DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

"LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A LA CRISIS FINANCIERA: CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE DIÁLISIS DIALRIOS"

Línea de Investigación:

EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

Modalidad de titulación:

EXAMEN COMPLEXIVO: DISEÑO DE UN CASO DE ESTUDIO

Programa de Maestría

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES

Título a obtener:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES

Autor (a):

CUADRADO RODRIGUEZ GISELLA ISABEL

Tutor (a):

MGTR. GUTIÉRREZ CÉSAR.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2020

Dedicatoria

A DIOS, por haberme dado sabiduría para culminar con éxitos mis estudios y por bendecirme a cada instante.

A mi señora Madre, Doña Mireya, quien desde el cielo me ilumina y acompaña siempre, cada uno de mis triunfos son dedicados especialmente para usted con la certeza que estará feliz por este logro.

A mi Barbarita, Rominita y Carlitos, quienes han sido los más sacrificados en este proceso, gracias mil gracias por su amor que es mi inspiración y fortaleza siempre, probablemente no entiendan lo que significa en estos momentos, pero cuando sean capaces comprenderán que todo lo que hago es para y por ustedes.

A mí, esposo Carlos por tu amor incondicional, entrega y toneladas de paciencia cada minuto de nuestras vidas.

A mi hermana de corazón Karen por ser luz, apoyo y refugio siempre.

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA FRENTE A LA CRISIS FINANCIERA: CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE DIALISIS DIALRIOS"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: CUADRADO RODRIGUEZ GISELLA ISABEL QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, _03_ de _Agosto_ de 2020

Samborondón, 03-08-2020

Mgtr. Cesar Gutierrez Alarcon

TUTOR

ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **César Daniel Gutiérrez Alarcón**, tutor del trabajo de titulación **"LA INFLUENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FRENTE A LA CRISIS FINANCIERA: CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE DIALISIS DIALRIOS"** elaborado por **CUADRADO RODRIGUEZ GISELLA ISABEL,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD EN SECTORES.**

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias _ **(0%)**_ mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/old/view/74260355-808703-199697#q1bKLVayio7VU5rOTM/LTMtMTsxLTIWyMqgFAA==

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	CUADRADO RODRIGUEZ GISELLA ISABEL.docx (D77421374)
Submitted:	8/3/2020 5:54:00 PM
Submitted By:	cegutierrez@ecotec.edu.ec
Significance:	0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0



Mgs. CESAR DANIEL GUTIERREZ ALARCON
PROFESOR TUTOR

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Resumen

El propósito del proyecto tiene como objetivo analizar los esfuerzos estratégicos y cómo influyen en la situación financiera de las organizaciones, tomando como objeto de estudio, la empresa Dialrios, la cual brinda servicios de hemodiálisis en la provincia de los Ríos. La institución ha presentado problemas relacionados a su cartera de crédito afectando su economía, por ello se desarrollaron tres objetivos. El primero, fundamentar teóricamente la planeación estratégica y los indicadores para el análisis financiero, para definir las dimensiones de estudio: como son el propósito, poder, visión global, entorno, posicionamiento y grupos de interés. Como segundo objetivo, se determinó la estrategia y la situación de la empresa mediante los ratios relacionados a las cuentas por cobrar, rendimientos y liquidez. Para ello se aplicó un estudio metodológico mixto, aplicando el método cualitativo mediante la entrevista al gerente general y cuantitativo sobre los registros financieros en los periodos 2015 al 2018. Finalmente, en base a los datos obtenidos se desarrolló el tercer objetivo, analizar los resultados obtenidos sobre la planificación estratégica, el cual mediante la matriz FODA, se identificó las fortalezas en su propósito, poder y posicionamiento. También se determinó una de las mayores debilidades con respecto a uno de los grupos de interés, los clientes potenciales, representados por el IESS, ISSPOL y MSP y como las cuentas por cobrar han aumentado en un 33.14% para el periodo 2018, afectando la liquidez y rentabilidad, por esa razón se recomienda realizar objetivos emergentes relacionados a buscar nuevos clientes estratégicos, recuperación de cartera y creación de alianzas.

Palabras claves: planeación estratégica, crisis financiera, centro de diálisis.

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Abstract

The purpose of the project aims to analyze the strategic efforts and how they influence the financial situation of the organizations, taking as a study object the Dialrios company, which provides hemodialysis services in the Los Ríos province. The institution has presented problems related to its credit portfolio affecting its economy, therefore three objectives were developed. The first, theoretically base strategic planning and indicators for financial analysis, to define the study dimensions: such as purpose, power, global vision, environment, positioning and interest groups. As a second objective, the strategy and situation of the company were determined through the ratios related to accounts receivable, returns and liquidity. For this, a mixed methodological study was applied, applying the qualitative method by interviewing the general and quantitative manager on financial records in the periods 2015 to 2018. Finally, based on the data obtained, the third objective was developed, to analyze the results obtained. on strategic planning, which through the SWOT matrix, identified the strengths in its purpose, power and positioning. One of the greatest weaknesses was also determined with respect to one of the interest groups, potential clients, represented by the IESS, ISSPOL and MSP and how accounts receivable have increased by 33.14% for the 2018 period, affecting liquidity and profitability, for this reason it is recommended to carry out emerging objectives related to finding new strategic clients, portfolio recovery and alliance creation.

Palabras claves: strategic planning, financial crisis, dialysis center.

Indice de contenidos

Dedicatoria i
Certificado de Revisión Final ii
Certificado del porcentaje de coincidencias iii
Resumen iv
Abstract v
Indice de tablas viii
Indice de figuras ix
Introducción 10
Problemática 12
Formulación del problema 14
Sistematización del problema 14
Objetivos de la Investigación 14
Justificación de la Investigación 15
Idea o hipótesis a defender 16
Capítulo 1. Marco teórico 17
1.1 Paradigmas del pensamiento estratégico 17
1.2 Revisión dimensional de la planeación estratégica 19
1.3 Planeación estratégica: conceptos, tipos y el proceso para una adopción empresarial 20
1.4 Ratios financieros para el análisis situacional de una empresa 24
Capítulo 2. Diseño metodológico 26
2.1 Diseño de la investigación 26
2.2 Enfoque de investigación 27
2.3 Método de investigación 28
2.4 Tipo de investigación 29
2.5 Técnica de investigación 30
2.6 Fuentes de información 30
2.7 Diseño de la entrevista 32
Capítulo 3. Análisis de los resultados 34
3.1 Planeación estratégica en Dialrios S.A. 34
3.2 Análisis financiero en Dialrios S.A. 41
Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones 54

4.1 Conclusiones.....54
4.2 Recomendaciones 55
Referencias bibliográficas.....56

Indice de tablas

Tabla 1. Proyección de demanda de pacientes con enfermedades renales. 12
Tabla 2. Dimensiones de la planificación estratégica. 19
Tabla 3. Implementación de la planeación estratégica en la organización 21
Tabla 4. Diseño de investigación 31
Tabla 5. Diseño de la entrevista 32
Tabla 6. Operacionalización de la variable 33
Tabla 7. Objetivos a largo plazo Dialrios 34
Tabla 8. Programas alineados a los objetivos 35
Tabla 9. Factor prioritario en la asignación de recursos 36
Tabla 10. Número de pacientes 39
Tabla 11. Clientes de Dialrios 39
Tabla 12. Monto adeudado por el IESS. 41
Tabla 13. Monto adeudado por el ISSPOL 42
Tabla 14. Monto adeudado por el MSP 43
Tabla 15. Monto por Institución 44
Tabla 16. Montos de las cuentas por cobrar 45
Tabla 17.Análisis horizontal de las cuentas por cobrar 46
Tabla 18. Rotación de la cuentas por cobrar 47
Tabla 19. Periodos de tiempos de las cuentas por cobrar 48
Tabla 20. Liquidez del centro de hemodiálisis Dialrios 49
Tabla 21. Roa Utilidad sobre activos 50
Tabla 22. Matriz FODA 51
Tabla 23. Definición de estrategias 53

Indice de figuras

Figura 1. Costo del tratamiento de insuficiencia renal 13
Figura 2. Monto adeudado por el IESS.....41
Figura 3. Monto adeudado por el ISSPOL 42
Figura 4. Monto adeudado por el MSP.....43
Figura 5. Monto por Institución.....44
Figura 6. Montos de la cuentas por cobrar.....45
Figura 7. Análisis horizontal de las cuentas por cobrar.....46
Figura 8. Rotación de la cuenta por cobrar.....47
Figura 9. Periodos de tiempos de las cuentas por cobrar.....48
Figura 10. Liquidez del centro de hemodiálisis Dialrios.....49
Figura 11. Roa Utilidad sobre activos 50

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 presentan?, son parte del aseguramiento del éxito organizacional, debido a ello, la relevancia de planificación estratégicas cada día son crecientes.

