

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del título de:  
INGENIEROS COMERCIALES**

**TEMA:  
PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA DE  
MEDICINA PREPAGADA ECUASANITAS S.A., BASADO EN LA  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO.**

**AUTORES:  
RONALD DAVID VEINTIMILLA PORTILLA  
SANTIAGO ANDRÉS VEINTIMILLA PORTILLA**

**DIRECTOR:  
LEIBNIZ SATAMA OROSCO**

**Quito, julio del 2014**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados así como las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, julio del 2014.

---

Santiago Andrés Veintimilla Portilla

C.I:1715598726

---

Ronald David Veintimilla Portilla

C.I:1715598734

## **DEDICATORIA**

A Dios quién supo guiarnos por el buen camino, darnos la fortaleza necesaria para no desmayar en los problemas presentados.

A nuestros padres y abuelitos por su apoyo, consejos, comprensión, amor, motivación en momentos adversos, y por ayudarnos con la inversión necesaria para los estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana y a todos quienes la conforman por el conocimiento impartido, el cual nos ha servido para mejorar como personas, tanto en la parte profesional como personal.

Agradecemos a nuestro tutor Ing. Leibniz Satama por su paciencia, consejos, palabras de motivación y enseñanza para el desarrollo del presente trabajo.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>2</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Definición plan.....	2
1.2 Definición estrategia.....	2
1.3 Definición plan estratégico.....	3
1.3.1 Objetivos del plan estratégico. ....	3
1.3.2 Proceso de la planeación estratégica. ....	4
1.3.2.1 Diagnóstico de la situación. ....	5
1.3.2.2 Direccionamiento estratégico.....	11
1.3.2.3 Elaboración de programas y proyectos estratégicos .....	16
1.3.2.4 Evaluación y seguimiento del plan estratégico .....	17
1.4 Medicina prepagada.....	17
1.4.1 Introducción a la medicina prepagada.....	17
1.4.2 Características de la medicina prepagada .....	18
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>20</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ECUASANITAS S.A.....</b>	<b>20</b>
2.1 Análisis situacional externo.....	20
2.1.1 Análisis del macro - ambiente.....	20
2.1.1.1 Factor económico .....	20
2.1.1.2 Factores sociales.....	24
2.1.1.3 Factores demográficos .....	28
2.1.1.4 Factor político .....	29
2.1.1.5 Factor legal.....	31
2.1.1.6 Factor tecnológico.....	32

2.2 Análisis del micro - ambiente .....	32
2.2.1 Identificación de clientes.....	32
2.2.1.1 Segmentación de usuarios por edad .....	32
2.2.1.2 Segmentación de usuarios por género.....	33
2.2.1.3 Encuestas de satisfacción a los clientes .....	33
2.2.1.4 Tabulación de encuestas.....	37
2.2.2 Competencia.....	41
2.2.2.1 Participación de mercado .....	41
2.2.3 Proveedores .....	44
2.3 Análisis situacional interno .....	48
2.3.1 Estructura y presentación de la empresa .....	48
2.3.1.1 Reseña histórica .....	48
2.3.1.2 Filosofía Corporativa .....	50
2.3.1.3 Objetivo general .....	50
2.3.1.4 Objetivos de calidad.....	50
2.3.1.5 Estructura organizacional.....	51
2.3.2.1 Planificación.....	56
2.3.2.2 Dirección .....	61
2.3.2.3 Control .....	64
2.3.3 Capacidad tecnológica .....	66
2.3.4 Capacidad financiera.....	67
2.3.5 Capacidad talento humano .....	68
2.3.6 Capacidad comercial .....	69
2.4 Herramientas de planificación .....	71
2.4.1 Matriz de perfil de capacidad externa .....	71
2.4.2 Matriz de perfil de capacidad interna.....	72
2.4.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	74
2.4.3.1 Análisis matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	76
2.4.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	76
2.4.4.1 Análisis matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	77
2.4.5 Matriz de priorización de Holmes.....	78

2.4.5.1 Priorización de fortalezas .....	78
2.4.5.2 Priorización de oportunidades.....	79
2.4.5.3 Priorización de debilidades .....	79
2.4.5.4 Priorización de amenazas .....	80
2.4.7 Árbol de problemas .....	83

**CAPÍTULO 3.....84**

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN**

**ECUASANITAS S.A.....84**

3.1 Direccionamiento estratégico .....	84
3.1.1 Determinación de la misión .....	84
3.1.1.1 Misión actual.....	84
3.1.2 Determinación de la visión.....	85
3.1.3 Matriz axiológica de principios y valores .....	86
3.1.3.1 Principios .....	89
3.1.3.2 Valores .....	90
3.1.4 Políticas .....	90
3.1.5 Objetivos de la organización.....	92
3.1.5.1 Objetivos estratégicos organizacionales (Cuadro de Mando Integral) .....	92
3.1.6 Estrategias .....	94
3.1.7 Determinación de proyectos.....	97
3.2 Plan operativo anual .....	99
3.2.1 Desarrollo de proyectos.....	101
3.2.1.1 Citas médicas línea 1800 Sanitos.....	101
3.2.1.2 Proyecto Tarjetas Vip.....	105
3.2.1.3 Proyecto visitas a clientes .....	110
3.2.1.4 Proyecto capacitación.....	114
3.2.1.5 Actualización de datos .....	123
3.2.1.6 Asesoramiento de productos .....	128
3.2.1.7 Programa incentivos no financieros .....	131
3.3 Evaluación financiera de la propuesta.....	135

3.3.1 Ventas.....	136
3.3.1.1 Ventas sin aplicación del plan estratégico .....	136
3.3.1.2 Ventas con la aplicación del plan estratégico .....	138
3.3.1.3 Ventas incrementales .....	141
3.3.2 Costo de ventas .....	142
3.3.2.1 Costo de ventas incremental.....	142
3.3.3 Análisis del comportamiento de ventas, costo de ventas y del margen bruto.....	142
3.3.4 Estado de flujos netos de fondos .....	145
3.4 Valor actual neto.....	147
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>149</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>151</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>153</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>156</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Formato Matriz EFE .....	8
Tabla 2 Formato Matriz EFI .....	8
Tabla 3 Diseño Matriz de Holmes .....	9
Tabla 4 Ejemplo Matriz de Holmes .....	10
Tabla 5 Datos PIB Ecuador.....	21
Tabla 6 Tasas de interés .....	22
Tabla 7 Porcentaje ecuatorianos por edad.....	29
Tabla 8 Promedio rangos de edad afiliados Ecuasanitas años 2009 al 2012. ....	33
Tabla 9 Descripción usuarios .....	35
Tabla 10 Cuadro resumen población y muestra.....	36
Tabla 11 Calificación factores de satisfacción.....	38
Tabla 12 Empresas medicina prepagada en el Ecuador .....	42
Tabla 13 Participación en el mercado empresas medicina prepagada en el Ecuador .....	43
Tabla 14 Proveedores Ecuasanitas.....	44
Tabla 15 Matriz resumen de oportunidades y amenazas .....	71
Tabla 16 Matriz del perfil de capacidad interna.....	73
Tabla 17 Matriz EFE.....	75
Tabla 18 Matriz EFI.....	76
Tabla 19 Matriz Holmes (Fortalezas) .....	78
Tabla 20 Matriz Holmes (Oportunidades) .....	79
Tabla 21 Matriz Holmes (Debilidades).....	79
Tabla 22 Matriz Holmes (Amenazas) .....	80
Tabla 23 Matriz axiológica .....	88
Tabla 24 Relación objetivo- meta- iniciativa estratégica.....	93
Tabla 25 Plazo de estrategias .....	95
Tabla 26 Matriz de Holmes de los proyectos.....	97
Tabla 27 Plan operativo .....	100
Tabla 28 Presupuesto para proyecto 1800-Sanitos .....	102
Tabla 29 Plan de acción proyecto 1800 Sanitos.....	104
Tabla 30 Presupuesto para proyecto Tarjetas VIP .....	106
Tabla 31 Plan de acción para proyecto Tarjetas VIP .....	109
Tabla 32 Presupuesto para proyecto visita a los clientes .....	111
Tabla 33 Plan de Acción proyecto visita a clientes.....	113
Tabla 34 Formato evaluación del desempeño .....	115
Tabla 35 Evaluación del impacto de la capacidad recibida .....	116
Tabla 36 Cuadro comparativo empresas oferentes de capacitación.....	118
Tabla 37 Definición de rangos y asignación de puntajes .....	119

Tabla 38 Plan de acción del proyecto capacitación por áreas .....	122
Tabla 39 Presupuesto para proyecto actualización de datos .....	124
Tabla 40 Plan de acción del proyecto actualización de datos .....	127
Tabla 41 Presupuesto para proyecto visita a los clientes .....	129
Tabla 42 Plan de acción para proyecto asesoramiento de productos de Ecuasanitas ....	131
Tabla 43 Plan de acción de proyecto incentivos y desempeño .....	134
Tabla 44 Proyección de ventas con método lineal .....	136
Tabla 45 Proyección de ventas sin aplicar el plan estratégico .....	137
Tabla 46 Pronóstico porcentual de crecimiento de ventas por proyecto.....	139
Tabla 47 Pronóstico de ventas con la aplicación del plan estratégico .....	141
Tabla 48 Ventas incrementales .....	141
Tabla 49 Porcentaje de costo de venta con respecto a las ventas.....	142
Tabla 50 Análisis del comportamiento de ventas, costo de ventas y margen bruto esperado.....	143
Tabla 51 Estado de resultados incremental .....	144
Tabla 52 Fuente y uso de fondos.....	145
Tabla 53 Flujo de fondos netos .....	146
Tabla 54 Cálculo de la TMAR.....	147
Tabla 55 Tabla valor actual neto proyectado y tasa interna de retorno .....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Etapas de la planificación estratégica .....	4
Figura 2. Estrategias Matriz FODA .....	10
Figura 3. Inflación Ecuador.....	23
Figura 4. Riesgo País 2008-2013 .....	24
Figura 5. Población nacional en condiciones de pobreza .....	25
Figura 6. Cobertura de servicios y seguros de salud.....	27
Figura 7. Pirámide de la población según censo del 2010. ....	28
Figura 8. Evolución del gasto en salud del Gobierno 2000 – 2011 .....	30
Figura 9. Afilados y particulares.....	37
Figura 10. Área de atención .....	37
Figura 11. Información sobre Ecuasanitas .....	39
Figura 12. Nivel de recomendación .....	39
Figura 13. Nivel de satisfacción general Ecuasanitas .....	40
Figura 14. Recomendaciones y sugerencias.....	40
Figura 15. Empresas con mayor participación en medicina prepagada.....	43
Figura 16. Tiempo de ser proveedor .....	45
Figura 17. Forma de pago de los proveedores .....	46
Figura 18. Puntualidad pago con proveedores .....	46
Figura 19. Despachos productos de proveedores.....	47
Figura 20. Recomendación proveedor .....	47
Figura 21. Organigrama estructural de Ecuasanitas.....	51
Figura 22. Directorio de Ecuasanitas S.A. ....	52
Figura 23. Aplicación de los planes mensuales y anuales. ....	56
Figura 24. Conocimiento y aplicación de la misión y visión.....	56
Figura 25. Conocimiento y aplicación de objetivos.....	57
Figura 26. Aplicación de políticas y estrategias.....	57
Figura 27. Difusión de principios y valores .....	58
Figura 28. Principios y valores que se aplican.....	58
Figura 29. Conocimiento del organigrama funcional. ....	59
Figura 30. Conocimiento y documentación de procesos. ....	59
Figura 31. Las Funciones y responsabilidades.....	60
Figura 32. Evaluación de actividades a través de índices de gestión.....	60
Figura 33. Tipo de liderazgo .....	61
Figura 34. Ambiente y clima de trabajo.....	61
Figura 35. La motivación en el trabajo .....	62
Figura 36. La integración .....	62
Figura 37. La comunicación entre los empleados.....	63
Figura 38. Periodo de evaluación de trabajo.....	63

Figura 39. El grado de control.....	64
Figura 40. Formas de control .....	64
Figura 41. Calificación del servicio .....	65
Figura 42. Generación de la satisfacción del cliente.....	65
Figura 43. Equipos tecnológicos de la empresa .....	66
Figura 44. Uso de los recursos tecnológicos .....	66
Figura 45. Aplicación del presupuesto.....	67
Figura 46. Generación de la satisfacción del cliente.....	67
Figura 47. Capacitación .....	68
Figura 48. El salario de los empleados .....	68
Figura 49. El ambiente laboral .....	69
Figura 50. El equipo comercial .....	69
Figura 51. Cumplimiento del presupuesto anual.....	70
Figura 52. Posición de mercado .....	70
Figura 53.Árbol de problemas en Ecuasanitas .....	83
Figura 54. Preguntas que responde la Misión .....	85
Figura 55. Preguntas que responde la Visión.....	86
Figura 56. Mapa estratégico.....	98
Figura 57. Propuesta de tarjeta VIP .....	106
Figura 58. Tendencia de ventas.....	137

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Artículo 7 y Artículo 8 de la Ley orgánica del Sistema Nacional de Salud...	156
Anexo 2. Modelo encuestas satisfacción del cliente .....	158
Anexo 3. Modelo encuestas proveedores .....	160
Anexo 4. Modelo encuestas interna .....	161
Anexo 5. Encuesta matriz axiológica.....	164
Anexo 6. Estado de resultados .....	165
Anexo 7. Depreciación y Amortización de activos.....	166

## **RESUMEN**

El presente trabajo consta de tres capítulos en los que se explica los pasos a seguir, para realizar un plan estratégico basado en la satisfacción del cliente y la manera de cómo aplicarlo en la empresa de medicina prepagada Ecuasanitas S.A.

Para iniciar el estudio elaboramos un marco teórico, el mismo que abarca conceptos y etapas que permiten entender y desarrollar la planificación estratégica. De igual manera se detalla una introducción a la medicina prepagada, con el fin de conocer el escenario donde se desarrolla la empresa en estudio.

A continuación se desarrolla un diagnóstico de situación de la empresa Ecuasanitas S.A., basándonos en la teoría expuesta. Se realiza por una parte un análisis de los factores externos que influyen directamente con el desarrollo de la empresa en el Ecuador, y por otra un estudio interno enfocado en conocer las capacidades que posee la entidad. En este capítulo se emplean diversas herramientas de investigación y gestión que permiten la recolección de datos, así como precisar y calificar los mismos.

El desarrollo de la propuesta consta de un direccionamiento estratégico, el desarrollo de una planificación operativa anual y la determinación de proyectos claros, con su respectivo cronograma de actividades y presupuesto para la aplicación. Para culminar esta parte se elabora la evaluación financiera del plan estratégico para demostrar su factibilidad e importancia.

Como resultado del presente estudio se establecen conclusiones y recomendaciones, acordes a la realización de cada una de las etapas de la planificación estratégica en la empresa.

## **ABSTRACT**

This work consists of three chapters, which elucidate the steps necessary to establish a model based on customer satisfaction strategic plan and how to apply this model to Ecuasanitas S.A. Company.

For empty the investigation, we covers the theoretical framework with concepts and steps for understanding and developing a detailed strategic plan. Moreover, the concept of Prepaid Medicine is introduced with the intent learning the environment in which the company functions.

To continue the study, an analysis of the company Ecuasanitas SA is preformed derived from the theory presented in part one. To begin an evaluation of the external factors directly influencing company's development in Ecuador are assessed. Likewise, an internal study focused on gauging the company's capabilities. Here various research and management tools for data collection are used to measure the company's adequacy.

The proposed development consists of a strategic direction, the development of an annual operational plan and project identification with its own schedule and budget to undertake the goal. The suggested programs are directed to the total satisfaction of users Ecuasanitas SA Company. Finally, a financial assessment of the strategic plan is performed in this part to demonstrate its feasibility and importance.

As a result of this work conclusions are drawn and recommendations are made based in line with the completion of each stage of strategic planning in the undertaking.

## INTRODUCCIÓN

Ecuasanitas S.A. es la entidad pionera del sistema de medicina prepagada en Ecuador, fue fundada en junio de 1978, sus actividades las inició en las ciudades de Quito y Guayaquil, actualmente sus servicios también son otorgados en las ciudades de: Ambato, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil, Ibarra, Manta, Portoviejo, Riobamba, Santo Domingo, y Machala.

Ecuasanitas otorga a sus afiliados un contrato de Asistencia Médica integral con cobertura al 100% y 80% de acuerdo al plan contratado, a través de una cuota mensual, los afiliados cuentan con los mejores servicios, especialistas calificados y centros hospitalarios sin tener que recurrir a la cancelación previa y su restitución.

En los últimos años la empresa ha perdido considerable porcentaje de clientes debido a varias razones, de las cuales podemos mencionar procedimientos repetitivos, tiempo de espera del usuario, dificultades en los reembolsos médicos y problemas en la atención al cliente, que al tratarse de una empresa de servicios desencadena en la insatisfacción del cliente tanto interno como externo. La presente investigación tiene por objeto presentar un plan estratégico de mejoramiento encaminado a la búsqueda de la satisfacción del cliente que permita retomar el liderazgo en el mercado.

La evaluación del servicio actual al cliente de Ecuasanitas, le otorgará a la empresa una valiosa herramienta a partir de la cual los altos mandos podrá establecer claramente el nivel de calidad en el que se encuentra el servicio al cliente tanto a nivel interno como externo, a su vez los resultados del estudio, servirán de base para la elaboración de la propuesta de un plan de gestión que permita arbitrar medidas que incrementen la eficiencia de los empleados y su nivel de satisfacción por el trabajo desempeñado en cada una de las áreas de servicio analizadas.



# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO TEÓRICO**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos planteados, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización puesto esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

### **1.1 Definición plan**

El autor Julio Floréz define a un plan como “el conjunto de soluciones convenientes a un conjunto de problemas” (pág. 201), es decir, éste contiene las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación; al realizarlo se determina prioridades y criterios, disposición de recursos, su previsión presupuestaria y su horizonte temporal. Es importante que un plan este por escrito para “asegurar una cobertura sistemática de todas las características importantes” (Floréz, 2007, pág. 201).

### **1.2 Definición estrategia**

Cristina Sánchez (2013) define: “la estrategia es la herramienta didáctica que permite dirigir un proceso para conseguir una finalidad” (pág. 24).

Al respecto, se tiene un concepto un poco más explicativo que menciona: “Una estrategia es un conjunto racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar objetivos finales de la empresa, teniendo en cuenta la influencia que toman las variaciones externas” (Sainz, 2012, pág. 187).

Basándonos en los conceptos mencionados, podemos definir a la estrategia como el conjunto de acciones determinadas que buscan utilizar los recursos de manera ordenada y que se usarán en un determinado tiempo para llegar a un fin o misión y obtener la mejor posición competitiva.

### **1.3 Definición plan estratégico**

El Plan Estratégico es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección a las actividades diarias de una organización, identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos que puedan definir los objetivos a largo plazo, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos (Sainz, 2012, pág. 39).

Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El plan estratégico es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, nos ayuda para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado.

En otras palabras, el planeamiento estratégico es un proceso en la medida que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la organización.

Con los conceptos mencionados anteriormente podemos interpretar la importancia de un plan estratégico, la misma que consiste en el análisis del entorno, la interacción de la organización con aquellos factores que la rodean, determinan su comportamiento y ejercen influencia sobre sus acciones. Es a partir de este análisis que se van a determinar o redefinir la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades, y adaptarse y anticipar los cambios con miras al futuro.

#### **1.3.1 Objetivos del plan estratégico.**

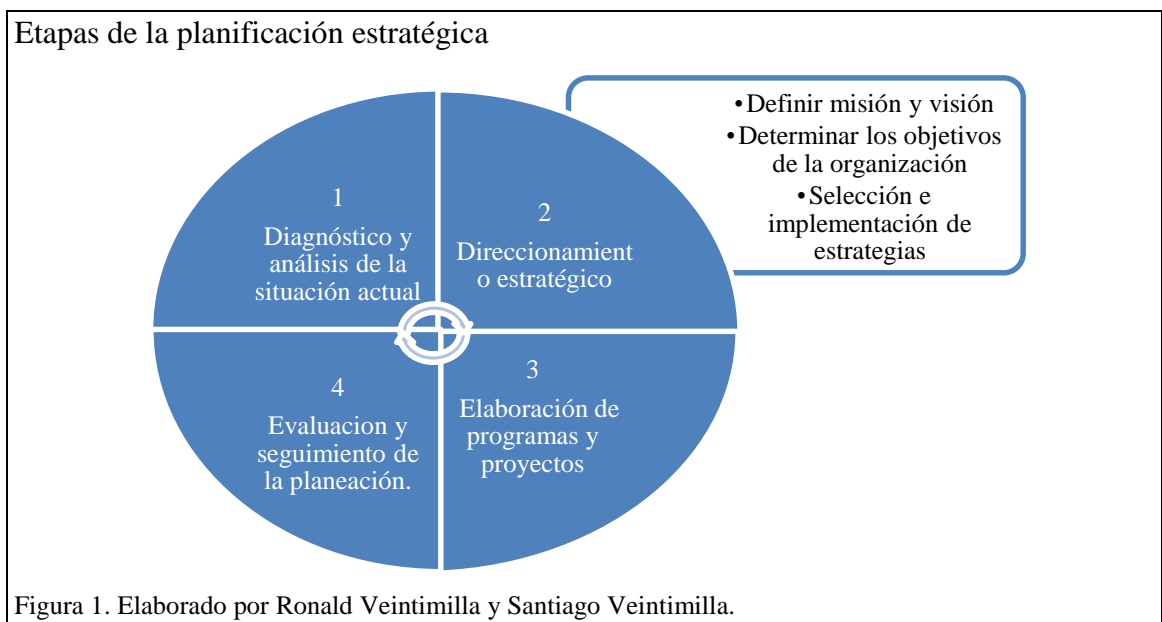
Toda organización debe saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. Es por esto que la planeación estratégica tiene sus propios objetivos, los cuales pueden variar de acuerdo a su implementación. Dentro de los objetivos que busca la planeación estratégica están:

- Mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- Búsqueda de mayor rentabilidad.
- Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- Aumento en la participación en el mercado.

### 1.3.2 Proceso de la planeación estratégica.

Para enfocarnos en los pasos que realizaremos para el desarrollo de nuestro plan nos guiaremos en el siguiente concepto: “La planeación estratégica se realiza siguiendo una serie de pasos y consiste en un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quien lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados” (Rodríguez, 2007, pág. 18).

El plan estratégico es sistemático en el sentido de que es organizado y conducido con base en una realidad determinada. Es fundamental tener definidos los pasos que tiene un plan estratégico, para poder realizar un estudio completo y ordenado. Las etapas son las siguientes:



### ***1.3.2.1 Diagnóstico de la situación.***

“En esta etapa se reúne y se estudia la información relativa, a varios aspectos específicos de la empresa. Esta fase es fundamental para el desarrollo de un Plan Estratégico, ya que dentro de este, influyen muchos factores internos y externos” (Rodríguez, 2007, pág. 22)

La finalidad del análisis situacional consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, social, político y legal de una organización le afectarán indirectamente y la forma en que influirán en la misma los competidores, proveedores y clientes.

Con lo fundamentado anteriormente y en el pensamiento a continuación: “un plan estratégico busca corregir nuestras debilidades, afrontar las amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades” (Martínez & Milla, 2012, pág. 113), podemos mencionar que el análisis de la situación actual es de vital importancia, ya que constituye el fundamento de las decisiones de la planeación estratégica, evitando caer en errores que signifiquen resultados frustrantes, costosos y no deseados.

#### *Análisis externo.*

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización (Metzger & Donaire, 2007, pág. 42).

Son los factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades, y los aspectos negativos llamados amenazas.

#### *Macroentorno.*

Este estudio nos permite analizar las características de las variables que son imposibles controlar por la organización, pero que afectan su desempeño.

1. Factor económico.
2. Factor político.
3. Factor legal.
4. Factor social.
5. Factor tecnológico.

#### *Microentorno.*

El microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes. Los elementos que influyen son los siguientes:

1. Empresa en sí.
2. Proveedores.
3. Competencia.
4. Clientes.

#### *Análisis interno*

Se refiere al estudio de la estructura y factores claves internos que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Consiste en evaluar la situación presente de la organización para conocer las fortalezas, o aspectos que afectan positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización (Metzger & Donaire, 2007, pág. 43).

El diagnóstico interno lo integran el análisis de:

- Capacidad Administrativa
- Capacidad del Talento Humano
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica

### *Análisis FODA.*

Para resumir las oportunidades y riesgos del entorno, se procederá a establecer la posición estratégica exterior mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE). También se aplicara la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) que considera las debilidades y fortalezas de la empresa.

### *Matrices de evaluación.*

La matriz de evaluación se realiza siguiendo los siguientes pasos:

1. Realizar una lista de los factores que representan; debilidades y fortalezas para la matriz EFI, mientras que, oportunidades y amenazas en la matriz EFE.
2. Asignar un peso, que significa la importancia relativa para alcanzar el éxito de la empresa, entre 0.0 (que representa a no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de los pesos debe de sumar 1.0.
3. Fijar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores donde una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).
5. En el caso de oportunidades y amenazas, asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias de la empresa responden con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta alta, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta baja.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su evaluación propia para determinar una calificación ponderada para cada variable y finalmente sumamos los valores ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización.

Es necesario marcar que el promedio ponderado de la Matriz EFE como EFI es 2,5.

### *Matriz de evaluación del factor externo (EFE).*

El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que no están en control de la empresa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso a cada factor (Metzger & Donaire, 2007, pág. 57)

Por lo expuesto, la Matriz EFE consiste en una fundamental herramienta para determinar la posición estratégica externa. Con esta información se podrán formular estrategias para aprovechar las oportunidades y amortiguar o eliminar el impacto de las amenazas.

Tabla 1

*Formato Matriz EFE*

Factores	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1.-			
2.-			
<b>Amenazas</b>			
1.-			
2.-			
<b>Total</b>	1.00		

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

*Matriz de evaluación del factor interno (EFI).*

Herramienta que se aplica para determinar la posición estratégica interna. La Matriz EFI resume las fortalezas y debilidades de la unidad de información y determina la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información.

Tabla 2

*Formato Matriz EFI*

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Fuerzas</b>			
1.-			
2.-			
<b>Debilidades</b>			
1.-			
2.-			
<b>Total</b>	1.00		

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### *Matriz de priorización Holmes.*

La Matriz de Holmes nos permite categorizar o priorizar cualquier cantidad de opciones realizando una comparación entre ellas, es así, que nuestro estudio nos permitirá establecer un orden relativo para las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

#### **Elaboración**

El ejemplo siguiente, sirve para categorizar fortalezas, sin embargo los pasos para priorizar debilidades, amenazas u oportunidades es el mismo.

**Paso 1.-** Elaboramos una lista de los factores, en este caso las fuerzas:

**F1:** Capacidad tecnológica

**F2:** Personal capacitado

**F3:** Conocimiento del mercado

**Paso 2.-** Diseñamos la matriz, colocando los factores tanto horizontal como verticalmente y rellenamos la diagonal principal con el valor “0,5”.

Tabla 3

#### *Diseño Matriz de Holmes*

	FORTALEZAS	F1	F2	F3	TOTAL	POSICIÓN
F1	Capacidad tecnológica	0,5				
F2	Personal capacitado		0,5			
F3	Conocimiento del mercado			0,5		

Nota: elaborado por: Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

**Paso 3.-** A continuación calificamos los factores establecidos, al realizar una comparación de ellos, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Si el valor evaluado es más importante que su contraparte, colocamos “1”.
- Si el valor evaluado es menos importante que su contraparte, “0”.



- Si ambos valores son igualmente importantes colocamos “0,5”

**Paso 4.-** Sumamos los valores de cada factor para conocer su resultante.

Tabla 4

*Ejemplo Matriz de Holmes*

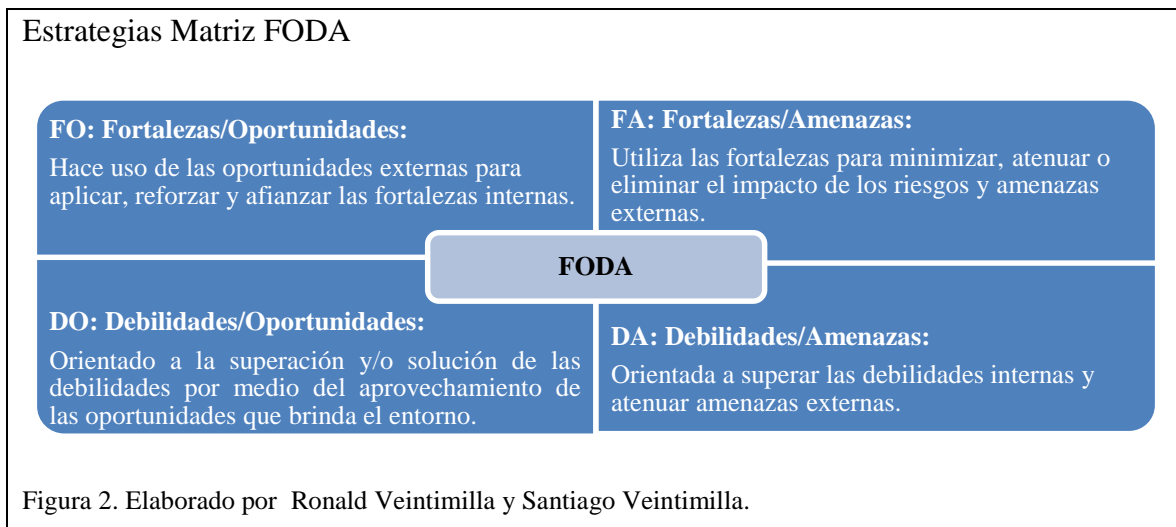
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	<b>F2</b>	<b>F3</b>	<b>TOTAL</b>	<b>POSICIÓN</b>
<b>F1</b>	Capacidad Tecnológica	0,5	0	0,5	1	3
<b>F2</b>	Personal capacitado	1	0,5	0,5	2	1
<b>F3</b>	Conocimiento del Mercado	0,5	0,5	0,5	1,5	2

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

**Paso 5.-** Reordenamos nuestros factores en este caso las fortalezas y seleccionamos las de mayor puntaje, según el número de opciones y criterio de trabajo. (Fred, 2003, págs. 116-117)

*Generación de estrategias: Matriz FODA*

Las estrategias determinan el propósito de una organización en términos de objetivos. Para la generación de estrategias alternativas se aplicará la Matriz FODA, que es una herramienta que combina las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos del análisis del entorno organizacional.



La aplicación de la Matriz FODA enfoca cuatro tipos de combinaciones posibles generando diferentes tipos de estrategias según se indica en la Figura 2.

Estas alternativas estratégicas se proponen obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, atenuar las debilidades internas y aminorar el impacto de los riesgos externos.

#### *Árbol de problemas.*

“El árbol del problema es una herramienta visual de análisis que debe ser utilizada para identificar con rigor al problema objeto de estudio, a través de él se definen e investigan las causas y efectos del problema a plantear” (Muñiz González, 2012, pág. 95).

El árbol de problemas es una ayuda importante para entender la problemática a resolver. En él se expresan, en encadenamiento tipo causa/efecto, las condiciones negativas percibidas por los involucrados en relación con el problema en cuestión.

