



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TEMA:

**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA EQUIPEINSU S. A. PARA
INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN EL SECTOR DE
LA SALUD.**

AUTORA:

Abg. Karla Magali Villalta Anastacio

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
MAGÍSTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

TUTORA:

Lcda. Rosa Margarita Zumba Córdova, Ph.D

Guayaquil, Ecuador

2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Abg. Karla Magali Villalta Anastacio**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**.

DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Lcda. Rosa Margarita Zumba Córdoba, PhD

REVISORA

Eco. Laura Zambrano Chumo, MBA

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D

Guayaquil, a los 05 días del mes de marzo del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Karla Magali Villalta Anastacio

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Análisis situacional de la empresa Equipeinsu S. A. para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gerencia en Servicios de la Salud**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 05 días del mes de marzo del año 2021

LA AUTORA

Abg. Karla Magali Villalta Anastacio



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

AUTORIZACIÓN

Yo, Karla Magali Villalta Anastacio

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magister en Gerencia en Servicios de la Salud** titulada: **Análisis situacional de la empresa Equipeinsu S. A. para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, al 05 días del mes de marzo del año 2021

LA AUTORA:

Abg. Karla Magali Villalta Anastacio



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

INFORME DE URKUND

URKUND

Lista de fuentes Bloques

Documento [30-informe de revisión_MGSS_KARLA MAGALI VILLALTA ANASTACIO.docx](#) (D9600051)

Presentado 2021-02-19 16:27 (-05:00)

Presentado por karlavillaltaa@hotmail.com

Recibido maria.lapo.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje Tesis [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de estas 2 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

+	Categoria	Enlace/nombre de archivo
+		MONTUFAR SANDOVALINI carta de descargo.docx
+	Fuentes alternativas	
+	Fuentes no usadas	

⏪ ⏩ ↺ ↻ ⚠️ 0 Advertencias 🔄 Reiniciar 📄 Exportar 🔗 Compartir

100%
#1 Activo
Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / MONTUFAR SANDOVALI... 100%

dentro del marco teórico deben registrarse todas las citas que fueron tomadas para la investigación

y verificar que se cumpla que las citas textuales incorporadas se coloquen entre comillas cuando la cita tiene hasta 40 palabras y en bloque, con un margen izquierdo mayor, cuando la cita sea mayor a 40 palabras. Se deben corregir los errores de citación, algunos se marcaron en el documento digital, sobre todo las fuentes cuando se hace énfasis en el autor se coloca "y" para unir los autores. 3. El resumen. Debe reflejar los aspectos que conforman la investigación, esto es: objetivo, metodología aplicada, resultados obtenidos y una breve síntesis de las conclusiones. El contenido es adecuado, sin embargo, no se presenta el objetivo del proyecto.

4. Introducción. Debe describir en forma precisa, breve y clara los aspectos principales del problema estudiado, motivaciones para el estudio, síntesis de los capítulos que se desarrollan así como los elementos fundamentales que se analizan. El contenido presentado es adecuado.

5. Estructura del documento Se detallan las siguientes fases:

- Fase I del diseño de la investigación Planteamiento del problema. Debe describir la situación que amerita ser investigada y sobre la cual se planteará la propuesta, identificando la variable dependiente y la variable independiente. El contenido presentado es adecuado.

Formulación del problema: Debe guardar relación con el planteamiento y cuya respuesta es la conclusión de la investigación, debe formularse en modo interrogativo, además

Activar Windows

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque es él quien direcciona mi camino y me trajo hasta esta prestigiosa Universidad que me ha acogido por años y que a través de sus maestros me han impartido sus conocimientos para desarrollar mi potencial profesional y dejar este trabajo como prueba de mi esfuerzo y aprendizaje.

A mis padres, a mis hermanas, a mi esposo y a mis hijos, por toda su colaboración brindada y por su comprensión a mis largas horas de ausencia.

A mis compañeros por las anécdotas y enseñanzas compartidas.

A una persona en particular, que me impulsó a tomar esta maestría y me ha acompañado con sus consejos y asesorías para la realización exitosa de esta tesis.

A las futuras generaciones que tendrán en mi trabajo una guía para su desarrollo profesional.

Karla Magali Villalta Anastacio

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios por ser mi guía siempre, a mis padres, a mis hermanas, a mi esposo y especialmente a mis tres maravillosos hijos; todos ellos conforman los pilares fundamentales en mi vida.

Karla Magali Villalta Anastacio

Índice General

Índice de Tablas	XI
Índice de Gráficos	XIV
Resumen	XV
Abstract	XVI
Introducción	1
Antecedentes	3
Problema de Investigación	5
Planteamiento del Problema	5
Formulación del problema.....	6
Justificación.....	6
Preguntas de Investigación.....	8
Objetivos de la Investigación	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos	9
Capítulo I.....	10
Marco Teórico.....	10
Planificación estratégica.....	10
Elementos de un Plan Estratégico	12
Planificación Estratégica Eficaz como un proceso sistemático.....	14
Diagnóstico del Entorno de las empresas en el Sector de la salud.....	15
Características y entorno del mercado.....	16
Mercado, participación de mercado y su medición.....	18

Marco Conceptual	20
Matriz FODA	20
Herramienta PESTEL	22
Las Cinco Fuerzas de Porter	23
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE)	24
Análisis estratégico mediante la Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE)	27
Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	29
Capítulo II	31
Marco Referencial	31
Situación Internacional	31
Situación Nacional	36
Marco Legal	39
Mercado en el Sector de la Salud	42
Contexto Institucional	44
Análisis de Equipainsu S. A.	44
Capítulo III	49
Metodología y Resultados	49
Enfoque y Diseño de la Investigación	49
Instrumentos para la recolección de datos	51
Criterios para la entrevista	52
Procedimiento para la obtención de los datos	57
Resultados y Análisis	58
Resultados de Entrevistas a los representantes de la empresa	58

Resultados de Entrevistas a los clientes de la empresa.....	60
Resultados de Observación.....	74
Resultados de Revisión documental	76
Análisis de las herramientas de investigación.....	81
Capítulo IV.....	89
Propuesta.....	89
Desarrollo de la propuesta.....	89
Conclusiones	108
Recomendaciones.....	111
Referencias	112
Apéndices.....	122
Apéndice A. Entrevistas a Gerente y Administrador de Equipeinsu S. A.	122
Apéndice B. Entrevistas a Clientes de Equipeinsu S. A.	124

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis estratégico de una empresa</i>	17
Tabla 2 <i>Establecimientos de Salud en Guayaquil</i>	43
Tabla 3 <i>Diferencias del Sector Público y Privado en Salud</i>	43
Tabla 4 <i>Clientes de Equipeinsu S. A.</i>	47
Tabla 5 <i>Operacionalización de los Objetivos Específicos</i>	51
Tabla 6 <i>Relación de las preguntas de las entrevistas a los accionistas de Equipeinsu S. A. con las preguntas de investigación y los objetivos específicos del presente trabajo</i>	53
Tabla 7 <i>Relación de las preguntas de las entrevistas a los clientes de Equipeinsu S. A. con las preguntas de investigación y los objetivos específicos del presente trabajo</i> .	55
Tabla 8 <i>Resultados de entrevistas a Gerente y Administrador de Equipeinsu S. A.</i> ..	58
Tabla 9 <i>Aplicación de Entrevistas a clientes de Equipeinsu S. A.</i>	61
Tabla 10 <i>Resultados consolidados de entrevistas a clientes públicos de Equipeinsu S. A.</i>	61
Tabla 11 <i>Resultados consolidados de entrevistas a clientes privados de Equipeinsu S. A.</i>	65
Tabla 12 <i>Resultados consolidados de las entrevistas aplicadas a los clientes públicos y privados de Equipeinsu S. A.</i>	68
Tabla 13 <i>Fundamentos obtenidos de entrevistas aplicadas a los clientes de Equipeinsu S. A.</i>	72
Tabla 14 <i>Herramienta FODA desde la perspectiva de los clientes de Equipeinsu S. A.</i>	73

Tabla 15 <i>Posición Ventas 2018 de Nipro Medical Corporation en Ranking Sectorial EKOS</i>	77
Tabla 16 <i>Posición Ventas 2018 de B. Braun-Medical S. A. en Ranking Sectorial EKOS</i>	77
Tabla 17 <i>Posición Ventas 2018 de Álvarez Larrea Equipos Médicos ALEM CÍA. LTDA. en Ranking Sectorial EKOS</i>	77
Tabla 18 <i>Posición Ventas 2018 de BIO-IN S. A. SISTEMAS MÉDICOS en Ranking Sectorial EKOS</i>	78
Tabla 19 <i>Posición Ventas 2018 de BANDA VANONI CÍA. LTDA. en Ranking Sectorial EKOS</i>	78
Tabla 20 <i>Análisis de ventajas competitivas de la Competencia de Equipeinsu S. A.</i>	79
Tabla 21 <i>Análisis PESTEL de la Empresa Equipeinsu S. A.</i>	82
Tabla 22 <i>Análisis de la Situación de la Empresa, utilizando la Matriz FODA</i>	83
Tabla 23 <i>Análisis de la Matriz EFE de Equipeinsu S. A.</i>	84
Tabla 24 <i>Análisis de la Matriz EFI de Equipeinsu S. A.</i>	85
Tabla 25 <i>Análisis de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción</i>	86
Tabla 26 <i>Análisis del sector competitivo de la Empresa Equipeinsu S. A. (Fuerzas de Porter)</i>	91
Tabla 27 <i>Análisis estratégico mediante la Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE)</i>	94
Tabla 28 <i>Cargos y funciones principales para el Talento Humano de Equipeinsu S. A.</i>	97
Tabla 29 <i>Plan de Ventas Equipeinsu S. A. año 2021</i>	100
Tabla 30 <i>Perspectiva Financiera del Plan Estratégico de Equipeinsu S. A.</i>	103

Tabla 31 <i>Perspectiva Clientes del Plan Estratégico de Equipeinsu S. A.</i>	104
Tabla 32 <i>Perspectiva Procesos y Personas del Plan Estratégico de Equipeinsu S. A.</i>	105
Tabla 33 <i>Costos proyectados para Equipeinsu S. A.</i>	106

Índice de Gráficos

Figura 1. Pasos para desarrollar la planeación estratégica.....	11
<i>Figura 2.</i> Dirección y Planificación estratégica.....	12
<i>Figura 3.</i> Planificación Estratégica.....	13
<i>Figura 4.</i> Estratos del entorno de una empresa.....	16
<i>Figura 5</i> Proceso para el análisis del mercado y de la empresa.....	18
<i>Figura 6.</i> Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	20
<i>Figura 7.</i> Tips para identificar los factores de una Matriz FODA.....	21
<i>Figura 8.</i> Herramienta PESTEL	22
Figura 9. Marco analítico para formular estrategias	24
<i>Figura 10.</i> MAFE: Ejemplo de Matriz de sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo.	28
<i>Figura 11.</i> Matriz PEYEA	30
<i>Figura 12.</i> Ubicación Geográfica de Equipeinsu S. A.....	45
<i>Figura 13.</i> Logotipo de Equipeinsu S. A.	45
<i>Figura 14.</i> Hoja Membretada de Equipeinsu S. A.....	46
<i>Figura 15.</i> Ventas Equipeinsu S. A. 2016-2019.	47
<i>Figura 16.</i> Posición estratégica de Equipeinsu S. A. en el mercado de la salud.	88
<i>Figura 17.</i> Referencia para definir la estructura organizacional de Equipeinsu S. A.	99

Resumen

El sistema sanitario en Ecuador está regulado por el Ministerio de Salud Pública (MSP) y como ente, establece las políticas públicas y estrategias a seguir para el logro de los objetivos deseados con el fin de garantizar una mejor calidad de vida a la población. Consecuentemente, proporciona un marco de referencia para que las empresas que proveen bienes y servicios relacionados directa o indirectamente con el sector de la salud, se encuentren encaminados con estos lineamientos; razón de esta investigación que tiene como objetivo realizar una evaluación situacional de los factores que inciden en la operatividad de la empresa Equipeinsu S. A con el fin de diseñar un plan estratégico para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud. El diseño de la investigación es de tipo descriptiva con enfoque cualitativo ya que se aplican entrevistas al Gerente, al Administrador de la empresa y a sus clientes tanto públicos como privados, además de la observación de campo y análisis del entorno empresarial. Los resultados procesados mediante herramientas matriciales de diagnóstico situacional, evidencian que la empresa Equipeinsu S. A. no cuenta con el establecimiento de ejes estratégicos y dispone de una cartera limitada de productos para atender la demanda de las instituciones de salud, que evidentemente afecta el manejo organizacional porque su contingencia se efectúa en forma arcaica y según las necesidades de sus tres clientes principales, derivando como propuesta la elaboración de un plan estratégico que le brinde las pautas y planes de acción para mejorar la participación en el mercado de la salud.

Palabras Claves: participación de mercado, planificación estratégica, sistema de salud.

Abstract

The health system in Ecuador is regulated by the Ministry of Public Health and, as an organization, establishes the public policies and strategies to be followed to achieve the desired objectives in order to ensure a better quality of life for the population. Consequently, it provides a framework of reference for companies that provide goods and services directly or indirectly related to the health sector are on track with these guidelines; the reason for this research is to carry out a situational assessment of the factors that affect the operation of the company Equipeinsu S. A.'s in order to design a strategic plan to increase market share in the health sector. The results processed by matrix tools of situational diagnosis, show that the company Equipeinsu S.A. does not have the establishment of strategic axes and has a limited portfolio of products to meet the demand of health institutions, which obviously affects organizational management because its contingency is done archaically and according to the needs of its three main clients, proposing the development of a strategic plan to provide it with guidelines and action plans to improve participation in the health market.

Keywords: market share, strategic planning, health system.

Introducción

En Ecuador el Sistema de Salud está segmentado por dos sectores bien diferenciados, el privado y el público, registrando 4201 establecimientos de salud en el año 2016 con un aumento de 176 establecimientos con respecto al 2015 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2016). A la actualidad se ha registrado una expansión de los servicios privados, lo cual a su vez aumenta el consumo de insumos, equipos y soluciones médicas, generando la aparición de nuevos proponentes para satisfacer dicho mercado.

En virtud de lo expuesto, se hace imprescindible que la empresa Equipeinsu S. A., objeto de este estudio y cuya actividad económica consiste en la provisión de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos para el sector de la salud, establezca la implementación de un plan estratégico que permita mejorar su participación en el mercado y así mantenerse vigente, teniendo en claro que cualquier estrategia a efectuar, se realizará partiendo desde el nivel interno.

Mediante un diagnóstico situacional de la empresa y con la ayuda de diferentes herramientas se podrá identificar con mayor profundidad los factores que afectan tanto de manera positiva como negativa a la empresa; y posteriormente, con dicha evaluación se podrá formular estrategias para lograr que la empresa Equipeinsu S. A. sea sostenible.

El presente trabajo aborda cuatro capítulos. El primer capítulo comprende teorías de autores con respecto a las estrategias, los elementos básicos y aspectos principales de una planificación estratégica; el diagnóstico empresarial y mercado; así como también incluye conceptualizaciones de diferentes herramientas conocidas como

FODA, PESTEL, las Fuerzas de Porter, matrices estratégicas, el mercado y sus mecanismos de medición; para mayor entendimiento del desarrollo de la propuesta.

El segundo capítulo corresponde a la presentación de casos de éxito de empresas relacionadas con el sector de la salud; en el plano nacional se citan los casos de Ecuador Overseas, Ingemédica del Ecuador y Ferromédica; mientras que internacionalmente se explican los casos de Medtronic, Johnson & Johnson, Abbott Laboratories y Siemens AG; todas estas empresas han llevado a cabo estrategias específicas para su éxito y desarrollo comercial, constituyéndose en un marco de referencia para el perfeccionamiento del trabajo y de la propuesta. Así mismo este apartado, proporciona información de Equipainsu S.A. como su historia, el mercado al que pertenece, sus clientes y sus principales competidores, con el propósito de tener un mayor alcance de su problemática.

En el tercer capítulo, se explica la metodología del trabajo mediante el enfoque cualitativo, y además explica qué herramientas son las idóneas para la obtención de información y posterior análisis de resultados obtenidos, y así mismo determinar los factores que representan un problema para la empresa.

En el último acápite, se detalla la propuesta de planificación estratégica con los planes de acción para solucionar el problema identificado, con el propósito de lograr una mejor participación en el mercado de la salud.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para consideración de la empresa y su debida ejecución; así como, las fuentes bibliográficas que han fundamentado esta investigación, y los anexos correspondientes.

Antecedentes

Sun Tzu fue un general chino a quien se le atribuye haber escrito el mejor libro de estrategia de todos los tiempos denominado “El Arte de la Guerra”, el cual inspiró a otros representantes de esta definición como Napoleón, Maquiavelo, Mao Tse Tung, entre otros. La estrategia según lo explicó Sun Tzu (2003, p. 2) consiste en “aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación”, de tal manera que sus máximas siguen tan vigentes y son adaptables para implementarse en cualquier sector.

La salud, es un sistema vulnerable, el cual requiere de una participación ética entre las unidades de salud y quienes abastecen a los mismos para brindar una atención adecuada a la comunidad. En Ecuador, el sector de la Salud, tiene una elevada competencia para la provisión de equipos e insumos médicos a los diferentes establecimientos sanitarios que hay en el país. Según se desprende del Sistema Oficial de Contratación Pública (2019) existen 5684 proveedores debidamente habilitados para ofertar al servicio público de salud; no obstante, existen más empresas dedicadas al comercio citado, que no necesariamente cuentan con dicha habilitación, ya que su mercado está enfocado exclusivamente al sector privado. Según el portal EKOS (2018), las empresas con mejor ranking en este sector son: Simed S. A., Suministros Médicos y de Laboratorio SUMELAB CIA. LTDA., Nipro Medical Corporation, Ecuador Overseas Agencies S. A., B. Braun-Medical S. A., Álvarez Larrea Equipos Médicos ALEM Cía. Ltda., AMC Ecuador C.L., Importadora Bohórquez Cía. Ltda., entre otros.

Es necesario indicar, que por las regulaciones que actualmente rigen al sistema de salud, el mayor movimiento económico se suscita en el sector público, que cada año

invierte miles de millones de dólares para la compra de equipos e insumos médicos y de esa manera brindar la atención debida a sus usuarios. No obstante, muchos de estos productos requeridos, no son fabricados en el país, teniendo que ser importados por las empresas oferentes desde otras partes del mundo. Por esta razón, existen oferentes que importan y comercializan directamente hacia las unidades de salud del país; mientras que otros prefieren hacerlo a través de distribuidores y subdistribuidores, ya sea por la burocracia que existe en las instituciones o por las barreras para ingresar y ofertar en el portal de compras públicas que se puede dar por desconocimiento del manejo del sistema informático Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador (SOCE), por la deficiencia de personal para atender unidades de salud y brindar seguimiento post venta, entre otros, lo que finalmente causa que se extienda el canal de suministro hacia el usuario final y se incrementen los costos del producto.

Con la finalidad de brindar nuevas alternativas médicas al sector de la salud, la empresa Equipeinsu S. A. inició sus actividades el 12 de abril de 2010 bajo la actividad económica G4649.24 denominada “venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos” tal como se observa en el registro de la Superintendencia de Compañías; sin embargo, en los últimos años ha sufrido cambios en su estructura organizacional, debido a la salida de su fuerza laboral hacia empresas mejores posicionadas, lo que ha dificultado su presencia en el mercado, perdiendo participación en el mismo.

Dentro del canal de atención y/o suministro, la empresa participa como importador directo, pero también como distribuidor o subdistribuidor; según el caso lo requiera y los costos lo permitan.

Problema de Investigación

El objeto de estudio es el diagnóstico del entorno de la empresa Equipeinsu S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, con el fin de diseñar un plan estratégico para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud del país.

Planteamiento del Problema

Equipeinsu S. A. es una empresa con actividad comercial para la venta de equipos e insumos médicos para el mercado ecuatoriano y se encuentra radicada en la provincia de Guayas. Actualmente emplea a cuatro personas, y cuenta con una persona externa encargada de la gestión de lobby comercial.

La empresa opera sin un sistema de proceso administrativo, no posee una estructura comercial, las decisiones se toman sobre la marcha, no planea, no hay un sistema de control sobre los procesos operativos, es decir, no existe una organización en sí. Al respecto, Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) señalaron que la sostenibilidad de una empresa depende de muchos factores estratégicos, como una estructura y procesos ordenados que mantengan una relación de coordinación permanente para proyectarlo hacia fuera y lograr mantenerse en el mercado; por tanto, debe ser cíclica, de manera clara y oportuna, transmitiendo información verás por los canales adecuados.

Es de considerar que las ventas efectuadas en los últimos años están enfocadas en clientes del sector público y al momento se encuentra participando en varios procesos de contratación pública, pero estas participaciones no son garantía de asegurar o cerrar una venta. También, se debe mencionar que ejecutar ventas en el sector público, le resulta complejo a la empresa porque existe una gran cantidad de proponentes para los mismos servicios que proveen y al ser Equipeinsu S. A.

distribuidor de la mayoría de los productos que oferta, no tiene ventaja de costos para competir con las grandes empresas que son importadores directos.

En efecto, los aspectos antes mencionados ocasionan que Equipeinsu S. A. no tenga una ventaja competitiva en el mercado de la salud, y que a pesar de estar constituida desde hace aproximadamente diez años, su cartera de clientes esté sujeta mayormente a tres clientes; manteniéndose, en este mercado cambiante y de actualización constante, con sus procedimientos tradicionales, ignorando los elementos fundamentales para el éxito de una empresa como la organización y sistemas a través de elementos innovadores (Gil, 2007).

Esta oportunidad es invaluable para la empresa ya que le permitirá actualizarse, modificar su estructura y sus procesos para hacer frente a las exigencias del avance acelerado del mercado y la competencia; y de esta manera encontrar nuevos mecanismos que le permita sobrevivir a estas condiciones y posteriormente, tener una participación justa en el mercado con la finalidad de mantenerse vigente y sostenible en el tiempo.

Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias de planeación más adecuadas para el incremento de participación de mercado en el sector de la salud para Equipeinsu S. A.?

Justificación

En la actualidad se vive un escenario tan complejo, cambiante y acelerado, donde se debe estar atento a toda información disponible para tomar las consideraciones necesarias y lograr los objetivos esperados; ya que, los cambios responden a tendencias sociales, revoluciones tecnológicas, crisis económicas o sanitarias y/o situaciones políticas que pueden afectar el curso exitoso de una empresa (Cuesta,

2012). En efecto, las empresas buscan lograr sus objetivos a través de la implementación de estrategias, “término que tiene su origen en el campo militar, según se puede desprender del libro “El Arte de la guerra” de Sun Tzu en la cultura China, y las ideas de Pericles el ateniense (495 – 429 ac.); siendo considerados posiblemente los antecedentes más notables de esta disciplina en la antigüedad. Nicolás Maquiavelo (1469 – 1527) autor de “El príncipe” constituye el referente más famoso sobre estrategia que combina la política y el arte militar (Universidad Mayor de San Simón, 2013).

Es así, que en el caso del sector de la salud que cuenta con una demanda cada vez más creciente, Equipeinsu S. A. debe estar a la vanguardia para ofrecer sus bienes y servicios; sin embargo, ante la problemática citada no es posible avanzar al ritmo adecuado, siendo necesario aprovechar los medios y recursos que el mercado le ofrece para lograr que la empresa sea sostenible en el tiempo y para facilitar la gestión de los galenos que deben brindar una atención con calidad, con eficiencia y con eficacia a los usuarios finales.

En efecto, el desarrollo de este trabajo permitirá analizar la situación actual de la empresa con la ayuda de diferentes herramientas de análisis matriciales y estudiar los diferentes factores tanto internos como externos, que impactan de manera positiva o negativa a Equipeinsu S. A. El objetivo es que la empresa pueda realizar acciones correctivas en sus procesos u operatividad para lograr una mejor participación en el mercado y tener un futuro estable; por eso es importante, contar con un plan estratégico que le permita encontrar ventajas competitivas, la retención de clientes actuales, atención a nuevos clientes, restaurar la estructura organizacional, entre otros; así Equipeinsu S. A. será una empresa moderna, capaz de ofrecer bienes y

servicios con valor agregado al mercado de la salud y mejorar su rentabilidad financiera.

De tal manera, que el presente trabajo se articula con la línea de investigación de la Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud denominada *Planeamiento Estratégico* por la propuesta que se expone y *Calidad de Servicio y Satisfacción Usuaria* ya que esta implementación, no sólo beneficiará a los accionistas, sino también a sus clientes internos y a las unidades sanitarias que repercute en la calidad de servicio que ofrece a la comunidad, mejorando el ambiente de todos los involucrados de manera directa e indirecta, conforme con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), el cual vela por la garantía de una vida digna con igualdad en oportunidades para todas las personas (2017).

Preguntas de Investigación

¿Qué importancia tiene la planificación estratégica para una mejor participación de mercado en una empresa que provee bienes y servicios al sector de la salud?

¿Qué estudios o casos existen de empresas que han implementado una planificación estratégica para mejorar la participación de mercado?

¿Cuál es la participación de mercado en el sector de la salud que actualmente tiene la empresa Equipeinsu S. A. frente a sus competidores?

¿Qué estrategias de planeación permitirán a la empresa Equipeinsu S. A. incrementar su participación de mercado en el sector de la salud para el 2021?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Realizar una evaluación interna y externa de los factores que inciden en la operatividad de la empresa Equipeinsu S. A. para proponer un plan estratégico que permita incrementar su participación en el mercado de la salud.

Objetivos Específicos

- Sustentar teóricamente la importancia de la planeación estratégica y la participación del mercado en una empresa que provee bienes y servicios al sector de la salud.
- Analizar los factores evaluados por otras empresas del sector para la observancia de sus estrategias, mediante la revisión de casos de estudios.
- Identificar la posición de la empresa Equipeinsu S. A. en el mercado del sector de la salud frente a sus competidores, a través de un análisis competitivo.
- Elaborar un plan estratégico para mejorar la participación en el mercado de la salud de la empresa Equipeinsu S. A.

Capítulo I

Marco Teórico

El MSP (2012) como autoridad sanitaria en Ecuador elaboró el Manual del Modelo de Atención Integral de Salud denominado MAIS, que es una herramienta de planificación para trazar el horizonte y los caminos a seguir para las instituciones de salud del país, considerando que “la salud es reconocida como un derecho fundamental garantizado por el Estado, y se constituye en un eje estratégico para el desarrollo y el logro del Buen Vivir”. En efecto, toda institución que presta servicios de salud tanto privada como pública debe contar con una adecuada planificación para la toma de decisiones sobre la base de estrategias con la finalidad de hacer frente a las necesidades de sus usuarios y mejorar la calidad de vida de todos los involucrados.

