



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas**

**Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”: Clínicas del Riñón»
Estrategia Empresarial y Cierre del Centro**

Luis Roberto Vaca Espín

Quito, octubre de 2019

Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”»: Clínicas del Riñón»
Estrategia Empresarial y Cierre del Centro

Por

Luis Roberto Vaca Espín

octubre 2019

Aprobado:

Ing. Christian Enrique Dávila Lara, MSc, PhD. Tutor

Ing. Diana González Castillo. MSc. Presidente del Tribunal

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA. Miembro del Tribunal

Ing. Marco Vinicio Carrillo Guerrero, MSc. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 24, octubre, 2019

Ing. Jefferson Geovanny Reyes Segovia, MBA.

Aceptado y Firmado: _____ 24, octubre, 2019

Ing. Marco Vinicio Carrillo Guerrero, MSc.

Aceptado y Firmado: _____ 24, octubre, 2019

Ing. Christian Enrique Dávila Lara, MSc, PhD

_____ 24, octubre, 2019

Ing. Diana González Castillo MSc.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Luis Roberto Vaca Espín, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”: Clínicas del Riñón» - Estrategia Empresarial y Cierre del Centro, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Luis Roberto Vaca Espín

Correo electrónico: rooph0@gmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Luis Roberto Vaca Espín, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”: Clínicas del Riñón» - Estrategia Empresarial y Cierre del Centro, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, julio de 2019



Luis Roberto Vaca Espín

Correo electrónico: rooph0@gmail.com

Dedicatoria

Todo este proceso de estudios que hoy culmina con este trabajo de titulación se lo dedico en primer lugar a mi madre, quien con su ejemplo de perseverancia, inspiró en mí el retomar los estudios y culminarlos de la mejor manera, su amor ha sido siempre la luz que me ha guiado en las noches más oscuras de mi vida y hoy más que nunca, le doy gracias a Dios por ella.

También dedico este título a mi compañera de camino, Sylvia, quien con su apoyo diario y su amor incondicional, me ha motivado constantemente, apartando los miedos y haciendo más llevadera la vida, gracias de corazón.

Por último, dedico este logro a mis hermanos y sobrinos, quienes siempre están presentes haciéndome compañía y motivándome para hacer realidad mis sueños.

Agradecimiento

Un agradecimiento profundo a Dios, por el camino que me ofrece cada día, en donde me muestra sus maravillas y que todo es posible de alcanzar.

A la empresa Contigo da Vida, por su generosidad sin límites, al facilitarme y permitirme realizar el presente trabajo de titulación.

Al Ing. Christian Dávila, que a lo largo de mis estudios, no sólo me entrego conocimientos, sino que me enseñó lo hermoso de esta carrea y de nutrir la vida con nuevos conocimientos, para mejorar como profesional y como persona.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación, describe la situación de crisis en la que se vio envuelta una empresa familiar, producto del cierre de uno de sus centros de atención a enfermos renales, que conllevó un costo económico y familiar alto. En este caso práctico se abordan temas como la sucesión, la delegación, el manejo de crisis en una empresa familiar y estrategias para superarla.

Este estudio está basado en una empresa que tiene sus inicios en la década de los 90's y tras una serie de eventualidades, al momento de que el Ministerio de Salud Pública realiza una inspección rutinaria, no cumple con los estándares de calificación y se cierra por un mes, perdiendo todos sus pacientes al ser referidos a otros centros de diálisis y se ven obligados a cerrarlo definitivamente porque la situación fue irrecuperable.

Se puede decir que es de vital importancia el saber que ciertos aspectos como la sucesión en las empresas familiares, deben ser programados y estructurados adecuadamente, como se hace evidente en el presente caso.

Abstract

This research paper describes the crisis situation in which a family business was involved, due to the closure of one of its centers for renal patients, which entailed a high economic and family cost. In this case study, issues such as succession, delegation, crisis management in a family business and strategies to overcome it are addressed.

This study is based on a company that has its beginnings in the 90's and after a series of eventualities, at the time that the Ministry of Public Health performs a routine inspection, does not meet the qualification standards and is closed by one month, losing all his patients when referred to other dialysis centers and are forced to close it definitively because the situation was unrecoverable.

It can be said that it is vitally important to know that certain aspects, such as succession in family businesses, must be properly programmed and structured, as is evident in the present case.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xiii
Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”: Clínicas del Riñón»	1
La empresa Familiar	2
Origen	2
Evolución de la Empresa	2
Estrategia de Crecimiento.....	3
Estrategia de Diversificación.....	4
Análisis de los factores que llevaron al cierre del Centro de diálisis	5
Narración de los hechos.....	5
Crisis familiar	14
Manejo de la crisis	16
Conclusiones.....	17
Anexo 1: Filosofía Corporativa	19
Logo.....	19
Misión.....	20
Visión.....	20
Principios y Valores.....	20
Política de calidad.....	20
Sistema de Gestión de Calidad	21
Objetivos de Calidad Institucional.....	22
Políticas de Calidad Institucional	23
Certificaciones	24
Anexo 2: Organigrama	26

Anexo 3: Logística del Centro de Diálisis.....	27
Infraestructura.....	27
Tratamiento.....	27
Horario de atención.....	28
Horario del personal	28
Actividades adicionales	28
Anexo 4: Parámetros y Datos Estadísticos Financieros	29
Parámetros para la derivación de pacientes	29
Determinación de precios	30
Anexo 5: Marco Conceptual Enfermedad Renal.....	36
Enfermedad catastrófica	36
Insuficiencia Renal	37
Hemodiálisis	37
Incidencia de la enfermedad de Insuficiencia Renal	39
Explicación del fundador del Centro de diálisis al cual hacemos referencia en el presente caso.....	42
Anexo 6: Marco Teórico	46
Empresa Familiar.....	46
Riesgos empresas familiares.....	46
Crisis Empresas Familiares.....	47
Conflictos en las empresas familiares.....	48
Ciclo de vida de las empresas familiares	49
Sucesión.....	50
Estrategia	50
Calidad.....	51

Ventaja competitiva.....	51
Estrategias empresariales.....	51
Referencias	54

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Empresa Sociedad de Hemodiálisis “SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Resumen de pacientes atendidos desde el año 2002 hasta el 2017</i>	31
Tabla 2 <i>Empresa Sociedad de Hemodiálisis “SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Evolución del número total de pacientes por año desde el 2008 hasta el 2017.....</i>	33
Tabla 3 <i>Empresa Sociedad de Hemodiálisis “SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Principales indicadores por año desde el año 2008 hasta el 2017</i>	35

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Hoja inicial de la matriz Excel para la obtención del licenciamiento.	7
<i>Figura 2.</i> Logo institucional de los centros de diálisis.....	19
<i>Figura 3.</i> Mapa de procesos.	22
<i>Figura 4.</i> Documento que acredita la certificación ISO 9001-2015.	24
<i>Figura 5.</i> Documento que acredita la certificación ISO 9001-2015 IQNET.	24
<i>Figura 6.</i> Documentos que acreditan la certificación SC5306-1 / CO-SC5306-1.	25
<i>Figura 7.</i> Organigrama Contigo da Vida	26
<i>Figura 8.</i> Evolución del crecimiento de la empresa en el número de atención de pacientes por año, remitidos por el IESS y el Ministerio de Salud Pública desde el año 2002 al 2017.	32
<i>Figura 9.</i> Evolución del crecimiento de la empresa en relación al número total de pacientes atendidos por año desde el año 2008 al 2018.	33
<i>Figura 10.</i> Evolución de las ventas de la empresa por año desde el año 2008 al 2018.	34
<i>Figura 11</i> Evolución de los Principales Indicadores de la empresa por año desde el año 2008 al 2018.	35

Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”: Clínicas del Riñón»

“Teníamos una unidad pequeñita con cuatro máquinas”

(Marcelo Espín Cunha, Gerente General de NIPSE)

El Dr. Marcelo Espín Cunha, Gerente General de NIPSE, con nostalgia rememora los inicios de la empresa de su padre el Dr. Marcelo Espín Paredes, quien realizó sus estudios médicos de especialización en Brasil en Nefrología, recuerda que cuando él era muy pequeño, su padre formó parte del equipo de especialistas que realizaron el primer trasplante de riñón en el país, que fue realizado en el Hospital Militar en la década de los 70's; recuerda también, que luego de sus labores cotidianas en este hospital, su padre atendía en las tardes a sus pacientes con enfermedades o dolencias renales, en su consultorio médico ubicado en el centro norte de Quito, era el inicio de un gran proyecto de vida que él, su padre, lo mentalizó insipientemente y que a la fecha se ha convertido en una de las empresas líderes del mercado en la prestación del servicio de hemodiálisis del país.

Sin embargo, debido a circunstancias ajenas a la voluntad del Dr. Marcelo Espín Paredes, fundador de la empresa, el centro de diálisis Contigo da vida – Clínica del Riñón, ha cerrado sus puertas definitivamente, debido a varios aspectos que coadyuvaron para que el Ministerio de Salud Pública, no emitiera el permiso de funcionamiento, por lo que a lo largo del presente documento centraremos nuestro planteamiento y análisis en aspectos como sucesión en empresas familiares y manejo de crisis, como aspectos fundamentales del cierre de este centro de diálisis.

La empresa Familiar

Origen

Transcurría el primer trimestre del año 1982 y al Dr. Marcelo Espín Paredes, se le presentó la oportunidad de brindar un nuevo servicio muy relacionado con su especialidad, en donde atendería a seis pacientes, referidos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a través de un contrato de prestación de servicios, para brindarles la asistencia de hemodiálisis a través de la primera máquina que adquirió con este fin. Pese a las dificultades de esta tecnología y las limitaciones, tanto humanas, como de recursos en estos primeros años, la atención la realizaba de manera personalizada, siempre pensando en que los pacientes con este tipo de tratamientos, necesitaban ser atendidos con aprecio y bondad, toda vez que al ser una técnica extraña, la empatía y generosidad en el servicio, redundarían en mejorar el ánimo de sus pacientes, que la mayoría de las veces era muy bajo.

Evolución de la Empresa

Fue necesario que transcurrieran diez años de esfuerzo y dedicación para que, en el año 1992 y por exigencias de IESS, se constituyera la Sociedad Civil de Hemodiálisis (Socihemod Cía. Ltda.). Para el año 1998, su fundador el Dr. Marcelo Espín Paredes, conformaría la empresa familiar como Compañía Limitada, junto con sus tres hijos, con la creación de un Centro de diálisis especializado, denominado “Contigo Da Vida”: clínicas del Riñón, que fue el primer centro médico de hemodiálisis, con la última tecnología del momento y que integró servicios especializados para solventar los requerimientos específicos que demanda este tratamiento, este centro de diálisis fue el pilar fundamental en el cual se sustentó el proceso de crecimiento de la empresa familiar, como se lo detallaremos a continuación.

Estrategia de Crecimiento

Para el año 2004 Socihemod Cía. Ltda., se asocia con la empresa Sermens S.C., que brindaba servicios nefrológicos integrales, fruto de lo cual se crea una nueva empresa con el nombre de Centro de diálisis Dialicon S.A. En el año 2005, las 3 empresas Socihemod Cía. Ltda., Sermens S.C. y Dialicon S.A., aprovechando la infraestructura conformada y sobre todo el potencial de esta asociación, implementan una estrategia de expansión e inician con la creación de las clínicas “Contigo” a nivel nacional, con la visión de llevar los servicios de hemodiálisis y brindar salud renal en las ciudades que no cuentan con este servicio.

Una vez implementada esta estrategia de expansión, que se consolida como un proceso exitoso, para el año 2007 “Clínicas Contigo” inaugura la primera clínica de hemodiálisis fuera de la ciudad de Quito, siendo la ciudad de Tena la primera beneficiaria de este servicio, con el nombre de Contigo S.A. se abre una clínica equipada con la mejor tecnología y con todos los servicios de salud para que la atención de sus pacientes, fuera integral en todos los aspectos, tanto de hemodiálisis, laboratorios, acompañamiento psicológico, nutrición, etc. Este proceso de brindar servicios integrales de hemodiálisis fuera de los centros urbanos desarrollados continúa y es así que para el año 2008, el grupo Contigo inaugura su quinta clínica de hemodiálisis en la ciudad de Sto. Domingo de los Tsáchilas (Socihemod Cía. Ltda.).

Para el año 2010 se inaugura la clínica Contigo S.A. en la ciudad de Quevedo y la empresa Sermens S.C. abre una gran clínica en la ciudad de Guayaquil, que se convertirá en una de las más representativas del mercado en esta ciudad, es así que para

el año 2012 Sermens S.C. se separa de la sociedad Contigo S. A., fruto de lo cual se conforma el “Grupo GEN”: Grupo Empresarial NIPSE, que se constituye como la empresa familiar concebida por el fundador del proyecto inicial, el Dr. Marcelo Espín Paredes y sus tres hijos, que apertura el laboratorio clínico en la ciudad de Sto. Domingo de los Tsáchilas (Medgen Cía. Ltda.), abre la segunda clínica de hemodiálisis en la ciudad de Quevedo (Dialilife S.A.) y adquiere una clínica de hemodiálisis en la ciudad de Cuenca, (Dialilife S.A.)

Estrategia de Diversificación

En el año 2014 y como fruto de la estrategia de expansión implementada, se ve necesario solventar los requerimientos de implementación física de las clínicas, en donde la contratación de constructores y proveedores locales no habían cumplido con las exigencias internas y externas de calidad, exigidas como parte importante en la construcción e implementación de los centros y clínicas de hemodiálisis y su equipamiento, por lo que se decide realizar un movimiento estratégico e incorporar una empresa de construcción y se adquiere a Valtrosa S.A., que será la empresa encargada de planificar, diseñar, construir y poner en funcionamiento las nuevas clínicas. Cabe señalar que esta empresa, si bien no califica como parte del giro del negocio, constituye un movimiento estratégico de diversificación del negocio familiar, toda vez que el grupo GEN, integra este servicio, que antes lo contrataba externamente, al adquirir una empresa que le brinde directamente los servicios de construcción, mantenimiento y soporte en la construcción e implementación de sus clínicas y todos los servicios de mantenimiento, readecuaciones y mejoras, que se incorpora directamente como parte de esta empresa y que redundará en un ahorro de recursos y una mejora en los estándares de cumplimiento y servicio.

Dentro de esta estrategia y en el mismo año 2015, el grupo GEN adquiere la franquicia de células madre “Global Stem Cell Group”, como nuevo emprendimiento y diversificación de su empresa, sin dejar de lado la implementación de nuevas clínicas de hemodiálisis en otras ciudades, siendo la última la que se abrió en el Carmen de la provincia de Manabí.

Análisis de los factores que llevaron al cierre del Centro de diálisis

Narración de los hechos

Iniciaba el mes de abril de 2018 y con él también llegaban las lluvias a la ciudad de Quito y se agudizaba el frío, la Sra. Linduina Cunha de nacionalidad brasilera, con 72 años de edad, esposa del Dr. Marcelo Espín Paredes, tras haber padecido de problemas respiratorios crónicos por mucho tiempo, empeoraba su estado de salud y la familia era forzada a buscar un nuevo lugar de residencia permanente, que facilitara y aliviara su problema respiratorio, siendo la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas la elegida por su clima más favorable y la altitud con respecto al mar más baja, lo que coadyuvaba a mejorar su condición de salud. Dentro de todo este panorama sombrío existía una motivación para ir a Sto. Domingo y era la reciente inauguración del Centro de diálisis en esta ciudad, lo que, en cierta manera, alentaba al Dr. Marcelo Espín, a aceptar su cambio de residencia y ceder la administración del centro de diálisis Contigo de Vida de la ciudad de Quito, que por tantos años fue su lugar de trabajo y al cual entregó los mejores años de su vida, a una nueva administración de confianza. Se habían realizado algunas entrevistas y analizado algunas hojas de vida, sobre las cuales se eligió, de acuerdo a su preparación y experiencia, a quien se encararía de sacarlo

adelante, sin perder el posicionamiento estratégico que había mantenido por más de 35 años.

Iniciaba el año 2019 y coincidía con la validación que realiza el Ministerio de Salud Pública una vez cada tres años, que es necesario pasarla a través de una inspección pormenorizada de las instalaciones de cada centro de diálisis, con el fin de aprobar y obtener su licenciamiento. Se acercaba el día de la inspección y se continuaban corrigiendo ciertos aspectos que serían evaluados, todos los empleados, de acuerdo a su competencia, habían tomado las precauciones y realizado los correctivos rutinarios, que de acuerdo a anteriores visitas, sabían que iban a ser revisados; sin embargo, el estrés del nuevo Administrador se hacía evidente y no dejaba de estar preocupado por esta nueva experiencia que debía solventarla de la mejor manera. Es preciso mencionar que este Administrador nuevo, si bien tenía una hoja de vida con un nivel académico impecable, no tenía experiencia en el manejo de este tipo de situaciones, lo que demostraba en su falta de tacto y de sobre exigencia al personal para que cumpliera su órdenes y disposiciones que impartía muchas veces con actitudes y palabras fuera de tono, desmejorando el ambiente laboral por su falta de empatía con sus colaboradores.

Cabe indicar que la evaluación del MSP, se la realiza a través de una matriz configurada para calificar con un puntaje específico cada parámetro referente a: infraestructura, equipamiento, talento humano, norma y reportes; que tienen una nota final de cien puntos, la aprobación mínima es de ochenta y cinco puntos sobre los cien totales, las preguntas o los requisitos se califican como “cumple/no cumple” y cada uno tiene su peso específico, de acuerdo a la valoración establecida por el MSP, conforme

se detalla en la matriz que puede ser consultada el siguiente enlace, [Matriz de Licenciamiento: Centro Especializado Diálisis](#) (MSP, Ministerio de Salud Pública, 2019), esta matriz detalla en su hoja inicial lo siguiente:

MATRIZ DE LICENCIAMIENTO: CENTRO ESPECIALIZADO EN DIÁLISIS	
ENTIDAD DEL SISTEMA:	RED COMPLEMENTARIO-PRIVADO
NOMBRE UNIDAD OPERATIVA:	CENTRO DE DIALISIS CONTIGO S.A. DIALICON
CÓDIGO/RUC:	1791954947001
REGION:	SIERRA
PROVINCIA:	PICHINCHA
CANTON:	QUITO
PARROQUIA:	EL INCA
ZONA:	EL LABRADOR
DIRECCION:	AV. EL INCA Y AV. AMAZONAS
TELÉFONO:	2687257
AREA/DISTRITO:	3
RESPONSABLE:	ING. ALEJANDRO ESPIN.C
CORREO ELECTRÓNICO:	aespin@contigo-davida.com.ec
FECHA:	09-ene-18



Infraestructura	Equipamiento	Norma Técnica	Talento Humano	Resultados	Encerrar Datos
-----------------	--------------	---------------	----------------	------------	----------------

Figura 1. Hoja inicial de la matriz Excel para la obtención del licenciamiento. Tomado de: Página web del Ministerio de Salud Pública 2019.

La visita de los inspectores del MSP había sido agendada para la segunda semana del mes de enero de 2019 y aparentemente todo en el centro de diálisis se encontraba en orden y estaba listo para pasar esta verificación, como se lo había programado y realizado en muchas ocasiones en años anteriores; sin embargo, el nerviosismo se apoderaba del nuevo Administrador, que denotaba mucho nerviosismo y que aparentemente no sabía cómo manejar este nuevo reto.

Era una mañana nublada típica de un lunes en Quito, cuando aproximadamente a las 10:00 llegaron los inspectores del MSP, el Administrador los recibió con un cordial saludo lleno de nerviosismo, pero con mucha cordialidad, aparentemente inició bien este encuentro; sin embargo, la falta de conocimiento de ciertos detalles y la inseguridad se apoderó de él y comenzó a desvirtuar la conversación, es preciso indicar

que en toda actividad en la que estén presentes funcionarios que representan a un órgano de control público, es necesario mantener un nivel de cortesía y empatía con ellos, que a la final tienen siempre tendrán las de ganar.

Transcurría la mañana y con esta la inspección se llevaba con normalidad, el administrador cogió confianza y empezó a manejar de mejor manera la entrevista, los cuestionamientos y requisitos eran solventados casi de inmediato y sin problema. Había transcurrido la mañana y parecía que todo iba a salir bien, sin embargo la parte final correspondía a los servicios de laboratorio clínico, que para el caso del centro de diálisis eran sub contratados a un laboratorio ubicado en la ciudad de Sto. Domingo con el cual se mantenía un contrato de servicios especializados para toda la cartera de servicios que cubren los exámenes referentes a las enfermedades renales y los tratamientos de diálisis, en pocas palabras hace referencia al listado de exámenes que está en posibilidad de realizar un laboratorio clínico y que debe cumplir de manera completa en lo referente al paciente renal, adicionalmente, dicho laboratorio, debe contar con todos los permisos vigentes exigidos por el MSP.

Como era de conocimiento de los inspectores del MSP, esta sub contratación se la realizó con el fin de mantener el nivel y garantizar la calidad de los exámenes, el convenio de prestación de servicios de laboratorio clínico de los centros de diálisis se lo realizaba con su laboratorio de confianza, que por estrategia se encuentra ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, lugar que está en promedio, a igual distancia de los diferentes centros de diálisis a nivel nacional. Si bien la distancia podría convertirse en una desventaja al momento de trasladar las muestras (trazabilidad), se

elaboró un procedimiento específico de trazabilidad de las muestras. El proceso a grandes rasgos sería el siguiente:

- se toma la muestra al paciente,
- se la centrifuga,
- se etiqueta de acuerdo al código establecido en base al color de la tapa del tubo de la muestra,
- se determina el tipo de examen que se le debe realizar;
- esta muestra es debidamente empaquetada y climatizada para respetar una cadena de frío, durante la trazabilidad
- todo esto se evidencia en un formulario preestablecido, en donde se registra la temperatura a la que se empaca,
- y se procede con el envío hasta el laboratorio en la ciudad de Sto. Domingo, en donde se procederá con la realización del examen correspondiente.

Cabe señalar que, dentro del formulario de trazabilidad se evidencia, la temperatura a la que se empaquetó la muestra, generalmente es a seis grados centígrados, así como la temperatura durante el viaje, que debe mantenerse entre dos y ocho grados centígrados, que es el rango permitido para que la muestra no se malogre y se pueda realizar el examen de manera óptima.

Dentro de la revisión realizada por la comisión del MSP, se evidenció que algunos formularios de trazabilidad detallaban que existieron muestras en sangre total, es decir, si haber sido centrifugadas, que llegaron a los cero grados centígrados, lo que para ellos no cumplía con la normativa, ya que en sangre total, cero grados

correspondía a congelamiento y destrucción de los glóbulos rojos, situación que el administrador no pudo manejar, ni sustentar el argumento válido de que no existía problema alguno con la sangre total a cero grados centígrados, por lo que no se pudo llegar a un entendimiento con los inspectores del MSP y desecharon todo el proceso de aprobación del laboratorio clínico, es decir no dieron por válido el contrato, ni la cartera de servicios, ni el proceso de trazabilidad, ni ninguno de los otros elementos que si se habían cumplido.

Es importante resaltar que dentro de todo el proceso de aprobación dentro del MSP, el peso que tiene el elemento “Laboratorio Clínico” es de veinte puntos de los cien puntos totales. El día de la inspección el centro de diálisis “Contigo de Vida” fue calificado con una nota final de setenta y nueve sobre cien puntos, por lo que el licenciamiento fue revocado y la comisión del MSP dictaminó que se debería cerrar el centro por treinta días y consecuentemente se reubicarían a los pacientes en otros centros de diálisis, hasta que se convalide dicha observación.

Dentro de las recomendaciones para poder apelar a este incumplimiento, la comisión del MSP encargada de aprobar el licenciamiento, indicaba que se debería buscar un laboratorio ubicado en la ciudad de Quito, para realizar los exámenes de manera local.