#### ***1.3.2.2 Direccionamiento estratégico.***

Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro. El direccionamiento estratégico hace referencia a la formulación de los grandes propósitos, al análisis estratégico que adelanta la organización, al proceso de planeación, y el seguimiento a ese. Constituye un rumbo, un horizonte que se fija para la organización.

Esta propuesta de direccionamiento estratégico lo integran los principios y valores de la empresa, la misión y visión de la misma así como sus objetivos, políticas y estrategias.

#### *Determinación de la misión y visión.*

##### *La misión*

La misión es la razón de ser de una organización, la que la distingue de los demás competidores. Nos guiamos a partir de la siguiente definición: “La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización, reflejando las expectativas de

los clientes, y permite la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad” (Torán, 2008, pág. 28).

La declaración de la misión se fundamenta en un análisis cuidadoso de los beneficios buscados por los consumidores actuales y potenciales, así como, en un análisis de las condiciones ambientales existentes y previstas

La misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Por lo tanto, la misión debe ser claramente formulada, difundida, conocida y consecuentemente aplicada por todos los colaboradores de la organización.

#### *La visión.*

“La visión es la declaración en tiempo presente de donde quiere estar y que quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 o 10 años aproximadamente” (Torán, 2008, pág. 29).

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que tiene la organización a futuro. La visión de la entidad expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

La visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe centrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y tener en cuenta que se debe ser realista y creíble, bien articulada, fácil de entender, ambiciosa y que responda al cambio.

#### *Matriz axiológica de principios y valores.*

La matriz axiológica es una representación de los principios y valores de los grupos de referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

Pasos para la elaboración de la matriz axiológica:

- Establecer los principios y valores corporativos.
- Identificar las personas o instituciones con las cuales interactúa la organización para la obtención de los objetivos.
- Elaborar una matriz que identifique a que grupo de referencia se puede aplicar un determinado principio o valor corporativo.
- Realizar la matriz axiológica explicando cómo se aplican o aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia asociados.

#### *Declaración de los objetivos*

Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes.

Para que los objetivos sean alcanzables deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre si
- Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevaran gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

#### *Formulación de estrategias y políticas*

Las estrategias, como coinciden la mayoría de autores, son las acciones o caminos hacia el logro de los objetivos: permiten ejecutar y hacer realidad los mismos. La formulación de estrategias consiste en evaluar las opciones que tiene la organización para lograr sus objetivos, y seleccionar los cursos de acción que juzgue convenientes.

#### *Políticas*

Las Políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Por lo tanto son de un nivel inferior a las estrategias. Su función es acotar el campo de la estrategia y canalizarla.

#### *Los contenidos de las estrategias*

Entonces, la estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo. Bueno, para poder llevar a cabo lo anterior, la estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

- **Alcance:** corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- **Asignación de recursos:** cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- **Ventajas competitivas:** factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

#### *Cuadro de mando integral y mapa estratégico*

El Cuadro de mando integral es la herramienta que permite organizar, aplicar y controlar las estrategias dispuestas en la organización, al traducir en términos reales y prácticos todos los elementos necesarios que puedan hacer viable la consolidación de objetivos, esfuerzos, tareas y acciones, de una manera lógica y consecuente. “El cuadro de mando integral es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar sus estrategias en objetivos operativos medibles y relaciones entre sí” (Amo, 2010, pág. 10).

El diseño y construcción de un cuadro de mando integral inicialmente implica la consideración de cuatro elementos, ya que los mismos al estar adecuadamente desarrollados e integrados focalizan los propósitos, recursos y esfuerzos con que cuenta la empresa. Asimismo establece el rumbo a seguir por el personal, evitando en lo posible la pérdida de tiempo en la consecución de objetivos de poca importancia.

- **Perspectiva financiera:** se concentra en evaluar y seleccionar las principales acciones financieras viables para la organización, en busca de la consolidación de distintos objetivos estratégicos, entre los mismos se podrá considerar maximizar el rendimiento para los accionistas y la creación de valor en la organización.

- **Perspectiva de clientes:** plantea la generación de valor para el cliente, como un medio para buscar la satisfacción y fidelidad del mismo. En este sentido será importante prestar un óptimo servicio, generar una imagen adecuada, lograr una relación estable y por sobretodo ofrecer un excelente producto.
  
- **Perspectiva de los procesos internos:** busca la identificación de los procesos, funciones y operaciones esenciales en las cuales la empresa demuestra un grado de excelencia adecuado, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado.
  
- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** posibilita la generación de un proceso continuo de aprendizaje, superación y desarrollo a través de la creación de un ambiente de excelencia, la organización fomenta el desarrollo de esfuerzos a través de la satisfacción del trabajador y del aporte efectivo del mismo.

El mapa estratégico representa una herramienta valiosa y de gran utilidad para toda empresa, le permite alinear a la misma hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico. El mapa estratégico resulta vital, puesto concentra en una sola hoja de trabajo sus intereses, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de los miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos

### ***1.3.2.3 Elaboración de programas y proyectos estratégicos***

#### *Programa*

“Es un conjunto organizado, coherente e integrado de acciones expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí” (Nader, 2008, pág. 2).

#### *Proyecto*

“Un proyecto se define como un conjunto de actividades interrelacionadas a ser llevadas a cabo bajo una gerencia unificada para lograr un objetivo específico en un plazo determinado mediante la utilización de recursos” (Coulter & Robbins, 2010, pág. 219).

Los proyectos se refieren a una intervención concreta, para hacer realidad las acciones propuestas. Los proyectos definen resultados previstos y procesos para conseguirlos, así como el uso concreto de los recursos disponibles. Están compuestos por un conjunto de tareas coherentes con los objetivos y metas asignados al programa o programas vigentes.

Proyectos Estratégicos: son un número limitado de tareas estratégicas en las cuales la organización, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

#### ***1.3.2.4 Evaluación y seguimiento del plan estratégico***

Un plan estratégico, como todo proyecto, necesita de una evaluación que permita demostrar su viabilidad y corrobore la importancia de su aplicación en la entidad a implementarse.

“El control es el último requisito exigible a un plan estratégico, junto con la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias” (Muñiz González, 2012, pág. 275).

Las tareas continuas de monitoreo de la ejecución del plan, se realizan con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas.

## **1.4 Medicina prepagada**

### **1.4.1 Introducción a la medicina prepagada**

Para entender el entorno de la salud en Ecuador y su problemática, es necesario conocer a fondo y entender cómo está estructurado el sector de servicios de la salud. Existe el sector público, que asume este rol facultado en la Constitución de la República y lo transforma en un derecho irrenunciable a favor de los ecuatorianos para tener acceso a los cuidados de la salud. Para ello los canaliza mediante las distintas instituciones como



el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el Ministerio de Salud, Municipios, Organismos internacionales o proyectos financiados por ONG's.

Si bien el Estado ha hecho esfuerzos importantes en la mejora de los programas de atención y prevención médica, aún es insuficiente la infraestructura hospitalaria para atender los requerimientos de todos los ecuatorianos que sufren de dolencias o necesidad de tratamientos médicos, es por ello, que empresas privadas han visto oportuno crear sistemas enfocados a la salud en general, para atender de manera ambulatoria y hospitalaria a los clientes.

Estas empresas trabajan de manera similar a las compañías de riesgos, puesto que pueden emitir pólizas cuyo objetivo es resarcir la pérdida económica ocasionada por los eventuales percances que afectan directamente a las personas, lo que implica todo lo relacionado con la enfermedad, incapacidad, vejez o muerte de la persona.

Los ecuatorianos en busca de soluciones que permitan complementar o suplir las deficiencias que los planes estatales no pueden brindar, desarrollaron nichos (vida grupo y asistencia médica) que en conjunto presentaron crecimientos anuales sostenidos del 27% promedio desde el año 2000 (Ekos Negocios., 2012, pág. 113)

#### **1.4.2 Características de la medicina prepagada**

La medicina prepagada no está basada en los principios de solidaridad. Por el contrario, el fundamento es que cada uno recibe, en proporción a los aportes realizados. Este tipo de medicina no funciona desde el punto de vista legal como un sistema de seguridad social, sino como un contrato de aseguramiento. En este sentido, los usuarios determinan los grados de cobertura y los tipos de beneficios para el o los afiliados

Las empresas de medicina prepagada funcionan de dos maneras diferentes. O bien, tienen contratos con la mayor cantidad de clínicas y

centros hospitalarios o funcionan con una red propia de entidades prestadoras de servicios de salud (Murgueitio, 2007).

A pesar de que empezaron con timidez y buena parte de sus clientes deben ser de los estratos más altos (lo cual limita su expansión), poco a poco las empresas de medicina prepagada han empezado a ganar terreno. La medicina prepagada tiende a tener unos costos muy altos para disminuir sus riesgos, aspecto que dificulta la capacidad de ampliar los niveles de cobertura y ser más competitivos en sus estructuras de gasto.

Las principales ventajas de la medicina prepagada es que abarata los costes de la medicina para un gran sector de usuarios y suple la incapacidad del Estado para ampliar por cuenta y riesgo suyos la cobertura de los servicios de salud.

Podemos resumir a la medicina prepagada, como el servicio que mediante un abono mensual, garantiza la atención de los problemas de salud que surgen con posterioridad a su incorporación, cumpliendo con lo que el contrato de afiliación haya estipulado.

## **CAPÍTULO 2**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ECUASANITAS S.A.**

#### **2.1 Análisis situacional externo**

A través de este análisis podremos establecer y evaluar los factores externos más significativos que afectan de una manera positiva o negativa a la empresa. Así mismo conociendo la situación externa de la entidad, proponer estrategias que mitiguen las consecuencias de las posibles amenazas y también aprovechar las oportunidades que se presenten.

##### **2.1.1 Análisis del macro - ambiente**

Este estudio nos permite analizar las características de las variables que son imposibles controlar por la organización, pero que afectan su desempeño.

Todos los negocios son objeto de muchas presiones sobre las cuales estas tienen un control limitado, por ejemplo las empresas deben enfrentar componentes que influyen en su desarrollo normal e incluso muchas veces estos elementos determinarán el éxito o fracaso de la organización.

Los factores relevantes a considerar en nuestra investigación son los siguientes:

- Factor económico
- Factor político
- Factor legal
- Factor social
- Factor tecnológico

##### ***2.1.1.1 Factor económico***

El Ecuador es un país en vías de desarrollo, que concentra su economía en pocas fuentes, y estos recursos se los debe distribuir ordenadamente en sectores de la salud, vivienda, educación infraestructura, turismo, etc.

Para él (UNICEF)<sup>1</sup>, “el 25% de los ecuatorianos debido a falta de recursos económicos no tiene acceso a servicios de salud, agua y alcantarillado”. Sin embargo en los últimos tiempos se ha realizado un importante esfuerzo en este ámbito. “En el país en los últimos 6 años se han invertido cerca de 7.000 millones en sector de Salud” (Ministerio de Salud, 2013), lo que marca una buena pauta para conseguir un mayor desarrollo a futuro. El gobierno actual debe continuar con una distribución significativa del presupuesto para mejorar la calidad de vida de las personas mediante el acceso a servicios médicos.

A continuación detallamos los principales factores que inciden en el entorno económico de Ecuasanitas S.A.

### *Producto interno bruto*

El PIB es uno de los agregados de la economía que mide el valor de la producción a precios finales del mercado, realizados dentro de un país. El producto interno bruto representa en forma global el resultado final de la actividad productiva en una economía, es el valor de los bienes y servicios finales generados por una economía en su territorio.

Tabla 5  
*Datos PIB Ecuador*

AÑO	\$ EN MILLONES
2008	61762,6
2009	62519,7
2010	67812,3
2011	77831,61
2012	84682,3

Nota: información de la página web del Banco Central.

El crecimiento del PIB año a año es aceptable, y según varios economistas para los posteriores periodos se estima la misma evolución, de esta forma una importante cantidad de personas tendrían la capacidad económica de contratar un servicio de medicina prepagada. La connotación expuesta representa para nuestro Análisis FODA una **Oportunidad media**.

<sup>1</sup> UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

### *Tasas de interés*

Las tasas de interés se clasifica en:

**Tasa de interés activa:** Precio que cobran las instituciones crediticias por el dinero que prestan a sus clientes.

**Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe una persona por concepto de interés por hacer sus depósitos en los bancos.

Tabla 6  
*Tasas de interés*

TASAS DE INTERÉS	PERIODO
	<b>abr-2014</b>
<b>ACTIVA</b>	8,17%
<b>PASIVA</b>	4,53%

Nota: información de la página web del Banco Central.

Las tasas de interés activas se encuentran en el 8,17 % razón por la cual si las personas adquirieron una deuda a mediano o largo plazo deberán destinar parte de sus ingresos a pagar el préstamo y no será prioridad contratar los servicios que ofrece Ecuasanitas.

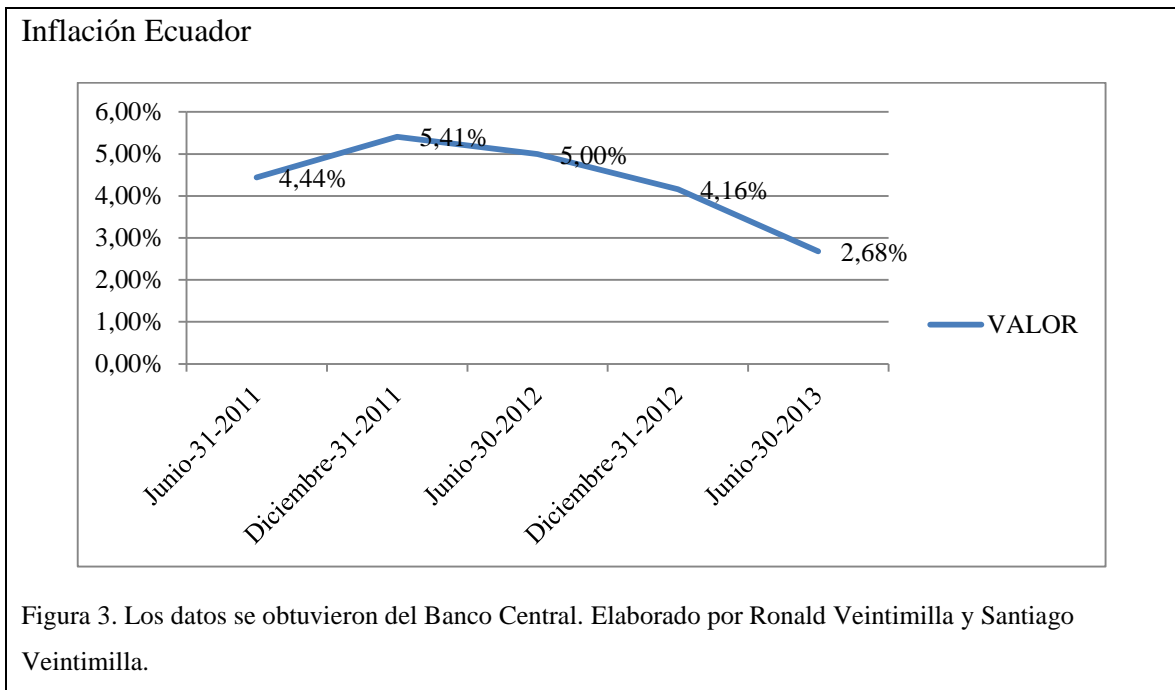
La tasa de interés pasiva a pesar de estar aumentando en relación a años anteriores, realmente no es significativa, por lo que interés generado no se consideraría como una fuente importante de ingresos que influya a las personas a adquirir nuestros servicios.

Por las razones descritas ambas tasas de interés se consideran para nuestra Matriz FODA como **Amenaza baja**.

### *Inflación*

La inflación es el aumento progresivo del nivel general de precios de bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. La inflación es valorada estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta (BCE).

La inflación es el aumento progresivo del nivel general de precios de bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda.



Podemos observar que la inflación desde el 2011 no sufría mucha variación cada 6 meses hasta terminar el año 2012, pero en el último semestre mostrado en la Figura 3, el indicador ha disminuido en un 64%. Y aunque para el año 2014 el valor de la inflación se calcula en un 3,20%, el hecho que la inflación este tomando un comportamiento a la baja con respecto a años anteriores representa una **Oportunidad baja** para nuestra Matriz EFE puesto una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos por lo que más personas estarían en la capacidad de adquirir nuestros servicios médicos.

### *Riesgo país*

Es un factor muy importante, puesto es la base cuantitativa para establecer la capacidad de pago de un país. El elevado riesgo país influirá en las decisiones de inversión, determinando un menor flujo de fondos para el país y una mayor tasa de interés global.



Figura 4. Tomado del Diario El Universo

La cifra de riesgo país en el Ecuador para marzo del 2014 es de 560 puntos básicos<sup>2</sup>, que si bien es cierto es una cifra que ha ido disminuyendo en relación a los 4.731 puntos que se llegó a finales del 2008, todavía se mantiene en el tercer estado latinoamericano con mayor valor de este indicador, lo cual puede representar una desventaja para Ecuasánitas puesto los inversionistas extranjeros tendrán que pensar detenidamente si es conveniente arriesgar su capital en nuestro territorio y exigir por lo menos un 5,60 % más de rentabilidad en comparación con cualquier alternativa de inversión en sus países.

Por el análisis realizado, este indicador representaría una **Amenaza media** en nuestro análisis FODA.

### 2.1.1.2 Factores sociales

Para determinar los factores sociales de un país se deben entender los conflictos que rigen la sociedad y su capacidad de reacción, estableciendo lo más objetivamente

<sup>2</sup> Puntos básicos (pb): Medida con la que se evalúa el riesgo de un País. Un pb equivale a una centésima parte de un punto porcentual.

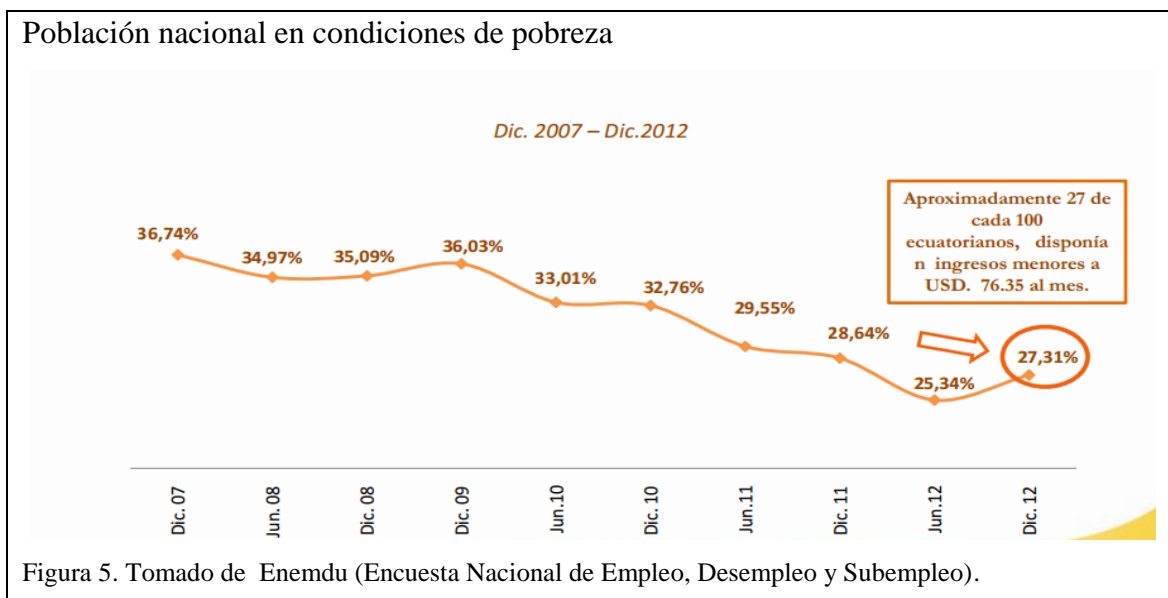
posible, cuáles son las fuerzas que mueven a la sociedad, su comportamiento histórico y sus posibles tendencias.

Analizaremos este factor con el fin de conocer las situaciones sociales que influyen a nuestra empresa.

### *Pobreza*

La pobreza es una circunstancia económica en la que una persona carece de ingresos suficientes para acceder a los niveles mínimos de atención médica, alimentos, vivienda, ropa y educación

La fluctuación que ha mantenido la tasa de pobreza a nivel nacional, ha sido tendencialmente decreciente desde diciembre de 2007; así, luego de 5 años, la tasa de pobreza se ubicó en 27.31%, es decir 1.3 puntos porcentuales menos que la tasa registrada en diciembre de 2011.



Como podemos apreciar en el gráfico desde 2009 los niveles de pobreza han disminuido periodo a periodo hasta la actualidad en especial en las zonas urbanas de Quito, por lo que para Ecuasanitas le representa un beneficio puesto existen más personas con la



capacidad de adquirir nuestros servicios. Con la interpretación dada consideramos una **Oportunidad baja** para nuestra Matriz de Evaluación Externa.

### *Salud*

La oferta de establecimientos de salud hospitalarios ofrecida por el Estado muestra dificultades, lo que ha determinado un crecimiento de servicios hospitalarios privados. Este hecho se evidencia en la dificultad del sector público para atender la salud, frente a una demanda de servicios de salud cada vez mayor, a pesar de los esfuerzos del gobierno por mejorar el sistema.

El sistema de salud de Ecuador está compuesto por dos sectores: público y privado. El sector público comprende al Ministerio de Salud Pública (MSP), el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), los servicios de salud de las municipalidades y las instituciones de seguridad social (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional). El MSP ofrece atención de salud a toda la población. El MIES y las municipalidades cuentan con programas y establecimientos en los que también brindan atención a la población no asegurada. (Ekos Negocios., 2012).

Mientras que el sector privado está integrado por entidades de capitales privados con fines de lucro (hospitales, dispensarios, farmacias, las empresas de medicina pre-pagada) y organizaciones sin fines de lucro como ONG's, organizaciones populares de servicios médicos, asociaciones de servicio social, etc.

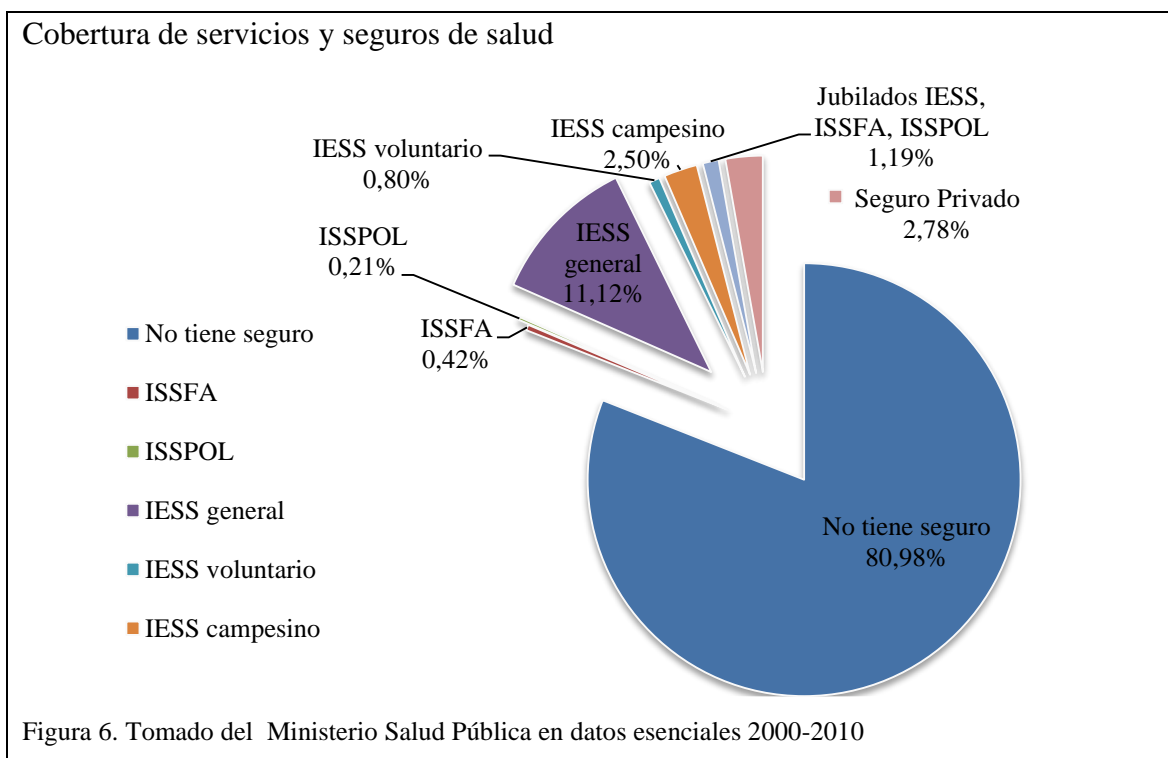
Según cifras, el Ecuador registra una población aproximada de 15 millones de habitantes, mientras de acuerdo a datos publicados por el IESS, apenas 2'549.211 habitantes están afiliados al IESS a febrero de 2013, lo que representaría que aproximadamente el 15% tiene acceso a seguridad social y salud pública, expresando así que la población

ecuatoriana históricamente ha carecido de aseguramiento en salud pública, y solo pocos habitantes tienen acceso a compañías de medicina pre-pagada privada (INEC, 2013).

### *Cobertura de la salud en el Ecuador.*

Según los datos del Censo de Población 2010, el 19% posee algún tipo de seguro de salud, mientras el 81% no posee ninguno. Los problemas coyunturales relacionados con empleo y capacidad adquisitiva, han sido causas históricas que han condicionado el acceso a un seguro de salud de la población ecuatoriana.

De la población asegurada, la mayor cobertura está brindada por el sector público, a través del IESS, del Seguro Social Campesino, del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, y del Instituto de Seguridad de la Policía Nacional. La población no afiliada busca cubrir sus necesidades en salud en los servicios públicos y privados.



Los datos expuestos en la Figura 6 nos refleja que el gobierno debe distribuir mejor el porcentaje del presupuesto para mejorar la calidad de vida de la personas para que estas

tengan el acceso a servicios de salud, puesto de no ser así los ciudadanos no estarán en la capacidad de desarrollar una cultura preventiva que les permita utilizar los servicios de medicina prepagada puesto no tendrán recursos para hacerlo. Para nuestro análisis FODA, la conclusión mencionada, constituye una **Amenaza media**.

### 2.1.1.3 Factores demográficos

La población de la República del Ecuador al año 2013 escala a 15.583.500 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.8 habitantes por km<sup>2</sup>.

Según el INEC la población muestra singularidades en la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia para tener una demografía propia de un país en desarrollo. Entre algunas características, el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un gran porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en donde su mayoría está en edad de trabajar (INEC, 2013).

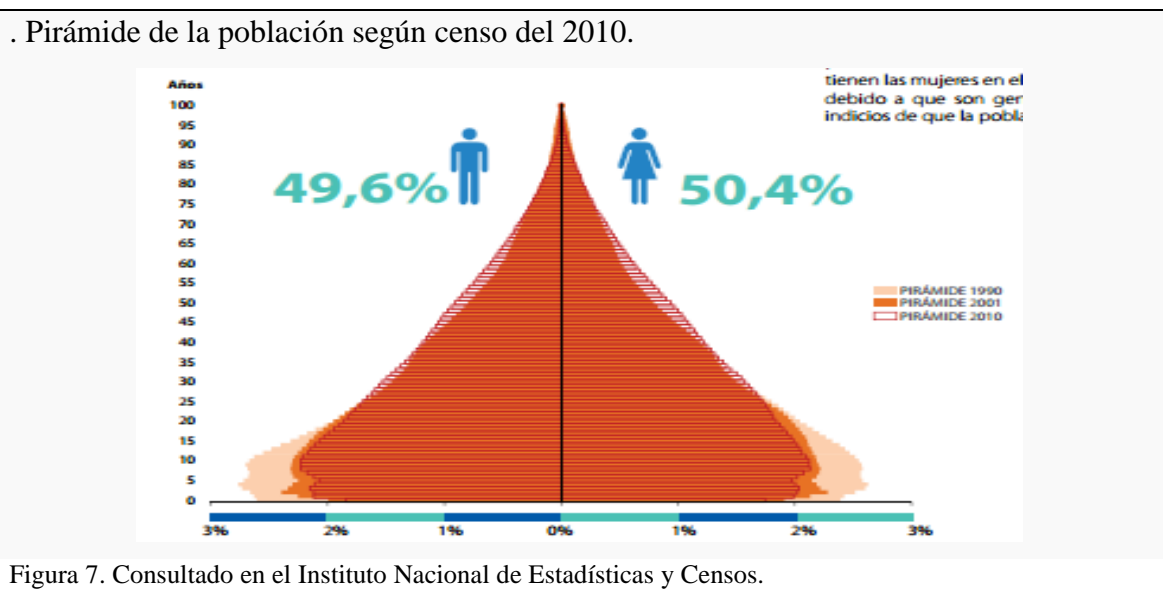


Tabla 7

*Porcentaje ecuatorianos por edad*

<b>0-14 años:</b>	<b>34.9%</b>
<b>15-64 años:</b>	60.6%
<b>65 años y más:</b>	4.5%

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

**Edad promedio:**

**Total:** 28.4 años (2010)

La población ecuatoriana es muy joven. El 61% entre 15 y 64. “El crecimiento de la población es muy alto crece 2.5 millones de habitantes cada 10 años. Se estima que para el próximo censo que sería en el año 2020 la población ecuatoriana sería de 17.0 a 17.5 millones. La tasa de natalidad es muy alta (25%), y la tasa de fecundidad de casi 3 hijos por mujer. La tasa de mortalidad es relativamente baja (5,3%) (INEC, 2013).

Para Ecuasanitas así como para nuestra Matriz FODA, representa una **Oportunidad alta**, que la mayoría de personas este en una edad para trabajar.

**2.1.1.4 Factor político**

Es un elemento importante de análisis, las consideraciones políticas que han determinado comportamientos específicos en el país y han constituido las raíces de problemas económicos causantes de crisis de liquidez.

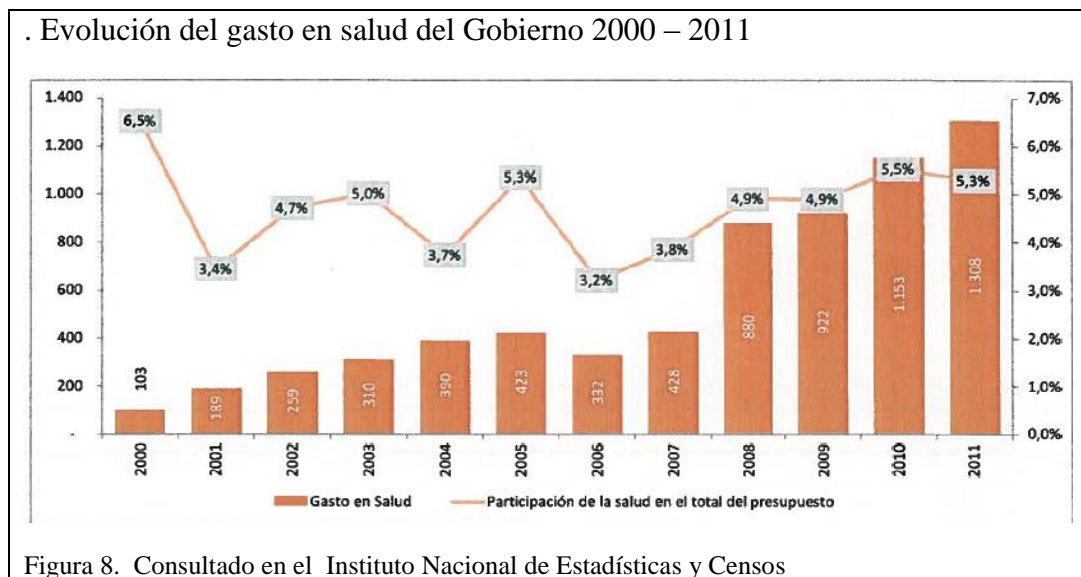
El Ecuador hasta antes de ser gobernado por el Econ. Rafael Correa, mostraba una alta inestabilidad y un grupo de gobierno diferente, cada 3 años, por lo cual no se podían establecer verdaderos programas de desarrollo en sectores como la educación y la salud. Con la elección del actual presidente desde el 2006 y la formación de la Asamblea Nacional, ha mejorado el sector, al impulsar la gestión del IESS y crear normativas que todo trabajo remunerado debe estar ser registrado y estar aportando mensualmente.

