMINISTRACIÓN
Para el 2019 tener un 95% de promedio en la evaluación de desempeño	75%	80%	85%	90%	95%	ADMINISTRACIÓN

#### 4.1.5 Iniciativas o proyectos

Finalmente se identificaron las iniciativas que deben ser realizadas para que se cumplan todos los objetivos y metas, los mismos que involucran en algunos casos la supervisión y control de la administración y en otros la realización de las tareas operativas de la ejecución del servicio prestado.

**Tabla 8.** Iniciativas SISCASALUD

PROYECTOS ESTRATÉGICOS	LÍDER DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN
Establecer alianzas estratégicas con consultores y/o empresas relacionadas	Administración	01-Ene-15	31-Dic-19
Realizar control presupuestario de costos de producción y gastos fijos	Contabilidad	01-Ene-15	31-Dic-19
Diseñar encuesta on line y aplicarla a clientes actuales, para conocer su satisfacción.	Administración	1 mes después de la entrega del informe	
Realizar contratos para efectuar auditorias en mínimo de 2 periodos	Administración	01-Ene-15	31-Dic-19
Elaborar y ejecutar plan comercial	Administración	01-Ene-15	31-Dic-19
Estandarizar los procesos con la metodología de la norma ISO 9001 y 19011, como herramienta de apoyo en las actividades de la empresa	Administración	1 trimestre del año	
Monitoreo permanente de costos de producción	Contabilidad	01-Ene-15	31-Dic-19
Realizar capacitaciones con personal interno.	Administración	01-Ene-15	31-Dic-19

Incentivar la eficiencia personal en la ejecución de los proyectos/Gestionar el auspicio para las reuniones	Administración	01-Ene-15	31-Dic-19
Elaborar, aplicar y evaluar las encuestas para conocer satisfacción de colaboradores	Administración	Último mes del año	
Elaborar, aplicar y evaluar las evaluación de desempeño	Administración	Primer mes del año	

#### 4.2 Cuadro de Mando Integral SISCASALUD

Cada sección del mando fue desarrollada, incluyen forma de medición y avances que se deben cumplir para los próximos cinco años, de forma general SISCASALUD tuvo el siguiente CMI:

**Tabla 9.** Cuadro de Mando Integral SISCASALUD

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS / PROYECTOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	Obtener un margen bruto del 37%	Obtener un margen bruto del 37%	Margen bruto del 37%	Establecer alianzas estratégicas con consultores y/o empresas relacionadas
	Obtener un margen neto de 14,8% en el año 5	Obtener un margen neto de 14,8% en el año 5	Obtener un margen neto de 14,8% en el año 5	Realizar control presupuestario de costos de producción y gastos fijos
<b>CLIENTES</b>	Aumentar la lealtad de los clientes	Contar con 95% de satisfacción del cliente	Para el 2019 tener un 95% de satisfacción	Diseñar encuesta on line y aplicarla a a clientes actuales, para conocer su satisfacción.
		Tener un 60% de recontratos por clientes	Tener un 60% de recontratos cada año	Realizar contratos para efectuar auditorias en mínimo de 2 periodos
	Incrementar porcentaje de participación en el mercado	Alcanzar un 32,6% de participación en el mercado en el año 5	Concretar al menos 1 contrato nuevo por mes	Elaborar y ejecutar plan comercial
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Lograr altos niveles de eficiencia en los procesos de prestación del servicio	Número de días transcurridos desde fecha de inicio de auditoría hasta fecha de entrega de informe final	Entregar informe final de cada proyecto en 5 días laborables contados desde la fecha de inicio de la auditoría	Estandarizar los procesos con la metodología de la norma ISO 9001 y 19011, como herramienta de apoyo en las actividades de la empresa
		Costo de producción no mayor al 63% del valor de la venta	Costo de producción no mayor al 63% del valor de la venta	Monitoreo y control permanente de costos de producción por proyecto
<b>INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	Contar con colaboradores competentes, comprometidos y motivados	Número de talleres	Realizar 4 talleres anuales al año 5	Realizar capacitaciones con personal interno.
		Número de reuniones de integración	Realizar 2 reuniones de integración anuales	Incentivar la eficiencia personal en la ejecución de los proyectos/Gestionar el auspicio para las reuniones
		Contar con un 90% de satisfacción laboral	Para el 2019 tener un 90% de satisfacción	Elaborar formato de encuesta para conocer satisfacción de colaboradores
		Alcanzar un 95% de promedio de calificación en la evaluación de desempeño en el año 5	Para el 2019 tener un 95% de de promedio en la evaluación de desempeño	Elaborar formato de evaluación de desempeño