Planificación estratégica

Según Torres el concepto de administración estratégica se usa con la “intención de dar a entender que se trata no solo de planeación o dirección, sino del empleo completo de las funciones de administración” (2014, p. 36); así mismo, indicó que para Thompson y Strikland III la administración estratégica “es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica” (p. 37); en tanto señaló que para Hitt A., Ireland R. y Hoskinsson R., el proceso de la administración estratégica “es el conjunto de compromiso, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio” (p. 37).

De acuerdo con Cuesta (2012) el uso de la terminología de planificación estratégica surgió en Inglaterra en la década de 1960 con la finalidad de “interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma

estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces”. Posteriormente en 1980, la planificación estratégica llegó al mercado norteamericano y diez años después se extendió por el resto del mundo. Para Fernández (2004) esta denominación se usó para “sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación” (p. 5).

Conceptualmente, Kotler y Armstrong lo definieron como “el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing” (2008, p. 37); ampliando este concepto, la planeación es un plan de marcha en el que la empresa define todo lo que quiere alcanzar y la forma en cómo lograrlo desde definir su misión, establecer objetivos, determinar una cartera de negocios y fijar estrategias, tal como se demuestra en la figura 1, maximizando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades del mercado (2008).

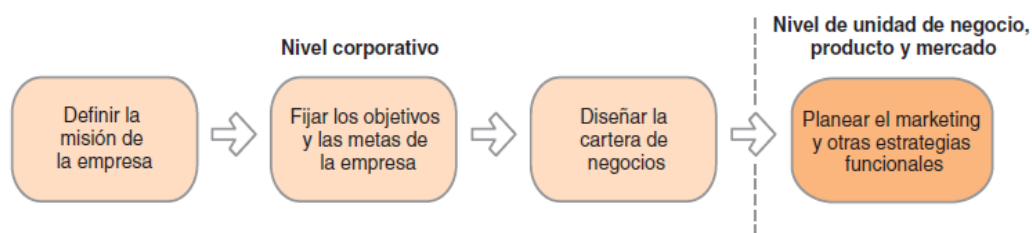


Figura 1. Pasos para desarrollar la planeación estratégica. Tomado de Fundamentos de Marketing; por Kotler y Armstrong, (2008, p. 37).

Así mismo, Fernández (2004) señaló que un plan refiere a lo que se quiere vender, ganar o crecer y debe considerar una previsión para que no sea solo una utopía; y definió que, las estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar los fines

deseados, teniendo en consideración la posición competitiva de la organización, las hipótesis y los escenarios sobre la evolución futura.

Elementos de un Plan Estratégico

En la figura 2 se representa los elementos de la planificación estratégica, que presenta la empresa Consultora norteamericana Stanford Research Institute y que se describe a continuación (Fernández, 2004):

- Fin (lo que se quiere lograr),
- Evaluación Interna y Externa (la posición competitiva en relación con la competencia),
- Previsión (lo que se espera que suceda) considerando las limitaciones que se puedan presentar tanto a nivel interno como externo,
- Alternativas Estratégicas o estrategias (qué se tiene que hacer), sobre las tres estrategias básicas de Porter que son liderazgo en costes, concentración y diferenciación; o decidirse por estrategias de crecimiento, mantenimiento, reducción, retirada, supervivencia; o estrategias de alianzas, fusiones, adquisiciones, corporaciones modulares, empresas virtuales, entre otras.

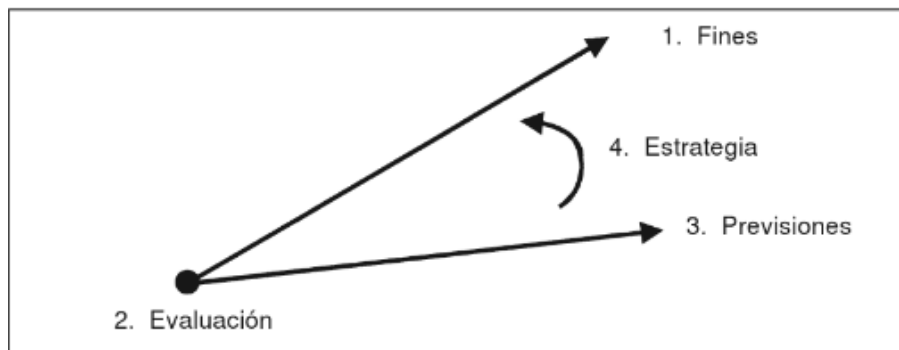


Figura 2. Dirección y Planificación estratégica. Tomado de *Dirección y planificación Estratégica en las empresas y organizaciones*; por Fernández, (2004).

Sin embargo, Cortés (1998) en el proceso de planeación incluyó cinco pasos más:

- Definición de los objetivos organizacionales;
- Determinar dónde se está en relación a los objetivos, a través de un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y un análisis externo para identificar las oportunidades y amenazas (ELG ASESORES, 2019);
- Desarrollar premisas considerando situaciones futuras;
- Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción;
- Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Según Fernández (2004), para que un plan estratégico funcione y tenga éxito es indispensable que cuente con:

- Programas y planes de acción ya que estos indican que hay qué hacer, por quién, cuándo;
- Recursos (presupuesto);
- Sistemas de información como base para ejercer el control de cumplimiento del plan.

Tal como se observa en la figura 3:

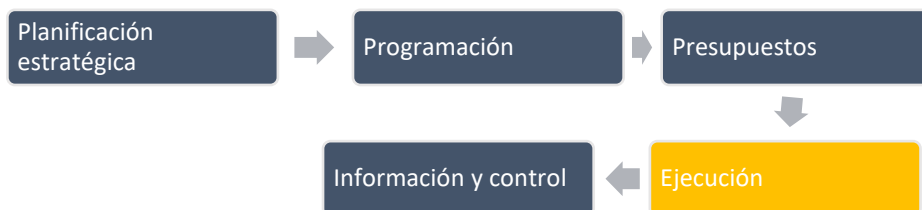


Figura 3. Planificación Estratégica. Adaptado de *Dirección y planificación Estratégica en las empresas y organizaciones*; por Fernández, (2004).

Fernández (2004) también mencionó que es importante que se establezca un tiempo para dicha planificación, esta puede ser a largo plazo o a corto plazo; generalmente cuando se habla a largo plazo, se consideran a los menos cinco años como horizonte del plan; mientras que los planes que se ejecutan a corto plazo, por ser planificaciones tácticas, pueden llevarse en un año o menos.

La Misión y Visión son otros aspectos claves dentro del proceso de Planificación Estratégica. Sainz (2003) definió que la misión es una declaración escrita de la razón de ser o propósito de una empresa o dicho de otra forma, responde a la pregunta ¿por qué existe la empresa? siendo el objetivo principal al que se debe direccionar y elaborar los planes de acción que se establezcan; mientras que la visión en cambio responde a la pregunta ¿qué quiere ser la empresa? que consiste en una expresión verbal de lo que se espera de la empresa en un futuro, lo que sirve para marcar el rumbo a seguir.

Planificación Estratégica Eficaz como un proceso sistemático

El planeamiento estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro que genera información para la toma de decisiones en cuanto al establecimiento de las estrategias que marcan las pautas para recorrer en el futuro con el fin de lograr los objetivos y metas de la organización, lo que permite adaptarse a las demandas del entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

Para que una planificación sea eficaz, debe considerarse los principios establecidos por Fernández (2004) que son: el principio de *flexibilidad* y *actualización* para todo plan cada vez que las circunstancias lo demanden; de *participación* de los directivos y todos los niveles posibles de la empresa, logrando

compromiso y recabar ideas de diversas fuerzas; de *compromiso de la Dirección* para planificar, apoyar decisiones y asignar recursos; de *deslizamiento*, ya que las hipótesis de un plan se modifican y es necesario hacer un plan cada año para los años siguientes, modificando lo que haya que variar del plan anterior; de *gestión* porque el plan debe ser documentado y no solo de palabra, que sirva de consulta para la toma de decisiones importantes; de *globalidad*, es decir debe incluir planes a corto plazo, y los planes de los diferentes departamentos (planes de formación, planes comerciales, planes financieros, etc.); de *programación* porque debe contar con programas y planes de acción, de presupuestos, de sistemas de información, de control y seguimiento; de *control* mediante las siguientes fases: término de comparación (el propio plan), medida de realizaciones (a través de un cuadro de mando integral), análisis de desviaciones, y acciones correctivas para alcanzar el plan o para modificarlos; de *transparencia*, dado que el plan debe ser divulgado (con excepción de ciertas estrategias que pueden ser utilizadas por la competencia) con el objetivo de mejorar la imagen de la empresa y reforzar los esfuerzos que se hacen para aplicarlo; de *status del planificador*, que refiere a contar con el status, las cualidades y las funciones competentes a un planificador ya que es un apoyo a la línea de la Dirección (esto siempre que por las condiciones de la empresa, se deba contar con un Departamento de Planificación); y de *plan y control unidos*, lo que significa que quien planifica es quien debe controlar, por ser el conocedor de todo el plan.

Diagnóstico del Entorno de las empresas en el Sector de la salud

Según lo expusieron Michaux y Cadiat (2016), el entorno de una empresa puede dividirse en tres estratos, como se muestra en la figura 4:

- Los competidores y el mercado;

- La industria (el sector de actividad de la empresa);
- El macro entorno, que agrupa a las variables que impactan en una empresa: político, económico, social, tecnológico, ambiental o ecológico y legal.



Figura 4. Estratos del entorno de una empresa. Tomado de *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*; por Steffens y Cadiat, (2016).

Características y entorno del mercado

Toda empresa tiene actividades comerciales que buscan satisfacer las necesidades identificadas en los consumidores que finalmente constituyen el mercado. En la actualidad los diversos sectores enfrentan cambios constantes y el de la salud no se exceptúa de estas variantes, y cada empresa que se mueve en este sector debe adaptarse a las circunstancias del mercado en cada momento (Muñiz, 2017).

De acuerdo con Ruiz, O'Meara y Acosta (2001) que definieron que el mercado está conformado por las condicionantes del entorno como la oferta (competidores), la demanda (clientes), la comercialización y precios; y, la empresa (dirección, producción de servicios humanos culturales y financieros), la empresa Equipeinsu S. A. es una empresa que participa en el sector de la salud, con un mercado muy amplio

que a nivel nacional cuenta con aproximadamente 4201 establecimientos de salud, conformados por centros privados y públicos para la prestación de servicios de salud a la población; no obstante, el mercado de la empresa actualmente está limitado a tres establecimientos de salud, a pesar de sus largos años de experiencia. Por eso es sustancial, que la empresa identifique claramente el segmento del mercado que piensa atender, ya que a ese segmento se enfocarán todas las estrategias que se hayan planteado en el plan. En el análisis integrado del mercado, se efectúa el diagnóstico considerando las variables del entorno y las variables internas y, de acuerdo con la simulación de diferentes escenarios y el análisis comparativo de los resultados en la etapa del análisis estratégico, se determinan las estrategias para la empresa con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado y una mayor rentabilidad, así como se detalla en la tabla 1 y en la figura 5 se ilustra el proceso para el análisis del mercado y de la empresa. Las principales variables para definir un mercado de referencia son de diferente tipo: geográficas, demográficos, régimen y canal, eventos o servicios, tipo de organización, y la rentabilidad previsible de la organización.

Tabla 1
Análisis estratégico de una empresa

Análisis del mercado	Análisis de la empresa	Análisis estratégico
Demanda	Producción	Función de penetración
Oferta	Costos	Función de compensación
Precios		Función de beneficios
		Decisión estratégica

Adaptado de *Estrategias de Producción y Mercado para los Servicios de Salud*; por Ruiz, O'Meara y Acosta, (2001).

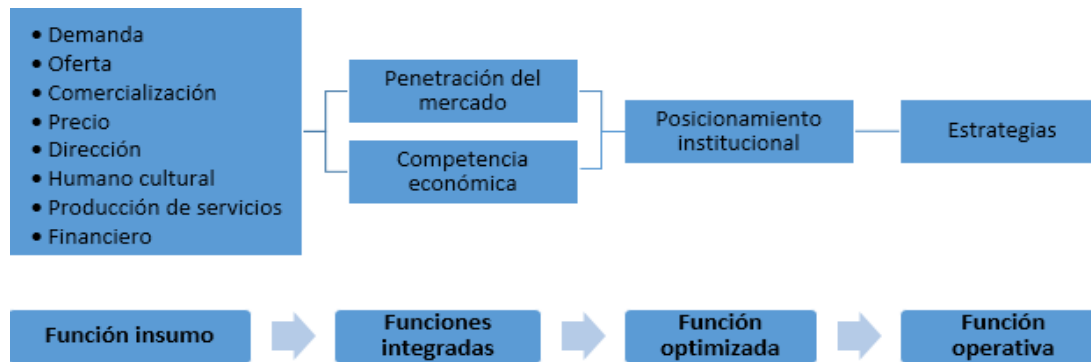


Figura 5 Proceso para el análisis del mercado y de la empresa. Adaptado de *Estrategias de Producción y Mercado para los Servicios de Salud*, por Ruiz, O'Meara y Acosta (2001).

Mercado, participación de mercado y su medición

Manene (2012) indicó que el Mercado corresponde al escenario en donde interactúan compradores -demanda- y vendedores -oferta- para realizar transacciones comerciales de bienes y servicios a un determinado precio, también, por su parte Sastre (2009, p. 163) dijo que el mercado corresponde al grupo de empresas que atienden en un mismo sector a un mismo conjunto de clientes. Así mismo, Stanton, Etzel y Walker mencionaron que el mercado es útil para que tanto el consumidor y el entorno competitivo estén en contacto y a través del intercambio de información entregar productos y servicios más apropiados al mercado (Freire & Oviedo, 2016).

Una forma de saber qué tan bien está respondiendo una empresa en el mercado que se desenvuelve, es teniendo una participación en el mercado según los objetivos establecidos por la organización; ya que esto refleja su desempeño, que es “la proporción de ventas totales de un producto que consigue una sola empresa durante un periodo definido en un mercado específico” (Stanton, Etzel, & Walker, 2007, p. 166).

Existen varios mecanismos para aumentar la participación de mercado, entre esos destaca la disminución de los precios de venta, apertura de nuevas sucursales, conocer las preferencias de clientes actuales y potenciales, incrementar la publicidad y marketing, la introducción de nuevas marcas o productos, uso del buen renombre de la empresa para obtener alianzas comerciales, aprovechar comportamientos del mercado, fomentar relaciones del tipo “socio de negocios”, desarrollar planes de incentivos para el equipo de ventas, entre otras estrategias (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

Por tanto, para identificar la participación de mercado, se calcula midiendo el porcentaje de ventas o el porcentaje de unidades que una empresa pone en el mercado general; considerando: primero, delimitar el mercado al cual pertenece; segundo, determinar el período que desea examinar; tercero, calcular las ventas de este mercado y; cuarto, calcular las ventas totales de la compañía durante ese período. Así pues, si en el mercado las ventas totales corresponden a \$ 100 millones y las ventas de la empresa son de \$ 5 millones en el mismo periodo, significa que la participación de mercado de la compañía será del 5 % (Destino Negocio, 2020). La cuota de mercado se mide, generalmente, calculando las ventas como un porcentaje del tamaño total del mercado así:

$$\text{Cuota de mercado} = (\text{ingresos} / \text{tamaño del mercado total}) \times 100$$

También es posible calcular la cuota de mercado usando ventas de unidades:

$$\text{Cuota de mercado} = (\text{unidades vendidas} / \text{unidades de mercado vendidas}) \times 100$$

En Ecuador el Portal EKOS presenta un ranking empresarial de manera general y por sectores, en el que se puede observar la posición de una empresa, bajo los criterios de utilidad versus los ingresos (EKOS, 2018).

Las teorías revisadas demuestran la importancia de la estrategia en una empresa para alcanzar el éxito deseado, y así mismo enmarca la necesidad de contar con un plan que permita implementar de manera efectiva las estrategias que se requieran, un plan en el que se define lo que se quiere lograr, cómo lograrlo y en qué tiempo lograrlo, a través de las fortalezas que tiene una empresa y aprovechando las oportunidades que el mercado le brinda, para disponer de una participación adecuada frente a sus competidores.

Marco Conceptual

Matriz FODA

Muñiz (2017) mencionó que el diagnóstico situacional sirve para conocer, evaluar y analizar todos los aspectos externos e internos que pueden afectar a la empresa. Este diagnóstico se debe realizar en la fase inicial de la planeación estratégica y comúnmente se efectúa a través de la matriz conocida como FODA o DAFO (figura 6 y 7), misma que identifica las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) de una empresa; en donde las fortalezas y las debilidades son los factores internos, y, las oportunidades y amenazas son los factores externos.

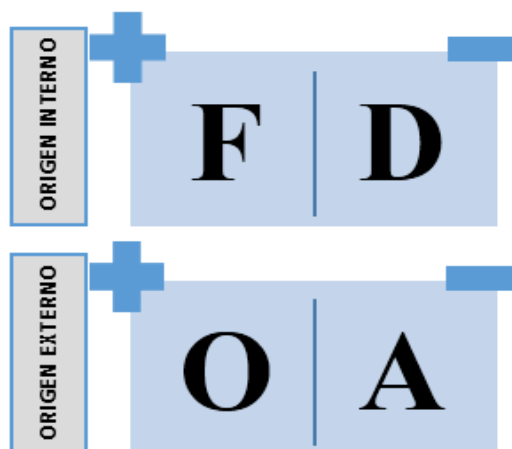


Figura 6. Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Adaptado de *¿Cómo realizar el Análisis FODA de una empresa?*; por Broseta, (2019).

En un sentido más amplio, Muñiz (2017) señaló que las:

- **Fortalezas:** son las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y consecuentemente, las ventajas competitivas con las que se cuenta internamente que permitirán aprovechar las oportunidades.
- **Oportunidades:** es todo aquello que se identifica externamente y puede representar una ventaja competitiva para la empresa en cualquier aspecto: financiero, segmentación de mercado, precios, entre otros.
- **Debilidades:** son los factores internos que condicionan el manejo efectivo de la empresa y que no identificarlos a tiempo, pueden representar una amenaza. En efecto deben ser tratadas oportunamente para su control y posterior superación.
- **Amenazas:** cualquier fuerza externa que represente un riesgo para la operatividad de la empresa, pueden ser políticos, legales, tecnológicos, nivel de competencia, entre otros.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades distintivas • Ventajas naturales • Recursos superiores 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios en el Entorno social, económico, político, tecnológico • Nuevas tecnologías y procesos productivos • Necesidades insatisfechas de los usuarios
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Talones de Aquiles" • Desventajas • Recursos y capacidades escasas 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Falta de interés o motivación de la población • Altos riesgos y grandes obstáculos

Figura 7. Tips para identificar los factores de una Matriz FODA. Tomado de *Principios básicos de la Planificación Estratégica*; por Universidad Mayor de San Simón, (2013).

Para la alimentación de la matriz FODA es necesario obtener información de clientes, proveedores y competidores (fuente externa); así como de los colaboradores

de la empresa (fuente interna). Sin embargo, para mayor alcance de los factores externos, existe una herramienta para el macro entorno que se conoce como PEST que es un modelo de Jonson y Schols, y para el micro entorno la herramienta conocida como las 5 Fuerzas de Porter (Trenza, 2018). Ambas herramientas a su vez ayudarán para el desarrollo de las Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos (MAFI y MAFE), que en su conjunto se complementan a la matriz FODA.

Herramienta PESTEL

La herramienta PEST con el paso del tiempo ha tenido variantes según diferentes autores: Torres (2014) lo denominó PESTG que corresponde a la identificación de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y globales; mientras que Carrión (2007) a esta herramienta sumó otras variables llamándolo PESTAL, ver figura 8, por considerar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales (o su variante: ecológicos) y legales. En todo caso, ambos concordaron en que el análisis permite encontrar oportunidades (afectación positiva) y amenazas (afectación negativa), para llegar a valores ponderados y conocer cuál es la importancia que la organización pone al impacto que sobre ella tienen las fuerzas del entorno externo (Torres, 2014).

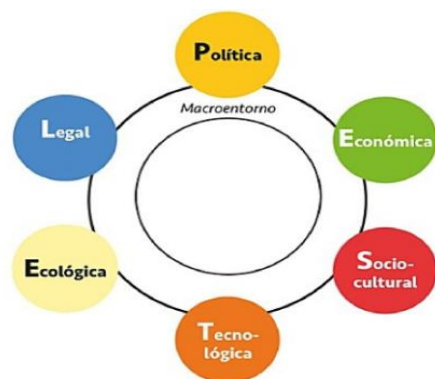


Figura 8. Herramienta PESTEL. Tomado de *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve*; por Trenza, (2018).

Las Cinco Fuerzas de Porter

La herramienta de las 5 Fuerzas de Porter permite analizar el entorno competitivo de una industria y la capacidad de negociación con sus proveedores y clientes (Michaux & Cadiat, 2016); es una herramienta simple y eficaz que examina 5 fuerzas (Trenza, 2019):

- Competidores nuevos: posibles estradas en el sector de la empresa.
- Competidores actuales: lo que tiene ahora (rivalidad).
- Competidores sustitutos: los indirectos.
- Proveedores: qué capacidad de negociación tiene la empresa con ellos.
- Clientes: qué capacidad de negociación tiene la empresa con ellos.

Kotler (2002) manifestó que el término competencia hace referencia al número de oferentes que existen en el mercado para satisfacer una misma necesidad (demanda); sin embargo, los competidores que la integran pueden ofrecer un producto o servicio homogéneo o muy diferenciado. Según el número de oferentes en el mercado, la competencia puede ser monopolística pura (un solo oferente para una necesidad); oligopólica (un número reducido de oferentes); competencia monopolista (muchos competidores pueden diferenciar su oferta total o parcialmente, de forma destacada y cobrar un precio de primera); y, competencia pura (muchos competidores ofrecen el mismo producto y servicio, de modo que, al no haber diferenciación, todos los precios son uniformes).

Es importante que una empresa pueda identificar a sus competidores primarios y analizar sus características, específicamente sus estrategias, objetivos, fuerzas, debilidades y patrones de reacción.

Cabe mencionar que a partir de la matriz FODA se realizan nuevas matrices que permiten tener una visión macro de la situación de una organización, a través de las etapas siguientes que se mencionan en la figura 9:

Etapa 1: De los insumos

- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).
- Matriz del Perfil Competitivo (MPC).
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Etapa 2: De la adecuación

- Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).
- Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEFE).
- Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)
- Matriz Interna – Externa (MIE)
- Matriz de la Gran Estrategias (MGE)

Etapa 3: De la decisión

- Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

Figura 9. Marco analítico para formular estrategias. Adaptado de La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones; por Ponce, (2007, p. 117).

Para la presente investigación se analizarán teóricamente ciertas matrices, considerando que las mismas podrían aplicarse para la propuesta de planificación estratégica de la empresa, objeto de estudio.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y Externos (MEFE)

Una vez elaborada la matriz FODA que identifican los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa se procede a realizar una evaluación de la situación interna mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) y posteriormente se efectúa la evaluación de la situación externa a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), tal como lo señaló Ponce (2007). El análisis interno permitirá identificar las fortalezas y debilidades que debe tener en cuenta la empresa para revisar periódicamente; en tanto que el análisis externo identifica y valora como oportunidad o amenaza cada aspecto de las cuatro dinámicas

que tiene una empresa: clientes, proveedores, competidores y socios (Quinteros & Hamann, 2016).

Para desarrollar la Matriz EFI se debe contemplar cinco etapas, de acuerdo con lo señalado por Torres (2014):

1. Enlistar las fortalezas y debilidades de la empresa (previamente identificadas en la matriz FODA),
2. Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor, entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); con una suma total de 1.0,
3. Asignar una calificación a cada factor entre 1 y 4 con las siguientes atribuciones: siempre que el factor corresponda a una debilidad mayor se evaluará con 1, si corresponde a una debilidad menor con 2, si representa una fortaleza menor será con 3 y en caso de mayor fortaleza con 4,
4. Multiplicar el peso asignado a cada factor por la calificación obtenida con la finalidad de determinar una calificación ponderada de cada uno de los factores, y
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el valor total ponderado de la empresa. El valor de esta suma debe oscilar entre 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (como el valor más alto), siendo que el valor promedio ponderado es de 2.5.

En este punto autores como Torres (2014), Shum Xie (2018) y Munte (2019) coincidieron en que si el valor ponderado total está por debajo de la media, significa que la empresa es débil internamente, mientras que si el valor ponderado está por encima, señala que es fuerte. No obstante, para Ponce (2007), en su documento sobre la Matriz FODA, textualmente señaló que,

“lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno...” (p. 118).

Torres (2014) además consideró que el entorno externo es importante para una empresa, dado que sobre éste no se puede tener el control ni influir pero si servir de marco de referencia para detectar a tiempo amenazas con la finalidad de combatirlas, y oportunidades para poderlas tomar y que contribuyan de manera positiva en las decisiones estratégicas de la empresa. Posteriormente se lleva a cabo una evaluación externa utilizando la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

Como lo propuso Shum (2018), la matriz EFE evalúa los factores externos como las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento:

1. Enlistar las oportunidades y amenazas de la empresa (previamente identificadas en la matriz FODA);
2. Asignar los valores (pesos relativos) a cada factor, entre 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). Normalmente las oportunidades poseen un peso alto, pero en ocasiones dependiendo de la amenaza, éste puede tener un valor superior a los factores de oportunidades; en todo caso, con una suma total de 1.0,
3. Asignar una valoración a cada factor entre 1 y 4 para identificar si las estrategias que se aplican en la empresa responden con eficacia al factor; en donde 4 es considerada como una respuesta muy superior, 3 es superior, 2 es de término medio y 1 se considera como una mala respuesta,

4. Multiplicar el peso asignado a cada factor por la calificación obtenida con la finalidad de determinar una calificación ponderada de cada uno de los factores, y
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el valor total ponderado de la empresa. El valor de esta suma debe oscilar entre 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), siendo que el valor promedio ponderado es de 2.5.

La importancia de la Matriz EFE radica en que el total del peso ponderado de las oportunidades sea superior al total del peso ponderado de las amenazas; resaltando que, si el resultado total ponderado es inferior al promedio aceptado, significa que la empresa no aprovecha de manera óptima las oportunidades frente a las amenazas detectadas. Es por esta razón que Ponce (2007) especificó que se deben valorar cada factor del aspecto interno como externo, para determinar una ponderación en ambas matrices y posteriormente cruzar el peso ponderado interno (EFI) y externo (EFE) y del punto resultante se establecerán las estrategias que definirán el rumbo de la empresa.

Análisis estratégico mediante la Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE)

Habiendo desarrollado la Matriz FODA utilizando las herramientas MEFI, MEFE, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, Koontz y Weihrich (2007, p. 106) mencionan que se debe aprovechar la información identificada con la finalidad de implementar las cuatro estrategias que se derivan de la matriz FODA y que fueron propuestas por David (1997) detalladas a continuación e ilustradas en la figura 10:

- Estrategia FO: aplicar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas;
- Estrategia DA: para disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas externas;
- Estrategia FA: asentada en las fortalezas que tiene la empresa para combatir o disminuir las repercusiones de las amenazas externas;
- Estrategia DO: para minimizar las debilidades internas y maximizar las oportunidades externas.