En concordancia, la Constitución Política de la República expresa la decisión del Estado de reconocer a la salud como un derecho que debe ser garantizado, promovido y protegido. Así como también el acceso permanente e ininterrumpido a los servicios de salud a las personas que los necesiten.

### *Gasto del gobierno central en salud*

El gasto del presupuesto del Estado ecuatoriano en los sectores sociales para el año 2011 fue de \$6.341 millones, representando el 25,6% de todo el presupuesto general de ese año. El gasto más fuerte en este sector se los atribuye a la educación con un valor de \$3.568 millones, este valor representa el 56,3% del total del gasto a sectores sociales. En segundo lugar encontramos a la salud con un nivel de gasto para el año 2011 de \$1.308 millones, equivalente a una participación de 20,6%.

El gasto en salud por parte del gobierno ecuatoriano desde el año 2007 hasta el 2011 se ha incrementado en un 205%, este porcentaje equivale a un valor nominal de \$879 millones, al observar desde esta perspectiva el gasto se ha incrementado sustancialmente. Por otra parte analizando desde la participación que tiene el nivel del gasto en salud sobre el presupuesto general, este incremento ha sido marginal, así se aprecia que en el año 2007 la participación del gasto en salud era de 3,8% y para el año 2011 fue de 5,3%, esto significa un incremento de 1,5 puntos porcentuales.



Con esta información se puede concluir que en realidad si ha existido un incremento en el sector social, específicamente la salud sin embargo esto ha sido auspiciado gracias a los ingresos petroleros y tributarios.

Inclusive se llega a determinar que: “Ecuador, en los últimos seis años, incrementó en un 300 por ciento el presupuesto de la salud, con una inversión de más de 7 000 millones de dólares” (El Ciudadano, 2013) .

Este interés del Gobierno en mejorar la Salud Publica puede establecer para Ecuasanitas una notable preocupación; puesto se debe considerar que la empresa no solo debe centralizarse en conseguir usuarios nuevos, sino que también debe fidelizar a sus clientes para que vean en su seguro privado su primera opción en cuanto a salud se refiere.

Este suceso será considerado como una **Amenaza media** en nuestra Matriz FODA.

#### ***2.1.1.5 Factor legal***

Las empresas de medicina prepagada como Ecuasanitas S.A., promueven la atención médica tradicional cuyo ejercicio es regulado por la ley, además de que permiten impulsar el avance de aseguramiento de la salud con sujeción a los principios bioéticos.

En el Anexo 1 se puede conocer de manera detallada y textual, los artículos 7 y 8 de la “Ley orgánica del Sistema Nacional de Salud”, los cuales nos ayudarán a identificar bajo que lineamientos se maneja las empresas de medicina prepagada.

Entonces es así que, Ecuasanitas es una empresa de medicina prepagada considerada legalmente constituida puesto se encuentra reconocida como tal por el Ministerio de Salud, nuestra organización está autorizada para brindar servicios médicos de manera autónoma, por lo que puede tomar decisiones sin intervención del gobierno .

Con la connotación expuesta consideramos el marco legal, una **Oportunidad media**, para analizar en nuestra matriz FODA.

### ***2.1.1.6 Factor tecnológico***

Cada vez existe una mejor planificación en cuanto a la adquisición de equipos de salud tanto en el sector privado como en el sector público, De igual manera, la programación para el mantenimiento tiene una relativa evolución, aunque principalmente el mejor trato se da a nivel de centros privados (Ekos Negocios., 2012, pág. 5).

Gran parte de los equipos que utilizan tecnología avanzada se encuentran en los principales hospitales y clínicas de Quito, Guayaquil y Cuenca, al ser las ciudades más pobladas, se halla personal especializado para manejar dichos recursos.

“En relación al equipo tecnológico utilizado en las distintas entidades de salud tanto públicas como privadas en 2009 con respecto a 2010 se aprecia un incremento de 1,5%” (INEC, 2013).

Los datos expuestos muestran que de cierta forma los equipos tecnológicos han crecido, pero en un valor no muy considerable, por lo que para Ecuasanitas podría representar una circunstancia favorable, considerar la adquisición de mayor tecnología con el afán de brindar a sus clientes un servicio eficaz.

El factor tecnológico representará para nuestra Matriz FODA una **Oportunidad media**.

## **2.2 Análisis del micro - ambiente**

### **2.2.1 Identificación de clientes**

#### ***2.2.1.1 Segmentación de usuarios por edad***

La segmentación de la cartera total de afiliados en el año 2012 en la empresa Ecuasanitas indica que el 86 % de los clientes se encuentran en el rango de edad de 0 a 60 años y solo el 14 % se encuentran en el rango de 61 años en adelante.

Como podemos observar en la tabla 8., los usuarios afiliados por su rango de edad tienen mayor participación en el rango de 21 a 40 años con el 33.10%, lo cual para nuestro análisis FODA representa una **Oportunidad alta**, puesto estos usuarios son menos propensos a enfermedades.

Tabla 8

*Promedio rangos de edad afiliados Ecuasanitas años 2009 al 2012.*

<b>RANGO EDADES</b>	<b>PROMEDIO</b>
0-10 años	14.87%
11-20 años	12.48%
<b><u>21-30 años</u></b>	<b><u>17.21%</u></b>
<b><u>31-40 años</u></b>	<b><u>15.90%</u></b>
41-50 años	14.03%
51-60 años	11.29%
61-70 años	9.91%
71-80 años	3.54%
81- en adelante	0.71%

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### ***2.2.1.2 Segmentación de usuarios por género***

Según datos entregados por el Departamento de Sistemas en el año 2012, la mayor población afiliada al portafolio de servicios de Ecuasanitas es la femenina, con la concentración del 55% de los clientes, en tanto que los hombres con el 45% restante.

### ***2.2.1.3 Encuestas de satisfacción a los clientes***

#### *Tamaño de la muestra*

#### *Tipo de muestreo*

El tipo de muestreo que utilizaremos es muestreo probabilístico tipo aleatorio estratificado, el mismo que es el más recomendable puesto se basa en el principio de equiprobabilidad, es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra.



La aplicación de la investigación mediante muestreo aleatorio estratificado se debe puesto que para la realización de las encuestas, acudiremos a los centros médicos y canales de Ecuasanitas en la ciudad de Quito, y de esta manera se obtendrá la información directamente de los usuarios de la empresa.

También señalamos que utilizaremos el método de las proporciones para distribuir el total de nuestra muestra en forma simétrica entre usuarios afiliados como no afiliados, puesto contamos con la información de estas variables.

### *Cálculo muestra*

Para conocer la cantidad de encuestas a realizar utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 (P)(Q)}{Z^2 (P)(Q) + (N - 1)(E^2)}$$

#### **DONDE:**

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza (expresado en desviación estándar)

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (1 - p)

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad)

N = Población Total

El cálculo del tamaño de la muestra aleatoria simple se establecerá con un 95% de confianza y un error del 5%.

### *Datos*

La población con la que realizaremos el cálculo de la muestra se muestra en la tabla 9 donde podemos observar el número total de clientes que tiene nuestra empresa.

Tabla 9

*Descripción usuarios*

AFILIADOS	56416
NO AFILIADOS	35178
<b>TOTAL</b>	<b>91594</b>

Nota: la información fue solicitada al departamento de sistemas de Ecuasanitas S.A a noviembre del 2013 y la tabla fue elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

A continuación se detallan la información necesaria para nuestro cómputo muestra:

$$N= 91594$$

$$\text{Nivel de confianza: } 95\% \Rightarrow Z \pm 1,96$$

$$E= 0,05$$

$$P= 0,5$$

$$Q= 0,5$$

*Aplicación en la fórmula:*

$$n = \frac{N * Z^2 (P)(Q)}{Z^2 (P)(Q) + (N - 1)(E^2)}$$
$$n = \frac{91594 * 1,96^2 (0,5)(0,5)}{1,96^2 (0,5)(0,5) + (91594 - 1)(0,05^2)}$$
$$n = 383$$

El número de encuestas a realizar son 383.

Después de tener el número total de encuestas a elaborar, aplicaremos la fórmula de asignación proporcional para conocer el número de opiniones necesarias por parte de clientes afiliados (n1) y no afiliados (n2).

$$n = n1 + n2$$

$$n1 = n \cdot \frac{N1}{N}$$

$$n1 = 383 \cdot \frac{56416}{91594}$$

$$n1 = 235,63$$

$$n1 = 236$$

Con esto debemos realizar 236 encuestas a Afiliados.

$$n2 = n \cdot \frac{N2}{N}$$

$$n2 = 383 \cdot \frac{35178}{91594}$$

$$n2 = 146,92$$

$$n2 = 147$$

Con esto debemos realizar 147 encuestas a No Afiliados.

Tabla 10

*Cuadro resumen población y muestra*

Tamaño de la Población	Afiliados	56416
	No afiliados	35178
Muestra Total	383	
Muestra Estratificada	Afiliados	236
	No afiliados	147
Ámbito Geográfico Muestral	Distrito Metropolitano de Quito	
Ámbito Muestral Técnica de	Muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional.	
Nivel de Confianza	95%	
Margen de error	5%	

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 2.2.1.4 Tabulación de encuestas

1.- Usted es: Afiliado a Ecuasanitas  Usuario particular

Afilados y particulares

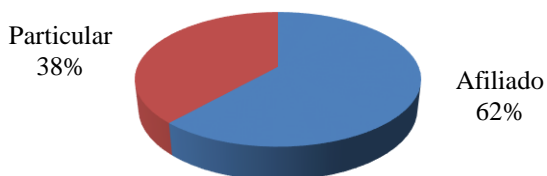


Figura 9. Datos tomados de la tabulación de encuestas de satisfacción del cliente externo. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Los usuarios de Ecuasanitas que mantienen un contrato vigente representan el 62 % del total de la cartera de clientes en Quito, en tanto que el 38 % restante corresponde a clientes comunes que asisten a nuestros centros para atención ambulatoria.

Para nuestra Matriz FODA, el hecho de que el 38% de los clientes no tengan una inscripción significa una **Oportunidad media**, debido a que los mismos podrían formar parte de nuestra afiliación, dándole conocer los servicios y beneficios de la misma.

### 2. ¿A qué área se dirigió su atención?

Área de atención

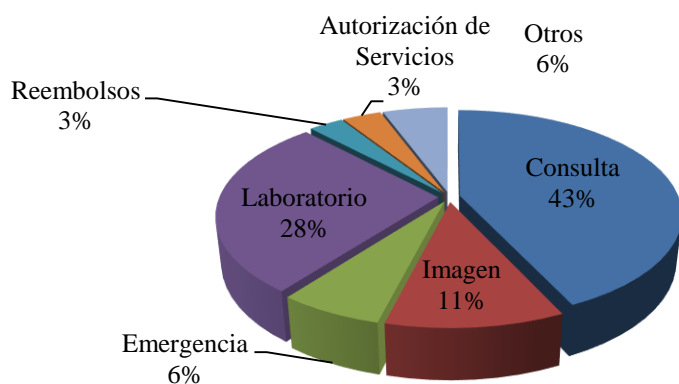


Figura 10. Datos tomados de la tabulación de encuestas de satisfacción del cliente externo. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Los servicios que más se utilizan son consulta y laboratorio con 43% y 28 % respectivamente, lo que representa para la entidad una **Oportunidad media** en vista de que la mayor parte de los especialistas que se contratan son justamente para ofrecer estos servicios médicos.

**3. Califique su grado de satisfacción de los siguientes factores de atención, donde 1 es malo, 2 es regular, 3 es bueno, 4 es muy bueno y 5 es excelente.**

3.1 Agilidad en trámites para tomar un turno

3.2 Tiempo de espera antes de la consulta médica o servicio

3.3 Actitud de atención del médico en consulta

3.4 Actitud de servicio del personal de Balcón de Servicios

3.5 Información sobre los servicios que presta Ecuasanitas

3.6 Cumplimiento de horarios de atención establecidos

En el siguiente cuadro se presenta cual ha sido la calificación de los factores que se consideran como importantes para analizar:

Tabla 11

*Calificación factores de satisfacción*

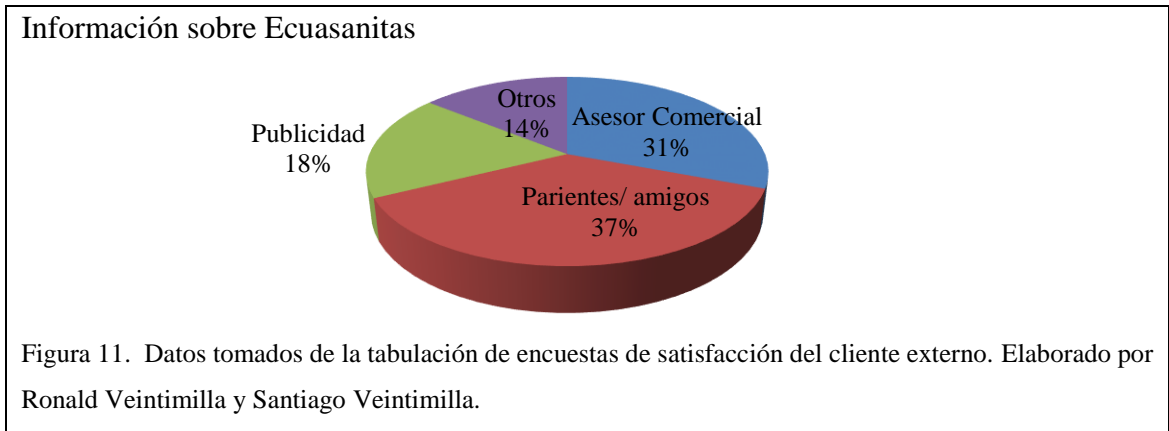
Pregunta	Agilidad en Trámites	Tiempo de espera	Actitud del médico	Actitud Balcón de Servicios	Información sobre Ecuasanitas	Cumplimiento de horarios
Puntuación						
Promedio sobre 5 pts.	3,87	3,76	4	3,4	3,7	3,93

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Con los datos expuestos en la tabla 11, conocemos que cada punto sería una **Oportunidad media** para Ecuasanitas, ya que cada aspecto, según la calificación de los encuestados está en el rango entre bueno y muy bueno.

Cabe señalar que la actitud de balcón de servicio recibe una puntuación buena (3,4 / 5), sin embargo es en donde más se debe poner énfasis para realizar correctivos y mejoras, a razón de que existen varias quejas de los clientes sobre el trato de los mismos en esta área, lo que representara una **Amenaza baja** para nuestra matriz FODA.

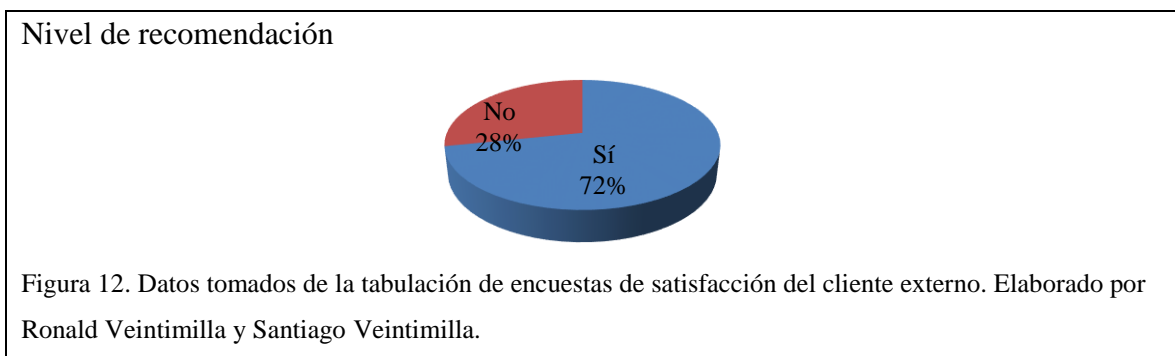
#### 4. ¿Cómo se informó acerca de Ecuasanitas?



Como podemos observar en el gráfico, representa una **Oportunidad media** para la empresa que entre los asesores comerciales y clientes afiliados, informen los servicios que presta Ecuasanitas en un 68%.

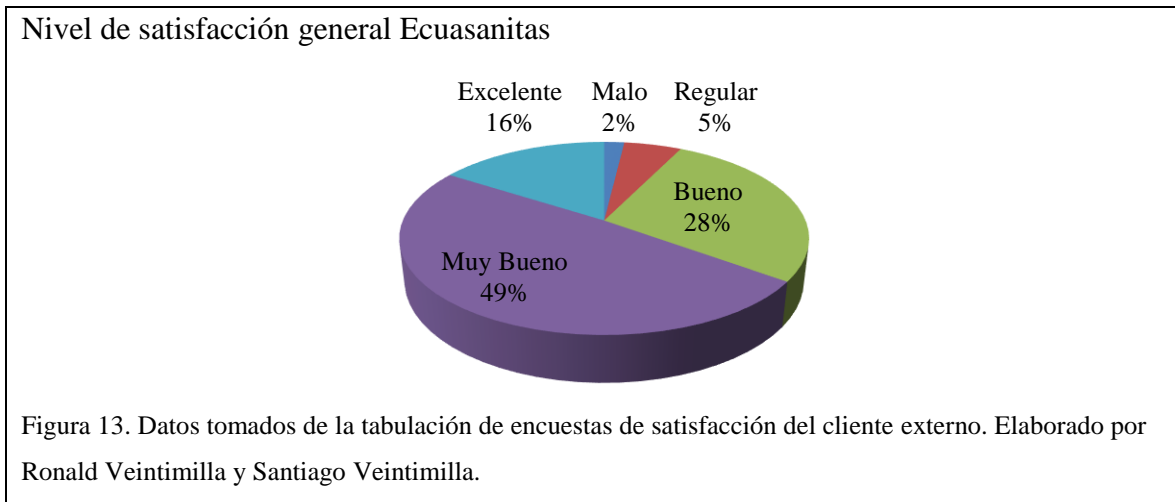
Sin embargo el conocimiento de nuestra entidad a través de publicidad no llega ni a un 20 %, por lo que se debería potenciar este aspecto para poder ampliar nuestra cartera de usuarios, por lo que consideraríamos para nuestro estudio FODA una **Amenaza baja**.

#### 5. Recomendaría los servicios Ecuasanitas



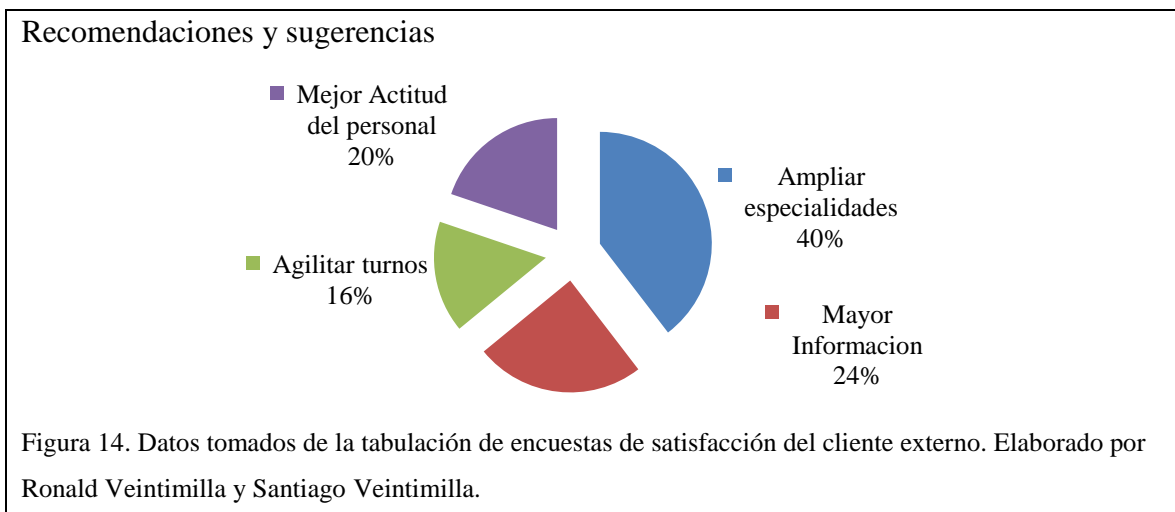
Del total de encuestados el 72% manifiesta que si recomendaría Ecuasanitas, lo cual representa una **Oportunidad media** para nuestro Análisis Foda, sin embargo el porcentaje de usuarios que no recomendarían lo consideramos representativo por lo que se deberán formular estrategias que disminuyan el mismo.

## 6. Marque el grado de satisfacción general con el centro médico



En el Gráfico anterior vemos que la satisfacción en general de nuestros clientes es muy buena, lo que representa una oportunidad media para nuestro FODA, aunque lo ideal sería tener un mayor porcentaje en la calificación de excelente.

## 7. Recomendaciones y sugerencias



Casi un 40 % de los encuestados mencionan la sugerencia de incrementar especialidades, lo que representaría una **Amenaza media**, puesto nuestros usuarios en caso de comprobar que exista otro seguro que les ofrezca mayores ramas de atención optarían por dejar nuestros servicios.

A su vez también consideramos una **Amenaza baja** para nuestro estudio FODA, el hecho de que los clientes mencionen falta de información y amabilidad por parte del personal.

### **2.2.2 Competencia**

La competencia directa de Ecuasanitas son todas las empresas de medicina prepagada legalmente constituidas, mientras que la competencia indirecta son todos los seguros de salud que operan sus servicios en el país, existen 48 entidades nacionales registradas en la Superintendencia de Bancos como: Bupa, Equinoccial, Latina Seguros, Coopseguros, Panamericana del Ecuador, adicionalmente se registran 7 seguros internacionales como: PanAmerican Life, American Assurance Company, Coface S.A. etc.

#### ***2.2.2.1 Participación de mercado***

En el Ecuador se registra 41 empresas de medicina prepagada que han sido registradas en la Superintendencia de Compañías, en la Tabla 12 se detalla el nombre de la empresa, ciudad de origen y años de experiencia.

De las empresas de medicina prepagada registradas, tan solo 4 de ellas se encuentran dentro del ranking de las 500 mayores empresas del Ecuador. Por lo tanto la mayor competencia de Ecuasanitas son las empresas, Salud S.A., Humana y BMI (Ver Figura 15).

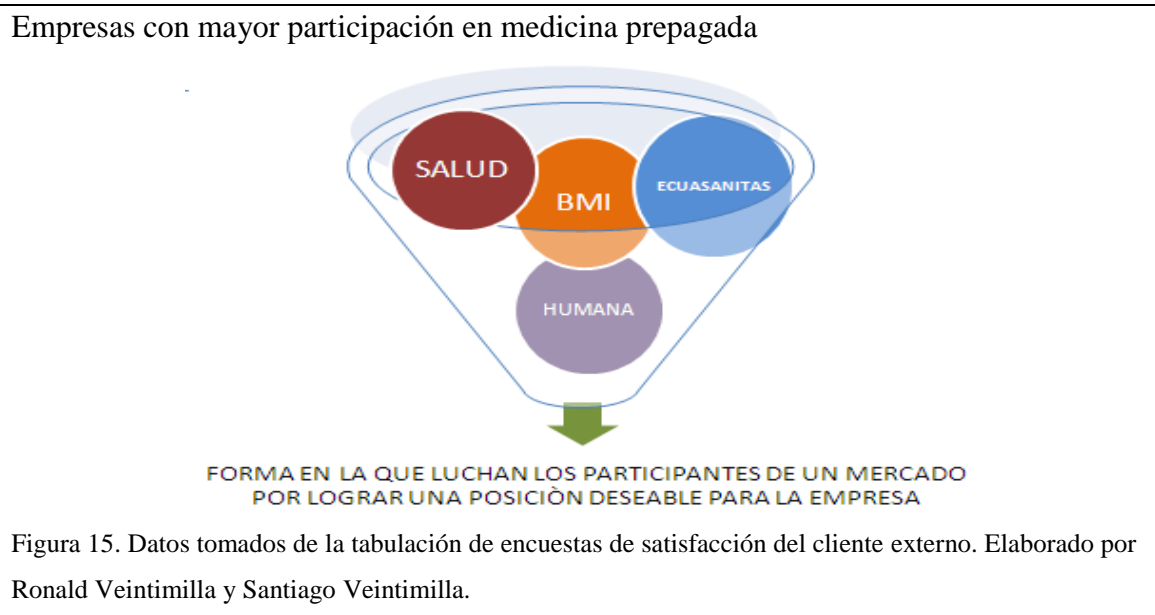


Tabla 12

*Empresas medicina prepagada en el Ecuador*

No.	EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGADA ECUADOR	CIUDAD	AÑOS
1	AAUG ASISTENCIA MUNDIAL DEL ECUADOR S.A.	QUITO	14
2	ABEFARM S.A. ABF	QUITO	7
3	ALFAMEDICAL S.A.	QUITO	10
4	ARCANGEL PROSALUD S.A. APROSAL	GUAYAQUIL	3
5	ASISKEN ASISTENCIA MEDICA S.A.	GUAYAQUIL	2
6	ASISTENCIA MEDICA ASIMEDSA S.A.	QUITO	8
7	ASISTENCIA MEDICA ESPECIALIZADA DEL ECUADOR, MEDIASIST ECUADOR	GUAYAQUIL	3
8	BLUECARD ECUADOR S.A	QUITO	9
9	BMI IGUALAS MEDICAS DEL ECUADOR S.A.	QUITO	8
10	COLMEDIKAL COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA S.A.	QUITO	1
11	COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA INMEDICAL MEDICINA INTERNAC.	QUITO	5
12	COSMOMEDICA S.A.	GUAYAQUIL	18
13	CREDISALUD C LTDA	GUAYAQUIL	29
14	FONDO ALIANZA ALIANPREME S.A.	GUAYAQUIL	2
15	H. MARCILLO AUDITORIA MEDICA S.A.	QUITO	1
16	HEALMED S.A. EMPRESA DE MEDICINA PREPAGADA	QUITO	8
17	HEALTH PREVENTY CONSULTORES MEDICOS S.A.	QUITO	0
18	LATINA SALUD COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA S.A. "LATINASALUD"	GUAYAQUIL	6
19	LURREIN S.A.	GUAYAQUIL	2
20	M.E.D.I.C.A. MEDICINA Y DIAGNOSTICO C.A.	GUAYAQUIL	5
21	MEDICINA DEL FUTURO ECUADOR MEDICALFE S.A.	QUITO	3
22	MEDICINA PARA EL ECUADOR MEDIECUADOR-HUMANA S.A.	QUITO	18
23	MEDICINA PREPAGADA CRUZBLANCA S.A.	QUITO	10
24	MEDIKEN MEDICINA INTEGRAL KENNEDY SA	GUAYAQUIL	29
25	MEDIMED DEL ECUADOR S.A.	QUITO	1
26	MEDIRECREO S.A.	QUITO	4
27	MEDNET S.A.	QUITO	4
28	MEGADIAGNOSTICO S.A.	QUITO	0
29	MEXILIFE EMPRESA PRIVADA DE SALUD Y MEDICINA PREPAGADA S.A.	QUITO	12
30	NOVASALUD S.A.	QUITO	17
31	ONCOMEDICA S.A.	GUAYAQUIL	12
32	ORGANIZACION DE ASISTENCIA MEDICA PREPAGADA S.A. ORDEMED	QUITO	14
33	ORGANIZACION DE MEDICINA PREPAGADA (O.M.P.) BIENESTAR S.A.	GUAYAQUIL	14
34	PAN AMERICAN LIFE MEDICAL SERVICES PALICLIFE S.A.	QUITO	5
35	PLUS MEDICAL SERVICES S.A. ECUATORIANA DE MEDICINA PREPAGADA	QUITO	9
36	SALUDSA SISTEMA DE MEDICINA PRE-PAGADA DEL ECUADOR S.A.	QUITO	19
37	SERVICIOS MEDICOS INTEGRALES POPULARES S.A. SERVMINPOP	GUAYAQUIL	0
38	SERVIMEP S.A.	GUAYAQUIL	15
39	SISTEMA DE MEDICINA PREPAGADA DEL ECUADOR VIDASANA S.A.	QUITO	15
40	TECNICOS ESPECIALISTAS EN PREVENCION DE RIESGOS OCUPACIONALES	QUITO	1
41	TRANSMEDICAL HEALTH SYSTEMS S.A.	GUAYAQUIL	15

Nota: la información se solicitó al departamento de marketing de Marketing S.A.



En el año 2011 el segmento de medicina prepagada que obtuvo posiciones dentro del ranking, refleja las siguientes cifras:

Tabla 13

*Participación en el mercado empresas medicina prepagada en el Ecuador*

VENTAS (EN MILLONES DE DÓLARES)	2011	Participación
<b>Salud S.A</b>	103,67	46,85 %
<b><u>Ecuasanitas S.A</u></b>	46,95	21,22%
<b>Mediecuador Humana</b>	35,42	16,01
<b>BMI Igualas Médicas del Ecuador</b>	35,22	15,92%
<b>TOTAL</b>	221,26	100%

Nota: la información se obtuvo de datos publicados por la Superintendencia de Compañías y Revista Vistazo. La tabla fue elaborada por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Salud S.A. y Ecuasanitas tienen la mayor participación del sector con el 68%, mientras Humana y BMI obtienen moderados porcentajes de 16.01% y 15.92% respectivamente.

Con referencia a nuestra mayor competencia, Salud S.A, según información obtenida, se inició hace 15 años y figura actualmente 144 entre las 400 empresas más rentables del país, sus clientes destacan la

atención al cliente y agilidad en trámites. Ecuasanitas le sigue en el puesto 342. Aparte de ellas, no hay otras compañías de medicina prepagada o de seguros que se incluyan en la lista (Ekos Negocios., 2012).

Para el Análisis FODA, el hecho que la empresa Salud S.A ocupe una participación mayor al doble de nuestra empresa y una destacable identificación en el mercado representa una **Amenaza alta**.