Si bien se mantiene un sistema de calidad desde el año 2008 en donde se obtuvo la ISO 2008, que ha sido renovada y actualizada hasta la presente fecha, siempre se estuvo evaluando dentro de este sistema de calidad al laboratorio y nunca se presentaron problemas con los exámenes. Es preciso indicar que, por ejemplo para el

caso de exámenes de VIH Sida, los laboratorios nacionales, debe enviar las muestras hacia España, en virtud de que en nuestro país, no existe la tecnología para realizar este examen, sin que existan inconvenientes por el viaje y el traslado de las muestras en sangre total, que incluso pueden llegar a cero grados centígrados sin que se afecte o comprometa la validez de dicho examen, porque la sangre para congelarse debe llegar a menos 16 grados centígrados, es por esta razón que, los parámetros nunca se incumplieron y dentro del sistema de calidad, ninguna vez se evidenció que esto podría afectar el desenvolvimiento de los centros de diálisis, porque se manejaban rangos dentro de la cadena de frío que se podían manejar completamente, el error en el que incurrieron los inspectores del MSP fue totalmente subjetivo por desconocimiento, y por falta de empatía con el Administrador, toda vez que el sistema de calidad maneja normativa internacional, que si bien la normativa del MSP se basa en dicha normativa también, los inspectores tienen la última palabra al momento de aplicarla y se vuelve un factor de criterio totalmente propio de esta persona.

La empresa inició un proceso legal de reclamo al MSP, en donde se sustentaron de manera técnica los justificativos para mantener la vigencia del laboratorio con el cual han trabajado por varios años sin que existieran inconvenientes en ningún tipo de servicio y sobre todo de la trazabilidad de las muestras, luego de la cual se emitió una nueva resolución del MSP, en donde indicaban que el MSP se equivocó al calificar con cero puntos el parámetro correspondiente al laboratorio clínico, por lo que se procedió a realizar una nueva visita por parte de la comisión del MSP, en donde se evaluaron exactamente los mismos parámetros y la calificación total en esta ocasión fue de noventa y nueve sobre los cien puntos totales, se validó el servicio del mismo laboratorio y se evidenció que no existieron daños de muestras o exámenes fallidos.

Lamentablemente el trámite burocrático tomo sesenta días para emitir su resolución, desde enero en que se realizó la primera inspección hasta marzo en que se dio la segunda y se levantó la suspensión inicial, en total fueron noventa días que permaneció cerrado el centro de diálisis Contigo da Vida, en donde todos los pacientes fueron transferidos a otras clínicas de la competencia.

Debemos indicar que el sector norte de la ciudad de Quito, al momento se encuentra saturado, son alrededor de 16 centros de diálisis los que existen en este sector y a los cuales fueron derivados los 120 pacientes de “Contigo da Vida”, el proceso de reubicación se lo realizó a través de un comunicado formal por parte del MSP dirigido a cada paciente, en donde se lo refería a un nuevo centro de diálisis de manera temporal, por lo que esta decisión fue aceptada sin problema, toda vez que los pacientes pensaban que regresarían una vez que se solucione el inconveniente del cierre, sin embargo al pasar del tiempo, el apego inicial generado por el centro de diálisis Contigo da Vida, fue desapareciendo en virtud de que los nuevos centros se esmeran por brindar un buen servicio a sus nuevos pacientes para captarlos definitivamente, lo que se materializó como una realidad y los pacientes ya no regresaron.

Una vez recuperado el permiso de funcionamiento por parte del MSP y como lo explicamos antes, resulto casi imposible recuperar estos pacientes, toda vez que al estar dos meses separados, se había perdido su fidelización. Se debe señalar que si bien el centro de diálisis Contigo da Vida generaba ciertos beneficios adicionales para los pacientes, como alimentación, transporte y en ciertos casos bonos económicos, sus esfuerzos se centraban en brindar un tratamiento de hemodiálisis de calidad, con el fin

de alargar la vida de sus pacientes y sobre todo de garantizar su calidad de vida, que por el contrario sus competidores no lo hacen y se concentran en brindar incentivos como mejores bonos económicos, que a la larga conlleva disminuir la calidad de tratamiento de hemodiálisis, pero sin embargo a los pacientes, que muchas veces están en condiciones económicas difíciles, porque son cabezas de familia o simplemente la enfermedad les ha mermado en sus capacidades físicas y por ende económicas, les conviene más recibir este tipo de beneficios, sacrificando a futuro su salud.

Sobre la base de este entorno y analizando la dificultad de volver a captar el número de pacientes para que vuelva a ser rentable este centro de diálisis, se optó por cerrarlo definitivamente tomando en cuenta que recuperar al menos el punto de equilibrio económico tomaría aproximadamente de cinco años.

El equipamiento es decir todos los activos tangibles, fueron distribuidos a las clínicas que están en crecimiento, es decir a Sto. Domingo y a El Carmen, en donde existe una gran incidencia de enfermos con IR, puede decirse que es el doble de lo que hay en la sierra.

Si bien la imagen institucional fue afectada, no se evidenció hacia los otros centros de diálisis de la empresa, toda vez que fue focalizada y los nuevos centros se encontraban en un auge de crecimiento en otros sectores del país, por lo que no fue necesario implementar una estrategia de recuperación de imagen intensiva, sino simplemente establecer una explicación concreta de los factores que ocasionaron el cierre, cuando fuera necesaria.

Crisis familiar

Debemos indicar que este centro de diálisis siempre estuvo administrado directamente por el fundador por más de treinta y cinco años, en donde los controles, visitas e inspecciones fueron superados exitosamente y sin ningún contratiempo mayor, por lo que pudo generar el ambiente adecuado para el crecimiento de la empresa y su posicionamiento estratégico en el centro del mercado de servicios de diálisis; sin embargo, como lo mencionamos anteriormente, por un problema de salud de su esposa, tuvo que radicarse en la ciudad de Sto. Domingo, dejando el manejo y control de su centro de diálisis, a cargo de una nueva administración contratada, que pese a ser de confianza, descuido en parte la visita del MSP, por falta de experiencia o porque no se apersonó debidamente de este proceso.

Como diría su hijo el Ing. Alejandro Espín, Gerente General de Socihemod Cía. Ltda. *“el sentimiento que generó este cierre fue devastador para mi papá, solo vi en su rostro un gesto de frustración total”*; sin embargo, una vez que se obtuvo la certificación por parte del MSP, el sentimiento de pesar del fundador cambió, pensando que todo regresaría a ser como antes. La realidad había cambiado, tomando en cuenta que el centro había estado cerrado por tres meses consecutivos y que sus pacientes habían sido referidos a otros centros de diálisis de la competencia, sin opción a ser recuperados fácilmente, debieron sentarse a analizar el nuevo escenario, se vio que para recuperar el nivel con el que se cerró en el año 2018, debían transcurrir más de cinco años, en donde anualmente debería asumir una pérdida de USD 200,000.00 hasta alcanzar al menos el punto de equilibrio. Todas estas consideraciones fueron debidamente sustentadas, en virtud de que la empresa ha estado desde el inicio de este

mercado y conoce por demás el entorno y la dinámica de concesión de pacientes, al menos en el sector norte de Quito, la saturación de empresas que prestan este servicio, se convierte en un canibalismo por así decirlo, para la obtención de un paciente nuevo. El planteamiento fue claro, “*papito, ¿qué piensa tú?, ¿quieres sacar de tu bolsillo USD 200,000.00 por año, sólo para mantenerla abierta? o ¿prefieres aprovechar todo ese recurso que aún tenemos y redireccionarlo donde si existe perspectiva de crecimiento?*”, asumir o digerir esta idea fue realmente difícil para el padre fundador, quien de primera mano dijo un rotundo no, por todo el significado emocional que conllevaba tomar esta decisión y sobre todo por la dura decisión que se debía tomar en relación a todo su esfuerzo de vida y lo representaba llegar a su edad, perdiendo parte de su identidad profesional, desplazado por causas de fuerza mayor a vivir en Sto. Domingo, dejando en Quito a su familia directa. Sin embargo, una vez que pasó el shock inicial, con mucho dolor, reconsideró y aceptó la nueva propuesta.

Manejo de la crisis

“Poder tomar decisiones sobre un aspecto que implica emociones es muy difícil”

(Alejandro Espín Cunha, Gerente General de Socihemod Cía. Ltda.)

Habiendo evaluado todo el contexto del cierre del centro de diálisis y sobre la base de todo lo antes detallado, se determinó que los recursos de equipamiento sería derivados a los centro de diálisis de las ciudades de Sto. Domingo de los Tsáchilas y de El Carmen, en virtud de que estos centros, por la afluencia creciente de pacientes con IR, están en proceso de pleno crecimiento, tanto es así que de acuerdo a la perspectiva económica de la empresa, para finales del año 2020, se habrá superado totalmente la crisis por el cierre del centro de diálisis de Quito. Es preciso mencionar que los costos generados por la pérdida, fueron minimizados debido a que se contaba con centros de diálisis que se encontraban en pleno crecimiento y que requerían equipamiento adicional, no pasó lo mismo con el recurso humano, que en muchos casos estos colaboradores habían estado muchos años al servicio del centro de diálisis, sin embargo por problemas de ubicación geográfica, no podía ser trasladados tan fácilmente a las otras ciudades.

La estrategia para solventar la crisis de los empleados se encaminó a liquidarlos en apego a la legislación vigente y se realizó una planificación de desvinculación de acuerdo a la antigüedad en tres fases; es decir, primero se liquidaría a los más nuevos que eran los menos costosos, luego a los de mediana antigüedad y por último esperando a tomar alguna decisión de posible permanencia, a los que habían estado más años en la

empresa, todo esto para amortizar los recursos del centro de diálisis y de acuerdo a la capacidad económica de la empresa, en montos controlados de acuerdo a la liquidez, por lo que se liquidaron mensualmente de acuerdo a esta consideración, permanecieron hasta el último personal clave como, la trabajadora social, la secretaria, la nutricionista, que cabe señalar era la persona más antigua de toda la empresa con casi 20 años de servicio y por esta razón se le tenía una consideración especial, una enfermera, el joven que realizaba la limpieza, un auxiliar de enfermería, todo esto esperanzados en que podría pasar algo extraordinario durante este tiempo y se reabriera el centro de diálisis y se podría iniciar nuevamente las operaciones del centro de diálisis, sin embargo no se dio y el panorama al contrario se pudo más sombrío ya que el IESS indicó que en el estudio presupuestario del presente año 2019 no se les había considerado porque estaban sin licencia, esta noticia fue la que derramó el vaso, por lo que se terminó con la desvinculación de todo el personal y el cierre definitivo, cumpliendo con todas las obligaciones y procesos de cierre establecidos y la notificación del mismo al MSP, quienes lo recibieron con sorpresa en reunión convocada, en donde se expusieron los factores que llevaron al cierre y se expuso la falencia de dicha institución pública que no manejó adecuadamente sus procedimientos, afectando directamente a empresas que han invertido muchos recursos en desarrollar centros de calidad.

Conclusiones

Una vez descritos todos los factores que propiciaron el cierre del centro de diálisis, podemos decir que fueron dos factores fundamentales los que propiciaron el no poder superar la crisis:

La inoperancia de los inspectores del MSP, que fueron cortantes al suspender las actividades del centro de diálisis, pese a ser un centro que había cumplido por muchos años con toda la normativa y no facilitaron el poder solventar los inconvenientes dentro de un período que no causara impacto al normal desenvolvimiento de las actividades, para no perder los pacientes.

La saturación del mercado del sector norte de Quito, en donde a más de la aparición de empresas privadas, las empresas públicas como el IESS, han implementado Mega Centros de Diálisis, que para el caso del sector norte de Quito se ubica en el Hospital San Francisco, en donde se atienden 600 personas sin problema, existe otro en el sector centro en la Av. Colón y otro en el Hospital del Sur, por lo que la ciudad de Quito dejó de ser un negocio rentable o al menos atractivo para el desarrollo de centro de diálisis, porque la derivación de pacientes por parte del IESS es casi nula y el MSP podría derivar uno o dos pacientes con lo que no es rentable prestar este servicio en Quito, siendo el punto de equilibrio para un centro de diálisis al menos 100 pacientes.

La decisión final fue, invirtamos o derivemos los recursos donde sabemos está la demanda, sacrificando la parte emocional, que por último había cumplido por demás con los objetivos planteados desde un inicio por su fundador.

Anexo 1: Filosofía Corporativa

Podemos evidenciar su estructura corporativa al analizar la imagen que proyectan a través de su página web, <http://www.contigo.com.ec>, en donde se ha posicionado su marca, conforme los siguientes elementos:

Logo



Figura 2. Logo institucional de los centros de diálisis.
Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Su logo ha sintetizado el vínculo estrecho, que propone la empresa como su principal fundamento, con sus pacientes, a través de cuatro valores fundamentales:

- Compromiso
- Empatía
- Solidaridad
- Afecto

(Contigo, 2019)

Adicionalmente ha estructurado su filosofía empresarial de la siguiente manera:

Misión

“Mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, brindándoles accesibilidad y seguridad en su tratamiento de diálisis con atención humana y profesional.” (Contigo, 2019)

Visión

“Al 2023, fortalecer el posicionamiento de las Clínicas del Riñón “Contigo” a nivel nacional con presencia en nuevas localidades, asegurando el bienestar del paciente con enfermedad renal.” (Contigo, 2019)

Principios y Valores

- *“Honestidad: Cualidad de nuestro personal que le permitió discernir entre lo correcto y lo erróneo para mejorar la organización.*
- *Compromiso: Cualidad de nuestro personal para hacer propios los objetivos de la organización y aportar en su cumplimiento.*
- *Ética profesional: Conjunto de valores morales y buenas prácticas profesionales con los que cuentan todos los integrantes de nuestra organización para el beneficio de nuestros pacientes.”*

(Contigo, 2019)

Política de calidad

“Clínicas del Riñón “CONTIGO” prestan Servicios de Diálisis para mejorar la calidad de vida del paciente renal, se comprometen a cumplir con estándares nacionales e internacionales de calidad para la seguridad del tratamiento; brindando

accesibilidad al paciente, potenciando las competencias de nuestros colaboradores y mejorando continuamente nuestros procesos” (Contigo, 2019)

Sistema de Gestión de Calidad

Los centros de diálisis “Contigo Da Vida”: clínicas del Riñón, a partir del año 2008 y debido a las exigencias de los organismos de control del IEISS y MSP; y, como parte de su planificación estratégica, han implementado un Sistema de Gestión de Calidad- SGC, a partir del año 2008 hasta la actualidad, cuenta con la Certificación de Calidad ISO 9001, que ha sido renovada de manera continua.

Adicionalmente, dentro de esta misma planificación estratégica, se ha estructurado un proceso de auditoría interna, que resulta fundamental para monitorear de mejor manera el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad en todos los centros de diálisis, permitiendo mantener un proceso de mejoramiento continuo.

El sistema de Gestión de la Calidad de los centros de diálisis se ha estructurado por varios procesos especializados conforme se detalla en el siguiente diagrama:

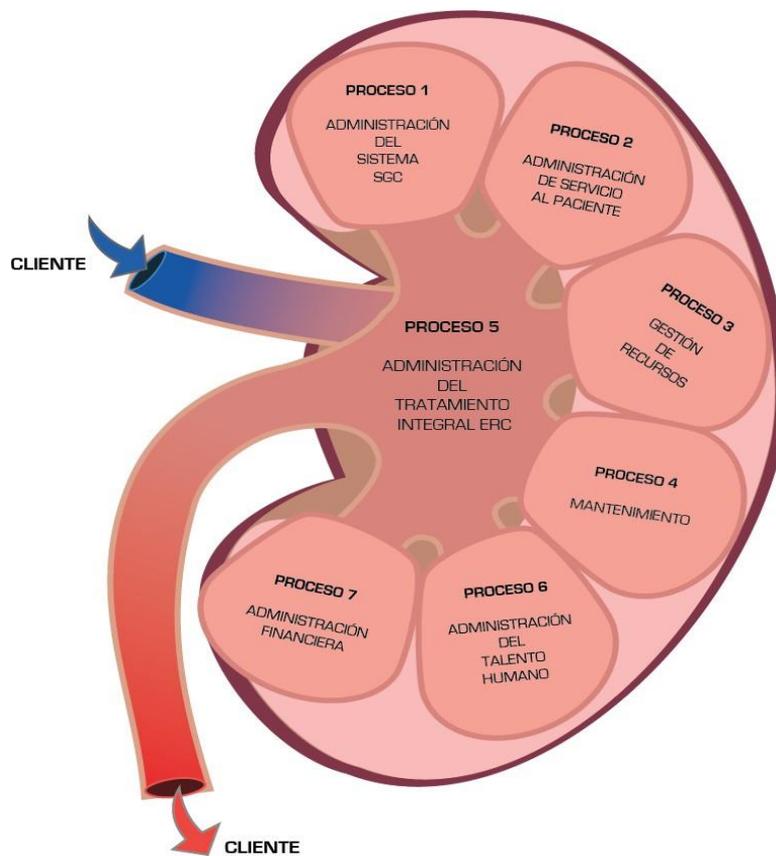


Figura 3. Mapa de procesos.
Tomado de: Centro de diálisis “Contigo da Vida”.

Objetivos de Calidad Institucional

- Mantener como mínimo el 85% de la satisfacción del paciente.
- Cumplir con el 80% de la normativa nacional en Calidad de salud, Seguridad y Medio ambiente.
- Mantener el 70% del talento humano con las competencias y habilidades necesarias para el cargo.
- Garantizar el 80% de mantenimiento a instalaciones, mobiliario y equipos.
- Mantener un cumplimiento mayor del 80% en los procesos garantizando la sostenibilidad del SGC.

- Ahorrar costos en el 1% anual (sobre los ingresos)

(Contigo, 2019)

Políticas de Calidad Institucional

- Lograr la satisfacción de los pacientes ofertando tratamiento nefrológico de calidad.
- Garantizar los recursos para mejorar permanentemente el nivel de competencias del: Talento Humano, infraestructura de los centros y tecnología adecuada.
- Mejorar Continuamente los procesos del sistema de gestión de calidad.
- Maximizar los beneficios económicos administrando de forma adecuada los recursos.
- Prevenir los riesgos inherentes a las actividades de la empresa cuidando de sus trabajadores, pacientes, clientes y visitantes.

(Contigo, 2019)

Certificaciones

Certificación ISO 9001-2015 ICONTEC

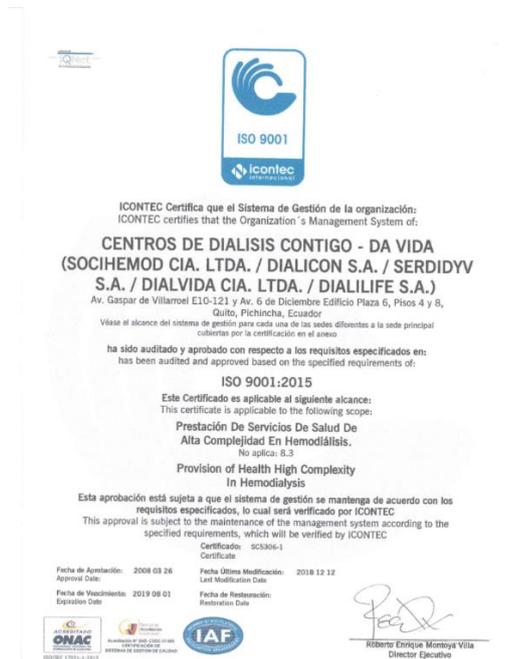


Figura 4. Documento que acredita la certificación ISO 9001-2015. Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Certificación ISO 9001-2015 IQNET



Figura 5. Documento que acredita la certificación ISO 9001-2015 IQNET. Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Certificado SC5306-1 / CO-SC5306-1

**CENTROS DE DIALISIS CONTIGO - DA VIDA
(SOCIHEMOD CIA. LTDA. / DIALICON S.A. /
SERDIDYV S.A. / DIALVIDA CIA. LTDA. /
DIALILIFE S.A.)**

ANEXO CERTIFICADO SC5306-1 / CO-SC5306-1

Dirección de los sitios permanentes diferentes a la sede principal	Localización	Actividades del alcance o procesos desarrollados en este sitio
SOCIHEMOD CIA. LTDA.: Barrio 12 de Noviembre, Perimetral S/N y Alegría Vera Mendoza	El Carmen – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis
SOCIHEMOD CIA. LTDA.: Avenida El Inca E2-25 y Avenida Amazonas	Quito – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis
SOCIHEMOD CIA. LTDA.: Avenida Chone y Puerto Ila	Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis
DIALICON S.A.: Avenida Teniente Hugo Ortiz y Quimiag esquina	Quito – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis
SERDIDYV S.A.: Cda Kennedy Vieja, Primera Oeste 308 y Av. El Periodista	Guayaquil – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis
DIALVIDA CIA. LTDA.: Parroquia Izamba, Via Pillaro, Calle Galo Álvarez s/n y Cirro Peñaherrera	Ambato – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis
DIALILIFE S.A.: Av. Ordoñez Lazo y Los Cerezos	Cuenca – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis

Fecha de Aprobación: 2008 03 26 Fecha Última Modificación: 2018 12 12
Approval Date: Last Modification Date
Fecha de Vencimiento: 2019 08 01 Fecha de Restauración: Restoration Date

Página 1 de 2

**CENTROS DE DIALISIS CONTIGO - DA VIDA
(SOCIHEMOD CIA. LTDA. / DIALICON S.A. /
SERDIDYV S.A. / DIALVIDA CIA. LTDA. /
DIALILIFE S.A.)**

ANEXO CERTIFICADO SC5306-1 / CO-SC5306-1

Dirección de los sitios permanentes diferentes a la sede principal	Localización	Actividades del alcance o procesos desarrollados en este sitio
DIALILIFE S.A.: Av. 11 de Julio s/n y Av. Walter Andrade, Manzana A	Quevedo – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis
DIALICON S.A.: Av. Jumandy y Tamihurco	Quevedo – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis
DIALICON S.A.: Calle Fausto Torres 829 y Av. Quito	Tena – Ecuador	Procesos operativos: consulta externa y hemodiálisis

Fecha de Aprobación: 2008 03 26 Fecha Última Modificación: 2018 12 12
Approval Date: Last Modification Date
Fecha de Vencimiento: 2019 08 01 Fecha de Restauración: Restoration Date

Página 2 de 2

Figura 6. Documentos que acreditan la certificación SC5306-1 / CO-SC5306-1. Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Anexo 2: Organigrama

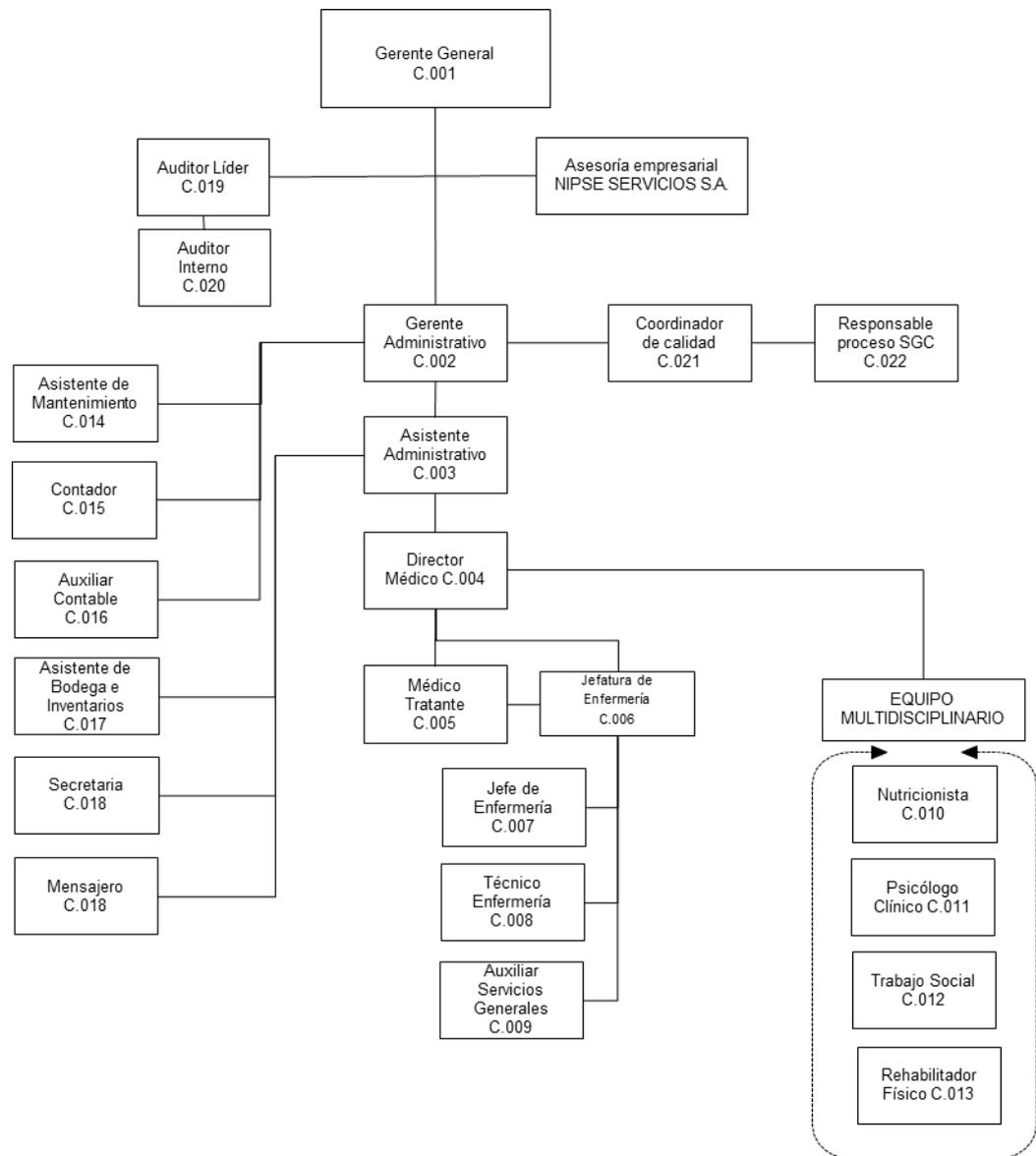


Figura 7. Organigrama Contigo da Vida
Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Anexo 3: Logística del Centro de Diálisis

Infraestructura

Contar con una infraestructura adecuada, es una de las prioridades de la empresa, en donde no se escatiman realizar todos los esfuerzos por brindar las mejores condiciones para el correcto funcionamiento y la comodidad de sus pacientes, por lo que se realiza el mayor esfuerzo posible para cumplir con todos los servicios, a través del sistema de calidad que le acredita su funcionamiento, en cumplimiento de los requisitos técnicos y profesionales exigidos por el IESS y MSP; y, que son validados cada 3 años a través de visitas de inspección, en donde de acuerdo a una tabla dinámica, sobre la base del número de pacientes, se evalúan los distintos aspectos que son de estricto cumplimiento.