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. 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 J. , 2015), lo que representa una época de positiva en terminos 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, Zurita, & Ayaviri, 2016). Los ingresos económicos del país permiten 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, la prevalencia a nivel mundial considera el 10% de la población (OMS, 2018). Su comportamiento es progresivo, silencioso y no presenta síntomas hasta encontrase en etapas avanzadas (El Comercio, 2017).

En temas de salud uno de los tratamientos que adquiere mayor demanda es la hemodiálisis. El Ministerio de Salud, indica que las personas con enfermedades renales en América Latina, son de 650 pacientes por cada millón de habitantes 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 la entidad privada "Dialrios", el cual se encarga de ofrecer servicios de hemodiálisis en Babahoyo, Vinces y Ventanas. Brindando un servicio de calidad, calidez y humanismo en donde el bienestar y la comodidad son prioridad para el paciente. El objeto de estudio se centra en la sede Babahoyo, Cdla Emelrios entre calle Centra y calle A.

Problemática

La problemática que motiva la investigación del proyecto, se dá porque en los últimos periodos anuales, la empresa ha presentado una disminución en los ingresos económicos en DialRios. Pese a que los indicadores de la demanda de pacientes renales crecen cada año en el país, como lo indica la tabla 1, la empresa no refleja el aumento.

Tabla 1. *Proyección de demanda de pacientes con enfermedades renales.*

Año	Población INEC	Demanda de pacientes con ERCT (650/c.millon habitantes)+ 10% crecimiento
2014	15,823,861.00	10,599
2015	16,278,844.00	11,658
2016	16,528,730.00	12,824
2017	16,776,977.00	14,107

Nota: Demanda de pacientes renales. Información tomada de (Ministerio de Salud Pública, 2015). Elaborado por autor.

Entre las posibles causas que pueden estar afectando los ingresos económicos se pueden considerar los siguientes factores externos:

Competencia, los nuevos espacios para la atención de pacientes renales son cada vez mayores en Babahoyo, lo que puede estar generando la falta de posicionamiento de la institución en los clientes.

Falta de calidad en el servicio, los pacientes requieren de mayor cuidado y atención durante el tratamiento dentro de la clínica. Más allá de una transacción comercial o de intercambio de bienes y servicios los pacientes requieren excelente atención junto a buenas prácticas que aseguren procesos que cumplan con las normativas y estándares de salud.

Costos del servicio, los precios promedio de un tratamiento de hemodiálisis en un mes son del $1,456 dólares por paciente, dando un total de 17,472. Y si se considera el promedio de esperanza de vida mínimo de 5 años da como resultado una inversión de 87,360 dólares. Por lo que es un costo que en su mayoría por factores socioeconómicos no pueden ser costeados por una persona natural. En años anteriores mediante el IESS, los pacientes podían costear los servicios mediante el seguro.

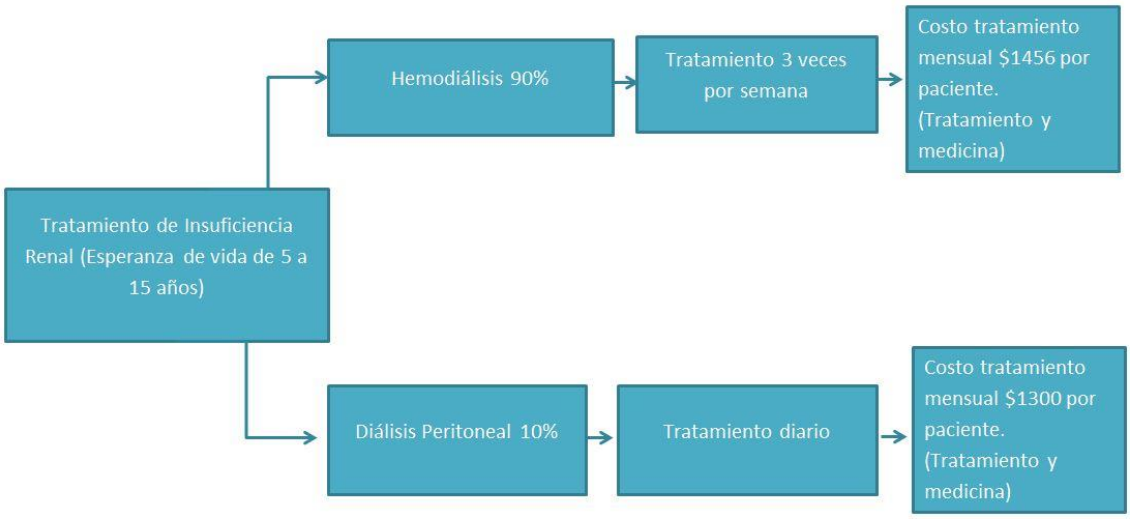


Figura 1. *Costo del tratamiento de insuficiencia renal*
Nota: Tipo de tratamientos para insuficiencia renal y su porcentaje población. Información tomada de (Ministerio de Salud Pública, 2015). Elaborado por autor.

Alianzas estratégicas, la entidad DialRios es parte de la red de instituciones privadas que brindan soporte al estado mediante los servicios de hemodiálisis a los asegurados por el IESS, con el fin que los valores subsidiados al paciente puedan ser remunerados por el gobierno. Pero en los últimos años los desembolsos de parte de las

arcas financieros se han retrasado, causando problemas y novedades en la liquidez de la empresa.

Por las causas antes expuestas que pueden estar causando la disminución de los ingresos de la DialRios, es necesario analizar estrategias con el fin de plantear un conjunto de acciones y planes que permitan el crecimiento de la empresa. De no ser el caso, conforme pase el tiempo la entidad presentará:

Falta de liquidez en la empresa.

Disminución del rendimiento económico.

Falta de posicionamiento y clientes de la empresa.

Formulación del problema

¿De qué manera la crisis económica afecta a la entidad prestadora de servicios de hemodiálisis DialRios?

Sistematización del problema

¿Cuáles son los supuestos teóricos existentes para la planeación estratégica y su relación con la crisis mundial?

¿Cuál es la situación financiera de la empresa DialRios?

¿Qué estrategia se debe considerar para atender las actuales condiciones de la empresa?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar como la planeación estratégica influye en la situación financiera de DialRios.

Objetivos específicos:

Definir el fundamento teórico de la planeación estratégica e indicadores financieros.

Determinar los esfuerzos estratégicos y su impacto en la situación financiera actual de la empresa Dialrios.

Analizar los resultados obtenidos sobre la planificación estratégica realizada en la empresa Dialrios.

Justificación de la Investigación

Aporte Teórico

El uso de supuestos teóricos relacionados a indicadores para el análisis financieros para determinar la actual situación de la empresa DialRios, asi como la relación con la planificación estratégica. Permitirá conocer a través del proyecto como factores externos pueden ejercer un impacto significativo sobre la situación de una empresa. Y como esta debe responder en base a prácticas constituidos por teóricos de la materia de planeación.

Según Lledo (2013) la planificación estratégica tiene como objetivo “fijar una dirección coherente de los negocios de una organización estructurando recursos y actividades para afrontar un futuro con éxito” (pág. 12).

Aporte Metodológico

El tipo de investigación, enfoques, y proceso que conlleva el correcto levantamiento de información permitirá presentar un documento con valor científico considerando datos primarios pertenecientes a instituciones del estado, con el fin de presentar un análisis objetivo en base al comportamiento de la crisis económica en relación a la situación financiera de una empresa.

Aporte Práctico

La motivación práctica, se presenta mediante un caso de estudio real, en el que una empresa dedicada al servicio de salud realiza una análisis del comportamiento de

sus indicadores económicos y como pueden estar relacionados con la crisis financiera ecuatoriana presentada en los últimos años de gestión.

Dentro de la investigación realizada por Romero (2016) explica “que los sistemas o elementos de administración y planificación se han convertido en la actualidad en partes esenciales para disminuir, atenuar o prevenir dificultades y problemas, donde la relación de la planificación estratégica tiene su incidencia también en la calidad” (pág. 21).

Idea o hipótesis a defender

El supuesto a defender durante el desarrollo del proyecto es:

Si se realiza un análisis de la planeación estratégica se podrá determinar las causas de la situación financiera de Dialrios.

Capítulo 1. Marco teórico

1.1 Paradigmas del pensamiento estratégico

El análisis realizado por Zapata (2017), presenta el desarrollo de la planeación estratégica mediante olas paradigmáticas el cual se va presentando a lo largo del tiempo formando asi un compendio de conocimientos que son usados en la actualidad.