### 4.3 Evaluación económica

Para determinar la viabilidad financiera de la propuesta se establecieron tanto los costos, gastos e ingresos que se generarían por las operaciones de la empresa. Además, se incluyeron los indicadores principales empleados en una evaluación económica, siendo estos: Costo Beneficio (CB), Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR)

#### 4.3.1 Inversiones

Las inversiones que se identificaron para llevar a cabo el plan de mejora, consideraron los proyectos posibles que se puedan presentar durante los años de evaluación, determinando sus valores totales como las cantidades requeridas de cada uno de ellos, en las siguientes tablas se presenta el detalle:

**Tabla 10.** Muebles de oficina

Muebles de oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
MOBILIARIO 1 (ESCRITORIO SECRETARIA, MESA DE REUNIONES, SILLAS, PIZARRA TINTA LIQUIDA)	1	\$694,40	\$694,40
MOBILIARIO 2 (ESCRITORIO Y SILLA GERENCIA, ARCHIVADOR, BIBLIOTECA)	1	\$2.800,00	\$2.800,00
<b>TOTALES</b>			<b>\$3.494,40</b>

**Tabla 11.** Equipo de cómputo

Equipo de computo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
IMPRESORA COMPLETA	1	\$537,60	\$537,60
IMPRESORA PEQUEÑA	1	\$224,00	\$224,00
COMPUTADORA	1	\$537,60	\$537,60
LAPTOP	1	\$448,00	\$448,00
<b>TOTALES</b>			<b>\$1.747,20</b>

**Tabla 12.** Equipo de oficina

<b>Equipo de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
REFRIGERADORA PEQUEÑA	1	\$246,40	\$246,40
MICROONDAS	1	\$99,99	\$99,99
TELÉFONO	1	\$140	\$140,00
<b>TOTALES</b>			<b>\$486,39</b>

**Tabla 13.** Vehículo

<b>Vehículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
VEHÍCULO PARA MOVILIZACIÓN	1	\$8.000,00	\$8.000,00
<b>TOTALES</b>			<b>\$8.000,00</b>

#### 4.3.2 Costos

Al efectuar las actividades en la auditoría de la calidad en la atención en salud, se necesita de varios materiales, pero también del personal calificado que la pueda efectuar, en la siguiente tabla se expone los recursos que se emplearían en el proyecto:



**Tabla 14.** Costos de producción

ITEM	VALOR USD
Movilización	987,00
Alojamiento	252,96
Alimentación	324,00
Honorarios internacionales	1500,00
Honorarios nacionales	924,19
Gastos varios	40,00
Imprevistos	201,41
<b>TOTAL</b>	<b>4229,56</b>

Todos estos valores se necesitarían para cada proyecto, siendo un valor mensual de aproximadamente 4.229,56 dólares.

#### 4.3.3 Gastos

En cuanto a los gastos que fueron establecidos para el normal funcionamiento de la empresa, estos se los detalla en las siguientes tablas, incluyendo las cantidades y valores totales:

**Tabla 15.** Gastos de sueldos y salarios

Sueldos y salarios			
CARGO	CANTIDAD	SALARIO UNIF. MENSUAL	SALARIO UNIF. ANUAL
GERENTE	1	\$1.000,00	\$12.000,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVA MEDIO TIEMPO	1	\$424,28	\$5.091,36
CONTADOR	1	\$150,00	\$1.800,00
			<b>\$18.891,36</b>

**Tabla 16.** Gastos de oficina

Gastos de oficina	Cantidad	Costo	Costo Mensual	Costo Anual
SERVICIO DE LIMPIEZA	1	\$15,00	\$15,00	\$180,00
SUMINISTROS DE LIMPIEZA, CAFETERÍA	1	\$15,00	\$15,00	\$180,00

SUMINISTROS DE OFICINA	1	\$15,00	\$15,00	\$180,00
MOVILIZACIÓN	1	\$10,00	\$10,00	\$120,00
				<b>\$660,00</b>

**Tabla 17.** Servicios básicos

Servicios básicos	Cantidad	Costo	Costo Mensual	Costo Anual
INTERNET	1	\$20,00	\$20,00	\$240,00
TIEMPO CELULAR	1	\$40,00	\$40,00	\$480,00
PAGO DE LUZ, AGUA, TELÉFONO	1	\$40,00	\$40,00	\$480,00
				<b>\$1.200,00</b>