Link de descarga:

[Matriz de Licenciamiento: Centro Especializado Diálisis](#) (MSP, Ministerio de Salud Pública, 2019)

Tratamiento

Los pacientes con Insuficiencia Renal debe realizarse sesiones de diálisis que pueden ser hasta 2 veces por semana, las mismas que de acuerdo a su condición son cubiertas en su totalidad por las instituciones del estado.

Cada sesión de diálisis incluye:

- *“Valoración y monitoreo médicos de la condición de salud del paciente (Médico Nefrólogo)*
- *Tratamiento de Diálisis a través de la Máquina de Hemodiálisis. Duración promedio de 4 horas. (Enfermeras y Médicos)*

- *Acompañamiento del equipo multidisciplinario en las áreas de nutrición, estado psicológico, condición socioeconómica familiar (Nutricionista, Psicólogo Clínico y Trabajo Social).*
 - *Entrega de Medicamentos. (Despachador)*
 - *Seguimiento y control. (Médicos, Visitadora Social)”*
- (Contigo, 2019)

Horario de atención

Con el fin de cubrir el mayor tiempo de atención a los pacientes, se ha establecido el horario de atención de 05:00 a 20:00, de lunes a sábado. (Contigo, 2019)

Horario del personal

Con el fin de cumplir con el horario antes indicado y mantener una buena atención, evitando la fatiga del personal por el trabajo minucioso que se realiza, se han establecido 3 turnos al día, de 6 horas cada uno, con sus respectivas pausas de descanso. (Contigo, 2019)

Actividades adicionales

Los Centros de Diálisis, realizan actividades adicionales para el confort de sus pacientes y que se han convertido en factores diferenciadores en referencia sus competidores y que generan un valor agregado a su servicio:

- Servicio personalizado de transporte puerta a puerta
- Alimentación durante el tiempo que dure el tratamiento
- Entrega de bonos económicos en casos especiales
- Homenajes y agasajos en fechas festivas (Contigo, 2019)

Anexo 4: Parámetros y Datos Estadísticos Financieros

Parámetros para la derivación de pacientes

En el año de 2017 el Ministerio de Salud Pública (MSP) estableció el número estimado de pacientes que requerían tratamiento en 14,1007 y evidenció que existía un déficit de atención de 3,102 (Programa de Salud Renal 2015).

La Red Pública Integral de Salud (RPIS) actualmente ha establecido la normativa para la atención de pacientes con Enfermedad Renal Crónica (ERC), en toda la red de centros médicos públicos y privados.

Cabe señalar que es el MSP quien administra la RPIS, para lo cual ha establecido las políticas y toda la normativa que regula la asignación de pacientes a los diferentes centros médicos que han sido calificados por la RPIS, quien ha realizado la planificación territorial en base a parámetros que facilitan y garantizan aspectos como acceso, cobertura y equidad (Lineamientos Implementados del Modelo de Atención Integral de Salud 2015), que son especificados a través del documento de Planificación de Servicios de Salud de la Red Pública Integral de Salud (Planificación de Servicios de Salud, 2017)

El MSP, sobre la base de toda esta organización y aplicando la normativa, manuales y documentos, deriva los pacientes a través de sus coordinaciones zonales, conforme a los criterios de atención y georreferenciación de los centros que han calificado para pertenecer a esta red.

Determinación de precios

El precio del tratamiento integral de diálisis ha sido establecido por el MSP a través del Tarifario Nacional de Salud, en donde se detallan cada uno de los componentes que cubre este servicio, así como la cobertura mensual.

Es preciso señalar para los cálculos que se detallaran a continuación que a partir del año 2009 se fijó el valor de USD 1,465.00 mensuales para el tratamiento trimestral de 4 horas, dependiendo del mes será una cobertura de 12, 13 o 14 diálisis a cada paciente referido, si se diera el caso que el paciente reciba el tratamiento menos de 12 veces en el mes, el precio fijado será de USD 112,00 por cada diálisis; estos precios son de cumplimiento obligatorio, por lo que las empresas, con el fin de mantener sus niveles de competitividad, rentabilidad, deberá realizar un control de costos, optimizando sus gastos y mejorando los beneficios adicionales que brinda a sus pacientes para garantizar su fidelización y referencias.

A continuación presentaremos algunos datos financieros, que servirán para evidenciar algunos factores del centro de diálisis analizado.

Tabla 1

Empresa Sociedad de Hemodiálisis "SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Resumen de pacientes atendidos desde el año 2002 hasta el 2017

RESUMEN DE PACIENTES ATENDIDOS POR AÑO		
AÑO	IESS	MSP
2002	40	0
2003	48	0
2004	63	0
2005	63	0
2006	68	0
2007	64	0
2008	68	0
2009	87	6
2010	94	14
2011	121	8
2012	130	4
2013	117	10
2014	114	9
2015	106	9
2016	90	14
2017	87	17



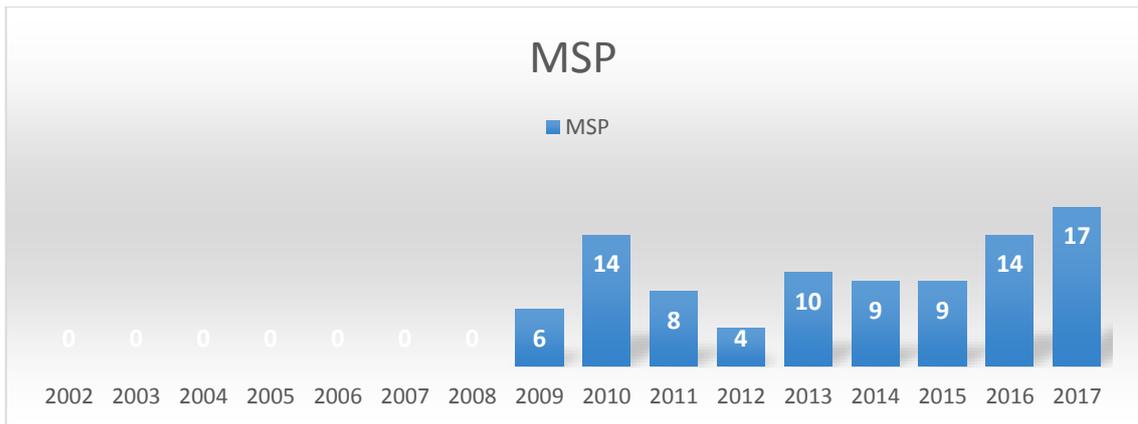


Figura 8. Evolución del crecimiento de la empresa en el número de atención de pacientes por año, remitidos por el IESS y el Ministerio de Salud Pública desde el año 2002 al 2017.

Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Tabla 2

Empresa Sociedad de Hemodiálisis "SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Evolución del número total de pacientes por año desde el 2008 hasta el 2017

TOTAL ANUAL PACIENTES	VENTAS ANUALES	AÑO
867	1.263.600,00	2008
969	1.444.800,00	2009
1.259	1.837.800,00	2010
1.527	2.220.480,00	2011
1.620	2.339.760,00	2012
1.661	2.385.480,00	2013
1.644	2.351.040,00	2014
1.555	2.272.320,00	2015
1.376	2.016.720,00	2016
1.311	1.939.560,00	2017
1.387	2.026.440,00	2018

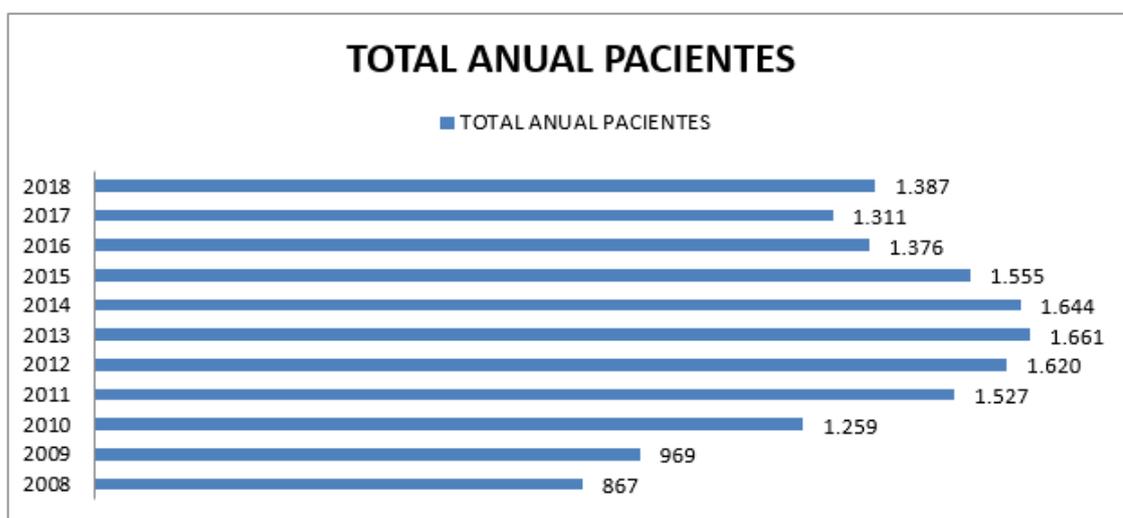


Figura 9. Evolución del crecimiento de la empresa en relación al número total de pacientes atendidos por año desde el año 2008 al 2018.

Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

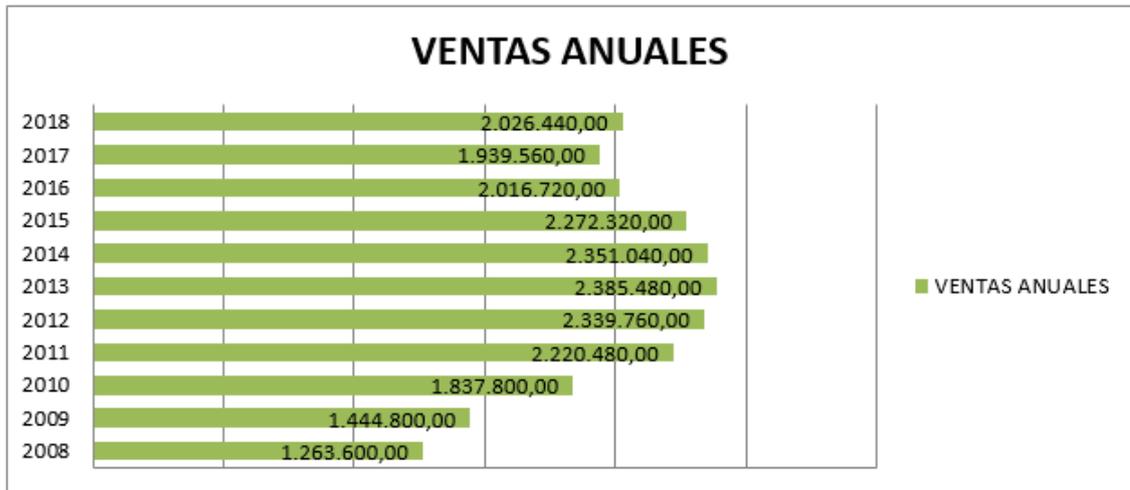


Figura 10. Evolución de las ventas de la empresa por año desde el año 2008 al 2018.

Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Tabla 3

Empresa Sociedad de Hemodiálisis "SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Principales indicadores por año desde el año 2008 hasta el 2017

AÑOS	VENTAS	UTILIDAD	RENTABILIDAD	PATRIMONIO	NUMERO DE TRABAJADORES	REMUNERACION ANUAL	REMUNERACION EN FUNCION DE LAS VENTAS
2008	1.263.600,00	11.744,00	0,929%	151.632,000	6	103.200,00	8,17%
2009	1.444.800,00	12.018,00	0,832%	216.720,000	8	106.812,00	7,39%
2010	1.837.800,00	11.900,00	0,648%	477.828,000	10	176.880,00	9,62%
2011	2.220.480,00	38.856,00	1,750%	599.529,600	10	182.280,00	8,21%
2012	2.339.760,00	48.006,00	1,795%	678.530,400	11	189.360,00	8,09%
2013	2.385.480,00	57.738,00	1,875%	787.208,400	12	190.560,00	7,99%
2014	2.351.040,00	58.850,00	1,908%	799.353,600	12	191.760,00	8,16%
2015	2.272.320,00	47.902,00	1,976%	795.312,000	12	193.440,00	8,51%
2016	2.016.720,00	41.177,00	2,042%	806.688,000	13	217.440,00	10,78%
2017	1.939.560,00	33.010,00	1,702%	892.197,600	13	231.600,00	11,94%
2018	2.026.440,00	31.739,00	1,566%	1.033.484,400	14	257.400,00	12,70%

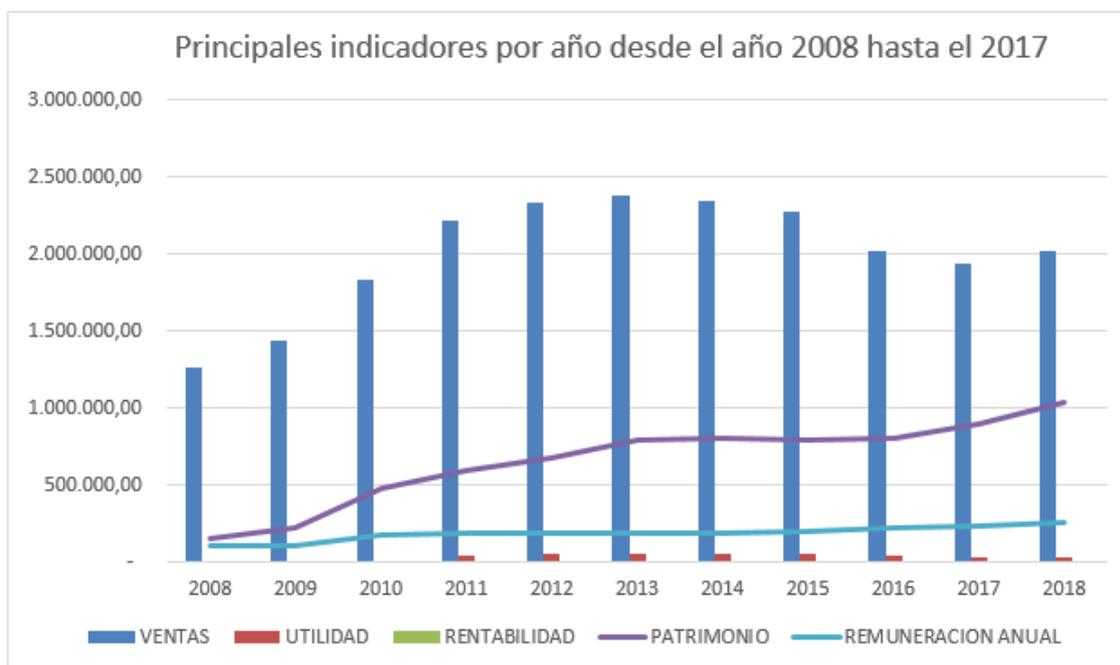


Figura 11 Evolución de los Principales Indicadores de la empresa por año desde el año 2008 al 2018.

Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Anexo 5: Marco Conceptual Enfermedad Renal

A continuación, se fundamentará el marco conceptual con el que se definirán los conceptos básicos manejados en el presente caso, para futuras referencias y de esta manera familiarizar a los lectores con los términos usados en el presente caso:

Enfermedad catastrófica

El Ministerio de Salud Pública (MSP) define:

“CONDICIÓN CATASTRÓFICA: Es aquella que cumple con las siguientes características:

- a) Que implique un alto riesgo para la vida de la persona;*
- b) Que sea una enfermedad crónica y por lo tanto que su atención no sea emergente; y,*
- c) Que su tratamiento pueda ser programado o que el valor promedio de su tratamiento mensual sea mayor al determinado en el Acuerdo Ministerial de la Autoridad Sanitaria Nacional.*

Son patologías de curso generalmente crónico que suponen un alto riesgo para la vida de la persona, cuyo tratamiento es de alto valor económico e impacto social y que por ser de carácter prolongado o permanente, el mismo pueda ser susceptible de programación. Generalmente cuentan con escasa o nula cobertura por parte de las aseguradoras.” (MSP, Norma Técnica para la derivación y financiamiento de cobertura internacional para la atención integral de salud de usuarios con condiciones catastróficas, 2013)

Adicionalmente el MSP, clasifica las enfermedades catastrófica conforme el siguiente listado

“De acuerdo a lo anteriormente expresado, las enfermedades catastróficas están encasilladas en las siguientes patologías:

- Todo tipo de malformaciones congénitas del corazón y todo tipo de valvulopatías cardíacas.
- Todo tipo de cáncer.
- Tumor cerebral en cualquier estado y de cualquier tipo.
- Insuficiencia renal crónica.
- Trasplante de órganos: riñón, hígado médula ósea.
- Secuelas de quemaduras graves.
- Malformaciones arterio-venosas cerebrales.
- Síndrome de Klippel-Trénaunay.
- Aneurisma Toracoabdominal.” (MSP, Acuerdo Ministerial No 00001829, 2012)

Insuficiencia Renal

“Los riñones sanos eliminan los desechos de la sangre y el exceso de líquido del cuerpo. Sin embargo, cuando los riñones no funcionan bien, estos desechos y el exceso de líquido pueden acumularse en la sangre y causar problemas de salud” (Foundation, 2007, pág. 3)

Hemodiálisis

La “*National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases*” o NIH por sus siglas en inglés en el año 2019, define la hemodiálisis como el método más

común para tratar la insuficiencia renal avanzada y permanente. Desde la década de los sesenta, cuando la hemodiálisis se convirtió por primera vez en un tratamiento práctico para la insuficiencia renal, hemos aprendido mucho sobre cómo hacer que los tratamientos de hemodiálisis sean más eficaces y cómo minimizar sus efectos secundarios. En los últimos años, los aparatos para diálisis más compactos y simples han hecho que la diálisis en el hogar sea cada vez una opción más accesible. Pero incluso con mejores procedimientos y equipos, la hemodiálisis sigue siendo una terapia complicada e incómoda que requiere un esfuerzo coordinado de todo su equipo de profesionales de la salud, incluyendo su nefrólogo, enfermero de diálisis, técnico de diálisis, dietista y trabajador social. Los miembros más importantes de su equipo de profesionales de la salud son usted y su familia. Al aprender sobre su tratamiento, podrá trabajar con su equipo para obtener los mejores resultados posibles y poder llevar una vida plena y activa. (NIH, 2019)

“La diálisis es un procedimiento terapéutico por medio del cual se eliminan sustancias tóxicas presentes en la sangre”. (A., Jofré, Azpiroz, & DeBortoli, 2008)

“Los pacientes con enfermedad renal crónica sin diálisis ni trasplante presentan una mayor alteración de la calidad de vida que la población general, principalmente en el componente físico” (Yepes C, 2009)

“La HD es un proceso lento que se realiza conectando el enfermo a una máquina durante aproximadamente 4 horas, 2 ó 3 veces por semana” (Guyton, 1997)

Incidencia de la enfermedad de Insuficiencia Renal

Incidencia nivel mundial

La Organización Mundial de la Salud (OMS), sobre la base de sus políticas para el tratamiento de enfermedades catastróficas y en especial de la Insuficiencia Renal (IR), ha implementado una serie de acciones para dar atención oportuna a esta enfermedad que se ha convertido a través de los años, en un enfermedad recurrente a todo nivel de la sociedad, con el fin de evidenciar de mejor manera esta problemática, hemos elegido el artículo denominado “La carga global de la insuficiencia renal y los objetivos de desarrollo sostenible”, en donde la OMS a través de los autores de dicho artículo (Valerie A Luyckx, Marcello Tonelli & John W Stanifer), describen de manera fehaciente las características y los datos más relevantes de esta dolencia, a nivel mundial:

“La insuficiencia renal se ha descrito como la enfermedad crónica más olvidada. Serían necesarios más estudios basados en la población para obtener estimaciones fiables de la carga mundial de la insuficiencia renal, pero existen riesgos específicos en todo el espectro socioeconómico desde la pobreza hasta la prosperidad, desde la desnutrición hasta la obesidad, en contextos agrarios y postindustriales, y a lo largo de la vida desde recién nacidos hasta la tercera edad. Una variedad de enfermedades contagiosas y no contagiosas producen complicaciones renales y muchas personas que padecen una insuficiencia renal no tienen acceso a la atención. Las causas, las consecuencias y los costes de las insuficiencias renales tienen implicaciones para la política de salud pública en todos los países. Los riesgos de la insuficiencia renal también están influenciados por la raza, el sexo, la ubicación y el estilo de vida. El aumento de las disparidades económicas y de salud, la migración, la transición demográfica, las condiciones de trabajo inseguras y las amenazas

ambientales, los desastres naturales y la contaminación pueden frustrar los intentos de reducir la morbilidad y la mortalidad por insuficiencia renal. Se necesita un enfoque multisectorial para abordar la carga mundial de la insuficiencia renal. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacen hincapié en la importancia de un enfoque multisectorial de la salud. Planificamos las acciones para alcanzar todos los ODS con el potencial de mejorar la comprensión, la medición, la prevención y el tratamiento de la insuficiencia renal en todos los grupos de edad. Estas acciones también pueden fomentar innovaciones en el tratamiento y reducir la carga de dicha enfermedad en las generaciones futuras.” (Luyckx, Tonelli, & Stanifer, 2018)

Incidencia a nivel de nuestro país

Los casos de IR en el Ecuador también presentan una incidencia relativamente grande, como hace referencia la Organización Panamericana de la Salud, en uno de sus artículos, publicado en su página web y que fue tomado del Diario el Comercio “Los riñones: aliados de la sangre”, en donde podemos evidenciar esta problemática a nivel de nuestro continente:

“Roberto García se enfrentó hace algunos años a una terrible enfermedad: la insuficiencia renal. A sus 43 años se vio obligado a someterse a una cirugía de trasplante de riñón, de donante vivo, que le permitió llevar una vida normal y sin necesidad de someterse a diálisis.