1.1.1 Primera ola “El arte de la guerra” de Sun Tzu

El pensamiento filosófico presentado por Sun Tzu, presenta a la guerra como la línea que divide al ser humano entre la vida y la muerte y como es de vital importancia para un estratega militar la revisión de todos los factores fundamentales y relacionados a los elementos que componen a una batalla: la doctrina, el tiempo, terreno, mando y disciplina (Tzu & Van Jaag, 2017).

Mediante la revisión de los factores planteados el líder de mando debe controlar la situación en la que se encuentra con el objetivo de que motive su cumplimiento. Aunque la literatura no es presentada en terminos administrativos o empresariales su concepto promueve el análisis y evaluación de una entidad en el campo en que se encuentre, dando lugar a un principio fundamental en la planeación.

1.1.2 Segunda ola “Estrategia corporativa” de Igor Ansoff

Uno de los textos pioneros en la disciplina de la administración estratégica, es el presentado por Igor Ansoff, en el que indica que una estrategia corporativa es el “patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas” (Martinet, 2015). De esa manera se establecen un concepto de lo que debe identificar la empresa por esencia: su razón de ser y objetivos a largo plazo.

Una de las herramientas de análisis en el que se puede determinar estrategias es la propuesta por Ansoff en 1973, llamado Matriz BCG por las iniciales de la empresa

Boston Consulting Group, en él se combina dos factores el crecimiento y la participación de una empresa para determinar su desarrollo estratégica (Schwarz, 2018)

1.1.3 Tercera ola "Posicionamiento y competitividad" de Michael Porter

Michael Porter, rompió los conocimientos tradicionales mediante el planteamiento de los modelos estratégicos, los cuales se presentan mediante una relación lógica con el propósito de obtener mayor rentabilidad (Magretta, 2014). La definición de las 5 fuerzas:

Rivalidad de los competidores.

Poder negociadores de los compradores.

Amenaza de sustituto.

Nuevos participantes

1.1.4 Cuarta ola "Escenarios críticos" de Henry Mintzberg

En los años 1994 y 1998 a través de sus obras "The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles For Planning" y "Strategy Safari: A Guided Tour Though the Wilds of Strategic Management", el autor define a la estrategias como un plan, el cual está definido concientemente como parámetros de acción cuando este plan se ve afectado por circunstancias externas es necesario verlo como un patrón el cual define un comportamiento que lo llevara al mismo resultado pero adoptando acciones emergentes (Castellanos & Cruz, 2014).

1.1.5 Quinta Ola "Prospección" de Michael Godet

La planeación estratégica pone por objetivos metas a largos plazos que pueden determinarse hasta los 5 años. Pero qué hay del futuro, ese que se encuentra después de un gran periodo de tiempo. En la obra de Michael Godet, llamado "De la anticipación a la acción. Manual de estrategia y prospectiva", se concentra en escenarios futuros bajo dos perspectivas (Zapata, 2017).+

El forward es la construcción del futuro basado en hechos del pasado.

El Backward, el futuro lo construyo el hombre, esta se traza en base a metas (Hoerning, 2016).

1.2 Revisión dimensional de la planeación estratégica

Las definiciones planteadas en la planeación estratégica se han presentado desde diferentes perspectivas que van desde los principios filosóficos de Sun Tzu hasta los métodos prospectivos para predecir hechos. Maldonado, Benavides y Buenaño (Maldonado Mera, Benavides Espinoza, & Buenaño Cabrera, 2017) en su trabajo "Análisis dimensional del concepto de estrategia", postulan diferentes dimensiones mediante "una revisión sistemática de la producción bibliográfica elaborada alrededor del campo de la estrategia" (pág. 25).

Las teorías en la bibliografía relacionadas a los principales autores como: Chandler (1962), Ansoff (1965), Porter (1980), Mintzberg (1994) revisadas en las olas paradigmáticas permiten dimensionar la planeación estratégica desde diferentes aristas para la elaboración de un marco de trabajo sobre la planeación estratégica en una empresa.

A continuación se presenta una tabla que describe los diferentes significados

Tabla 2. *Dimensiones de la planificación estratégica.*

Dimensiones	Significado de estrategia
Propósito	En la planeación se enfoca en determinar objetivos a largo plazo y junto a él, la creación de programas y determinación de responsables para su cumplimiento.
Poder	Se relaciona a la competitividad y los conocimientos adquiridos por la empresa.
Visión global	La determinación de una visión que enmarca todo el entorno de la empresa.
Entorno	El análisis de los factores internos para determinar fortalezas y debilidades como los elementos externos que son amenazas y oportunidades para la empresa.

Posicionamiento	Mantenerse en un puesto competitivo generando rentabilidad debe ser parte de la estrategia.
Grupo de interés	Segmentos específicos que afectan o son afectados directamente por la empresa.
Sujeto	El rol de la entidad como un sujeto que actúa en base al análisis aplicando acciones creativas o innovadoras de manera emergente.

Nota: Dimensiones relacionadas a la planeación estratégica. Fuente: (Maldonado Mera, Benavides Espinoza, & Buenaño Cabrera, 2017). Elaborado por el autor.

1.3 Planeación estratégica: conceptos, tipos y el proceso para una adopción empresarial

1.3.1 Concepto de Planeación estratégica

Según Moreno (2017) la planeación estratégica es el "proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción" (pág. 10).

El concepto de la planeación estratégico parte del pensamiento estratégico que integra dos acciones: el pensamiento y la acción. El pensamiento estratégico está relacionado a la creatividad, innovación y visionario que parte del proceso mental del individuo. Por eso es la primera etapa que se debe postular para que una entidad u organización se proyecte a futuro (Forero & Moreno, 2017).

La ejecución es el siguiente paso el cual se presenta mediante una estructura sistemática a travez de la definición de objetivos, programas y demás aspectos que permitan la concreción de las metas definidas a larga plazo.

1.3.2 Tipos de estrategias

Las estrategias se articulan de acuerdo a su fin y en la magnitud de sus objetivos dando lugar a tres tipos:

Enfoque en la estrategia, en él se definen los planes a largo y medianos plazos estos responden al objetivo global de la empresa mediante la misión y visión de la empresa.

Enfoque funcional, se presentan procesos dentro de cada área o gestión enmarcado como planes medianos y cortos plazos respondiendo a la estrategia.

Enfoque operativo, los programas a corto plazo definen las actividades y recursos que interactúan en el proceso (Striedinger, 2017).

1.3.3 Implementación de la estrategia en la organización

La Cepal organismo encargada definir estrategias a largo plazo presenta un marco de trabajo para la implementación de la estrategia en las organizaciones respondiendo a preguntas fundamentales:

Tabla 3. *Implementación de la planeación estratégica en la organización*

Preguntas fundamentales	Flujo de trabajo
¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quienes? ¿Dónde estamos?	Se describe a razón de ser de la empresa en su misión La visión de un futuro esperado por la institución.
¿Dónde queremos ir, qué resultados queremos lograr?	Objetivos estratégicos Se busca definir un conjunto de objetivos claros, medibles, realistas en el que se pueden plantear retos.
¿Cómo llegaremos?	Definición de planes Proyectos y programas alineados a los planes Asignación de los recursos humano, financiero, operativo
¿Cómo mediremos el desempeño logrado?	Se evalúa objetivamente los proyectos, mediante indicadores cuantificables absolutos y relativos.

Nota: Formulación de preguntas de acuerdo a la Cepal para el análisis. Fuente: (Cepal, 2009). Elaborado por el autor.

1.3.4 Herramientas de la planificación estratégica

Como se describe en las teorías y conceptos la planificación estratégica es el desarrollo de planes para el alcance de los objetivos. Pero las actividades que se realizan inmiscuyen un conjunto de procesos y actividades que llevan al equipo de trabajo a un recorrido laborioso y de análisis.

Definir correctamente la estrategia de las empresas exigen que estas se realicen bajo el contexto del modelo de negocio analizado y para ello se requiere el uso de diferentes herramientas que permitirán contribuir a la estructura del proceso del planificación organizacional (Valencia & Erazo, 2016).

A continuación se describirán las herramientas a utilizar en el desarrollo estratégico de una organización:

Definición de la misión, visión y valores, los enunciados dentro de cada aspecto permiten responder a la pregunta fundamental de una organización. ¿Qué hace la organización? Y ¿Hacia dónde se proyecta?. Las afirmaciones permiten poner en curso la ideación del modelo de negocios y recordar el fin de la organización para el desarrollo de las estrategias. Por otro lado, los valores son principios que permiten normar las actividades y recursos de una organización respondiendo a la razón de ser de la empresa (Garcia, y otros, 2017).

