

CAPÍTULO 4: DESAFÍOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A CRISIS FINANCIERA DE UN CENTRO DE DIÁLISIS

Autores:

Gisella Cuadrado-Rodríguez, Mgtr.

Magister en Administración de Empresas.
Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.
gcuadrado@mgs.ecotec.edu.ec

César Gutiérrez-Alarcón, Mgtr.

Magister en Dirección de Empresas.
Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.
cgutierrez@ecotec.edu.ec

Alberto Ibañez-Fernández, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-5674-2263>
Doctor en Ciencias Sociales y Jurídicas.
Universidad de Ciencia y Tecnología de Fujairah,
Emiratos Árabes Unidos.
vileon@mgs.ecotec.edu.ec

Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>
Magister en Economía.
Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.
avergarar@ecotec.edu.ec

4.1. Introducción

En el siglo XXI, los constantes cambios que se dan en el mundo referente a aspectos políticos, económicos y sociales generan un ambiente de turbulencia e incertidumbre, los cuales se han convertido en una característica global en el ambiente empresarial. Por ello, las empresas ven como un reto, el poder mantener su existencia y competitividad en el mercado.

La necesidad de poder definir un norte para la empresa y así responder preguntas como: ¿hacia a dónde ir?, y ¿Cómo superar los obstáculos que se presenten?, son parte del aseguramiento del éxito organizacional, debido a ello, la relevancia de planificación estratégicas cada día es creciente.

Según Chiavenato (2017) la planeación estratégica “es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo”.

Uno de los aspectos externos que ejerce mayor impacto en el desarrollo de una organización, es el económico, durante décadas Latinoamérica se ha convertido en una región acostumbrada a caídas financieras (Souto-Anido et al., 2020). En los años 2003 a 2008, la demanda del mercado mundial sobre las materias primas renovables y no renovables, dio paso a una economía dinámica, los indicadores presentaron un crecimiento del PIB en un 5%, creación de empleos y el gasto público en aspectos sociales aumento en una tasa del 15% (Moreno, 2015), lo que representa una época de positiva en términos generales.

Pero, las aguas cambiaron en el momento que se dio la recesión económica mundial del 2008 y el 2009 generando una contracción del PIB en -1.2%, lo que requirió que los gobiernos apliquen políticas, considerando el dinero público como incentivo para la producción y el consumo, dando como resultado una recuperación lenta pero sostenida en la región (Rojas Suarez, 2014).

En la última década el comportamiento económico de los países pertenecientes a Latinoamérica ha sido heterogéneo. Ecuador durante los años 2009 a 2013, presentaron buenos resultados pese a la contracción económica mundial, esto es debido a los fondos de ahorro del estado, y del aprovechamiento de los ingresos petroleros, lo que permitió generar un crecimiento sostenido. Pero desde el 2014, las tasas del crecimiento de PIB, presentan una disminución lineal siendo de 3.79 hasta -1.23 para el 2016 (García & Tobar, 2019).

La disminución del producto y de los ingresos económicos del país, generan un impacto en la acumulación del capital, mejora del talento en el país, avances tecnológicos e innovación, comercio internacional y productividad (Chacaguasay et al., 2016; Vergara-Romero, 2021). Lo que permite que el bienestar y desarrollo

sostenible a través de mejores condiciones para la población ecuatoriana en necesidades de educación, vivienda y salud.

En temas de salud, la OMS, ha descrito a la insuficiencia renal como una de las cargas y responsabilidades del desarrollo sostenible, debido a que la enfermedad afecta de diferentes maneras al paciente y en la mayoría de los casos el factor socioeconómico ejerce un efecto negativo para la obtención de un correcto tratamiento su prevalencia a nivel mundial considera el 10% de la población (OMS, 2018; Ortega-Santos et al, 2021; Sed'a et al., 2021). Su comportamiento es progresivo, silencioso y no presenta síntomas hasta encontrarse en etapas avanzadas (El Comercio, 2017; Vergara-Romero et al., 2020).

En temas de salud uno de los tratamientos que adquiere mayor demanda es la hemodiálisis. El Ministerio de Salud, las personas con enfermedades renales en América Latina, son de 650 por cada millón de pacientes y junto a ello la tasa de crecimiento es del 10% cada año. Para el 2015, las proyecciones estimaban 11,460 pacientes con insuficiencia renal (Ministerio de Salud Pública, 2015).

Bajo el contexto empresarial, económico y de salud mencionado se encuentra una entidad privada que se encarga de ofrecer servicios de hemodiálisis en Babahoyo, Vinces y Ventanas. Brindando un servicio de calidad, calidez y humanismo en el que el bienestar y la comodidad son prioridad para el paciente. El objeto de estudio se centrará en la sede Babahoyo.

El objetivo de la investigación radica en analizar como la planificación estratégica influye en la situación financiera de una empresa que brinda servicio de diálisis en la provincia de Los Ríos.

4.2. Materiales y Métodos

El compendio de enfoques, tipos y métodos que se utilizan en el desarrollo de la metodología tienen el objetivo de obtener información para responder a las variables de investigación y su relación como antecedentes al problema planteado y sus consecuencias a través del tiempo (Baena, 2014).

El conocimiento a adquirir relacionado al presente proyecto tiene como objetivo:

- Determinar los esfuerzos estratégicos de la empresa de Diálisis y su relación a su situación financiera.

Para ello se procedió a determinar dos variables de investigación de acuerdo al objetivo planteado:

Variable independiente: Planeación estratégica.

De acuerdo a la teoría planteada en el documento las dimensiones que se relacionan a la definición de planeación estratégica son: el propósito, el poder, la visión global, el análisis del entorno, posicionamiento, demanda o participación del grupo de interés, y sujeto. Todos con el fin de dar una perspectiva global de planeación en la empresa de Diálisis.

Variable dependiente: Situación financiera de la empresa

Las dimensiones identificadas buscan obtener una situación externa e interna del comportamiento económico a través de indicadores macroeconómicos y a su vez revisar el comportamiento de indicadores financieros para determinar situación de la empresa de Diálisis.

A continuación, se describirán de manera sistemática el proceso de investigación a través del uso de sus métodos, tipos y técnicas para obtener datos relacionados a ambas variables.

4.2.1. Investigación exploratoria

Las investigaciones exploratorias buscan realizar una revisión a un problema o escenario poco conocido y estudiado. Su carácter es una antesala a las siguientes investigaciones que parten de la información provista. Una de las características de investigación exploratoria es la identificación de las causas sobre el objeto de investigación (Idelfonso & Fernández, 2014; Ramos-Leal et al., 2021).

Mediante la investigación a realizar en la empresa de Diálisis se realizará un primer acercamiento al problema, mediante la definición de las acciones realizadas bajo el concepto de la planeación estratégica.

4.2.2. Investigación descriptiva

Para conocer los efectos de la planeación estratégica en la situación financiera se realizará una investigación descriptiva longitudinal mediante la verificación de los datos a través de varios años con el fin de determinar el comportamiento de indicadores numéricos macroeconómicos y financieros.

Determinar características específicas sobre el objeto del problema, es el objetivo de los estudios descriptivos para presentar la realidad de una variable a investigar a través de datos concretos, verificados de manera formal y estructurada (Merino et al., 2015).