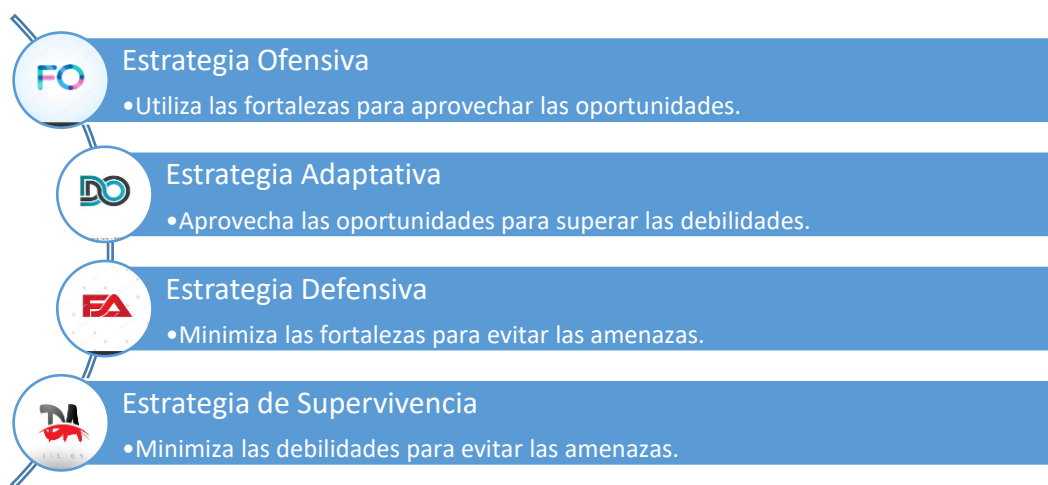


Figura 10. MAFE: Ejemplo de Matriz de sector lácteo de Ixmiquilpan, Hgo. Adaptado de *Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso*; por Trejo N., Trejo E., y Zúñiga, (2016, p. 17).

El cuadrante de las estrategias FO se considera el más fuerte por integrar Fortalezas y Oportunidades; mientras que, el cuadrante de la estrategia DA se considera el más débil por abarcar las debilidades y amenazas.

El procedimiento para desarrollar una matriz MAFE contiene los siguientes pasos que textualmente lo señaló Ponce (2007) y lo mencionó también Bernal (2019, p. 31):

- 1) Integrar una lista de las oportunidades claves;
- 2) Integrar una lista de amenazas claves;
- 3) Integrar una lista de las fuerzas internas;
- 4) Integrar una

lista de las debilidades internas; 5) Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada; 6) Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada; 7) Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada; y 8) Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente (p. 122).

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción denominada PEYEA, es una herramienta trascendental para el desarrollo de una planificación estratégica, dado que se conforma por cuatro cuadrantes o secciones que permiten definir qué tipo de estrategia: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una empresa. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas que son la fuerza financiera y la ventaja competitiva; y dos dimensiones externas que son la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente (Ponce, 2007).

Los pasos para desarrollar esta matriz se enlistan según lo expuso Ponce (2007) y Quinteros y Hamann (2016), mismos que se detallan a continuación: 1) Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones; 2) Se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto; 3) Se calcula la calificación promedio de cada dimensión; 4) Se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; 5) Se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, 6) Se repite para el eje de las Y; 7) Por último, se traza un vector

del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia.

Cabe destacar que la Matriz PEYEA también se enfoca en los factores internos y externos al igual que la Matriz FODA, pero es un análisis más completo porque permite visualizar la posición estratégica actual de la empresa en el mercado. Ver figura 11.



Fuente: David (2003).

Figura 11. Matriz PEYEA. Tomado de *Planeamiento estratégico prospectivo: Métodos MACTOR y SMIC*; por Quinteros y Hamann, (2016).

Los conceptos estudiados permiten profundizar y comprender mejor los factores internos y externos que conforman y afectan al entorno empresarial positiva o negativamente, por lo cual su consideración es necesaria para responder al mercado con bienes y servicios de forma eficiente y con calidad, a través de los galenos que prestan su contingencia a los usuarios finales.

Capítulo II

Marco Referencial

En este apartado se hace referencia a los casos de éxito de diferentes empresas relacionadas al sector de la salud, que, a través de la implementación de estrategias en ámbitos específicos, han logrado un lugar en el mercado en conjunto con un reconocimiento nacional y mundial. En el contexto internacional, se observan los casos de Medtronic, Johnson & Johnson, Abbott Laboratories, Siemens AG, Mindray Medical International Limited y Drägerwerk; mientras que, en el nacional, se citan los casos de Ecuador Overseas, Ingemédica del Ecuador y Ferromédica.

Situación Internacional

En el 2018, el Hospital Universitario Arnau de Vilanova de Lleida, inauguró un sistema pionero de gestión integral de su Bloque Quirúrgico, con la finalidad de mejorar la eficiencia de la planificación y programación quirúrgica; además ofrecer de un mejor servicio de información a pacientes y familiares sobre el estado del paciente (La Vanguardia, 2018). La implementación de este sistema fue posible gracias a una colaboración del hospital con la empresa Medtronic líder en tecnología médica y la empresa tecnológica Ikusa; este sistema consiste en la colocación de una pulsera para la geolocalización de pacientes a través de un seguimiento en tiempo real de todo el proceso quirúrgico, es decir desde su ingreso hasta su alta médica (Melara, 2019). Este programa según explica Jorge Olsina, Jefe de servicio del área Quirúrgica, permite “hacer un seguimiento del paciente en tiempo real, con una total trazabilidad en la pre, intra y post operación”, además de mejorar la información que se proporciona tanto al paciente como a sus familiares (Redacción Médica, 2018).

En tanto para Medtronic significa seguir innovando en el sector de la salud, lo cual le permite tener una ventaja competitiva frente a sus competidores y además ganar mercado por sus soluciones efectivas gracias a este sistema, generando confianza en sus clientes que son los centros de salud y en los pacientes que son los usuarios finales.

También está Johnson y Johnson que es una empresa líder en salud que desarrolla sus operaciones en tres segmentos: dispositivos médicos y diagnósticos, productos farmacéuticos, y productos para el cuidado de la piel. Desde sus inicios está ligado a la innovación en el sector sanitario, realizando enormes inversiones en Investigación y Desarrollo *I+D* para diferenciarse de su competencia y crear nuevos productos que brinden soluciones médicas a sus pacientes. Esta estrategia en conjunto con adquisiciones empresariales, joint ventures y otras formas de colaboración para la entrada en mercados emergentes, ha permitido que la empresa consiga un crecimiento imparable de sus ventas año tras año (Auyere, 2009). El medicamento Stelara (Ustekinumab) que fue desarrollado en el 2007 es utilizado para el tratamiento de psoriasis y la enfermedad de Crohn, y para el primer trimestre del 2019 las ganancias de Johnson & Johnson subieron 4.1% y superaron las previsiones debido a su unidad farmacéutica, especialmente por la gran demanda de Stelara y de los fármacos Darzalex e Imbruvica que son para pacientes con cáncer (Reuters, 2019).

De esta forma Johnson & Johnson está consciente que una de las formas más efectivas de tener un crecimiento imparable de sus ventas, de mantener su mercado y lograr una ventaja competitiva es a través de la inversión en *I+D*.

Otra empresa que apunta a la innovación es la norteamericana Abbott Laboratories que llevó a cabo una estrategia competitiva denominada “Proyecto receta única” en el

Laboratorio de I+D de Abbott en Granada, cuya funcionalidad consiste en crear diversos productos en la misma planta sin necesidad de realizar cambios en su infraestructura y en los sistemas de automatización. Esto fue posible gracias a la implantación de un sistema diseñado por ADASOFT a partir de su Golden Batch utilizando la plataforma Proficy BATCH de GE Intelligent Platforms, logrando como resultados flexibilidad y agilidad para crear nuevos productos nutricionales en polvo al minimizar tiempo y el coste de validación ya que la “receta única” se valida una única vez (ADASOFT, 2017). Esta planta es la primera empresa española en ser reconocida en el año 2018 con el premio internacional "Shingo" que se confiere a las organizaciones que destacan por una cultura de excelencia y es otorgada por el instituto de la Escuela de Negocios John M. Huntsman de la Universidad de Utah de Estados Unidos (La Vanguardia, 2018).

La estrategia de Abbott, cuya empresa tiene una vasta experiencia en el sector sanitario, le permite ganar ventaja competitiva en el mercado con la colaboración de empresas que aportan tecnologías para lograr un mejor sistema de su producción, generándole ganancias considerables por el ahorro en costos de validación de recetas, manteniendo la premisa de la excelencia en cada uno de los procesos correspondientes.

La empresa Siemens AG de electrónica e ingeniería eléctrica que está en la industria de energía y cuidado de la salud, en el 2012 presentó ingresos por €78.3 billones contando con 370 mil empleados en el mundo. Al respecto, People Next (2014) que es una empresa de Consultoría Estratégica en Alineación y Optimización del Talento Humano en la ciudad de México, manifestó que la estrategia de Siemens está enfocada en el Talento Humano, tomando en cuenta que en un mercado

competitivo necesita contar con elemento humano de alto valor y sobre todo ser retenido; sin embargo, el acceso a la información por parte de los gerentes se tenía que hacer a través de diferentes plataformas y no había procesos estandarizados; de esta forma con la colaboración de la empresa SuccessFactors, se trabajó en una plataforma denominada 4Success que incluye todas las herramientas y procesos de gente, tales como: Reclutamiento, Desempeño y Objetivos, Calibración, Sucesiones y Desarrollo, Compensación y Aprendizaje. Como resultado, esta plataforma es usada por todos sus empleados ubicados en los 93 países en los que está presente, manejando información global para un mejor desarrollo del personal, para la administración del desempeño y para la planeación de la sucesión; y los empleados están más comprometidos, siendo más fácil detectar las áreas de oportunidad y cómo poder complementar estas áreas.

Siemens tiene la visión de que una empresa es exitosa si cuenta con el talento humano calificado para llevar a cabo todos los objetivos que se plantea y sobretodo mantener y aumentar su participación de mercado.

Mindray Medical International Limited es una empresa con sede en China que desarrolla, fabrica y comercializa a nivel mundial instrumentación médica, cuyos productos y servicios se pueden encontrar en centros de salud de más de 190 países y regiones. Mindray en mayo del 2010 fue reconocida por la institución de investigación Frost y Sullivan con el Premio Europeo 2010 de Excelencia en la Monitorización de Pacientes y Globalización por su excelente comportamiento en los mercados europeos y por su globalización; basado en las siguientes claves estratégicas: presentar productos nuevos y de calidad de forma continua para cumplir las necesidades de los clientes; el uso eficiente de los activos globales y la visión

global de desarrollo de la empresa. De acuerdo con el estudio de Frost & Sullivan, Mindray en comparación con sus competidores, tiene una *ventaja de costes única gracias a la innovación en I+D; la cual le permite utilizar los recursos de I+D de forma efectiva, optimizar el proceso de producción e introducir productos populares* (Mindray, 2010).

A la fecha, Mindray es una empresa que sigue vigente en el mercado de la salud con nuevas propuestas de equipos médicos y soluciones tecnológicas, apostando más recursos para su I+D y satisfaciendo las necesidades del mercado.

Finalmente está la empresa Drägerwerk, empresa alemana que desarrolla, produce y comercializa equipos y sistemas para aplicaciones médicas, de seguridad y buceo que tiene como una de sus principales estrategias el *conocimiento con valor*, es decir, proporcionar no solo a su talento humano sino también a todo el personal hospitalario (médicos, enfermería, técnicos biomédicos, expertos en informática o gerentes) una formación integral certificada con todo el conocimiento necesario sobre sus soluciones tecnológicas, ya que esto les permite seguir el ritmo de los avances médicos, los desarrollos de las políticas de salud, eliminar errores e inseguridades, y ejercer un efecto positivo en los resultados del tratamiento a los usuarios finales. Para Dräger lo más importante, es que tanto su personal como el médico cuenten con la formación adecuada, y a través de sus campos de entrenamiento proporcionan el manejo de la aplicación, la tecnología, gestión y conceptos individuales (Dräger, 2020), con la finalidad de abarcar todo el aspecto formativo para beneficio de sus clientes, que en futuras cuentas beneficia también a la empresa, que en 2017, generó unos ingresos de aproximadamente 2.6 mil millones de euros, y se ha consolidado en

el mercado de la salud como una de las empresas líderes en soluciones médicas (Dräger, 2020).

Situación Nacional

En el país está Grupo Ecuador Overseas (2019) con más de 80 años en el mercado de insumos y equipos médicos, líderes a nivel nacional además en instalación y mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, que a través de sus valores corporativos como el compromiso y dedicación al mejoramiento de la calidad de salud, cuenta con las líneas HealthCare y Technical Support, que manejan el mercado de diagnóstico por imagen, cardiología – prótesis, quirófanos, cuidados intensivos, esterilización y radioterapia, representando marcas como: Philips, Agfa, Medtronic, Varian, Mallinckrodt, Steris, NihonKohden, Brainlab, Medec, PTW, Wolf, entre otras. La estrategia de Ecuador Overseas es brindar una solución médica completa a sus clientes, lo cual lo obtiene a través de un Servicio Técnico especializado en este ramo de la salud garantizando la extensión de la capacidad tecnológica de sus equipos y la confianza de sus clientes.

En el ranking empresarial 2019 de EKOS, Ecuador Overseas ocupa el puesto 598 habiendo mejorado su posición 615 que registró en el 2018. Este ranking está basado en sus ingresos y utilidades (EKOS, 2019).

Asimismo, Ingemédica del Ecuador (2019) es una compañía ecuatoriana líder en equipamiento médico e ingeniería hospitalaria, creada en 1995 por su fundador y actual Gerente General, el Ing. Mecánico Ernesto Rovayo V., realizando la instalación de centrales de gases medicinales utilizando técnicas de innovación y desarrollo. A través de los años, este sistema ha permitido a los hospitales, mantener un servicio de alto rendimiento, que ha significado una ventaja competitiva para la

empresa en el mercado. Una de las estrategias que ejecuta esta empresa son las alianzas corporativas con Cristália y Samtronic. Cristália es una compañía brasileña con tecnología francesa que da origen a Cristália del Ecuador S.A. que posee la representación exclusiva de los fármacos y agentes anestésicos dentro del territorio ecuatoriano desde el 2004; mientras que Samtronic Infusion Systems, es compañía también brasileña con tecnología suiza, que se dedica a la elaboración y distribución de bombas y equipos de infusión para neonatos, niños, adultos y adultos obesos, siendo Samtronic del Ecuador S.A. quien posee la representación exclusiva dentro del país desde el 2005.

Gracias al prestigio cultivado por la compañía, Ingemédica participa cada año en los más importantes congresos nacionales e internacionales de maquinaria médica, actualizándose de manera constante y conquistando la imagen de credibilidad y confianza, tanto de clientes como de proveedores en el exterior. Cree firmemente en su talento humano y de que, sólo desarrollando tecnológicamente este potencial, podrán aprovechar al máximo las riquezas del país, lo que asegurará un futuro exitoso para el Ecuador.

Finalmente se presenta a Ferromédica Industria Ecuatoriana (2019), que desde 1965 cubre las necesidades en el mercado sanitario, siendo el único fabricante de equipos electromédicos hospitalarios; no obstante, también ofrece equipamiento e instrumental médico importado. Los productos y servicios que ofrecen cuentan con la calidad y estándares de las normas ISO 13485 e ISO 9001. La producción y comercialización de la empresa compete a una amplia gama de productos, tales como: dispositivos electro-médicos, mobiliario hospitalario y escolar, sistemas modulares de oficina, equipamiento de ambulancias, importación y comercialización de insumos

médicos; cubriendo así el mercado en el área de la salud del sector público y privado con productos y servicios que satisfagan las necesidades, expectativas del cliente y garanticen un ambiente de trabajo seguro y saludable para sus colaboradores (Ferromédica, 2019). Su experiencia le permitió en el año 2017 ser invitada a exponer en el XI Congreso Internacional de la Calidad como caso de éxito al contar e implementar normas de calidad, evento que se llevó a cabo en la Universidad Andina Simón Bolívar y que contó con la participación de importantes expositores nacionales e internacionales expertos en el área de la calidad de productos y servicios generados a base del respeto al medio ambiente y el bienestar de sus trabajadores y la sociedad (Ferromédica, 2017).

Los aspectos antes citados, han permitido que la empresa sea acreedora de múltiples contratos en el sector público de la salud, logrando insertar además sus camas hospitalarias y otros implementos médicos en el catálogo electrónico del Portal de Compras Públicas. Siendo fabricantes directos, tienen ventajas en costos con respecto a sus competidores quienes deben importar estos productos para competir en el mercado. Adicionalmente, el ser fabricantes, les permite en caso de ser necesario, personalizar sus modelos para satisfacción de sus usuarios.

En los casos de referencia analizados, empresas como Medtronic, Johnson & Johnson y Abbott Laboratories apuntan su estrategia a una inversión al Desarrollo e Investigación de los productos que fabrican, para obtener resultados más eficientes en productividad, calidad y económicos; en tanto Siemens potencializa su talento humano para aumentar su participación de mercado. Mientras que, en el país, Ecuador Overseas brinda servicio técnico de los equipos médicos que provee para prolongar la tecnología de sus equipos; Ingemédica del Ecuador ejecuta alianzas con

Cristália y Samtronic para representar sus marcas en el país; y, Ferromédica Industria Ecuatoriana se consolida como el único fabricante de equipos electromédicos hospitalarios.

Marco Legal

Según la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedades (...); razón por la cual, es deber de los Estados proporcionar el entorno y las condiciones adecuadas para que toda la población pueda tener acceso y garantía a una vida saludable (2020), tomando en consideración que una población saludable permitirá un mejor desarrollo y mayor productividad en un país, siendo concordante con Muñoz quien señala que “(...) la salud y el desarrollo son parte de un mismo proceso dinámico” (2011, p. 167).

En Ecuador, la Carta Magna en su artículo 32 contempla a la salud como un derecho que debe ser garantizado por el estado, mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales, y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud, salud sexual y salud reproductiva, siendo concordante con lo estipulado en los artículos 226 y 227 de la misma Carta Magna (Asamblea Constituyente, 2011); adicionalmente, en el artículo 360 se establece que a través de los establecimientos que conforman el sistema de salud, se garantizará “la promoción de la salud, prevención y atención integral, familiar y comunitaria, con base en la atención primaria de salud” (2011, p. 165); también se establece que el sistema es quien articulará los diferentes niveles de atención; lo cual se materializó con la implantación del MAIS (MSP, 2012) que se encarga de trazar la funcionalidad y las

características estructurales de las unidades médicas del país, según los niveles de atención sobre la base de la red pública integral de salud que se encuentra “conformada por un conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos y de complementariedad” (2011, p. 165).

La Salud en Ecuador y como en cualquier otra sociedad es un sector vulnerable y está regulado por el Ministerio de Salud Pública que en conjunto con otros organismos públicos, promueven el uso efectivo de los recursos del país para el comercio en todos sus aspectos sea privado o público; así como el desarrollo de diversas políticas públicas y estrategias con la finalidad de garantizar a la población una vida digna con iguales oportunidades para todos, siendo éste, uno de los nueve objetivos enmarcados en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021, desarrollado bajo el liderazgo de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (2017, p. 47).

El Sistema de Salud está segmentado por el sector privado y el público que en su total registran 4201 establecimientos de salud en el año 2016 (INEC, 2016) y muchos de sus lineamientos para ejecución son iguales con ciertas modificaciones propias de cada sector; no obstante, desde la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 288 se ha estipulado los criterios a tomar en cuenta para las Compras Públicas, como “(...) eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social, priorizando la adquisición de productos y servicios nacionales en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de la micro, pequeñas y medianas unidades productivas” (Asamblea Constituyente, 2011, p. 94).

Como resultado, en agosto del 2008 se expidió la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública LOSNCP, que determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación que se celebren entre entidades del Estado y proveedores, cuya coordinación está representada por el Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP con la ayuda de la plataforma informática www.compraspublicas.gob.ec para estandarizar a nivel nacional los criterios de adquisición y evitar la direccionalidad en procesos de compras que perjudiquen una competencia leal en beneficio de los usuarios finales. Los proveedores ecuatorianos o extranjeros que deseen vender sus bienes, servicios y obras al estado, a través del SERCOP deben obtener una calificación como Proveedores del Estado y obtener el Registro Único de Proveedores RUP.

También se cuenta con la denominada Ley de Derechos y Amparo al Paciente (Congreso Nacional, reforma 2006) que destaca el derecho a una atención digna, oportuna y segura. En esta línea, se encuentra Equipeinsu S. A. como una empresa proveedora de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos como apoyo estratégico de sus clientes que son quienes de manera directa a través de la atención hospitalaria interactúan con los usuarios externos de las diferentes casas de salud del país.

Como organismo de control sanitario, está la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) que con fecha diciembre 20 de 2018 dispuso, mediante la Resolución ARCSA-DE-030-2018-JCGO que “los establecimientos que almacenen, distribuyan y/o transporten dispositivos médicos deben obtener la certificación de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte, conforme la normativa aplicable” con obligatoriedad de ejecución de

dos años contados a partir de la emisión del documento; razón por la cual las empresas proveedoras de insumos médicos deben disponer de oficinas con instalaciones físicas para una bodega de almacenamiento de insumos con la finalidad de seguir operando en el mercado de la salud; o en su defecto, en caso de no disponer del espacio adecuado, deberá evidenciar documentadamente que cuenta con la contratación del servicio de Almacenamiento, Distribución y Transporte de una empresa debidamente certificada (Galarza, 2018).

Los aspectos legales determinan la viabilidad de los planes que una empresa requiera implementar, porque dan el marco de lo permitido, así como el campo de acción y afectación que pueda tener; tomando en consideración que la salud es un sector vulnerable, se hace aún más necesario la gestión correcta de las leyes que rigen al sector, con la finalidad de brindar un servicio adecuado, los productos necesarios y prestar la facilidad requerida a los profesionales médicos, quienes son los encargados de velar por la comunidad y su bienestar.

Mercado en el Sector de la Salud

El sector de la salud a nivel nacional cuenta con alrededor de 4201 establecimientos de salud, entre privados, públicos y de otra denominación, cuyo sistema está regulado por el Ministerio de Salud Pública; sin embargo, las compras del sector público se regulan a través de la plataforma informática del SERCOP para el manejo adecuado de la contratación entre las entidades contratantes y los proveedores del estado, dando cumplimiento a los principios concebidos en la Constitución de la República del Ecuador y concertados en la LOSNCP, su Reglamento General y Resoluciones Internas.

Considerando que la segmentación del mercado de la empresa es en la ciudad de Guayaquil, se puede evidenciar en la tabla 2, que se cuentan con 276 unidades de salud, de los cuales 147 corresponden al MSP:

Tabla 2
Establecimientos de Salud en Guayaquil

Tipología	Unidades de Salud
Centro de Especialidades	1
Fuerzas Armadas	16
GAD	1
IESS	20
Junta de Beneficencia	11
MSP	147
ONG	66
Policía Nacional	5
SNAI	6
SOLCA	3
TOTAL	276

Adaptado de MSP (2019)

Sector Público y Privado en Salud

En la tabla 3 se muestran las diferencias que existen en materia de salud, entre el Sector Público y Privado.

Tabla 3
Diferencias del Sector Público y Privado en Salud

Indicador	Sector Privado	Sector Público
Fondos	Financiamiento de Accionistas	Financiamiento del Estado
	Inversiones	Ciudadanos (aportantes) al Seguro Social
	Donaciones	
Administración	Burocracia	Exceso de Burocracia
Compras	Más compras directas	Más concurso público
	Herramientas de compra selectiva, a criterio de cada institución	Servicio Nacional de Contratación Pública
	Precio sobre calidad	Mejor calidad, mejor costo
Equipos médicos	Nuevos de fábrica	Nuevos de fábrica
	Re-manufacturados	Arrendamiento
	Restaurados	Apoyo Tecnológico

Indicador	Sector Privado	Sector Público
Gastos	Reacondicionado – Reconstruido Menor ejecución presupuestaria, mejor administración	Mayor ejecución presupuestaria, mejor administración
Beneficiarios	Ciudadanos con acceso a mejor economía Afiliados derivados del IESS o RPIS	Población aportante al Seguro Social y todo ciudadano con economía baja – media y alta.
Compromiso	Inversores y accionistas	Público Ciudadanía

Tomado de *Proyección empresarial de VIAPROYECTOS S. A.: Diseño de un Plan de Mejoras para responder a las necesidades de los clientes internos y externos en relación a su cartera de servicios*; por León, (2015).

Contexto Institucional

Análisis de Equipeinsu S. A.

Equipeinsu S. A. es una empresa ecuatoriana con sede en la ciudad de Guayaquil, ubicada en la Alborada 11ava etapa según se observa en la figura 12, fundada como sociedad anónima el 12 de abril de 2010 y que opera como comercializadora al por Mayor de “instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos” para el sector de la salud.

De acuerdo con los datos financieros, Equipeinsu S. A. cuenta con un capital social de \$800,00 y su activo total registró crecimiento negativo de 69,5% en el año 2018.

La Gerencia General ha sido ocupada por diferentes administradores; sin embargo, desde el 2014 es representada por Gloria Belén Ayala Ramírez, quien a la actualidad es la accionista mayoritaria con un porcentaje del 95% frente al 5% que le corresponde a Ronald Arturo Ayala Ramírez.

La empresa emplea a cuatro personas, y cuenta con una persona externa encargada de la gestión de lobby comercial. A la fecha no cuenta con una estructura organizacional definida; por lo tanto, no cuenta con un organigrama.



Figura 12. Ubicación Geográfica de Equipeinsu S. A. Tomado de *Google Maps*.

Se puede enfatizar que la empresa no tiene planes de ventas a ejecutar, ya que su forma de trabajar se ejecuta de manera informal.

En cuanto a su imagen corporativa, se menciona que está representada por el color rojo en la escritura de su nombre Equipeinsu S. A., tal como se visualiza en la figura 13 y que se encuentra presente en sus hojas membretadas, como lo indica la figura 14.

EQUIPEINSU S.A.

Figura 13. Logotipo de Equipeinsu S. A.