### 2.2.3 Proveedores

Ecuasanitas cuenta con 30 proveedores en la ciudad de Quito:

Tabla 14

*Proveedores Ecuasanitas.*

	<b>PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTOS</b>
1	CONSIGLO CIA. LTDA (SINERGIA)	AGENCIA DE PUBLICIDAD
2	PENTAEDRO DIGITAL ZONE CIA. LTDA	PAGINA WEB
3	FERNANDO GRANJA (TECNOGRAF)	SEÑALETICA
4	INDUVALLAS	VALLAS PUBLICITARIAS
5	CESAR MAURICIO CHAVEZ VERGARA	MARCOS Y MOLDURAS PARA
6	SEÑALEX CIA. LTDA. (CUENCA)	SEÑALETICA
7	SALGRAF CIA. LTDA.	GIMMICKS, esferos, promocionales
8	CHRISTIAN RENATO VARGAS NUÑEZ	CAMISetas Y GORRAS
9	VIVIANA VANESSA ROSERO ESCOBAR	BOLÍGRAFOS EMPRESARIALES
10	GRUPO EL COMERCIO	PUBLICACIONES EN PRENSA
11	SISTEMA GUIA S.A. GUIASA	PUBLICACIONES EN PRENSA
12	OMAR OSPINA GRACIA (REVISTA EL	REVISTA EL BÚHO
13	ODONTOECUADOR.COM.EC	ANUNCIO PUBLICITARIO
14	OFFSETEC S.A.	PUBLICIDAD EN PÁGINAS
15	EDITORIAL MINOTAURO (LA HORA)	PUBLICACIONES EN PRENSA
16	STARGROUP CIA. LTDA. CORPORACIÓN	PUBLICACIONES EN REVISTA
17	MARYORIE ALEXANDRA UVILLUS	ELABORACIÓN DE ARTÍCULOS DE
18	CLIENTAR CIA. LTDA.	SERVICIO DE MAILING
19	ZEN DESIGNER S.A.	ELABORACIÓN DE TOTEMS
20	LUIS DANIEL VEGA GONZALEZ	SERVICIO DE MAILING
21	MULTITRABAJOS.COM S.A.	SERVICIO DE MAILING
22	MANUFACTURAS PUBLICITARIAS	ELABORACIÓN DE AGENDAS
23	CHRISTIAN ÁLVAREZ Y ASOCIADOS CIA.	ELABORACIÓN DE CARPAS
24	MACHDEPORTES CIA. LTDA.	PUBLICIDAD EN RADIO
25	IBETH ALEXANDRA VACA DELGADO	PUBLICIDAD CUÑAS RADIALES

26	RIVAS & HERRERA PUBLICIDAD S.A.	COMERCIAL DE TV
27	EDITORES NACIONALES SOCIEDAD	PUBLICACION REVISTA
28	PLANET AUDIO CIA. LTDA. (RADIO LA	PUBLICIDAD EN RADIO
29	RADIO LA RED	PUBLICIDAD EN RADIO
30	JUAN MARCET	SUMINISTROS DE OFICINA

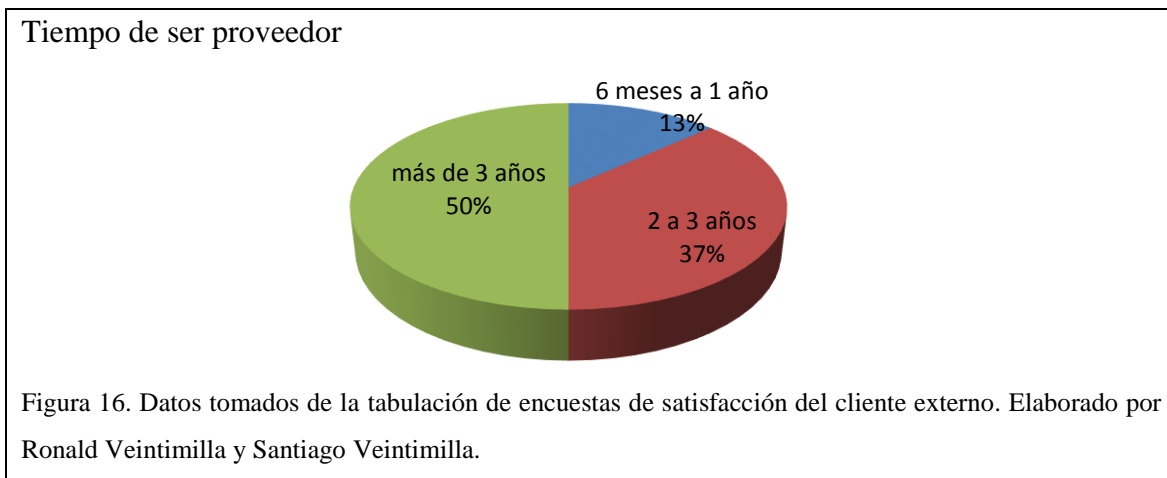
Nota: la información fue proporcionada por el departamento de Marketing de Ecuasanitas S.A.

Con la finalidad de conocer cuál es la relación que tiene Ecuasanitas con sus proveedores, se realizó una encuesta, que cubre los siguientes parámetros:

- Tiempo de trabajo con Ecuasanitas.
- Forma de entrega de bienes o servicios
- Calidad de bienes o servicios
- Forma de pago de bienes o servicios

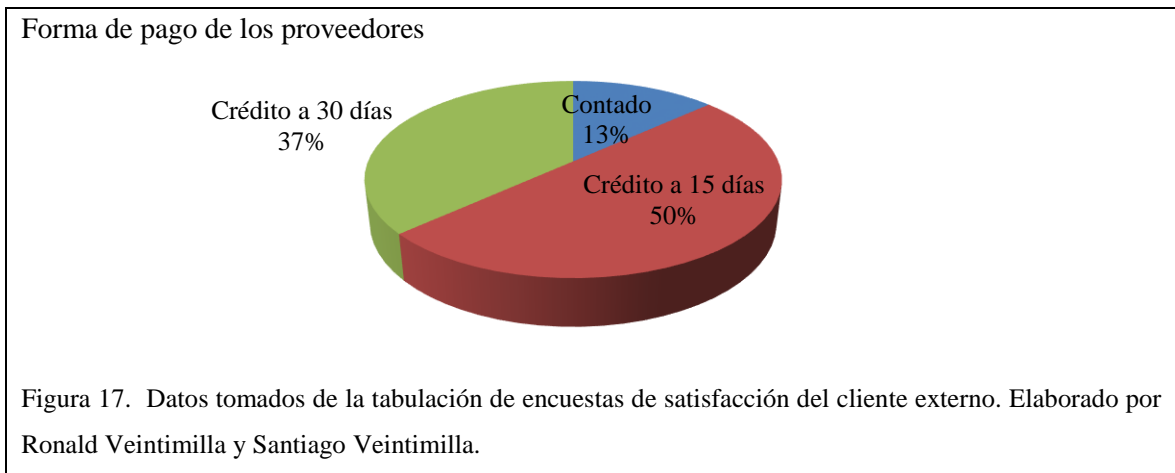
La encuesta se realizó a los 30 proveedores de bienes o servicio a Ecuasanitas, de los cuales se obtiene la siguiente tabulación:

### 1. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de Ecuasanitas?



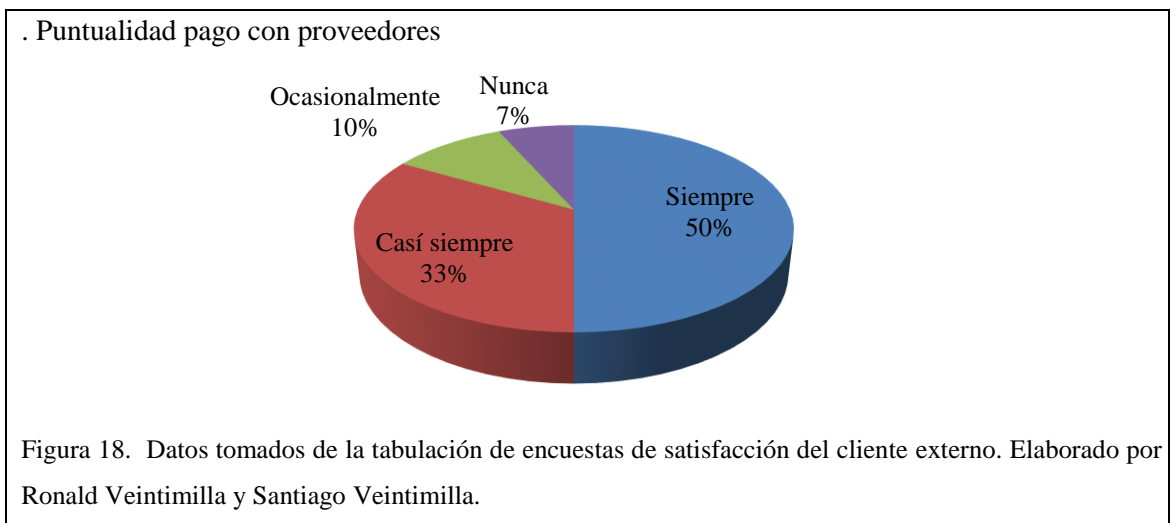
La tabulación nos indica que el 50 % de los proveedores trabajan con Ecuasanitas más de 3 años lo cual representa una Oportunidad Media; ya que se puede negociar formas de pago y establecer convenios al ser cliente antiguo.

## 2. ¿Qué forma de pago maneja su empresa con Ecuasanitas?



Al 50% de proveedores se paga a los 15 días, al 37% a los 30 días y el 13% de Contado, resultados que determinan una fortaleza media ya que se puede planificar y verificar los pagos que se van a realizar.

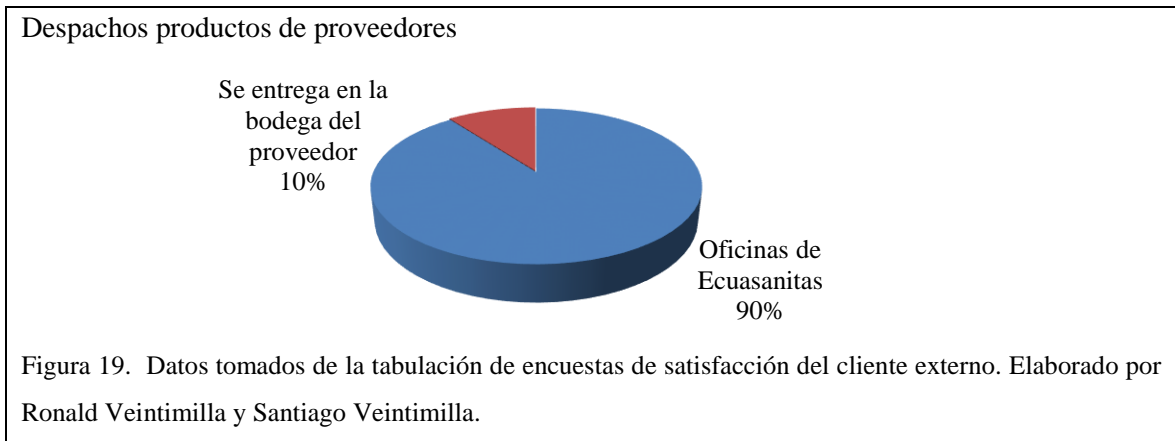
## 3. ¿Ecuasanitas es puntual en sus pagos?



Considera el 50% de los proveedores que Ecuasanitas es puntual en sus pagos, mientras el 33% indica que casi siempre se paga en la fechas establecidas, cabe señalar que existe un 10 % de proveedores que indican que ocasionalmente y un 7% que nunca la empresa

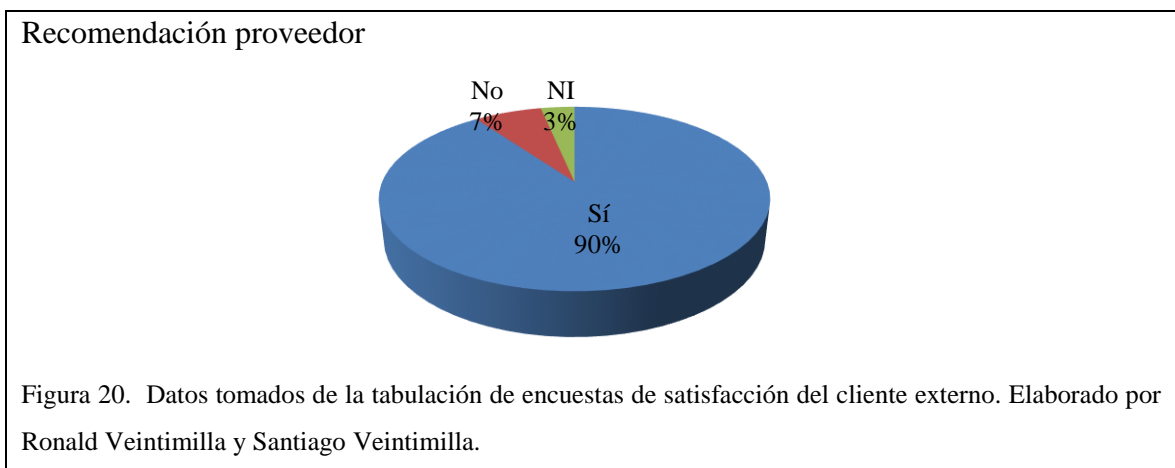
es puntual en los pagos, al conocer estos porcentajes podemos indicar que es una **Amenaza baja** ya que siempre es bueno tener buena relación de pagos con los proveedores para poder solicitar descuentos o beneficios.

#### 4. ¿Los productos que adquirió Ecuasanitas son despachados en?



El 90 % proveedores entrega sus productos o servicios directamente en las oficinas de Ecuasanitas lo cual se considera una **Fortaleza alta**, ya que esto permite no incurrir en gastos de transporte y se obtiene el producto o servicio de manera directa.

#### 5. ¿Recomendaría trabajar con Ecuasanitas?



Los proveedores recomiendan trabajar con Ecuasanitas en un 90% pero un 7% indica que no, lo cual calificamos como una amenaza baja pero que debe ser tomada en cuenta; ya que pese a ser proveedores de la empresa no tienen buenas expectativas.

## **2.3 Análisis situacional interno**

### **2.3.1 Estructura y presentación de la empresa**

#### ***2.3.1.1 Reseña histórica***

Ecuasanitas S.A., fue fundada en el Distrito Metropolitano de Quito el 07 de abril de 1978 e inició sus operaciones el 01 de junio del mismo año, bajo el visionario impulso del doctor Marcial Gómez Sequeira hijo del fundador de Sanitas en España y un grupo de distinguidos médicos del país. La empresa cuenta con 35 años de experiencia y exitosa gestión a nivel nacional, es la entidad pionera del sistema de medicina prepagada y precursora de las empresas Sanitas Internacional en América Latina.

El nacimiento de la empresa surge con el firme propósito de entregar soluciones reales, eficaces y accesibles en el ámbito de la salud a la población ecuatoriana.

El capital inicial de la empresa fue de un millón de sucres y sus actividades las inició en Quito y Guayaquil, actualmente sus servicios son otorgados en las ciudades de: Ambato, Cuenca, Esmeraldas, Ibarra, Machala, Manta, Portoviejo, Riobamba y Santo Domingo. Ecuasanitas inició sus actividades con 65 médicos, hoy en día suman 1.300 prestadores adscritos a la empresa (SGC, 2013).

Cuenta con Centros Médicos propios como son: Carolina, Villaflora, Batán, Eloy Alfaro en Quito y en Guayaquil: Garzota, Urdesa y el Centro Médico Sur, equipados con la más moderna infraestructura y tecnología que aseguran una atención de calidad. Ecuasanitas

otorga a sus afiliados un contrato de asistencia médica integral con cobertura al 100% y 80% de acuerdo al plan contratado, a través de una cuota mensual, los afiliados cuentan con los mejores servicios, especialistas calificados y centros hospitalarios sin tener que recurrir a la cancelación previa y luego recurrir a la restitución.

El 18 de febrero del 2008, la empresa Bureau Veritas concede a Ecuasanitas S.A la Certificación ISO 9001:2000, en los procesos de medicina prepagada, atención de servicios médicos y diagnósticos complementarios. Esta certificación brinda un respaldo para incrementar la satisfacción de los clientes a través del mejoramiento continuo de los procesos que realiza la empresa así como los productos y servicios que ofrece. Ecuasanitas a fines del 2010 migró de la norma ISO 9001:2000 a ISO 9000: 2008 fortaleciendo los procesos de la entidad y se sometió exitosamente al proceso de recertificación en la norma 2008 por un período de tres años (SGC, 2013).

Los procesos certificados a través de la norma ISO 9001:2008 son:

- Guías y descripciones generales de la Empresa
- La Gestión de los Recursos: humanos, infraestructura, y ambiente de Trabajo.
- La Realización del Producto: es decir los requisitos productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
- Los requisitos generales y las necesidades para gestionar la documentación.
- Medición, análisis y mejora: son los procesos que recopilan información, analizan la misma, cumpliendo todos los requerimientos.
- Responsabilidades de la Dirección: se refiere a todas las exigencias que debe cumplir la dirección de la organización y las políticas para asegurar que las responsabilidades y autoridades estén definidas.



### ***2.3.1.2 Filosofía Corporativa***

La filosofía corporativa que guía las acciones de Ecuasanitas se encuentra establecida en su misión y visión.

#### ***2.3.1.2.1 Misión***

“Otorgar y garantizar atención médica de calidad a nuestros clientes”.

#### ***2.3.1.2.2 Visión***

“Mantener el liderazgo a través del compromiso de su gente y la excelencia en el servicio”

#### ***2.3.1.2.3 Política de calidad***

Nuestro compromiso en Ecuasanitas es ofrecer un sistema de medicina prepagada y atención médica, que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros afiliados y clientes; sustentados en la honestidad, experiencia, trabajo en equipo y personal calificado, a través del mejoramiento continuo e innovación de la infraestructura, tecnología, procesos y productos (SGC, 2013)

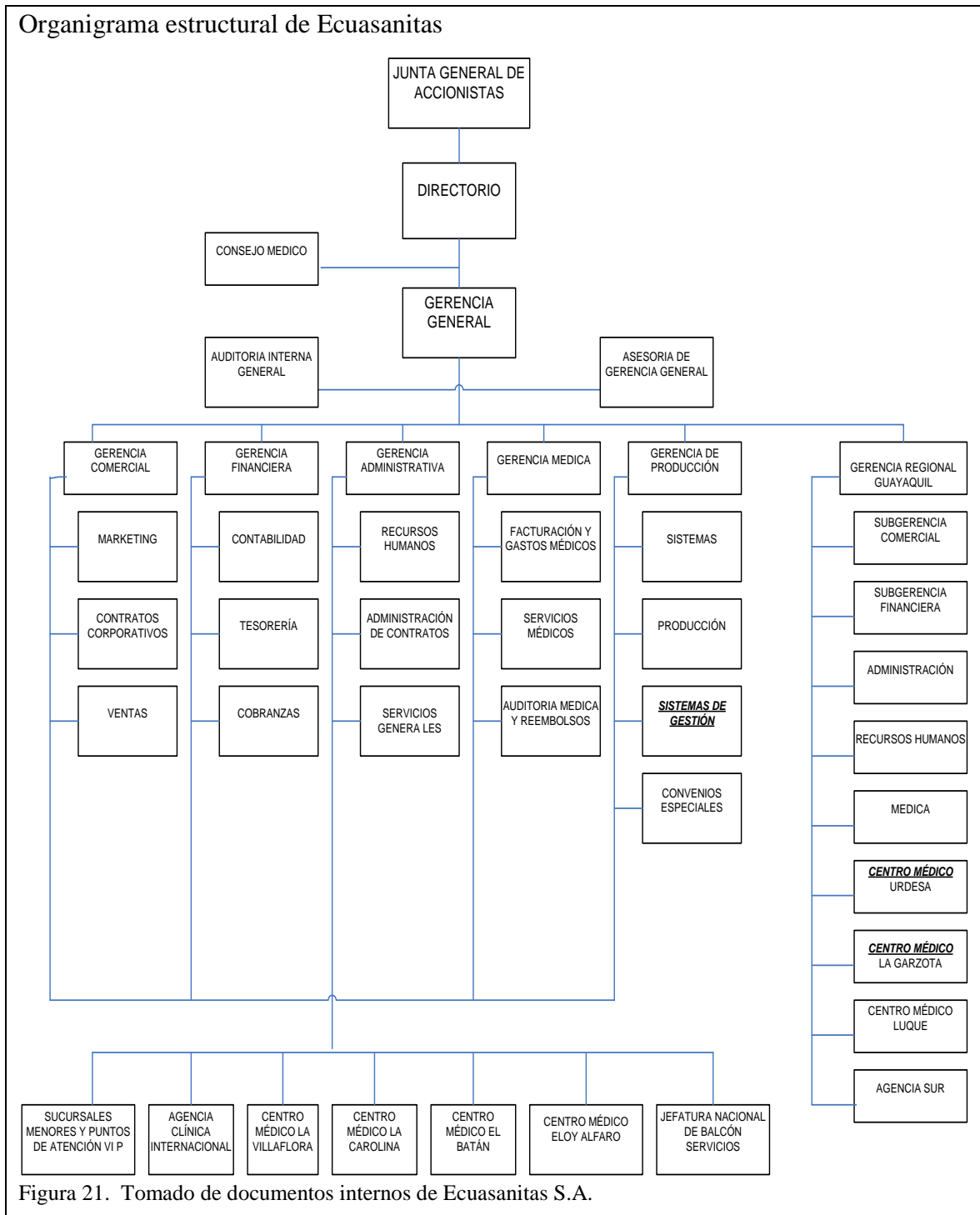
### ***2.3.1.3 Objetivo general***

Prestar un servicio de excelencia en el campo de la medicina prepagada y atención médica para satisfacer las necesidades de los clientes y superar sus expectativas, con el propósito de mantener la fidelidad de los usuarios y contribuir al aumento de afiliaciones anuales, de manera que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado de medicina prepagada, apoyándose en el empleo de nuevas prácticas médicas, adquisición de tecnología de punta y el soporte de personal altamente calificado.

#### ***2.3.1.4 Objetivos de calidad***

- Garantizar el cumplimiento de los servicios contratados de los afiliados y clientes.
- Mantener personal calificado.
- Mejorar continuamente los procesos e infraestructura.

### 2.3.1.5 Estructura organizacional



Ecuasanitas S.A. mantiene dentro de su Organigrama Estructural mandos Directivos, Ejecutivos, Mandos Medios y Operativos divididos de la siguiente manera:

## **Mandos ejecutivos**

### **Nivel 1**

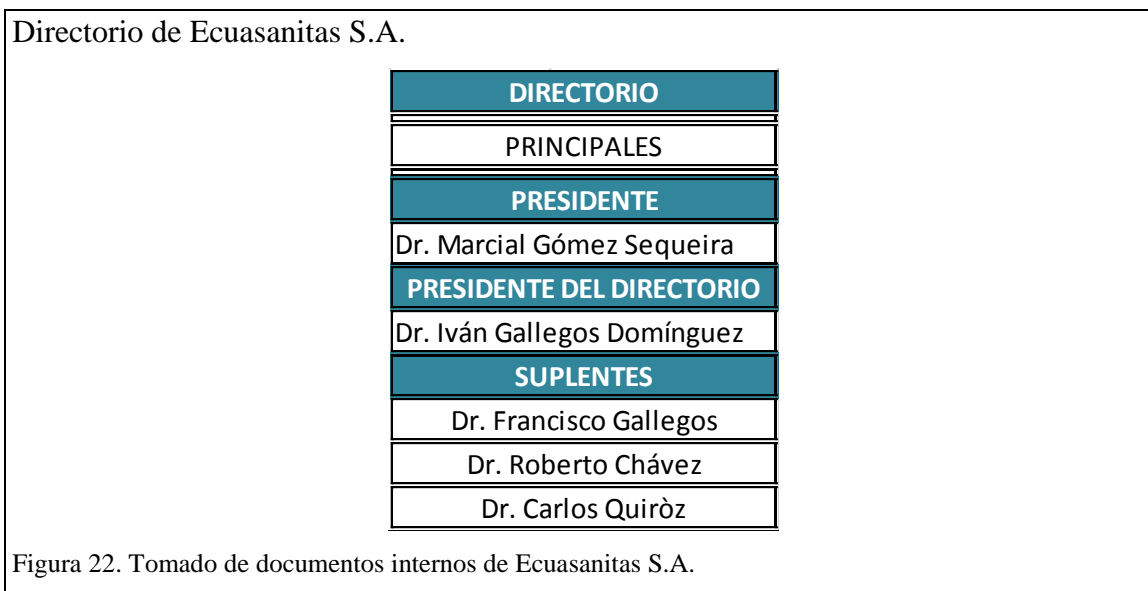
- i. Junta General de Accionistas
- ii. Directorio
- iii. Consejo Médico
- iv. Gerencia General

#### **i. Junta general de accionistas**

Está conformada por los accionistas de la entidad, quienes son el ente principal de administración. Este órgano es el encargado de elegir el directorio de la empresa.

#### **ii. Directorio**

El Directorio está conformado por tres Directivos principales y suplentes, conformados de la siguiente manera:



### **Descripción de Principales Funciones:**

#### **iii. Consejo Médico**

Las actividades principales del Consejo Médico son:

1. Orientar aspectos médicos técnicos al Directorio y a la Gerencia General.

2. Nombrar y conformar los comités de especialidad médica del cuadro de especialista de la empresa para regularizar rutinas, conocer dificultades con cada especialidad.
3. Formular metodologías o reformas técnicas médicas y económicas que beneficien a todos los actores de Ecuasanitas para brindar un excelente servicio médico.
4. Calificar a todos los expertos médicos que elijan conformar el cuadro médico de la empresa con el objetivo de evaluar posibles causas de exclusión temporal o definitiva.
5. Controlar el desempeño y cumplimiento profesional de los especialistas médicos.
6. Realizar auditorías médicas que permitan determinar la calidad en los procesos de prestación de servicios.

#### **iv. Gerencia General**

Representa Legalmente a la empresa en todas las decisiones de contratación, prestación de servicios, entre otros. La Gerencia General puntualiza y concibe las políticas, objetivos y acciones de la entidad.

#### **Nivel 2**

- i. Auditoría Interna
- ii. Asesor Gerencia General
- iii. Gerencia Comercial
- iv. Gerencia Administrativa
- v. Gerencia Financiera
- vi. Gerencia de Producción
- vii. Gerencia Regional

#### **i. Auditoría Interna General**

Las principales actividades del departamento de Auditoría Interna son:

- Asesorar a la Gerencia General en los procesos de auditoría de la entidad.
- Desarrollar y ejecutar el Plan Anual de Auditoría previa autorización de la Gerencia.
- Entregar a la Gerencia General, informes sobre los resultados del proceso de auditoría interna.
- Vigilar el cumplimiento de la normativa de la empresa.

## **ii. Asesoría de Gerencia General**

Las actividades principales de la Asesora de Gerencia General son:

- Analizar reclamos de usuarios que disponga la Gerencia General.
- Examinar procesos defectuosos en áreas de servicio.
- Orientar a la Gerencia en la toma de decisiones relacionadas con los usuarios.
- Participar en las decisiones de imagen interna de la entidad.
- Observar y controlar áreas administrativas de trabajo.

## **iii. Gerencia Comercial**

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades tendientes a desarrollar una óptima y dinámica acción comercial. Además deberá velar por la producción a nivel nacional, estableciendo políticas, objetivos y estrategias de ventas y mercadeo.

## **iv. Gerencia Administrativa**

Sus principales funciones son planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos, físicos, procedimientos y políticas de la Compañía, garantizando el funcionamiento eficiente, eficaz y económico de la empresa.

## **v. Gerencia Financiera**

Planea dirige, coordina y controla las actividades relacionadas con el manejo de los recursos económicos de la empresa para garantizar un funcionamiento eficaz, eficiente y rentable.

## **vi. Gerencia de Producción**

Controlar los costos de producción de la entidad mediante el análisis de los principales rubros o componentes de los gastos e ingresos a nivel nacional, que permitan contribuir en la optimización y automatización de los procesos.

## **Mandos Medios**

**Nivel 3:** Jefaturas de:

- Administración de Contratos
- Administradores y Directores de los Centros Médicos
- Agencias
- Cobranzas
- Contador General
- Contralor de Ventas
- Contratos Corporativos
- Facturación Médica
- Marketing
- Recursos Humanos
- Sistemas
- Tesorería,
- Ventas

**Nivel 4:** Conformado por:

- Médicos
- Coordinadores
- Analistas
- Visitador a Médicos
- Supervisores de cada gerencia.

## **Mandos Operativos**

**Nivel 5:** Asistentes de cada gerencia, Cajeros y Secretarias

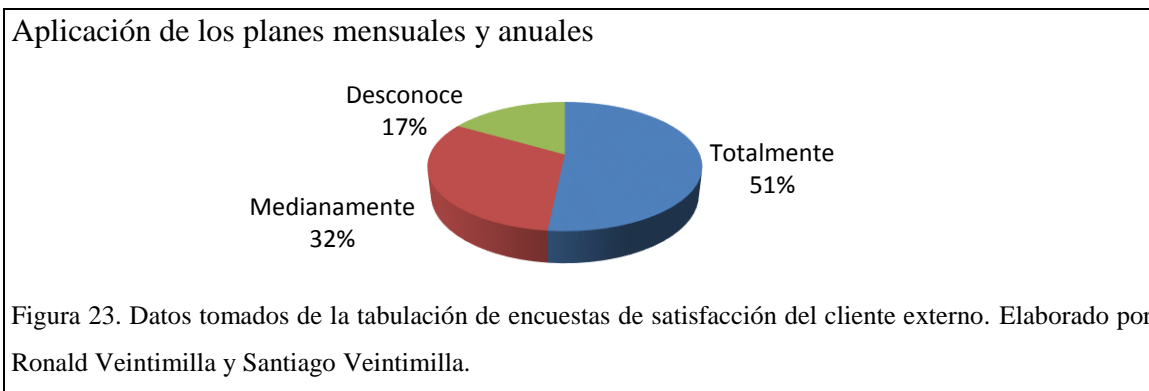
**Nivel 6:** Asesores Comerciales, Auxiliares, Recaudadores, y Recepcionistas.

**Nivel 7:** Se encuentran los Mensajeros y Conserjes. Capacidad administrativa

### 2.3.2.1 Planificación

#### 1. ¿Los planes mensuales y anuales de Ecuasanitas se los aplica?

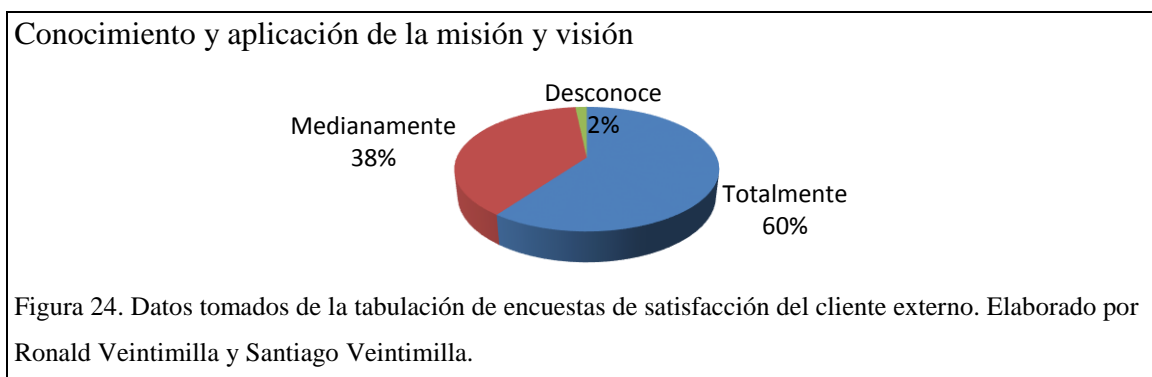
Totalmente  Medianamente  Desconoce



La tabulación expone que el 51% de los empleados de Ecuasanitas indica que las técnicas en la empresa se aplican, por lo que consideramos a esta cifra considerada como una **Debilidad baja**, porque los planes se deberían estar aplicando en su totalidad para el correcto desempeño de las actividades de la empresa.