4.2.3. Técnica de investigación

La búsqueda de la lógica que motivan las acciones es parte del valor de una entrevista en la que se pone a una persona experta y conocimiento sobre el tema a tratar para obtener información pertinente de un problema. La entrevista se relaciona a los estudios exploratorios y perspectivas cualitativas que tienen por meta, construir un conocimiento desde la subjetividad (Carballea-Orihuela et al., 2021; Martínez-Valero, 2021; Núñez, 2017).

La entrevista al gerente general de la empresa de Diálisis, permitirá realizar un acercamiento a los esfuerzos estratégicos desde los altos mandos y cuál es la concepción de la empresa en la actualidad en el mercado que se desenvuelve, respondiendo a preguntas como ¿Qué es la empresa? y ¿Dónde se dirige? y ¿Qué acciones está realizando para alcanzarlo?

4.2.4. Fuentes de información

Los datos donde se obtendrá la información permitirán obtener confiable y objetivo para los propósitos del estudio.

La entrevista se realizará al Sr. Gerente general de la empresa de Diálisis, con el objetivo de obtener un criterio profesional y estratégico de la empresa.

La información sobre determinadas cuentas financieras permitirá determinar conclusiones sobre la situación financiera de la empresa de Diálisis.

A continuación, se presentará una tabla resumen para identificar el proceso de investigación considerando su enfoque, tipo, método, población y fuente:

Tabla 19
Diseño de investigación

Variables de investigación	Dimensiones	Indicadores de variable	Método	Tipo de investigación	Enfoque de investigación	Técnicas de investigación	Fuentes
Planificación estratégica	Propósito	Misión de la empresa Número de objetivos a largo plazo					
	Poder	Número de programas de acción Prioridades en la asignación de los recursos Competitividad de la empresa Competidores en el mercado Conocimiento del negocio					Entrevista al gerente general de la empresa.
Planificación estratégica	Vision global	Vision de la empresa Fortalezas de la empresa Debilidad de la empresa Oportunidades en el mercado externo	Deductivo	Exploratoria	Cualitativo	Entrevista	
	Entorno	Amenazas externas Número de clientes Participación del Ministerio de salud, IESS, ISSPOL Acciones emergentes Comportamiento de endeudamiento de los aliados estratégicos					Estados Financieros pertenecientes a la empres
Análisis financiero	Posicionamiento	Estado de las cuentas por cobrar Rentabilidad Liquidez	Inductivo	Descriptiva	Cuantitativo	Revisión documental	Periodos 2015 al 2018
	Grupo de interés Sujeto						
Análisis financiero	Análisis externo						
Análisis financiero	Análisis interno						

4.2.5. Diseño de la entrevista

El diseño de la entrevista a realizar se basará en una serie de preguntas formuladas de antemano en forma abierta. Pero su estructura seguirá el orden planteado por las dimensiones relacionadas a la planeación estratégica. La siguiente tabla presenta la estructura de las preguntas y su relación a las dimensiones de la planeación:

Tabla 19

Diseño de la entrevista

Dimensiones	Indicadores de variable	Preguntas
Propósito	Misión de la empresa	Cuál es la misión de la empresa En la actualidad considera que se ha cumplido la misión planteada
	Número de objetivos a largo plazo	En el transcurso de los años 2015 a 2019. Se han definido objetivos a largo plazo.
	Prioridades en la asignación de los recursos	De los siguientes aspectos: cliente, servicio, innovación, proveedores o enseñanza. A cuáles se han enfocado los objetivos a largo plazo como prioridad.
	Número de programas de acción	Indique cuantos programas de acción se han implementado en relación a los objetivos planteados. Periodos 2015-2019
	Competitividad de la empresa	Cuál considera el factor diferenciador de la empresa
Poder		Se han creado nuevos negocios como competencia directa.
	Competidores en el mercado	Tiene idea del número de empresas competidores se han creado o de una específicamente en los últimos 5 años
Visión global	Conocimiento del negocio	Cuántos años lleva dirigiendo la empresa Que conocimientos adquiridos tras la experiencia ganada
	Visión de la empresa	¿Cuáles son las perspectivas a futuro de la empresa?
Entorno	Fortalezas de la empresa	Cuál a su criterio es las mayores fortalezas de la empresa
	Debilidad de la empresa	Cuál cree usted que es la mayor debilidad de la empresa

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

	Oportunidades en el mercado externo	en el	Que aspectos se han dado actualmente que considera beneficios para la empresa
	Amenazas externas		Que elementos relevantes son una amenaza para la empresa desde el factor político, económico y social y competitivo
Posicionamiento	Número de clientes		Indique el número de clientes de la empresa desde el año 2015 al 2019 (Mensual) Desde cuándo se han realizado las relaciones comerciales como proveedor de servicios de hemodiálisis para asegurados del IESS, ISSPOL y el Min de Salud
Grupo de interés	Grupos de interés		Como es su relación con sus proveedores Como es su relación con sus empleados Como considera las relaciones estratégicas con los grupos mencionados
Sujeto	Acciones emergentes		Ha realizado acciones como respuesta a la actual situación en que se encuentra con las entidades públicas.

Adicional, se muestra la operacionalización de las variables a estudiar (ver tabla 21).

Tabla 20

Operacionalización de las variables

Tema de investigación	Problema de investigación	Objetivo general de investigación	Variables de investigación	Dimensiones	Indicadores de variable	Tipo de investigación	Enfoque de investigación	Técnicas de investigación	
La influencia de la planeación estratégica frente a la crisis financiera: Caso de estudio: Centro de Dialisis Dialrios	¿De qué manera la crisis económica afecta a la entidad prestadora de servicios de hemodiálisis DialRios?	Analizar como la planeación estratégica influye en la situación financiera de DialRios.	Planificación estratégica	Análisis financiero	Propósito	Misión de la empresa Número de objetivos a largo plazo Número de programas de acción	Exploratoria	Cualitativo	Entrevista
					Poder	Prioridades en la asignación de los recursos Competitividad de la empresa Competidores en el mercado			
					Visión global	Conocimiento del negocio Visión de la empresa Fortalezas de la empresa Debilidad de la empresa			
					Entorno	Oportunidades en el mercado externo			
					Posicionamiento	Amenazas externas Número de clientes			
					Grupo de interés	Participación del Ministerio de salud, Iess, Iespol			
					Sujeto	Acciones emergentes Comportamiento de endeudamiento de los aliados estratégicos			
					Análisis externo	Estado de las cuentas por cobrar			
					Análisis interno	Rentabilidad Liquidez			
						Descriptiva			

Fuente: Elaborado por los autores.

4.3. Análisis de los Resultados

4.3.1. Planificación estratégica en la empresa de Diálisis

La misión de la empresa es: “Somos una empresa privada que ofrecemos servicios de Hemodiálisis en Babahoyo - Vinces y Ventanas. Brindamos un servicio de calidad, calidez y humanismo, teniendo como preferencia siempre el bienestar y la comodidad de nuestros pacientes”. La empresa funciona sobre dos ejes el primero y principal los pacientes renales que requieren tratamiento mediante la hemodiálisis y segundo poder cubrir la demanda y necesidad en la que se encuentra la población de la provincia de Los Ríos.