**Tabla 18.** Gasto arriendo

Gasto arriendo	Cantidad	Costo	Costo Mensual	Costo Anual
ARRIENDO	1	\$150,00	\$150,00	\$1.800,00
				<b>\$1.800,00</b>

**Tabla 19.** Otros gastos

Otros gastos	Cantidad	Costo	Costo Mensual	Costo Anual
MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO	1	\$90,00	\$90,00	\$1.080,00
COMBUSTIBLE VEHÍCULO	1	\$90,00	\$90,00	\$1.080,00
				<b>\$2.160,00</b>

**Tabla 20.** Gastos de ventas.

Gastos de ventas	Cantidad	Costo	Costo Mensual	Costo Anual
VISITA CLIENTES NACIONALES	1	\$48,75	\$48,75	\$585,00
				<b>\$585,00</b>

#### 4.3.4 Ingresos

En lo referente a los ingresos, se identifica que el valor del servicio será de 6.700 dólares, y que el número de proyectos que se deben efectuar para cubrir el punto de equilibrio mensual y anual (0.94 y 11.28 respectivamente), es 1 proyecto cada mes, para un total de 12 al año, manteniéndose esta relación durante los años de las evaluaciones. Se plantea tener un 60% de recontratos,

considerando un mercado potencial de 86 establecimientos de salud privados de II nivel de atención ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Azogues Geosalud, (s.f)

De esta forma se obtuvieron los cálculos de los ingresos, en la siguiente tabla se muestra el detalle de todos estos valores en el proyecto:

**Tabla 21.** Ingresos proyectados

<b>Proyecciones de ventas</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
Nuevos proyectos	12	12	12	12	12
Recontratos	0	7	11	14	16
No. proyectos vendidos	12	19	23	26	28
Ingresos proyectados	80.400,00	127.300,00	154.100,00	174.200,00	187.600,00
Mercado potencial	86	86	86	86	86
% particip. mercado	13,95%	22,09%	26,74%	30,23%	32,56%

#### 4.3.5 Evaluación

Con toda la información señalada se elaboraron los estados financieros, para después efectuar el análisis económico del proyecto, los resultados se presentan en las siguientes tablas:

**Tabla 22.** Estado Situación Inicial

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Efectivo	6.324,09	Cuentas por pagar	0
<b>Total activo corriente</b>	<b>6.324,09</b>	<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>0</b>
		<b>Pasivos no corrientes</b>	
<b>Activo no Corrientes</b>		Crédito Bancario	
Muebles de oficina	3.494,40	Total pasivo no corriente	0
Equipo de computo	1.747,20	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>
Equipo de oficina	486,39		
Vehículo	8.000,00	<b>CAPITAL</b>	
		Aporte inicial	<b>20.052,08</b>
<b>Total activos fijos</b>	<b>13.727,99</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20.052,08</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>20.052,08</b>

**Tabla 23.** Estado de Resultados

<b>INGRESOS</b>	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
Ventas	80.400	127.300	154.100	174.200	187.600
Costo de ventas	50.755	80.362	97.280	109.969	118.428
Margen Bruto	29.645	46.938	56.820	64.231	69.172
Gastos Administrativos y Ventas	25.296	25.296	25.296	25.296	25.296
Depreciaciones	2.580	2.580	2.580	1.998	1.998
Utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores	1.768	19.062	28.943	36.937	41.878
15% Participación Trabajadores	265	2.859	4.341	5.541	6.282
22% Impuesto a la Renta	331	3.565	5.412	6.907	7.831
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1.172</b>	<b>12.638</b>	<b>19.189</b>	<b>24.489</b>	<b>27.765</b>

**Tabla 24.** Flujo de efectivo

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión inicial	(20.052)					
Flujo operacional + Depreciación		3.753	15.218	21.770	26.487	29.763
Recuperación inversión inicial						
Efectivo						6.324
Venta activos fijos						4.118
<b>FLUJO NETO</b>	<b>(20.052)</b>	<b>3.753</b>	<b>15.218</b>	<b>21.770</b>	<b>26.487</b>	<b>40.206</b>

En base a los datos obtenidos del flujo de efectivo se realizó la evaluación financiera, para ello se consideró como tasa de descuento los datos obtenidos tanto del rendimiento del mercado como el riesgo país. Y en base al valor obtenido de la suma de ellos se identificó la tasa de descuento que permitió efectuar la correspondiente evaluación.