#### 2. ¿La visión y misión de la institución las conoce y aplica?

Totalmente  Medianamente  Desconoce



Consideramos una **Fortaleza baja** que el 60% de los empleados de la empresa conozcan y apliquen en su totalidad la misión y visión; ya que representan la razón de ser y el hacia dónde quiere llegar Ecuasanitas.

### 3. ¿Los objetivos que persigue la empresa los conoce y se aplica actualmente?

Totalmente  Medianamente  Desconoce

Conocimiento y aplicación de objetivos.

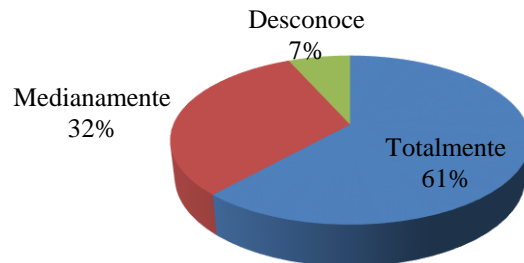


Figura 25. Datos tomados de la tabulación de encuestas de satisfacción del cliente externo. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

El 61% de los empleados indica que conoce y aplica los objetivos de Ecuasanitas lo cual calificamos como una **Fortaleza baja**, debido a que es relevante que la mayoría del personal conozca los objetivos a cumplirse en la empresa.

### 4. ¿Las políticas y estrategias que tiene Ecuasanitas las aplica a su trabajo?

Totalmente  Medianamente  Desconoce

Aplicación de políticas y estrategias.

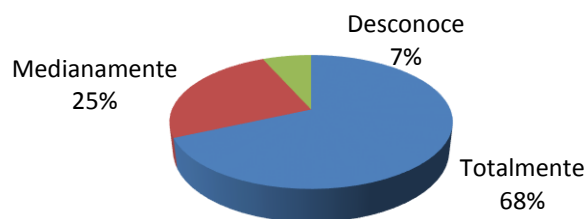


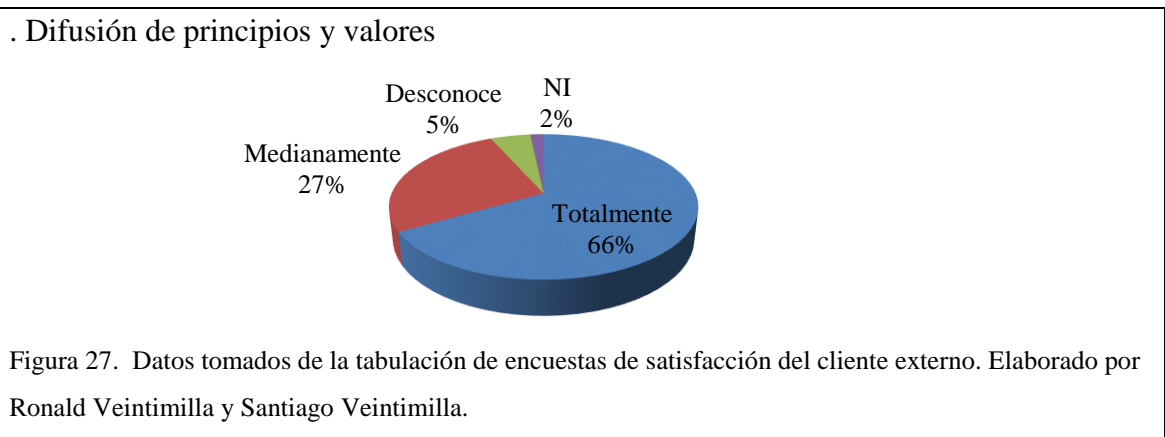
Figura 26. Datos tomados de la tabulación de encuestas de satisfacción del cliente externo. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Consideramos una **Fortaleza baja** que el 68% del personal de la empresa aplique las políticas y estrategias en la actividad que desempeña. Lo cual genera que las actividades se realicen ordenada y proyectándose a cumplir las expectativas.



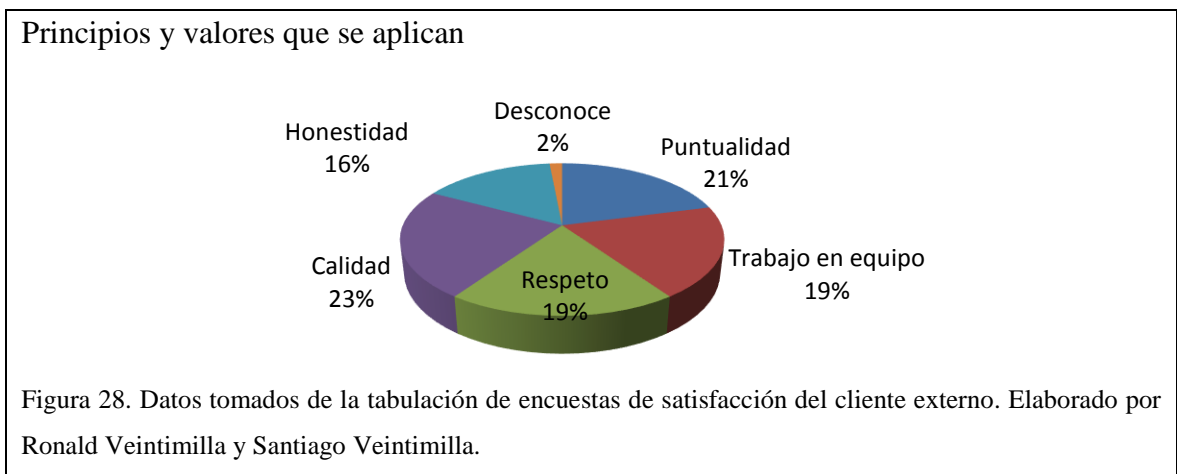
### 5. ¿Se ha difundido en la empresa los principios y valores?

Totalmente  Medianamente  Desconoce  NI



Se indica que el 83% de los empleados de Ecuasanitas considera que se ha difundido total y medianamente los principios y valores lo cual resulta fundamental en una empresa para que todo el personal se desarrolle con normalidad; **Fortaleza media.**

### 6. ¿De estas opciones de principios y valores cuales usted cree que se aplican en Ecuasanitas?



Consideramos una **Fortaleza alta** que la mayoría de nuestros empleados tenga en cuenta que en la organización se demuestran distintos valores y principios, puesto tan solo el 2% considera que los mismos no se aplican.

### 7. ¿Conoce el organigrama de empresa y le ayuda a determinar su trabajo?

Totalmente  Medianamente  Desconoce

Conocimiento del organigrama funcional.

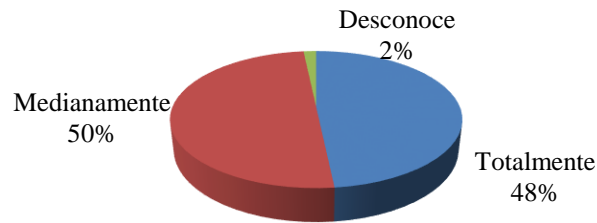


Figura 29. Datos tomados de la tabulación de encuestas de satisfacción del cliente externo. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

El 48% de empleados conoce y considera que en el organigrama funcional ayuda a su trabajo en su totalidad y el 50% medianamente lo que señalamos como una **Debilidad baja**, ya que el organigrama nos ayuda a conocer las funciones a seguir y el funcionario con quien comunicarse para solucionar problemas en el caso de existirlos.

### 8. ¿Los procesos que se realizan en la institución los conoce y están documentados?

Totalmente  Medianamente

Conocimiento y documentación de procesos.

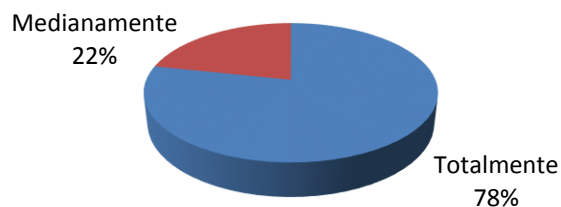
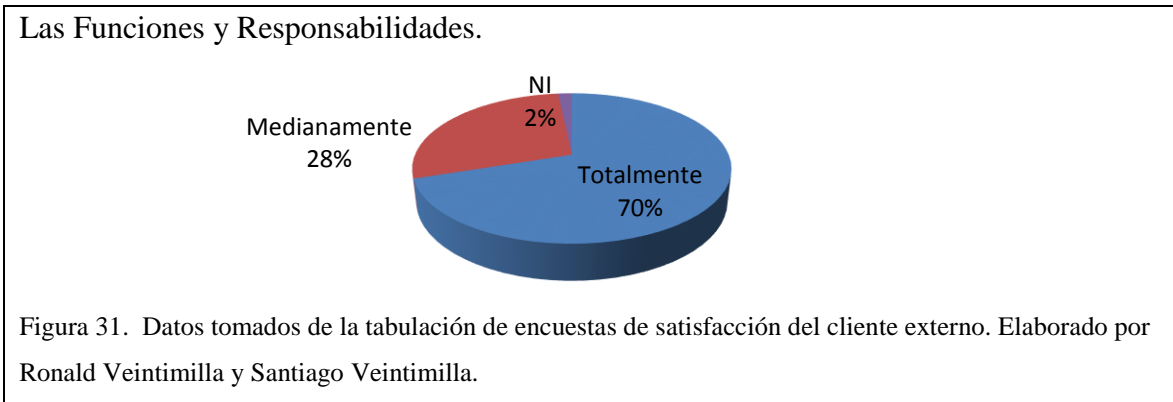


Figura 30. Datos tomados de la tabulación de encuestas de satisfacción del cliente externo. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Para el 78% del personal encuestado los procesos de la institución se conocen en su totalidad y están documentados, lo cual resulta una **Fortaleza Media**; ya que trabajar de esta manera puede estandarizar y mejorar paralelamente las actividades.

**9. ¿El conocimiento de las funciones y responsabilidades permiten realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz?**

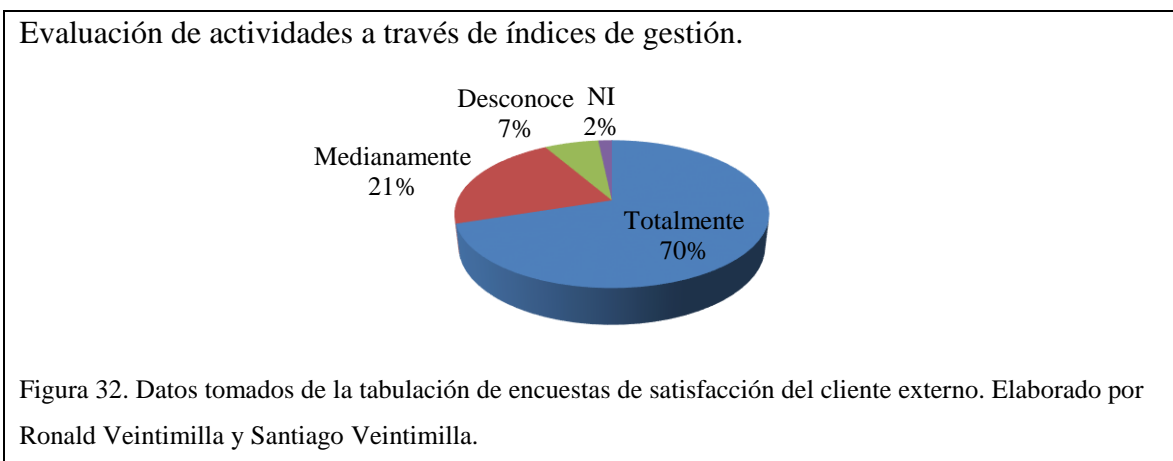
Totalmente  Medianamente  NI



Un considerable porcentaje del 70% admite que las funciones y responsabilidades dadas le permiten realizar su trabajo, lo cual marcamos como una Fortaleza Baja, al visualizar la importancia que tiene para el personal que se le designen las actividades a realizar.

**10. ¿Ecuasanitas establece evaluaciones de las actividades realizadas a través de índices de gestión?**

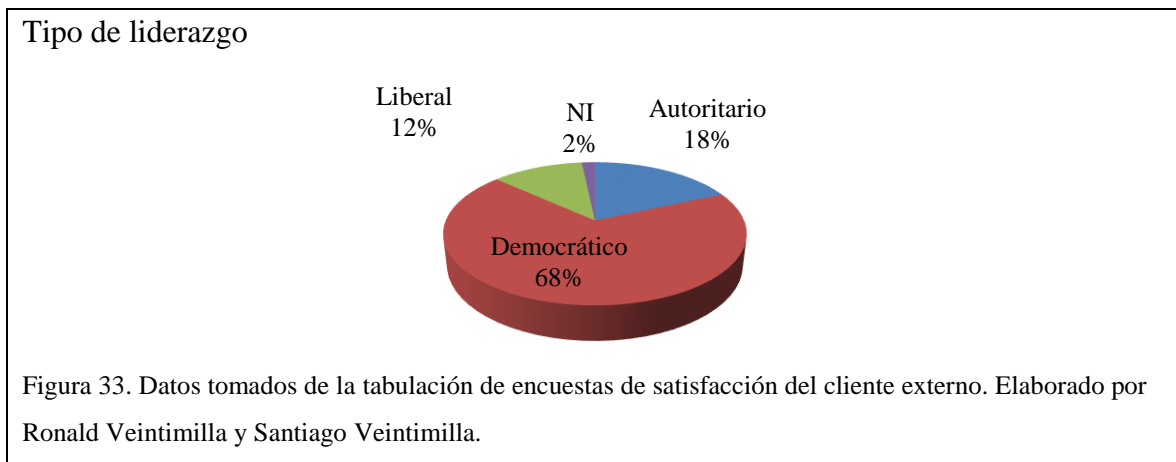
Totalmente  Medianamente  Desconoce  NI



En Ecuasanitas el 70% de encuestados establece que por medio índices de gestión se realiza la evaluación de su trabajo, debido a ello se considera una Fortaleza Baja que todo la mayor parte de empleados estén controlados de esta manera.

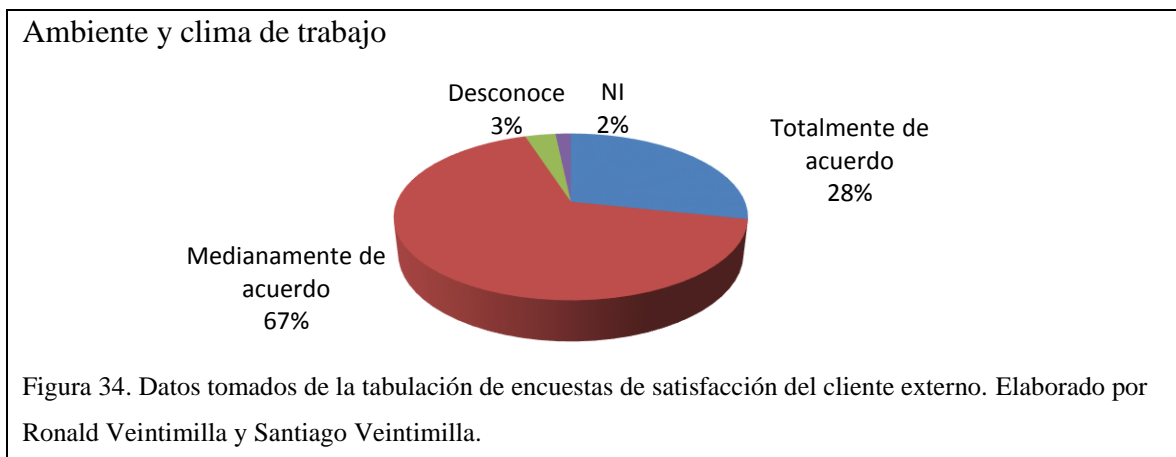
### 2.3.2.2 Dirección

#### 11. ¿El estilo de liderazgo que usted recibe de su superior es?



El estilo de liderazgo que reciben los empleados de Ecuasanitas que califican en un 68% es Democrático el 68%, por ende se considera una **Fortaleza baja** tener una modalidad mayoritaria de liderazgo.

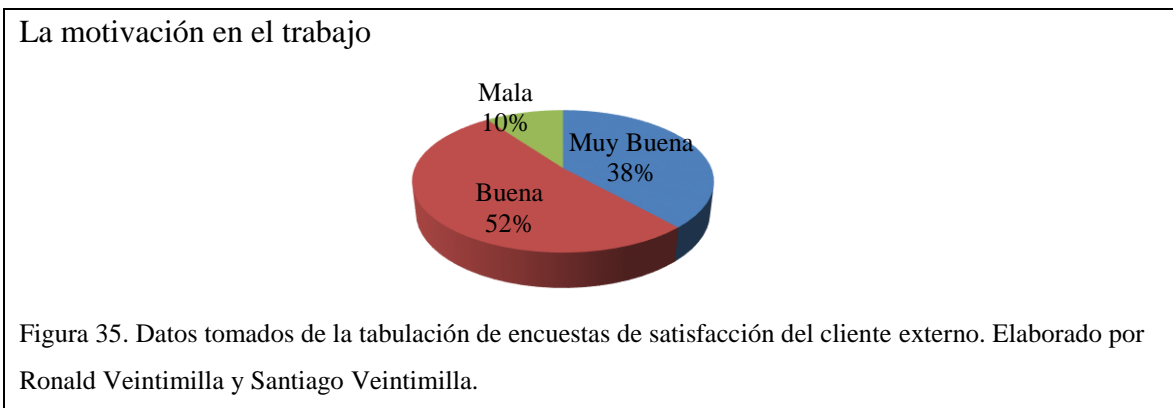
#### 12. ¿Las autoridades propician un buen ambiente y clima de trabajo?



Razonamos como una fortaleza alta el presentar un 95% de empleados que están de acuerdo con que las autoridades proporcionan media y totalmente un buen ambiente y clima de trabajo.

**13. ¿La motivación que usted recibe de sus jefes para realizar su trabajo la considera?**

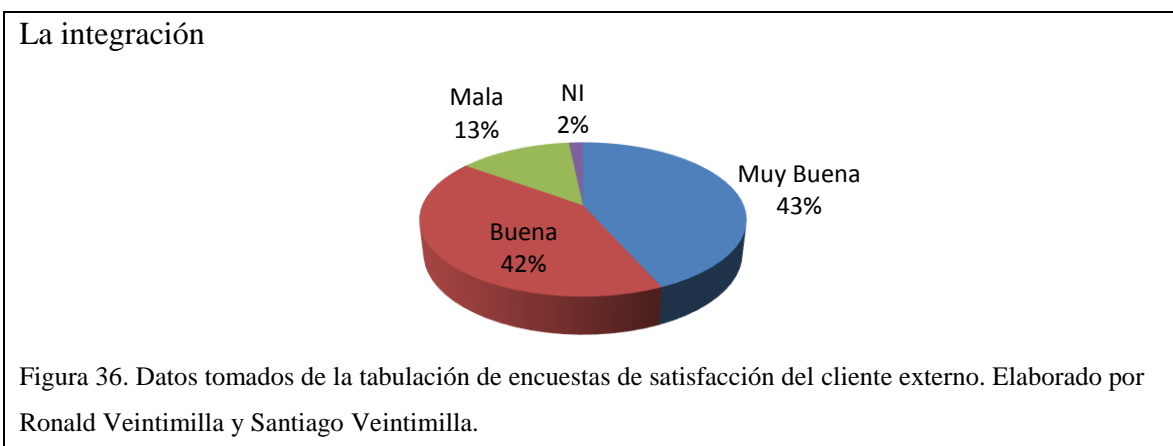
Muy Buena  Buena  Mala  NI



La motivación por parte de los jefes, los empleados lo consideran el 90% como muy buena y buena, lo cual representa una **Fortaleza alta** al denotar que la gran mayoría del personal se ve incentivado de una u otra manera para realizar sus actividades.

**14. ¿La integración en el personal es?**

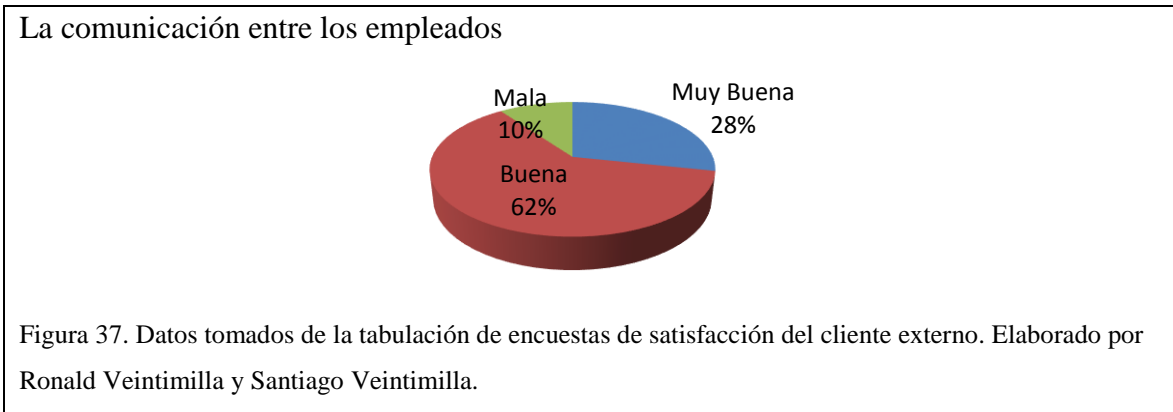
Muy Buena  Buena  Mala  NI



La integración del personal es calificada de Muy buena y Buena en un 85%, lo cual lo calificamos como **Fortaleza media**, ya que se puede verificar que no existe una considera unión de los empleados de la empresa.

**15. ¿La comunicación entre los empleados de Ecuasanitas es?**

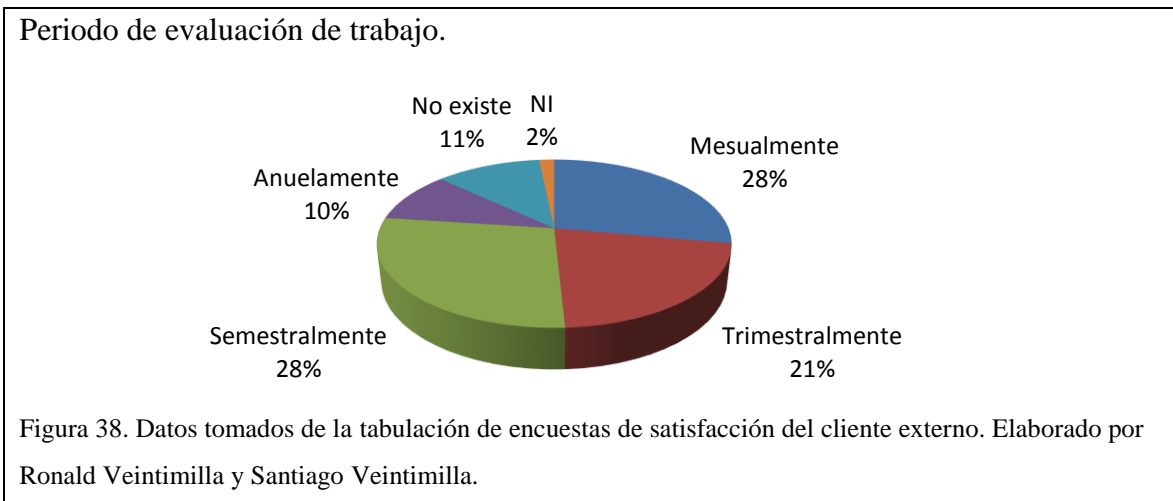
Muy Buena  Buena  Mala



Es considerada Buena la comunicación entre empleados de Ecuasanitas en un 90% buena y muy buena lo cual indicamos que es una **Fortaleza alta**.

**16. ¿La evaluación del trabajo se realiza?**

Mensualmente  Trimestralmente  Semestralmente  Anualmente   
 No existe  NI

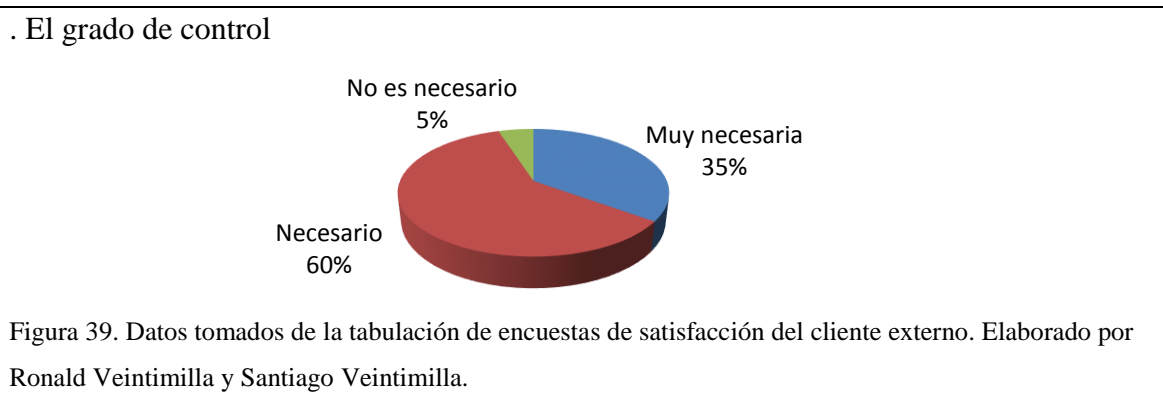


El periodo de evaluación de trabajo que se realiza según los empleados, 28% semestral, 28% mensual, 21% trimestral y 10% anual, sin embargo el hecho de que solo un 13 % desconozca el examen de su trabajo representa una **Fortaleza alta**.

### 2.3.2.3 Control

17. ¿El grado de control que se realiza lo considera usted?

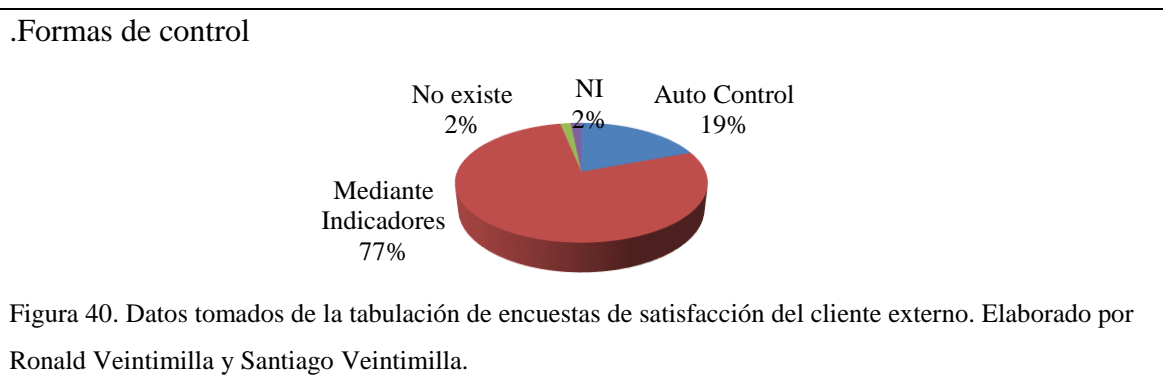
Muy Necesario  Necesario  No es necesario



El personal califica al grado de control realizado, en un 95% de manera aceptable y muy necesaria, lo cual representa una **Fortaleza alta**, debido están conscientes que el evaluar permite tener un control de la realización correcta de sus tareas.

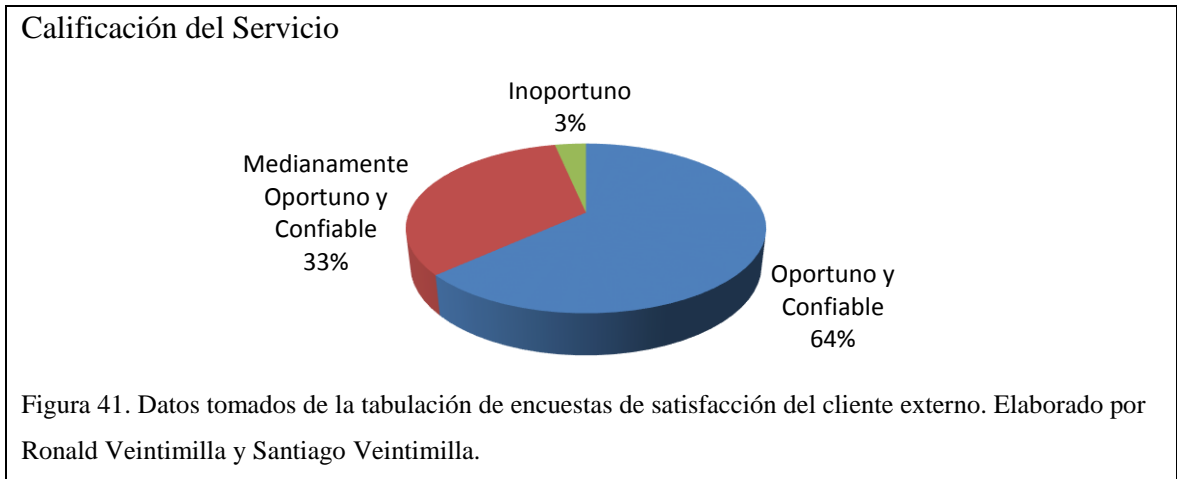
18. ¿Las formas de control que se aplican son?

Auto Control  Mediante Indicadores  No existe  NI



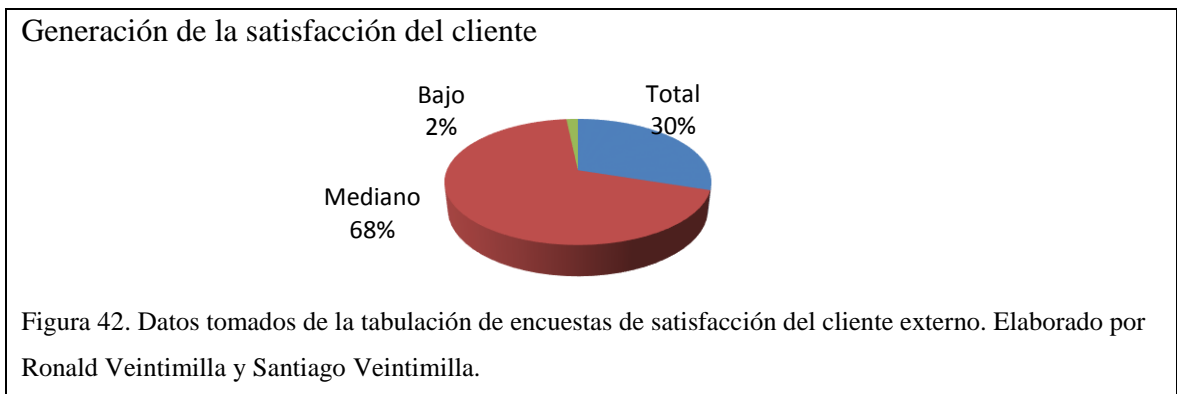
Para el 58% de empleados se aplican indicadores para el control, lo cual es una **Debilidad baja**; ya que se tiene establecida para la mayoría de actividades los índices que se debe llegar y se puede establecer un control de acuerdo a las necesidades de la compañía.

**19. ¿El servicio que ofrece Ecuasanitas usted lo considera que es?**



El 64% del personal califica de oportuno y confiable el servicio que ofrece Ecuasanitas lo cual es una **Fortaleza baja**, ya que un buen porcentaje sabe que se está entregando un buen servicio.