Dicha misión, no se ha cumplido a cabalidad debido a los problemas económicos que atraviesa la empresa, convirtiéndose en un obstáculo el proveer servicios con altos estándares para la comodidad de los pacientes y por otro lado el de expandir el servicio mediante la creación de nuevas unidades.

Los objetivos a largo plazo de la empresa es aumentar la capacidad de atención en la unidad y crear nuevas unidades de servicios en la provincia de Los Ríos. Debido a la demanda de pacientes, las metas desde el 2015 se realizaron con el fin de tener la capacidad de atención a los pacientes en la unidad de hemodiálisis y a su vez expandir territorialmente los servicios para aumentar su nivel de cobertura en la provincia de los Ríos.

4.3.2. Programas o proyectos de acción

Tabla 21

Programas alineados a los objetivos

Número	Programa	Indicador de avance	% avance
		La infraestructura y construcción	100%
2	Implementación de unidades de hemodiálisis	implementación de servicios básicos	50%
		Implementación de equipos	0%
		Amueblamiento	0%
		Implementación de tecnologías	0%
1	Centro de prevención Actívate	Campañas de prevención y tratamientos preventivos	100%
1	Brigadas	Campañas de prevención a la sociedad sobre el impacto de la diabetes y la hipertensión para la insuficiencia renal	100%

Fuente: Elaborado por los autores.

Los programas creados entre los periodos 2015 al 2019 se definieron con el fin de cumplir los objetivos planteados. La implementación de 2 unidades de hemodiálisis completamente funcionales para aumentar el alcance de los clientes y servicios de la empresa. Aunque si se revisa su nivel de avance el proyecto se encuentra en 60%, considerando que su fase de construcción se ha completado, pero debido a los problemas económicos no se ha podido instalar los demás elementos que permitan el uso de la unidad. Un replanteamiento al programa es para el 2021 poder abrir un centro de hemodiálisis.

Con respecto a los proyectos creación de unidad preventiva, proveyó un local en el que tiene fines preventivos para concientizar a la ciudadanía y tratar afecciones que a lo largo del tiempo puede resultar en insuficiencia renal. Las brigadas es un esfuerzo social de parte de la empresa, el cual les permite tener un acercamiento a la población sobre los peligros de las enfermedades renales.

Tabla 22

Factor primario en la asignación de recursos

Asignación	Objetivo
Cliente	Proveer un servicio de calidad para el cuidado y bienestar de los pacientes que reciben el tratamiento.
Servicios	Aumentar la cobertura de servicios en toda la provincia de los Ríos para satisfacer la demanda.

Fuente: Elaborado por los autores.

4.3.3. Dimensión: Poder

El factor diferenciador es la calidad humana del talento humano, el cual permite que los pacientes se sientan acogidos. No solo es importante los estándares de calidad en los procedimientos y equipamientos, sino que el personal refleje empatía y buen trato con los pacientes permitiendo humanizar el servicio que brinda la empresa. Calidad, Calidez y humanismo es parte del eslogan de la empresa. Desde el 2015 a la actualidad, no se ha identificado competencia en los cantones en los que se encuentran sus instalaciones, aunque si tienen el conocimiento que se han creado en las 2019 dos unidades de servicios de hemodiálisis en el norte de la provincia de los Ríos.

La empresa ha identificado a estos dos competidores, 1 en Quevedo y el otro en el cantón Ventanas, pero la empresa no considera significativa la actual competencia frente a los años de servicios y consolidación de la empresa. La empresa lleva 17 años en el negocio el cual cumple en el mes de agosto. El gerente general es fundador y representante legal desde el año 2003 a la actualidad.

Los conocimientos adquiridos, se han dado desde la experiencia, sus pasos se dieron como pioneros del servicio de hemodiálisis en la provincia de los Ríos.

Sus inicios fueron en un local con 4 máquinas a la actualidad tienen tres edificios 1 funcional y dos por abrir. En el que el tiempo les ha permitido obtener conocimiento de valor sobre sus pacientes, el mercado en el que se encuentran, llegando a obtener credibilidad de parte de los proveedores y de toda organización que se relaciona con la empresa.

El tiempo ha permitido consolidarse y posicionarse en el mercado generando credibilidad y confianza en sus actividades, en el que se considera al equipo de trabajo, relación con los proveedores y pacientes.

Aunque el escenario es distinto con los clientes, el cual es el seguro social para el pago de los servicios por sus afiliados y el del Ministerio de Salud Pública por los pacientes que reciben subsidio en su tratamiento. La relación actual genera malestar por el incumplimiento de los pagos y obligaciones que por ley adquieren.

4.3.4. Dimensión: Visión global

La perspectiva a futuro es mantener un carácter de prudencia, aumentar sus servicios y alcance de la empresa mediante la puesta en marcha de las instalaciones ya construidas. Se proyecta a incrementar la capacidad mediante las dos nuevas sucursales con 24 máquinas cada una, las cuales representan aproximadamente 200 pacientes por cada uno.

El volumen mencionado es importante, lo cual permitiría incrementar la facturación de \$ 600,000 dólares a \$ 800,000 mensuales.

Debido a las actuales condiciones la empresa se encuentra con carácter provisorio considerando la actual situación en el que se encuentra el país.

4.3.5. Entorno

Fortalezas: El talento humano es la mayor fortaleza de la empresa, porque permite brindar un buen servicio a los pacientes. La empresa cuenta con un equipo con la capacidad para desarrollar sus actividades aplicando buenas prácticas y además de ello teniendo un trato cálido con sus pacientes.

Debilidades: La falta de liquidez debido a los retrasos de los pagos complica la capacidad operativa de la empresa. Lo que en ocasiones lleva a que la empresa realice préstamos con el fin de cumplir con sus obligaciones. La mayor debilidad es el aspecto económico.

Oportunidades: En la actual circunstancia en las que se encuentra el país el cual ha sido golpeado por una crisis económica que con el pasar de los años ha cobrado mayor fuerza y junto a ello la crisis sanitaria por el Covid-19, muestran un escenario de incertidumbre.

Por ello, la empresa se muestra realizando acciones provisorias con el fin de cuidar sus recursos para mantener sus operaciones evitando caer en inversiones a corto plazo que afecten la liquidez de la empresa.

Amenazas: Los lineamientos políticos actuales en los que se refleja las políticas económicas generan incertidumbre y malestar considerando que la empresa tiene como cliente directo al estado representado por el IESS y el MSP.

Posicionamiento: La empresa presenta un crecimiento del número de pacientes en el 2015 se atendía un promedio de 256 pacientes y para el 2017 con la creación de una nueva unidad se aumentó la capacidad a 450. Las proyecciones futuras es poner en marcha las instalaciones ya construidas y aumentar en 300 pacientes más la capacidad de servicio.

Tabla 23

Número de pacientes

Periodos	Número de pacientes	Unidades de servicio
2015	256	1
2017	450	2
2021	750	4

Fuente: Elaborado por los autores.