Para la obtención del rendimiento se empleó datos de la web Aswath Damodaran sobre las relaciones de las compañías: “Betas by Sector (US)” revisión febrero 2016, utilizando la formula siguiente:

$$r = R_f + \beta (R_m - R_f) \quad (\text{Ecuación 1})$$

Dónde:

Rf = tasa libre de riesgo

B = beta del mercado

Rm = retorno del mercado

r = rendimiento

Calculando:

$$r = 1,14\% + 1,11 (9,03\% - 1,14\%)$$

$$r = 9,8979\%$$

Mientras que para el riesgo país, se tomó como base el señalado por el Banco Central del Ecuador en el mes de diciembre del 2014 el día 31, con un valor de 883 puntos, siendo por lo tanto de 8.83%

Con ambos valores la tasa de descuento para la evaluación correspondiente del proyecto fue la siguiente:

**Tasa de descuento= r + riesgo país**

**Tasa de descuento= 9,8979+8,83%**

**Tasa de descuento= 18,73%**

Después de determinada la tasa de descuento se efectuó la evaluación por medio de tres indicadores, siendo estos el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Costo beneficio (C/B).

**Valor Actual Neto (VAN)**, empleando los flujos obtenidos y la tasa de descuento calculada se obtuvo:

**Tabla 25.** Flujos

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>TOTAL</b>
FLUJO NETO	(20.052)	3.753	15.218	21.770	26.487	40.206	
VAN	(20.052)	3.161	10.796	13.008	13.330	17.042	<b>37.284</b>

**Tasa de descuento:** 18,73%

$$\text{VAN} = \$37.284,40$$

**Tasa interna de retorno (TIR)**, para el cálculo de esta se emplearon los flujos dando como resultado un 63,67%

**Costo Beneficio (C/B)**, también se utilizó los flujos obtenidos y el resultado obtenido fue:

$$\text{C/B} = \frac{57.336,48}{20.052,08}$$

$$\text{C/B} = 2,86$$

Indicando de acuerdo a lo que menciona este indicador, que por cada dólar que se invierta en el proyecto, se obtendrá un rendimiento de 2.86 dólares de los Estados Unidos. Lo que permite señalar que el proyecto es rentable para los inversionistas al ofrecer 2 dólares con 86 centavos por cada dólar que se invierte.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

SISCASALUD, es una empresa nueva en el mercado de la salud, cuenta con gran demanda de sus servicios, y se prevé un crecimiento constante del requerimiento de éstos para los próximos años.

SISCASALUD cuenta con personal altamente capacitado, lo que permite ofrecer servicios de gran valor a los clientes, para que por medio de la información entregada puedan escoger las mejores decisiones.

Del análisis PEST realizado se puede concluir que existe un escenario favorable para el desenvolvimiento de la organización, ya que existe voluntad política para mejorar la calidad de la atención en salud y demanda ciudadana de servicios de salud seguros, generando una influencia positiva en los establecimientos de salud privados, ya que deben también mejorar la calidad de los servicios ofertados. Adicionalmente, al existir niveles de inflación bajos y baja tasa de desempleo, nos permite pensar que la población estaría en capacidad de comprar diferentes productos y/o servicios, incluidos los de salud.

Mediante el uso de la herramienta “Cinco fuerzas de Porter”, se logró identificar que no existen competidores para SISCASALUD en estos momentos, ya que el producto que oferta es de gran especificidad en un mercado que carece de profesionales en la rama de Auditoría de la Calidad de la Atención en Salud; adicionalmente no puede ser sustituido por auditoría de la norma ISO 9001 por ser ésta de carácter genérico, no existiendo en ISO una norma específica para salud.

Como resultado del análisis FODA se identificaron varias estrategias que ayudarán a potenciar las actividades de SISCASALUD en el mercado de la salud.

Mediante la utilización de las técnicas y herramientas de planeación estratégica se definió el direccionamiento estratégico de la empresa y se construyó el cuadro de mando integral, lo cual le permitirá tener un rumbo claro y tomar decisiones de manera oportuna y adecuada, de tal forma que le permitan posicionarse en el mercado de salud.

## **5.2 Recomendaciones**

Los cambios en el mercado posibilitan ofrecer los servicios de SISCASALUD, por lo que se recomienda estar informados sobre las nuevas exigencias a las empresas de servicios de salud que imponen las autoridades de control.