**20. ¿Los servicios que ofrece la institución considera que genera en el cliente un nivel de satisfacción?**



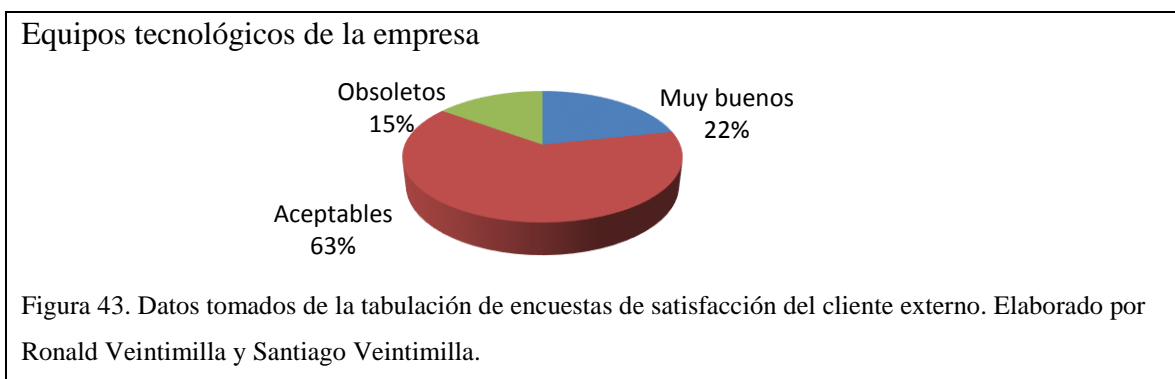


El nivel de complacencia que genera Ecuasanitas al cliente es calificado por su personal, en un 30% de agrado total, lo cual indica una Debilidad media, ya que gran parte del personal esta reflexivo que su trabajo no genera el nivel apropiado de satisfacción.

### 2.3.3 Capacidad tecnológica

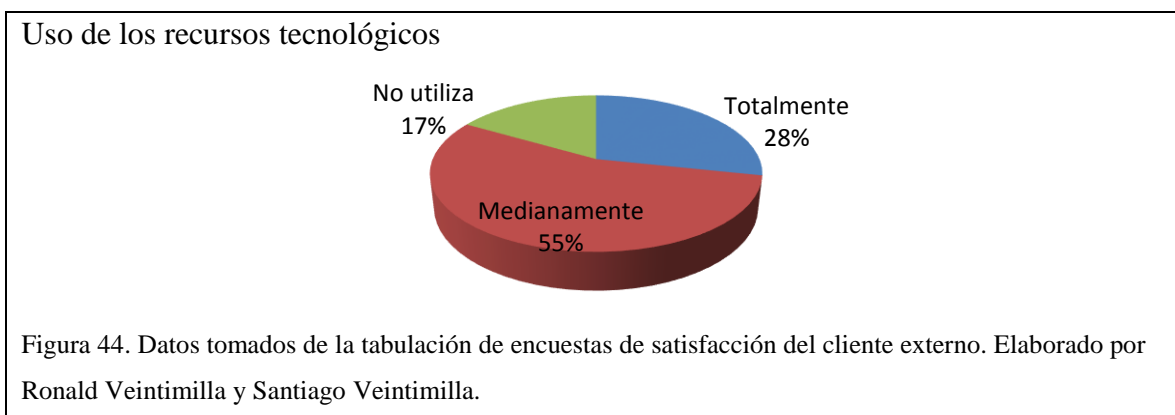
**21. ¿Los equipos tecnológicos que tiene la empresa y le proporciona los considera?**

Muy buenos  Aceptables  Obsoletos



Los equipos tecnológicos son considerados de aceptables a muy buenos en un 85% por parte de los encuestados, lo cual genera una Fortaleza Media considerando que al ofrecer un servicio intangible la tecnología puede facilitar el proceso que permita servir de manera oportuna y conveniente.

**22. ¿Ecuasanitas usa todos los recursos tecnológicos para brindar un buen servicio?**

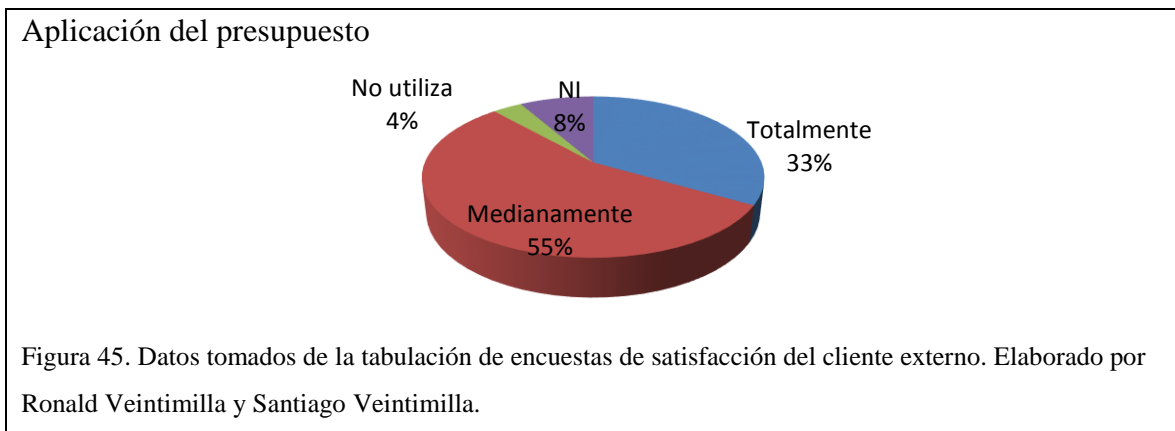


La percepción que tiene los empleados de Ecuasanitas en cuanto a uso en de manera total de los recursos tecnológicos es del 28% de empleados lo cual representa una **Debilidad media**, ya que un gran porcentaje considera la tecnología no se está aplicando para mejorar el servicio.

### 2.3.4 Capacidad financiera

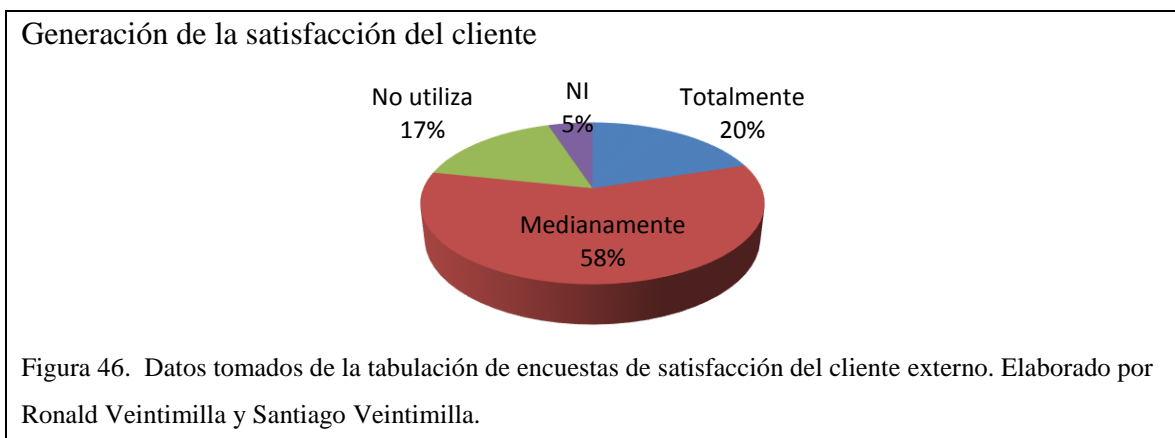
#### 23. ¿El presupuesto asignado de Ecuasanitas se aplica?

Totalmente  Medianamente  No utiliza  NI



Solo el 33% del personal percibe que se aplica totalmente el presupuesto asignado, razón para ser una **Debilidad media**, ya que no se están ocupando los recursos asignados.

#### 24. ¿Considera usted correcto el presupuesto de su departamento?

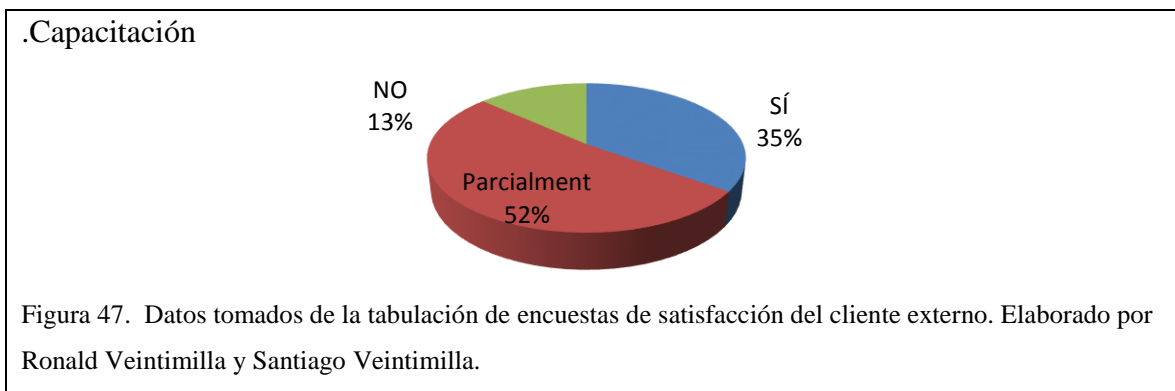


El 20% considera que es correcto el presupuesto para su departamento lo cual es una **Debilidad alta**, ya que es un porcentaje de percepción muy bajo y se debería aumentar el presupuesto y aplicarlo para generar mejoras.

### 2.3.5 Capacidad talento humano

25. ¿Recibe usted capacitación, para realizar de manera eficiente su trabajo?

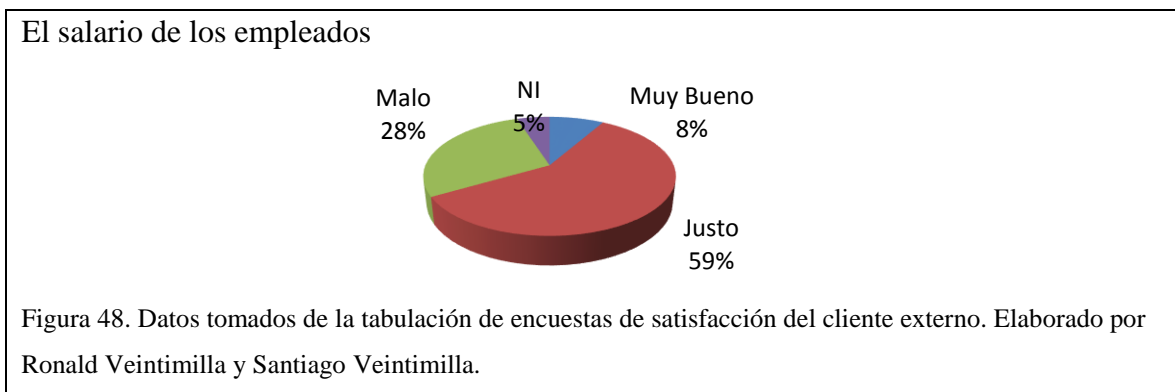
SI  Parcialmente  No Recibe



Sólo el 35 % de empleados considera que si recibe una capacitación que le permite desarrollar su trabajo; se considera una **Debilidad media**.

26. ¿El salario que usted recibe por el volumen y calidad de su trabajo lo considera?

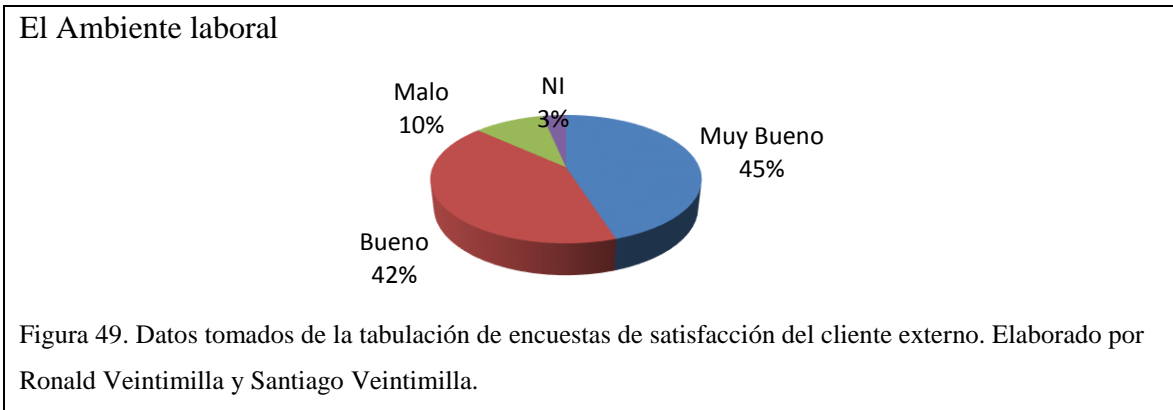
Muy Bueno  Justo  Malo  NI



El 59% del personal considera que su sueldo es justo a sus labores, lo cual se puede considerar una **Fortaleza baja** debido a que el personal ven una compensación al trabajo que realizan.

**27. ¿El ambiente laboral del área en que trabaja lo considera?**

Muy Bueno  Bueno  Malo  NI

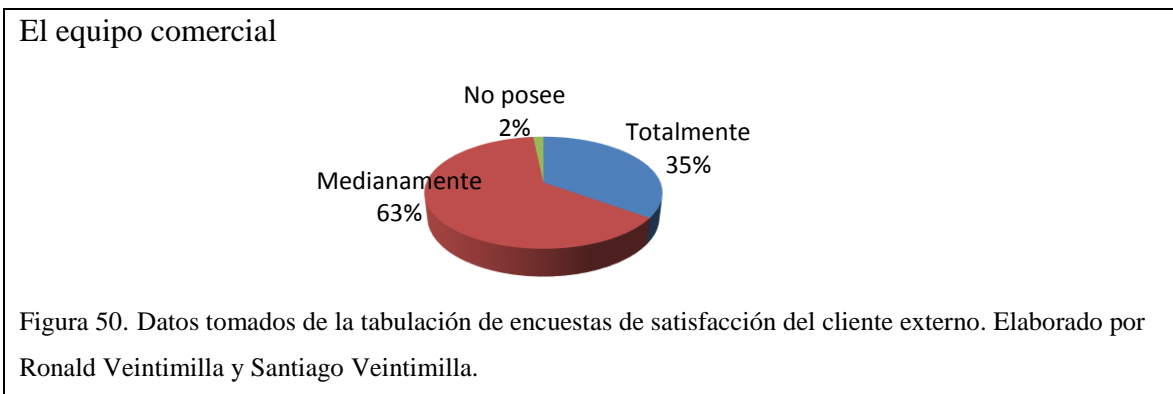


El 87% considera que el ambiente laboral en su área de trabajo es bueno o muy bueno lo cual se considera una **Fortaleza alta** debido a que casi todo el personal se encuentra a gusto en su área de trabajo.

**2.3.6 Capacidad comercial**

**28. ¿Considera que Ecuasanitas posee un buen equipo comercial?**

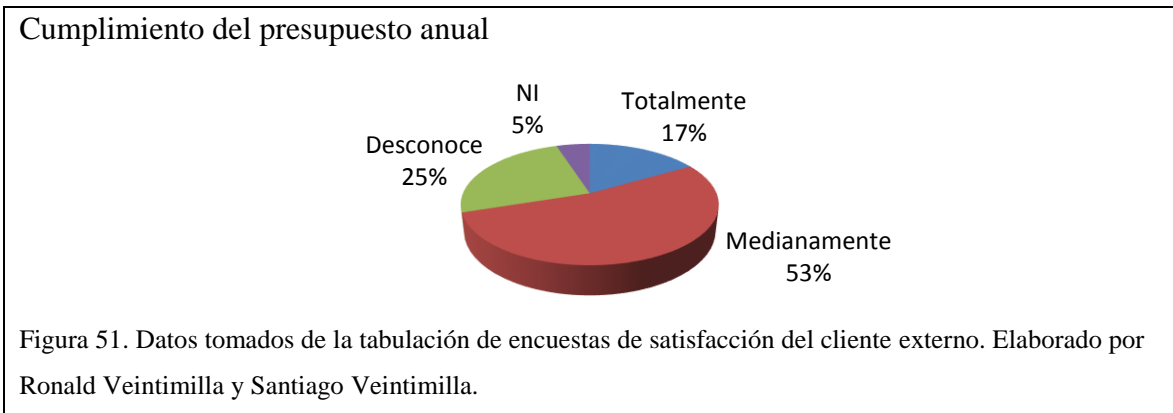
Totalmente  Medianamente  No posee



Ecuasanitas posee un buen equipo comercial para un 98%, lo cual representa una **Fortaleza alta** que permite a la entidad generar mayores ventas.

**29. ¿El presupuesto anual de producción se cumple?**

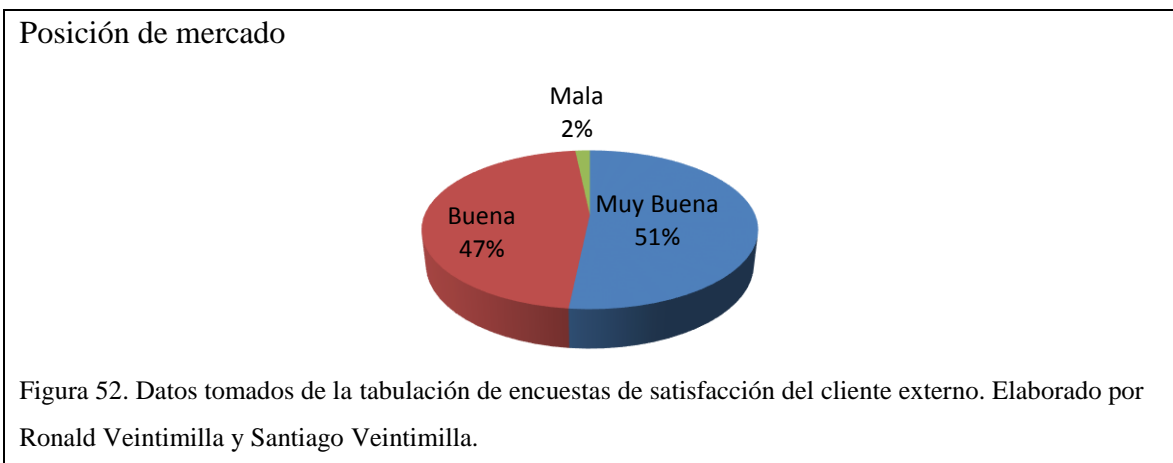
Totalmente  Medianamente  No posee  NI



El 70% considera que se cumple mediana o totalmente el presupuesto de venta lo cual genera una **Fortaleza media**, sin embargo el presupuesto se debe aplicar en su totalidad para tener una mayor rentabilidad la empresa, por lo que se deberían establecer estrategias.

**30. ¿Ecuasanitas tiene recordación de marca (posición mercado)?**

Muy Buena  Buena  Mala



El 51% considera que Ecuasanitas tiene muy buena posición de marca en el mercado lo cual se considera una **Debilidad baja**, que debe considerarse para buscar la manera de incrementarla.

## 2.4 Herramientas de planificación

### 2.4.1 Matriz de perfil de capacidad externa

A continuación se presenta la matriz perfil de capacidad externa la cual permite evaluar los factores externos identificados; como lo son: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos, los cuales se establecen como oportunidades o amenazas y a su vez se les asigna un grado de impacto teniendo en cuenta la relevancia que tienen dentro de la empresa.

Tabla 15

*Matriz resumen de oportunidades y amenazas*

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	5	3	1
<b>MACROAMBIENTE</b>									
<b>ECONÓMICO</b>									
<b>Crecimiento del PIB</b>		X							X
<b>Tasas de interés</b>						X			X
<b>Inflación</b>			X						X
<b>Riego País</b>						X		X	
<b>SOCIAL</b>									
<b>Pobreza</b>			X						X
<b>Salud</b>					X			X	
<b>Población en Ecuador</b>	X							X	
<b>POLÍTICO</b>									
<b>Gasto del Gobierno en el Sector</b>					X			X	
<b>Salud</b>									
<b>LEGAL</b>									
<b>Estructura y sistema</b>		X						X	
<b>TECNOLÓGICO</b>									
<b>Uso de la Tecnología</b>		X						X	

MICROAMBIENTE			
Cliente			
<b>Segmentación de usuarios por edad</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Clasificación de usuarios</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Área de atención</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Calificación de Factores de Satisfacción</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Referencia de Ecuasanitas por parientes y el asesor comercial</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Referencia de Ecuasanitas por publicidad</b>			<b>X</b>
<b>Recomendación de Ecuasanitas</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Nivel de Satisfacción</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Ampliación de especialidades</b>			<b>X</b>
Competencia			
<b>Análisis de competidores</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
Proveedores			
<b>Tiempo de trabajo con el proveedor</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Forma de pago de los proveedores</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Puntualidad con proveedores</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Entrega del producto o servicio</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Recomendación de proveedores</b>			<b>X</b>

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

#### 2.4.2 Matriz de perfil de capacidad interna

A continuación se presenta el desarrollo de la matriz del perfil interno, la cual enuncia las capacidades internas que la empresa desarrolla, las cuales son: capacidad directiva,

competitiva, financiera, tecnológica y talento humano, así como el impacto que tiene cada una de estas en la empresa.

Es sensato decir que los factores utilizados en la matriz del perfil de capacidad interna (PCI) son más amplios que los factores utilizados para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, puesto que utiliza datos específicos.

Tabla 16

*Matriz del perfil de capacidad interna*

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
							5	3	1
Capacidad Administrativa									
<i>* Planificación</i>									
Aplicación de los planes mensuales y anuales.						X		X	
La misión y visión.			X					X	
Los objetivos			X					X	
Difusión de principios y valores.			X						X
Principios y valores que se aplican.		X							X
Conocimiento del organigrama funcional.						X		X	
Conocimiento y documentación de procesos.		X							X
Funciones y Responsabilidades			X						X
Evaluación de actividades a través de índices de gestión			X						X
<i>* Dirección</i>									
Tipo de liderazgo.			X						X
Ambiente y clima de trabajo.		X							X
La motivación en el trabajo.		X					X		



<b>La integración.</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>La comunicación entre los empleados.</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Periodo de evaluación de trabajo.</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<i>*Control</i>			
<b>El grado de control.</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Formas de control.</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Calificación del Servicio.</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Generación de la satisfacción del cliente.</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
Capacidad Tecnológica			
<b>Equipos tecnológicos de la empresa.</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Uso de los recursos tecnológicos.</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
Capacidad Financiera			
<b>Aplicación del Presupuesto</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>El presupuesto asignado.</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
Capacidad de Talento Humano			
<b>La Capacitación.</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>El salario de los empleados.</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>El Ambiente laboral.</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Capacidad Comercial			
<b>El equipo comercial.</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Cumplimiento del presupuesto producción.</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
<b>Posición de mercado.</b>	<b>X</b>		<b>X</b>

Nota: \*Planificación, Dirección y Control pertenecen a la Capacidad Administrativa. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 2.4.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación se presenta la matriz de evaluación de los factores externos, la cual permite sintetizar y valorar la información obtenida de las oportunidades y amenazas identificadas como factores críticos que determinan el éxito de la empresa en el sector en el que se desenvuelve, lo anterior teniendo en cuenta un peso o importancia según la relevancia de cada factor, y otorgando una calificación estimada siendo uno (1) el peor panorama y cuatro (4) el mejor panorama.

Tabla 17

*Matriz EFE*

OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
			DE 1 A 4	PONDERADO
O1	Accesibilidad a otro campo, como la salud ocupacional.	<b>0,04</b>	<b>2</b>	<b>0,08</b>
O2	Alianzas estratégicas con empresas de servicios.	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>
O3	Requerimiento de los clientes por atención los fines de semana.	<b>0,06</b>	<b>2</b>	<b>0,12</b>
O4	Crecimiento masivo de las redes sociales.	<b>0,05</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
O5	La empresa Sanitas es conocido a nivel mundial.	<b>0,06</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>
O6	Rápido crecimiento demográfico.	<b>0,07</b>	<b>3</b>	<b>0,21</b>
O7	Alianzas estratégicas con los proveedores.	<b>0,03</b>	<b>1</b>	<b>0,03</b>
O8	El 81% del mercado ecuatoriano no cuenta con un seguro de salud privado.	<b>0,09</b>	<b>3</b>	<b>0,27</b>
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Altos costos de equipos médicos para los centros de salud.	<b>0,06</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>
A2	Mejoramiento y ampliación de servicio médico del IESS.	<b>0,08</b>	<b>4</b>	<b>0,32</b>
A3	La atención al cliente por parte de la competencia es más personalizada.	<b>0,06</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>
A4	Crecimiento acelerado de la competencia.	<b>0,07</b>	<b>3</b>	<b>0,21</b>
A5	Madurez y volatilidad de la tecnología.	<b>0,06</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>
A6	Mayor cobertura de enfermedades y productos por parte de la competencia.	<b>0,06</b>	<b>2</b>	<b>0,12</b>
A7	Crisis económica mundial.	<b>0,03</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>
A8	Cambios en las estrategias de la competencia.	<b>0,06</b>	<b>3</b>	<b>0,18</b>
A9	Política Gubernamental en el campo de la Salud.	<b>0,07</b>	<b>3</b>	<b>0,21</b>
<b>RESULTADO</b>		<b>1</b>	<b>45</b>	<b>2,78</b>

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 2.4.3.1 Análisis matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El promedio ponderado para la empresa Ecuasanitas S.A es de 2,78 según el resultado arrojado por la matriz EFE, lo que significa que se encuentra en una situación externa favorable y que sus oportunidades están siendo fructificadas de forma positiva, que permiten que la organización tenga un posicionamiento en el mercado.

La creación de esta propuesta estratégica pretende incrementar el resultado descrito y así aprovechar de mayor manera el panorama que se le presenta a la empresa.

### 2.4.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Se presenta el desarrollo de un instrumento denominado Matriz de Evaluación de Factores Internos, el cual determina y evalúa las fortalezas y debilidades y resume las más importantes, de esta manera ofrece un panorama más claro para analizar.

Tabla 18  
Matriz EFI

FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	VALOR
			DE 1 A 4	PONDERADO
F1	Amplia Infraestructura en diferentes sectores de la ciudad.	0,07	4	0,28
F2	Certificación ISO 9001-2008.	0,06	4	0,24
F3	Conocimiento del mercado sector medicina prepagada con experiencia de 35 años.	0,08	4	0,32
F4	Equipos médicos de alta tecnología.	0,06	3	0,18
F5	Fuerza de ventas calificada.	0,07	4	0,28
F6	Posicionamiento de marca.	0,08	4	0,32
F7	Plan con sistema de pago en cheques, único en el país.	0,04	3	0,12
F8	Recursos Humanos suficientes en cantidad.	0,05	4	0,2
F9	Resultados monetarios siempre positivos a .favor de la empresa.	0,02	3	0,06
F10	Segmento de mercado establecido.	0,03	3	0,09

---

### DEBILIDADES

D1	Actitud negativa de algunos médicos adscritos al cuadro por ser pacientes de Ecuasanitas.	<b>0,06</b>	<b>1</b>	<b>0,06</b>
D2	Adquisición de recursos tecnológicos toma tiempo considerable.	<b>0,02</b>	<b>2</b>	<b>0,04</b>
D3	Bajo nivel de respuesta en quejas y sugerencias de los usuarios por parte del balcón de servicios.	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>
D4	No se cuenta con todas las especialidades en los centros médicos.	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>0,04</b>
D5	Falta de coordinación entre las áreas para atención a pacientes.	<b>0,04</b>	<b>1</b>	<b>0,04</b>
D6	Falta de entrega de citas telefónicas en línea para los Centros Médicos.	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>
D7	Falta de motivación y capacitación al talento humano.	<b>0,07</b>	<b>1</b>	<b>0,07</b>
D8	Uso ineficiente de recursos tecnológicos.	<b>0,05</b>	<b>1</b>	<b>0,05</b>
D9	Percepción de satisfacción del cliente para los trabajadores es baja.	<b>0,03</b>	<b>2</b>	<b>0,06</b>
D10	Información desactualizada de clientes.	<b>0,03</b>	<b>1</b>	<b>0,03</b>
		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2,68</b>

---

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

#### *2.4.4.1 Análisis matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

El promedio ponderado es de 2,68 para la empresa según el resultado arrojado por la matriz EFI, el mismo que expresa que la entidad se encuentra en una situación interna favorable y que sus fortalezas están siendo aprovechadas. Sin embargo es oportuno señalar el valor obtenido, si bien supera el promedio, no es la calificación que se espera para una empresa con más de 30 años en el mercado, por lo que consideramos Ecuasanitas S.A, necesita redefinir su negocio, establecer mejor sus objetivos, misión y visión, y establecer estrategias que le permitan alcanzar sus todas sus metas.

## 2.4.5 Matriz de priorización de Holmes

### 2.4.5.1 Priorización de fortalezas

Tabla 19

Matriz Holmes (Fortalezas)

FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	TOTAL	POSICIÓN
Amplia Infraestructura en diferentes sectores de la ciudad.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	5,5	2
Certificación ISO 9001-2008.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	4	9
Conocimiento del mercado con experiencia de 35 años.	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0	1	5	7
Equipos médicos de alta tecnología.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	5	5
Fuerza de ventas calificada.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	5,5	3
Posicionamiento de marca.	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	8	1
Plan con sistema de pago en cheques, único en el país.	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	2	10
Recursos Humanos suficientes en cantidad.	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	1	0	4	8
Resultados monetarios siempre positivos a favor de la empresa.	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	4,5	6
Segmento de mercado establecido.	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	5,5	4

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Para nuestra hoja de trabajo FODA seleccionamos las 5 primeras fuerzas, tal como lo indica la columna “Posición” de la herramienta de Holmes aplicada en la tabla 19.

### 2.4.5.2 Priorización de oportunidades

Tabla 20

Matriz Holmes (Oportunidades)

	OPORTUNIDAD	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	TOTAL	POSICIÓN
O1	Apertura a otros campos, como la salud ocupacional.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	4	4
O2	Alianzas estratégicas con empresas de servicios.	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0	3,5	5
O3	Pedido de los clientes por atención los fines de semana.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	3
O4	Uso masivo de las redes sociales.	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0	3	6
O5	La empresa Sanitas es conocido a nivel Mundial.	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0	5	2
O6	Rápido crecimiento demográfico	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	3	7
O7	Alianzas estratégicas con los proveedores	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	2,5	8
O8	El 81% del mercado ecuatoriano no cuenta con un seguro de salud privado.	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	7	1

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 2.4.5.3 Priorización de debilidades

Tabla 21

Matriz Holmes (Debilidades)

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	TOTAL	POSICIÓN
D1	Actitud negativa de algunos médicos.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	7	3
D2	Tiempo considerable en adquisición de recursos tecnológicos.	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0	1	2,5	9
D3	Bajo nivel de respuesta en quejas.	0,5	1	0,5	0,5	1	0	0,5	0	1	1	6	4
D4	No se cuenta con todas las especialidades en los centros médicos.	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	7,5	1
D5	Falta de coordinación entre las áreas para atención a pacientes.	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	3,5	6
D6	Falta de entrega de citas telefónicas para los Centros Médicos.	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	0,5	5,5	5
D7	Falta de motivación y capacitación al talento humano.	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	7	2
D8	Uso ineficiente de recursos tecnológicos.	0	0,5	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	4,5	7
D9	Percepción de satisfacción del cliente para los trabajadores es baja.	0	1	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	4	8
D10	Información desactualizada de clientes.	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	2,5	10

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 2.4.5.4 Priorización de amenazas

Tabla 22

Matriz Holmes (Amenazas)

	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTAL	POSICIÓN
A1	Altos costos de equipos médicos para los centros de salud.	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	2	8
A2	Mejoramiento y ampliación de servicio médico del IESS.	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	4
A3	La atención al cliente y servicios médicos por parte competencia es más personalizada y clara.	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0	6	2
A4	Crecimiento acelerado de la competencia.	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0	5	5
A5	Madurez y volatilidad de la tecnología.	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	1,5	9
A6	Mayor cobertura por parte de la competencia.	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0	5,5	3
A7	Crisis económica mundial.	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	2,5	7
A8	Cambios en las estrategias de la competencia	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	5,5	5
A9	Nuevas políticas gubernamentales en el campo de la Salud.	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	7	1

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 2.4.6 Hoja de trabajo FODA

#### Fortalezas

F1: Posicionamiento de marca.