4.3.6. Grupos de interés

Alianzas estratégicas: Desde los inicios de las actividades de servicio de la empresa, el IESS y la ISSPOL, se han convertido en sus mayores aliados estratégicos bajo el concepto de clientes, al costear el tratamiento de sus asegurados. En el 2008, se adhiere el MSP, bajo mandato en el que se estipula la obligación del estado de brindar acceso a los servicios de hemodiálisis mediante el subsidio a los pacientes que requieren el servicio

Proveedores: Los proveedores han sido un apoyo estratégico para la empresa debido a sus líneas de crédito provistas para el desarrollo de las actividades permiten obtener insumos y materia prima para seguir atendiendo a los pacientes. La empresa, se ha ganado esa confianza y credibilidad por su cumplimiento y entereza en sus obligaciones monetarias con sus proveedores.

Empleados: El talento humano y la empresa mantienen una estrecha relación en el que da lugar a un ambiente de trabajo respetuoso, colaborador y por sobre todo orientado a brindar una buena atención a los pacientes.

Sujeto (Acciones emergentes): La situación económica de la empresa, no es unívoca, por esa razón se ha conformado una asociación de clínicas de hemodiálisis en el país con el fin de unirse estratégicamente para ahondar fuerzas en el proceso de cobros por los valores pendientes, haciendo escuchar su llamado desde las autoridades competentes hasta el alto mando.

4.3.7. Análisis Financiero de la empresa de Diálisis

Dimensión: Entorno económico externo

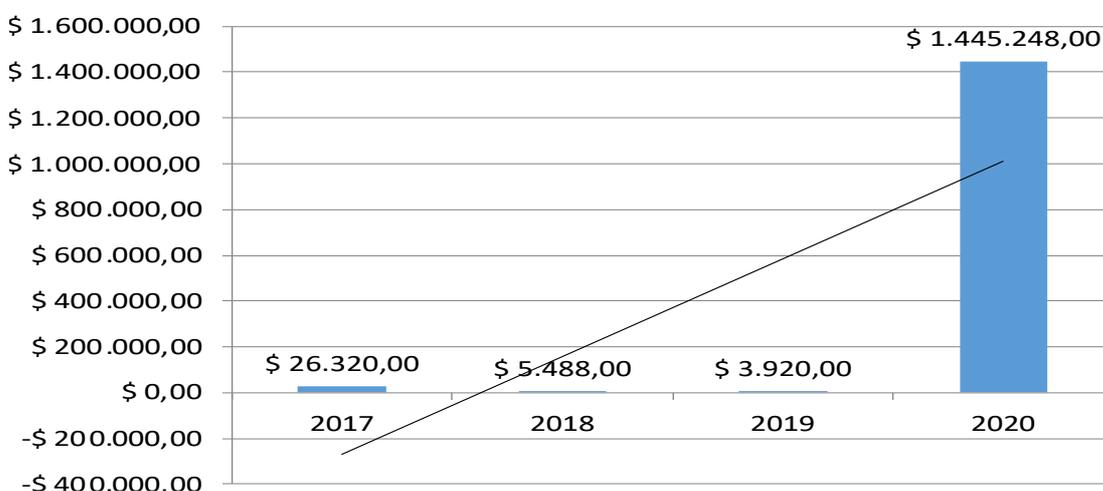


Figura 11. Monto adeudado por el IESS. Fuente: Elaborado por los autores.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, presenta sus valores adeudados con la unidad de hemodiálisis, ha aumentado en el transcurso de los últimos periodos aumentando 54 veces su monto desde el 2017 con un valor de \$26,320 al 2020 con \$1,445,248.00. Valores que tienen impacto sobre la cartera de crédito de la empresa.

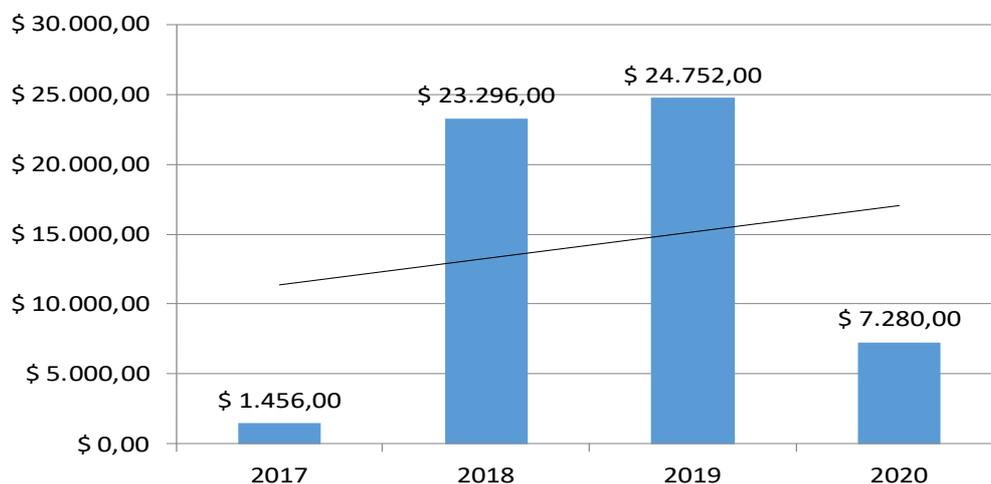


Figura 12. Monto adeudado por el ISSPOL. Fuente: Elaborado por los autores.

La ISSPOL, tienen un endeudamiento menor al de las demás instituciones en el que los montos adeudados son altos entre el año 2018 con \$23,296 al 2019 con \$24,752 dólares. En el 2020, los valores adeudados han disminuido pero el comportamiento de la línea de tendencia presenta un crecimiento lineal, desde el 2017 con valores por cobrar con \$1,456.00.

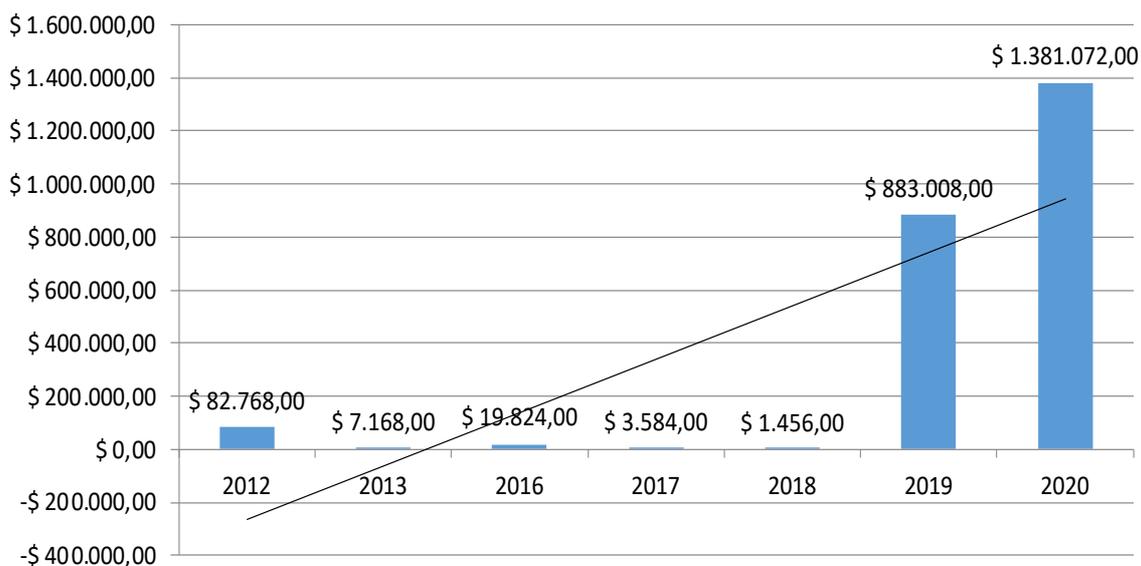


Figura 13. Monto adeudado por el MSP. Fuente: Elaborado por los autores.