Analisis de las fuerzas de competitivas de Porter, la competitividad es un aspecto relevante en el desarrollo de las estrategias, por eso es necesario analizar 4 factores necesarios que ejercen impacto en el modelo de negocio. Los factores de estudio se pude identificar: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de los productos sustitutos, la amenaza de nuevos elementos en el mercado y la rivalidad entre los competidores (Michaux, Cadiat, & Martín, 2016).

El análisis SWOT o FODA, permite determinar factores relacionados a los ambientes internos y externos de la organización. En los que se describen las fortalezas y debilidades como parten de la organización y el factor oportunidad y amenazas como fuentes externos que pueden afectar al negocio. La relación de dichos factores permite desarrollar objetivos relacionados a las estrategias (Riquelme, 2016).

1.3.5 Control de la planeación estratégica

Luego de la aplicación de la estrategia basado en el análisis del entorno, determinación de los objetivos y de proponer una programa con todos los elementos que se requieren para su puesta en marcha, en el proceso de la ejecución es normal que se presenten escenarios que puedan llevar a la organización fuera del curso trazado en el mapa, por ello la importancia del control estratégico.

Según Naranjo, Mesa y Solera (2015) el control estratégico "debe proporcionar las herramientas de control, que permitan traducir las grandes estrategias de la organización, en los comportamientos operativos de cada uno, a través de la elección apropiada de reglas" (pág. 4).

Los tableros de control o de mando son herramientas que permiten medir los avances y cumplimientos de la visión, misión, objetivos, planes, programas y permiten su alineación a los procesos que se realizan en la empresa en su cadena de valor, su planteamiento vuelve tangible la estrategia mediante datos cuantitativos y cualitativos para determinar su avance (Fleitman, 2015).

Los indicadores de control permiten medir todos los procesos dentro de la organización:

Indicadores económicos financieros, miden los esfuerzos contables y los resultados financieros de la empresa en temas de costos, presupuestos, beneficios y financiero desde su rendimiento y liquidez.

Indicadores de calidad, calidad del producto y servicio, niveles de satisfacción, deficiencias de trabajo o recursos.

Indicadores de gestión, los procesos en la empresa deben ser realizados en terminos de eficiencia y eficacia (Fernández, 2016).

1.4 Ratios financieros para el análisis situacional de una empresa

El análisis financiero es de relevancia en la revisión de las estrategias porque permiten visualizar a través de sus indicadores el nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad, el rendimiento de los esfuerzos de una organización. El fin de toda empresa es generar un beneficio, por ello facilita las decisiones a tomar (Ochoa-González, Sánchez-Villacres, Andocilla- Cabrera, Hidalgo–Hidalgo, & Medina-Hinojosa, 2018).

La descripción de la situación financiera se categoriza según: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

1.4.1 Ratios de liquidez

La solvencia de la empresa es necesaria para determinar la capacidad de pagar sus obligaciones (Herrera Freire, Betancourt, Herrera, Vega Rodriguez, & Vivanco, 2016).

Liquidez corriente: activo corriente/pasivo corriente.

Prueba ácida: activo corriente-inventarios/ pasivo corriente

1.4.2 Ratios de actividad

Analizan la rapidez y el tiempo en que las cuentas se convierten en flujo de caja para la empresa (Arroba , Morales , & Villavicencio, 2018).

1.4.2.1 Inventario

Rotación de inventario: costo de los bienes vendidos/inventario.

1.4.2.2 Cuentas por cobrar

Rotación de cuentas por cobrar: cuentas por cobrar/ventas diarias promedio

Periodo promedio de cuentas por cobrar: 360/rotación de cuentas por cobrar

1.4.2.3 Cuentas por pagar

Rotación de cuentas por pagar: cuentas por pagar/ compras diarias promedio

Periodo promedio de pago: cuentas por pagar/compras anuales/365

1.4.2.4 Activos

Rotación de los activos totales: ventas/total de activos

1.4.3 Ratios de endeudamiento

Permite medir la capacidad de la empresa para realizar pagos e indica el valor de los préstamos de otras personas y entidades en su objetivo de generar utilidades.

Indice de endeudamiento: total pasivos/ total de activos

Razón de cargos de interés fijo: utilidad antes de intereses/intereses

Índices de cobertura de pagos fijos: Utilidades antes de intereses e imp + pagos de arrendamiento/intereses + pagos de arrendamiento.

1.4.4 Ratios de rentabilidad

Miden la ganancia de la entidad con relación a su nivel de ventas (Cuadernos prácticos de empresa familiar , 2017).

Margen de utilidad bruta: ventas-costo de los bienes vendidos/ ventas.

Margen de utilidad operativa: utilidad operativa/ ventas.

Margen de utilidad neta: ganancias disponibles para los accionistas comunes/ ventas.

Ganancia por acción: ganancias disponibles por los accionistas comunes /número de acciones comunes en circulación.

Rendimientos sobre los activos totales: ganancia disponible para los accionistas comunes/ total de activos.

Rendimiento sobre el patrimonio: ganancias disponibles para los accionistas comunes/ capital en acciones comunes.

Capítulo 2. Diseño metodológico

2.1 Diseño de la investigación

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 Dialrios 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 Dialrios.

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 indicares financieros para determinar situación de la empresa DialRios.

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.

2.2 Enfoque de investigación

La investigación aplicará un enfoque mixto en el que se considera a la perspectiva cualitativa y cuantitativa como dos elementos que aportan y enriquecen el proceso.

2.2.1 Enfoque de lo cualitativo a lo cuantitativo

Lopez y Fachelli (2015), menciona como ambas perspectivas pueden utilizarse de manera estratégica mediante un planteamiento de convergencia. En el que enfoque cualitativo se encargue de la primera fase de la investigación. De esa manera la exploración es parte esencial de la actividad del investigador para obtener un número ilimitado de datos de acuerdo al criterio del investigador (López & Fachelli, 2015).

En el caso del presente proyecto, el enfoque cualitativo da el primer paso del entorno del problema revisando las dimensiones de la planeación estratégica realizadas dentro de Dialrios usadas a la actualidad, para identificar cuáles han sido los esfuerzos de la empresa y asi construir un lineamiento tangible para el siguiente nivel de investigación.

Con la estructura de revisión definida cualitativamente, se procede al segundo paso, una revisión cuantitativa del aspecto que prepondera dentro de los efectos. En el caso del presente proyecto los efectos económicos a través de la revisión cuantitativa mediante los indicadores financieros de la empresa y demás datos macroeconómicos que son relevantes en el estudio, como el producto interno bruto y asignaciones del presupuesto del estado.

2.3 Método de investigación

El camino de la investigación planteado se apoya en dos principales métodos: el deductivo e inductivo como las principales fases para la construcción del conocimiento.

2.3.1 Método deductivo

El razonamiento deductivo, va de las afirmaciones generales a específicos, de esa manera se analizan hechos reales para determinar conclusiones sobre aspectos puntuales. Dentro del proyecto analizar indicadores macroeconómicos como el producto generado por el país, permitirán determinar aspectos esenciales en la situación financiera en el país y como este tiene un impacto en el sector de la salud.

2.3.2 Método inductivo

El razonamiento inductivo parte de un estudio directo sobre un objeto específico para determinar conclusiones generales. El estudio sobre un caso en particular: la empresa Dialrios, permitirá determinar la situación de algunas instituciones relacionadas al sector de la salud y su situación financiera sobre decisiones estratégicas tomadas en el transcurso de los últimos años.

2.4 Tipo de investigación

Los tipos de investigación exploratorio y descriptivo se aplicarán en el estudio.

2.4.1 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).

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

2.4.2 Investigación descriptiva

Para conocer los efectos de la planeación estratégica en la situación financiera se realizara una investigación descriptiva longitudinal mediante la verificación de los datos a travez 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, Pintado, Sánchez, & Grande, 2015).

2.5 Técnica de investigación

2.5.1 Entrevista

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 (Núñez, 2017).

La entrevista al gerente general de la empresa Dialrios, 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?

2.5.2 Revisión documental

La recopilación objetiva de datos sobre registros emitidos por fuentes confiables permitirá obtener información relacionado a la situación financiera de la empresa de estudio.

2.6 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 Dialrios, 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 Dialrios.

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

Tabla 4. *Diseño de investigación*

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

Nota: Diseño de la investigación metodológica. Fuente: (Maldonado Mera, Benavides Espinoza, & Buenaño Cabrera, 2017) (Herrera Freire, Betancourt, Herrera, Vega Rodriguez, & Vivanco, 2016). Elaborado por el autor.