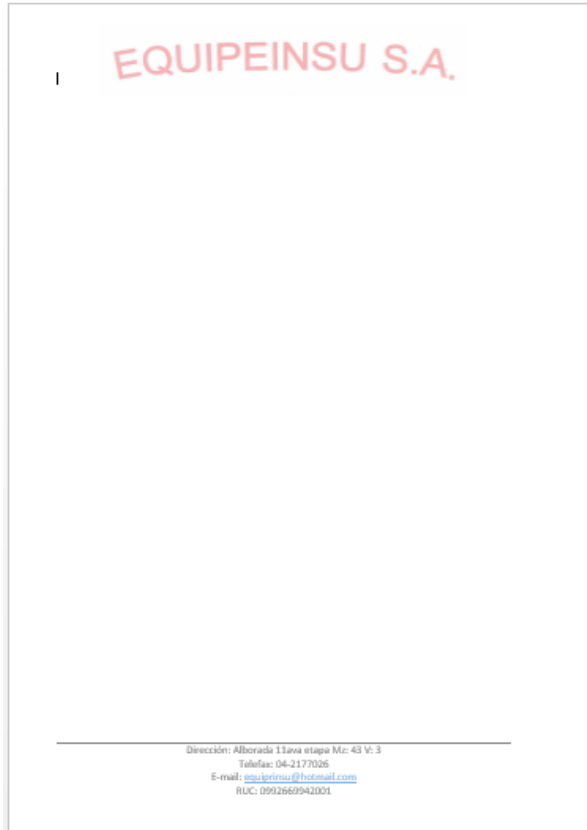


Figura 14. Hoja Membretada de Equipeinsu S. A.

Los productos que comercializa la empresa son insumos para cirugía menor y corresponden a la marca Covidien que es de procedencia irlandesa y que actualmente es manejada por la empresa Medtronic; sin embargo, estos son importados desde Colombia (representante autorizado de la marca) para tener ventaja de costos y no adquirirlo a través de la empresa representante de la marca de Covidien en el Ecuador. Como se explica, la empresa no cuenta con un producto cuya marca sea propia o con representación exclusiva, siendo una empresa intermediaria.

Clientes. Aunque existe un gran mercado para atender en la ciudad de Guayaquil, la empresa ha depositado sus esfuerzos en tres hospitales de la ciudad, mismos que son considerados como los más grandes de Guayaquil y de referencia a nivel

nacional: del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social atienden el Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo HETMC y el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos HGNGLC; y del Ministerio de Salud Pública, el Hospital General Guasmo Sur HGGS.

Sin embargo, según se visualiza en la tabla 4 y figura 15, en el 2018 no efectuó ventas, ya que Equipeinsu S. A. no realizó labores de comercialización y retomó actividades a mediados del 2019, debido a que sus accionistas estaban enfocados en proyectos individuales.

Tabla 4
Clientes de Equipeinsu S. A.

AÑO	HETMC	HGNGLC	HGGS	Privado	Total
2016	215.959,96	-	-	511,08	216.471,04
2017	1.947.296,00	-	-	-	1.947.296,00
2018	-	-	-	-	-
2019	-	7.080,00	12.920,00	-	20.000,00
2020	-	753.000,00	234.450,00	-	987.450,00
Total	2.163.255,96	760.080,00	247.370,00	511,08	3.171.217,04

Tomado de *Libros Contables de Equipeinsu S. A.*

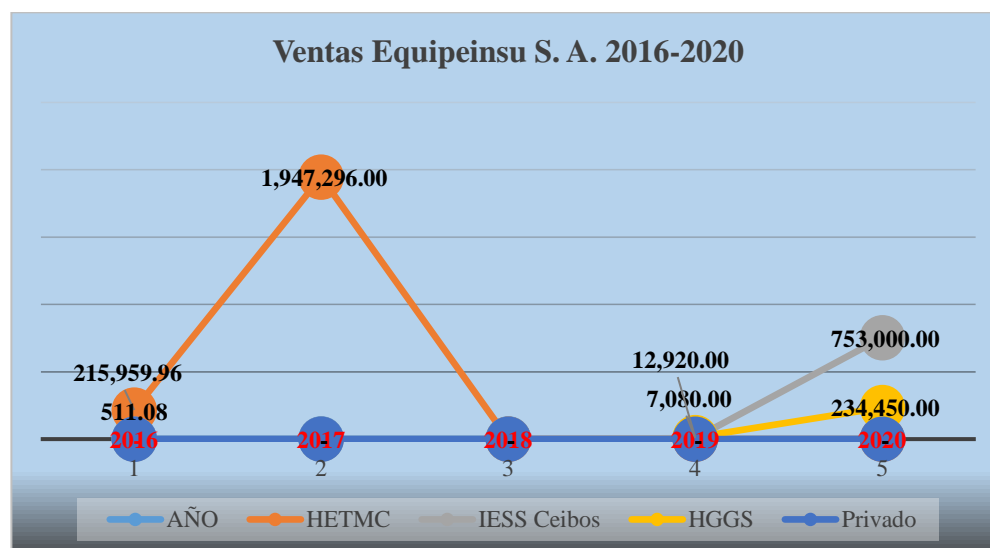


Figura 15. Ventas Equipeinsu S. A. 2016-2019.

Competidores. Existen muchos oferentes que atienden los hospitales anteriormente mencionados, y que siguiendo la línea de productos que comercializa la empresa, se pueden destacar los siguientes: Simed S. A., Máxima Medical, Nipro Medical Corporation, Ecuador Overseas Agencies S. A., B. Braun-Medical S. A., Álvarez Larrea Equipos Médicos ALEM Cía. Ltda., AMC Ecuador C.L., Medical Plus, Importadora Bohórquez Cía. Ltda., DT Medical Equipos e Insumos Médicos S. A., Ecuasurgical S. A., entre otros.

La mayor desventaja que se presenta con los competidores señalados es de precios, debido a que los mismos son importadores directos obteniendo mejores costos; además que sus marcas ya están bastante posicionadas en el mercado, siendo a veces los requeridos por los profesionales médicos. Solo en ciertos casos, para completar grupos de requerimientos de procesos en el portal de contratación pública, estas grandes empresas llevan a cabo compras a empresas locales. Sin embargo, en el caso de Equipeinsu S. A. su participación a través del SERCOP está limitada a procesos que presenten requerimientos únicamente de su cartera de productos de cirugía, evitando participar en procesos con demanda de paquetes de insumos que la empresa no provea, ya que realizar una compra a otra empresa local, significaría costos más altos.

Capítulo III

Metodología y Resultados

Para llevar a cabo el presente trabajo, se estableció en primer lugar el enfoque de la investigación, las técnicas y herramientas adecuadas para recabar la información pertinente, tomando en consideración la población y la muestra seleccionada, para finalmente revisar, organizar y consolidar la información recabada y analizar los resultados de las herramientas de investigación.

Enfoque y Diseño de la Investigación

Para desarrollar una investigación se debe considerar lo que diferentes autores han manifestado sobre la ayuda de dos enfoques, que son el cuantitativo y el cualitativo; al respecto, Hernández, Fernández y Baptista señalaron que en un estudio con enfoque cualitativo, se realizan entrevistas para analizar los datos con mayor profundidad y obtener conclusiones con la finalidad de tener una perspectiva más general, por lo tanto, este enfoque no tiende a probar hipótesis (2010); mientras que el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (2010, p. 4).

Para Angrosino la investigación cualitativa “parte desde las notas de campo y las transcripciones hasta las descripciones e interpretaciones y, por último, la presentación de los hallazgos y de la investigación entera, se basa en el texto y en la escritura” (2012, p. 12). Por su parte Monje explicó que la investigación cuantitativa “plantea la unidad de la ciencia, es decir, la utilización de una metodología única que es la misma de las ciencias exactas y naturales” (2011, p. 11).

En efecto, considerando los alcances de ambos enfoques y la naturaleza del presente trabajo que está orientada a diseñar un plan estratégico para incrementar la participación en el mercado de la salud, se considera que el enfoque de la investigación predominante es cualitativo ya que se analizan opiniones de partes involucradas a la empresa; también es descriptivo ya que busca recoger información en situaciones específicas del objeto que se estudia (Bernal, 2010), es decir se busca describir la situación actual de la empresa. Adicionalmente, tiene el carácter de explicativa que para Bernal significó “estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones” (2010, p. 115); y el presente trabajo organiza los resultados obtenidos mediante las técnicas aplicadas, para ofrecer una explicación coherente sobre actividades y el manejo de la empresa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Población y muestra de la investigación

La población para esta investigación está conformada por el gerente y administrador de la empresa Equipeinsu S. A.; así como, por tres Médicos Requirientes y dos profesionales de enfermería de cada uno de los hospitales que actualmente la empresa provee sus productos, que son el Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos y el Hospital General Guasmo Sur; además se consideran al Gerente General, al Gerente de Ventas, y al Químico o Educador de los clientes privados que son Yansik, Mycars y Diguercop. En total la población para esta investigación, está conformada por 26 personas en relación directa con las operaciones de la empresa, que será considerada para la recolección de información a través de los instrumentos pertinentes.

Instrumentos para la recolección de datos

Para determinar los instrumentos de recolección de datos que permitan cumplir con el propósito de la investigación, en la tabla 5 se realiza la operacionalización de los objetivos, mismos que se encuentran concatenados con las preguntas de investigación.

Tabla 5
Operacionalización de los Objetivos Específicos

	Objetivos Específicos	Herramienta	Estrategia análisis
1	Sustentar teóricamente la importancia de la planeación estratégica y la participación del mercado en una empresa que provee bienes y servicios al sector de la salud.	Revisión de documentos (libros, artículos de revistas, editoriales, etc.)	Obtener teorías Analizar teorías Generar explicaciones
2	Analizar los factores evaluados por otras empresas del sector para la observancia de sus estrategias, mediante la revisión de casos de estudios.	Observación Entrevista Revisión de documentos	Recoger datos Analizar datos Resultados Formular proposiciones
3	Identificar la posición de la empresa Equipeinsu S. A. en el mercado del sector de la salud frente a sus competidores, a través de un análisis competitivo.	Observación Revisión de documentos físicos o digitales	Recoger datos Analizar datos Recomendaciones Lineamientos
4	Elaborar un plan estratégico para mejorar la participación en el mercado de la salud de la empresa Equipeinsu S. A.	Observación Entrevista Revisión de documentos	Propuesta Estrategias

Fuente: Equipeinsu S. A.

De acuerdo con la tabla de operacionalización de los objetivos, las herramientas cualitativas para recabar información para esta investigación son la observación, la entrevista y la revisión documental; *la observación* permitirá revisar a profundidad los detalles de la situación interna de la empresa, así como, eventos e interacciones de la competencia; *la entrevista* es una técnica de comunicación efectiva que permitirá

conocer mayor información sobre la empresa de estudio, tanto en el aspecto externo como interno; y, *la revisión documental* ayudará a observar los hechos o casos que maneja la empresa para su posterior análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

La entrevista realizada al Gerente y al Administrador de la empresa, está estructurado en cinco secciones, con un total de 25 preguntas que se encuentran detalladas en el Apéndice A:

- I. Sobre la empresa: cinco preguntas
- II. Manejo administrativo, operativo y financiero: siete preguntas
- III. Planificación: cuatro preguntas
- IV. Mercado y Competencia: siete preguntas
- V. Situación externa: dos preguntas

La entrevista aplicada a los clientes de la empresa consta de un total de 15 preguntas abiertas, descritas en el Anexo B.

Criterios para la entrevista

Tomando como guía lo expuesto por Bernal en su libro de Metodología de la Investigación (2010, p. 251), para elaborar los cuestionarios de las entrevistas, se rescataron varios criterios sobre la base de las preguntas de investigación y los objetivos planteados en este trabajo, como la accesibilidad para obtener la información, los medios para realizarlos y las características de las personas que aportarán con esta gestión, que pretende:

- Obtener información relevante y de fuente primaria, sobre el manejo de la empresa en los aspectos administrativos, operativos y financieros.

- Conocer qué planes tiene la empresa para su participación en el mercado, e investigar si las autoridades de la empresa conocen las ventajas de su competencia.
- Identificar de manera directa qué oportunidades tiene la empresa y cómo sus representantes lo están aprovechando; y si las amenazas detectadas pueden ser superadas a través de los factores internos.
- Describir la posición de la empresa en el mercado de la salud, desde la perspectiva de los clientes actuales.

En este sentido en las tablas 6 y 7 se puede observar la relación de las preguntas realizadas a los accionistas y clientes de la empresa respectivamente, con las preguntas de investigación y los objetivos específicos de este trabajo:

Tabla 6

Relación de las preguntas de las entrevistas a los accionistas de Equipeinsu S. A. con las preguntas de investigación y los objetivos específicos del presente trabajo

Capítulo	Preguntas de investigación	Objetivos Específicos	Preguntas de entrevistas a accionistas
I Marco Teórico	¿Qué importancia tiene la planificación estratégica para una mejor participación de mercado en una empresa que provee bienes y servicios al sector de la salud?	Sustentar teóricamente la importancia de la planeación estratégica y la participación de mercado en una empresa que provee bienes y servicios al sector de la salud.	1. ¿Cómo está contratado el personal? 6. ¿La empresa brinda capacitación al personal, sobre los productos que comercializan? 7. ¿La empresa prepara un presupuesto para comparación de resultados económicos?, explique su respuesta. 8. ¿Tiene la empresa un plan de ventas para este año? 10. ¿Qué elementos de comunicación y publicidad utiliza la empresa? 11. ¿La empresa cuenta con un archivo digital y físico de todos los documentos importantes?

Capítulo	Preguntas de investigación	Objetivos Específicos	Preguntas de entrevistas a accionistas
II Marco Referencial	¿Qué estudios o casos existen de empresas que han implementado una planificación estratégica para mejorar la participación de mercado?	Analizar los factores evaluados por otras empresas del sector para la observancia de sus estrategias, mediante la revisión de casos de estudios.	<p>15. ¿Qué ventajas cree que tendría la empresa si contara con un plan estratégico?</p> <p>16. ¿Qué desventajas considera que tiene la empresa por no contar con un plan estratégico?</p> <p>22. ¿Conoce usted las ventajas competitivas de sus principales competidores?</p>
III Metodología y Resultados	¿Cuál es la participación de mercado en el sector de la salud que actualmente tiene la empresa Equipeinsu S. A. frente a sus competidores?	Identificar la posición de la empresa Equipeinsu S. A. en el mercado del sector de la salud frente a sus competidores, a través de un análisis competitivo.	<p>2. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?</p> <p>3. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?</p> <p>4. ¿La empresa está ganando o perdiendo? ¿Por qué?</p> <p>5. ¿Cuáles son los productos más demandados por los clientes?</p> <p>9. Como proveedor del estado, ¿participa activamente en procesos relacionados con los productos que comercializan?</p> <p>12. ¿Qué producto le genera más rentabilidad?</p> <p>17. ¿Cuál es el mercado meta o segmento objetivo de la empresa?</p> <p>19. ¿Su empresa tiene alianzas con otras empresas?</p> <p>21. ¿Cuáles son sus principales competidores?</p> <p>23. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?</p>

Capítulo	Preguntas de investigación	Objetivos Específicos	Preguntas de entrevistas a accionistas
V Propuesta	¿Qué estrategias de planeación permitirán a la empresa Equipeinsu S. A. incrementar su participación de mercado en el sector de la salud para el 2020?	Elaborar un plan estratégico para mejorar la participación en el mercado de la salud de la empresa Equipeinsu S. A.	<p>13. ¿En qué desea invertir la empresa en los próximos cinco años?</p> <p>14. ¿Cuáles son las estrategias a seguir para captar más clientes e incrementar sus ventas?</p> <p>18. ¿La empresa necesita ofertar otros productos para incrementar sus ventas?</p> <p>20. ¿Convendría formar alianzas? ¿Con quién?</p> <p>24. ¿Cuáles son las oportunidades del sector para la empresa?</p> <p>25. ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la empresa frente al mercado de la salud?</p>

Tabla 7

Relación de las preguntas de las entrevistas a los clientes de Equipeinsu S. A. con las preguntas de investigación y los objetivos específicos del presente trabajo

Capítulo	Preguntas de investigación	Objetivos Específicos	Preguntas de Entrevista a clientes
I Marco Teórico	¿Qué importancia tiene la planificación estratégica para una mejor participación de mercado en una empresa que provee bienes y servicios al sector de la salud?	Sustentar teóricamente la importancia de la planeación estratégica en una empresa que provee bienes y servicios al sector de la salud.	<p>1. ¿Cuáles son los factores de éxito de una empresa?</p> <p>2. ¿Cómo se puede incrementar la participación de mercado?</p> <p>3. ¿Cuál es su criterio con respecto al uso de un plan estratégico en una empresa?</p>
II Marco Referencial	¿Qué estudios o casos existen de empresas que han implementado una planificación estratégica para mejorar la participación de mercado?	Analizar los factores evaluados por otras empresas del sector para la observancia de sus estrategias, mediante la	<p>4. ¿Cuáles son las empresas de éxito, proveedoras de insumos médicos, que han incrementado su participación en el mercado?</p>

Capítulo	Preguntas de investigación	Objetivos Específicos	Preguntas de Entrevista a clientes
		revisión de casos de estudios.	
III Metodología y Resultados	¿Cuál es la participación de mercado en el sector de la salud que actualmente tiene la empresa Equipeinsu S. A. frente a sus competidores?	Identificar la posición de la empresa Equipeinsu S. A. en el mercado del sector de la salud frente a sus competidores, a través de un análisis competitivo.	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Qué empresas considera como competencia directa de Equipeinsu S. A.? 6. ¿Qué ventajas tiene la competencia con respecto a la empresa? 7. ¿La empresa ofrece algo que no ofrezcan los competidores? 8. ¿Qué aspectos negativos puede mencionar de la empresa? 9. ¿Qué razones lo motivan para comprar los productos de la empresa? 10. ¿Qué productos compra a la empresa?
IV Propuesta	¿Qué estrategias de planeación permitirán a la empresa Equipeinsu S. A. incrementar su participación de mercado en el sector de la salud para el 2020?	Elaborar un plan estratégico para mejorar la participación en el mercado de la salud de la empresa Equipeinsu S. A.	<ol style="list-style-type: none"> 11. ¿Qué otros productos le interesarían que la empresa comercialice para usted? 12. ¿Recomendaría los productos de la empresa? ¿Por qué? 13. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el sector de la salud? 14. ¿Qué amenazas visualiza para la empresa en el mercado? 15. ¿Cuáles son sus recomendaciones para que la empresa obtenga éxito en el mercado?

Adicionalmente, las respuestas que se obtengan desde la pregunta cinco hasta la pregunta quince de las entrevistas a los clientes, permitirá acceder a una visión de la situación estratégica de la empresa, mediante la identificación de los factores que conforma la herramienta FODA.

Procedimiento para la obtención de los datos

1. Para la entrevista en la empresa, se coordinó previamente con el Gerente General y con el Administrador una cita para la presentación de la entrevista.
2. Se obtuvo las citas con horarios diferenciados para llevar a cabo las entrevistas respectivas.
3. El registro de la información obtenida de la entrevista fue de forma escrita.
4. Para el procesamiento de datos, se utilizó la herramienta de Microsoft Word.
5. Luego se establecieron las conclusiones y recomendaciones.
6. Para la entrevista a los clientes, se realizaron llamadas y se procedió a remitir los cuestionarios a los correos electrónicos para su revisión previa y asignación de fecha.
7. Determinada las fechas de las entrevistas, se procedió a ejecutarlas mediante llamadas telefónicas y su registro se realizó en una hoja de Excel (para uso de diferentes pestañas).
8. Para el procesamiento de datos, se utilizó las herramientas de Microsoft Excel (no hay tabulaciones, solo uso de pestañas para división y clasificación por clientes).

9. Se consolidó la información por cada cliente, según la frecuencia de las respuestas obtenidas por los entrevistados.
10. Posteriormente se consolidó la información por tipo de clientes: públicos y privados, tomando en cuenta la frecuencia de las respuestas.
11. Con la información consolidada y procesada, se clasificaron las respuestas según los factores identificados de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa.
12. Finalmente se establecieron las conclusiones y recomendaciones.

Resultados y Análisis

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas al Gerente y Administrador de Equipeinsu S. A.; a los Médicos Requirentes y profesionales de enfermería de los clientes públicos; Gerente General, Gerente de Ventas y Químico o Educador de los clientes privados de los clientes privados; ayudadas por tablas para mejor ilustración, junto con la respectiva interpretación. Después se presenta los resultados de las demás herramientas de información ejecutadas como la observación y la revisión documental.

Resultados de Entrevistas a los representantes de la empresa

En la tabla 8 se muestran paralelamente, los resultados de las entrevistas aplicadas tanto al Gerente General como al Administrador de la empresa Equipeinsu S. A.

Tabla 8

Resultados de entrevistas a Gerente y Administrador de Equipeinsu S. A.

	Gerente General	Administrador
I. Sobre la empresa		
1. ¿Cómo está contratado el personal?	Por contrato indefinido	Por contrato indefinido
2. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?	Agregar productos y servicios	Hacer inversión para expandirse

	Gerente General	Administrador
3. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?	Falta de comunicación	Uso de herramientas o equipos eficientes
4. ¿La empresa está ganando o perdiendo? ¿por qué?	Ganando	Ganando
5. ¿Cuáles son los productos más demandados por los clientes?	Trocares, pinzas y mangueras	Productos de cirugía
II. Manejo administrativo, operativo y financiero		
6. ¿La empresa brinda capacitación al personal, sobre los productos que comercializan?	Si	Si
7. ¿La empresa prepara un presupuesto para comparación de resultados económicos?, explique su respuesta.	Si	Si
8. ¿Tiene la empresa un plan de ventas para este año?	No	No
9. Como proveedor del estado, ¿participa activamente en procesos relacionados con los productos que comercializan?	Si	Si
10. ¿Qué elementos de comunicación y publicidad utiliza la empresa?	Ninguno	Ninguno
11. ¿La empresa cuenta con un archivo digital y físico de todos los documentos importantes?	Si	Si
12. ¿Qué producto le genera más rentabilidad?	Los de cirugía	Productos de cirugía
III. Planificación		
13. ¿En qué desea invertir la empresa en los próximos cinco años?	Tener oficina propia	Tener más productos
14. ¿Cuáles son las estrategias a seguir para captar más clientes e incrementar sus ventas?	Tener más productos	Tener más comunicación
15. ¿Qué ventajas cree que tendría la empresa si contara con un plan estratégico?	Esto es de contactos	-
16. ¿Qué desventajas considera que tiene la empresa por no contar con un plan estratégico?	Ninguno	Ninguno
IV. Mercado y Competencia		
17. ¿Cuál es el mercado meta o segmento objetivo de la empresa?	Insumos médicos	Tener más productos

	Gerente General	Administrador
18. ¿La empresa necesita ofertar otros productos para incrementar sus ventas?	Si	Si
19. ¿Su empresa tiene alianzas con otras empresas?	No	No
20. ¿Convendría formar alianzas? ¿con quién?	No	No
21. ¿Cuáles son sus principales competidores?	ALEM y Nipro	Nipro, ALEM y BIO-IN
22. ¿Conoce usted las ventajas competitivas de sus principales competidores?	Las marcas	No
23. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?	Por igualdad en tema de cirugía	No
V. Situación externa		
24. ¿Cuáles son las oportunidades del sector para la empresa?	Ninguno	-
25. ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la empresa frente al mercado de la salud?	Ninguno	Ninguno

Fuente: Entrevista

Estos resultados ponen en evidencia que los administradores de la empresa consideran la idea tener una oficina propia, de representar nuevas marcas y ofertar nuevos productos con la finalidad de atender las necesidades del mercado; que no estiman necesario la implementación de un plan estratégico y que no tienen identificado las oportunidades que el mercado les presenta y desconocen las amenazas del entorno que afectan o pueden afectar la operatividad de la empresa.

Resultados de Entrevistas a los clientes de la empresa

En la tabla 9 se muestra el detalle de los entrevistados correspondientes al personal de los hospitales públicos: Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos y Hospital General Guasmo

Sur; así como al personal de los clientes privados: Yansik, Mycars y Diguercop. En total se ejecutaron 24 entrevistas.

Tabla 9

Aplicación de Entrevistas a clientes de Equipeinsu S. A.

Cliente	Cargo	Entrevista
1	Médico Requirente Cirugía 1	SI
2 Hospital de Especialidades	Médico Requirente Cirugía 2	SI
3 Teodoro Maldonado Carbo	Médico Requirente Emergencia	SI
4 (HETMC)	Profesional de enfermería 1	SI
5	Profesional de enfermería 2	SI
6	Médico Requirente Quirófano 1	SI
7 Hospital General del Norte	Médico Requirente Quirófano 2	SI
8 de Guayaquil Los Ceibos	Médico Requirente Quirófano 3	SI
9 (HGNGLC)	Profesional de enfermería 1	SI
10	Profesional de enfermería 2	SI
11	Médico Requirente Emergencia 1	SI
12 Hospital General Guasmo	Médico Requirente Emergencia 2	SI
13 Sur (HGGS)	Médico Requirente Quirófano	SI
14	Profesional de enfermería 1	SI
15	Profesional de enfermería 2	SI
16	Gerente General	SI
17 Yansik,	Jefe de Ventas	SI
18	Químico	SI
19	Gerente General	SI
20 Mycars	Jefe de Ventas	SI
21	Educador	SI
22	Gerente General	SI
23 Diguercop	Gerente de Ventas	SI
24	Educador	SI

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 10 se muestran los resultados por cliente, según frecuencia de repetición de las respuestas obtenidas en las entrevistas aplicadas a los clientes públicos.

Tabla 10

Resultados consolidados de entrevistas a clientes públicos de Equipeinsu S. A.