El Ministerio de Salud, es otra de las instituciones que se encuentran adeudando valores .la última cifra presentada para el 2020 es de 1,381.072 y del periodo anterior es de 883,008. Al igual que las demás instituciones sus valores adeudados tienen un impacto en los periodos 2019 y 2020.

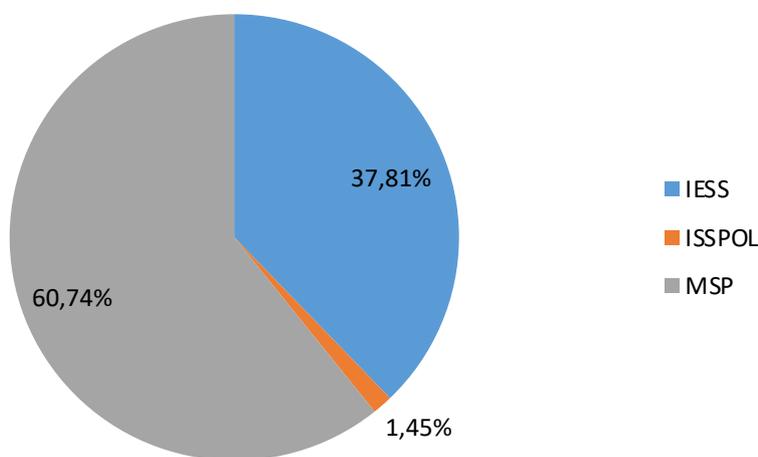


Figura 14. Monto por Institución. Fuente: Elaborado por los autores.

El total de los valores por cobrar de parte de las instituciones del estado son de \$3,916.640 dólares. La figura, presenta los porcentajes de los montos adeudados por las instituciones clientes, en el que se identifica al MSP, como la genera un mayor nivel de endeudamiento con el 60.74% sobre el monto total. Seguido del IESS con 1,480,976 dólares.

A continuación, se realizará una revisión de cómo estos montos tienen un impacto en la cartera de crédito o cuentas por cobrar.

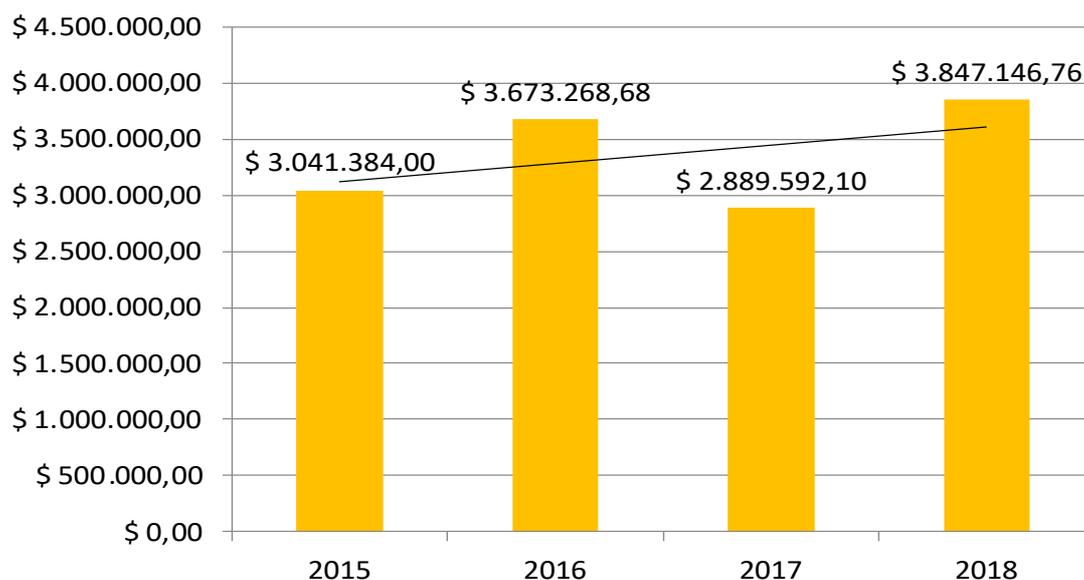


Figura 15. Montos de la Cuenta por Cobrar. Fuente: Elaborado por los autores.

Dimensión: Entorno económico interno – Cuentas por cobrar

De acuerdo a la revisión de los montos por cobrar en los periodos 2015 al 2018, se presenta un promedio de \$3,362.847.89 dólares que cada año la empresa mantiene en su cartera de crédito. Considerando el valor inicial del periodo 2015, \$ 3,847.384 al 2019, \$3,847.146 se presentan una tendencia de crecimiento en los montos adeudados.

El análisis horizontal sobre la cuenta por cobrar de los periodos 2015 al 2018, permite determinar la tasa de cambio que se viene dando entre los montos de cada año. El periodo 2016 y el 2017 presentan un crecimiento de la tasa que van desde el 20.78% al 33.14%. La tasa relativa de la cuenta por cobrar, ha subido 12 puntos desde el 2015.

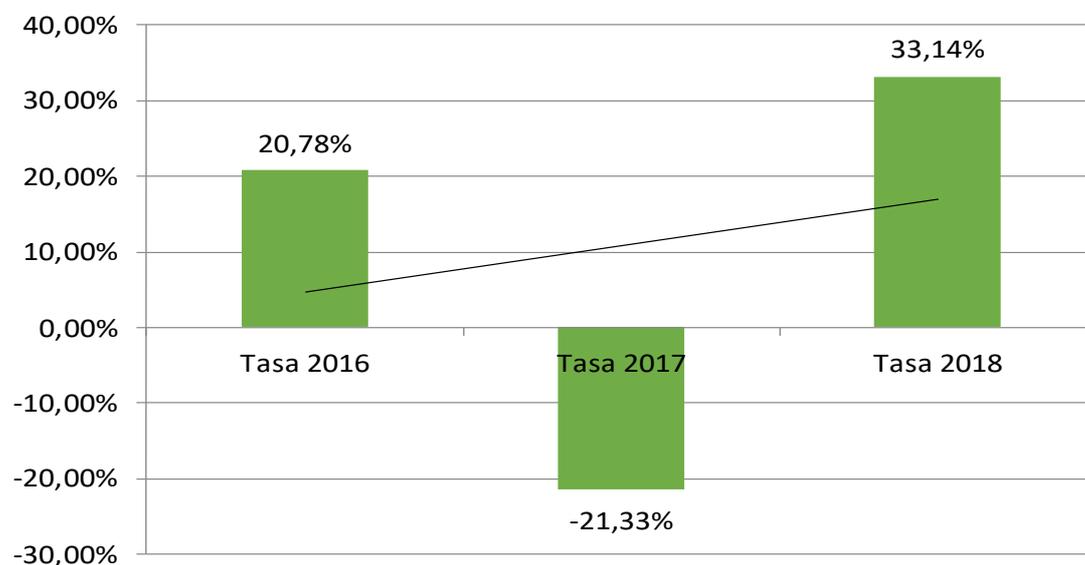


Figura 16. Análisis horizontal de las Cuentas por Cobrar. Fuente: Elaborado por los autores.