Este es uno de los cientos de casos de trasplantes de riñón que se realizan en el país. El año pasado, la vida de 563 familias mejoró con estas cirugías de trasplante de órganos. De estas -según el Instituto Nacional de Donantes- 89 fueron de riñón de donante cadavérico (es decir de una persona fallecida) y 25 fueron de donante vivo” (ELComercio, 2013)

Existen también personas que no pueden acceder a un trasplante de riñón, sin embargo la Hemodiálisis es un tratamiento efectivo, que permite que los pacientes tratados, puedan sobrellevar la IR y que es uno de los tratamientos con mayor demanda en nuestro país, como se lo puede evidenciar de manera muy descriptiva, en el artículo publicado por el Diario El Comercio de la capital y que nos presenta varios casos de pacientes que han sido beneficiados con este tratamiento, a través de los servicios que presta el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS):

“Acostado, en una pequeña cama, el treintañero Stalin Matute espera que la máquina conectada a su brazo elimine el 70% de las toxinas de su cuerpo. Durante cuatro horas, el aparato limpia 16 veces su sangre; hace la función que cumplían sus riñones antes de encarar la insuficiencia renal.

Esta patología está en el listado de enfermedades consideradas catastróficas por el Ministerio de Salud.

¿En qué casos se presenta? Cuando los riñones, que se ubican a los lados de la columna vertebral, pierden su capacidad de filtrar desechos.

Así le ocurrió a Stalin, a quien le detectaron la dolencia en junio del 2018.

Después de un viaje -relata- sintió un fuerte dolor estomacal, por lo que acudió al Hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Quito Sur para pedir un calmante y retornar a su casa.

Pero sus planes no se concretaron. Los médicos lo internaron de urgencia y desde ese día lo conectaron a la máquina dializadora. En Ecuador, las autoridades de Salud calculan que cerca de 10 000 personas están en tratamiento de hemodiálisis y diálisis peritoneal. Representa una tasa de 660 casos por cada millón de ecuatorianos.

En el 2017 se registraron 20.182 egresos en el sistema de salud de pacientes con daños en los riñones; 10.229 fueron por insuficiencia renal, siendo los hombres los más afectados (ver gráfico). Eso dice el Anuario de Estadísticas de Salud 2017, publicado por esta Cartera de Estado.

Al área de diálisis ubicada en el Hospital del Seguro Social Quito Sur llegan 33 personas en cada uno de los tres horarios disponibles por día. Las sesiones se realizan seis de los siete días de la semana.

Este número de pacientes es alto, según José Luis Santana, nefrólogo y coordinador del área. El galeno explica que se trata de un mal silencioso que se presenta solo cuando ya hay un daño irreversible del riñón.

“Hay personas con daño renal que aún no se han percatado que lo sufren”, señala el galeno, con tres años como especialista en Nefrología. “ (ElComercio, 2019)

Explicación del fundador del Centro de diálisis al cual hacemos referencia en el presente caso

Finalmente haremos referencia del artículo publicado en el diario La Hora, por el Dr. Marcelo Espín Paredes, especialista en nefrología y que nos detalla de manera fácil y didáctica la problemática del IR, sus causas y tratamientos:

“¿Qué es la hemodiálisis?

Dr. Marcelo Espín Paredes

Nefrólogo

Clínica Contigo

Los riñones tienen la función de limpiar la sangre de las sustancias tóxicas y de los líquidos que le sobran, que se eliminan en forma de orina, además de producir

hormonas necesarias para el organismo.

Cuando en un paciente, por un problema de insuficiencia renal aguda o crónica, los riñones dejan de funcionar; la diálisis permite eliminar los residuos tóxicos de la sangre tales como potasio y urea, así como agua en exceso.

¿Cuándo es necesaria la hemodiálisis?

Es necesario recurrir a la diálisis cuando los riñones ya no son capaces de eliminar los desechos y el exceso de líquido de la sangre en cantidades suficientes como para mantener estable al paciente. Generalmente, esto ocurre cuando los riñones funcionan al 5-15 % de lo normal.

La hemodiálisis consiste en filtrar el exceso de líquidos y las sustancias tóxicas del organismo mediante el paso de la sangre del paciente por un filtro periódicamente.

¿Cómo funciona la hemodiálisis?

En el proceso de hemodiálisis, la sangre del paciente se conduce desde el organismo hasta una máquina llamada “riñón artificial” en la que pasa a través de un filtro de limpieza llamado dializador.

El dializador o filtro se compone de dos partes: una para la sangre (tubos capilares) y otra para un líquido de lavado denominado dializado. Una membrana delgada separa las dos partes. Las células sanguíneas, las proteínas y otros elementos importantes permanecen en la sangre porque son demasiado grandes para pasar a través de la membrana. Los productos de desecho más pequeños como la urea, la creatinina y el líquido en exceso pasan a través de la membrana y son eliminados.

Accesos vasculares

Para que la sangre pase por un dializador el médico tiene que establecer un acceso o

entrada a los vasos sanguíneos. Esto se hace con cirugía menor, generalmente en el brazo. Se pueden crear tres tipos de accesos distintos:

- Fístula.- Es la primera opción de acceso. Se realiza uniendo una arteria a una vena cercana, debajo de la piel, para crear un vaso sanguíneo de mayor tamaño.*
- Injerto.- Si sus vasos sanguíneos no son adecuados para una fístula se puede usar un injerto. En este caso se une una arteria a una vena cercana con un tubo blando y pequeño de material sintético que se coloca debajo de la piel.*
- Catéter.- Este tipo de acceso generalmente se utiliza cuando no es posible crear una fístula o un injerto y se inserta en una vena grande del cuello o del tórax.*

Cuando la fístula o el injerto hayan cicatrizado le colocarán dos agujas, una en el lado de la arteria y otra en el lado de la vena de la fístula o el injerto, cada vez que reciba tratamiento. Las agujas se conectan a tubos plásticos. Un tubo lleva la sangre al dializador en donde se limpia, y el otro tubo regresa la sangre limpia a su cuerpo.

La hemodiálisis se lleva a cabo en un hospital o en un centro de hemodiálisis y de acuerdo a la indicación médica debe realizarse tres veces por semana por tres a cuatro horas, lo cual dependerá de varios factores como su peso, talla, causa de su enfermedad, etc.

El tratamiento puede ser muy bien tolerado, por lo que algunos pacientes duermen, otros leen, escuchan música o ven películas. Sin embargo hay ocasiones en que pueden surgir pequeñas complicaciones como calambres, dolor de cabeza, presión arterial baja, náusea o mareo, por lo que personal médico altamente calificado está disponible

para asistirlo en su tratamiento.

Nutrición

Uno de los aspectos más importantes a controlar, necesariamente, en un paciente con insuficiencia renal, es la ingesta de líquidos diaria, para evitar su retención excesiva y la formación de edemas al no poder eliminarlos en forma de orina.

La dieta debe ser distinta de la acostumbrada antes de comenzar la diálisis. Si bien puede tener límites en algunos alimentos, es importante que obtenga la cantidad adecuada de proteínas y calorías para mantenerse con buena salud. El especialista en nutrición del centro de hemodiálisis le ayudará a crear un plan alimenticio que satisfaga sus necesidades.

Durante el tratamiento el objetivo de la alimentación es darle al cuerpo lo que necesita. Para que esto se cumpla se debe tener en cuenta que la alimentación sea balanceada, adecuada en calorías, rica en proteínas, baja en potasio, baja en sodio, baja en fósforo.

No se debe olvidar que la alimentación debe ser apetecible y agradable a la vista utilizando los alimentos en cantidad y calidad adecuados y que le indique su nutricionista.” (Espín, 2010)

Anexo 6: Marco Teórico

Con el fin de sustentar las partes claves del presente caso, relacionadas a temas administrativos, empresariales, manejo de crisis y otros, a continuación se detallan algunos conceptos que servirán como marco teórico, para futuras referencias y de esta manera familiarizar a los lectores con los términos usados en el presente caso:

Empresa Familiar

“... una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes” (Barroso, Sanguino, & Bañegil, 2012, pág. 76)

Riesgos empresas familiares

“Los riesgos que a continuación se describen son considerados los más críticos dentro de este tipo de organizaciones dadas las diversas formas en que éstos pueden impactar al sistema familiar en las siguientes áreas: •La familia•El negocio•La propiedad.



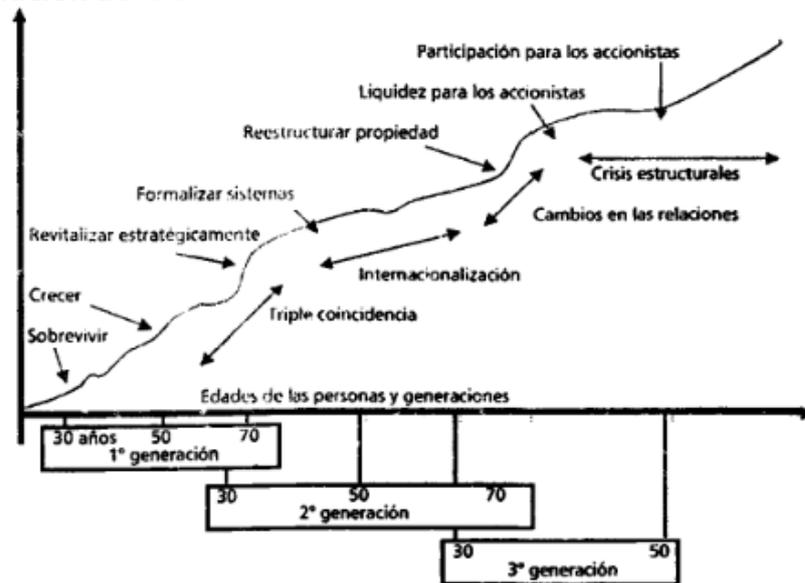
Fuente: Business Families Foundation 2010

” (Deloitte, 2013)

Crisis Empresas Familiares

“El cuadro que se expone a continuación (adaptación Gallo, 1995), intenta ser un ejemplo, para exponer las etapas evolutivas de una empresa familiar.

Evolución de la E.F.



” (UNMdP,

2003, pág. 50)

Conflictos en las empresas familiares

Como nos describe la Escuela de Negocios AEA Business School, los principales conflictos a los cuales se enfrentan las empresas familiares podrían definirse como sigue:

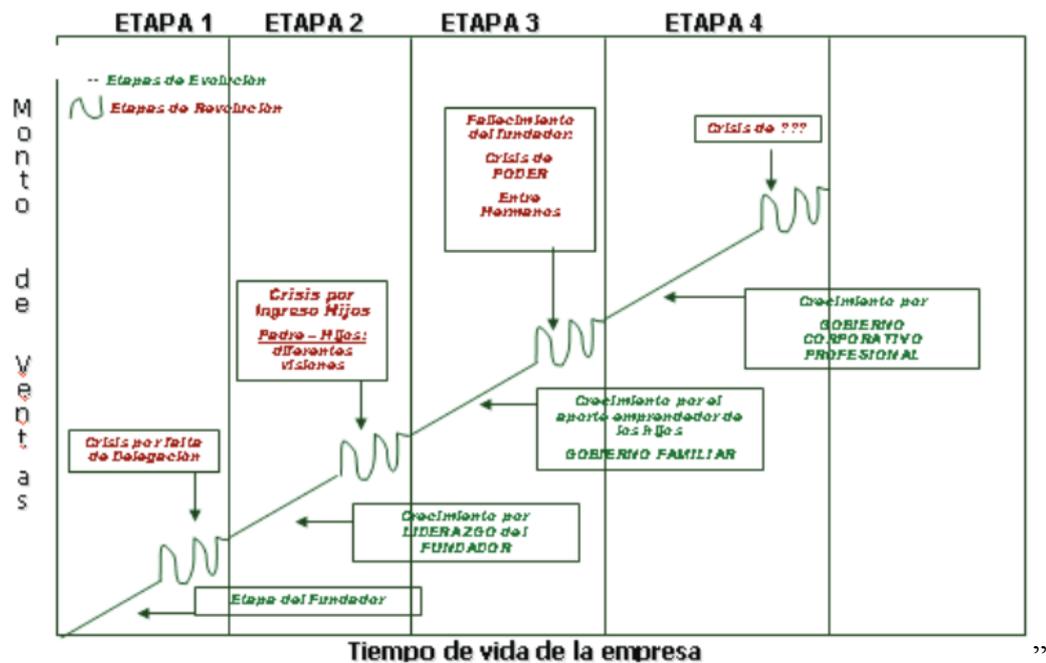
Entre las **problemáticas más frecuentes** encontramos los relacionados con la misma relación familiar, el tan frecuente problema de la sucesión como fuente de conflictos de todo tipo y otros propios de una evidente falta de profesionalización en la empresa:

- **La sucesión:** es un momento crítico que implica muy distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial.
- **Superposición de dos sistemas, familia y empresa:** dobles roles y falta de separación entre ambas áreas.
- **Preferencias personales:** no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos.
- **Un sistema excesivamente personalizado:** falta de flexibilidad y exceso personalismo en la dirección.
- **La emotividad:** trabajar con familiares puede añadir un componente extra emocional en cualquier interacción.
- **Choque generacional:** las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional.
- **No saber delegar:** delegación desdibujada, en ocasiones por la existencia de personas imprescindibles.
- **La falta de mecanismos:** ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.

- **Responsabilidades confusas:** superposición de roles y funciones sin definición clara o indefinidos. (AEA, 2019, pág. 1)

Ciclo de vida de las empresas familiares

“El ciclo de vida de la empresa familiar pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas. Este modelo procura mostrar que las EF fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará sobrepasar por el sólo hecho de ser EF.



(Dorero, 2008)

“Primero, la familia debe estar unida, no pelearse en medio de la crisis. Luego, buscar estrategias inteligentes y ver cómo mantenerse y cómo crecer. Allí entra la innovación para adaptar el modelo de negocio.” (Ritz, 2016)

Sucesión

Como nos describe Santiago Antognolli, en la sucesión confluyen algunos factores que de no ser bien llevados, pueden producir conflictos más profundos:

Esta arista es la que, si no es llevada a cabo adecuadamente, produce los conflictos más profundos.

En la etapa de la sucesión confluyen temporalmente una serie de conflictos personales.

El que debe o decide dejar la empresa, si no se preparó para ello, debe enfrentar la crisis del cambio de actividad, comienza a sentir que envejece y debe adaptarse a esta nueva etapa con lo que esta adaptación conlleva.

El o los que toman la dirección deben enfrentar el tomar decisiones y asumir la responsabilidad de la gestión.

Los empleados deben adaptarse a un nuevo estilo de liderazgo, lo que exige a cambios que, en aquellos de más edad, muchas veces son imposibles.

Todos estos conflictos, como he señalado, confluyen temporalmente y tienen repercusión tanto en la familia como en la empresa.

Es por esta causa que sólo el 10% de las EF logra superar la tercera generación.

La solución a este conflicto es prepararse y programar este cambio generacional (Antognolli, 2007)

Estrategia

“Formular la estrategia permite desarrollar una ventaja competitiva sólo en la medida en que el proceso ofrezca un sentido a los trabajadores en las trincheras”

(DAVID HURST)

“La mayoría de nosotros teme al cambio. Aun cuando nuestras mentes dicen que el cambio es normal, nuestros estómagos se retuercen ante esa posibilidad. Pero para los estrategas y gerentes de hoy, no hay más opción que cambiar” (ROBERT WATERMAN Jr.)

“Una empresa sin estrategia está dispuesta a cualquier cosa” (Porter 2010)

Calidad

“calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto”, “la calidad consiste en no tener deficiencias”. (Juran, 1993)

Ventaja competitiva

“La ventaja competitiva de una empresa, proviene del conjunto de actividades discretas que la empresa realiza en el diseño, producción, marketing, entrega, y apoyo de su producto o servicio” (Porter, 1985)

“los clientes son uno de los elementos más importantes para una organización”.
(Denton, 1991)

Estrategias empresariales

Como sustento académico citaremos del libro “ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA TEORÍA Y CASOS de Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, A. J. Strickland III. Edición 18, MCGRAW- HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A., México 2012, la teoría para determinar el ámbito de aplicación de las estrategias de expansión y diversificación de las empresas.

- *La estrategia corporativa se refiere a las cuestiones de qué negocios conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p. ej., mediante adquisición, alianza estratégica o franquicia). Se refiere al alcance de la empresa, y esto implica las estrategias de diversificación, estrategias de integración vertical y estrategias de expansión geográfica”.*
- *Adicionalmente nos dice que con respecto a las 5 fuerza de Porter la empresa debe realizar ajustes de la estrategia a las condiciones competitivas, en donde detalla que: “Trabajar con el modelo de cinco fuerzas paso a paso no sólo ayuda a los creadores de la estrategia a evaluar si la intensidad de la competencia permite una buena rentabilidad, sino también promueve un pensamiento estratégico sólido para mejorar el ajuste de la estrategia de la empresa al carácter competitivo específico del mercado. Un ajuste eficaz de la estrategia a las condiciones competitivas tiene tres aspectos:*
 - 1. Buscar posiciones que blinden a la empresa de la mayor cantidad posible de presiones competitivas.*
 - 2. Empezar acciones calculadas para modificar las fuerzas competitivas en favor de la empresa alterando los factores que impulsan las cinco fuerzas.*
 - 3. Detectar áreas atractivas para la expansión, donde las presiones competitivas en la industria sean un poco más débiles”.*
- *Por último hace referencia a que “Cada vez más, las empresas establecen asimismo alianzas estratégicas y asociaciones para extender su alcance de operaciones mediante estrategias de expansión y diversificación internacionales”,*

En donde se mencionan cinco razones esenciales por las que una empresa opta por expandirse y diversificarse fuera de su mercado nacional:

- 1. Para tener acceso a clientes nuevos.*
- 2. Para reducir los costos mediante economías de escala, experiencia y un mayor poder de compra.*
- 3. Para aprovechar las capacidades esenciales.*
- 4. Para obtener acceso a recurso y capacidades ubicado en mercados extranjeros.*
- 5. Para dispersar los riesgos del negocio en una base de mercado más amplia.*

(Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

Referencias

- A., P., J. M., A. C., & D. M. (2008). Ansiedad y depresión en pacientes con insuficiencia renal crónica en tratamiento de diálisis. *Artículo de investigación producto del proyecto 41-9501. Área Psicobiológica. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional de San Luis*, 8.
- AEA. (2019, junio 14). *EAE Business School*. Retrieved from Retos de la empresa familiar: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- Antognolli, S. (2007, noviembre 20). *Gestiopolis*. Retrieved from Fuentes de conflicto en las empresas familiares: <https://www.gestiopolis.com/fuentes-de-conflicto-en-las-empresas-familiares/>
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. (2012). *Diferentes criterios del concepto de empresa familiar*. Extremadura, España: Ide@s Concyteg.
- Contigo. (2019, mayo 13). *Contigo da Vida: Clínicas del Riñon*. Retrieved from <http://www.contigo.com.ec>
- Deloitte, M. (2013). *Riesgos dentro de las empresas familiares*. Retrieved from Boletín Gobierno Corporativo | Primavera 2013: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/riesgos-dentro-empresas-familiares.pdf>
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Dorero, S. (2008). *UCEMA*. Retrieved from Universidad Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina: https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf

- ELComercio. (2013, julio 17). *Organización Panamericana de la Salud*. Retrieved from Los riñones: aliados de la sangre:
https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=878:marzo-9-10-11-2013&Itemid=972
- ElComercio. (2019, marzo 10). *La insuficiencia renal ataca con más frecuencia al hombre*. Retrieved from <https://www.elcomercio.com/actualidad/insuficiencia-renal-ataca-frecuencia-hombre.html>
- Espín, M. (2010, diciembre 9). *¿Qué es la hemodiálisis?* Retrieved from La Hora:
<https://lahora.com.ec/noticia/1101060533/qu-es-la-hemodilisis>
- Foundation, N. K. (2007). *Guías de Diálisis Peritoneal: Lo que necesita saber*. Retrieved from
https://www.kidney.org/sites/default/files/docs/peritonealdialysis_span.pdf
- Guyton, A. C. (1997). *Tratado de Fisiología Médica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Juran. (1993). *Manual del control de la calidad*. Revert.
- Luyckx, V. A., Tonelli, M., & Stanifer, J. W. (2018, junio). *Organización Mundial de la Salud*. Retrieved from Boletín OMS: La carga global de la insuficiencia renal y los objetivos de desarrollo sostenible:
<https://www.who.int/bulletin/volumes/96/6/17-206441-ab/es/>
- MSP. (2012, septiembre 6). Acuerdo Ministerial No 00001829. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.
- MSP. (2013, enero). Norma Técnica para la derivación y financiamiento de cobertura internacional para la atención integral de salud de usuarios con condiciones catastróficas. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.
- MSP. (2019, junio 29). *Ministerio de Salud Pública*. Retrieved from Dirección Nacional de Gestión y Calidad de los Servicios:

<https://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-gestion-y-calidad-de-los-servicios/>

NIH. (2019, mayo 11). *National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases*. Retrieved from <https://www.niddk.nih.gov/health-information/informacion-de-la-salud/enfermedades-rinones/metodos-tratamiento-insuficiencia-renal-hemodialisis>

Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Mexico.

Ritz, J. (2016). La crisis une a la empresa familiar. *Líderes*.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

UNMdP, U. N. (2003). *Empresas Familiares*. Mar del Plata - Argentina: Departamento de Servicios Gráficos.

Yepes C, M. M.-N. (2009). *Revista de Nefrología*. Retrieved from Calidad de vida en pacientes con enfermedad renal crónica sin diálisis ni trasplante de una muestra aleatoria de dos aseguradoras en salud: Medellín, Colombia, 2008.: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0211-69952009000600010



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas**

Nota Técnica

**Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”: Clínicas del Riñón»
Estrategia Empresarial y Cierre del Centro**

Luis Roberto Vaca Espín

Quito, octubre de 2019

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	iv
Lista de Figuras	v
Nota técnica	1
Parámetros y Datos Estadísticos Financieros	1
Parámetros para la derivación de pacientes	1
Determinación de precios	2
Modelo de negocios CANVAS	8
Descripción del modelo de negocios	8
Análisis del Entorno	14
Poder de negociación de los proveedores	15
Amenaza de productos sustitutos.....	16
Poder de negociación de los pacientes.....	16
Riesgo de nuevos competidores.....	17
Competencia actual.....	17
Cadena de Valor	18
Mapa de Públicos	19
Investigación de públicos	19
Entrevistas	20
Análisis de las entrevistas	32
Conclusión	32
Encuestas	33
Pregunta 1	34
Pregunta 2	35
Pregunta 3	36

Pregunta 4	37
Pregunta 5	38
Pregunta 6	39
Pregunta 7	40
Pregunta 8	41
Pregunta 9	42
Pregunta 10	43
Conclusiones y Recomendaciones	45
Conclusiones.....	45
Recomendaciones	45
Referencias	47

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Empresa Sociedad de Hemodiálisis “SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Resumen de pacientes atendidos desde el año 2002 hasta el 2017</i>	3
Tabla 2 <i>Empresa Sociedad de Hemodiálisis “SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Evolución del número total de pacientes por año desde el 2008 hasta el 2017.....</i>	5
Tabla 3 <i>Empresa Sociedad de Hemodiálisis “SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Principales indicadores por año desde el año 2008 hasta el 2017</i>	7

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Evolución del crecimiento de la empresa en el número de atención de pacientes por año, remitidos por el IESS y el Ministerio de Salud Pública desde el año 2002 al 2017.	4
<i>Figura 2.</i> Evolución del crecimiento de la empresa en relación al número total de pacientes atendidos por año desde el año 2008 al 2018.	5
<i>Figura 3.</i> Evolución de las ventas de la empresa por año desde el año 2008 al 2018.	6
<i>Figura 4</i> Evolución de los Principales Indicadores de la empresa por año desde el año 2008 al 2018.	7
<i>Figura 5.</i> Modelo de negocios CANVAS.	8
<i>Figura 6.</i> Diagrama cinco fuerzas de Porter.	15
<i>Figura 7.</i> Diagrama Cadena de Valor.	18
<i>Figura 8.</i> Mapa de públicos.....	19
<i>Figura 9.</i> Mapa de empatía públicos destinatarios.....	25
<i>Figura 10.</i> Mapa de empatía públicos internos.	31
<i>Figura 11.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 1.	34
<i>Figura 12.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 2.	35
<i>Figura 13.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 3.	36
<i>Figura 14.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 4.	37
<i>Figura 15.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 5.	38
<i>Figura 16.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 6.	39
<i>Figura 17.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 7.	40
<i>Figura 18.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 8.	41
<i>Figura 19.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 9.	42
<i>Figura 20.</i> Resultados de la encuesta - Pregunta 10.	43

Nota técnica

Con el fin de proporcionar ayudas técnicas para el análisis del presente caso, se han utilizado algunas herramientas de gestión estratégica, para determinar los factores tanto internos como externos que determinan su situación y los factores a los cuales estuvo expuesta antes y durante la crisis.