2.7 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 5. *Diseño de la entrevista*

Dimensiones	Indicadores de variable	Preguntas
Propósito	Misión de la empresa	Cuál es la misión de la empresa Dialrios S.A
		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 cuales 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
Poder	Competitividad de la empresa	Cuál considera el factor diferenciador de la empresa
	Competidores en el mercado	Se han creado nuevos negocios como competencia directa.
		Tiene idea del número de empresas competidores se han creado o de una específicamente en los últimos 5 años
	Conocimiento del negocio	Cuántos años lleva dirigiendo la empresa Dialrios
		Que conocimientos adquirido tras la experiencia ganada
Visión global	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
	Oportunidades en el mercado externo	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)
Grupo de interés		Desde cuándo se han realizado las relaciones comerciales como proveedor de servicios de hemodiálisis para asegurados del IESS, ISSPOL y el Min de Salud
	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.

Nota: Preguntas de la entrevista y su relación a las dimensiones de estudio. Elaborado por el autor.

Tabla 6. *Operacionalización de la variable*

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 Diálisis Dialrios	¿De qué manera la crisis económica afecta a la entidad prestadora de servicios de hemodiálisis DialRios?	Analizar como la planificación estratégica influye en la situación financiera de DialRios.	Planeación estratégica	Propósito	Misión de la empresa	Exploratoria	Cualitativo	Entrevista
					Número de objetivos a largo plazo			
					Número de programas de acción			
					Prioridades en la asignación de los recursos			
				Poder	Competitividad de la empresa			
					Competidores en el mercado			
					Conocimiento del negocio			
				Visión global	Visión de la empresa			
				Entorno	Fortalezas de la empresa			
					Debilidad de la empresa			
					Oportunidades en el mercado externo			
					Amenazas externas			
				Posicionamiento	Número de clientes			
				Grupo de interés	Participación del Ministerio de salud, Iess, Iespol			
				Sujeto	Acciones emergentes			
			Análisis financiero	Analisis externo	Comportamiento de endeudamiento de los aliados estratégicos	Descriptiva	Cuantitativo	Revisión documental
				Analisis interno	Estado de las cuentas por cobrar			
					Rentabilidad			
					Liquidez			

Nota: Operacionalización de las variables de estudio. Fuente: (Maldonado Mera, Benavides Espinoza, & Buenaño Cabrera, 2017) (Herrera Freire, Betancourt, Herrera, Vega Rodriguez, & Vivanco, 2016) Elaborado por el autor.

Capítulo 3. Análisis de los resultados

3.1 Planeación estratégica en Dialrios S.A.

3.1.1 Dimensión: Propósito

3.1.1.1 Misión de la empresa

La misión de Dialrios 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"

Dialrios 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 servicios mediante la creación de nuevas unidades.

3.1.1.2 Objetivos a largo plazo

Tabla 7. *Objetivos a largo plazo Dialrios*

Periodos	Planes
2015	Aumentar la capacidad atención en la unidad
	Crear nuevas unidades de servicios en la prov. Los Ríos

Nota: Definición de objetivos a largo plazo. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

Debido a la demanda de pacientes, las metas para 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.

3.1.1.3 Programas o proyectos de acción

Tabla 8. *Programas alineados a los objetivos*

Número	Programa	Indicador de avance	% avance
2	Implementación de unidades de hemodiálisis	La infraestructura y construcción	100%
		implementación de servicios básicos	50%
		Implementación de equipos	0%
		Amueblamiento	0%
		Implementación de tecnologías	0%
1	Centro de prevención Dialrios 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%

Nota: Programas y proyectos relacionados a los objetivos. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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 Dialrios. 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 Dialrios, 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 Dialrios, el cual les permite tener un acercamiento a la población sobre los peligros de las enfermedades renales.

3.1.1.4 Asignación de recursos

Tabla 9. *Factor prioritario 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.

Nota: Prioridades de la organización en relación al objetivo estratégico: misión y visión. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

3.1.2 Dimensión: Poder

3.1.2.1 Competitividad de la empresa

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 Dialrios .Calidad, Calidez y humanismo es parte del eslogan de la empresa.

3.1.2.2 Competidores en el mercado

Desde el 2015 a la actualidad, Dialrios no ha identificado competencia en los cantones en los que se encuentran sus instalaciones, aunque si tienen el conocimiento que se han creado en el 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 Dialrios no considera significativa la actual competencia frente a los años de servicios y consolidación de la empresa.

3.1.2.3 Conocimiento del negocio

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 Dialrios.

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.

3.1.3 Dimensión: Visión global

3.1.3.1 Visión de la empresa

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.

3.1.4 Entorno

3.1.4.1 Fortalezas

El talento humano es la mayor fortaleza de la empresa, porque permite brindar un buen servicio a los pacientes. Dialrios 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.

3.1.4.2 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.

3.1.4.3 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 Dialrios, 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.

3.1.4.4 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.

3.1.5 Posicionamiento

3.1.5.1 Número de clientes

Tabla 10. *Número de pacientes*

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

Nota: Demanda del servicio mediante el número de pacientes. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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.

3.1.6 Grupos de interés

3.1.6.1 Alianzas estratégicas Clientes

Los clientes han sido los mayores aliados estratégicos por muchos años.

Tabla 11. *Clientes de Dialrios*

Periodos	Clientes
2003	IESS
2017	ISSPOL
2008	MSP

Nota: Clientes estratégicos de la empresa pertenecen al estado. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

Desde los inicios de las actividades de servicio de Dialrios, 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.

3.1.6.2 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. Dialrios, se ha ganado esa confianza y credibilidad por su cumplimiento y entereza en sus obligaciones monetarias con sus proveedores.

3.1.6.3 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.

3.1.7 Sujeto

3.1.7.1 Acciones emergentes

La situación económica de Dialrios, no es univoca, 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 valore pendientes, haciendo escuchar su llamado desde las autoridades competentes hasta el alto mando.

3.2 Análisis financiero en Dialrios S.A.

3.2.1 Dimensión: Entorno económico externo

3.2.1.1 Comportamiento de endeudamiento de los aliados estratégicos clientes

3.2.1.1.1 Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Tabla 12. *Monto adeudado por el IESS.*

Periodo	Valor a cancelar IESS
2017	$ 26,320.00
2018	$ 5,488.00
2019	$ 3,920.00
2020	$ 1,445,248.00
Total monto	$ 1,480,976.00

Nota: Montos adeudados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

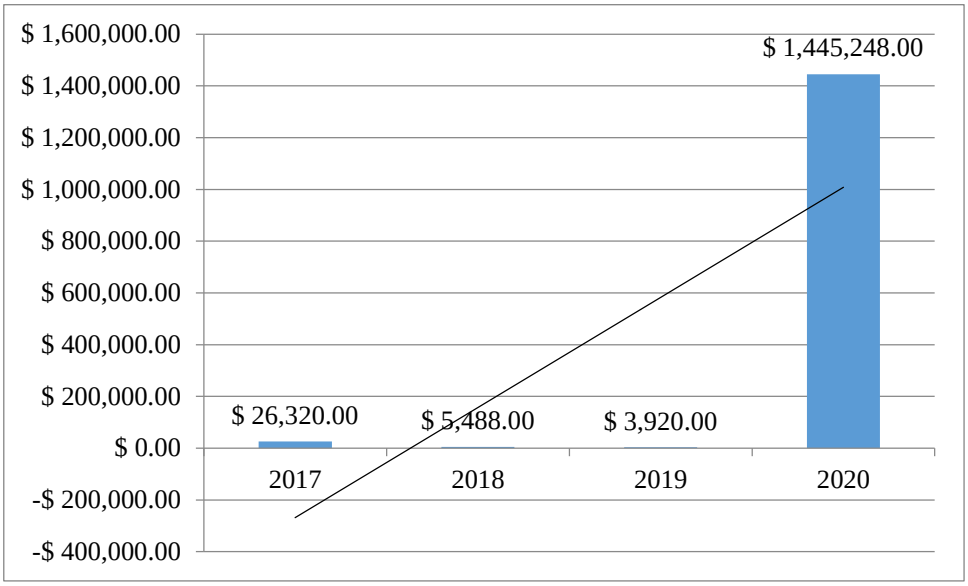


Figura 2. *Monto adeudado por el IESS*

Nota: Montos adeudados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, presenta sus valores adeudados con la unidad de hemodiálisis Dialrios, 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.