F2: Amplia infraestructura en diferentes sectores de la ciudad.

F3: Fuerza de ventas calificada.

F4: Segmento de mercado establecido.

F5: Equipos médicos con alta tecnología.

#### Oportunidades

O1: El 81% del mercado ecuatoriano no cuenta con un seguro de salud privado.

O2: La empresa Sanitas es conocido en varios países.

O3: Requerimiento de los clientes por atención los fines de semana.

O4: Apertura a otros campos, como la salud ocupacional.

O5: Alianzas estratégicas con Empresas de servicios.

### **Debilidades**

D1: No se cuenta con todas las especialidades en los centros médicos.

D2: Falta de motivación y capacitación al talento humano.

D3: Actitud negativa de algunos médicos.

D4: Bajo nivel de respuesta en quejas.

D5: Falta de entrega de citas telefónicas para los centros médicos.

### **Amenazas**

A1: Nuevas políticas gubernamentales en el campo de la Salud.

A2: La atención al cliente y servicios médicos por parte competencia es más personalizada y clara.

A3: Mayor cobertura por parte de competencia.

A4: Mejoramiento y ampliación de servicio médico del IESS.

A5: Cambios en las estrategias de la competencia.

#### *2.4.6.1 Matriz de Estrategias FODA*

##### *Estrategias FO*

- 1.- (F1 y O2, O4, O5): Promocionar que Ecuasanitas posee infraestructura propia y cobertura en diferentes ciudades del país y se puede atender a gran parte del mercado.
- 2.- (F1 y O1): Desarrollarse en el campo de la medicina ocupacional al contar con infraestructura y cobertura a nivel nacional.
- 3.- (F2 y O1, O2, O3, O5) Captar a nuevos clientes incentivándolos por adquirir lo servicios con una de las empresas líderes en medicina prepagada.
- 4.- (F3 y O2, O4, O5): Aprovechar el conocimiento del mercado para buscar captar nuevos clientes que sean rentables para la empresa.
- 5.- (F4 y O1, O2, O3, O5): Orientar al cliente a adquirir los servicios de Ecuasanitas tomando referencia que existe la empresa Sanitas que es conocido a nivel mundial y que nos promociona directa e indirectamente.



6.- (F5 y O2, O5): Aprovechar que se cuenta con un buen equipo de ventas que puede asesorar y buscar nuevos clientes.

7.- (F5 y O1): Aprovechar y orientar a los vendedores para que incursionen en la venta de medicina ocupacional.

#### *Estrategias DO*

1.- (D1 y O2, O4, O5): Atender con la mayoría de especialidades en cada uno de los centros médicos para atender las demandas del mercado.

2.- (D2, D4 y O2) Establecer capacitaciones y charlas motivacionales continuas al todo el personal de Ecuasanitas.

3.- (D2y O1, O2) Proporcionar y mantener un sistema de incentivos para el personal de Ecuasanitas y a los médicos.

4.- (D3 y O1, O4). Identificar las verdaderas necesidades tecnológicas de la empresa y proponer una actualización de conocimientos para la operación y aprovechamiento de los equipos médicos.

5.- (D2, D4 y O2, O4, O5): Realizar citas médicas a través de internet y por teléfono para atender los fines de semana.

6.- (D2 y O3) Inducir al prestador médico a establecer un adecuado trato al afiliado a Ecuasanitas.

#### *Estrategias FA*

1. (F1 y A2, A3, A4, A5): Promocionarnos como la única empresa privada que tiene infraestructura propia.

2.- (F2 y A1, A2, A4, A5): Mejorar la atención al cliente brindándole soluciones oportunas y veraces.

3.- (F5 y A2, A3, A4, A6): Analizar el incremento de representantes de ventas

4.- (F5 y A2, A3, A4, A6) Desarrollar y Mantener un Plan atractivo de remuneración para los representantes de ventas.

5.- (F5, F2 y A5): Explorar y conquistar nuevos mercados.

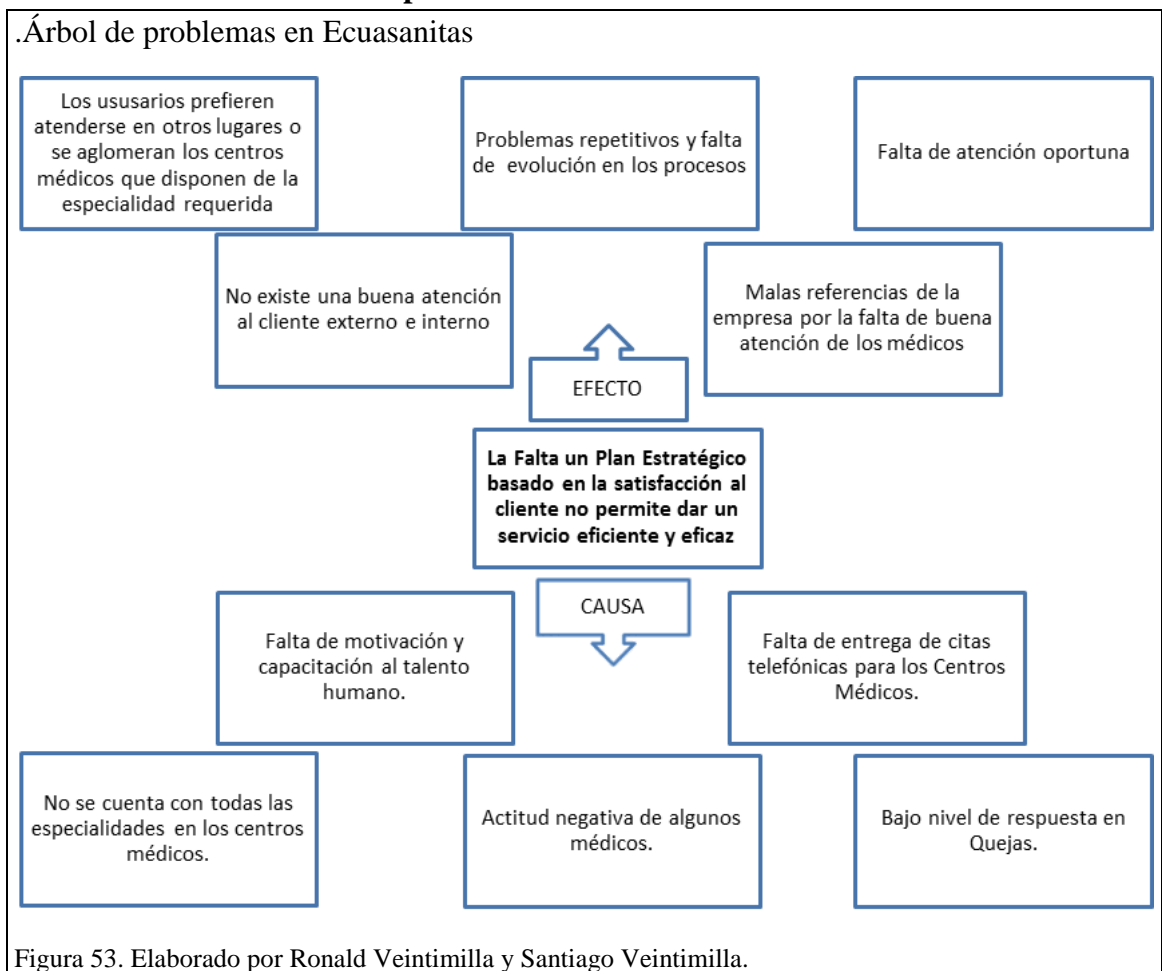
6.- (F1, F2, F4 y A2, A3): Establecer alianzas estratégicas con instituciones del estado, garantizando la calidad del servicio.

7.- (F5 y A5, A4); Ofrecer descuentos, promociones, para captar nuevos clientes.

### *Estrategias DA*

- 1.- (D1 y A4, A1): Realizar investigaciones periódicas de mercado y competencia.
- 2.- (D1 y A1): Implementar nuevas especialidades que demanden mayor atención.
- 3.- (D4 y A5): Generar una cultura de atención médica ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente
- 4.- (D4 y A1, A2, A4, A5) Adoptar una nueva filosofía de satisfacción al cliente.
- 5.- (D1, D2, D3, D4, D5 y A1, A2, A3, A4, A5): Establecer vínculos entre todas las áreas de la empresa para el desarrollo y mejora de la atención en la empresa.

### 2.4.7 Árbol de problemas



## **CAPÍTULO 3**

### **PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN ECUASANITAS S.A.**

#### **3.1 Direccionamiento estratégico**

Con la aplicación de un de un direccionamiento estratégico se busca obtener una mejor perspectiva de negocio, que permita a Ecuasanitas aprovechar las oportunidades del negocio, basadas en el conocimiento y la experiencia.

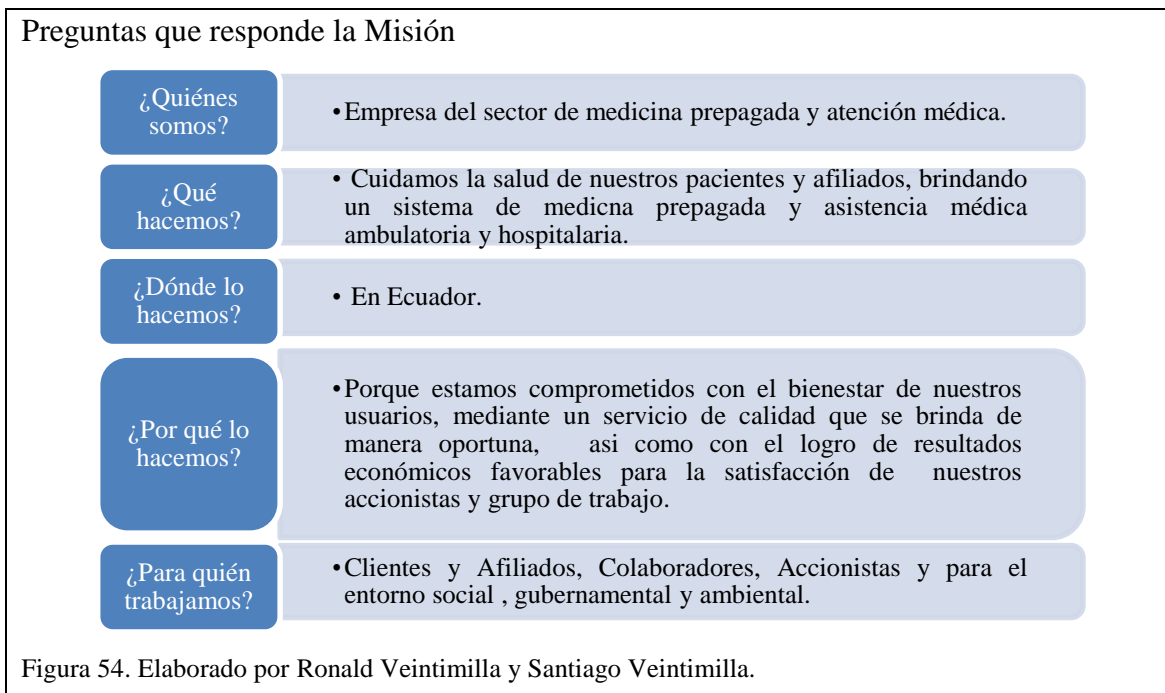
En este capítulo se redefinirá la misión y la visión de la empresa, se plantearán objetivos, se diseñarán políticas y estrategias, los mismos que regirán todas las actividades de la empresa para el cumplimiento del compromiso institucional en base al cambio de la cultura organizacional, permitiendo evaluar los resultados en un período de tiempo por medio de la aplicación de un mapa de estrategias. También se realizará un análisis de la matriz axiológica que viene a constituir la personalidad de la empresa compuesta por principios y valores.

#### **3.1.1 Determinación de la misión**

##### ***3.1.1.1 Misión actual***

“Otorgar y garantizar atención médica de calidad a nuestros clientes” (SGC, 2013).

Para lo cual se propone una nueva misión que responde a las siguientes preguntas que se exponen en la Figura 54.



### 3.1.1.2 La Misión propuesta

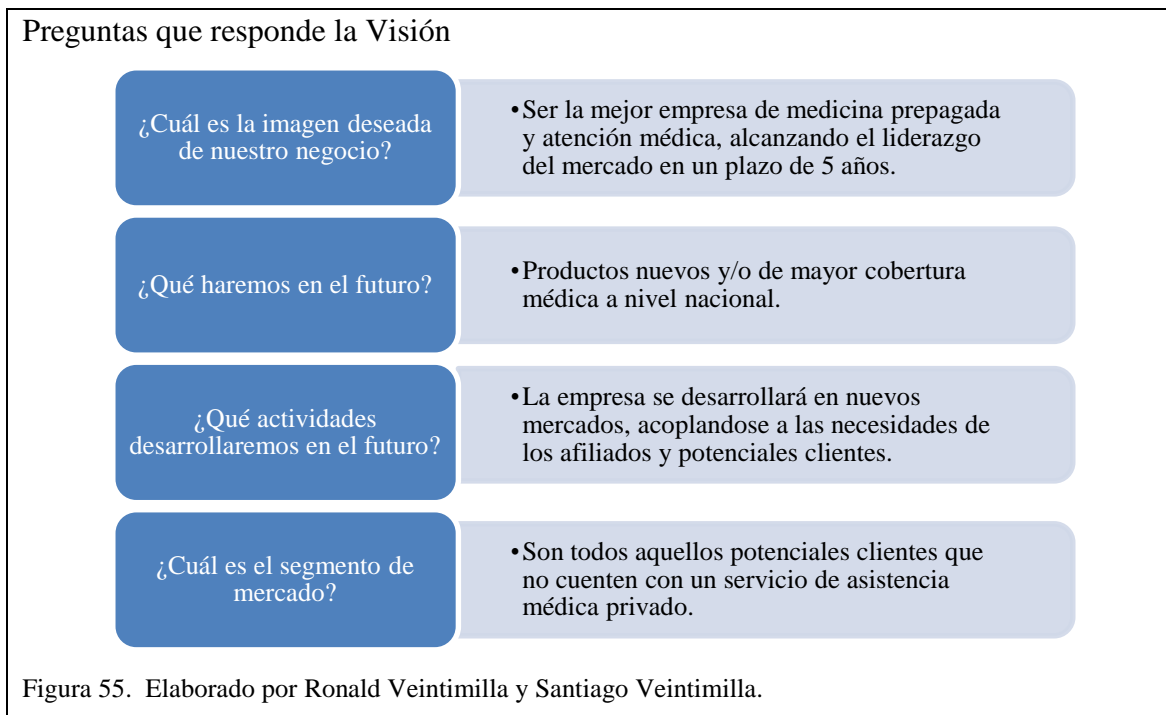
Somos una empresa de medicina prepagada y atención médica, dedicada a los cuidados de la salud de nuestros pacientes y afiliados; brindando un servicio de calidad con excelente atención ambulatoria y hospitalaria de manera oportuna, generando resultados económicos favorables para la satisfacción de nuestros accionistas y grupo de trabajo.

## 3.1.2 Determinación de la visión

### 3.1.2.1 Visión actual

“Mantener el liderazgo a través del compromiso de su gente y la excelencia en el servicio” (SGC, 2013).

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que responda a las preguntas que señalan la Figura 55.



### 3.1.2.2 Visión propuesta

Ser la mejor empresa de medicina prepagada y atención médica en 5 años; a través de una eficiente atención personalizada, basado en el compromiso, honestidad, trabajo en equipo y experiencia que permitirá cumplir con las expectativas de los clientes.

### 3.1.3 Matriz axiológica de principios y valores

La matriz axiológica fue creada para ayudar y servir de guía para la enunciación de la escala de valores que debe cumplir toda institución. La matriz axiológica constituye una herramienta muy importante que permite determinar los principios y valores de la empresa Ecuasanitas S.A.

Por medio de este análisis se podrá determinar cuáles son los factores principales que son considerados para ofrecer atención al público.

Para la correcta ejecución de esta matriz se realizara una encuesta a los colaboradores de la empresa para lo cual se utilizó un modelo de encuesta. (Véase Anexo 5).

## **Resultados.-**

Después de haber realizado las preguntas a los colaboradores de la empresa se llegaron a los siguientes resultados:

### **1¿En qué áreas de Ecuasanitas, se destaca la importancia de la implementación de los principios y valores?**

Como respuestas a esta interrogante, tenemos casi en su totalidad, que es necesario la aplicación de valores y principios en toda la organización, puesto la falta o carencia de uno de estos factores valiosos puede ocasionar que Ecuasanitas no pueda ofrecer servicios de atención médica de la mejor calidad.

Es por esta razón que es importante la implementación y ejecución de principios y valores entre las siguientes personas: profesionales médicos, empleados administrativos, clientes, proveedores y competencia.

### **2¿Cuáles cree usted que son los principios que se practican en la empresa?**

Los principales principios que se practican en el centro médico son:

- Comunicación
- Experiencia
- Eficiencia
- Confianza
- Seguridad
- Trabajo en equipo

### **3¿Qué valores cree usted que caracterizan a Ecuasanitas?**

Los principales valores que el centro médico pone en práctica dentro y fuera de la institución son:

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Profesionalismo

#### 4 ¿Qué valores cree usted que se debería mejorar entre los profesionales médicos y empleados?

Entre los principios:

- Comunicación
- Eficiencia
- Trabajo en equipo

Entre los valores:

- Honestidad
- Ética
- Profesionalismo

En la siguiente matriz se establece una relación, entre los grupos de referencia de la empresa y los principios que forman parte importante de las actividades de la misma; y en aquellas que se identifique que se puede aplicar, marcaremos con una “X”:

Tabla 23

*Matriz axiológica*

GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS Y VALORES	GRUPOS DE REFERENCIA						
	CLIENTES	DIRECTIVOS	MEDICOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA	ENTIDADES DE CONTROL
Comunicación	X	X	X	X	X		X
Experiencia	X	X	X	X			
Eficiencia	X		X	X	X		
Confianza	X	X	X	X	X		X
Seguridad	X	X	X	X	X		X
Trabajo en equipo	X		X	X			X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X		X
Responsabilidad	X	X	X	X	X		X
Ética	X	X	X	X	X	X	X
Profesionalismo	X	X	X	X	X	X	X

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 3.1.3.1 Principios

“Los principios son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma” (Rodríguez, 2007, pág. 60). “Un principio es el primer instante de la existencia de una empresa, lo que se acepta en esencia y fundamento” (Fred, 2003, pág. 158).

Los principios son el conjunto de creencias de una organización que con su aplicación crean una imagen interna y externa.

Los principios a considerar son:

**Comunicación:** La comunicación permite entender el tratamiento y los efectos de los símbolos en las órdenes de atención médica, recetas y exámenes de diagnósticos que permiten explicar los antecedentes y tratamientos asociados al comportamiento de la salud de los pacientes. La comunicación también permite la transmisión de la información de atención y resultados entre los colaboradores de la empresa y el cliente.

**Experiencia:** Es el conocimiento y habilidad que tienen los profesionales médicos en el desempeño diario de su profesión que les permite determinar un diagnóstico, así como la reflexión los empleados administrativos en el desempeño diario de sus actividades.

**Eficiencia:** Es la capacidad que tiene los profesionales médicos para determinar un análisis por enfermedad empleando recursos financieros administrativos y tecnológicos.

**Confianza:** Es la creencia de una o varias personas en las actividades que realiza el centro médico asumiendo que serán capaces de actuar de manera adecuada cuando necesiten atención médica.

**Seguridad:** Es el conjunto de garantías que se ofrece a los pacientes sobre el cumplimiento del servicio médico, además de que permite prevenir o remediar los posibles riesgos o problemas y necesidades de los clientes.



**Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo implica a un grupo de profesionales médicos y administrativos trabajando de manera coordinada en la ejecución del servicio.

### **3.1.3.2 Valores**

Los valores son las normas por las que tomamos decisiones sobre lo correcto e incorrecto sobre lo bueno y malo. Los valores son descripciones morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades del negocio.

Los valores a considerar son:

**Honestidad:** Es aquella cualidad que permite elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. Permite expresar el respeto entre los profesionales médicos y sus pacientes.

**Compromiso:** Es la obligación libre y voluntaria del equipo de profesionales médicos y empleados que lo asumen en el ejercicio de sus actividades normales.

**Responsabilidad:** La responsabilidad tiene un efecto directo con la confianza, así los médicos tratantes y empleados cumplen con el servicio prometido a los clientes.

**Ética:** Los médicos promueven y defienden los valores éticos en la vida pública de esta manera ofrecen sus capacidades para actuar en la atención médica, teniendo como primacía el cuidado de la persona, de su dignidad y de sus derechos.

**Profesionalismo:** El profesional médico debe tener conocimiento especializado en las actividades que realiza; autonomía en la toma de decisiones; compromiso de servicio a la sociedad y autorregulación.

### **3.1.4 Políticas**

Son lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la

toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas (Burgos H., 2006).

Las políticas buscan fomentar el empoderamiento pro activo del personal el cual puede bien tomar una decisión administrativa basándose en las políticas de la empresa.

La política general de empresa tiene una visión global e integradora de la organización y adopta el punto de vista de la Dirección General, de quién es responsable, la gestión estratégica, por lo cual no se formulará cambios.

Las políticas a proponerse, para el alcance los objetivos que tiene Ecuasanitas, son las siguientes:

- La administración establecerá e implementará un sistema adecuado para el control de procesos.
- Se profundizará una cultura organizacional basada en el servicio al cliente.
- Se desarrollará procedimientos y formularios para el control de las actividades.
- Cada funcionario tendrá como misión principal, brindar un servicio ágil, oportuno eficaz y efectivo a todo cliente.
- Establecer los planes de capacitación al personal, en cuanto a servicios y atención especializada a los usuarios.
- Se establecerá procesos de mantenimiento de los equipos tecnológicos.
- Se profundizará la difusión de los principios y valores entre el personal que trabaja en la empresa.
- Crear programas de incentivos y seguimiento de la salud de los usuarios en forma periódica.
- Mejorar continuamente los procesos mediante el cumplimiento de las normas ISO 9000.

### **3.1.5 Objetivos de la organización**

“Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo determinado (puede ser en corto, mediano o largo plazo). Los objetivos tienen que ser medibles en tiempo, en unidades monetarias, en porcentajes o en cantidades” (Mazza, 2013).

Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.

#### **3.1.5.1 Objetivos estratégicos organizacionales (Cuadro de Mando Integral)**

Para alcanzar el objetivo general de Ecuasanitas, expuesto en el capítulo 2, se ha planteado los siguientes objetivos organizacionales bajo las perspectivas que sugiere el cuadro de mando integral:

##### *Financiera*

- Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes afiliados.
- Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada.
- Incrementar el porcentaje de utilización de pacientes particulares.
- Mejorar la infraestructura por medio de la construcción de un centro propio de atención médica.

##### *Clientes y mercado*

- Mantener un margen reducido de desafiliaciones.
- Lograr un mayor posicionamiento de los servicios que ofrece el centro médico.
- Lograr la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención.
- Ofrecer nuevos servicios médicos que requieran de mayor atención.

##### *Procesos y gestión administrativa*

- Desarrollar un Plan Estratégico para establecer parámetros de dirección para las diferentes áreas funcionales y operativas del centro médico.

- Mejorar el proceso de atención a los usuarios.

*Recursos humanos y tecnología*

- Mejorar la eficiencia del recurso humano.
- Mejorar la tecnología de los equipos médicos y analizar posibles convenios con entidades que puedan equipar el centro médico.

Tabla 24

*Relación objetivo- meta- iniciativa estratégica*

No	Perspectiva	Objetivo	Meta	Iniciativa Estratégica
1.1	Financiera	Incrementar la frecuencia de atención de los servicios médicos por parte de los pacientes.	Incrementar la utilización de los servicios médicos de los afiliados del 70% al 80%	Mejorar el servicio de atención médica, brindando soluciones oportunas.
1.2	Financiera	Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada.	Determinar el uso de los servicios médicos del 60% al 75%	Generar bases de datos por sector de afiliación.
1.3	Financiera	Incrementar la utilización de los pacientes particulares.	Incrementar la utilización de los pacientes particulares del 35% al 39%.	Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
1.4	Financiera	Mejorar la infraestructura por medio de la construcción de un centro propio de atención médica.	Incrementar el número de afiliados en un 10%.	Ampliar la cobertura con un nuevo centro médico.
2.1	De clientes y mercado	Lograr mayor agrado de los clientes impulsando una cultura preventiva de atención médica	Aumentar la satisfacción del cliente entre un 5-10 %	Mejorar la asignación de citas telefónicas.
2.2	De clientes y mercado	Ofrecer nuevos servicios médicos que requieran de mayor atención	Gestionar el aumento de 2 a 3 médicos por cada especialidad de mayor demanda.	Tener todas las especialidades.

3.1	Procesos	Mejorar el proceso de atención a los usuarios.	Atender más usuarios en la jornada diaria.	Realizar correctivos a los procesos que lo requieran.
3.2	Procesos	Implementar un Plan estratégico de mejoramiento.	Mejorar la administración de Ecuasanitas.	Diseñar un Plan estratégico de mejoramiento.
4.1	Recursos Humanos y Tecnología	Mejorar la eficiencia del recurso humano.	Reducir el número de quejas en 5%.	Realizar un plan operativo de capacitación. Crear un plan de recompensas no financieras.
4.2	Recursos Humanos y Tecnología	Mejorar la tecnología de los equipos clínicos y analizar convenios con entidades.	Equipar nuestra infraestructura con nueva tecnología.	Brindar nuevos servicios.

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 3.1.6 Estrategias

Una vez realizado el análisis de la misión, visión y la política de calidad, se establecen varias acciones que aportarán a la consecución de los objetivos de la empresa.

- Establecer capacitaciones y charlas motivacionales continuas al todo el personal.
- Proporcionar y mantener un sistema de incentivos para el personal de Ecuasanitas y para los médicos adscritos a la empresa.
- Identificar las verdaderas necesidades tecnológicas de la empresa y proponer una actualización de conocimientos para su operación y aprovechamiento.
- Realizar citas médicas a través de internet y por teléfono.
- Mejorar la atención al cliente brindándole soluciones oportunas y veraces.
- Explorar y conquistar nuevos mercados.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones del estado, garantizando la calidad del servicio.
- Ofrecer descuentos, promociones, incentivos para captar nuevos clientes.
- Realizar investigaciones periódicas de mercado y competencia.
- Implementar nuevas especialidades que demanden mayor atención.

- Generar una cultura de atención médica ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente
- Establecer vínculos entre todas las áreas de la empresa para el desarrollo y mejora de la atención en la empresa.
- Establecer indicadores que permitan conocer la satisfacción del cliente.
- Evaluar el desempeño a los servidores serán semestralmente, con el propósito de generar cambios y corregir desviaciones en el logro de los objetivos.
- Desarrollar un cronograma de mantenimiento del equipo tecnológico.

A continuación como se muestra en la Tabla 25 se detallan objetivos estratégicos, con sus actividades y proyectos a realizarse en corto, mediano y largo plazo.

Tabla 25

*Plazo de estrategias*

	Objetivo estratégico	Actividades	PROYECTO	Plazo		
				C/P	M/P	L/P
1	Incrementar la frecuencia de atención de los servicios médicos por parte de los pacientes.	Capacitar al cliente sobre el uso del servicio	Asesoramiento de los productos de Ecuasanitas	X		
		Realizar un programa de visitas a clientes corporativos que no han hecho uso del producto	Visita a clientes Ecuasanitas	X		
2	Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada.	Desarrollar un sistema de control y seguimiento de actuales clientes	Controlador de clientes	X		
		Realizar una investigación de mercados	Nuevo Mercado para Ecuasanitas	X		
3	Incrementar la utilización de los pacientes particulares.	Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.	Club de beneficios para afiliados y no afiliados	X		
		Impulsar la campaña de	Cientes VIP de			

		Tarjeta VIP	Ecuasanitas			
4	Aumentar la satisfacción de los clientes.	Informar a los usuarios sobre el estado y beneficios del servicio mediante redes sociales, mails, teléfono.	Comunicados masivos de Ecuasanitas	X		
		Crear una cultura preventiva de atención médica.	Por un Ecuador Sano	X		
		Crear la Línea 1800	1800 SANITOS	X		
5	Mejorar el proceso de atención a los usuarios.	Analizar y proponer mejoras al proceso Atención al Cliente	Mejoramiento de Servicio al cliente	X		
6	Mejorar la infraestructura	Construir un Centro Médico	Nuevo Centro Médico			X
7	Actualizar y mejorar la Página Web y Redes Sociales de la empresa.	Diseñar una herramienta útil para los clientes con sistema de actualización de datos y ventas online.	Campaña de actualización de datos		X	
		Incrementar la opción de ventas online.	Ventas online de productos de Ecuasanitas		X	
8	Mejorar la eficiencia del recurso humano	Realizar un plan operativo de capacitación del personal y una evaluación del desempeño por áreas.	Capacitación por áreas de Ecuasanitas		X	
		Crear un plan de incentivos no financieros	Incentivos y Desempeño		X	
9	Mejorar la cultura organizacional	Diagnosticar el clima laboral	Mejorar relaciones internas		X	
10	Ofrecer nuevos servicios médicos que requieran de mayor atención.	Desarrollar nuevos servicios.	Nuevos Productos.			X
		Incrementar especialistas	Tener especialidades completas		X	

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla

### 3.1.7 Determinación de proyectos

Para determinar los proyectos prioritarios que se deben realizar en la empresa, hemos utilizado la matriz Holmes, en la Tabla 26 podemos observar los proyectos que obtienen mayor calificación.

Tabla 26

*Matriz de Holmes de los proyectos*

	PROYECTOS	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	TOTAL	POSICIÓN
P1	Asesoramiento de los productos de Ecuasanitas	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	0,5	14	4
P2	Visita a clientes de Ecuasanitas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	13	5
P3	Controlador de clientes	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0	1	1	0,5	1	0,5	1	12,5	
P4	Nuevo Mercado para Ecuasanitas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	9,5	
P5	Club de beneficios para afiliados y no afiliados	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	13	
P6	Cientes VIP de Ecuasanitas	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	14,5	3
P7	Comunicados masivos de Ecuasanitas	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	11,5	
P8	Por un Ecuador Sano	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	12	
P9	1800 SANITOS	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17,5	1
P10	Mejoramiento de Servicio al cliente	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	11	
P11	Nuevo Centro Médico	0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0	7,5	
P12	Campaña de actualización de datos	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	16	2
P13	Ventas on line de productos de Ecuasanitas	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	
P14	Capacitación por áreas de Ecuasanitas	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0,5	1	1	12,5	6
P15	Incentivos y Desempeño	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	12,5	7
P16	Mejorar relaciones internas en Ecuasanitas	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	12	
P17	Nuevos Productos para Ecuasanitas	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	12	
P18	Especialidades completas	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	12	

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla

Todo este estudio permite la construcción de nuestro mapa estratégico (ver Figura 56).