La calidad de los servicios implica contar con personal calificado, por lo tanto es recomendable que se cuente con una base actualizada de especialistas o individuos en proceso de capacitación.

Los cambios generados durante los últimos años en el sector de la salud, presentan grandes oportunidades a distintas empresas, en el caso de SISCASALUD se recomienda tomar acciones rápidas con el propósito de aprovecharse y posicionarse más vertiginosamente que otras organizaciones.

Al contar con una planificación estratégica en la entidad, se fijaron las acciones que llegar a la meta, por esto es recomendable que se realicen constantes evaluaciones y mediciones para tomar las mejores decisiones de manera oportuna.

Las acciones por realizar en SISCASALUD se encuentran de forma resumida dentro del cuadro de mando integral, por lo cual es recomendable un completo análisis para la implementación de ellas.



## REFERENCIAS

- Ancín, José María Sainz de Vicuña. (2010). El plan estratégico en la práctica. España. ESIC Editorial, Print.
- Ancín, J. M. (2015). El plan estratégico en la práctica. España. ESIC Editorial, Print.
- Balancedscorecard, (s.f). Balanced Scorecard Basics. Recuperado el 9 de febrero de 2015, de <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- Baraybar, Francisco Amo. (2011). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». España. ESIC Editorial, Print.
- Barrios, Adalberto Zambrano. (2011). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas. Texto, C.A.
- Caldas, M<sup>a</sup> Eugenia, Guillermo Lacalle, and Reyes Carrión. (2012). La empresa como comunidad de personas (Recursos humanos y responsabilidad social corporativa). Madrid. Editex, Print.
- Campoy, Daniel Mateo. (2010). Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa. España. Ideas propias Editorial S.L., Print.
- Geosalud, (s.f.). Geovisualizador. Recuperado el 9 de febrero de 2015, de <https://geosalud.msp.gob.ec>
- Daniel Mateo. (2010). Cómo gestionar y planificar un proyecto en la empresa. España. Ideas propias Editorial S.L., Print.
- González, Luís Muñiz. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo. Barcelona. Profit Editorial, Print.
- Malagón-Londoño, Gustavo, Ricardo Galán Morera, and Gabriel Pontón Laverde. (2006) Garantía de calidad en salud. Bogotá. Ed. Médica Panamericana.
- Ministerio de Salud (2008). Norma de Auditoría de la Calidad de la Atención Médica. Nicaragua. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de [http://www.paho.org/nic/index.php?gid%20=567&option=com\\_docman&sk=doc\\_download](http://www.paho.org/nic/index.php?gid%20=567&option=com_docman&sk=doc_download).

- Ministerio de Salud del Perú. (2005). NT No. 029 Norma de Auditoría de la Calidad de la Atención. Perú. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de [www.minsa.gob.pe/dgsp/.../decs/.../Auditoria/NT\\_Auditoria\\_029\\_MINSA\\_DGSP.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/.../decs/.../Auditoria/NT_Auditoria_029_MINSA_DGSP.pdf)
- Ministerio de Salud y Deportes (2008). Manual de Auditoría y Norma Técnica. Bolivia. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de [http://www.minsalud.gob.bo/images/Documentacion/redes\\_salud/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20Y%20NORMA%20TECNICA.pdf](http://www.minsalud.gob.bo/images/Documentacion/redes_salud/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20Y%20NORMA%20TECNICA.pdf)
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2002). Decreto número 2309. Colombia. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6829>
- Norton, D., & Kaplan, R. (2014). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard. España. Grupo Planeta Spain.
- Pedros, Daniel Martínez, and Artemio Milla Gutiérrez. (2012). Análisis interno: Capacidades estratégicas. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Daniel Martínez Pedrós; Artemio Milla Gutiérrez. (2005). La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- . (2012). La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Daniel Martínez Pedrós; Artemio Milla Gutiérrez. (2012). Mapas estratégicos. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Haime, Luis Levy. (2005). Planeación Financiera en la Empresa Moderna. México. ISEF Empresa Líder.
- Reyes, Octavio. (2012). Planeación Estratégica Para Alta Dirección. Estados Unidos. Palibrio.
- Ruiz, Gabriel Escribano, Milagros Fuentes Merino, and Javier Ignacio Alcaraz Criado. (2014). Políticas de marketing. Madrid. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Serrano, Kathy Matilla i. (2011). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Barcelona. Editorial UOC.