El periodo 2017, presenta una disminución de su crecimiento debido a que presentó un monto menor al año anterior por \$783,676.58 dólares. Pero pese a ello la línea de tendencia tiene al alta en el transcurso de los periodos de estudio.

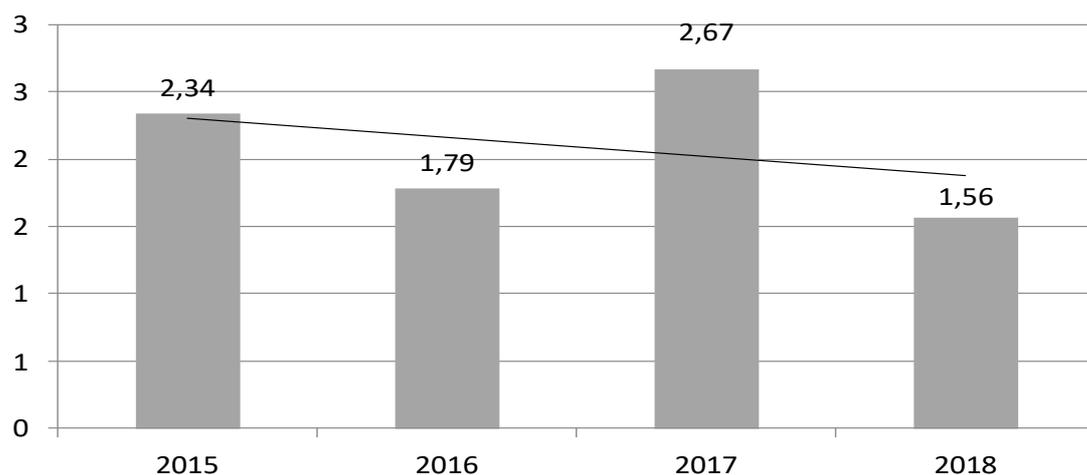


Figura 17. Rotación de la Cuenta por Cobrar. Fuente: Elaborado por los autores.

La rotación de la cuenta por cobrar permite medir la frecuencia con la que se hacen efectivos los cobros. Como indica el gráfico el número de veces en el que se realiza un cobro en el año entre las 2 a 3 veces. El año 2017, presenta 3 cobros en el año y debido a ello se refleja en el monto obtenido en su cierre financiero. En cambio los demás periodos mantienen la frecuencia de 2 veces en el año. Si se considera los decimales en el ratio de frecuencia, el indicador presenta un comportamiento de decrecimiento en el número de veces en que se hace efectivo un cobro.

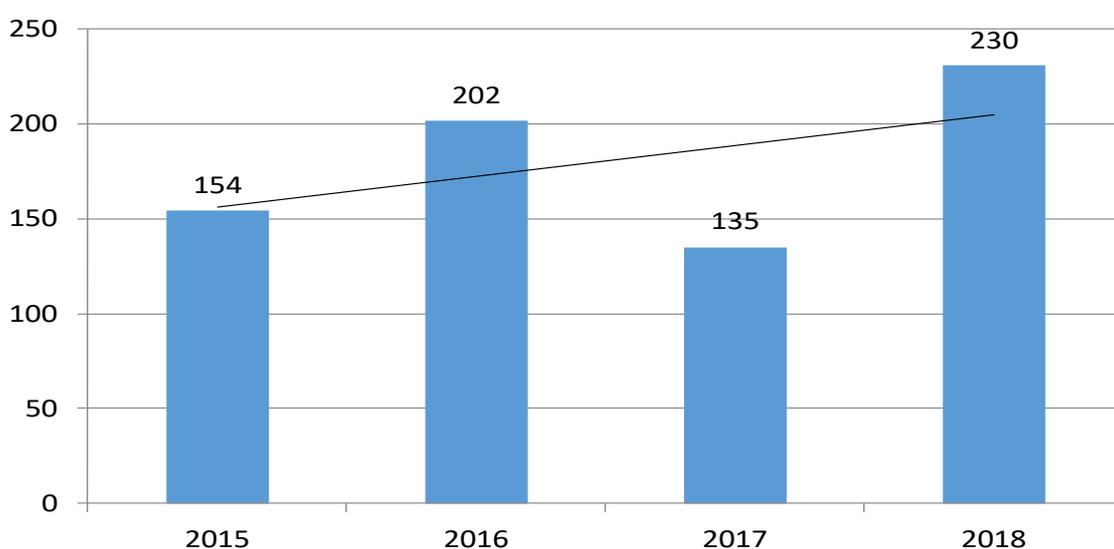


Figura 18. Periodos de tiempo de las Cuentas por Cobrar. Fuente: Elaborado por los autores.

Los periodos en los que se hacen efectivos los cobros por la empresa van desde los 154 días a los 230 de acuerdo a la tabla de estudio. El 2017 es el periodo con mejores resultados, y esto es debido a que sus periodos fueron menores promediando los 4 meses. El periodo 2018 es el más alto con 8 meses en el año.

De acuerdo a la figura, el comportamiento de los periodos se encuentran con una tendencia al crecimiento entre el 2017 (154) al 2018 (230) días.

Dimensión: Entorno económico interno – Liquidez

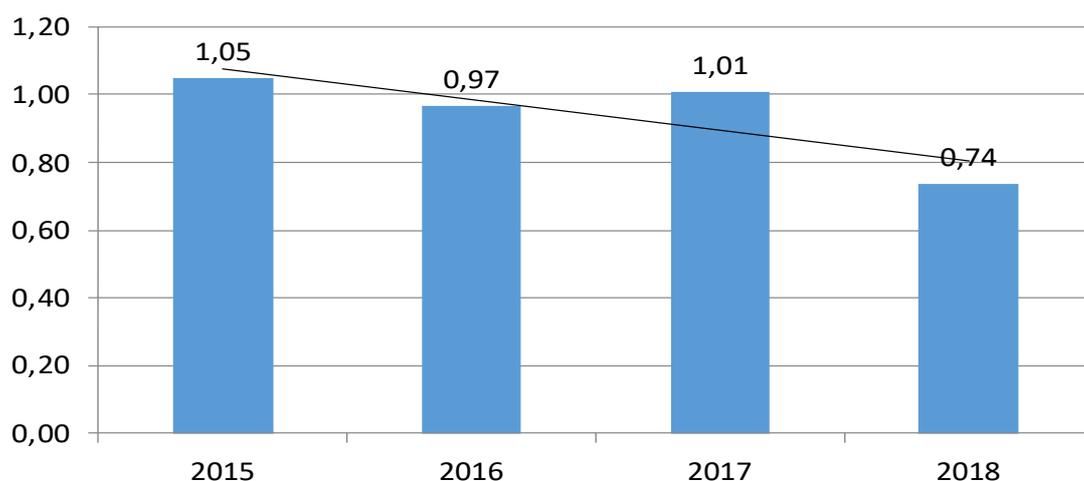


Figura 19. *Liquidez del Centro de Hemodiálisis.* Fuente: Elaborado por los autores.