Cliente:	HETMC	HGNGLC	HGGS
Años cliente:	5 o 6	2	1
1. ¿Cuáles son los factores de	calidad de productos (4),	imagen reconocida (2), variedad de	productos de calidad (5), clientes

Cliente:	HETMC	HGNGLC	HGGS
Años cliente:	5 o 6	2	1
éxito de una empresa?	reconocimiento de mercado (2), posicionamiento (2), costos bajos (2), fidelidad de clientes (1), personal capacitado (1), estructura eficiente (1), conocimiento del mercado (1)	productos (2), excelentes productos (2), talento humano capacitado (1), recursos técnicos (1), buena reputación (1), posicionamiento en el mercado (1), fidelidad de clientes (1), ventas aseguradas (1)	fidelizados (3), posicionamiento de mercado (2), reconocimiento en el mercado (1), reputación (1), precios competitivos (1), talento humano capacitado (1), rentabilidad (1), productos excelentes (1)
2. ¿Cómo se puede incrementar la participación en el mercado?	calidad de productos (3), mejor precio (2), variedad de productos (2), buen servicio al cliente (1), capacitando al personal (1), mercados no atendidos por la competencia (1), productos únicos o nuevos nichos de mercado (1) Es un plan de acciones que marca las pautas, guías y actividades, es decir una visión clara de los pasos a ejecutar, para alcanzar los objetivos de la empresa: comercial, recursos humanos, financieros, administrativo, etc. Otorgando responsabilidades	variedad de productos (4), precios competitivos (3), productos de calidad (2), nuevos mercados (2)	precios competitivos (5), calidad de productos (4), publicidad (2), reputación (1), nuevos clientes (1), promociones en compras (1)
3. ¿Cuál es su criterio con respecto al uso de un plan estratégico en una empresa?	Es un plan de acciones que marca las pautas, guías y actividades, es decir una visión clara de los pasos a ejecutar, para alcanzar los objetivos de la empresa: comercial, recursos humanos, financieros, administrativo, etc. Otorgando responsabilidades	Es un herramienta que establece un plan de acciones y estrategias, bien estructurado para todos quienes hacen la empresa, que se debe ejecutar para alcanzar los objetivos de la empresa (5)	Es un plan de acciones y guías estratégicas de lo que se debe realizar y no en la empresa (involucra a todo el personal) para alcanzar los objetivos de la empresa (5)

Cliente:	HETMC	HGNGLC	HGGS
Años cliente:	5 o 6	2	1
	al personal de la empresa (5)		
4. ¿Qué empresas de éxito, proveedoras de insumos médicos, han incrementado su participación en el mercado?	Nipro (3), J&J (2), Alem (1), Ecuasurgical (1), BIO IN (1)	Nipro (5), Alem (3), J&J (2), Braun (1)	Alem (4), Nipro (4), Braun (3), J&J (1), Ecuasurgical (1)
5. ¿Qué empresas considera como competencia directa de Equipeinsu S. A.?	Alem (4), BIO IN (4), Braun (2), Viaproyectos (2), Ecuasurgical (2), J&J (2), Nipro (2), Máxima Medical (1)	Braun (5), Alem (4), Nipro (3), J&J (2), Ecuasurgical (1), BIO IN (1)	Nipro (5), Alem (4), BIO IN (4), Braun (3),
6. ¿Qué ventajas tiene la competencia con respecto a la empresa?	mayor reconocimiento (3), productos posicionados (2), experiencia (1), importadores directos (1), empresas grandes (1)	posicionamiento de mercado (4), años de experiencia (3), empresas grandes (1) económicamente fuertes (2), importadores directos (1), recurso humano fidelizado (1), calidad de productos (1)	marcas posicionadas (3), experiencia (2), con red de vendedores (2), mejor tiempo de entrega (2), reconocidas (1), económicamente fuertes (2), mejores costos (2), posicionamiento (1), reputación (1), variedad de productos (1), calidad de productos (1)
7. ¿La empresa ofrece algo que no ofrezcan los competidores?	no (3), servicio eficiente con respuesta inmediata (2)	respuestas inmediatas (2), no (2), ofrece productos de la competencia (2)	servicio al cliente más eficiente (3), no (2)
8. ¿Qué aspectos negativos puede mencionar de la empresa?	no marca propia (1), no ofrece más productos (1), no participa activamente en SERCOP (1), no es conocida (1), cuenta con productos de la competencia (1),	no es reconocida en el mercado (3), no participa activamente en SERCOP (1), no parece tener un plan a seguir (1)	no es reconocida en el mercado (4), no cuenta con una red de vendedores (2), mejorar tiempos de entrega (1), falta publicidad (1)

Cliente:	HETMC	HGNGLC	HGGS
Años cliente:	5 o 6	2	1
	no hay enfoque al futuro (1)		
9. ¿Qué razones lo motivan para comprar los productos de la empresa?	calidad de productos (4), cumplimiento de especificaciones (1)	calidad de los productos (5)	calidad de los productos (5), información inmediata (1)
10. ¿Qué productos compra a la empresa?	trocates (5), grapadoras (1), pinzas (1)	trocates y grapadoras (5), clips de titanio (1), pinzas (1), mangueras de insuflación (1)	trocates (4), grapadora (1)
11. ¿Qué otros productos le interesaría que la empresa comercialice para usted?	insumos para COVID 19 (2), insumos cirugía laparoscópica (2), equipos médicos cirugía (1), desfibriladores (1)	instrumentos de cirugía (2), insumos para torre de laparoscopia (2), insumos para COVID 19 (1), equipos de cirugía (1)	equipos de cirugía (4), instrumental laparoscópico (2)
12. ¿Recomendaría los productos de la empresa? ¿Por qué?	calidad de productos (5)	por calidad de insumos (5)	por calidad (5)
13. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el sector de la salud?	mercado de salud amplio (5), contar con más productos (1)	mercado de salud amplio (3), torre de laparoscopia y Artroscopia (1), insumos para COVID 19 (1)	mercado amplio (5), incrementar vendedores (3), plataforma SERCOP (2), publicidad (1), insumos COVID 19 (1), presupuesto en centros de salud (1) la competencia (5), nuevas regulaciones del Gobierno (2), impuestos y reglamentaciones que afecten la operatividad (2), COVID 19 (1)
14. ¿Qué amenazas visualiza para la empresa en el mercado?	experiencia de la competencia y su posicionamiento (4), cartera limitada (1)	emergencia sanitaria por COVID 19 (3), competencia (3), impuestos y aranceles (1)	nuevas regulaciones del Gobierno (2), impuestos y reglamentaciones que afecten la operatividad (2), COVID 19 (1)
15. ¿Cuáles son sus recomendaciones para que la empresa	nuevos clientes (2), nuevos productos (2), asesores de ventas	ofrecer más productos (5), nuevos clientes (3)	incrementar productos (4), incrementar clientes (3), mas vendedores

Cliente:	HETMC	HGNGLC	HGGS
Años cliente:	5 o 6	2	1
obtenga éxito en el mercado?	(1), procesos SERCOP (1),		(3), publicidad (2), mejorar tiempos de entrega (1),

Fuente: Entrevista a clientes públicos

En la tabla 11 se muestran los resultados, según frecuencia de repetición de las respuestas obtenidas en las entrevistas aplicadas a los clientes privados.

Tabla 11

Resultados consolidados de entrevistas a clientes privados de Equipeinsu S. A.

Cliente:	Yansik	Mycars	Diguercorp
Años cliente:	3,5	3	5
1. ¿Cuáles son los factores de éxito de una empresa?	excelentes productos (2), reputación (2), posicionamiento de mercado (2)	rentabilidad (3), reputación (2), fidelidad (1), satisfacción de clientes (1), reconocimiento (1), productos excelentes (1), conocimiento de mercado (1)	satisfacción de clientes (2), buenos productos (2), posicionamiento de mercado (2), precios competitivos (1), recurso humano calificado (1), rentabilidad (1)
2. ¿Cómo se puede incrementar la participación en el mercado?	precios competitivos (3), publicidad (1), excelentes productos (1), productos variados (1), marcas líderes (1), estructura funcional (1)	precios competitivos (1), variedad de productos (2), nuevos nichos de mercado (2), productos de calidad (1), publicidad (1), recurso humano calificado (1), presencia (1), plan de negocio (1)	precios competitivos (2), calidad de productos (2), publicidad/Red social (2), promociones (2), un producto estrella (1)
3. ¿Cuál es su criterio con respecto al uso de un plan estratégico en una empresa?	es una herramienta que establece las estrategias para alcanzar los objetivos (3)	es una herramienta que establece las estrategias para alcanzar los objetivos (3)	es una herramienta que establece las estrategias para alcanzar los objetivos (3)
4. ¿Qué empresas de éxito, proveedoras de	Alem (2), Nipro (2), J&J (1)	J&J (3), Nipro (2), Alem (1)	J&J (3)

Cliente:	Yansik	Mycars	Diguercorp
Años cliente:	3,5	3	5
insumos médicos, han incrementado su participación en el mercado?			
5. ¿Qué empresas considera como competencia directa de Equipeinsu S. A.?	Alem (3), Nipro (2), Braun (1), Ecuasurgical (1),	Alem (3), J&J (1), Nipro (1), Ecuasurgical (1), Braun (1)	Braun (3), Ecuasurgical (2), Nipro (1)
6. ¿Qué ventajas tiene la competencia con respecto a la empresa?	posicionamiento (2), empresas grandes (2), experiencia en mercado (2), reconocida (1), conocen necesidades (1), nuevas marcas (1)	marcas posicionadas (1), reconocimiento en el mercado (1), calidad de productos (1), posicionamiento de mercado (1), productos diversificados (1)	experiencia (3), variedad de productos (2), mejor posicionamiento (1), disponen de vendedores (1), mejores costos por ser importadores directos (1), mejor tiempo de entrega (1)
7. ¿La empresa ofrece algo que no ofrezcan los competidores?	respuestas inmediatas a consultas (3), gestor de ventas persistente (1)	respuestas más rápidas (2), precio más competitivo que Alem (1)	respuesta inmediata (2), no (1)
8. ¿Qué aspectos negativos puede mencionar de la empresa?	cartera de productos limitado (3), no cuenta con vendedores (2), no es reconocida (1), tiempos de entrega (1)	pocos productos (3), no tiene educadores (1), tiempo de entrega (1), no presencia en ferias médicas (1)	pocos productos (3), no reconocidos (1), tiempo de entrega (1)
9. ¿Qué razones lo motivan para comprar los productos de la empresa?	marca Covidien (3), a mejor costo que Alem (2)	calidad de productos (3), precios (1)	calidad de productos (3)
10. ¿Qué productos compra a la empresa?	grapadoras - recargas - trocares (3), tijeras (2), pinzas y clips de titanio (3)	grapadoras, recargas y trocares (4); pinzas y clips (1)	grapadoras, trocares, recargas (3); pinzas y clips (2)
11. ¿Qué otros productos le interesaría que la empresa	equipos médicos (3) e insumos para COVID 19 (2)	equipos de cirugía (1), insumos para emergencia (1), para gastro (1),	insumos para traumatología (2), para

Cliente:	Yansik	Mycars	Diguercorp
Años cliente:	3,5	3	5
comercialice para usted?		para odontología (1), para trauma (1)	gastroenterología (1), equipos de cirugía (1)
12. ¿Recomendaría los productos de la empresa? ¿Por qué?	por calidad (3)	si, por calidad (3), servicio (1)	por calidad (3)
13. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el sector de la salud?	mercado amplio (1), ferias médicas (1), promociones de insumos con equipos (1), más productos (1), emergencia sanitaria (1)	cartera de productos (2), mercado amplio (1), mas vendedores (1)	COVID 19 (2), plataforma SERCOP (1), mercado (1), construcción de nuevos centros (1)
14. ¿Qué amenazas visualiza para la empresa en el mercado?	competencia (2), procesos SERCOP (1), nuevas regulaciones del Estado (1), restricciones de importación por COVID 19 (1)	competencia (4), nuevas regulaciones económicas (3), barreras importación (1), emergencia sanitaria (1)	reglamentaciones COVID 19 (1), afectaciones presupuestarias (1), experiencia de competencia (2), competencia con más productos (1), costos que maneja la competencia (1), impuestos y nuevas reglamentaciones (1)
15. ¿Cuáles son sus recomendaciones para que la empresa obtenga éxito en el mercado?	diversificar cartera de productos (2), presencia en ferias médicas (1), publicidad (1), vendedores (1), bodega para insumos (1), mejorar tiempos de entrega (1)	contar con vendedores (2), más productos (3), presencia en mercado/ferias (2), mejor tiempo de entrega (1), nuevos mercados (1)	ofrecer más productos (3), ferias médicas/promover (2), disminuir tiempo de entrega (1), incrementar vendedores (1)

Fuente: Entrevista a clientes privados

En la tabla 12 se muestran los resultados, según frecuencia de repetición de las respuestas obtenidas en las entrevistas aplicadas a clientes públicos y privados.

Tabla 12

Resultados consolidados de las entrevistas aplicadas a los clientes públicos y privados de Equipensu S. A.

Preguntas de entrevista	Consolidado clientes públicos	Consolidado clientes privados	Consolidado final
1. ¿Cuáles son los factores de éxito de una empresa?	calidad de productos (12), posicionamiento (5), fidelidad de clientes (5), reconocimiento del mercado (3), costos bajos (3), personal capacitado (3), imagen reconocida (2), variedad de productos (2), reputación (2), estructura eficiente (1), conocimiento del mercado (1), recursos técnicos (1), ventas aseguradas (1), rentabilidad (1)	excelentes productos (5), reputación (4), posicionamiento de mercado (4), rentabilidad (4), satisfacción de clientes (3), fidelidad (1), reconocimiento (1), conocimiento de mercado (1), precios competitivos (1), recurso humano calificado (1)	calidad de productos (17), posicionamiento de mercado (9), fidelidad de clientes (6), reputación (6), rentabilidad (5), reconocimiento de mercado (4), costos bajos (4), personal capacitado (4), satisfacción de clientes (3) imagen reconocida (2), variedad de productos (2), conocimiento de mercado (2), estructura eficiente (1), recursos técnicos (1), ventas aseguradas (1)
2. ¿Cómo se puede incrementar la participación en el mercado?	precios competitivos (10), calidad de productos (9), variedad de productos (7), nuevos mercados (4), publicidad (2), buen servicio al cliente (1), personal capacitado (1), reputación (1), promociones en compras (1)	precios competitivos (6), publicidad (4), productos de calidad (4), productos variados (3), presencia / promociones (3), marcas líderes (2), nuevos nichos de mercado (2), estructura funcional (1), recurso humano calificado (1), plan de negocio (1)	precios competitivos (16), calidad de productos (13), variedad de productos (10), nuevos mercado (6), publicidad (6), presencia / promociones (4), recurso humano calificado (2), marcas líderes (2), reputación (1), estructura funcional (1), plan de negocio (1), servicio al cliente (1)
3. ¿Cuál es su criterio con respecto al uso de un plan estratégico en una empresa?	es una herramienta que proporciona un plan de acciones que marca las pautas, guías	es una herramienta que establece las estrategias para alcanzar los objetivos (9)	es una herramienta que proporciona un plan de acciones que marca las pautas, guías estratégicas y

Preguntas de entrevista	Consolidado clientes públicos	Consolidado clientes privados	Consolidado final
	estratégicas y actividades, es decir de una forma bien estructurada de los pasos a ejecutar, para alcanzar los objetivos de la empresa en todo aspecto: comercial, recursos humanos, financieros, administrativo, etc. Otorgando responsabilidades al personal de la empresa (15)		actividades, es decir de una forma bien estructurada de los pasos a ejecutar, para alcanzar los objetivos de la empresa en todo aspecto: comercial, recursos humanos, financieros, administrativo, etc., otorgando responsabilidades al personal de la empresa (24)
4. ¿Qué empresas de éxito, proveedoras de insumos médicos, han incrementado su participación en el mercado?	Nipro (12), Alem (8), J&J (5), Braun (4), Ecuasurgical (2), BIO IN (1)	J&J (7), Nipro (4), Alem (3)	Nipro (16), J&J (12), Alem (11), Braun (4), Ecuasurgical (2), BIO IN (1)
5. ¿Qué empresas considera como competencia directa de Equipeinsu S. A.?	Alem (12), Braun (10), Nipro (10), BIO IN (9), J&J (4), Viaproyectos (2), Ecuasurgical (3), Máxima Medical (1)	Alem (6), Braun (5), Nipro (4), Ecuasurgical (2), J&J (1)	Alem (18), Braun (15), Nipro (14), BIO IN (9), Ecuasurgical (5), J&J (5), Viaproyectos (2), Máxima Medical (1)
6. ¿Qué ventajas tiene la competencia con respecto a la empresa?	experiencia (6), productos/marcas posicionados (5), posicionamiento de mercado (5), reconocimiento (4), económicamente fuertes (4), importadores directos (2), empresas grandes (2), calidad de productos (2), vendedores (2),	experiencia (5), posicionamiento (4), productos diversificados (3), reconocidos (2), empresas grandes (2), nuevas marcas (1), conocen el mercado (1), marcas posicionadas (1), calidad de productos (1), disponen	experiencia (11), posicionamiento de mercado (9), productos/marcas posicionadas (6), reconocimiento (4), económicamente fuertes (4), empresas grandes (4), variedad de productos (4), calidad de productos (3), vendedores (3), mejor tiempo de entrega (3), mejores

Preguntas de entrevista	Consolidado clientes públicos	Consolidado clientes privados	Consolidado final
	mejor tiempo de entrega (2), mejores costos (2), reputación (1), variedad de productos (1), recurso humano fidelizado (1),	vendedores (1), mejores costos (1), mejor tiempo de entrega (1)	costos (3), importadores directos (2), reconocidos (2), reputación (1), recurso humano fidelizado (1), nuevas marcas (1), conocen el mercado (1)
7. ¿La empresa ofrece algo que no ofrezcan los competidores?	servicio al cliente eficiente (7), no (7), ofrece productos de la competencia (2)	respuesta inmediata (7), gestor de ventas persistente (1), precio más competitivo (1), no (1)	no (8), servicio al cliente eficiente (7), respuestas inmediatas (7), ofrece productos de la competencia (2), gestor de ventas persistente (1), precios competitivos (1)
8. ¿Qué aspectos negativos puede mencionar de la empresa?	no es conocida (8), no participa activamente en SERCOP (2), no hay enfoque al futuro (2), no cuenta con una red de vendedores (2), mejorar tiempos de entrega (1), falta publicidad (1), no marca propia (1), no ofrece más productos (1), cuenta con productos de la competencia (1)	pocos productos (9), tiempos de entrega (3), no vendedores (2), no reconocida (2), no educadores (1), no presencia en ferias (1)	no es reconocida (10), pocos productos (10), no hay red de vendedores (4), tiempos de entrega (4), no participa activamente en SERCOP (2), no hay enfoque al futuro (2), no marca propia (1), con productos de la competencia (1), no educadores (1), no presencia en ferias (1), publicidad (1)
9. ¿Qué razones lo motivan para comprar los productos de la empresa?	calidad de productos (14), cumplimiento de especificaciones (1), información inmediata (1)	calidad de productos (6), marca (3), mejor costo (3)	calidad de productos (20), marca (3), mejor costo (3), información inmediata (1), cumplimiento de especificaciones (1)
10. ¿Qué productos compra a la empresa?	trocates (19), grapadoras (7), pinzas (2), clips de titanio (1), mangueras de insuflación (1)	grapadoras (10), recargas (10), trocates (10), pinzas (6), clips de titanio (6), tijeras (2)	trocates (29), grapadoras (17), recargas (10), pinzas (8), clips de titanio (7), tijeras (2), mangueras de insuflación (1)

Preguntas de entrevista	Consolidado clientes públicos	Consolidado clientes privados	Consolidado final
11. ¿Qué otros productos le interesaría que la empresa comercialice para usted?	insumos de cirugía laparoscópica (6), equipos médicos de cirugía (6), insumos para COVID 19 (3), desfibriladores (1)	equipos médicos (5), insumos para COVID 19 (3), para trauma (3), para gastro (2), para odontología (1)	equipos médicos (11), insumos para cirugía laparoscópica (6), insumos para COVID 19 (6), insumos para trauma (3), insumos para gastroenterología (2), insumos para odontología (1), desfibriladores (1)
12. ¿Recomendaría los productos de la empresa? ¿Por qué?	por calidad (15)	por calidad (9), servicio (1)	por calidad (24), servicio (1)
13. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el sector de la salud?	mercado amplio (13), incrementar vendedores (3), plataforma SERCOP (2), insumos para COVID 19 (2), publicidad (1), presupuesto de salud (1), más productos (1), torre de laparoscopia y Artroscopia (1),	mercado amplio (3), más productos (3), emergencia sanitaria (3), ferias médicas (1), promociones de insumos con equipos (1), más vendedores (1), SERCOP (1), construcción nuevos centros (1)	mercado amplio (16), emergencia sanitaria COVID 19 (5), sumar vendedores (4), más productos (4), SERCOP (3), ferias médicas (1), promociones de insumos con equipos (1), construcción nuevos centros (1), publicidad (1), presupuesto de salud (1), torre de laparoscopia (1) competencia (21), emergencia sanitaria COVID 19 (8), nuevas regulaciones de Gobierno (7), impuestos y aranceles (3), cartera limitada (1), costos de la competencia (1), afectaciones presupuestarias (1), SERCOP (1)
14. ¿Qué amenazas visualiza para la empresa en el mercado?	experiencia de la competencia y su posicionamiento (12), COVID 19 (4), impuestos y aranceles (3), nuevas regulaciones de Gobierno (2), cartera limitada (1)	competencia (9), SERCOP (1), regulaciones del estado (5), importación y COVID (4), costos de la competencia (1), afectaciones presupuestarias (1)	competencia (9), SERCOP (1), regulaciones de Gobierno (7), impuestos y aranceles (3), cartera limitada (1), costos de la competencia (1), afectaciones presupuestarias (1), SERCOP (1)
15. ¿Cuáles son sus recomendaciones para que la empresa	nuevos productos (11), nuevos clientes (8), vendedores (4),	más productos (8), ferias médicas (5), publicidad (1), vendedores (4),	más productos (19), incrementar clientes / mercado (9), más vendedores (8), ferias

Preguntas de entrevista	Consolidado clientes públicos	Consolidado clientes privados	Consolidado final
obtenga éxito en el mercado?	publicidad (2), mejorar tiempos de entrega (1), procesos SERCOP (1)	bodega para insumos (1), tiempos de entrega (3), nuevos mercados (1)	médicas (5), tiempos de entrega (4), publicidad (3), bodega para insumos (1), proceso SERCOP (1)

Tomado de Tabla 10 y 11

En la tabla 13, se puede observar que los resultados obtenidos permiten tener fundamentos relacionados con el éxito de una empresa, la participación de mercado y la importancia de una planificación estratégica, los cuales para mejor ilustración se detallan en la tabla 11; así mismo permite tener una referencia desde la perspectiva de los clientes de la herramienta FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, misma que se detalla de manera organizada en la tabla 14.

Tabla 13

Fundamentos obtenidos de entrevistas aplicadas a los clientes de Equipeinsu S. A.

Preguntas de entrevista	Consolidado final	Factor
1. ¿Cuáles son los factores de éxito de una empresa?	calidad de productos (17), posicionamiento de mercado (9), fidelidad de clientes (6), reputación (6), rentabilidad (5), reconocimiento de mercado (4), costos bajos (4), personal capacitado (4), satisfacción de clientes (3) imagen reconocida (2), variedad de productos (2), conocimiento de mercado (2), estructura eficiente (1), recursos técnicos (1), ventas aseguradas (1)	
2. ¿Cómo se puede incrementar la participación en el mercado?	precios competitivos (16), calidad de productos (13), variedad de productos (10), nuevos mercado (6), publicidad (6), presencia/promociones (4), recurso humano calificado (2), marcas líderes (2), reputación (1), estructura funcional (1), plan de negocio (1), servicio al cliente (1)	Fundamento teórico
3. ¿Cuál es su criterio con respecto al uso de un plan estratégico en una empresa?	es una herramienta que proporciona un plan de acciones que marca las pautas, guías estratégicas y actividades, es decir una forma bien estructurada de los pasos a ejecutar, para alcanzar los objetivos de la empresa en todo aspecto: comercial, recursos humanos,	

Preguntas de entrevista	Consolidado final	Factor
4. ¿Qué empresas de éxito, proveedoras de insumos médicos, han incrementado su participación en el mercado?	financieros, administrativo, etc., otorgando responsabilidades al personal de la empresa (24) Nipro (16), J&J (12), Alem (11), Braun (4), Ecuasurgical (2), BIO IN (1)	

Tomado de: Tabla 12

Tabla 14

Herramienta FODA desde la perspectiva de los clientes de Equipeinsu S. A.

Preguntas de entrevista	Consolidado final	Factor
7. ¿La empresa ofrece algo que no ofrezcan los competidores?	no (8), servicio al cliente eficiente (7), respuestas inmediatas (7), ofrece productos de la competencia (2), gestor de ventas persistente (1), precios competitivos (1)	<u>Fortaleza</u>
9. ¿Qué razones lo motivan para comprar los productos de la empresa?	calidad de productos (20), marca (3), mejor costo (3), información inmediata (1), cumplimiento de especificaciones (1)	<u>Fortaleza</u>
10. ¿Qué productos compra a la empresa?	trocares (29), grapadoras (17), recargas (10), pinzas (8), clips de titanio (7), tijeras (2), mangueras de insuflación (1)	<u>Fortaleza</u>
12. ¿Recomendaría los productos de la empresa? ¿Por qué?	por calidad (24), servicio (1)	<u>Fortaleza</u>
11. ¿Qué otros productos le interesaría que la empresa comercialice para usted?	equipos médicos (11), insumos para cirugía laparoscópica (6), insumos para COVID 19 (6), insumos para trauma (3), insumos para gastroenterología (2), insumos para odontología (1), desfibriladores (1)	<u>Oportunidad</u>
13. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el sector de la salud?	mercado amplio (16), emergencia sanitaria COVID 19 (5), sumar vendedores (4), más productos (4), SERCOP (3), ferias médicas (1), promociones de insumos con equipos (1), construcción nuevos centros (1), publicidad (1), presupuesto de salud (1), torre de laparoscopia (1)	<u>Oportunidad</u>

Preguntas de entrevista	Consolidado final	Factor
15. ¿Cuáles son sus recomendaciones para que la empresa obtenga éxito en el mercado?	más productos (19), incrementar clientes/mercado (9), más vendedores 8), ferias médicas (5), tiempos de entrega (4), publicidad (3), bodega para insumos (1), procesos SERCOP (1)	<u>Oportunidad</u>
8. ¿Qué aspectos negativos puede mencionar de la empresa?	no es reconocida (10), pocos productos (10), no hay red de vendedores (4), tiempos de entrega (4), no participa activamente en SERCOP (2), no hay enfoque al futuro (2), no marca propia (1), con productos de la competencia (1), no educadores (1), no presencia en ferias (1), publicidad (1)	<u>Debilidad</u>
5. ¿Qué empresas considera como competencia directa de Equipeinsu S. A.?	Alem (18), Braun (15), Nipro (14), BIO IN (9), Ecuasurgical (5), J&J (5), Viaproyectos (2), Máxima Medical (1) experiencia (11), posicionamiento de mercado (9), productos/marcas posicionadas (6), reconocimiento (4), económicamente fuertes (4), empresas grandes (4), variedad de productos (4), calidad de productos (3), vendedores (3), mejor tiempo de entrega (3), mejores costos (3), importadores directos (2), reconocidos (2), reputación (1), recurso humano fidelizado (1), nuevas marcas (1), conocen el mercado (1)	<u>Amenaza</u>
6. ¿Qué ventajas tiene la competencia con respecto a la empresa?	competencia (21), emergencia sanitaria COVID 19 (8), nuevas regulaciones de Gobierno (7), impuestos y aranceles (3), cartera limitada (1), costos de la competencia (1), afectaciones presupuestarias (1), SERCOP (1)	<u>Amenaza</u>
14. ¿Qué amenazas visualiza para la empresa en el mercado?		<u>Amenaza</u>

Fuente: Tabla 10

Resultados de Observación

La observación es una herramienta subjetiva que ha permitido contrastar que la empresa Equipeinsu S. A. es una empresa familiar conformada por cuatro personas de la siguiente forma: dos hermanos en calidad de sociedad anónima y que se encuentran por tanto afiliados al IESS en forma voluntaria, una contadora encargada de llevar los

roles de la empresa a través del programa Excel y demás archivos relacionados con pago de servicios prestados y la presentación de documentos a través del portal de Servicio de Rentas Internas, y un Gestor que presta sus servicios como profesional independiente para la venta de los productos que provee la empresa, y cabe mencionar que esta persona es la única encargada de generar las ventas así como las conexiones con los representantes de las marcas que provee la empresa.