3.2.1.1.2 Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional

Tabla 13. *Monto adeudado por el ISSPOL*

Periodo	Valor a cancelar ISSPOL
2017	$ 1,456.00
2018	$ 23,296.00
2019	$ 24,752.00
2020	$ 7,280.00
Total monto	$ 56,784.00

Nota: Montos adeudados por el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

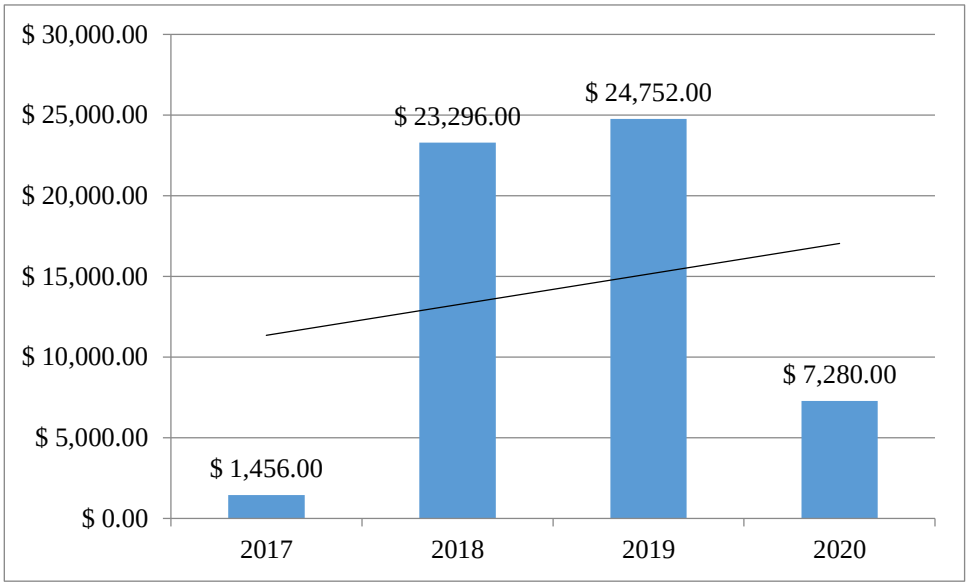


Figura 3. *Monto adeudado por el ISSPOL*

Nota: Montos adeudados por el Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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.

3.2.1.1.3 Ministerio de Salud Pública

Tabla 14. *Monto adeudado por el MSP*

Periodo	Valor a cancelar Ministerio de Salud Pública
2012	$ 82,768.00
2013	$ 7,168.00
2016	$ 19,824.00
2017	$ 3,584.00
2018	$ 1,456.00
2019	$ 883,008.00
2020	$ 1,381,072.00
Total monto	$ 2,378,880.00

Nota: Montos adeudados por Ministerio de Salud Pública. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

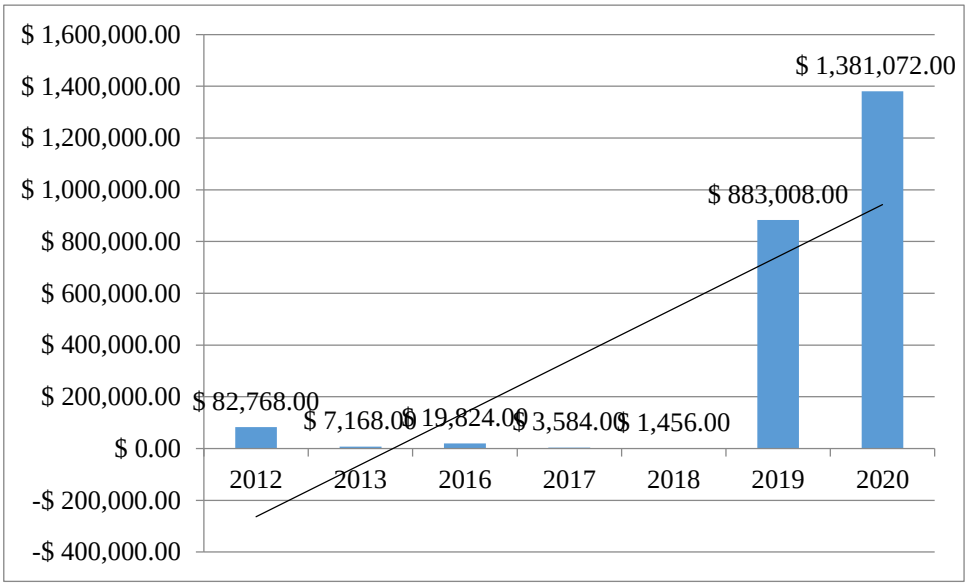


Figura 4. *Monto adeudado por el MSP*

Nota: Montos adeudados por Ministerio de Salud Pública. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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.

3.2.1.1.3 Análisis de las entidades estratégicas

Tabla 15. *Monto por Institución*

Instituciones del Estado	Montos totales	Porcentajes
IESS	$ 1,480,976.00	37.81%
ISSPOL	$ 56,784.00	1.45%
MSP	$ 2,378,880.00	60.74%
Total	$ 3,916,640.00	100.00%

Nota: Distribución relativa de los montos adeudados. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

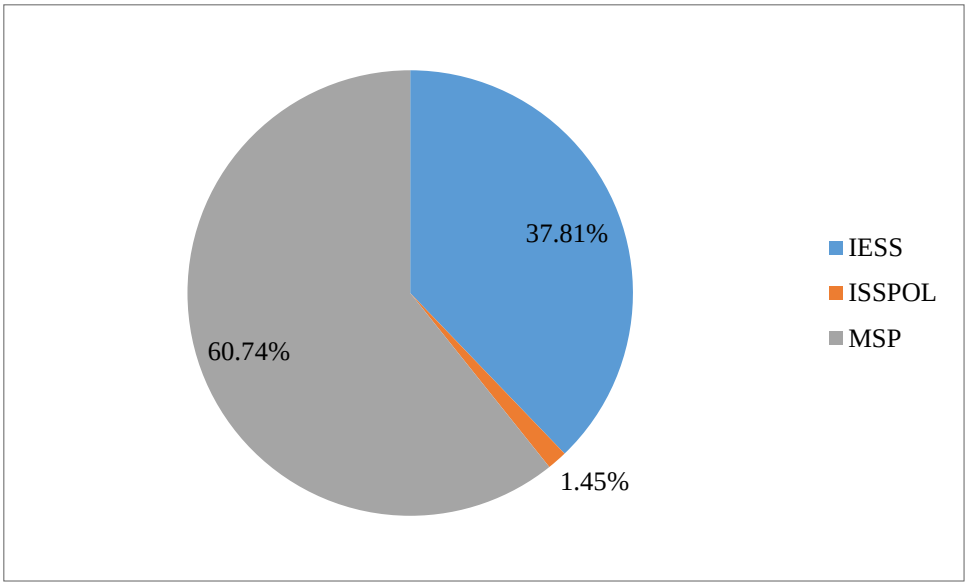


Figura 5. *Monto por Institución*

Nota: Distribución relativa de los montos adeudados. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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.

3.2.2 Dimensión: Entorno económico interno

3.2.2.1 Comportamiento de las cuentas por cobrar

3.2.2.1.1 Montos anuales de la cuentas por cobrar

Tabla 16. *Montos de las cuentas por cobrar*

Periodo	Cuentas por cobrar (Monto)
2015	$ 3,041,384.00
2016	$ 3,673,268.68
2017	$ 2,889,592.10
2018	$ 3,847,146.76
Promedio de la cuenta por cobrar	$ 3,362,847.89

Nota: Cuentas por cobrar en los periodos 2015 al 2018. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

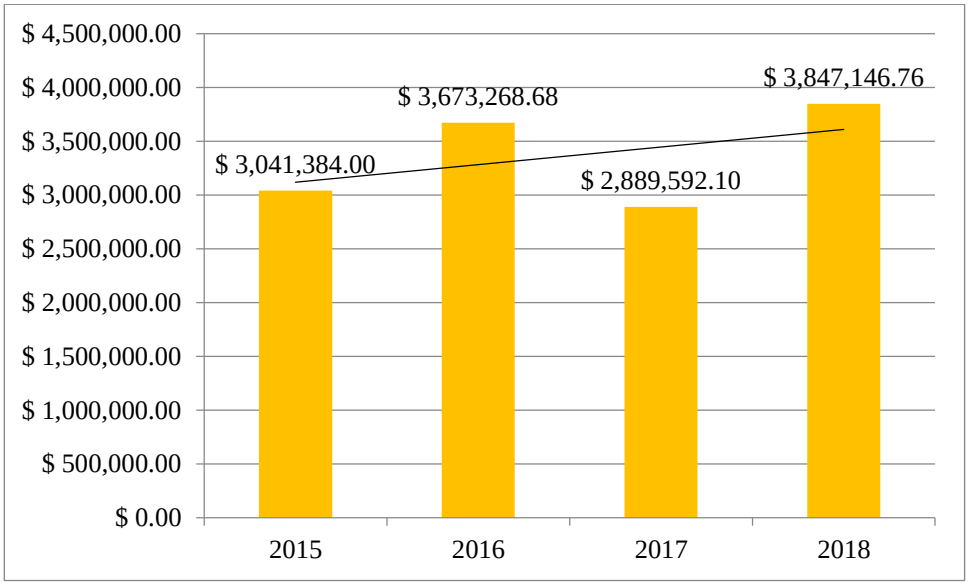


Figura 6. *Montos de la cuentas por cobrar*
Nota: Cuentas por cobrar en los periodos 2015 al 2018. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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.