Parámetros y Datos Estadísticos Financieros

Parámetros para la derivación de pacientes

En el año de 2017 el Ministerio de Salud Pública (MSP) estableció el número estimado de pacientes que requerían tratamiento en 14,1007 y evidenció que existía un déficit de atención de 3,102 (Programa de Salud Renal 2015).

La Red Pública Integral de Salud (RPIS) actualmente ha establecido la normativa para la atención de pacientes con Enfermedad Renal Crónica (ERC), en toda la red de centros médicos públicos y privados.

Cabe señalar que es el MSP quien administra la RPIS, para lo cual ha establecido las políticas y toda la normativa que regula la asignación de pacientes a los diferentes centros médicos que han sido calificados por la RPIS, quien ha realizado la planificación territorial en base a parámetros que facilitan y garantizan aspectos como acceso, cobertura y equidad (Lineamientos Implementados del Modelo de Atención Integral de Salud 2015), que son especificados a través del documento de Planificación de Servicios de Salud de la Red Pública Integral de Salud (Planificación de Servicios de Salud, 2017)

El MSP, sobre la base de toda esta organización y aplicando la normativa, manuales y documentos, deriva los pacientes a través de sus coordinaciones zonales, conforme a los criterios de atención y georreferenciación de los centros que han calificado para pertenecer a esta red.

Determinación de precios

El precio del tratamiento integral de diálisis ha sido establecido por el MSP a través del Tarifario Nacional de Salud, en donde se detallan cada uno de los componentes que cubre este servicio, así como la cobertura mensual.

Es preciso señalar para los cálculos que se detallaran a continuación que a partir del año 2009 se fijó el valor de USD 1,465.00 mensuales para el tratamiento trimestral de 4 horas, dependiendo del mes será una cobertura de 12, 13 o 14 diálisis a cada paciente referido, si se diera el caso que el paciente reciba el tratamiento menos de 12 veces en el mes, el precio fijado será de USD 112,00 por cada diálisis; estos precios son de cumplimiento obligatorio, por lo que las empresas, con el fin de mantener sus niveles de competitividad, rentabilidad, deberá realizar un control de costos, optimizando sus gastos y mejorando los beneficios adicionales que brinda a sus pacientes para garantizar su fidelización y referencias.

A continuación presentaremos algunos datos financieros, que servirán para evidenciar algunos factores del centro de diálisis analizado.

Tabla 1

Empresa Sociedad de Hemodiálisis "SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Resumen de pacientes atendidos desde el año 2002 hasta el 2017

RESUMEN DE PACIENTES ATENDIDOS POR AÑO		
AÑO	IESS	MSP
2002	40	0
2003	48	0
2004	63	0
2005	63	0
2006	68	0
2007	64	0
2008	68	0
2009	87	6
2010	94	14
2011	121	8
2012	130	4
2013	117	10
2014	114	9
2015	106	9
2016	90	14
2017	87	17



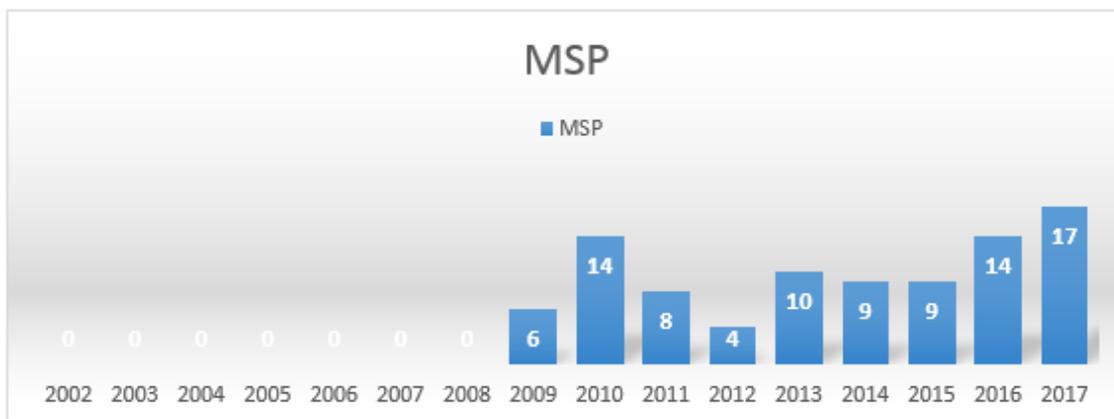


Figura 1. Evolución del crecimiento de la empresa en el número de atención de pacientes por año, remitidos por el IESS y el Ministerio de Salud Pública desde el año 2002 al 2017.

Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Tabla 2

Empresa Sociedad de Hemodiálisis "SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Evolución del número total de pacientes por año desde el 2008 hasta el 2017

TOTAL ANUAL PACIENTES	VENTAS ANUALES	AÑO
867	1.263.600,00	2008
969	1.444.800,00	2009
1.259	1.837.800,00	2010
1.527	2.220.480,00	2011
1.620	2.339.760,00	2012
1.661	2.385.480,00	2013
1.644	2.351.040,00	2014
1.555	2.272.320,00	2015
1.376	2.016.720,00	2016
1.311	1.939.560,00	2017
1.387	2.026.440,00	2018

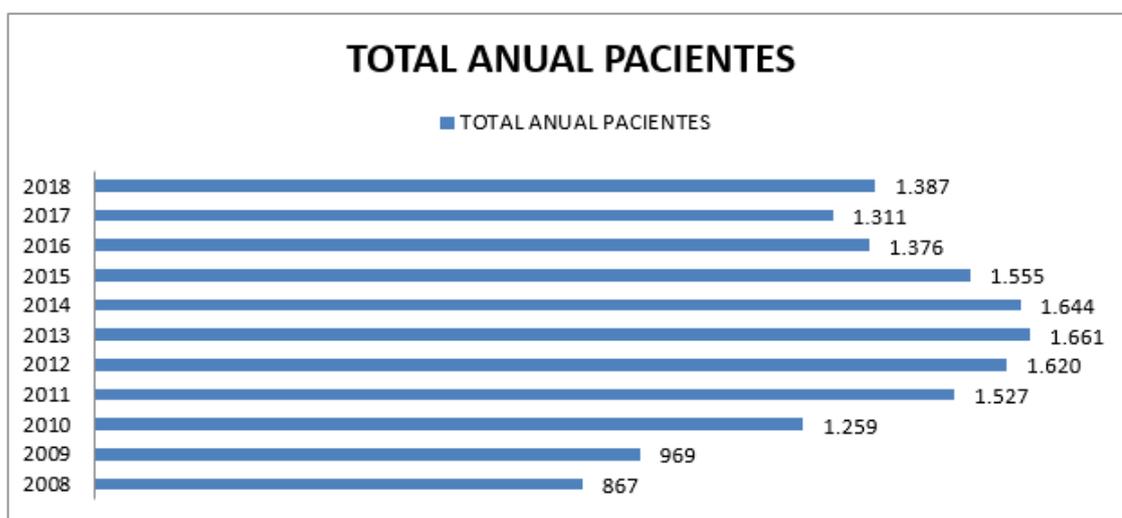


Figura 2. Evolución del crecimiento de la empresa en relación al número total de pacientes atendidos por año desde el año 2008 al 2018.

Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

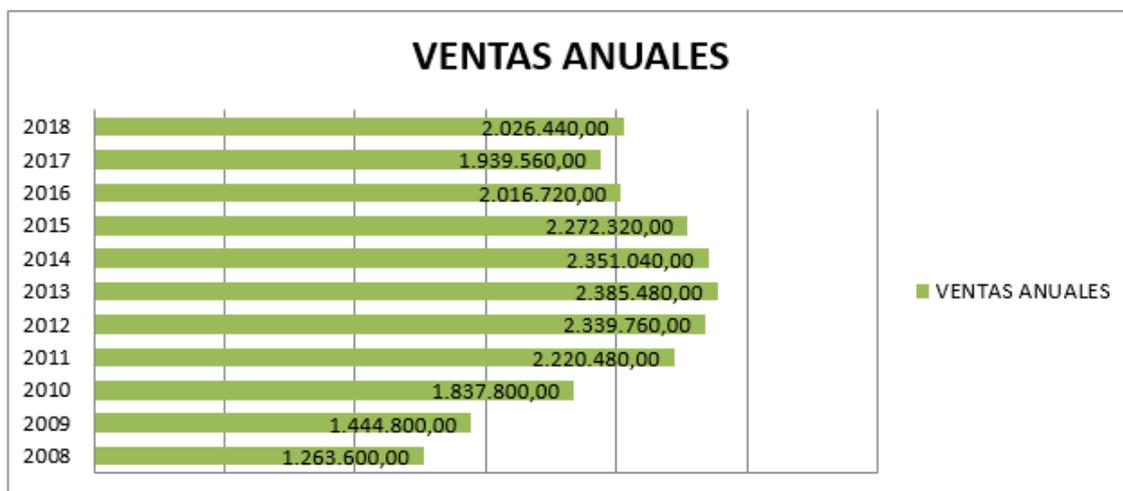


Figura 3. Evolución de las ventas de la empresa por año desde el año 2008 al 2018.

Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Tabla 3

Empresa Sociedad de Hemodiálisis "SOCIHEMOD CÍA. LTDA. Principales indicadores por año desde el año 2008 hasta el 2017

AÑOS	VENTAS	UTILIDAD	RENTABILIDAD	PATRIMONIO	NUMERO DE TRABAJADORES	REMUNERACION ANUAL	REMUNERACION EN FUNCION DE LAS VENTAS
2008	1.263.600,00	11.744,00	0,929%	151.632,000	6	103.200,00	8,17%
2009	1.444.800,00	12.018,00	0,832%	216.720,000	8	106.812,00	7,39%
2010	1.837.800,00	11.900,00	0,648%	477.828,000	10	176.880,00	9,62%
2011	2.220.480,00	38.856,00	1,750%	599.529,600	10	182.280,00	8,21%
2012	2.339.760,00	48.006,00	1,795%	678.530,400	11	189.360,00	8,09%
2013	2.385.480,00	57.738,00	1,875%	787.208,400	12	190.560,00	7,99%
2014	2.351.040,00	58.850,00	1,908%	799.353,600	12	191.760,00	8,16%
2015	2.272.320,00	47.902,00	1,976%	795.312,000	12	193.440,00	8,51%
2016	2.016.720,00	41.177,00	2,042%	806.688,000	13	217.440,00	10,78%
2017	1.939.560,00	33.010,00	1,702%	892.197,600	13	231.600,00	11,94%
2018	2.026.440,00	31.739,00	1,566%	1.033.484,400	14	257.400,00	12,70%

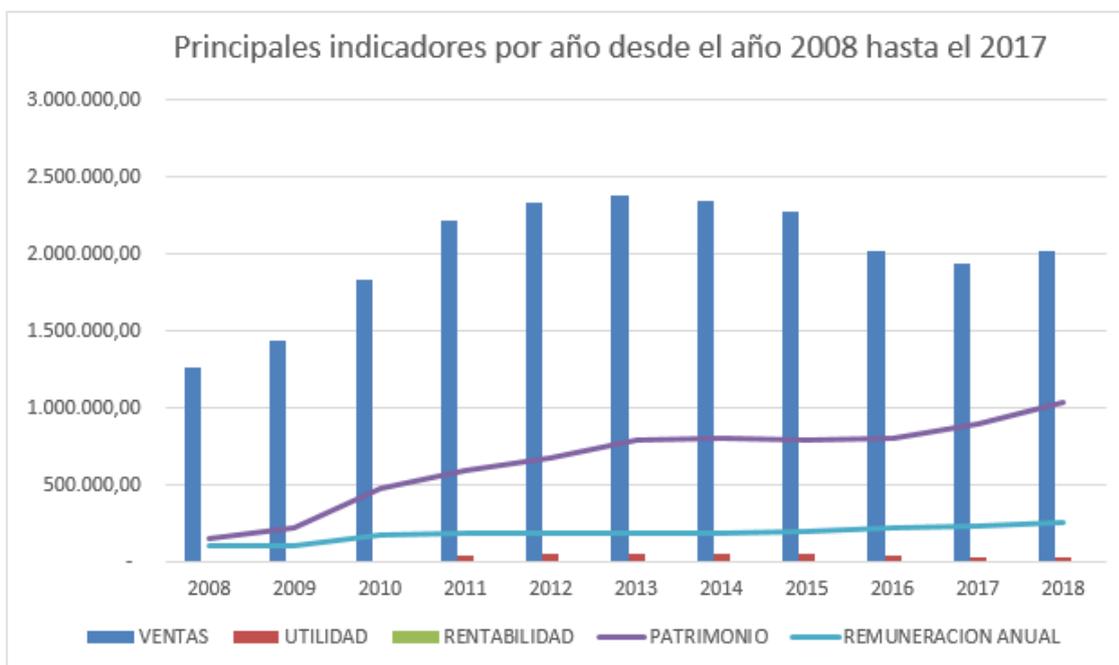


Figura 4 Evolución de los Principales Indicadores de la empresa por año desde el año 2008 al 2018.

Tomado de: <http://www.contigo.com.ec>.

Modelo de negocios CANVAS

Para llevar a cabo el análisis del modelo de negocios del Centro de diálisis se lo definirá a través de la herramienta CANVAS, en donde se describe de manera gráfica la estructura que hemos podido identificar, para el caso del centro de diálisis Contigo de Vida, conforme lo podemos evidenciar en el siguiente en la figura 1.

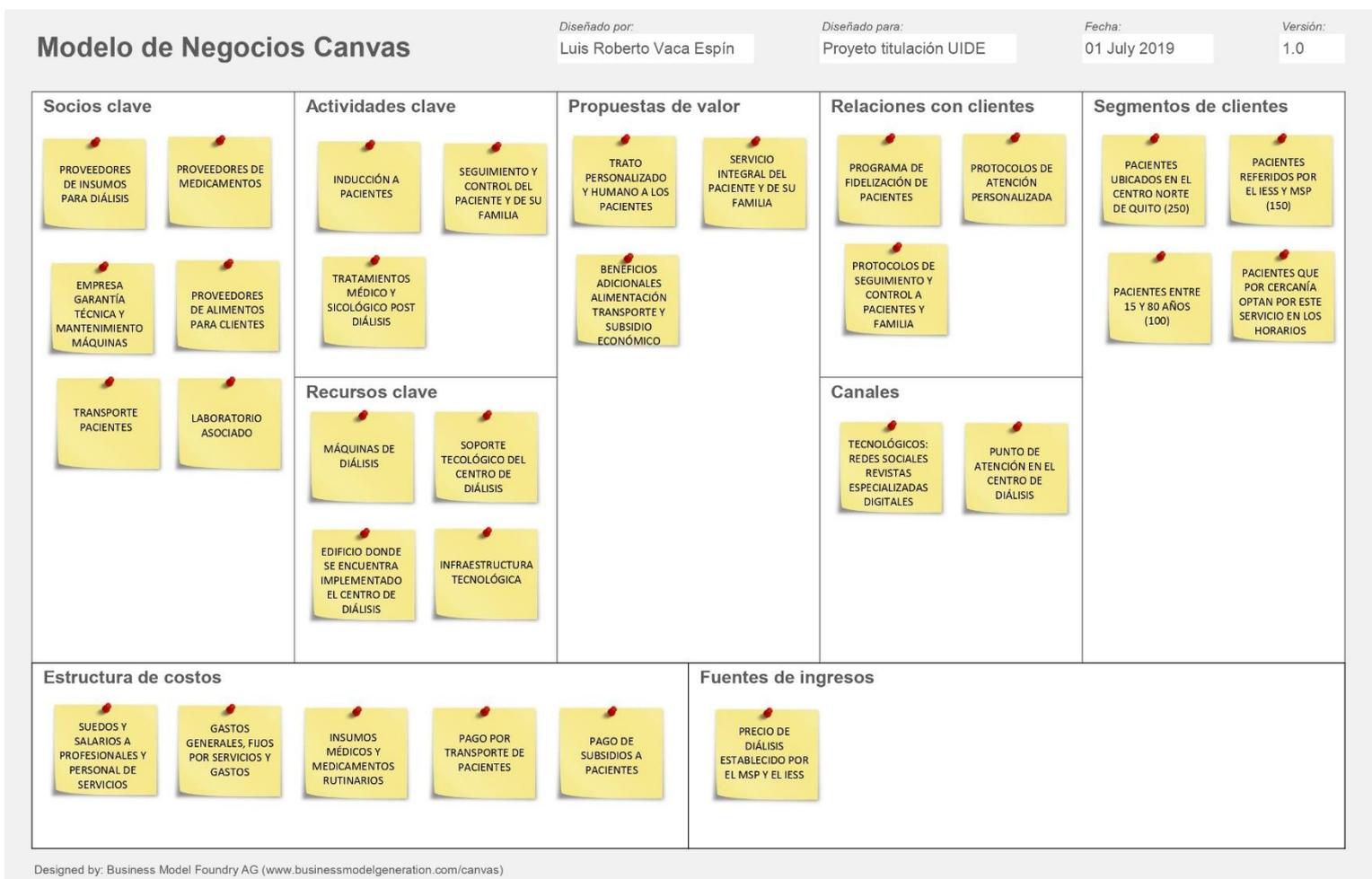


Figura 5. Modelo de negocios CANVAS.

Tomado de: Autoría propia.

Descripción del modelo de negocios

Propuesta de valor

Podemos ver que el centro de diálisis Contigo da vida ha implementado un servicio especializado y personalizado, que está estructurado en base a protocolos de servicio y atención personalizados, tanto al paciente como a sus familiares directos.

Todos los empleados del centro han generado esta cultura de servicio en donde se evidencia un alto empoderamiento en brindar un servicio de calidad, que a más de contar con máquinas de diálisis de última tecnología ha podido generar un ambiente de seguridad y confianza por parte de los pacientes.

Relación con los clientes

Se ha establecido una política de fidelización de los pacientes, que es implementada a través de protocolos de servicio con énfasis especial en brindar un trato personalizado a cada paciente y a su familia, lo que está encaminado para generar en los pacientes un sentimiento de cercanía, a través de la empatía de todos los colaboradores. La base de toda esta estrategia de servicio, está basada en generar canales de comunicación rápidos y oportunos, a fin de conocer de manera exacta y en tiempo real cuales son las demandas, requerimientos e inquietudes de los pacientes y de esta manera poder solventarlos a tiempo y de una manera adecuada. Cabe señalar que se ha establecido una cadena de comunicación con los pacientes para mantenerlos informados tanto a través de medios telefónicos como de aplicaciones informáticas, en donde serán siempre contactados para establecer horarios de atención, citas médicas, turnos para tratamiento de diálisis, así como también se les proporciona, información sobre el desarrollo de su estado de salud, seguimiento de dieta, etc., e información social referente a festejos, feriados, saludos de cumpleaños e informativos. Todo esto con la finalidad de mantener al centro de diálisis como un canal de comunicación que genera cercanía y empatía con los pacientes, lo que redundará en mantener y aumentar la confianza en sus servicios y tratamientos.

Nota para el caso de cierre.- Cabe señalar que se ha visto necesario definir una persona específica para mantener las relaciones interinstitucionales tanto con el MSP

como con el IESS, a fin de mantener los canales de comunicación con estos socios estratégicos, toda vez que de ellos dependen el referir o no los pacientes, para el presente caso desde el inicio fue el fundador de la empresa quien mantenía las relaciones directas con estas dos instituciones públicas y generaba un estado de confianza y cumplimiento, lo que le garantizaba pasar las inspecciones y validaciones que se efectúan periódicamente sin mayores inconvenientes. El centro de diálisis a lo largo de su historia, nunca interrumpió su operatividad por problemas con estos entes de control, sin embargo en el último año, al no estar a la cabeza el fundador de la empresa, la nueva gerencia no pudo mantener la empatía con los inspectores, fruto de lo cual se generó el problema de no pasar las inspecciones y el consecuente cierre del centro de diálisis.

Canales

Como canal principal se ha identificado al propio Centro de diálisis, dentro del cual se han implementado todos los medios, tanto del recurso humano, como de los recursos tecnológicos, para que la experiencia que siente el paciente sea de lo mejor y de esta manera se convierta en uno de los promotores del servicio, a través de las redes sociales o como referencia compartida de boca a boca. Podemos decir entonces que la propuesta de valor generada por el Centro de diálisis es compartida y generada por los pacientes a través del compartir su experiencia en los medios informáticos, o al relacionarse con otros enfermos de insuficiencia renal y referir este centro de diálisis por los factores que lo diferencia de otros centros, adicionalmente se han implementado canales de comunicación en redes sociales en donde se comparte también todos los eventos relacionados con el Centro de diálisis, información sobre la enfermedad y sus tratamientos y los beneficios que ofrece esta empresa.

Actividades

En referencia a las actividades que aportan factores diferenciadores a la cadena de valor del Centro de diálisis debemos señalar:

- **Adiestramiento y Capacitación:** Se ha establecido un cronograma de capacitación y adiestramiento constante en la técnicas de atención al cliente para generar una cultura de servicio, en donde se inicia con el modo en que se debe realizar el recibimiento e la inducción a los pacientes nuevos, tomando en cuenta el sentimiento de fragilidad que genera el saber que se debe realizar este tratamiento; luego se realizar la socialización de las políticas de atención a los pacientes y se capacita en la forma de acogida a los pacientes, es decir desde cómo desarrollar la empatía y sensibilidad al momento de brindar la atención en los tratamientos de diálisis y en todos los aspectos relacionados a los usuarios y sus familiares cercanos.
- **Servicio integral:** Las políticas y protocolos que se han establecido para garantizar el servicio de calidad, permiten brindar al paciente y sus familiares cercanos una atención personalizada. El personal está capacitado para abordar la problemática de esta enfermedad en cualquier nivel de la enfermedad o tratamiento, con el fin de brindar un trato especial y efectivo a sus pacientes, haciendo del servicio su principal herramienta para generar un efecto diferenciador lo que genera un apego emocional con la empresa.
- **Beneficios adicionales:** Se ha generado una serie de factores diferenciadores adicionales, toda vez que se cuenta con empleados especializados en sicología, nutrición y terapia física, para brindar servicios

adicionales en estos campos, lo que genera otro factor diferenciador dentro de la cadena de valor. Cabe señalar que dentro de estos beneficios adicionales se ha considerado brindar el servicio de transporte puerta a puerta y el de alimentación durante el tratamiento de diálisis.

Recursos

Es preciso indicar que durante toda la evolución de la empresa, se han ido perfeccionando, tanto los recursos humanos, como los tecnológicos y la infraestructura misma del Centro de diálisis se ha mejorado, para brindar todas las comodidades y los mejores tratamientos a los pacientes. La estrategia de brindar servicios de calidad, ha considerado el mejoramiento y actualización continuos de los recursos con el fin de alinearlos a la estrategia, dentro de los cuales podemos citar:

Tecnológicos

- Soporte contable, administración de recursos humanos, inventarios.
- Infraestructura tecnológica, software especializado en la administración hospitalaria.

Infraestructura

- El Centro de diálisis fue implementado en una casa construida en los años 80's y que a lo largo de los años ha sido acondicionada en sus diferentes ambientes para brindar todos los servicios exigidos, tanto por el PSP como por el IESS, para la atención de pacientes que deben recibir tratamientos de diálisis, en donde se ha encaminado todos los esfuerzos por brindar las mejores condiciones de atención y servicio a los pacientes.
- El equipamiento médico especializado, ha sido actualizado periódicamente, a través de alianzas con los proveedores de este tipo de tecnología,

convirtiendo a este Centro de diálisis en pionero en tecnología de tratamientos de diálisis.