Por otra parte, las capacitaciones que se han efectuado a los colaboradores, generalmente han sido sobre la marcha para la presentación de un producto a algún cliente y en el 2019 se han realizado dos capacitaciones sobre productos grasper; sin embargo, no existe un plan de capacitación para el 2020. El clima laboral se visualiza bastante bien, tomando en cuenta que es una empresa familiar y que las dos personas externas cumplen con sus obligaciones establecidas de manera verbal, debido a que no existe un documento escrito de sus funciones.

Se agrega, que aun cuando sus accionistas han referido no tener alianzas estratégicas actualmente ni pretenden en un futuro, si lo tienen, y esta es indispensable al momento de presentar cotizaciones y desarrollar ofertas para las compras del sector público, ya que al no contar con suficiente personal, estas actividades son llevadas a cabo por el personal de la empresa que es proveedora de Equipeinsu S. A., con la finalidad de que sean sus productos los que se entreguen a los clientes finales que son las casas de salud. Es un ciclo conveniente de trabajo para Equipeinsu S. A. porque le permite ahorrar en sueldos y gastos fijos si en lugar de esta ayuda, contratara a alguien para realizar este trabajo.

El método de comunicación que manejan, es la comunicación vía llamadas telefónicas y WhatsApp. En este sentido, el personal de la empresa, actúa conforme

las situaciones se presentan sin contar previamente con una guía que además les proporcione planes de contingencia ante amenazas externas.

Resultados de Revisión documental

La revisión documental permitió observar que contablemente se cuenta con los registros oportunos, así como también existen documentos relacionados a la parte legal de la empresa conformado por escrituras de constitución, permisos de funcionamiento, entre otros. Cabe destacar que en estos documentos, existe el archivo de uno importante, que corresponde a la Resolución ARCSA-DE-030-2018-JCGO, documento emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA que guarda referencia con la obligatoriedad de la empresa de certificarse en Buenas Practicas de Almacenamiento BPA, Distribución BPD y Transporte BPT a partir de enero del 2021, siendo para esto necesario contar con una oficina que tenga espacio suficiente para la respectiva Bodega de productos, y que actualmente la empresa no dispone ni del espacio ni de los certificados requeridos.

También existen documentos que refieren a productos que ofertan como los catálogos, los certificados de calidad, las fichas técnicas, al igual que existen tomos de archivos referentes a los procesos en que han participado ofertando sus productos al sector público y documentos de ventas. Existe registro de las capacitaciones impartidas sobre productos que la empresa provee (grasper) y se evidenció que no hay documentación sobre planes de ventas que sirvan de guía para la empresa o el manejo operativo de la misma, funciones escritas del personal, organigrama o algún documento que manifieste la operatividad de la empresa.

Dentro de esta revisión se considera también, la búsqueda de información a través de plataformas como el portal EKOS de negocios, con la finalidad de identificar la

presencia en el mercado de los cuatro principales competidores de Equipeinsu S. A., mismos que a través de las entrevistas fueron identificados en el siguiente orden: ALEM CÍA. LTDA., B. Braun-Medical S. A., Nipro Medical Corporation y BIO-IN S. A.; la búsqueda se realizó en el ranking empresarial EKOS dentro del Sector Salud en la clasificación denominada *Comercio por mayor de instrumentos, materiales médica y quirúrgica* (EKOS, 2018) al cual pertenece Equipeinsu S. A. y se ha podido identificar a tres de sus competidores, que para una mejor ilustración se exponen los resultados en las tablas 15, 16 y 17, respetando su orden dentro de este grupo:

Tabla 15

Posición Ventas 2018 de Nipro Medical Corporation en Ranking Sectorial EKOS

Posición Ventas 2018	Ingresos totales	Utilidad Bruta	Impuesto Causado	Utilidad / Ingresos
540	\$ 33.639.715	\$ 2.594.738	\$ 907.932	8%

Adaptado de (EKOS, 2018)

Tabla 16

Posición Ventas 2018 de B. Braun-Medical S. A. en Ranking Sectorial EKOS

Posición Ventas 2018	Ingresos totales	Utilidad Bruta	Impuesto Causado	Utilidad / Ingresos
608	\$ 29.119.654	\$ 1.588.413	\$ 525.275	5%

Adaptado de (EKOS, 2018)

Tabla 17

Posición Ventas 2018 de Álvarez Larrea Equipos Médicos ALEM CÍA. LTDA. en Ranking Sectorial EKOS

Posición Ventas 2018	Ingresos totales	Utilidad Bruta	Impuesto Causado	Utilidad / Ingresos
655	\$ 26.793.922	\$	\$ 824.947	...%

Adaptado de (EKOS, 2018)

La empresa BIO-IN S. A. Sistemas Médicos considerada también competencia de Equipeinsu S. A. se encuentra en el Sector Salud dentro de la clasificación *Venta al por mayor de productos farmacéuticos*, con los resultados expuestos en la tabla 18.

Tabla 18

Posición Ventas 2018 de BIO-IN S. A. SISTEMAS MÉDICOS en Ranking Sectorial EKOS

Posición Ventas 2018	Ingresos totales	Utilidad Bruta	Impuesto Causado	Utilidad / Ingresos
2173	\$ 7.302.193	\$ 850.377	\$ 209.829	12%

Adaptado de (EKOS, 2018)

En síntesis se verifica que estos competidores representan una gran rivalidad para Equipeinsu S. A., tomando como factor principal los ingresos obtenidos de éstas, frente a los ingresos obtenidos por la empresa de estudio, que en el 2018 no reportó ingresos y que según la tabla 4 en donde se detallan los ingresos de Equipeinsu S. A., el año 2016 representa la mayor cifra de ingresos por una cantidad de \$1.947.296,00; sin embargo, se evidencia en el portal EKOS que la última empresa en entrar en el ranking sectorial de *Comercio por mayor de instrumentos, materiales médica y quirúrgica* es la empresa Banda Vanoni Cía. Ltda. con ingresos de \$ 2.812.064,00 (una diferencia de casi un millón de dólares), ubicándose en la posición 4859, tal como se ve en la tabla 19.

Tabla 19

Posición Ventas 2018 de BANDA VANONI CÍA. LTDA. en Ranking Sectorial EKOS

Posición Ventas 2018	Ingresos totales	Utilidad Bruta	Impuesto Causado	Utilidad / Ingresos
4859	\$ 2.812.064	\$ 47.725	\$ 15.804	2%

Adaptado de (EKOS, 2018)

Continuando en la revisión documental de la competencia principal de Equipeinsu S. A. como resultado de las entrevistas aplicadas, se revisa los sitios Web de estas empresas para identificar sus ventajas, considerando seis factores principales que se explican en la tabla 20 y que han sido observadas a través de sus respectivos Sitios Web:

Tabla 20*Análisis de ventajas competitivas de la Competencia de Equipainsu S. A.*

Factores	Nipro Medical Corporation	B. Braun-Medical S. A.	ALEM CÍA. LTDA.	BIO-IN S. A.
Años de experiencia	18 años	Más de 50 años	28 años (desde 1992)	24 años (desde 1996)
Oficinas	Quito, Guayaquil, Cuenca y Portoviejo	Quito, Guayaquil, Cuenca	Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Santo Domingo, Loja y Ambato.	Quito y Guayaquil
Recurso Humano	73 colaboradores	127 colaboradores	No disponible	No disponible
Marcas	No disponible	No disponible	Alter, Bexen Cardio, Boston Scientific, Karl Storz, BK Ultrasound, Caldera Medical, Cook, Convatec, Drager, Hocoma, Intuitive, Linet, Matachana, Medtronic (Covidien), Mizuho, Onco Vision, VirtaMed, Zimmer.	Anios, Encore, Endoclear, Silmag, Terragene, Sterimed
Líneas de productos	Renal, Hospitalaria, Diagnóstica, Endovascular, Diabetes y Cardiopulmonar	Amplia gama: anestesia, medicina intensiva, terapia de infusión, tecnologías quirúrgicas, productos para el paciente ambulatorio y terapias	Equipos Médicos: emergencia, cuidados críticos, entre otros. Accesorios consumibles: grapeo quirúrgico, instrumental laparoscópico,	Pistolas Presurizadas, Guantes, Suturas, desinfección hospitalaria, entre otros.

Factores	Nipro Medical Corporation	B. Braun-Medical S. A.	ALEM CÍA. LTDA.	BIO-IN S. A.
		extracorpóreas de sangre.	cuidado de heridas, línea urológica, etc. Mantenimiento de equipos médicos.	
Presencia	Sitio Web, Redes sociales, Ranking Sectorial, Ferias y Congresos.	Sitio Web, Redes sociales, Ranking Sectorial, Ferias y Congresos.	Sitio Web, Redes sociales, Ranking Sectorial, Ferias y Congresos.	Sitio Web, Redes sociales, Ranking Sectorial, Ferias y Congresos.
Dato adicional	Equipo con Especialistas Técnicos. Dos centros de bodegaje y distribución en Quito y Guayaquil	Bodega en Quito	Con acreditación en Norma ISO 9001-2015 y en Norma NTE INEN-ISO/IEC 17025-2018 (calibración de equipos)	Tienen su propia marca: Bio-Soft+
Ranking EKOS	General 540 Clasificación 3	General 608 Clasificación 5	General 655 Clasificación 6	General 2173 Clasificación N/A

Fuente: Nipro Medical Corporation (2020), B. BRAUN (2020), ALEM CÍA. LTDA. (2020) y BIO-IN (2020).

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede denotar que los competidores de Equipeinsu S. A. cuentan con un promedio de 30 años de experiencia en el mercado; con una oficina matriz y sucursales en diferentes provincias del país; con talento humano para garantizar su operatividad; manejo de la representación exclusiva para territorio ecuatoriano de marcas prestigiosas y con gran percepción de calidad a nivel mundial, lo que les permite manejar costos óptimos por tener una relación directa con los fabricantes, que representa ahorros por no pagar costos de intermediación; presencia en sitio Web que proporciona contenido sobre sus productos, marcas y

noticias de gran relevancia para sus usuarios, así como en ferias médicas y Congresos lo que les apertura incrementar su mercado con clientes potenciales; disponen de oficina propia, espacio para bodegaje de sus productos, certificados que garantizan la calidad de fabricación de sus productos y el manejo de una propia marca; todos estos factores han permitido que estas empresas puedan acceder al Ranking Empresarial del Portal EKOS y tener un posicionamiento de entre las principales empresas dentro de la clasificación *Comercio por mayor de instrumentos, materiales médica y quirúrgica*.

Lo expuesto en el párrafo anterior es contrario con la realidad de Equipeinsu S. A. que cuenta con diez años de experiencia, pero no dispone aún de una oficina propia ni con un espacio para bodegaje de los productos que provee; su recurso humano es muy limitado y solo cuenta con una persona externa para las funciones de ventas; no maneja una marca o representación exclusiva en el país, aunque si oferta una marca de reconocimiento mundial como lo es Covidien, pero marca que en el país está representada por uno de sus competidores directos que es ALEM CÍA. LTDA.; no tiene presencia en sitio Web ni redes sociales y no participa en ferias ni congresos. Todo esto pues, infiere en que la empresa no pueda acceder al ranking Empresarial que el portal EKOS prepara anualmente.

Análisis de las herramientas de investigación

Considerando todas las herramientas para la obtención de información aplicadas en este trabajo, esto es: entrevistas a personal del Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, del Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos, del Hospital General Guasmo Sur, de Yankis, de Mycars, de Diguercorp, al Gerente y Administrador de Equipeinsu S. A.; la observación, y la revisión documental de la

empresa y sus competidores, se ha identificado los factores tanto externos como internos de la empresa que guardan referencia con el diagnóstico situacional de Equipeinsu S. A., mismos que se presentan en la tabla 21 que expone el contenido del análisis PESTEL que corresponde a la materialización de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico y Legales que conforma el entorno macro de la empresa, elementales para desarrollar el análisis de la situación de la Empresa Equipeinsu S. A. a través de la herramienta denominada FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que se presenta en la tabla 22.

Tabla 21

Análisis PESTEL de la Empresa Equipeinsu S. A.

Factores	Afectaciones
Factores Políticos (P)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en las regulaciones para las Compras Públicas 2. Ministerio de Salud Pública como órgano rector de la salud 3. Estabilidad de Gobierno
Factores Económicos (E)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medidas económicas para contener impacto por COVID-19 2. Nuevos impuestos para importación 3. Limitación en presupuesto del sector público
Factores Sociales (S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emergencia Sanitaria Ecuador por COVID-19 2. Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021 3. Ley de Derechos y Amparo al Paciente
Factores Tecnológicos (T)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de Contratación Pública SOCE 2. Desarrollo de la instrumentación biomédica 3. Canales para información y comunicación efectiva
Factores Ambientales (A)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes de protección medio ambiental 2. Manejo de residuos 3. Contaminación
Factores Legales (L)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación Laboral y Seguridad Social 2. Cumplimiento con obligaciones tributarias 3. Leyes de protección al consumidor 4. Cumplimiento de Resolución ARCSA-DE-030-2018-JCGO

Fuente: Equipeinsu S. A.

Tabla 22

Análisis de la Situación de la Empresa, utilizando la Matriz FODA

	Análisis Interno	Análisis Externo
Puntos Fuertes	Fortalezas	Oportunidades
	1. Calidad de los productos	1. Adquirir la distribución de nuevos productos de interés para el mercado
	2. Respuesta inmediata a solicitud de clientes	2. Diversificar su cartera de productos: equipos médicos e insumos para emergencia sanitaria COVID 19
	3. Conocimiento de los productos que ofrecen	3. Participar en ferias médicas y Congresos
	4. Satisfacción de los clientes con los productos de la empresa	4. Atender mercados no atendidos por la competencia
	5. Fidelidad de clientes	5. Lograr alianzas estratégicas con otros oferentes
	6. Imagen aceptable ante los clientes	6. Plataforma de SERCOP
	7. Gestor de ventas con técnicas de lobby	
Puntos débiles	8. Solidez financiera	
	Debilidades	Amenazas
	1. No es reconocida en el mercado de la salud	1. Competencia con experiencia, posicionada en el mercado e importadores directos de variedad de productos
	2. Cartera de productos limitado	2. Restricciones para ingreso de mercadería por la emergencia sanitaria de COVID-19
	3. No cuenta con una red de vendedores	3. Nuevas regulaciones del Gobierno para importar insumos médicos
	4. Tiempos de entregas no adecuados para los clientes	4. Afectaciones presupuestarias en Centros de Salud por la emergencia sanitaria de COVID 19
	5. Ausencia de planes estratégicos	5. Adjudicaciones en SERCOP a la competencia por costos inferiores
	6. No tiene presencia en Ferias Médicas	6. Inestabilidad administrativa en sector público
7. Estructura organizacional limitada		
8. No cuenta con oficina propia		

Fuente: Equipeinsu S. A.

Con los resultados expuestos en la Matriz FODA se procede a realizar evaluaciones tanto externas como internas de la empresa Equipeinsu S. A., a través de las Matrices de Evaluación de las Fuerzas Externas (EFE) y Fuerzas Internas (EFI), detalladas en las tablas 23 y 24 respectivamente.

Tabla 23

Análisis de la Matriz EFE de Equipeinsu S. A.

Matriz EFE	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Adquirir la distribución de nuevos productos de interés para el mercado	0,1	1	0,1
Diversificar su cartera de productos: equipos médicos e insumos para emergencia sanitaria COVID 19	0,07	1	0,07
Participar en ferias médicas y Congresos	0,06	1	0,06
Atender mercados no atendidos por la competencia	0,1	2	0,2
Lograr alianzas estratégicas con otros oferentes	0,06	1	0,06
Plataforma de SERCOP	0,06	2	0,12
Amenazas			
Competencia con experiencia, posicionada en el mercado e importadores directos de variedad de productos	0,05	1	0,05
Restricciones para ingreso de mercadería por la emergencia sanitaria de COVID-19	0,08	1	0,08
Nuevas regulaciones del Gobierno para importar insumos médicos	0,1	1	0,1
Afectaciones presupuestarias en Centros de Salud por la emergencia sanitaria de COVID 19	0,07	2	0,14
Adjudicaciones en SERCOP a la competencia por costos inferiores	0,13	2	0,26
Inestabilidad administrativa en sector público	0,12	3	0,36
TOTAL	1		1,60

Fuente: Equipeinsu S. A.

Análisis: El resultado de esta matriz muestra que la empresa actualmente tiene una EFE de 1,60 por debajo del promedio aceptable de 2,5 señalado por David (2013); lo cual significa que, la empresa no aprovecha de manera óptima las oportunidades que tiene para contrarrestar las amenazas detectadas en el sector de la salud, que en el

análisis realizado se observa que las amenazas son más altas que las oportunidades. Con esta matriz se puede determinar que las oportunidades con mayor ponderación son: atender mercados no atendidos por la competencia, plataforma SERCOP, adquirir la distribución de nuevos productos de interés para el mercado y diversificar su cartera de productos: equipos médicos e insumos para emergencia sanitaria COVID 19; por otra parte las amenazas con mayor ponderación se ha concretado en: inestabilidad administrativa en sector público, adjudicaciones en SERCOP a la competencia por costos inferiores, afectaciones presupuestarias en Centros de Salud por la emergencia sanitaria de COVID 19 y nuevas regulaciones del Gobierno para importar insumos médicos.

Tabla 24

Análisis de la Matriz EFI de Equipeinsu S. A.

Matriz EFI	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Calidad de los productos	0,08	4	0,32
Respuesta inmediata a solicitud de clientes	0,03	3	0,09
Conocimiento de los productos que ofrecen	0,07	4	0,28
Satisfacción de los clientes con los productos de la empresa	0,05	3	0,15
Fidelidad de clientes	0,04	3	0,12
Imagen aceptable ante los clientes	0,03	3	0,09
Gestor de ventas con técnicas de lobby	0,1	4	0,4
Solidez financiera	0,05	3	0,15
Debilidades			
No es reconocida en el mercado de la salud	0,06	1	0,06
Cartera de productos limitado	0,07	1	0,07
No cuenta con una red de vendedores	0,08	1	0,08
Tiempos de entregas no adecuados para los clientes	0,03	2	0,06
Ausencia de planes estratégicos	0,1	1	0,1
No tiene presencia en Ferias Médicas	0,04	1	0,04
Estructura organizacional limitada	0,05	2	0,1
No cuenta con oficina propia	0,12	1	0,12
TOTAL	1		2,23

Fuente: Equipeinsu S. A.

Análisis: El resultado de esta matriz muestra que la empresa actualmente tiene una EFI de 2,23 por debajo del promedio aceptable de 2,5 señalado por David (2013); lo cual significa que, la empresa presenta más debilidades que fortalezas, interfiriendo para el desarrollo exitoso de la misma. Los aspectos identificados con mayor fortaleza son contar con un gestor de ventas con técnicas de lobby, la calidad de los productos, el conocimiento de los productos que ofrecen, la satisfacción de los clientes con los productos de la empresa, y la solidez financiera. No obstante, las debilidades se concentran en no contar con una oficina propia, la ausencia de planes estratégicos, mantener una estructura organizacional limitada, no contar con una red de vendedores y tener una cartera de productos limitado.

Finalmente, en la tabla 25 se plasma la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) de la empresa Equipeinsu S. A, considerando los aspectos con mayor ponderación, derivados del análisis expuesto en las tablas 23 y 24.

Tabla 25

Análisis de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción

Análisis de la Situación Interna				
		Factores críticos para el éxito	Posición	% importancia para éxito
F FORTALEZAS	1	Gestor de ventas con técnicas de lobby	MF	15%
	2	Calidad de los productos	MF	10%
	3	Conocimiento de los productos que ofrecen	F	8%
	4	Satisfacción de los clientes con los productos de la empresa	F	8%
	5	Solidez financiera	F	8%
D DEBILIDADES	1	No cuenta con oficina propia	MD	15%
	2	Ausencia de planes estratégicos	MD	11%

	3	Estructura organizacional limitada	D	7%
	4	No contar con una red de vendedores	MD	9%
	5	Cartera de productos limitado	MD	9%
Análisis de la Situación Externa				
		Factores críticos para el éxito	Posición	% importancia para éxito
O OPORTUNIDADES	1	Atender mercados no atendidos por la competencia	M	12%
	2	Plataforma de SERCOP	M	12%
	3	Adquirir la distribución de nuevos productos de interés para el mercado	D	10%
	4	Diversificar su cartera de productos: equipos médicos e insumos para emergencia sanitaria COVID 19	D	10%
A AMENAZAS	1	Inestabilidad administrativa en sector público	M	10%
	2	Adjudicaciones en SERCOP a la competencia por costos inferiores	M	12%
	3	Afectaciones presupuestarias en Centros de Salud por la emergencia sanitaria de COVID 19	D	20%
	4	Nuevas regulaciones del Gobierno para importar insumos médicos	M	14%

Fuente: Tabla 23 y 24

Según los análisis de los resultados y tal como se demuestra en la figura 17, el posicionamiento de la empresa Equipeinsu S. A. se ubica con un resultado de 1,6 en el tercer cuadrante denominado como *Posición muy débil* en factores externos e internos; por lo tanto, su posición no es muy favorable en el mercado de la salud, esto considerando todos los elementos del diagnóstico situacional. Es esencial que la empresa se concentre en crear estrategias apoyándose en los puntos fuertes

identificados para reforzar las áreas vulnerables y explotar las oportunidades que le ofrece el mercado para hacer frente a las amenazas detectadas.

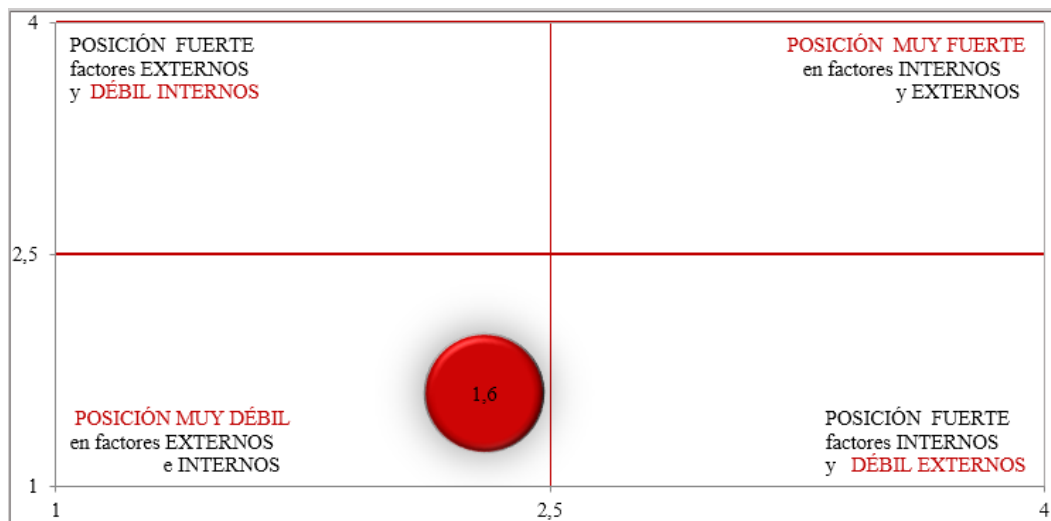


Figura 16. Posición estratégica de Equipainsu S. A. en el mercado de la salud.

Se enfatiza que en el ranking empresarial Top 1000 emitida en septiembre de 2019 la empresa no aparece en alguna ubicación (EKOS, 2019) y así mismo, se ha constatado en el portal EKOS que en el grupo de Sector Salud dentro de la división de “Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos” constan 59 empresas dentro del ranking sectorial sin estar presente la Empresa Equipainsu S. A. (EKOS, 2018)

Capítulo IV

Propuesta

Como resultado de los hallazgos determinados en el capítulo anterior e identificado los factores que inciden en el posicionamiento de la empresa en el mercado de la salud, se presenta en este capítulo la propuesta de intervención a través de un plan estratégico que permita mejorar las condiciones actuales de Equipeinsu S. A., el mismo que enmarca las estrategias, los productos, las soluciones tecnológicas, las aplicaciones técnicas, los recursos humanos y los recursos económicos, según el caso, para lograr un nuevo nicho de mercado y mantenimiento del actual, considerando los recursos disponibles de la empresa. Así mismo, se realiza la validación de la propuesta ya sea empírica o teórica, mediante una adecuada fundamentación.

Desarrollo de la propuesta

Título: Análisis situacional de la empresa Equipeinsu S. A. para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud.

Justificación: Como se ha podido evidenciar en el capítulo anterior, la empresa carece de elementos estratégicos para hacer frente a la situación externa por diferentes factores y además no cuenta con un posicionamiento aceptable en el mercado; razón por la que se considera indispensable la implementación de un plan estratégico que le proporcione las pautas y guías para mejorar su participación en el sector de la salud. En este sentido se procede a desarrollar los elementos de un plan estratégico: **filosofía empresarial:** misión, visión y valores; **análisis situacional:** situación externa e interna de la empresa, componentes desarrollados en el capítulo tres del presente trabajo y que en este apartado se complementa con el desarrollo de la

matriz de las Fuerzas de Porter; determinar los **objetivos** y las **estrategias** que debe implementar la empresa tomando como punto de partida el cruce de factores internos y externos de la Matriz MAFE; **planes de acción-operativos** que presenten los pasos a seguir para lograr los objetivos planteados; y, la fase de **seguimiento** que corresponde a la evaluación y control de la implementación versus el plan de acción para observar cumplimientos y corregir errores.

Filosofía empresarial: En la actualidad la empresa no ha formalizado su filosofía, pero en este trabajo se la desarrolla, tomando en cuenta los resultados de las herramientas de investigación.

Misión: Equipeinsu S. A. es una empresa comercializadora de insumos médicos de cirugía con tecnología vanguardista para el mercado de salud del país, que, a través de la práctica permanente de la responsabilidad social y sus valores, mejora la calidad de vida de sus accionistas, colaboradores y usuarios finales, garantizando el trabajo de los profesionales médicos.

Visión: Constituirse como empresa líder de insumos quirúrgicos de laparoscopia en la ciudad de Guayaquil.

Valores: Responsabilidad social, respeto por el entorno, calidad, compromiso y disciplina.

Propuesta de valor: Ofrecer productos de calidad de marcas prestigiosas a los profesionales de la salud a un precio asequible, garantizando un servicio permanente con el acompañamiento de un guía para la rotación de los insumos.