3.2.2.1.2 Análisis horizontal de la cuenta por cobrar- Razón de cambio

Tabla 17.*Análisis horizontal de las cuentas por cobrar*

Variación del 2015 al 2016		Variación del 2016 al 2017		Variación del 2017 al 2018	
Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
$ 631,884.68	20.78%	-$ 783,676.58	-21.33%	$ 957,554.66	33.14%

Nota: Tasas de variación absolutas y relativas entre periodos. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

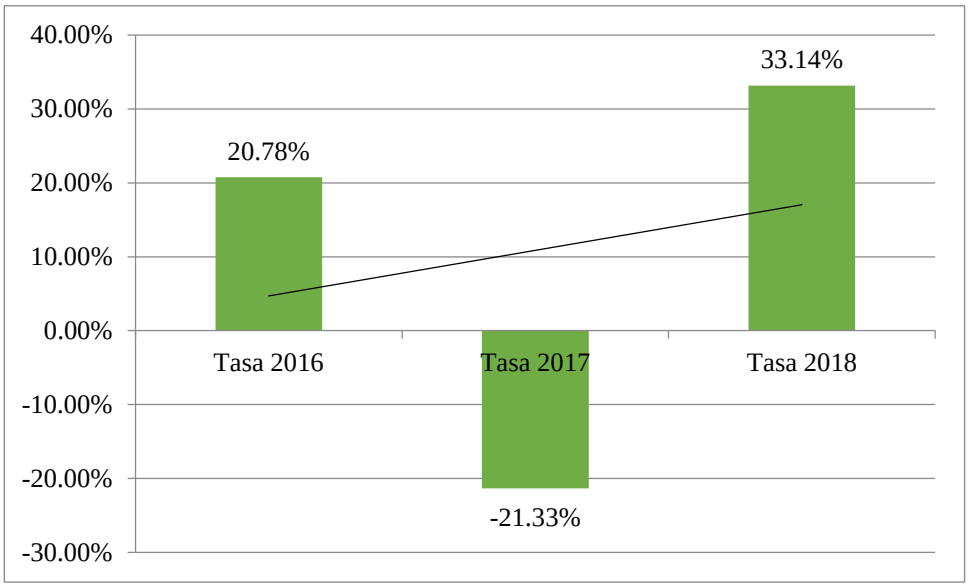


Figura 7. *Análisis horizontal de las cuentas por cobrar*

Nota: Tasas de variación absolutas y relativas entre periodos. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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.

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.

3.2.2.1.3 Rotación de la cuentas por cobrar

Tabla 18. *Rotación de la cuentas por cobrar*

Periodo	Ingresos	Cuentas por cobrar	Rotación de las cuentas por cobrar (Ingresos/Cuentas por cobrar)
2015	$ 7,107,984.00	$ 3,041,384.00	2.34
2016	$ 6,561,260.00	$ 3,673,268.68	1.79
2017	$ 7,709,514.00	$ 2,889,592.10	2.67
2018	$ 6,012,278.00	$ 3,847,146.76	1.56

Nota: Rotación de la cartera de crédito. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

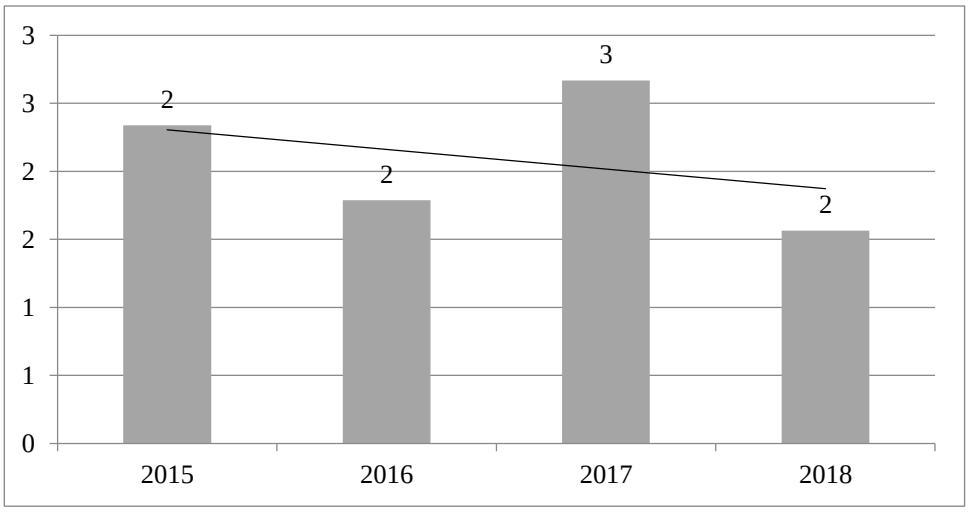


Figura 8. *Rotación de la cuenta por cobrar*

Nota: Rotación de la cartera de crédito. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

La rotación de la cuenta por cobrar permite medir la frecuencia con la que se hacen efectivos los cobros en Dialrios S.A. 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.

3.2.2.1.4 Periodos de tiempo de las cuentas por cobrar

Tabla 19. *Periodos de tiempos de las cuentas por cobrar*

Periodo	Días del año	Rotación de la cuentas por cobrar	Periodos de tiempo de las cuentas por cobrar (360/Rotación de las cuentas por cobrar) días	Meses
2015	360	2.34	154	5
2016	360	1.79	202	7
2017	360	2.67	135	4
2018	360	1.56	230	8

Nota: Periodos de tiempo de conversión de cuenta por cobrar a flujo efectivo. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

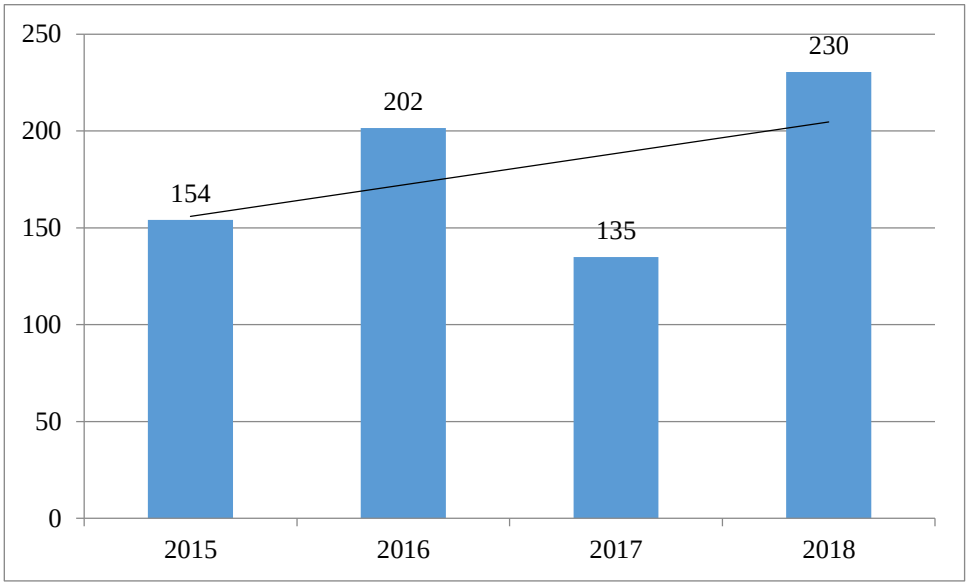


Figura 9. *Periodos de tiempos de las cuentas por cobrar*

Nota: Periodos de tiempo de conversión de cuenta por cobrar a flujo efectivo. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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.