El indicador de liquidez de la empresa indica la capacidad de la empresa en cubrir sus obligaciones al cierre del periodo fiscal. En el año 2015, la empresa indica como es capaz de cubrir sus obligaciones además de generar resultados favorables en el ámbito económico con un beneficio del 0.5 punto porcentual.

Para el 2016, su capacidad disminuyó, un 3%, lo que no genera impacto en sus actividades y más aún cuando se recupera para el 2017, permitiendo cubrir todas sus obligaciones. Pero los aumentos en los tiempos de días a cobrar y la disminución de la rotación en el 2018, presenta un decrecimiento de su capacidad para cubrir sus costos con el 26%.

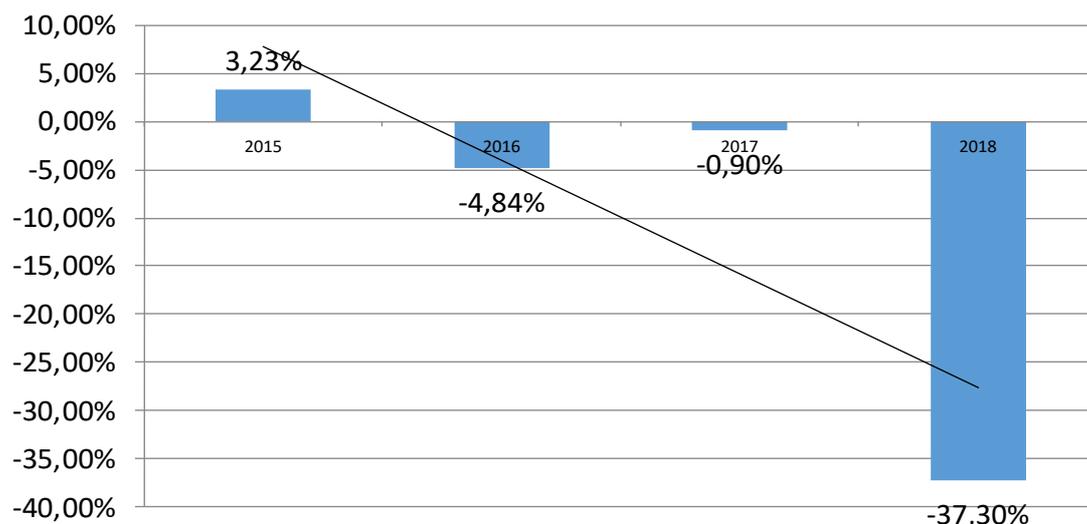


Figura 20. ROA Utilidad sobre activos. Fuente: Elaborado por los autores.

Los rendimientos sobre los activos presentan para el 2015, un valor positivo por el 3.23%, pero para el 2016 este disminuyó al -4.84%, el periodo no generó rendimiento. Para el 2017, se pudo disminuir los rendimientos negativos debido a los cobros realizados en ese año contable.

Finalmente, el 2018, si presenta un porcentaje en contra sobre los rendimientos de los activos con el -37.30%. Este resultado presenta el impacto sobre los rendimientos sobre el aumento de la cuenta por cobrar para ese periodo. El comportamiento de la línea tendencia presenta un decrecimiento lineal sostenido en los últimos 4 periodos de estudio.

4.3.8. Revisiones de los resultados

De acuerdo a la información cualitativa obtenida en la entrevista, y los datos cuantitativos recabados en los estados financieros de la empresa permiten determinar la situación actual de la empresa.

Análisis FODA

Considerando las dimensiones de la planeación estratégica identificadas en la teoría se proceden a relacionar los resultados obtenidos dentro de una matriz FODA.

Pymes, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en Diversos Sectores

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Propósito, la empresa tiene su misión y visión y en sus objetivos y proyectos planteados se muestra una completa articulación de esfuerzos por el crecimiento de la empresa.</p> <p>Poder, la empresa es la única en el sector en el que se encuentra y su consolidación se debe a su trabajo y compromiso social con los pacientes y habitantes de la provincia de Los Ríos.</p> <p>Visión global, la empresa tiene planteados su visión que es ser referente de servicios de Diálisis en la provincia de Los Ríos. Junto a ello, tienen proyecciones objetivas y concretas sobre el aumento y capacidad de los servicios de la empresa.</p> <p>Posicionamiento, la empresa lleva 17 años en el mercado, siendo referentes de servicios de hemodiálisis, mediante su buen trabajo se ha ganada la credibilidad y confianza de sus clientes.</p>	<p>Grupos de interés, las relaciones con todos los grupos de interés son buena, pero si se presenta una novedad con el segmento perteneciente a los clientes en los cuales figuran el IESS y el MSP, como principales deudores de la empresa.</p> <p>Sujeto, en vista que por problemas de liquidez la empresa no haya concretada la implementación de sus dos sucursales. Se analiza la posibilidad de equipar a una unidad para su puesta en marcha.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Expansión en nuevos mercados mediante la apertura de un nuevo local.</p>	<p>Entorno, actualmente la empresa percibe un panorama inestable en el ambiente externo de la empresa lo que repercute en la situación económica de la empresa. Por ello su comportamiento actual es provisorio. Aunque reconocen como fortaleza a su talento humano, el cual les permite proveer un buen servicio a los pacientes.</p>

Figura 21. Matriz FODA. Fuente: Elaborado por los autores.

Luego de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se puede mencionar que la empresa se mantiene estable organizacionalmente, porque desde sus inicios han sabido plantear los principios fundamentales de la organización mediante la visión y misión, lo que permitió mantenerse posicionada, competitiva y generando confianza entre sus participantes. Pero debido al entorno económico que existe en el mercado con respecto a los

clientes estratégicos (IESS y el MSP.) que tiene se está generando una coyuntura financiera por las cuentas incobrables que se presentan en los estados financieros.

Por esa razón, los futuros esfuerzos deben estar relacionados a generar negocios con otros clientes estratégicos que no pertenezcan al sector público con el fin de generar conversiones rápidas de las cuentas a efectivo para aumentar la capacidad de la empresa.

Definición de planes estratégicos

A continuación, se describirán los objetivos estratégicos emergentes planteados junto a al respectivo programa e indicadores.

Con el objetivo de generar nuevos clientes estratégicos, se busca generar alianzas con las empresas privadas dedicadas a proveer servicios de salud en el que se incluye a las aseguradoras y centros de atención médica.

Recuperar la cartera vencida, aunque los montos se han acumulado a través del tiempo es necesario diseñar un plan para realizar un acercamiento con las instituciones deudoras para retornar gradualmente valores adeudados.