Recursos Humanos

- Este Centro de diálisis al ser el primero que implementó su fundador, cuenta con un grupo selecto de colaboradores, que a través de los años ha sido capacitado en todos los aspectos de los servicios que se brindan a los pacientes, especializándose en cada una de las actividades que realizan.
- De igual manera, el fundador del Centro de diálisis, al ser un médico nefrólogo de renombre, ha consolidado un equipo médico de primer orden en donde se destacan desde los médicos hasta el personal de enfermería que se ha convertido en especialistas de los tratamientos de diálisis y que muchas veces son los capacitadores del personal nuevo para otros centros de diálisis de esta empresa.

Alianzas estratégicas

Los socios estratégicos se han venido fidelizando a través de los años, en virtud de que este de Centro de diálisis, al ser el pionero de este servicio, también ha profesionalizado a sus proveedores, por lo que estos se han convertido en parte de su cadena de valor, al entregar maquinaria e insumos de calidad y a buenos precios, al igual que su soporte tecnológico y su contingente en momentos de máxima exigencia o en eventuales crisis. Lo que ha sido fundamental para brindar un servicio continuo y sin interrupciones. Cabe señalar que adicionalmente otro socio estratégico es el laboratorio clínico que brinda toda la gama de exámenes propios de un tratamiento de insuficiencia renal y de diálisis; por último es necesario mencionar a los proveedores de alimentos y de transporte que son de suma importancia ya que de faltar o bajar la calidad del

servicio o de los comestibles, se reflejaría directamente en la percepción de los pacientes.

Segmentos de clientes

La segmentación de los clientes se la ha realizado especialmente por ubicación geográfica. El Centro de diálisis se encuentra ubicado en el sector centro norte de la ciudad de Quito, por lo que se ha establecido que existen aproximadamente unos 250 enfermos de insuficiencia renal cuya edad está comprendida entre 15 y 80 años en este sector, de los cuales 150 pacientes gozan del beneficio que brinda el MSP o el IESS y de estos pueden ser referidos al Centro de diálisis aproximadamente 100 pacientes, los que no gozan de este beneficio pueden acceder también pero en otras condiciones aproximadamente 20 pacientes más.

Fuente de ingresos

Las fuentes de ingreso se han establecido en base a las tarifas establecidas por el MSP y por el IESS, las que son calculadas en base a los costos de sus propios centros de diálisis, que de acuerdo al MSP, por paciente en un año se gastaría en promedio el valor de USD 17,472.00. (MSP, 2015)

Análisis del Entorno



Figura 6. Diagrama cinco fuerzas de Porter.
Tomado de: Autoría propia (PORTER, THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS, 1990)

Poder de negociación de los proveedores

Podemos decir que existen muchos proveedores tanto de tecnología en maquinaria como en insumos para el tratamiento de la insuficiencia renal a través de diálisis, sin embargo al establecer alianzas estratégicas con proveedores especializados que han brindados estos servicios a través de varios años, en donde se han establecido beneficios de colaboración mutua, sobre todo en precios preferenciales que redundan en el establecimiento de factores diferenciadores a momento de brindar el servicio a los pacientes, estos proveedores se han convertido en colaboradores directos de la empresa, tanto al proveer maquinaria de última tecnología, soporte técnico, estableciendo una relación a largo plazo, tanto en mantenimiento, como en la provisión de insumos, lo que

resulta difícil que a corto plazo, se pueda cambiar de proveedores. Podemos establecer como alto el poder de negociación de los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos

Al ser un servicio altamente especializado, se puede decir que no existe la amenaza de productos sustitutos.

Poder de negociación de los pacientes

El tratamiento de diálisis exige que los pacientes en promedio se realicen 3 tratamientos por semana, cuya duración es de aproximadamente 4 horas por sesión. La asignación de los pacientes la realizan o el MSP o el IESS, son pocos los pacientes privados en comparación con los referidos por estos dos entes públicos, lo que establece que una vez derivados a los centros de diálisis, los pacientes tienen la opción de cambiarse a otro centro a través de un procedimiento que consiste en realizar un trámite burocrático, a través de una solicitud formal al ente público que lo refirió, sustentando los justificativos para el cambio, por lo que se considera un nivel bajo para el factor del “Poder de negociación de los pacientes”.

Es necesario tomar en cuenta a los entes públicos encargados de realizar la referencia de los pacientes a los centros de diálisis privados, toda vez que son los encargados de verificar el cumplimiento de la normativa establecida para el funcionamiento de los centros de diálisis, tiene la función de regular, dar seguimiento, controlar y pagar los servicios contratados, por lo que el poder de negociación de estas instituciones públicas, consideradas como los principales clientes, es alto

Riesgo de nuevos competidores

La implementación de nuevos centros de diálisis está al alza, sobre todo por la construcción de mega centros de diálisis propios del MSP y del IESS, aunados a la apertura de centros de diálisis privados, que han saturado el mercado de las ciudades principales de mayor densidad poblacional, lo que genera una alta amenaza de este factor.

Competencia actual

La competencia ha realizado un análisis del tipo de servicio que se brinda en este Centro de diálisis, por lo que ha tratado de emular los procedimientos de atención a los pacientes y la implementación de los servicios de diálisis y de su tecnología, sin embargo, les resulta difícil competir en igualdad de condiciones, en virtud de que esta empresa se ha posicionado en el mercado por su trayectoria de muchos años y las referencias del servicio de calidad que brinda, por lo que este factor podría catalogarse por el momento como bajo, sin embargo está en aumento creciente.

Cadena de Valor



Figura 7. Diagrama Cadena de Valor.

Tomado de: Autoría propia (PORTER, Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 1995)

En virtud de que se han desarrollado esfuerzos para brindar un servicio de calidad, que sustenten una atención personalizada y humana a los pacientes, debemos señalar que la cadena de valor, se encuentra encaminada a potenciar factores diferenciadores, que han hecho de este Centro de diálisis un referente de cómo se debe brindar un servicio de calidad.

Mapa de Públicos

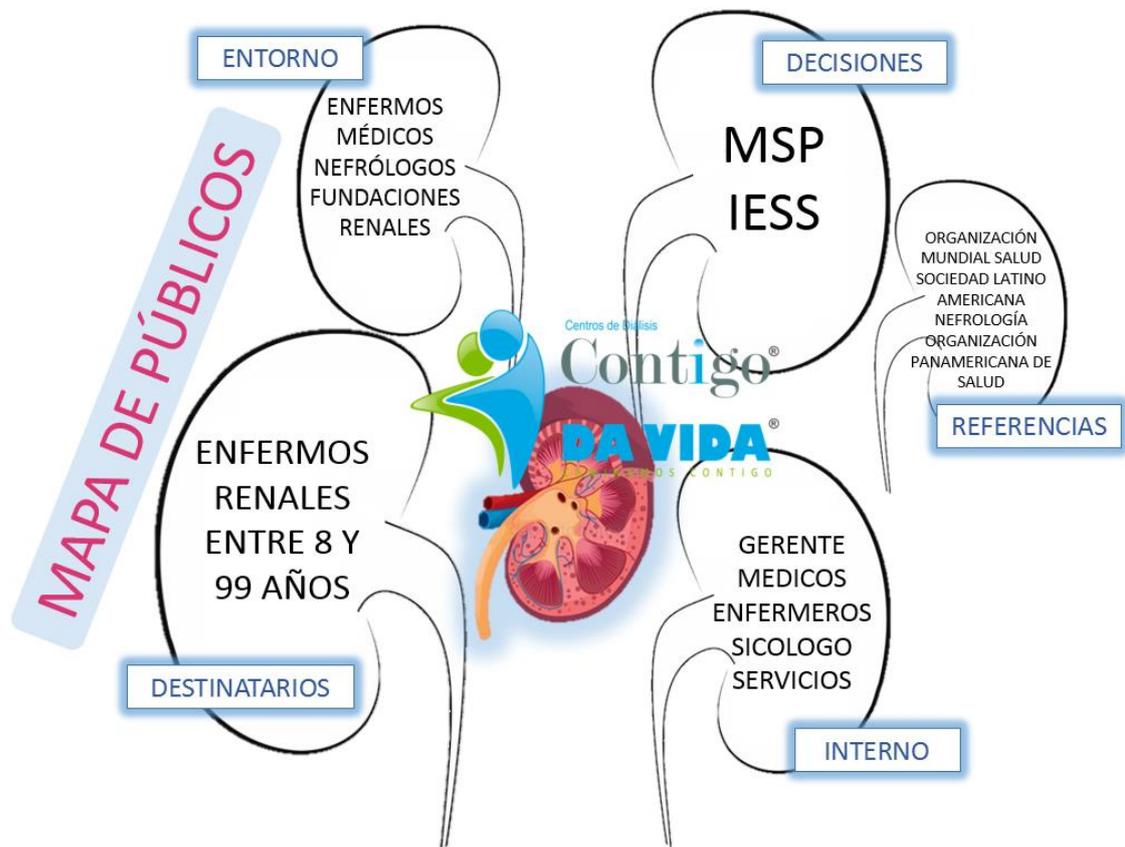


Figura 8. Mapa de públicos.

Tomado de: Autoría propia, referencia de consulta: (Manucci, 2005)

Investigación de públicos

Para la presente investigación se ha elaborado diferentes encuestas que han sido realizadas a varias personas, que por su perfil se identifican con los diferentes públicos que se han identificado, como más relevantes para el Centro de diálisis. Cabe señalar que debido a que se cerró dicho centro, ha sido muy difícil el conseguir que dichas personas colaboren con la realización de esta encuesta, toda vez que ya estaban ubicados en otros centros o, por haber terminado su relación laboral, mantenían un sentimiento de recelo o confrontación, por lo que las entrevistas presentaban cierto sesgo y no se podía mantener la objetividad de sus respuestas.

Destinatarios

Esta entrevista fue realizada a un paciente hombre de 62 años de edad, nacionalidad ecuatoriana, residente en Quito desde hace más de 30 años, proveniente de la ciudad de Ibarra y casado con una mujer Quiteña, con la cual tiene 3 hijos, dos de ellos ya casados, que migraron a España hace aproximadamente 10 años, su última hija, está terminando la universidad y estudia medicina. Fue paciente del centro de diálisis Contigo desde hace 5 años, cuando le detectaron la insuficiencia renal y lamentablemente, por el cierre de este centro, tuvo que cambiarse al centro de diálisis del IESS en el barrio de Carcelén.

Entrevistas

¿Desde hace qué tiempo es paciente del centro de diálisis?

“Mientras eleva la mirada con gesto de recordar, indica “fue hace aproximadamente desde el año 2014, cuando acudí a una cita rutinaria con el Dr. Burbano, médico del hospital Carlos Andrade Marín del IESS, quien me dijo que los medicamentos para el riñón ya no estaban haciendo efecto y que mi condición debía ser tratada con otro tipo de tratamiento, yo pensé que me iba a mandar donde un doctor de esos que hacen medicina alternativa, de los cuales me habían hablado, pero me dijo que no, que analizados mis últimos exámenes, mis riñones definitivamente ya no funcionaban y que debía hacer la gestión para que me refirieran a un centro de diálisis, yo ya sabía que esto iba a pasar, pero si me puse nervioso y no tocó más que empezar con el trámite.”

¿Por qué eligió este centro de diálisis?

“Dentro de la entrevista que le hacen a uno, le preguntan el sector donde vive y fue ahí que me dijeron que este centro de diálisis quedaba por el sector del Inca, lo que me convenía mucho ya que está cerca de la Av. 10 de Agosto y podía llegar con facilidad desde mi casa que queda por los Parques del Recuerdo al norte. Cuando me fui por primera vez, me trataron bien de entrada y yo sentía que si les importaba, eso me convenció más y ya no busque más. Me quedé.”

¿Qué era lo que más le preocupaba cuando supo que necesitaba recibir el tratamiento de diálisis?

“No le niego que me dio miedo, yo ya sabía que algún rato me iba a pasar, pero todo se dio, en el IESS me dieron rápido las referencias de este centro. Me acuerdo que esa noche no pudimos dormir con mi esposa, preocupados por lo que se venía, ella me dijo que Dios nos llevaría al mejor lugar y no se equivocó. Como le dije antes, cuando llegué al centro y viendo lo bonito que era y que todos los otros pacientes estaban contentos, se me pasó el susto, y de ahí ya no tuve miedo“

¿De qué manera el personal de médicos le ha ayudado a comprender la enfermedad?

“El Doctorcito Espín me llevó a su despacho y nos explicó paso a paso lo que se hacía para limpiar la sangre, dijo que las máquinas que tenía eran de última tecnología y que él tenía este centro desde a muuuucho tiempo, me quedó claro todo lo que me iban hacer y como ya tenía esto desde antes, ya sabía cómo funcionaban los riñones y cómo mismo era esta enfermedad.”

¿Qué piensa que le que espera a futuro?

“Cuando se cerró el centro, sentí de nuevo un poco de miedo, no sabía a donde me iban a mandar y pensé que nada sería igual, pero ahora que estoy en este otro centro veo que mi enfermedad es tratable y que debo seguir con este tratamiento hasta que me muera, espero que dure bastantes años más” (sonríe)

¿Cómo era la atención en el Centro de diálisis?

“La atención era bien buena, tenían mucho tino con lo que hacían y siempre me hicieron sentir bien, era como que les importaba lo que sentía”

¿Cómo le hacían sentir los empleados y médicos del Centro de diálisis?

“Eran buenas gentes, yo siempre confiaba en lo que me hacían porque me trataban como a persona y siempre me daban ánimos, además que nos preparaban festejos en fechas como navidad, se acordaban de nuestros cumpleaños”

¿Cuándo tenía inquietudes o temores, como le ayudaba el personal del centro de diálisis?

“Ellos siempre estaban preguntando como me sentía, en especial la señorita psicóloga cada mes nos entrevistaba y estaba pendiente de lo que nos pasaba”

¿El servicio recibido en el Centro de diálisis es igual al que le ofrecieron en un inicio?

“Siempre fue bueno, desde que llegué hasta que ya no pudieron continuar”

¿Considera que las instalaciones del Centro de diálisis eran buenas o podrían ser mejores?

“Siempre vi que estaba limpio, todas las máquinas parecían nuevas y los empleados de limpieza estaban atentos a su trabajo, nunca dejaban que los tachos se llenen y todo olía a limpio”

¿Qué beneficios adicionales le brindaban al estar en este Centro de diálisis?

“Como sabe, cada cesión es larga, entonces siempre nos tenían la comidita, ya sea el desayuno, un refrigerio, a veces el almuerzo y si era en la tarde, siempre un cafecito. Además siempre nos traían y llevaban en un carro de la empresa a la casa. Y como yo ya no pude trabajar, la visitadora me calificó para recibir una ayuda económica, que no era mucho, pero en algo servía”

¿Había escuchado de los servicios que ofrecen otros Centros de Diálisis?

“Algunos pacientes habían pedido el cambio a este centro y entonces conversaban de los otros centros, decían que si eran buenos y que también les daban ayuda en plata, pero que en este era mejor el trato”

¿Ha hecho amigos en este Centro de diálisis?

“Muchos, todo el personal me trata como amigo, será porque ya estoy varios años, pero desde el guardia de la puerta ya me saluda por mi nombre y los doctores se preocupan y hasta me han llamado a la casa para ver como estoy y si el tratamiento que me han hecho estaba bien, los consideraba mis amigos, casi una familia, no ve que iba dos veces a la semana”

¿Qué comentaban los otros pacientes?

“Igual, ellos también estaban bien agradecidos”

¿Qué tipo de problema es el que más se presenta en los otros pacientes?

“A veces inconformidad pero con el IESS o el Ministerio, si se tenía otra dolencia, no atienden rápido y a veces se demora la medicación o no hay, eso es lo más preocupante”

¿Dentro de su vida privada, que comentarios recibe de sus más cercanos, en referencia a los servicios de diálisis?

“Mis familiares y sobre todo mis hijos, siempre me comentan de los tratamientos de España, pero yo creo que son los mismos que acá, yo veo las máquinas y la tecnología y creo que es la mejor, no me quejo”

¿Su familiar o la persona que le ayuda, que opina del Centro de diálisis?

“Ella también está bien contenta, a veces me deja no más y se va, ella confía plenamente en el personal y en cómo me tratan”

¿Alguna persona en especial le motivo a elegir este Centro de diálisis?

“No, como le comenté, del IESS me dieron la referencia, yo vine, conocí, me gustó y me quedé”

Podemos resumir la entrevista en el siguiente mapa de empatía de públicos destinatarios:

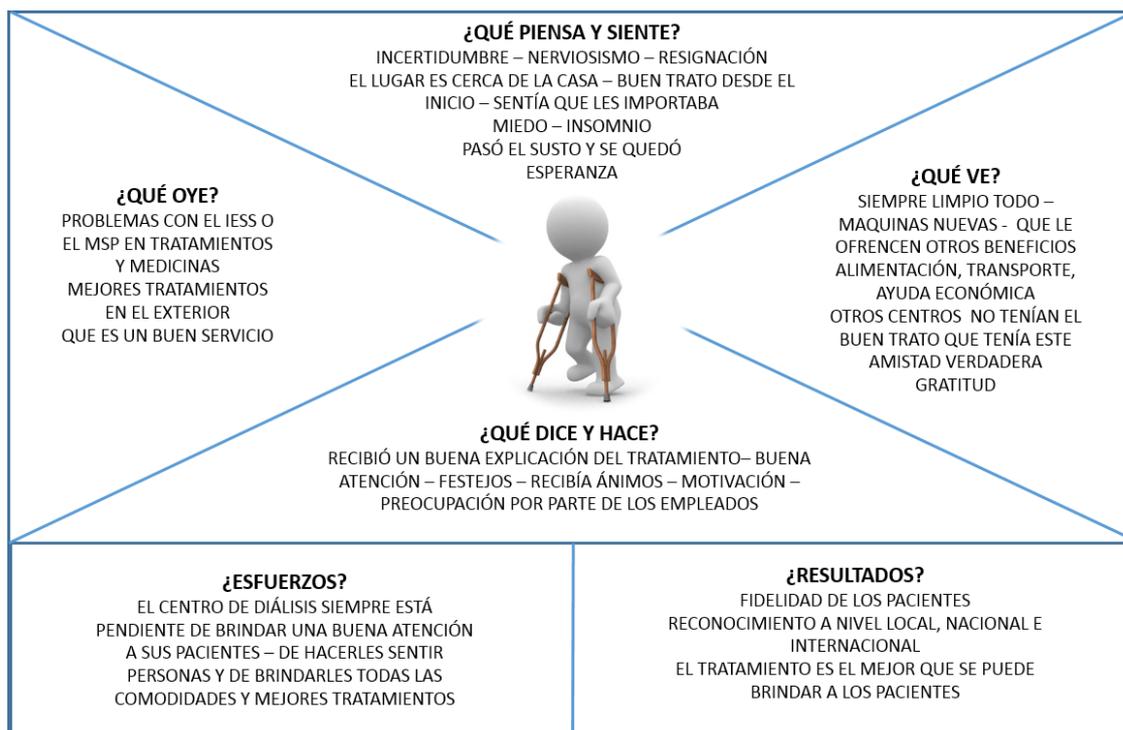


Figura 9. Mapa de empatía públicos destinatarios.

Tomado de: Autoría propia, referencia de consulta: (Figueroa, 2016)

Internos

Para los públicos Internos, se pudo contactar con el médico residente, a quien se le realizó la entrevista, cabe señalar que tiene 32 años de edad, nacionalidad ecuatoriana, quiteño de nacimiento y soltero, realizó sus estudios en la Universidad de ciencias Médicas de la Habana, está aplicando para realizar su especialización en Nefrología, sin embargo comenta que es muy difícil acceder a una especialización ya sea en nuestro país como fuera de él, por la alta demanda que existe. Al momento atiende en su consultorio propio, que lo ha implementado en la casa de sus padres y está buscando un trabajo adicional en un hospital o clínica.

¿Desde hace qué tiempo es médico nefrólogo?

“Soy médico desde hace 5 años, sin embargo todavía no tengo una especialización, estoy a la espera de que me acepten en alguna universidad, ya sea del

país o en el extranjero, pienso que la situación para acceder a una especialización es muy difícil. Cuando se trata de universidades estatales los cupos son muy pocos y la demanda alta, claro que esto se repite en otros países, por ejemplo aplique para la Universidad de San Pablo Brasil, en donde me postulé con 2.000 personas extranjeras más, quedé en cuarto lugar, sin embargo no fui aceptado porque sólo concedían 3 cupos para extranjeros. Siento que la vida para un médico que recién empieza es difícil”

¿Desde hace que tiempo trabaja en el Centro de diálisis?

“Bueno, en el centro de diálisis trabajé casi dos años, pero debido a su cierre, salí y ahora estoy buscando un trabajo más regular en un hospital. Me puse un consultorio en un local que tenían mis padres en su casa y desde ahí hago consulta externa”

¿Cuándo está trabajando en el centro de diálisis, cuál es su mayor preocupación?

“Siempre uno piensa en su capacidad para cumplir con las expectativas por las cuales te han contratado, yo pensaba que trabajando duro podía conseguirlo. Cuando uno se pone en el lugar de los pacientes y ve la situación a la que se enfrentan, uno desarrolla esa conexión con ellos, ahí fue que aprendí a tratarlos con cariño y afecto, ver cómo cambia la forma en que reciben el tratamiento y te regalan una sonrisa, mi preocupación desde ese momento fue el que los pacientes se sintieran bien”

¿Cuál es su mayor interés al momento de atender a los pacientes?

“Como le decía antes, sólo al interrelacionarse con los pacientes uno descubre la forma de hacerlos sentir mejor, considero que una relación humana con ellos, los

hace superar mejor su enfermedad, por eso me concentraba siempre en brindarles un trato cariñoso y sobre todo humano, creo que esto se resume en tratar con dignidad a tus pacientes”

¿Cuándo ingresa a trabajar, cuál es su mayor expectativa?

“Uno llega al trabajo siempre lleno de expectativas, claro que durante el día la rutina trata de apoderarse del trabajo, por lo que hay que hacer pausas y retomar lo que nos motiva como médicos, que es el servicio, de esto no hay que olvidarse”

¿Cómo le reciben los pacientes y el personal de los centros de diálisis?

“Los pacientes son como la familia de uno, igual los compañeros del centro de diálisis, a la final se pasa más tiempo con ellos que en la propia casa de uno, ahí conseguí verdaderos amigos, no sólo por lo que te hacen sentir bien, sino porque se ven detalles que te hacen la vida más feliz, por ejemplo en el cumpleaños de uno, que yo pensaba que ni sabían que era ese día, todos se acercaban con palabras bonitas, regalos y simplemente gestos que te hacen sentir que en verdad todo el esfuerzo diario vale la pena. Yo veo que la enfermedad te hace más sensible a los detalles y a brindar cosas buenas a los otros, no sé si me explico”

¿Cómo crea un buen ambiente durante la atención a los pacientes?

“Ese es un factor esencial, siempre pienso cómo me gustaría que me trataran, o qué es lo que siento yo, cuando voy al dentista por ejemplo; ahí comprendo que debo ser más cercano a los pacientes, ellos están con miedo y tratan de hacernos sentir lo que ellos siente, por eso me centro mucho en escucharlos y darles ánimo, a la final el

tratamiento es lo de menos, la curación la reciben desde el trato, sus sentimientos y luego la medicina en sí”

¿Cómo interactúa con los pacientes durante el tratamiento de diálisis?

“Como le dije antes, me pongo en su puesto y los observo mucho, veo sus caras de miedo y sé que debo ayudarles a perderlo, por eso converso mucho y me interesó por sus vidas, les pregunto sobre sus hijos, sobre sus trabajos, o simplemente escucho sus problemas diarios, esto baja la tensión y se vuelven amigos y muchas veces uno es tan cercano que le cuentan problemas muy personales, a veces ellos son los que le dan ánimo a uno y soy yo quien salgo fortalecido, es increíble”

¿Cuáles son los aspectos más importantes sobre los que se enfoca cuando realiza el tratamiento de diálisis a sus pacientes?

“La parte personal. Si bien todo el tratamiento tiene un protocolo establecido, que lo cumplimos cuidadosamente, el aspecto más importante es el paciente, hacerle sentir cómodo y sobre todo que salga mejor de lo que llegó”

¿Cómo es el entorno del centro de diálisis, el ambiente laboral?