Análisis situacional: En el capítulo tres se desarrollaron las matrices PESTEL, FODA, EFE, EFI y PEYEA, en las cuales se constata de manera resumida que no cuenta con planes estratégicos, su estructura organizacional es informal, no dispone

de oficina propia ni espacio para almacenamiento correcto de los productos que provee, no tiene una red de vendedores para ofrecer sus productos que son insumos médicos para cirugía, principalmente trocares y grapadoras que se consideran genéricos por sus características en el mercado, pero que cumplen con la garantía de calidad y marca; así como, que sus esfuerzos están concentrados en tres clientes el Hospital de Especialidades Teodoro Maldonado Carbo, el Hospital General del Norte de Guayaquil Los Ceibos y el Hospital General Guasmo Sur; además de no tener página Web ni presencia en redes y no manejar ningún canal de publicidad y marketing; por consiguiente, la empresa necesita estrategias para mejorar su participación en el mercado. Ahora, en la tabla 26 se muestra el Análisis del sector competitivo a través de la metodología de las *Fuerzas de Porter*.

Tabla 26

Análisis del sector competitivo de la Empresa Equipeinsu S. A. (Fuerzas de Porter)

Entrantes Potenciales	Poder de los clientes
El poder de ingreso de nuevos competidores es <i>ALTA</i> ya que cada vez se suman proveedores con productos nacionales en ciertas clases de insumos que se ofertan, lo que les permite mantener costos bajos (porque se elimina pasos en la cadena de distribución) lo que les admite ofrecer precios más asequibles.	El poder de negociación de los clientes es <i>ALTA</i> debido al método de seleccionar el mejor precio para un bien, usando la herramienta del portal de Compras Públicas, con tendencia a aumentar la aplicación de los procedimientos de Subasta Inversa Electrónica (puja y negociación).
Competencia del sector	
El poder de negociación de los proveedores es <i>BAJA</i> ya que la empresa siempre trata de mejorar los costos con los proveedores para ajustarse a los precios de sus clientes. Adicionalmente, no mantiene una representación exclusiva que la enlace a un solo proveedor, teniendo la necesidad de buscar nuevos proveedores con mejores costos.	El poder de los productos sustitutos en el mercado es <i>ALTA</i> , debido a que la gama de productos que ofrece la empresa, corresponde a características conocidas como “normalizadas” que son similares a las características que ofrece la competencia, diferenciándose por marca, calidad y precio, pero básicamente con la misma funcionalidad.
Poder de los proveedores	Productos Sustitutos

Fuente: Equipeinsu S. A.

Objetivo del plan: Mejorar la participación de Equipeinsu S. A. en el mercado de la salud, a través de un plan estratégico.

Objetivos específicos: Se presenta objetivos enfocados en cuatro perspectivas: financieros, clientes, procesos, y personas; tomando en cuenta que los mismos deben responder a las siguientes características: específicos, medibles, asignables, realistas y temporales (Steffens & Cadiat, 2016).

Financieros (OF):

1. Lograr que para el 2021 se obtenga ventas por la suma de al menos \$ 1.919.790,00. Esta cifra corresponde a un análisis detallado en la tabla 29 de ventas estimadas; sin considerar una proyección con base a la venta efectuada en años anteriores, debido a que en el 2018 y parte del 2019 la empresa detuvo sus operaciones comerciales.
2. Incrementar la rentabilidad de la empresa en al menos un 5%.
3. Destinar fondos para planes de contingencia ante eventos de emergencia sanitaria.

Clientes (OC):

1. Aumentar las ventas en un 30% anualmente, sobre la cifra mencionada en el objetivo financiero 1; un crecimiento moderado que toma en cuenta la inflación del país y el mercado.
2. Incrementar la cartera de clientes públicos a por lo menos diez clientes para el año 3.
3. Extender la cartera de productos de la empresa a nuevas marcas y nuevas líneas de interés para los clientes actuales y potenciales.

4. Ingresar para el 2025 en el ranking sectorial del portal EKOS en la clasificación del grupo de Sector Salud dentro de la división de “Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos” (EKOS, 2019).
5. Desarrollar una cobertura de servicios en el mercado público de la salud sector Guayaquil, en al menos un 15% hasta el 2025, tomando como referencia la tabla 2.

Procesos (OPR):

1. Mejorar la gestión de los procesos operativos de la empresa que dan soporte al área de ventas.
2. Diseñar nuevos procesos que cubran necesidades de los clientes.

Personas (OP):

1. Optimizar el desempeño de los colaboradores de la empresa para mejorar la participación en el mercado de la salud de Equipeinsu S. A.
2. Mejorar productividad laboral, potenciando el sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa.

Estrategias (E): Las matrices EFE y EFI desarrolladas en el capítulo tres tienen como objetivo generar estrategias que permitan dotar a la empresa Equipeinsu S. A. de ventajas competitivas y garantizar su adaptabilidad en el sector al cual pertenecen. En efecto, en la tabla 27 se procede al Análisis estratégico mediante la Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE), el cual plantea las primeras estrategias para la empresa Equipeinsu S. A., mismas que se han diseñado cruzando las fortalezas y debilidades más importantes; así como las oportunidades y

amenazas más relevantes, previamente identificadas en las matrices EFE y EFI de las tablas 23 y 24 respectivamente.

Tabla 27

Análisis estratégico mediante la Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE)

Factores Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Gestor de ventas con técnicas de lobby	No cuenta con oficina propia
	Calidad de los productos	Ausencia de planes estratégicos
	Conocimiento de los productos que ofrecen	Estructura organizacional limitada
	Satisfacción de los clientes con los productos de la empresa	No contar con una red de vendedores
Factores Externos	Solidez financiera	Cartera de productos limitado
OPORTUNIDADES	Estrategias Ofensivas (FO)	Estrategias Reorientación (DO)
Atender mercados no atendidos por la competencia.	1. Aprovechar las técnicas de lobby del gestor para promover los productos de la empresa a nuevos clientes, sin descuidar a los clientes actuales que se encuentran satisfechos con los productos de la empresa.	1. Invertir en la implementación de un plan estratégico con financiamiento a bajo costo, para responder a mercados no atendidos
Plataforma de SERCOP.		
Adquirir la distribución de nuevos productos de interés para el mercado	2. Invertir en la representación de productos que no disponga la competencia, para ofrecer más variedad a los clientes y tener ventaja competitiva.	2. Gestionar enlaces con marcas de gran envergadura para su representación en el país.
Diversificar su cartera de productos: equipos médicos e insumos para emergencia sanitaria COVID 19		
AMENAZAS	Estrategias Defensivas (FA)	Estrategias Supervivencia (DA)
Inestabilidad administrativa en sector público	1. Destinar fondos económicos para abastecimiento de ítems con mayor rotación en los centros de salud, para hacer	1. Desarrollar foros de exposición y eventos para promover los productos de la empresa resaltando calidad y funcionalidad,
Adjudicaciones en SERCOP a la		

competencia por costos inferiores	frente a las afectaciones presupuestarias por la emergencia sanitaria	que permita captar nuevos clientes y fidelizar los actuales.
Afectaciones presupuestarias en Centros de Salud por la emergencia sanitaria de COVID 19 Nuevas regulaciones del Gobierno para importar insumos médicos	2. Implementar un plan estratégico que permita adquirir productos de alta rotación y con bajo costo, para mejorar la participación de mercado	2. Desarrollar planes de contingencia para abastecimiento, en caso de escenarios como el actual Virus COVID-19.

Fuente: Equipeinsu S. A.

Como resultado de la matriz MAFE se dispone de las primeras estrategias de la propuesta, las mismas que se relacionan a continuación con los objetivos planteados:

- E-OF1, E-OC1, E-OC2 y E-OC5: Desarrollar foros de exposición y eventos para promover los productos de la empresa resaltando calidad y funcionalidad, que permita captar nuevos clientes y fidelizar los actuales.
- E-OF1, E-OF2, E-OC1 y E-OC3: Invertir en la representación de productos que no disponga la competencia, para ofrecer más variedad a los clientes y tener ventaja competitiva.
- E-OF1, E-OC3: Gestionar enlaces con marcas de gran envergadura para su representación en el país.
- E-OF3 y E-OPR1: Desarrollar planes de contingencia para abastecimiento, en caso de escenarios como el actual Virus COVID-19.
- E-OC4 y E-OPR1: Implementar un plan estratégico que permita adquirir productos de alta rotación y con bajo costo, para mejorar la participación de mercado.
- E-OPR2 y E-OP2: Invertir en la implementación de un plan estratégico con financiamiento a bajo costo, para responder a mercados no atendidos.

- E-OP1: Aprovechar las técnicas de lobby del gestor de ventas para promover los productos de la empresa a nuevos clientes, sin descuidar a los clientes actuales que se encuentran satisfechos con los productos de la empresa.

Adicionalmente se establecen nuevas estrategias:

- E-OC1 y E-OC2: Incentivar mayor presencia de la empresa en el mercado, a través de una comunicación y gestión de fidelización entre la empresa y los clientes.
- E-OC5 y E-OPR2: Reforzar el asesoramiento a los clientes actuales, a través de una plataforma de encuesta para satisfacción.
- E-OC5, E-OPR1 y E-OPR2: Definir una estructura organizacional para la operatividad de la empresa en función de las ventas (clientes).
- E-OP1 y E-OP2: Reforzar el conocimiento del gestor de ventas para dar soporte a los clientes.

Planes de acción-operativos: Habiendo determinado los objetivos y las estrategias, se detallan planes de acción para el año 2021:

- Lo primero que la empresa debe hacer es adquirir o alquilar una oficina con instalaciones físicas para una bodega de almacenamiento de insumos con la finalidad de dar cumplimiento a la RESOLUCIÓN ARCSA-DE-030-2018-JCGO y obtener las respectivas certificaciones de Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte que requiere para seguir operando en el mercado de la salud. Además, este espacio le permitirá contar con stock para sus clientes y mejorar tiempos de entrega.

- Talento humano: La empresa estará encabezada por el Gerente General y será coordinada por un Administrador que tendrá a su responsabilidad los siguientes integrantes: el Gestor Externo y el Contador en línea de staff de la empresa, el Asistente Administrativo y al menos dos Vendedores. Sin embargo, esta organización será afectada conforme el aumento de la demanda, por lo que se deberá revisar la creación de nuevos cargos o puestos de trabajo. En la tabla 28 se exponen los cargos con sus respectivas funciones principales.

Tabla 28

Cargos y funciones principales para el Talento Humano de Equipeinsu S. A.

Ítem	Puesto	Funciones principales
1	Gerente General	<p>Ejercer como Representante Legal de la empresa.</p> <p>Dirigir la planificación de los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.</p> <p>Dirigir la empresa, tomar decisiones y supervisar las actividades planificadas.</p> <p>Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro.</p> <p>Aprobar las funciones y los cargos del personal de la empresa.</p> <p>Aprobar procesos para licitaciones a clientes públicos y privados.</p> <p>Aprobar programas para captación de nuevos clientes y fidelización de los actuales.</p> <p>Cerrar negociaciones, en procesos de subasta inversa electrónica y procesos especiales.</p> <p>Aprobar la contratación de personal.</p>
2	Administrador	<p>Manejar administrativamente la empresa y los recursos.</p> <p>Tener inherencia en la planeación financiera.</p> <p>Establecer las funciones y cargos del personal de la empresa.</p> <p>Contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.</p> <p>Organizar y coordinar las actividades del personal.</p> <p>Coordinar acciones de la bodega.</p> <p>Revisar y aprobar las ofertas para licitaciones públicas y privadas.</p> <p>Controlar el cumplimiento de tareas asignadas mediante reportes semanales para analizar acciones positivas y negativas.</p>

Ítem	Puesto	Funciones principales
3	Gestor Externo	<p>Coordinar y gestionar la importación de productos.</p> <p>Revisar cumplimiento de cupos de ventas asignados a los vendedores.</p> <p>Manejar el programa de capacitación al personal interno y externo.</p> <p>Representar como imagen de la empresa para el manejo comercial ante clientes y proveedores.</p> <p>Manejar las relaciones públicas de la empresa.</p> <p>Ser un guía y asesor para la empresa y los clientes.</p> <p>Asistir al Gerente General en el cierre de negociaciones en procesos de subasta inversa electrónica y procesos especiales.</p> <p>Captar nuevos proveedores potenciales fuera del país.</p> <p>Identificar ferias médicas para participar dentro y fuera del país.</p> <p>Monitorear el programa de seguimiento de los vendedores a los clientes actuales para la rotación de productos adquiridos.</p>
4	Contador	<p>Manejo financiero de la empresa.</p> <p>Elaborar anualmente el plan y proyección de gastos.</p> <p>Elaborar sobre la base de la información de ventas, el plan anual de ingresos.</p> <p>Gestionar pagos de nómina de manera mensual.</p> <p>Gestionar pagos a proveedores a nivel nacional.</p> <p>Gestionar y negociar el pago de adeudos con clientes.</p> <p>Liquidación de impuestos conforme al calendario fiscal.</p> <p>Elaboración mensual de reportes de gastos e ingresos.</p> <p>Elaboración de presupuestos de acuerdo a requerimientos de Gerencia o Administrador.</p>
5	Asistente Administrativo	<p>Coordinar y manejar la agenda de reuniones, entrevistas, citas, eventos corporativos, etc.</p> <p>Coordinar los procesos administrativos de la empresa, atención al cliente interno, entre otras.</p> <p>Elaborar las ofertas para licitaciones públicas y privadas</p> <p>Realizar las compras de materiales de oficina y de limpieza.</p> <p>Solicitar y acordar la reparación y mantenimiento de los equipos de oficina.</p> <p>Realizar reportes de gastos.</p> <p>Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos y manejar la correspondencia.</p> <p>Redactar, archivar y revisar documentos, tales como recibos, reportes, memos, hojas de cálculos y otros documentos administrativos.</p> <p>Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales.</p>

Ítem	Puesto	Funciones principales
6	Vendedor	<p>Interactuar con clientes y terceros, gestionar sus archivos y resolver sus reclamos o encargarse de sus requerimientos de manera eficaz.</p> <p>Conocer todos los productos que la empresa ofrece.</p> <p>Asesorar a los potenciales compradores.</p> <p>Vender y llevar un reporte detallado para realizar cobranzas.</p> <p>Fidelizar clientes actuales a través de la rotación de los productos ya vendidos.</p> <p>Captar nuevos clientes a través de los actuales, conociendo eventos relacionados con el sector.</p> <p>Retroalimentar a la empresa, mediante reportes de ventas e informar todo cuanto pueda contribuir para la mejora de las ventas.</p>

Fuente: Elaboración propia

- Para la estructura organizacional de la empresa, se muestra una referencia en la figura 17, que deberá ser ajustada en la medida que sea posible debido a la implementación de la planificación estratégica en la empresa.

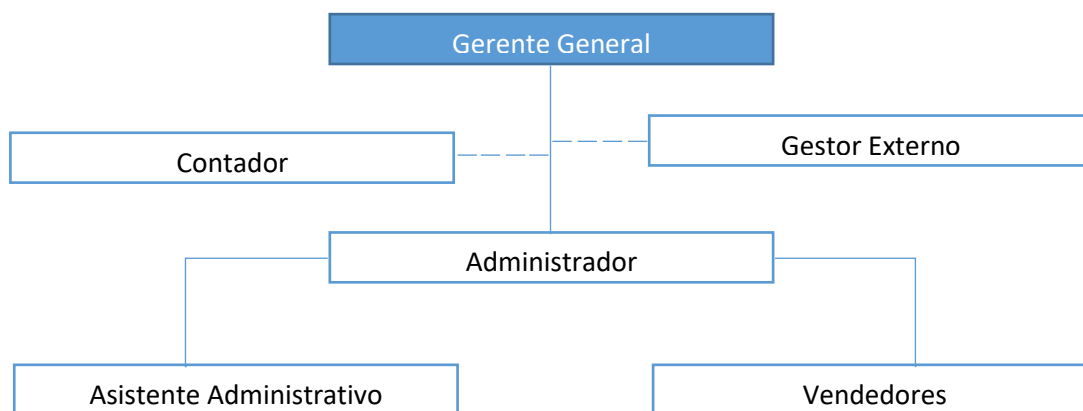


Figura 17. Referencia para definir la estructura organizacional de Equipeinsu S. A.

- Realizar programas de capacitación orientado al asesoramiento de los clientes actuales y potenciales.
- Realizar programas de capacitación para el gestor de ventas en temas relacionados con desarrollo de habilidades y competencias.

- Realizar anualmente, planes de ventas cuatrimestrales por productos, con precios asignados a cada cliente actual y potencial, tal como se detalla en la tabla 29 para el primer año del proyecto.

Tabla 29*Plan de Ventas Equipeinsu S. A. año 2021*

ítem	Productos	Cliente	Marca	Cuat. 1	Cuat. 2	Cuat. 3	Total	P. Unitario	P. Total
1	Clips de titanio, mediano	IESS Ceibos	Covidien	500	2000	1500	4000	44,00	176.000,00
2	Clips laparoscopia	IESS Ceibos	Covidien	0	400	0	400	166,00	66.400,00
3	Grapadora circular curva, 29mm	IESS Guasmo	Covidien	0	120	0	120	1.125,00	135.000,00
4	Grapadora para piel	IESS Ceibos	Covidien	0	100	180	280	1.126,00	315.280,00
5	Manguera de insuflación	IESS Ceibos	Covidien	0	70	0	70	25,00	1.750,00
6	Recargas de grapas para cortadora lineal, 75 mm, 1,8 mm x 2,0 mm	IESS Ceibos	Covidien	0	120	0	120	180,00	21.600,00
7	Recargas de grapas para cortadora lineal, 75 mm, 3.0 mm x 3.85 mm	IESS Ceibos	Covidien	0	70	0	70	180,00	12.600,00
8	Sujetador Grasper, 5 mm, 30 mm - 33 mm	IESS Guasmo	Covidien	0	100	300	400	400,00	160.000,00
9	Trocar laparoscópico 10mm x 100mm, cánula de estrías	IESS Ceibos	Covidien	250	410	840	1500	470,00	705.000,00
		IESS Guasmo		0	100	0	100	220,00	22.000,00
		HETMC		35	0	35	70	220,00	15.400,00
10	Trocar laparoscópico 11mm x 100mm, cánula de estrías	IESS Ceibos	Covidien	0	100	150	250	220,00	55.000,00
		IESS Guasmo		0	100	0	100	220,00	22.000,00
		HETMC		35	0	35	70	220,00	15.400,00
11	Trocar laparoscópico 5mm x 100mm, cánula de estrías	IESS Ceibos	Covidien	0	100	150	250	220,00	55.000,00
		IESS Guasmo		0	100	0	100	220,00	22.000,00
		HETMC		35	0	35	70	220,00	15.400,00
Total de estimado de ventas AÑO 1									1.919.790,00

Fuente: Informe de cuotas de ventas establecidas por los proveedores de Equipeinsu S. A.

- Participar en ferias médicas para buscar nuevas marcas de representación en el país.
- Realizar programas de fidelización y promoción de los productos.
- Optimizar el programa de seguimiento a través de la rotación de insumos entregados.

- Realizar un plan de ventas con nuevos segmentos de mercado.
- Optimizar el programa de seguimiento y asesoramiento a clientes actuales.
- Diseñar un plan de medios publicitarios.

Actividades operativas:

- Identificar a través del Gestor de Ventas los ítems de mayor rotación.
- Designar al Gestor de Ventas la selección de al menos dos contactos de marcas referentes, dentro del primer año de ejecución del plan.
- Establecer a través del Gerente General, el uso de un espacio temporal para el almacenamiento adecuado de stock de insumos médicos requeridos por los clientes.
- Coordinar con los clientes el uso de los insumos médicos para su efectiva rotación, a través de los vendedores.
- Determinar un segmento de mercado objetivo por zonas, es decir por ciudades, tomando en cuenta la visión del Gestor de Ventas.
- Diseñar una plataforma de encuesta post servicio a cargo del Gerente General.
- Designar al Administrador como encargado de verificar la cuota de ventas fijada en la empresa para conseguir el objetivo deseado.
- Contratar vendedores para cobertura de nuevos mercados, a cargo del Gerente General.
- Disponer a través del Administrador, la creación de un sitio Web, presencia en revistas médicas y redes sociales, para ofrecer los productos y servicios que permita atraer nuevos clientes.

- Brindar al Gestor de Ventas y vendedores talleres de Capacitación con Representantes de Marcas de los productos que comercializan, gestión que estará a cargo del Gerente General.
- Brindar al Gestor de Ventas talleres de PNL, de liderazgo y de trabajo en equipo, tarea que deberá ser coordinada por el Administrador.

Seguimiento:

- Revisar cuatrimestralmente el cumplimiento del presupuesto de ventas, a cargo del Administrador.
- Revisar mensualmente el cumplimiento del cronograma de capacitación, a cargo del Administrador.
- Evaluar al gestor de ventas con pruebas prácticas o exámenes para conocer si efectivamente la capacitación ha mejorado su rendimiento, a cargo del Administrador.
- Revisar anualmente negociaciones con representantes de nuevas marcas para la representación de éstas en el país, a cargo del Gestor de Ventas como responsable principal y coordinación conjunta con el Gerente General y el Administrador.

Se presenta en la tabla 30 el detalle del Plan Estratégico desde la perspectiva financiera que expone los objetivos, las estrategias, los planes operativos, las actividades, el tiempo, los costos, el medio de verificación y los responsables asignados.

Las tablas 31 y 32 detallan el Plan Estratégico desde la perspectiva clientes, procesos y personas, respectivamente.

Tabla 30*Perspectiva Financiera del Plan Estratégico de Equipeinsu S. A.*

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Planes Operativos	Actividades	Tiempo	COSTOS					Verificación	Responsable
						2021	2022	2023	2024	2025		
Financiera	Ventas en 2021 por \$ 1.900.565,00	E-OF1, E-OF2, E-OC1 y E-OC3: Invertir en la representación de nuevas marcas de productos que no disponga la competencia, para ofrecer más variedad a los clientes, tener ventaja competitiva en costos e incrementar la rentabilidad de la empresa	Planes de ventas cuatrimestrales por productos con presupuestos asignados a cada cliente	Identificar los ítems de mayor rotación.	2021	-	-	-	-	-	Venta lograda/ Venta pronosticada	Gestor de Ventas
	Incrementar OF2 rentabilidad en 5%	E-OF1, E-OC3: Gestionar enlaces con marcas de gran envergadura para su representación en el país	Participar en ferias médicas para buscar nuevas marcas de representación en el país.	Seleccionar al menos dos contactos de marcas referentes, dentro del primer año de ejecución del plan.	Anual	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	ROI = (Ingresos- Gastos/ Gastos)*100	Gestor de Ventas
	Destinar OF3 fondos para contingencias	E-OF3 y E-OPR1: Desarrollar planes de contingencia para abastecimiento, en caso de escenarios como el actual Virus COVID-19.	Obtener una oficina con bodega de almacenamiento de insumos, para certificarse en BPA, BPD y BPT para seguir operando en el mercado y además para stock de productos.	Establecer el uso de un espacio temporal para el almacenamiento adecuado de insumos médicos requeridos por los clientes	Anual	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	Alquiler de un espacio	Gerente General

Fuente: Equipeinsu S. A.

Tabla 31*Perspectiva Clientes del Plan Estratégico de Equipeinsu S. A.*

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Planes Operativos	Actividades	Tiempo	COSTOS					Verificación	Responsable
						2021	2022	2023	2024	2025		
Clientes	OC 1 Aumentar las ventas en un 30%	E-OF1, E-OC1, E-OC2 y E-OC5: Desarrollar foros de exposición y eventos para promover los productos de la empresa resaltando calidad y funcionalidad, que permita captar nuevos clientes y fidelizar los actuales	Realizar programas de fidelización y promoción de los productos	Revisar cumplimiento de presupuesto de Ventas	Anual	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	Venta lograda/ Venta pronosticada	Administrador
	OC 2 Incrementar cartera de clientes a 10 para el año 3	E-OC1 y E-OC2: Incentivar mayor presencia de la empresa en el mercado, a través de una comunicación y gestión de fidelización entre la empresa y los clientes	Optimizar el programa de seguimiento a través de la rotación de insumos entregados	Coordinar con los clientes el uso de los insumos para su efectiva rotación. Determinar un segmento de mercado objetivo por zonas, es decir por ciudades, tomando en cuenta la visión del Gestor de Ventas	2023	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	Reportes por Productos, Línea y Rotación	Gestor de Ventas
	OC 3 Extender cartera de productos	E-OC4 y E-OPR1: Implementar un plan estratégico que permita adquirir productos de alta rotación y con bajo costo, para mejorar la participación de mercado	Realizar un plan de ventas con nuevos segmentos de mercado		Anual	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	Venta lograda/ Venta pronosticada	Gerente General
	OC 4 Ingresar en Ranking sectorial Portal EKOS	E-OC5 y E-OPR2: Reforzar el asesoramiento a los clientes actuales, a través de una plataforma de encuesta para satisfacción	Optimizar el programa de seguimiento y asesoramiento a clientes actuales	Diseñar una plataforma de encuesta post servicio	2025	2.000	300	300	300	300	Encuesta de Satisfacción del Cliente	Gerente General
	OC 5 Cobertura 25% de mercado de salud sector público en Guayaquil	E-OC5, E-OPR1 y E-OPR2: Definir una estructura organizacional para la operatividad de la empresa en función de las ventas (clientes)	Detallar formalmente las funciones de los colaboradores de la empresa	Establecer cuota de ventas en la empresa para conseguir el objetivo deseado	2025	-	-	-	-	-	Cuota de ventas/cuota pronóstico	Administrador

Fuente: Equipeinsu S. A.

Tabla 32*Perspectiva Procesos y Personas del Plan Estratégico de Equipeinsu S. A.*

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Planes Operativos	Actividades	Tiempo	COSTOS					Verificación	Responsable
						2021	2022	2023	2024	2025		
Procesos	OPR 1 Mejorar procesos operativos de soportes de Ventas	E-OC5, E-OPR1 y E-OPR2: Definir una estructura organizacional para la operatividad de la empresa en función de las ventas (clientes)	Definir la estructura organizacional de la empresa, ajustando a nuevas contrataciones que se deriven por la aplicación de las estrategias expuestas	Contratar vendedores para cobertura de nuevos mercados	Anual	8.100	8.100	8.100	8.100	8.100	Evaluación de Desempeño	Gerente General
	OPR 2 Diseñar nuevos procesos	E-OPR2 y E-OP2: Invertir en la implementación de un plan estratégico con financiamiento o a bajo costo, para responder a mercados no atendidos	Diseñar un plan de medios publicitarios	Disponer de un sitio Web, presencia en revistas médicas y redes sociales, para ofrecer sus productos y servicios que permita atraer nuevos clientes	Anual	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	Costo por mil/ Margen de contribución de medios	Administrador
Personas	OP1 Optimizar el desempeño de los colaboradores	E-OP1: Aprovechar las técnicas de lobby del gestor de ventas para promover los productos de la empresa a nuevos clientes, sin descuidar a los actuales que se	Realizar programas de capacitación orientado al asesoramiento de los clientes actuales y potenciales	Talleres de Capacitación con Representantes de Marcas	Semestral	-	-	-	-	-	Evaluación de Desempeño	Gerente General

Perspectiva	Objetivo	Estrategias	Planes Operativos	Actividades	Tiempo	COSTOS					Verificación	Responsable
						2021	2022	2023	2024	2025		
		encuentran satisfechos con los productos de la empresa										
	Mejorar OP2 productividad laboral	E-OP1 y E-OP2: Reforzar el conocimiento del gestor de ventas para dar soporte a los clientes.	Realizar programas de capacitación para el gestor de ventas en temas relacionados con desarrollo de habilidades y competencias	Talleres de PNL, de Liderazgo y Trabajo en equipo	Trimestral	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	Evaluación de Desempeño	Administrador

Fuente: Equipeinsu S. A.