3.2.2.2 Liquidez

Tabla 20. *Liquidez del centro de hemodiálisis Dialrios*

Periodo	Activo	Pasivo	Liquidez (Activo/Pasivo)
2015	$ 4,367,561.40	$ 4,162,552.16	1.05
2016	$ 4,594,077.15	$ 4,752,201.52	0.97
2017	$ 3,981,550.12	$ 3,953,140.00	1.01
2018	$ 5,041,502.43	$ 6,857,954.01	0.74

Nota: Liquidez de la empresa a través de los años de estudio. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

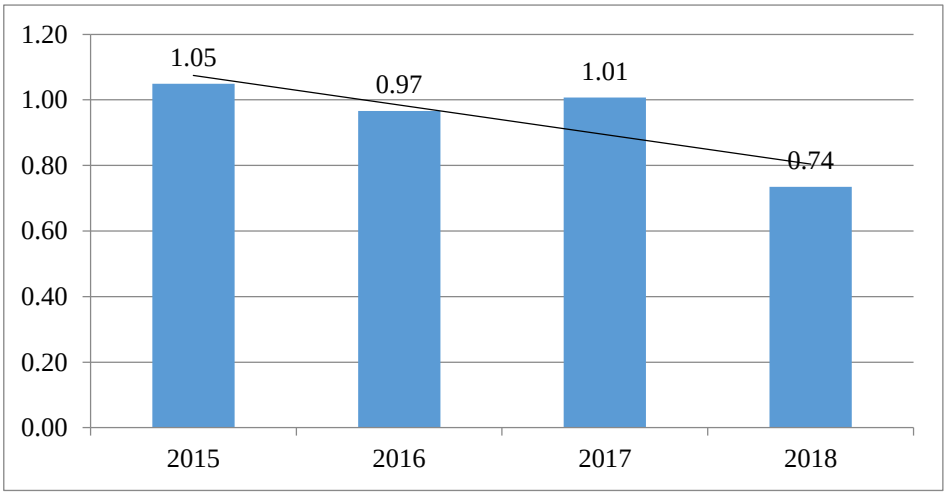


Figura 10. *Liquidez del centro de hemodiálisis Dialrios*

Nota: Liquidez de la empresa a través de los años de estudio. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

El indicador de liquidez de la empresa presenta la capacidad de Dialrios en cubrir sus obligaciones al cierre del periodo fiscal. En el año 2015, Dialrios 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.

Del 2015 para el 2016, la 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 la capacidad para cubrir sus costos con el 26%.

3.2.2.3 Rentabilidad sobre los activos

Tabla 21. *Roa Utilidad sobre activos*

Periodo	Rentabilidad sobre los activos (Utilidad neta/activo promedio)*100
2015	3.23%
2016	-4.84%
2017	-0.90%
2018	-37.30%

Nota: Tasa de la rentabilidad sobre activos. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

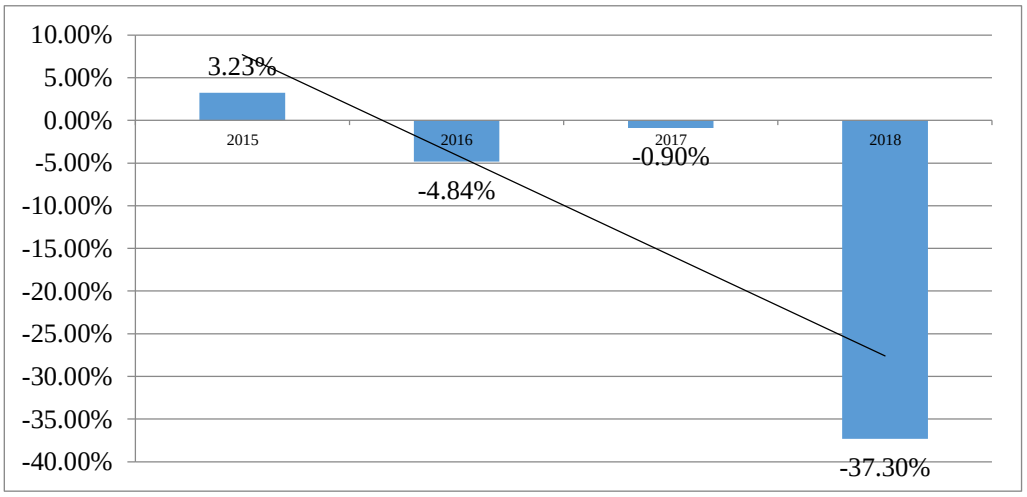


Figura 11. *Roa Utilidad sobre activos*

Nota: Tasa de la rentabilidad sobre activos. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

Los rendimientos sobre los activos presentan para el 2015, una valor positivo por el 3.23%, pero para el 2016 este disminuyo 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.

3.2.3 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 Dialrios permiten determinar la situación actual de la empresa.

3.2.3.1 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.

Tabla 22. *Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
Propósito, la empresa tiene su misión y visión y en sus objetivos y proyectos planteados se muestra una completa articulación de esfuerzas por el crecimiento de la empresa.	Grupos de interés, las relaciones con todos los grupos de interés es 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.
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.	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.
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.	
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.	
Oportunidades	**Amenazas**
Expansión en nuevos mercados mediante la apertura de un local de Dialrios	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.

Nota: Definición de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

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.

3.2.3.2 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.

Tabla 23. Definición de estrategias

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Peligro	Precaución	Meta	Método de cálculo	Inductores	Iniciativas
NUEVOS CLIENTES ESTRATEGICOS	Generar alianzas con empresas perteneciente s a los seguros privados o servicios médicos	Porcentaje de conversión de seguros privados o servicios médicos potenciales a clientes estratégicos	5%	15%	25%	Nuevos clientes estratégicos / Números de seguros privados o servicios médicos potenciales	Número de llamadas a los posibles clientes relacionados a los servicios de seguros o servicios médicos	Presentar los beneficios de externalizar los servicios relacionado s a diálisis mediante un plan de costos para las empresas interesadas.
RECUPERACIÓN DE LA CARTERA	Recuperar la cartera perdida mediante acercamiento s 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 recuperació n gradual de la cartera.
ALIANZAS ESTRATEGICAS	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 comunicacione s 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 coyunturale s

Nota: Definición de estrategias emergentes en la empresa alineadas al estudio realizado. Fuente:(Dialrios, 2020). Elaborado por el autor.

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 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 Dialrios, 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 diagnostico 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 liquides 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 Dialrios 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.

4.2 Recomendaciones

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.

Referencias bibliográficas

Arroba , J., Morales , J., & Villavicencio, E. (2018). Cuentas por cobrar y su relevancia. *Observatorio de la economía latinoamericana*.

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

Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo* , 28-51.

Cepal. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* Cepal.

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.

Cuadernos prácticos de empresa familiar . (2017). Lleida: Universidad de Lleida.

El Comercio. (16 de Octubre de 2017). Hemódialisis, proceso vital para pacientes. *Tendencias*.

Fernández, G. (2016). *Diseño de indicadores para la gestión de proyectos.* Valladolid: Universidad de Valladolid.

Fleitman, J. (2015). La importancia de los tableros de control. *Gestión en salud y medicina*.

Forero, G., & Moreno, V. (2017). *La planeación estratégica como factor fundamental en el desarrollo de las etapas del proceso empresarial.* Universidad de la Salle.

Garcia, J., Duran , S., Cardeño, E., Prieto, R., García , E., & Annherys, P. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*.

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

Herrera Freire, A., Betancourt, V., Herrera, A., Vega Rodriguez, S., & Vivanco, E. (2016). Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para la toma de decisiones. *Quipukamayoc Revista de la facultad de ciencias contables*, 151-160.

Hoerning, A. (2016). *La propsectiva empresarial en México, Venezuela, Perú y Colombia: aplicaciones y experiencias exitosas.* Quito: Universidad Católica del Ecuador.

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

Lledo, J. A. (2013). *Técnicas duras de management para tiempos de crisis.* Madrid: España.

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa.* Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia.* Mexico D.F.: Mexico.

Maldonado Mera, B., Benavides Espinoza, K., & Buenaño Cabrera, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia Unemi*, 25-35.

Martinet, A. (2015). Strategic planning, strategic management, strategic foresight: The seminal work oh H.Igor Ansoff. *technological forecasting and social change*, 1485-1487.

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

Michaux, Cadiat, & Martín. (2016). Las 5 fuerzas de Porter. *Revista 50 minutos*.

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

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.

Moreno, J. (2017). *Planeación estratégica.* Bogotá: Fondo editorial Areandino.

Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2015). El control estratégico. Lo que no debemos olvidar. *Tecnología en marcha*, 3-8.

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

Ochoa-González, C., Sánchez-Villacres, A., Andocilla- Cabrera, J., Hidalgo–Hidalgo, H., & Medina-Hinojosa, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficientemente en las medianas empresas comerciales del cantón Milagro. *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*.

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

Riquelme, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA Una herramienta esencial para el estudio de la empresa.* Granada: Universidad de Granada.

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

Romero, P. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión. *ournal of science and Research: Revista Ciencia E Investigación*, 20-22.

Schwarz, M. (2018). *Breve historia de las herramientas de gestión.* Lima: Universidad de Lima.

Striedinger, M. (2017). *Planeación estratégica como fórmula del éxito para la consolidación del mercado de las nuevas empresas.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Tzu, S., & Van Jaag, A. (2017). *El arte de la guerra.* Editorial Alvi Books.

Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*.

Zapata, R. (2017). Olas paradigmáticas de la estrategia: enfoque hermenéutico . *Revista de ciencias estratégicas*, 83-92.