Generar alianzas estratégicas con el fin de reunir a las empresas que se dedican a brindar servicios de hemodiálisis en el Ecuador, debido a que el problema de cobros es un factor preponderante en las empresas que brindan servicios de salud, es necesario realizar alianzas y asociaciones para generar un alto impacto en las reclamaciones por cobro en las instituciones del estado.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Peligro	Precaución	Meta	Método de cálculo	Inductores	Iniciativas
NUEVOS CLIENTES ESTRATÉGICOS	Generar alianzas con empresas pertenecientes a los seguros privados o servicios médicos	Porcentaje de conversión de seguros privados o servicios médicos	5%	15%	25%	Nuevos clientes estratégicos/	Número de llamadas a los posibles clientes relacionados a los servicios de seguros o médicos potenciales	Presentar los beneficios de externalizar los servicios relacionados a diálisis mediante un plan de costos para las empresas interesadas.
		potenciales a clientes estratégicos				Números de seguros privados o servicios médicos potenciales	servicios de seguros o servicios médicos	
RECUPERACION DE LA CARTERA	Recuperar la cartera perdida mediante acercamientos formales con la institución deudora	Tasa de conversión a efectivo	25%	35%	50%	Cobros efectivos/ Cuentas incobrables	Monto de Cuentas por cobrar por entidad.	Presentar un plan de cobros a plazos para la recuperación gradual de la cartera.
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	Desarrollar asociaciones o alianzas con las demás instituciones relacionadas al tratamiento de diálisis en el Ecuador	Porcentaje de empresas de diálisis asociadas	50%	70%	100%	Empresas asociadas / Total de empresas dedicadas al tratamiento mediante Diálisis	Números de comunicaciones a las empresas dedicadas a brindar tratamientos de hemodiálisis	Presentar una propuesta de una asociación nacional de empresas dedicadas al tratamiento de diálisis para resolver problemas coyunturales

Figura 22. Planes estratégicos. Fuente: Elaborado por los autores.

4.4. Conclusiones

El proyecto caso de estudio se desarrolló de forma sistemática, con el objeto de determinar la importancia de la estrategia en la situación financiera de una empresa. Tomando como caso de estudio a la empresa, unidad que brinda servicios de hemodiálisis. Para ello se realizó:

Un estudio a las teorías, conceptos y demás preceptos relacionados a la planeación estratégica, en el que se identificó sus inicios desde el planteamiento filosófico y estratégico de Sun Tzu en su obra el “El arte de la guerra” hasta el análisis de escenarios críticos propuesto por Mintzberg, en el que se aprendió la importancia de la estrategia y el desarrollo de planes como un proceso sistematizado para orientar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

El diagnóstico financiero de la empresa, se realizó mediante la revisión de montos por deuda de los clientes potenciales en el que el valor total asciende a \$ 1, 480,976.00 de dólares. El Ministerio de Salud es el principal deudor representando el 60.74% de las cuentas incobrables. Lo que se refleja como resultado en el comportamiento de las cuentas por cobrar de la empresa, el cual tiene un crecimiento porcentual del 33.14% en el periodo 2017-2018. Con respecto a la rotación de la cartera el resultado es de 1.56 veces en un año mediante periodos de cobros de cada 8 meses. Dando como resultado problemas de liquidez al 0.74 y un rendimiento sobre sus activos del -37.30%.

Finalmente, mediante los datos recabados se procedió a realizar un análisis de los factores determinantes en la empresa mediante la matriz FODA, llegando a la conclusión que la empresa cuenta con un alto nivel de posicionamiento en el mercado por la consolidación de sus objetivos organizacionales a través de sus actividades y gestión generando confianza en los participantes (Clientes, proveedores, recurso humano). Por otra parte, la actual situación económica ha ejercido impacto en las instituciones clientes pertenecientes al estado, por esa razón se plantearon tres estrategias emergentes: búsqueda de nuevos clientes estratégicos, recuperación de la cartera incobrable y generación de alianzas estratégicas.

Como recomendación se indica los siguientes aspectos:

Analizar nuevas teorías relacionadas a la planeación desde la base del estudio de la prospección de datos para desarrollar estrategias a largo plazos.

Diagnosticar la situación de los stakeholders o grupo de interés, considerando sus percepciones, con el fin de contrastar información obtenida en el presente estudio.

Analizar los indicadores estratégicos relacionados con los objetivos planteados con el fin de asegurar el cumplimiento.

4.5. Referencias Bibliográficas

Baena, G. (2014). Metodología de la investigación: Serie integral por competencias. Azcapotzalco: Grupo Editorial Patria.

Carballea-Orihuela, M., García Leonard, Y., Vergara-Romero, A., & Ibañez-Fernández, A. (2021). Pautas para el diseño de un modelo de gestión hotelera que incorpore la innovación en entidades del MINTUR en La Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8, 212–224. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.642>

Chacaguasay, P., Zurita, E., & Ayaviri, D. (2016). Los ingresos petroleros y el crecimiento económico en Ecuador (2000-2015). *Revista de investigaciones Altoandinas*.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica-Fundamentos y aplicaciones. Mexico D.F.: McGraw Hill.

El Comercio. (16 de octubre de 2017). Hemodialisis, proceso vital para pacientes. *Tendencias*.

García, N., & Tobar, X. (2019). La construcción en el Producto Interno Bruto del Ecuador, 200-2018. *Podium*, 57-68.

Idelfonso, E., & Fernández, E. (2014). Fundamentos y técnicas de la investigación comercial. Madrid: Esic Editorial.

Martínez-Valero, D., Gutiérrez-Alarcón, C., Modrznski, P., & Vergara-Romero, A. (2021). Protocolo de Sucesión para la Sostenibilidad de una Empresa Familiar del Sector Alimentario. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *La*

Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital.
Universidad Ecotec.

Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2015). Introducción a la investigación de mercados. Madrid: Esic Editorial.

Ministerio de Salud Pública. (2015). Informe técnico de programa anual de pacientes renales. Quito: MSP.

Ministerio de Salud Pública. (2015). Programa Nacional de Salud Renal. Quito: MSP.

Moreno, J. (2015). Después de la tormenta. La economía de Latinoamérica a 5 años de la crisis financiera internacional. *Foreign Affairs Latinoamérica*, 98-104.

Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: hacia un uso reflexivo. Artigos.

OMS. (2018). Boletín de la Organización Mundial de la Salud. OMS.

Ortega-Santos, C. E., Márquez-Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Vergara-Romero, A. (2021). Impacto socioeconómico causado por la Covid-19 en zonas vulnerables de Guayaquil a un año de la pandemia. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(4), 60–83.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.563>

Ramos-Leal, E.; Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Los Modelos de Gestión Municipal como componente de Desarrollo Local. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Modelo de Gestión Municipal en Guayaquil para el Desarrollo Sostenible*. Universidad Ecotec.

Rojas Suarez, L. (2014). La crisis financiera internacional. Ocho lecciones de y para América Latina. *Perspectiva Económica*.

Sed'a, P., Sorhegui-Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Estudio del Impacto de la Ayuda Humanitaria en crisis sanitaria por COVID-19. En Vergara-Romero, A. (Comp.). *Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible*. Universidad Ecotec.

- Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23. <https://upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5410>
- Vergara-Romero, A. (2021). *La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital*. Universidad Ecotec.
- Vergara-Romero, A., Márquez Sánchez, F., Sorhegui-Ortega, R., & Macas-Acosta, G. (2020). Diagnóstico del Impacto Socioeconómico de la ayuda humanitaria en la crisis sanitaria por el COVID-19: Validez de un instrumento. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(5). <https://doi.org/10.21855/ecociencia.75.421>



Este es un libro que recopila investigaciones con datos relevantes sobre Pequeñas y Medianas Empresas que se dedican a diversas actividades económicas, el análisis de los datos se realiza desde la óptica de la gestión empresarial y buscan converger en la sostenibilidad financiera, de capital y el negocio en marcha para el caso ecuatoriano.