Con respecto a los costos no detallados del objetivo OC1 de la tabla 30, en la tabla 33 se muestran los costos estimados, tomando como base las ventas proyectadas en la tabla 29 con el incremento anual del 30% para los años siguientes, y de estas cifras, el 70% será lo que se considere como costo proyectado:

Tabla 33

Costos proyectados para Equipeinsu S. A.

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Total Ventas estimadas	1.919.790,00	2.495.727,00	3.244.445,10	4.217.778,63	5.483.112,22
Total Costos estimados	1.343.853,00	1.747.008,90	2.271.111,57	2.952.445,04	3.838.178,55

Fuente: Equipeinsu S. A.

Beneficios de la propuesta: La propuesta otorga un valor importante para la empresa porque le dará notoriedad de ser una empresa comprometida con sus clientes que se preocupa por satisfacer sus necesidades y por mejorar la calidad de vida de los usuarios finales, que a través de la implementación de un plan estratégico mejorará considerablemente su situación tanto interna como externa en aras de mejorar su posición en el mercado.

Validación: El plan presentando se fundamenta en bases teóricas de diferentes autores, de la revisión de antecedentes tanto nacionales como internacionales, de los hallazgos encontrados, producto del análisis de la situación del macro y micro entorno de la empresa, lo que permite comprender y determinar las estrategias y planes a implementar. Es un análisis con fundamentos cuyo fin es alcanzar una mejor participación en el mercado de la salud y lograr un crecimiento sostenible.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación y de la propuesta denominada *Plan estratégico para la empresa Equipeinsu S. A. para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud* derivan en las siguientes conclusiones:

1. A través de las manifestaciones de diferentes autores estudiados en este trabajo, se identificó la importancia de contar con un plan estratégico en una empresa, ya que constituye un mapa estructurado que establece no sólo los objetivos sino las estrategias que debe seguir una empresa, mediante la asignación de tareas, de recursos y de tiempos para cada uno de los integrantes, con la intención de lograr un fin propuesto en forma conjunta. Asimismo, evidencian que, para el éxito de una empresa, ésta debe responder a las necesidades y deseos del mercado, por lo cual es preciso contar con una buena participación en el segmento que se desenvuelva la empresa y garantizar así su supervivencia.
2. En el análisis de los factores evaluados por otras empresas del sector, se constató que las estrategias implementadas por las empresas internacionales Medtronic, Johnson & Johnson y Abbott Laboratories apuntan a una inversión al Desarrollo e Investigación D+I de los productos que fabrican, en pro de obtener resultados más eficientes en términos de productividad (optimización de tiempos y simplificación de procesos), calidad (mejorando las características y bondades del producto final a disposición de los usuarios finales -pacientes-) y sobretodo en términos económicos (incremento de ventas y poder de participación de mercado). En tanto que la estrategia planteada por Siemens se basa en la

potencialización de su talento humano para llevar a cabo los objetivos planteados de aumentar su participación de mercado. Mientras que, las empresas nacionales revisadas denotan diferentes estrategias, así Ecuador Overseas se enfoca en brindar un Servicio Técnico de los equipos médicos que provee para garantizar la tecnología prolongada de sus equipos; Ingemédica del Ecuador ejecuta alianzas corporativas con Cristália y Samtronic para obtener la representatividad de sus marcas en el país; y, Ferromédica Industria Ecuatoriana es el único fabricante de equipos electromédicos hospitalarios, que además ofrece equipamiento e instrumental médico importado.

3. Mediante una investigación descriptiva - cualitativa se aplicaron entrevistas al Gerente y al Administrador de la empresa; así como a sus clientes públicos y privados, además de la observación de campo, el análisis del entorno empresarial y revisión documental; cuyos resultados se procesaron a través de herramientas matriciales de diagnóstico situacional, revelando que el posicionamiento de la empresa Equipeinsu S. A. en el mercado de la salud no es favorable, principalmente por la carencia de planeación y por una cartera limitada de productos; limitación que puede ser neutralizada captando nuevos clientes para los productos que actualmente ofrece la empresa. Esto significa que la empresa debe replantear su filosofía, porque cuenta con competidores fortalecidos en el mercado como Nipro Medical Corporation (posición 3), B. Braun-Medical S. A. (posición 5) y ALEM CIA. LTDA. (posición 6) que forman parte del ranking 2018 elaborado por el portal EKOS en la clasificación del grupo de

Sector Salud dentro de la división de Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos (EKOS, 2018); mientras que la empresa Equipeinsu S. A. no aparece en el mencionado ranking.

4. Por consiguiente, la propuesta desarrollada para este trabajo consistió en elaborar un plan estratégico con las pautas para mejorar su posicionamiento en el mercado a través de diferentes perspectivas: financieras (determinación de ingresos y egresos del plan), clientes (aumento de ventas, incremento de cartera de clientes y productos), procesos (establecer una estructura organizacional para mejorar procesos operativos) y personas (fortalecimiento del talento humano); lo cual beneficiará a la empresa Equipeinsu S. A. y a sus integrantes, pero además a sus clientes y usuarios finales que son los pacientes que pueden tener accesibilidad a estos productos en el mercado de la salud. Para las diferentes perspectivas de la propuesta se ha delegado responsabilidades para su debida ejecución y control respectivo, además de considerar que el valor de la propuesta asciende a un monto de \$ 46.321,00 para el primer año de implementación.

Recomendaciones

En referencia a los antecedentes de esta investigación y sobre la base del análisis de los resultados y conclusiones expuestas, se recomienda:

1. Equipeinsu S. A. debe analizar el plan estratégico propuesto y aplicarlo, para subsanar las debilidades de la empresa por falta de planeamiento y afrontar las amenazas identificadas, a través de las oportunidades y fortalezas internas observadas. Esta herramienta le presenta las estrategias que debe implementar en conjunto con los planes de acción y las responsabilidades a cada uno de los integrantes para sus diferentes etapas, que están basadas en perspectivas financieras, de clientes, de procesos y de personas, para que mejore su participación en el mercado y pueda ingresar para el 2025 al Ranking Empresarial que realiza el portal EKOS.
2. Implementar la propuesta desarrollada le permitirá promover los productos de la empresa resaltando calidad y funcionalidad, para captar nuevos clientes y fidelizar los actuales; además de invertir en la representación de nuevas marcas y productos que no disponga la competencia, para ofrecer más variedad a los clientes y tener ventaja competitiva en el mercado.
3. Finalmente, Equipeinsu S. A. debe realizar evaluaciones de seguimiento y control de la implementación del plan estratégico para verificar cumplimiento de los objetivos o hallazgos de nuevos factores determinantes para la operatividad de la empresa. De ser el caso, se deberá reestructurar el plan cada cierto periodo, con el objetivo de lograr brindar una mejor calidad de vida a la población a través de los productos y servicios que pone a disposición del mercado.

Referencias

- ADASOFT. (2017). *Abbott Laboratories: La automatización global ejecutada paso a paso*. España: ADASOFT. Obtenido de <https://adasoft.es/wp-content/uploads/2017/11/CASO-DE-EXITO-ABBOTT-V.-WEB.pdf>
- ALEM CÍA. LTDA. (12 de 03 de 2020). *ALEM*. Obtenido de <http://www.alem.com.ec/>
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa* (primera ed.). Madrid: MORATA.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de Sistema Estatal de Información Estadística y Geográfica (SEIEG): http://seieg.iplaneg.net/pmd/doc/santa_catarina/i.insumos/2.planeacion/manua_l_planificacion_estrategica.pdf
- Asamblea Constituyente. (2011). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí: Registro Oficial No. 449. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Auyere. (2009). Johnson & Johnson. Valoración y Estrategia. *Rankia*, 1. Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/acciones-valor/368770-johnson-valoracion-estrategia>
- B. BRAUN. (12 de 03 de 2020). *B. BRAUN*. Obtenido de <https://www.bbraun.ec/es.html>
- Bernal Samaniego, G. (2019). *Elaboración de un plan estratégico de marketing para el posicionamiento del nombre de la empresa FABRIMUEBLES en la ciudad*

de Guayaquil. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12869/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-513.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.

BIO-IN. (12 de 03 de 2020). *BIO-IN*. Obtenido de <https://bioin.com.ec/contacto/>

Broseta, A. (11 de 10 de 2019). *¿Cómo realizar el Análisis FODA de una empresa?*

Obtenido de rankia: <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>

Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

Congreso Nacional. (reforma 2006). Ley de Derechos y Amparo al Paciente. *Registro Oficial Suplemento 626 de 03-feb.-1995*.

Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva*. Caracas, Venezuela: HCZ Consulting.

Cuesta, C. U. (2012). *Planificación Estratégica y creatividad*. Madrid, España: Esic Editorial.

David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico para formular estrategias"* (5ta. ed.). México, México: Prentice Hall Hispano Americano.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (décimo cuarta ed.). México D. F., México, D. F.: Pearson Educación.

Destino Negocio. (marzo de 2020). *Destino Negocio*. Obtenido de

<https://destinonegocio.com/co/economia-co/calcular-la-cuota-de-mercado-en-una-empresa/>

Dräger. (05 de 11 de 2020). *Dräger*. Obtenido de Dräger. Tecnología para la vida:

https://www.draeger.com/es_csa/Hospital/Services/Training

Dräger. (05 de 11 de 2020). *Dräger*. Obtenido de Acerca de Dräger:

https://www.draeger.com/es_corp/Corporate/About-Draeger

Ecuador Overseas. (2019). *EOS HISTORIA*. Obtenido de Ecuador Overseas:

<http://eos.med.ec/eos-historia/>

EKOS. (2018). *Ranking Empresarial*. Obtenido de Sector Salud - Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos:

<https://www.ekosnegocios.com/sector/comercio-por-mayor-de-instrumentos-materiales-medicos-y-quirurgicos>

EKOS. (2018). *Ranking Empresarial*. Recuperado el 2020, de EKOS El Portal de

Negocios: <https://www.ekosnegocios.com/ranking-empresarial>

EKOS. (09 de 2019). *Top 1000 Ranking Empresarial*. Obtenido de EKOS:

<http://revista.ekosnegocios.com/publication/6c91e0f5/mobile/?p=160>

ELG ASESORES. (2019). *Planeamiento Estratégico*. Obtenido de ELG ASESORES:

<http://elg-asesores.com/index.php/servicios/asesoria-empresarial/planeamiento-estrategico>

Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación Estratégica en las empresas y*

organizaciones. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos S. A. Obtenido de https://www.academia.edu/33448239/Direcci%C3%B3n_y_planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

Ferromédica. (2017). *Congreso Internacional de la Calidad*. Obtenido de

Ferromédica: <https://ferromedica.com.ec/congreso-internacional-de-la-calidad/>

Ferromédica. (2019). <https://ferromedica.com.ec/acerca/>. Obtenido de Ferromédica:

<https://ferromedica.com.ec/acerca/>

Freire, E., & Oviedo, A. (2016). *Efectos de la aversión al riesgo en estrategias de expansión sobre la participación de mercado*. Ambato: Sotavento M.B.A.

Obtenido de file:///C:/Users/CDHTN/Downloads/SSRN-id3207573.pdf

Galarza, J. (2018). *Resolución ARCSA-DE-030-2018-JCGO*. Guayaquil: Agencia

Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA. Obtenido

de https://drive.google.com/file/d/1UCI_Uw9vzJ4IqjTZfrqL_-

[ESKbw3l74_/view](https://drive.google.com/file/d/1UCI_Uw9vzJ4IqjTZfrqL_-)

Gil, M. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e*

instrumentos. Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de

[https://books.google.com.ec/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&dq=defi](https://books.google.com.ec/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&dq=definicion+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwz96QwuHbAhXHWk)

[nicion+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwz96QwuHbAhXHWk](https://books.google.com.ec/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&dq=definicion+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwz96QwuHbAhXHWk)

[KHTvmBrgQ6AEIJAA#v=onepage&q=definicion%20de%20empresa&f=fal](https://books.google.com.ec/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&dq=definicion+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwz96QwuHbAhXHWk)

[se](https://books.google.com.ec/books?id=4O2e7DjTQL4C&pg=PA27&dq=definicion+de+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiwz96QwuHbAhXHWk)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la*

Investigación (quinta ed.). México D. F., México D. F.: McGraw-Hill /

Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la*

Investigación (sexta ed.). México D. F., México D. F.: McGraw-Hill /

Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

INEC. (2016). *Módulo de desechos sanitarios peligrosos en establecimientos de salud del registro de recursos y actividades de salud 2016*. Obtenido de

INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Encuestas_Ambientales/Establecimientos_Salud-

Residuos_Peligrosos/2016/Publicacion%20RAS%202016%20C.pdf

Ingemedica del Ecuador. (2019). *Historia*. Obtenido de Ingemedica del Ecuador:

<http://ingemedicadelecuador.com/quienes-somos>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque*

internacional (séptima ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México, México:

PEARSON Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (octava ed.).

México: Pearson Educación.

La Vanguardia. (2018). El Arnau de Vilanova estrena un pionero sistema de gestión

de quirófanos. *LaVanguardia.com*, 1. Obtenido de

[https://www.lavanguardia.com/vida/20180702/45578047703/el-arnau-de-](https://www.lavanguardia.com/vida/20180702/45578047703/el-arnau-de-vilanova-estrena-un-pionero-sistema-de-gestion-de-quiroyfanos.html)

[vilanova-estrena-un-pionero-sistema-de-gestion-de-quiroyfanos.html](https://www.lavanguardia.com/vida/20180702/45578047703/el-arnau-de-vilanova-estrena-un-pionero-sistema-de-gestion-de-quiroyfanos.html)

La Vanguardia. (21 de noviembre de 2018). *Planta de Abbott en Granada, primera*

en España reconocida con premio Shingo. Obtenido de lavanguardia.com:

[https://www.lavanguardia.com/vida/20181121/453080802136/planta-de-](https://www.lavanguardia.com/vida/20181121/453080802136/planta-de-abbott-en-granada-primer-en-espana-reconocida-con-premio-shingo.html)

[abbott-en-granada-primer-en-espana-reconocida-con-premio-shingo.html](https://www.lavanguardia.com/vida/20181121/453080802136/planta-de-abbott-en-granada-primer-en-espana-reconocida-con-premio-shingo.html)

León Cárdenas, M. (2015). *Proyección empresarial de VIAPROYECTOS S. A.:*

Diseño de un Plan de Mejoras para responder a las necesidades de los

clientes internos y externos en relación a su cartera de servicios. Guayaquil,

Ecuador: Tesis de Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4039>

- Manene, L. (04 de abril de 2012). *Mercado: Concepto, tipos, estrategias, atractivo y segmentación*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>
- Melara, M. (22 de enero de 2019). *Caso de éxito en el Hospital Universitario Arnau de Vilanova*. Obtenido de Ikusi: <https://www.ikusi.com/es/blog/caso-de-exito-en-el-hospital-universitario-arnau-de-vilanova>
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es.
- Mindray. (20 de 03 de 2010). *Mindray*. Obtenido de Mindray obtiene un premio internacional gracias a su excelencia global en la monitorización de pacientes: https://www.mindray.com/es/news/details/Mindray_obtiene_un_premio_internacional_gracias_a_su_excelencia_global_en_la_monitorizaci%C3%B3n_de_pacientes.html
- Ministerio de Salud Pública (MSP). (15 de 11 de 2019). *Reporte y Búsqueda de Establecimientos de Salud*. Obtenido de GeoSalud: <https://geosalud.msp.gob.ec/geovisualizador/index.php>
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Monje Alvarez, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa - Guía didáctica*. Neiva.
- MSP. (2012). *Manual del Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional*. Obtenido de Ministerio de Salud Pública: http://instituciones.msp.gob.ec/somosalud/images/documentos/guia/Manual_MAIS-MSP12.12.12.pdf

- Muente, G. (10 de 04 de 2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Obtenido de rockcontent:
<https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Barcelona, España: PROFIT Editorial.
- Muñoz, S. (abril-junio de 2011). Salud y desarrollo en el contexto latinoamericano. *Revista Cubana Salud Pública*, 37(2), 11. Obtenido de
<http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v37n2/spu12211.pdf>
- Nipro Medical Corporation. (12 de 03 de 2020). *Nipro*. Obtenido de
<http://www.nipro.com.ec/es/inicio>
- Organización Mundial de la Salud. (20 de febrero de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/about/who-we-are/constitution>
- peoplenext. (2014). *SuccessFactors ayuda a Siemens a tener a las personas correctas, en el trabajo correcto en el momento correcto*. Obtenido de peoplenext: <https://peoplenext.com.mx/siemens.htm>
- Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones* (Vol. 12). México, México: Enseñanza e Investigación en Psicología, 12(1),. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Quinteros, J., & Hamann, A. (2016). *Planeamiento estratégico prospectivo: Métodos MACTOR y SMIC* (1era. ed.). Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.

- Redacción Médica. (2018). El HUAV y Medtronic impulsan una fórmula para trazar el proceso quirúrgico. (S. 2. S.L., Ed.) *redacción médica*, 1. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.com/secciones/tecnologia/el-huav-y-medtronic-impulsan-una-formula-para-trazar-el-proceso-quirurgico-9476>
- Reuters. (16 de abril de 2019). Ganancia de Johnson & Johnson sube más de lo previsto por ventas de su unidad farmacéutica. *el economista*. Obtenido de <https://www.economista.com.mx/mercados/Ganancia-de-Johnson--Johnson-sube-mas-de-lo-previsto-por-ventas-de-su-unidad-farmaceutica-20190416-0045.html>
- Ruiz Gómez, F., O'Meara Bautista, G., & Acosta, N. (2001). *Estrategias de Producción y Mercado para los Servicios de Salud* (1era. ed.). (C. /. Pontificia Universidad Javeriana, Ed.) Bogotá, Colombia: Centro Editorial Javeriano CEJA.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sastre, M. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing* (Vol. 8). Madrid, España: Ecobook - Editorial del Economista. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=MQBedTg_CrIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. (2017). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2017-2021* (segunda ed.). Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. Obtenido de Plan Nacional para el Buen Vivir: <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf

SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021* (primera ed.). Quito:

SENPLADES. Obtenido de Plan Nacional para el Buen Vivir:

<http://www.buenvivir.gob.ec/inicio;jsessionid=1C865E76CFB9A10736DCB0EDB9A64FB4>

SERCOP. (14 de 11 de 2019). *Búsqueda de Proveedores*. Obtenido de Compras

Públicas:

<https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/EP/BusquedaProveedorCpc.cpe#>

Shum, Y. (6 de 02 de 2018). *Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI –*

MEFI). Obtenido de Yi Min Shum Xie: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. New York:

McGraw-Hill. Obtenido de

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de*

su negocio. 50Minutos.es. Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/50Minutos-es-ebook/dp/B01E47UOVY>

Steffens, G., & Cadiat, A.-C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar*

objetivos con éxito (segunda ed.). New York: 50Minutos.es. Obtenido de

<https://www.amazon.es/Los-criterios-SMART-m%C3%A9todo-objetivos/dp/2806285364>

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica* (1era. EBOOK ed.). México, México: Grupo Editorial Patria.

Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (20 de junio de 2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2-4: 8-22. Obtenido de https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf

Trenza, A. (23 de julio de 2018). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve*. Obtenido de anatrenza.com: https://anatrenza.com/analisis-pestel/#1_Que_es_el_analisis_PESTEL

Trenza, A. (2019). *Plan estratégico: Hazlo paso a paso*. Murcia, España: anatrenza.com.

Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra*. China: Biblioteca Virtual Universal. Obtenido de <https://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Universidad Mayor de San Simón. (2013). *Principios básicos de la Planificación Estratégica*. Cochabamba, Bolivia: Facultad de Arquitectura - Área de Ciencias Sociales - Urbanismo II.

Apéndices

Apéndice A. Entrevistas a Gerente y Administrador de Equipeinsu S. A.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

Con la finalidad de diseñar un plan estratégico para la empresa EQUIPEINSU S. A. como parte del proceso para la obtención de título de Magister en Gerencia en Servicios de la Salud, se realiza la siguiente entrevista.

I. Sobre la empresa

1. ¿Cómo está contratado el personal?
2. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
3. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
4. ¿La empresa está ganando o perdiendo? ¿por qué?
5. ¿Cuáles son los productos más demandados por los clientes?

II. Manejo administrativo, operativo y financiero

6. ¿La empresa brinda capacitación al personal, sobre los productos que comercializan?
7. ¿La empresa prepara un presupuesto para comparación de resultados económicos?, explique su respuesta.
8. ¿Tiene la empresa un plan de ventas para este año?
9. Como proveedor del estado, ¿participa activamente en procesos relacionados con los productos que comercializan?

10. ¿Qué elementos de comunicación y publicidad utiliza la empresa?
11. ¿La empresa cuenta con un archivo digital y físico de todos los documentos importantes?
12. ¿Qué producto le genera más rentabilidad?

III. Planificación

13. ¿En qué desea invertir la empresa en los próximos cinco años?
14. ¿Cuáles son las estrategias a seguir para captar más clientes e incrementar sus ventas?
15. ¿Qué ventajas cree que tendría la empresa si contara con un plan estratégico?
16. ¿Qué desventajas considera que tiene la empresa por no contar con un plan estratégico?

IV. Mercado y Competencia

17. ¿Cuál es el mercado meta o segmento objetivo de la empresa?
18. ¿La empresa necesita ofertar otros productos para incrementar sus ventas?
19. ¿Su empresa tiene alianzas con otras empresas?
20. ¿Convendría formar alianzas? ¿con quién?
21. ¿Cuáles son sus principales competidores?
22. ¿Conoce usted las ventajas competitivas de sus principales competidores?
23. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

V. Situación externa

24. ¿Cuáles son las oportunidades del sector para la empresa?
25. ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la empresa frente al mercado de la salud?

¡Muchas Gracias!

Apéndice B. Entrevistas a Clientes de Equipeinsu S. A.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD**

Con la finalidad de diseñar un plan estratégico para la empresa EQUIPEINSU S. A. como parte del proceso para la obtención de título de Magister en Gerencia en Servicios de la Salud, se realiza la siguiente entrevista.

Cliente: _____

Tipo de cliente: Público _____ Privado _____

Años como cliente: _____ años

Cargo de entrevistado: _____

Presentación general de la empresa Equipeinsu S. A.:

Equipeinsu S. A. es una empresa proveedora de insumos médicos desde el año 2010. En la actualidad cuenta con cuatro clientes y con una persona Freelance, encargada de la gestión de lobby comercial; adicionalmente, opera sin un sistema de proceso administrativo, debiendo tomar decisiones apresuradas, por no contar con definición de acciones concretas para los eventos que se le presenta.

Entrevista

1. ¿Cuáles son los factores de éxito de una empresa?
2. ¿Cómo se puede incrementar la participación en el mercado?
3. ¿Cuál es su criterio con respecto al uso de un plan estratégico en una empresa?
4. ¿Qué empresas de éxito, proveedoras de insumos médicos, han incrementado su participación en el mercado?

5. ¿Qué empresas considera como competencia directa de Equipeinsu S. A.?
6. ¿Qué ventajas tiene la competencia con respecto a la empresa?
7. ¿La empresa ofrece algo que no ofrezcan los competidores?
8. ¿Qué aspectos negativos puede mencionar de la empresa?
9. ¿Qué razones lo motivan para comprar los productos de la empresa?
10. ¿Qué productos compra a la empresa?
11. ¿Qué otros productos le interesarían que la empresa comercialice para usted?
12. ¿Recomendaría los productos de la empresa? ¿Por qué?
13. ¿Qué oportunidades cree que tiene la empresa en el sector de la salud?
14. ¿Qué amenazas visualiza para la empresa en el mercado?
15. ¿Cuáles son sus recomendaciones para que la empresa obtenga éxito en el mercado?

¡Muchas Gracias!



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Villalta Anastacio Karla Magali, con C.C: # 0924100019 autora del trabajo de titulación: *Análisis situacional de la empresa Equipeinsu S. A. para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud*, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GERENCIA EN SERVICIOS DE LA SALUD** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 05 de marzo de 2021

f. _____

Nombre: Villalta Anastacio Karla Magali

C.C: 0924100019



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis situacional de la empresa Equipeinsu S. A. para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Villalta Anastacio, KarlaMagali		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zambrano Chumo Laura María Zumba Córdoba Rosa Margarita		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gerencia en Servicios de la Salud		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	05/03/2021	No. DE PÁGINAS:	111
ÁREAS TEMÁTICAS:	Entorno empresarial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Participación de mercado, Planificación estratégica, Sistema de salud		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El sistema sanitario en Ecuador está regulado por el Ministerio de Salud Pública (MSP) y como ente, establece las políticas públicas y estrategias a seguir para el logro de los objetivos deseados con el fin de garantizar una mejor calidad de vida a la población. Consecuentemente, proporciona un marco de referencia para que las empresas que proveen bienes y servicios relacionados directa o indirectamente con el sector de la salud, se encuentren encaminados con estos lineamientos; razón de esta investigación que tiene como objetivo realizar una evaluación situacional de los factores que inciden en la operatividad de la empresa Equipeinsu S. A con el fin de diseñar un plan estratégico para incrementar la participación de mercado en el sector de la salud. El diseño de la investigación es de tipo descriptiva con enfoque cualitativo ya que se aplican entrevistas al Gerente, al Administrador de la empresa y a sus clientes tanto públicos como privados, además de la observación de campo y análisis del entorno empresarial. Los resultados procesados mediante herramientas matriciales de diagnóstico situacional, evidencian que la empresa Equipeinsu S. A. no cuenta con el establecimiento de ejes estratégicos y dispone de una cartera limitada de productos para atender la demanda de las instituciones de salud, que evidentemente afecta el manejo organizacional porque su contingencia se efectúa en forma arcaica y según las necesidades de sus tres clientes principales, derivando como propuesta la elaboración de un plan estratégico que le brinde las pautas y planes de acción para mejorar la participación en el mercado de la salud.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0989678159	E-mail: karlavillaltaa@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-9-3804600 / 0999617854		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	