“Puedo decir que yo viví dos tipos de ambiente laboral, cuando recién ingresé estaba el dueño de la empresa, que si bien era muy exigente en cuanto al trabajo, también nos ayudaba mucho para mejorar, siempre estaba dispuesto a dar un buen consejo y a enseñar los por menores del trabajo, su experiencia le había hecho muy cercano a los pacientes y todos le querían, él era el alma del centro de diálisis. El último año no fue tan bueno, la nueva administración llegó con muchas expectativas y poca experiencia, esos es lo que creo yo, sentimos que se había perdido la confianza

hacia nosotros y viceversa, nunca fue lo mismo y poco a poco nos fuimos uniendo los antiguos y haciendo nuestro propio grupo de apoyo”

¿Qué servicios adicionales piensa que brindan el centro de diálisis en comparación de otros centros?

“Yo creo que el servicio es de primera, en el centro de diálisis se ha invertido mucho dinero en tener las mejores máquinas para hacer diálisis y sobre todo en brindar un espacio cómodo y digno para los pacientes, el personal a todo nivel es de lo mejor y siempre estuvo abierto al servicio de calidad, creo que nadie estaba sólo pasando el rato, todos nos enfocábamos con la filosofía de la empresa que era el servicio. Nos diferenciábamos de otros centros de diálisis por el trato humano y por mantener a los pacientes motivados y sanos de espíritu”

¿Por qué prefiere trabajar en este centro de diálisis?

“Si bien no tenía muchas opciones de irme para otro lado, siempre me gustó trabajar ahí, el ambiente era de lo mejor y me trataban con respeto y cariño, nunca me sentí mal”

¿Existe personal clave para el funcionamiento del centro de diálisis?

“Creo que la clave para el buen funcionamiento siempre fue el dueño de la empresa, él sabía todo y estaba pendiente de todo, sobre todo le tenía cariño a su trabajo y al centro, eso es clave para mí”

¿Qué personal del centro de diálisis considera que debe ser escogido con más detalle para el centro de diálisis?

“Creo que todos deben ser escogido adecuadamente, uno nunca sabe quién tiene menor responsabilidad, sobre todo porque los pacientes se fijan en todo y si los recibe mal el guardia, puede ser que se decepcionen, imagínese si los doctores les atendemos mal, todo se puede perder, simplemente piden que se les cambie de centro de diálisis, nos quedaríamos sin trabajo más fácilmente. Considero que tener una buena actitud es fundamental para este tipo de trabajo, por eso es el factor en el cual se deben fijar para contratar personal, no solo en sus conocimientos, sino en la parte personal”

¿Cuál es el tipo de problemas más común a los que se enfrentan en el Centro de diálisis?

“No existen muchos problemas, si todos cumplen con su trabajo y lo hacen con ganas, creo que todo fluye”

¿Dentro del equipo de empleados cual es comentario más recurrente en torno al ambiente del Centro de diálisis?

“Que todo era mejor cuando estaba trabajando el dueño de la empresa, ahí las cosas se hacían más fáciles y cada uno sabía cómo hacía su trabajo y lo que se esperaba de cada uno, ahí todos estábamos contentos”

¿Sus amigos, familiares o conocidos, qué opinión tienen sobre el centros de diálisis?

“Casi no sabían mucho de mi trabajo, porque no les cuento mucho, pero una vez le invitaron a mi mamá a un festejo, era una misa que se hizo por navidad y eso a ella le hizo ver que era una buena empresa, ella estaba contenta de que trabajara ahí”

¿Quién o qué circunstancia le motivó a elegir este trabajo?

“Como le manifesté anteriormente, me aceptaron y no tenía muchas opciones más, creo que en otras empresas se fijan mucho en los años de experiencia, aquí creo que ellos vieron que era buena persona y que sabía relacionarme bien con todos”

¿En los medios de comunicación públicos que referencia ha escuchado sobre este centro de diálisis?

“Siempre reviso los perfiles de mis pacientes y del dentro de diálisis, ellos hacen los mejores comentarios y se ve que nos quieren”

Podemos resumir la entrevista en el siguiente mapa de empatía de públicos internos:

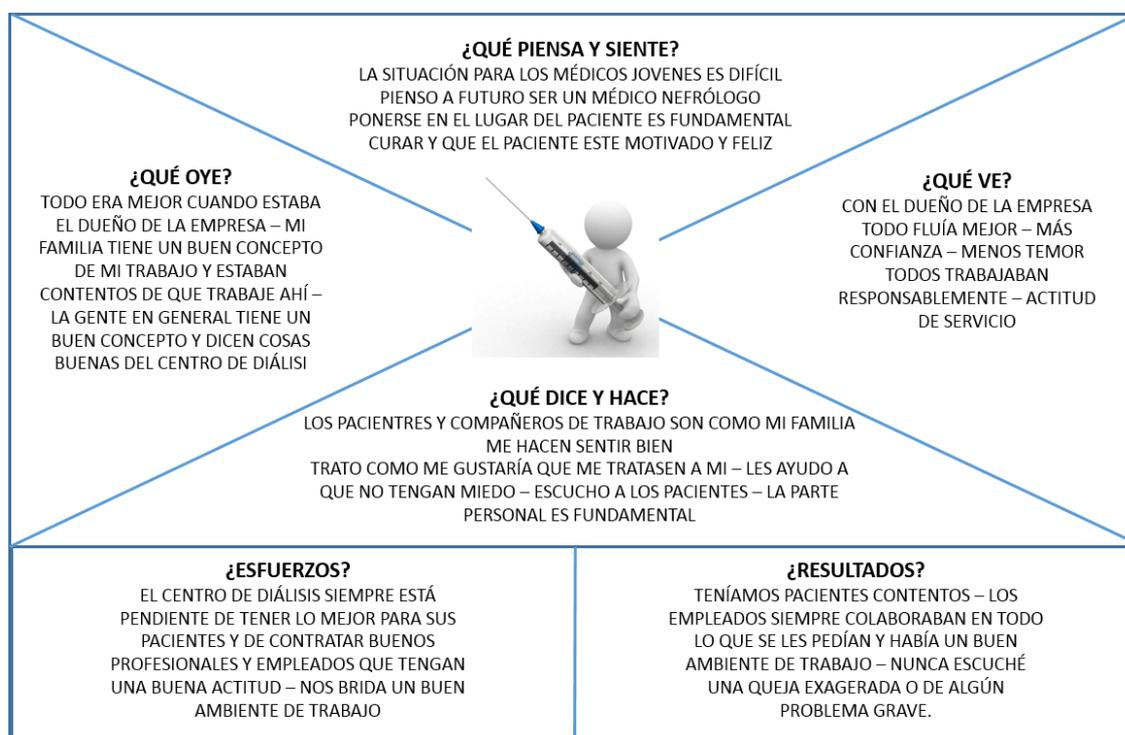


Figura 10. Mapa de empatía públicos internos.

Tomado de: Autoría propia, referencia de consulta: (Figuroa, 2016)

Análisis de las entrevistas

Si bien la expectativa era poder analizar todos los públicos de la empresa, lamentablemente no se pudo tener una respuesta favorable de los empleados de las instituciones públicas como el IESS o el MSP, sin embargo con las dos encuestas realizadas podemos evidenciar que el objetivo de la empresa, en cuanto a marcar como factor diferenciador al servicio, se cumplió por las referencias y énfasis que hacen los entrevistados sobre este aspecto.

Conclusión

Podemos concluir entonces diciendo que una vez realizado el análisis de los públicos de la empresas y graficados en los mapas de empatía, se llega a obtener un conocimiento aceptable del cliente interno y externo del centro de diálisis, el entorno en el que se desenvolvía, las preocupaciones, comportamientos, expectativas y decisiones, lo que nos ayuda a ubicar o ratificar la propuesta de valor que esta empresa se plantea dentro de su objetivos, los canales que había establecido, el posicionamiento de su marca y dentro de esta, el tipo de servicio servicios y las características del personal y sus colaboradores; considero que el proceso de identificación de necesidades estuvo bien enfocado y el camino por el cual se optó seguir, fue el adecuado, lo que les hizo, al menos en la parte correspondiente al giro del negocio, llegar a su público objetivo, manteniendo estándares adecuados de servicio y cumplimiento.

Encuestas

Con el fin de realizar un análisis cuantitativo, que haga referencia a la visión y estado de las empresas familiares en nuestro medio, se elaboró una encuesta basada en preguntas generales, que tiene como fondo la investigación llevada a cabo a nivel de Latinoamérica por el Dr. Santiago Doderó, Director Ejecutivo del Instituto de la Empresa Familiar ADEN Business School, que de acuerdo a lo que indica en dicho documento, es una investigación empírica a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas que asistieron a seminarios intensivos de la Dirección de Empresas Familiares, dictados por ADEN (Doderó, 2005). Se hace referencia a dicho trabajo porque se utilizaron preguntas similares para realizar una encuesta, también empírica a personas que de alguna manera están vinculadas a empresas familiares o tiene algún conocimiento relativo a emprendimientos familiares o en el peor de los casos, tiene un amigo, conocido o familiar cercano, que ha tenido o tiene este tipo de experiencias y por ello pueden responder a la encuesta.

Procedemos entonces a detallar las preguntas realizadas, los resultados obtenidos, el análisis y las conclusiones que pueden desprenderse de cada una de ellas:

Pregunta 1

¿Cuáles de los siguientes factores considera que son claves para el éxito de una empresa familiar?

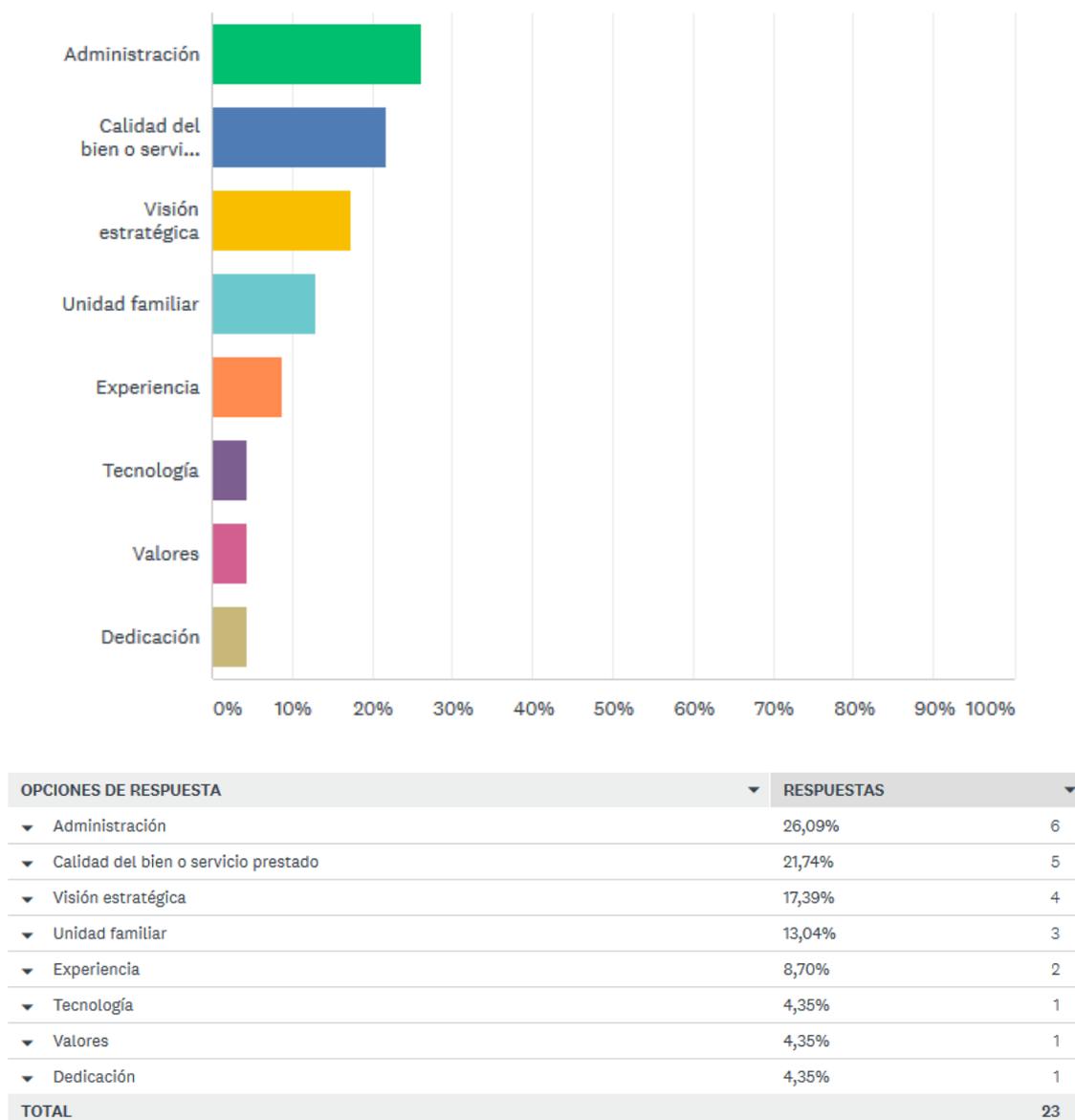


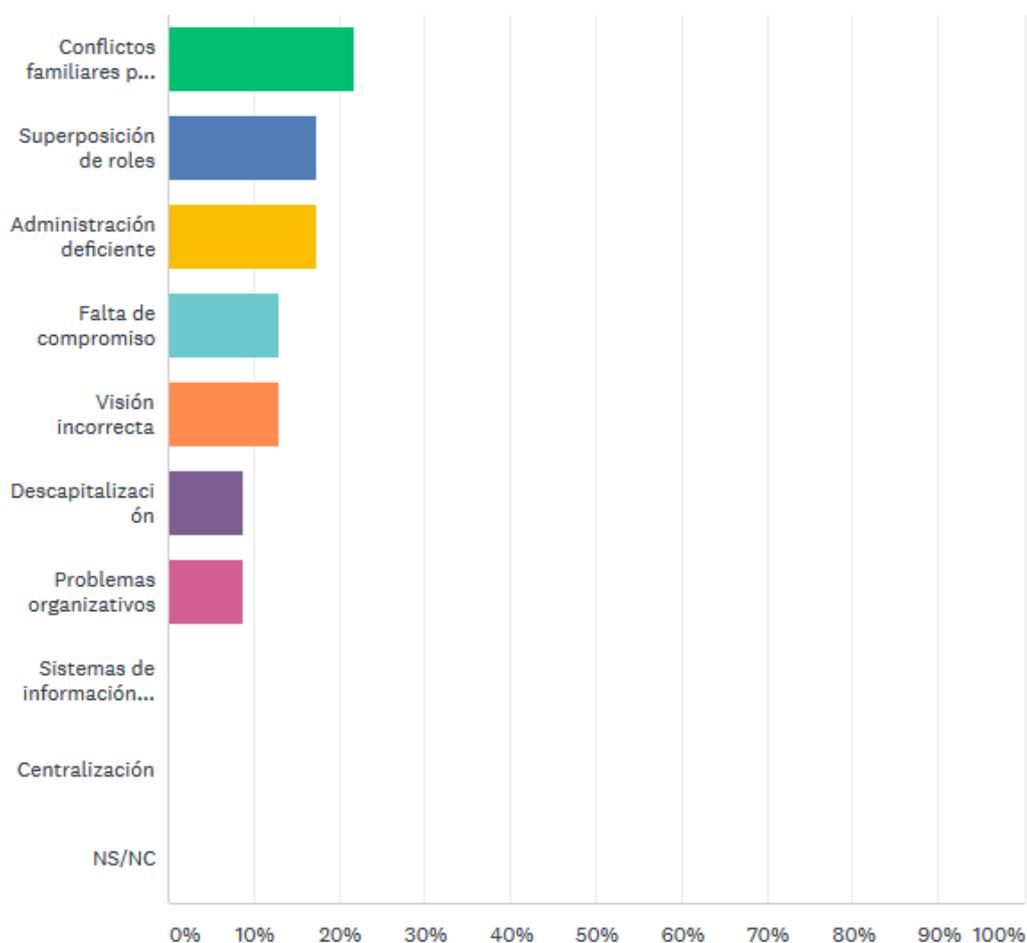
Figura 11. Resultados de la encuesta - Pregunta 1.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

Como podemos evidenciar, el 26% de los encuestados indica que la Administración es el factor clave para el éxito de una empresa familiar, seguido muy de cerca por la calidad del bien o del servicio que se presta. Vemos que factores como la dedicación, valores y tecnología no son tan importantes.

Pregunta 2

Entre los errores que se cometen en las empresas ¿cuál cree que es el que mayor perjuicio tiene en el crecimiento de la empresa?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS (%)	RESPUESTAS (n)
▼ Conflictos familiares por fallas en la comunicación	21,74%	5
▼ Superposición de roles	17,39%	4
▼ Administración deficiente	17,39%	4
▼ Falta de compromiso	13,04%	3
▼ Visión incorrecta	13,04%	3
▼ Descapitalización	8,70%	2
▼ Problemas organizativos	8,70%	2
▼ Sistemas de información deficientes	0,00%	0
▼ Centralización	0,00%	0
▼ NS/NC	0,00%	0
TOTAL		23

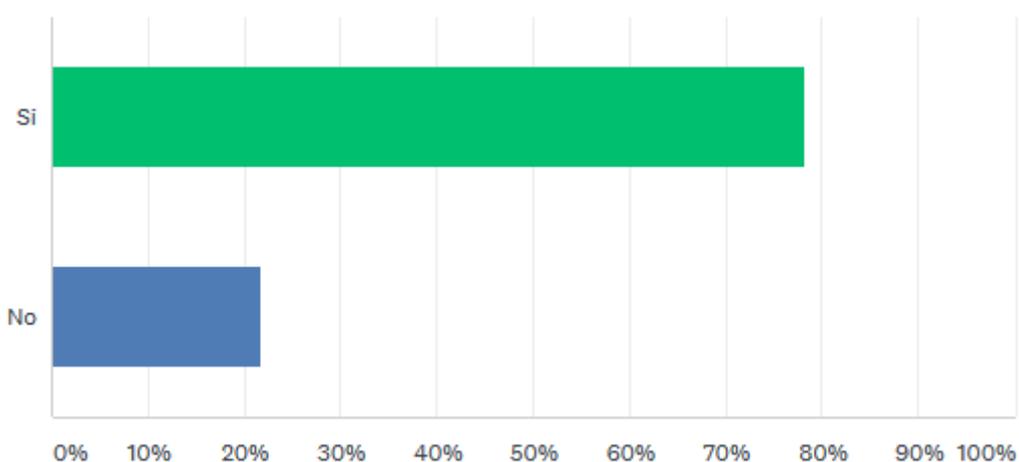
Figura 12. Resultados de la encuesta - Pregunta 2.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

Podemos ver que dentro de los errores que se comenten en las empresas, se considera que los conflictos familiares relacionados con a la comunicación son los más importantes (22%), podemos decir entonces que se hace más evidente cuando las empresas familiares y se hacen más complejas, posiblemente porque los fundadores estaban más acostumbrados al trato personal y no a una administración en donde hay que delegar funciones a nuevos familiares, esperando que reaccionen o mantengan los criterios de él como propios.

Pregunta 3

De ser el caso y para salvar a la empresa ¿Estaría de acuerdo en que ingresen socios no familiares?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	78,26%	18
No	21,74%	5
TOTAL		23

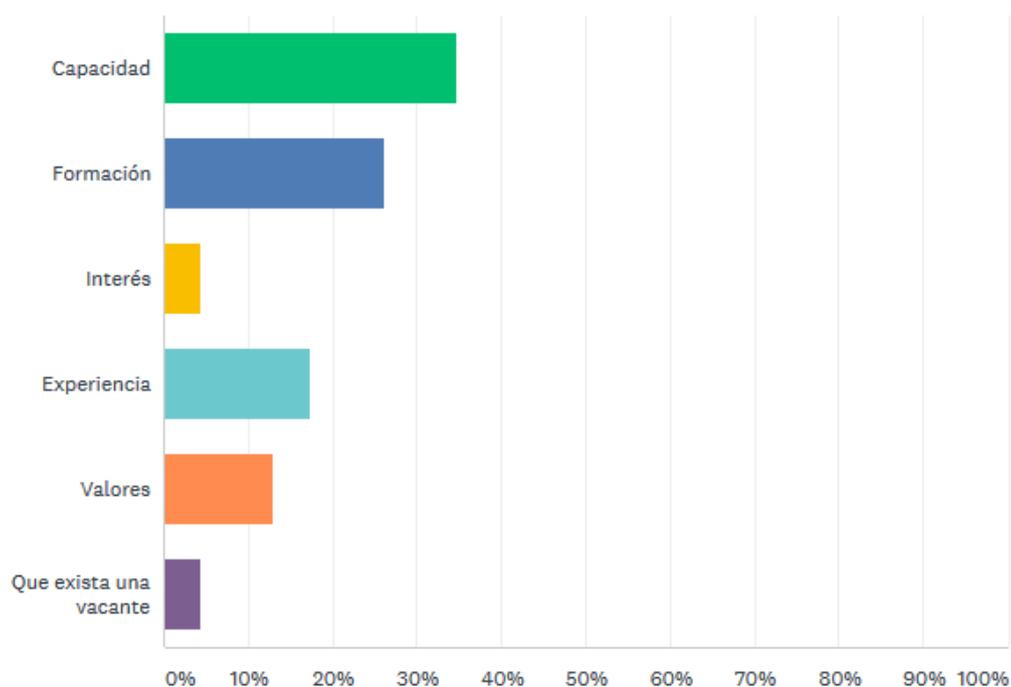
Figura 13. Resultados de la encuesta - Pregunta 3.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

Se podría decir que muchas existe resistencia a que ingrese nuevos socios extraños a la empresa familiar, sin embargo la pregunta aborda la premisa de que “para salvar la empresa”, en este caso podemos ver que la situación cambia y la aceptación del ingreso de nuevos socios es positiva con un 77% del sí.

Pregunta 4

¿Qué criterios considera justos para ingreso de familiares a la empresa?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Capacidad	34,78%	8
▼ Formación	26,09%	6
▼ Interés	4,35%	1
▼ Experiencia	17,39%	4
▼ Valores	13,04%	3
▼ Que exista una vacante	4,35%	1
TOTAL		23

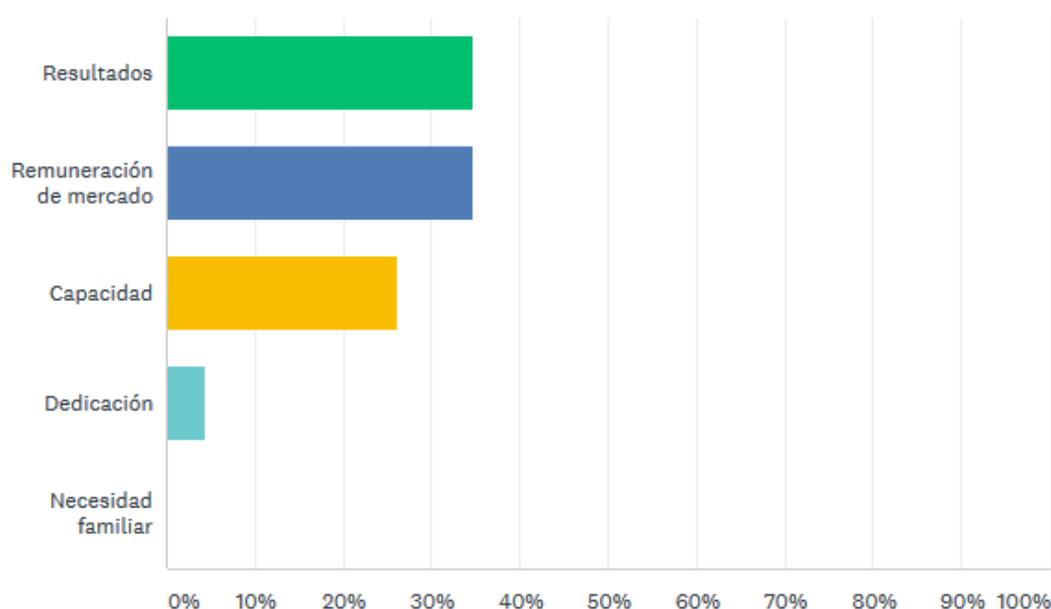
Figura 14. Resultados de la encuesta - Pregunta 4.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

Los porcentajes que mayor incidencia tiene al momento de mencionar los criterios que se consideran para el ingreso de familiares a la empresa fueron al Capacidad (35%) y la Formación (27%), lo que nos indica que las empresas familiares se enfocan en reclutar familiares siempre y cuando tengan las competencias apropiadas para ocupar puestos dentro de la empresa familiar.

Pregunta 5

¿Qué criterios considera que son justos para fijar remuneraciones en las empresas familiares?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Resultados	34,78% 8
Remuneración de mercado	34,78% 8
Capacidad	26,09% 6
Dedicación	4,35% 1
Necesidad familiar	0,00% 0
TOTAL	23

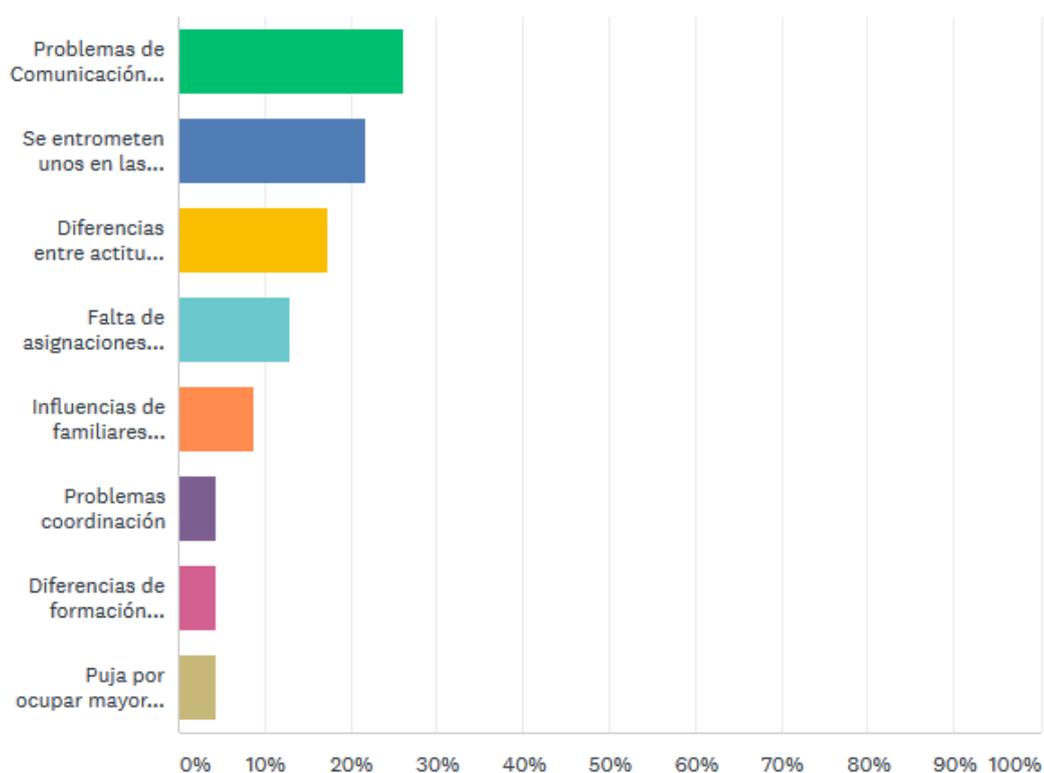
Figura 15. Resultados de la encuesta - Pregunta 5.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

De igual manera los criterios que se consideran justos para fija remuneraciones a los familiares se centran en Resultado Esperados (35%) y la Remuneración del Mercado (35%), puesto que será lo mismo que se exigiría a un empleado sin relación de dependencia familiar, las respuestas son muy objetivas en este sentido.

Pregunta 6

¿Cuáles considera que son las dificultades al trabajar con familiares?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Problemas de Comunicación entre ellos	26,09% 6
▼ Se entrometen unos en las tareas de otros	21,74% 5
▼ Diferencias entre actitudes y jerarquía de valores	17,39% 4
▼ Falta de asignaciones de tareas y responsabilidades	13,04% 3
▼ Influencias de familiares externos a la empresa	8,70% 2
▼ Problemas coordinación	4,35% 1
▼ Diferencias de formación empresaria	4,35% 1
▼ Puja por ocupar mayor espacio de poder	4,35% 1
TOTAL	23

Figura 16. Resultados de la encuesta - Pregunta 6.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

Los factores relacionados a la problemática de trabajar con familiares hace alusión a dos factores principalmente, Problemas de Comunicación (26%) y Entrometimiento en las tareas (22%), que resulta por demás obvio, porque muchas veces no existe una clara asignación de funciones que ocasiona que muchos familiares se excedan en sus funciones y otros no las tomen en serio, lo que genera conflictos entre los familiares.

Pregunta 7

¿Qué se hace para preparar la sucesión?

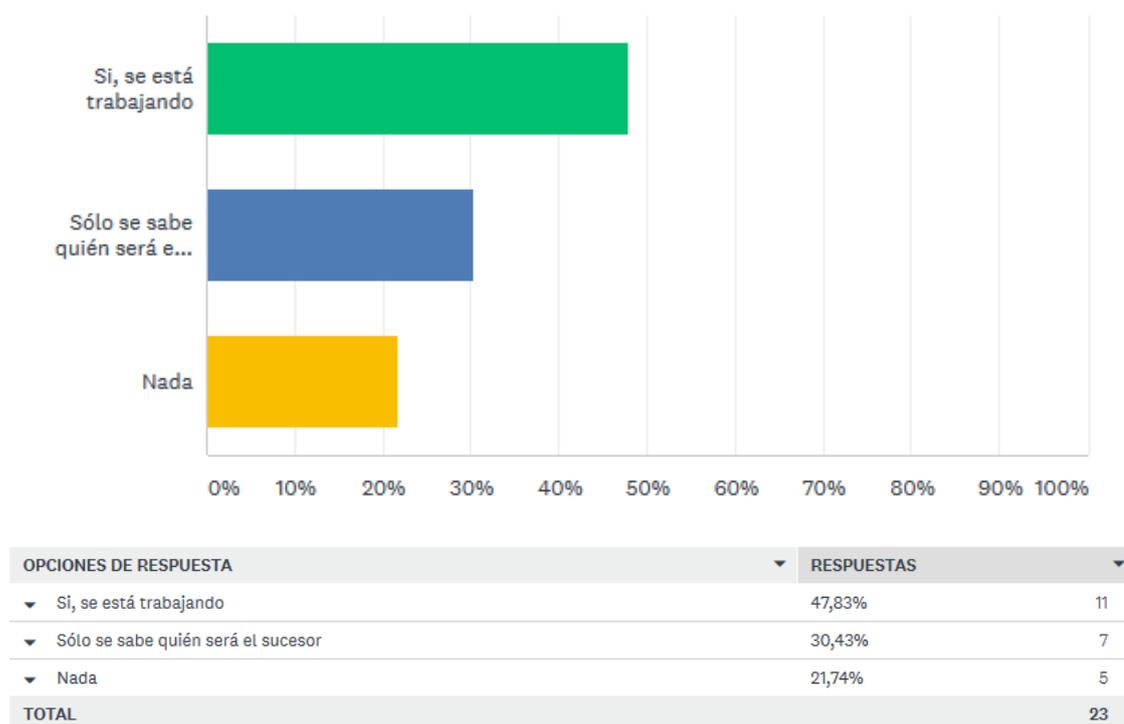


Figura 17. Resultados de la encuesta - Pregunta 7.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

Un tema muy preocupante tanto para el fundador como para los sucesores es el que se refiere a la sucesión, que por diferentes factores emotivos y personales no se

topa hasta que es inevitable y que muchas veces se da por fuerzas ajenas a la voluntad de ambos, vemos entonces que muchas empresas familiares si está implementando o si se preparan para dar este paso (48%).

Pregunta 8

Si se da la sucesión. Considera que la empresa familiar:

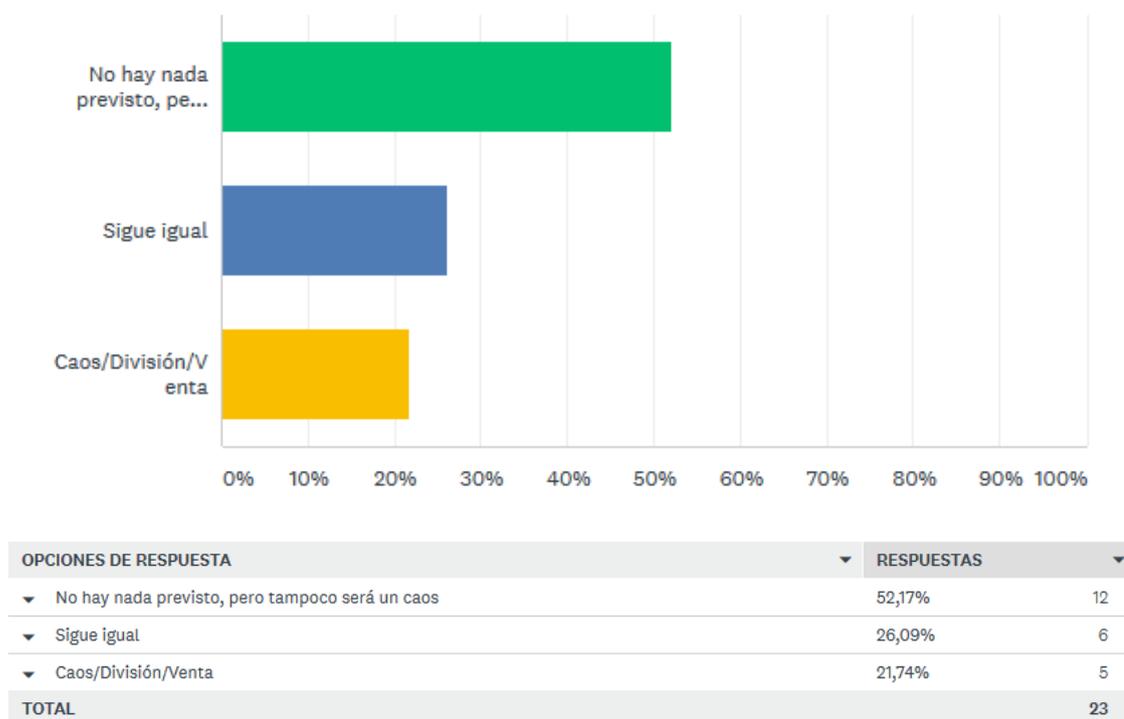


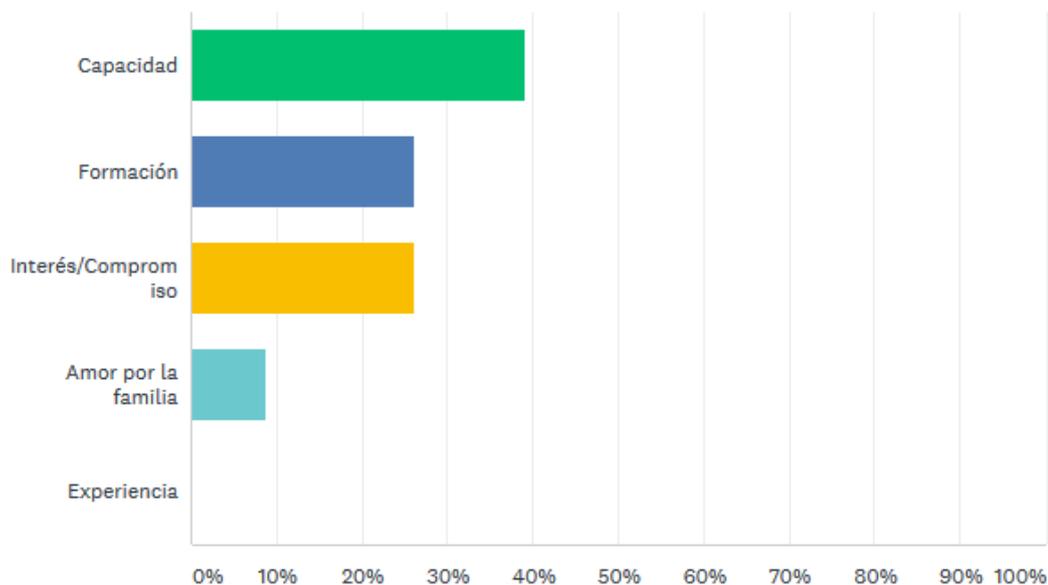
Figura 18. Resultados de la encuesta - Pregunta 8.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

En relación a la visión a futuro de la sucesión en las empresas familiares, vemos que la mayoría responde que no hay nada previsto, pero que tampoco será un caos al momento en que se dé (52%), seguramente por la confianza que se tiene como familia o por una falta de conciencia de lo que se viene.

Pregunta 9

¿Qué criterios considera que debe cumplir un sucesor?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Capacidad	39,13% 9
Formación	26,09% 6
Interés/Compromiso	26,09% 6
Amor por la familia	8,70% 2
Experiencia	0,00% 0
TOTAL	23

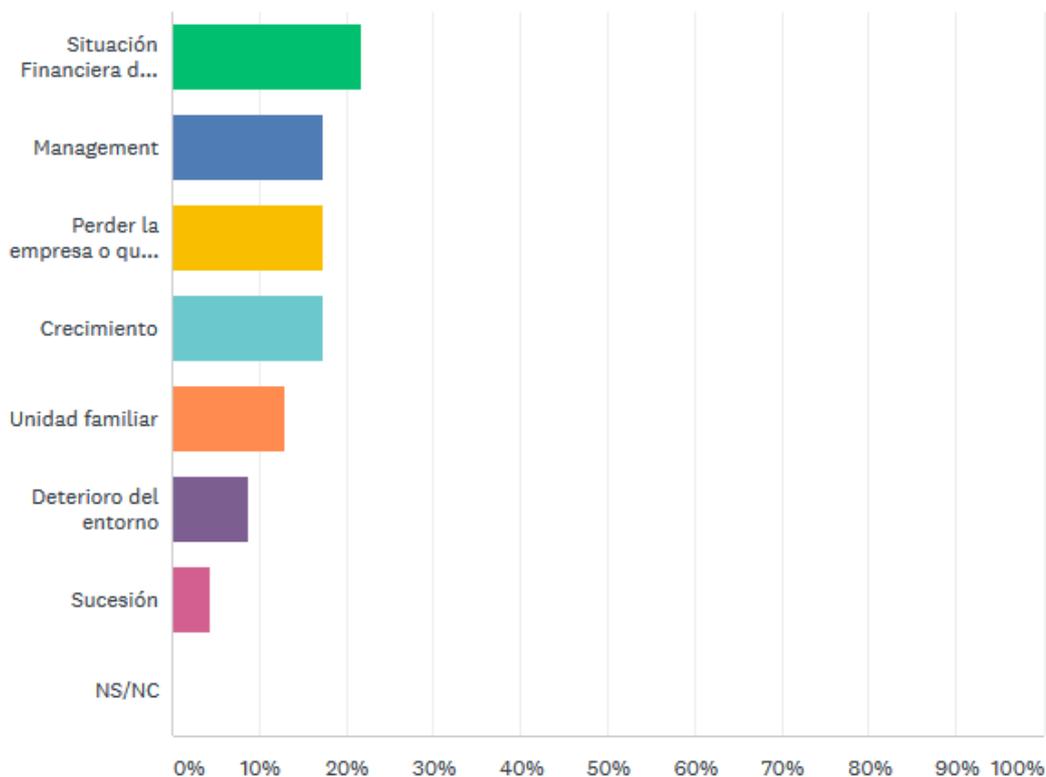
Figura 19. Resultados de la encuesta - Pregunta 9.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

En referencia a los criterios que debe haber desarrollado el sucesor, vemos que las respuestas se enfocan tanto en Capacidad (39%), Formación (26%) e Interés/Compromiso (26%), que resulta evidente dentro del núcleo familiar, sobre todo en empresas que tienen muchos años y se han desarrollado y expandido en el mercado.

Pregunta 10

¿Cuál es el factor que más les preocupa a futuro?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Situación Financiera de la empresa	21,74% 5
▼ Management	17,39% 4
▼ Perder la empresa o que deje de ser familiar	17,39% 4
▼ Crecimiento	17,39% 4
▼ Unidad familiar	13,04% 3
▼ Deterioro del entorno	8,70% 2
▼ Sucesión	4,35% 1
▼ NS/NC	0,00% 0
TOTAL	23

Figura 20. Resultados de la encuesta - Pregunta 10.

Tomado de: Autoría propia, herramienta web utilizada: (SurveyMonkey, 1999 - 2019)

Se considera que siempre las expectativas a futuro son inciertas en las empresas familiares, sobre todo cuando se habla de sucesión, vemos que el factor más preocupante es el Financiero (22%), consideramos que al ser empresas que se han

constituido como el sustento de la familia, el aspecto económico es el más relevante por el estilo de vida de los familiares y su permanencia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez que se han descrito las causas y las consecuencias fruto de la crisis provocada por el cierre del centro de diálisis Contigo da Vida: Clínica del riñón, podemos concluir indicando que si bien las estrategias implementadas por la empresa, en parte fueron tomadas sobre la base de los factores coyunturales que se presentaban, estas acciones han servido para definir estrategias empresariales para estar preparados ante futuros escenarios parecidos, en cuanto a cómo enfrentarlos y sobre todo prevenirlos.

Tomando en cuenta que se han identificado los factores que generaron la crisis en la empresa familiar, se puede concluir que estos han servido de insumo para retroalimentar los sistemas de calidad, mejorar la efectividad de la supervisión de todos los sistemas y mitigar los efectos de eventos de crisis de mejor manera.

Como conclusión final podemos mencionar que al estudiar este caso, se pueden plantear interrogantes para ser tratados por grupos de formación, referentes a estrategias de crecimiento en empresas familiares, su manejo, control y manejo de crisis.

Recomendaciones

Como fruto de esta investigación y apuntando a los objetivos y conclusiones planteados, podemos recomendar lo siguiente:

Se debe implementar estrategias de monitoreo y control para prevenir las crisis, en función de un registro histórico que debe ser constantemente actualizado.

En los sistemas de calidad deberán existir un sistema de control que los canalice sus recursos para que los momentos de crisis sean sobre llevados de manera eficiente y con un costo mínimo para la empresa, caso contrario no servirán de nada.

Referencias

- Dodero, S. (2005). *Biblioteca de la Empresa Familiar*. Obtenido de Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica:
[http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Figueroa, V. (30 de septiembre de 2016). *Centros de Referencia de Capacitación Emprendedora*. Obtenido de CRECE - Junta de Andalucía:
<http://www.crececon.andaluciaemprende.es/4223-2/>
- Manucci, M. (2005). *Innovación y estrategia en Comunicaciones de Marketing*. Obtenido de www.gumilla.org.ve:
http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2005132_66-75.pdf
- MSP. (2015). *Programa Nacional de Salud Renal*. Quito: Ministerio de Salud Pública.
- PORTER, M. (1990). *THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS*.
- PORTER, M. (1995). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.
- SurveyMonkey. (02 de julio de 1999 - 2019). *SurveyMonkey* . Obtenido de <https://es.surveymonkey.com>



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas**

Nota Técnica del Instructor

**Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”: Clínicas del Riñón»
Estrategia Empresarial y Cierre del Centro**

Luis Roberto Vaca Espín

Ing. Christian Enrique Dávila Lara, MSc, PhD. Tutor

Quito, octubre de 2019

Tabla de Contenidos

Nota del Instructor	2
Resumen del Caso	2
Áreas de Estudio.....	2
Objetivo General	3
Objetivos Específicos	3
Áreas de Estudio.....	4
Carreras.....	4
Preguntas para Discusión	4
Referencias y Bibliografía Complementaria para el Análisis del Caso.....	6

Nota del Instructor

Caso: Cierre Centro de diálisis «“Contigo Da Vida”: Clínicas del Riñón» Estrategia Empresarial y Cierre del Centro

Resumen del Caso

El caso planteado reviste relevancia toda vez que esta empresa tiene su origen familiar, en donde el padre, al ser el fundador, debió retomar hasta cierto punto el control que lo había cedido a sus hijos, que ahora son los gerentes de las diferentes empresas la conforman, para reencaminar su proyecto de vida, con la intención de poder reactivar este centro de atención, que además fue el que inició todo el negocio familiar.

Debemos indicar que la afectación para la empresa y la familia fue total, no solo por la necesidad de replantear los procesos, sino por el proceso de reestructura que debió ser implementado, tanto al evaluar a todo el personal, sus procedimientos, las normas de control, el equipamiento, etc. El costo personal y económico que demandó este cierre fue alto; y, sobre todo el operativo implementado para el manejo de crisis. Cabe señalar que la pérdida de clientes (120) fue total y sobre todo de la imagen institucional, que definitivamente quedó afectada, así como los ánimos familiares, que fueron los más sentidos.

Áreas de Estudio

Para el presente caso, analizaremos la empresa NIPSE y dentro de esta al Centro de diálisis Contigo da Vida: Clínica del Riñón, toda vez que dentro de esta se han implementado varios sistemas de soporte como son:

- Sistema de Información

- Sistema Financiero
- Sistema de Gestión de la Calidad

Centrando la base del caso planteado en el análisis de tres factores:

- Estrategia de Expansión
- Sistemas de Calidad
- Manejo de Crisis

Objetivo General

Analizar las estrategias que se han implementado en la empresa, para poder manejar la crisis provocada por el cierre de su centro de diálisis más importante.

Objetivos Específicos

Brindar una herramienta para evidenciar, cómo el exceso de confianza en sistemas de calidad implementados, sin una adecuada supervisión, puede deteriorarse y llevar a la empresa a un estado de crisis.

Describir y documentar la sucesión de eventos que conllevaron el proceso del cierre del centro de diálisis Contigo da Vida.

Definir cuestionamientos que pueden ser tratados por grupos en formación, para sustentar el manejo de estrategias empresariales y su adecuado monitoreo, para no caer en problemas a largo plazo, por falta de seguimiento y control.

Áreas de Estudio

Negocios

Comunicación

Administración

Carreras

Negocios

Comercial

Marketing

Comunicación

Preguntas para Discusión

- ¿Cuáles son las perspectivas de la empresa?
- ¿Hacia dónde debe direccionar sus estrategias de crecimiento?
- ¿Cómo se deben enfocar las situación futuras de la empresa, en relación a eventos que van a presentarse? Sucesión
- ¿Qué factores se deben tener en cuenta, para el reclutamiento de gerentes que vayan a relevar a los fundadores de las empresas familiares?
- ¿De darse el caso, que factores se deben analizar al momento de incorporar, gerentes, socios o accionistas a una empresa familiar?
- ¿Es posible manejar una crisis sin que la empresa esté preparada para ello? ¿Qué factores debería cuidar la empresa para minimizar el riesgo ante una crisis que podría destruirla?
- ¿en cuenta la situación del país, cuáles pueden ser estrategias válidas de financiamiento para proyectos nuevos de empresas familiares?

- ¿A futuro, que perspectivas tienen las empresas familiares como proyectos de emprendimiento tomando en cuenta factores políticos, sociales y económicos de nuestro país?
- ¿Detalle algunas estrategias que se podrían implementar en proyectos familiares que optan por implementar emprendimientos o empresas, para que lleguen a dar frutos a mediano y largo plazo?
- ¿Ante una crisis empresarial, que pasos se debería seguir para recuperar la imagen perdida?

Referencias y Bibliografía Complementaria para el Análisis del Caso

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo*. Santiago: Andros.

CBMC, L. (11 de febrero de 2019). *Webinar: Las mejores prácticas de las Empresas Familiares*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=VxJDDXDR4IY>

Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2011). *Estrategia corporativa - un enfoque basado en los recursos*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Matas Martín, Á. (2017). *Metodología creativa empresarial = "Creative washing program"*. Malaga: ICB Editores .

Puchol, L. (2007). *DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Madrid - Buenos Aires - México: Diaz de Santos.

Remy, P. (16 de abril de 2015). *Cómo manejar una crisis en la empresa* . Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=D7xNczil1Ww>