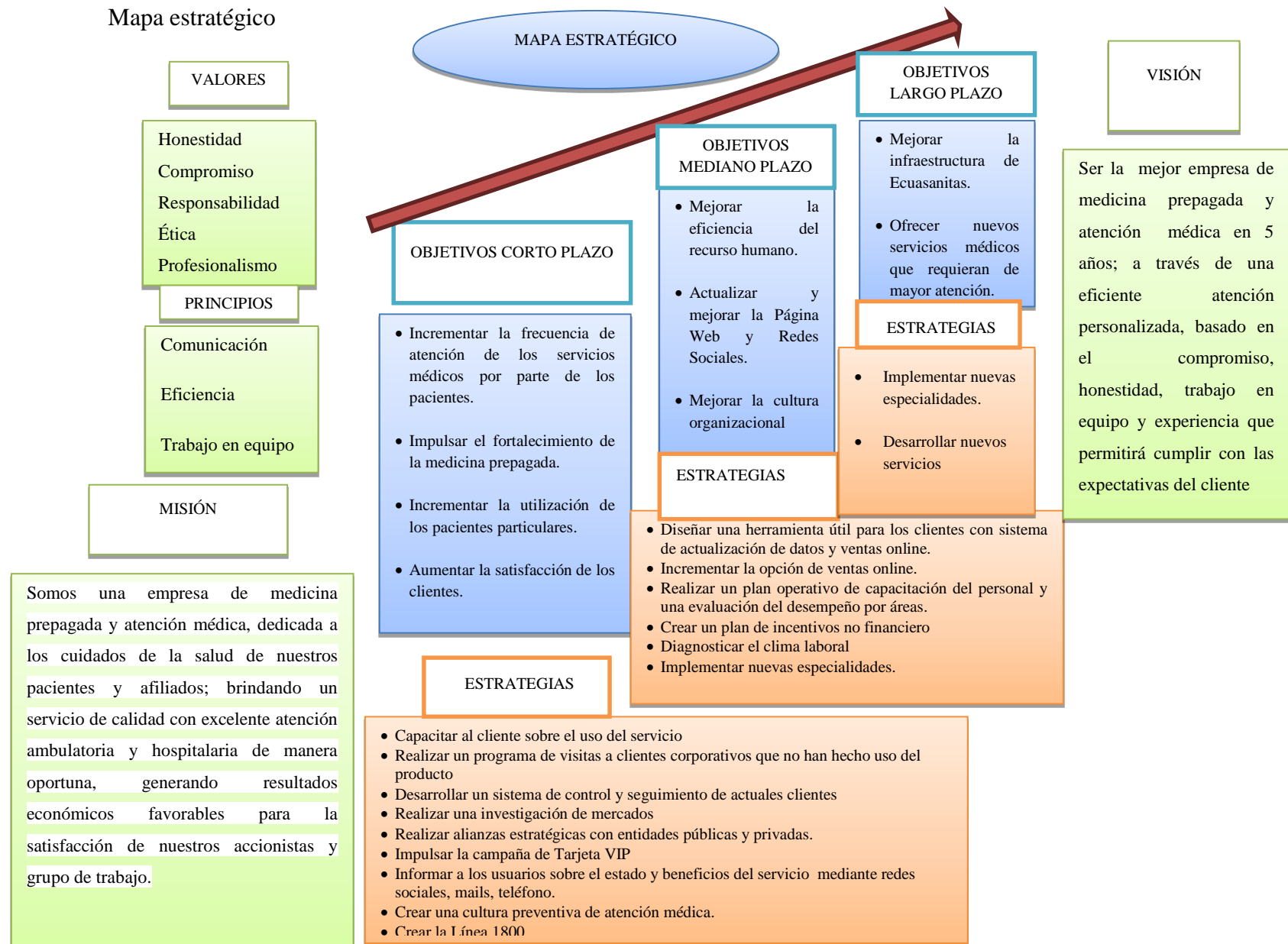


Figura 56. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla

### **3.2 Plan operativo anual**

El POA julio 2014- junio 2015 es elaborado en base al Plan Estratégico 2014 – 2019, en el cual se realiza el análisis del entorno, priorización de las fortalezas y debilidades, factores claves de éxito, misión, visión, entre otros, lo que permite determinar los objetivos estratégicos y elaborar el mapa estratégico de Ecuasanitas S.A.

Se plantean los objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas y se verifica que tengan al menos un indicador que permita comprobar el grado de avance o cumplimiento del mismo. Cada uno de los indicadores tiene un valor meta a cumplirse en el periodo, así como también señales de peligro y precaución en caso que el valor (índice) del registro mensual no sea el adecuado, permitiendo de esta manera a Ecuasanitas S.A tomar acciones correctivas en forma inmediata.

Adicionalmente en base a los objetivos estratégicos se determinaron los Indicadores Estratégicos que significa la respuesta al cómo hacer para que se cumpla dicho objetivo, seguido del levantamiento de las Actividades.

Con la información levantada hasta este punto, se procede a elaborar el Plan Operativo Anual (POA) 2014, considerando las actividades principales que agregan valor y que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Posteriormente se considera la unidad responsable de la actividad, el presupuesto y el cronograma anual de ejecución.

Tabla 27

Plan operativo

	Objetivo estratégico	Actividades	Unidad Responsable	Periodo (trimestral)			
				1	2	3	4
1	Incrementar la frecuencia de atención de los servicios médicos por parte de los pacientes.	Capacitar al cliente sobre el uso del servicio	RR.HH.		X		
		Realizar un programa de visitas a clientes corporativos que no han hecho uso del producto	Gerencia de Gestión / Producción			X	
2	Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada.	Desarrollar un sistema de control y seguimiento de actuales clientes	Gerencia Administrativa			X	
		Realizar una investigación de mercados	Marketing		X		
3	Incrementar la utilización de los pacientes particulares.	Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.	Marketing / Gerencia Médica	X			
		Impulsar la campaña de Tarjeta VIP	Marketing	X			
4	Lograr se incremente la satisfacción de los clientes.	Informar a los usuarios sobre el estado y beneficios del servicio mediante redes sociales, mails, teléfono.	Marketing	X			
		Crear una cultura preventiva de atención médica.	Marketing / Servicio al Cliente		X		
		Crear la Línea 1800	Servicio al Cliente / Producción			X	
5	Mejorar el proceso de atención a los usuarios.	Analizar y proponer mejoras al proceso Atención al Cliente	Sistema de Gestión de Calidad				X

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### **3.2.1 Desarrollo de proyectos**

Presentamos a continuación cada uno de los proyectos analizados en el plan estratégico de Ecuasanitas y su respectiva clasificación según su tiempo a realizarse.

#### **3.2.1.1 Citas médicas línea 1800 Sanitos**

##### **Antecedentes:**

Ecuasanitas posee 4 centros médicos propios en la ciudad de Quito y para que el cliente conozca de los horarios de atención de doctores y separar sus citas para consultas o servicios debe contactarse directamente con el centro médico y tomar su turno sea por teléfono o personalmente. Sería importante que se creará una línea la cual otorgue citas telefónicas e información eficaz y brindando comodidad al usuario.

##### **Alcance:**

Crear una Línea 1800 Sanitos con personal que brinde en horarios de oficina citas médicas oportunas.

##### **Objetivo del proyecto:**

Establecer una metodología para el manejo de las actividades encomendadas al departamento de Servicio al Cliente de Ecuasanitas S.A, que asegure la tramitación eficiente y oportuna de los diferentes requerimientos de nuestros usuarios.

##### **Objetivos específicos:**

- Permitir a los usuarios tomar una cita en nuestros centros médicos llamando a una central que tenga toda la información necesaria.
- Brindar un servicio de calidad.

#### **Desarrollo de actividades del proyecto**

##### **1. Realizar encuestas de satisfacción del cliente**

Efectuar una reunión entre jefatura de Marketing y Balcón de Servicios para plantear una encuesta de 10 preguntas que indique la satisfacción actual de los usuarios al tomar

una cita y que les parecería si se implementa una línea gratuita de 1800 para programar sus citas en todos los centros médicos.

## 2. Análisis del proceso de servicio actual.

Realizar una reunión en la cual deben estar presentes el Jefe de Balcón de Servicios, Jefe de Marketing y los Administradores de cada Centro Médico para conocer los resultados de las encuestas y aportar para la creación de un sistema que satisfaga la mayoría de necesidades que se presentan con los clientes.

## 3. Elaboración del informe del proyecto

Tabla 28

*Presupuesto para proyecto 1800-Sanitos*

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Inscripción Línea 1800 en CNT	1	60	\$ 60,00
Preensión mensual del plan	60	12	\$ 720,00
Llamadas entrantes	12000	0,4	\$ 4.800,00
Banner	6	65	\$ 390,00
Volantes	15000	0,01	\$ 150,00
Personal	36	450	\$ 16.200,00
Suministros de Oficina	70	4	\$ 280,00
Difusión Redes Sociales	3	50	\$ 150,00
Copias	325	0,04	\$ 13,00
Computadora	4	450	\$ 1.800,00
Teléfono	4	210	\$ 840,00
Modular	4	300	\$ 1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 26.603,00</b>

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

## 4. Aprobación del proyecto

La gerencia general debe considerar el informe de las encuestas realizadas por los clientes y el sistema actual de citas para que considere este nuevo proyecto que propone brindar mayor satisfacción y comodidad al cliente.

## **5. Diseñar e implementar la línea 1800**

Se debe inscribir su Línea 1800-7264867(SANITOS) en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones por un valor de \$150 más \$30 de pensión básica. De igual manera el departamento de Producción deberá instalar un sistema centralizado de citas médicas para citar desde este nuevo call center.

## **6. Capacitación al personal en lo que respecta al uso del sistema.**

Se realizará una capacitación periódica a cada uno de los asistentes de call center que van a tener comunicación directa con el usuario para mostrar la importancia de brindar una comunicación adecuada y eficiente al cliente.

## **7. Ejecución y monitoreo del proyecto**

El Departamento de Balcón de Servicios entregará volantes a los usuarios, así como se adjuntará en la facturas la información sobre este nuevo servicio y se publicará en las redes de Ecuasanitas. En los puntos de atención se colocará un banner de la nueva plataforma.

Para monitorear el proyecto se utilizará los registros de llamadas para verificar horarios, porcentaje de llamadas o lugar geográfico de donde obtiene las llamadas y el porcentaje de citas otorgadas.

**Tiempo:** 9 meses.

Fecha de inicio: 01 julio 2014.

Fecha de terminación: 30 de marzo 2015.

### **Recursos:**

Recursos humanos; recursos financieros; suministros y materiales; recursos tecnológicos.

**Responsables:**

Departamento de Marketing

Departamento Servicio al Cliente

Departamento de Producción

**Costo estimado del proyecto:**

\$ 26.603

Tabla 29

*Plan de acción proyecto 1800 Sanitos*

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 1																												
<b>PROYECTO</b>	Sistema Citas Telefónicas 1800 Sanitos																											
<b>OBJETIVO</b>	Establecer una metodología para el manejo de las actividades encomendadas al departamento de Servicio al Cliente de ECUASANITAS que asegure la tramitación eficiente y oportuna de los diferentes requerimientos de nuestros usuarios.																											
<b>RESPONSABLE IMPLEMENTACIÓN</b>	Jefe Nacional de Balcón de Servicios																											
<b>INDICADOR</b>	Número de citas otorgadas / número de citas esperadas																											
QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO												CON QUÉ														
		2014						2015																				
Actividades	Responsa-ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	#	12	Entregable
				Realizar encuestas de satisfacción del cliente	Departamento de Marketing	01/07/2014	30/08/2014																					
Análisis del proceso de servicio actual.	Departamento de Servicio al Cliente, y	01/09/2014	31/09/2014																									Informe de resultados
Elaboración del informe del proyecto	Departamento de Marketing	01/10/2014	20/10/2014																									Informe de requerimientos y costos
Aprobación del proyecto	Gerencia General	21/10/2014	15/11/2014																									Aprobación
Diseñar e implementar la línea 1800	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	16/11/2014	15/01/2015																									Nuevo sistema
Capacitación al personal en lo que respecta al uso del sistema.	Departamento de RR.HH y Sistemas	16/01/2015	15/02/2015																									Programa de capacitación
Ejecución y monitoreo del proyecto	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	16/02/2015	30/03/2015																									Informe de resultados

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### **3.2.1.2 Proyecto Tarjetas Vip**

#### **Antecedentes:**

Ecuasanitas en el mes de octubre del 2009 hace varios años realizó el proyecto de entregar 50.000 Tarjetas VIP para clientes particulares, en el cual el portador de tarjeta obtiene el 15 % de descuento en los servicios vigentes en los Centros Médicos propios.

#### **Alcance:**

Otorgar beneficios a nuevos pacientes particulares

#### **Objetivo del proyecto:**

Establecer actividades para lograr llegar a clientes nuevos que al otorgarles el 15% de descuento en servicios, visiten nuestros Centros Médicos y conozcan de nuestra calidad de atención.

#### **Objetivos específicos:**

- Entregar tarjetas VIP a clientes potenciales.
- Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

#### **Justificación**

Al tener un gran porcentaje de clientes particulares que acceden a los servicios de los Centro Médicos; se puede determinar que se puede incentivar a seguir haciendo uso de Ecuasanitas con un descuento adicional y otorgándoles una buena atención.

#### **Desarrollo de actividades del proyecto**

##### **1. Identificar actualmente cuantos usuarios hacen uso de su tarjeta VIP**

Para poder conocer las personas que más hacen uso de la Tarjeta VIP se deberá analizar un informe proporcionado por el Departamento de Producción y Financiero, con el cual se determinará las mejores estrategias para entregar las nuevas tarjetas VIP a nuevos usuarios.



## 2. Elaborar el diseño de nuevas tarjetas VIP

El departamento de Marketing será el encargado de proporcionar un nuevo diseño novedoso y amigable, que resalte lo importante de pertenecer a clientes VIP Ecuasanitas.



## 3. Elaborar el presupuesto

Elaborar el presupuesto del proyecto solicitando cotizaciones a varias empresas proveedoras de tarjetas, incluir difusión pagada a través del Facebook de Ecuasanitas y elaboración de banners, volantes y brochure de los servicios que se brinda.

Tabla

30

### *Presupuesto para proyecto Tarjetas VIP*

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Diseño nuevas tarjetas VIP	1	100	\$ 100,00
Imprimir tarjetas VIP	30000	0,1	\$ 3.000,00
Volantes	30000	0,03	\$ 900,00
Banner	6	65	\$ 390,00
Brochure Centros Médicos	30000	0,05	\$ 1.500,00
Pago al Personal*	12	450	\$ 5.400,00
Suministros de Oficina	1	200	\$ 200,00

Difusión Redes Sociales	3	50	\$ 150,00
Copias	1	100	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 11.740,00</b>

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

#### **4. Aprobación del presupuesto**

Solicitar a la Gerencia General basado en los antecedentes que apruebe el presupuesto para el proyecto.

#### **5. Imprimir las tarjetas VIP**

Entregar el diseño a la imprenta y recibir las 30.000 tarjetas VIP

#### **6. Difundir a través de los canales de comunicación de la empresa esta tarjeta.**

Para la difusión se utilizará varias estrategias que detallaremos a continuación:

##### **Campaña interna**

Se procederá a realizar la difusión de la campaña a todo el personal indicando que deben entregar al departamento de marketing dos referidos, es decir datos de personas no afiliadas a Ecuasanitas que consideren deberían ser beneficiarias de la Tarjeta VIP.

##### **Campaña de redes sociales**

Asignar un presupuesto de \$50 mensuales a Facebook para que se difunda el fan-page de Ecuasanitas y las personas que hagan clic en me gusta tengan acceso a pedir tarjetas VIP para ellos o familiares y amigos que no sean afiliados a Ecuasanitas.

Colocar en la página principal de la web de Ecuasanitas [www.ecuasanitas.com](http://www.ecuasanitas.com) , un link que vincule un formulario de solicitud de tarjetas VIP.

##### **Campaña en centros médicos**

Colocar un banner promocionándolas tarjetas Vip en los 4 Centros Médicos y en los 2 puntos de atención de Ecuasanitas.

### **Campaña externa**

Indicar a los asesores comerciales las formas de usar esta tarjeta VIP para cerrar una venta y a quien entregar la misma. A continuación se mencionan los usuarios que podrán acceder al carnet:

- Personas mayores de 65 años que no acepta Ecuasanitas para afiliarse.
- Familiares y amigos de quienes se van a afiliarse a Ecuasanitas.
- Usuarios que estén indecisos en tomar el seguro para que prueben el servicio y hacer un seguimiento en un determinado tiempo para afiliarse.

### **Campaña escrita**

Enviar de manera escrita en cada factura o comunicado al cliente afiliado el beneficio de poder obsequiar a cualquier familiar o amigo, que no sea partidario de Ecuasanitas, la membresía VIP.

### **Campaña Club de Beneficios**

Realizar convenios con empresas que se dediquen a otro giro de negocio proporcionando a todos los empleados una Tarjeta VIP a cambio de que brinden descuentos en sus servicios.

## **7. Monitorear el proyecto**

Evaluar mensualmente el proceso mediante informes del departamento de Producción, Marketing y Financiero el incremento de clientes no afiliados que tienen y no su tarjeta VIP.

Tabla 31

Plan de acción para proyecto Tarjetas VIP

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 2																																															
<b>PROYECTO</b>	Clientes VIP de Ecuasanitas																																														
<b>OBJETIVO</b>	Incentivar a los usuarios particulares que visiten los Centros Médicos de Ecuasanitas otorgándoles un 15% de descuento en cada servicio para incentivarlos a que conozcan de nuestros servicios.																																														
<b>RESPONSABLE IMPLEMENTACIÓN</b>	Jefe de Marketing																																														
<b>INDICADOR</b>	Número de clientes con tarjeta VIP / Número de clientes particulares																																														
QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO												CON QUÉ																																	
		<table border="1" style="width:100%; text-align:center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="6">2014</td> <td colspan="6">2015</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td> <td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> </tr> </table>													2014						2015						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2014						2015																																									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																								
Actividades	Responsa-ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad													Entregable																															
Identificar actualmente cuantos usuarios hacen uso de su tarjeta VIP	Departamento de Producción	01/07/2014	30/07/2014																					Informe de resultados																							
Elaborar el diseño de nuevas tarjetas VIP	Departamento de Marketing	01/08/2014	15/08/2014																					Nuevo diseño de tarjeta																							
Elaboración del informe del proyecto	Departamento de Marketing	16/08/2014	30/18/2014																					Informe de requerimientos y costos																							
Aprobación del proyecto	Gerencia General	01/09/2014	30/09/2014																					Aprobación																							
Imprimir las tarjetas VIP y material de difusión( volantes, brochure)	Departamento de Marketing y Proveduría	01/10/2014	15/10/2014																					30,000 Nueva tarjeta																							
Difundir a través de los canales de comunicación de la empresa esta tarjeta.	Departamento de Marketing y Servicio al cliente	16/10/2014	05/11/2014																					Programa de difusión																							
Monitorear el proyecto	Departamento de Producción, Marketing y Financiero	16/11/2014	30/01/2015																					Informe del proyecto																							

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### **3.2.1.3 Proyecto visitas a clientes**

#### **Antecedentes:**

La empresa no cuenta con antecedentes para este proyecto, sin embargo, mencionaremos que la idea de este proyecto, surge debido a que el 10 % de los usuarios afiliados a nuestra empresa, no hacen uso del servicio por el que están pagando. Así mismo podemos recalcar que la mayoría de los clientes que no utilizan la asistencia de Ecuasanitas, son las personas adheridas a nuestra empresa mediante un contrato empresarial. En mayor parte las razones obedecen al desconocimiento del uso del sistema o la poca importancia a una salud preventiva.

#### **Alcance:**

Al desarrollar la visita a clientes que no han hecho uso del servicio Ecuasanitas, a pesar de estar afiliados, pretendemos generar una cultura preventiva de enfermedades, además de la valoración del servicio por parte de este segmento de clientes, para futuras recomendaciones sobre nuestro seguro.

#### **Objetivo del proyecto:**

Aumentar nuestros usuarios afiliados que permita generar a la entidad mayores ingresos.

#### **Objetivos específicos:**

- Dar a conocer el servicio a clientes afiliados sin actividad.
- Brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los usuarios.
- Generar prevención de enfermedades.

#### **Justificación**

Al tener un porcentaje de clientes afiliados que no acceden a los servicios de los Centro Médicos Ecuasanitas, nos planteamos llegar a ellos, mediante visitas a sus casas o lugares de trabajo, que permitan darles a conocer, que Ecuasanitas se encuentra preocupado por su salud.

## Desarrollo de actividades del proyecto

### 1. Identificar actualmente cuantos usuarios hacen uso de servicios otorgados por Ecuasanitas S, A.

El Departamento de Finanzas y el de Marketing proporcionará la información del total de clientes adscritos al sistema que hacen y que no hacen uso del servicio, con el cual se determinará mediante un análisis de usuarios

### 2. Encontrar estrategias que permitan incentivar el uso de servicios de la empresa.

El departamento de Marketing será el encargado de proporcionar un programa de visitas a clientes importantes, para que estos, conozcan los beneficios de su seguro de Salud.

### 3. Elaborar el informe del proyecto

Elaborar el presupuesto del proyecto solicitando cotizaciones a los proveedores de insumos médicos.

Tabla 32

*Presupuesto para proyecto visita a los clientes*

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Medidor de presión arterial	3	25	\$ 75
Balanzas	3	70	\$ 210
Estetoscopio	3	25	\$ 75
Kit médico	4	40	\$ 160
Pago al Personal	24	550	\$ 13.200
Transporte	1	600	\$ 600
Suministros de Oficina	1	100	\$ 100
Llamadas telefónicas	1	60	\$ 80
Reuniones (Incluyendo informes, copias, lunch)	3	100	\$ 300
Imprevistos	1	100	\$ 200
TOTAL			\$ 15.000

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

#### **4. Aprobación del presupuesto**

Solicitar a la Gerencia General basado en los antecedentes que apruebe el presupuesto para el proyecto.

#### **5. Programar y efectuar las visitas a los clientes importantes.**

Después de obtener los datos de los clientes que no ocupan el servicio, el departamento de Marketing programará las visitas junto con el departamento de Servicio al Cliente. Estas 2 áreas se encargaran de la notificación al personal que formará parte del equipo que se acercará a los usuarios.

El grupo de trabajo lo formará: 1 doctor, 3 enfermeras o auxiliares médicos, 1 asesor comercial y 1 persona asistente del proyecto. Estas personas contarán con su servicio de transporte para dirigirse al lugar donde se encuentran los clientes.

#### **6. Monitorear el proyecto.**

Evaluar mensualmente el proceso mediante informes otorgado por el asistente del proyecto al departamento de Atención al cliente y Marketing, que nos permita conocer el número de visitas completadas.

**Tiempo:** 8 meses.

Fecha de inicio: 01 Octubre 2014.

Fecha de terminación: 30 de mayo 2015.

#### **Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

#### **Responsables:**

Departamento de Marketing

Departamento Servicio al Cliente

Departamento de Sistemas

**Costo estimado del proyecto:**

\$ 15.000

Tabla 33

*Plan de Acción proyecto visita a clientes*

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 3																												
<b>PROYECTO</b>	Visitar a clientes																											
<b>OBJETIVO</b>	Establecer una metodología para llegar a clientes empresariales que no han hecho uso de los servicios de Ecuasanitas para prevenir enfermedades, generen ingresos y que difundan los servicios recibidos.																											
<b>RESPONSABLE IMPLEMENTACIÓN</b>	Jefe de Marketing																											
<b>INDICADOR</b>	Número de clientes visitados que no utilizan el servicio / número total de clientes que no han hecho uso del servicio																											
<b>QUÉ</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>										<b>CON QUÉ</b>																
		2014					2015																					
<b>Actividades</b>	<b>Responsa-ble</b>	<b>Fecha Inicial de actividad</b>	<b>Fecha fin actividad</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	<b>Entregable</b>
Identificar actualmente cuantos usuarios no hacen uso de los servicios.	Departamento de Marketing	01/10/2014	20/10/2014																								Informe	
Encontrar estrategias que permitan incentivar a usar los servicios de la empresa y prevenir enfermedades	Departamento de Servicio al Cliente y Marketing	21/10/2014	15/11/2014																								Informe de actividades	
Elaboración del informe del proyecto	Departamento de Marketing	16/11/2014	15/02/2015																								Informe de requerimientos y costos	
Aprobación del proyecto	Gerencia General	16/12/2015	15/01/2015																								Aprobación	
Visitas a clientes importantes	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al Cliente	16/01/2015	15/04/2015																								Informe	
Monitorear el proyecto	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	16/04/2015	30/05/2015																								Informe de resultados	

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.



### **3.2.1.4 Proyecto capacitación**

#### **Antecedentes:**

Actualmente Ecuasanitas cuenta con personal calificado, puesto más el 90% de los empleados cumplen con la instrucción secundaria, pero los actuales cursos de capacitación no están ocasionando el impacto deseado, es así, que el personal no llena las expectativas, según las evaluaciones de sus jefes y según las encuestas de satisfacción de los clientes.

#### **Alcance:**

Realizar una propuesta de actualización de los temas de capacitación, con la finalidad de cerrar las brechas que se detectaron en las evaluaciones del desempeño.

#### **Objetivo del proyecto:**

Desarrollar un nuevo plan de capacitación por competencias, que permita mejorar la calidad del recurso humano de la empresa, a través de programas de capacitación, con la finalidad de satisfacer las necesidades del usuario.

#### **Objetivo específico:**

- Mantener al personal capacitado de acuerdo a las exigencias del mercado.

#### **Justificación**

Si no se cuenta con personal capacitado, es difícil cumplir y comprometer a los empleados a la consecución de metas y objetivos propuestos, con esto la empresa podrá brindar mayor calidad y efectividad en el servicio.

#### **Desarrollo de actividades del proyecto**

1. Evaluación del actual plan de capacitación y el impacto que ha generado.

Para la evaluación del plan de capacitación se medirán el número de competencias desarrolladas, esto mediante una evaluación al personal con el siguiente formato:

Tabla 34

*Formato evaluación del desempeño*

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	Código:
		Versión:
		Fecha:
Fecha:		
Nombre empleado:		
Cargo:		
Nombre del encuestador:		
<p>Ecuasánitas S.A. desea conocer su opinión acerca del nivel de desempeño de nuestros empleados, para así poder implementar un mejor servicio y atención al cliente. Solicitamos a usted(es) contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación (100) = Excelente; (80) = Bueno; (60) = Regular; (40) = Deficiente.</p>		
<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
1. Responsabilidad		
2. Exactitud y calidad en el trabajo		
3. Productividad		
4. Orden en el trabajo		
5. Planificación del trabajo		
6. Comprensión de situaciones		
<b>FACTORES DE ACTITUD</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
7. Actitud hacia la empresa		
8. Actitud hacia superiores		
9. Actitud hacia compañeros		
10. Actitud hacia el cliente		
11. Cooperación con el equipo de trabajo		
12. Capacidad para aceptar críticas		
13. Capacidad para generar sugerencias constructivas		
14. Presentación personal		
15. Disposición		
16. Puntualidad		
<b>HABILIDADES</b>		<b>CALIFICACIÓN</b>
17. Iniciativa		
18. Creatividad		
19. Adaptabilidad		
20. Respuesta bajo presión		
21. Capacidad de manejar múltiples tareas		
22. Coordinación y Liderazgo		
23. Capacidad de aprendizaje		
24. Carisma		
25. Compromiso hacia el equipo		
26. Manejo de conflictos		
27. Gestión del Tiempo		
Mencione los aspectos que debería mejorar:		
Observaciones		
FIRMA DEL EMPLEADO		FIRMA DEL EVALUADOR

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

## 2. Evaluación de la actual empresa que presta los servicios de capacitación

Para diagnosticar a la empresa que actualmente capacita a Ecuasanitas utilizaremos por una parte una autoevaluación de los trabajadores y por otra parte una calificación de los Gerentes y Jefes de cada área sobre su personal a cargo, de tal manera que permita obtener datos con los cuales se pueda identificar si los cursos impartidos poseen el impacto esperado.

Para la evaluación del impacto de capacitación se utilizará el siguiente formato:

Tabla 35

*Evaluación del impacto de la capacidad recibida*

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA CAPACIDAD RECIBIDA						
<p>Instrucciones: Para cada afirmación que se presenta a continuación, se dan cinco opciones de respuesta; el trabajador y el jefe inmediato deberán anotar en el cuadro correspondiente a cada curso, el número que identifique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a lo que se afirma:                      5= Totalmente de acuerdo 4= Parcialmente de acuerdo 3= Indiferente 2= Parcialmente en desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo</p>						
		CURSOS / FECHA DE IMPARTICIÓN				
Curso						
Fecha						
AFIRMACIONES						
TRABAJADOR CAPACITADO						
El curso recibido tiene relación con lo que realzas actualmente						
Los conocimientos teóricos recibidos te permiten realizar mejor el trabajo encomendado						
El curso contribuyó a mejorar la calidad de tu trabajo						
TRABAJADOR CAPACITADO						
El curso recibido por el empleado tiene relación con las actividades que realiza actualmente						
Los conocimientos teóricos adquiridos por el trabajador le permiten realizar mejor el trabajo encomendado						

El curso contribuyó a mejorar la calidad del trabajo de su subalterno						
Instrucciones: Para las preguntas que se presenta a continuación, se dan cinco opciones de respuesta; el trabajador y el jefe inmediato deberán anotar en el cuadro correspondiente a cada curso, la letra que mejor describa su percepción: a= Muy bueno b= Bueno c=Regular d= Malo e= Muy malo						
<b>TRABAJADOR CAPACITADO</b>						
¿Cómo percibes, desde tu punto de vista el desempeño de tus funciones?						
Antes del curso						
Después del curso						
<b>JEFE INMEDIATO</b>						
¿Cómo percibe, desde su punto de vista el desempeño de las funciones del trabajador capacitado?						
Antes del curso						
Después del curso						
Comentarios:						
Nombre del Evaluador:	Firma:	Fecha:				
_____	_____	_____				
	Firma del Evaluado:					
	_____					

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación

Se pedirán propuestas a empresas especialistas en capacitación por competencias especializada en atención al cliente, de las cuales se realizará un informe en el cual conste el costo, temas, factibilidad de realización de cursos en cualquier momento, el cual se presentará a la Gerencia General para el respectivo análisis.

Además se propondrá como guía el siguiente formato el cual deberá ser llenado por el área de recursos humanos.

Tabla 36

*Cuadro comparativo empresas oferentes de capacitación*

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>Puntaje Máximo</b>	<b>ORGANISMO 1 (nombre)</b>	<b>ORGANISMO 2 (nombre)</b>	<b>ORGANISMO 3 (nombre)</b>
<b>Oferta técnica</b>				
<b>a. Organismo</b>				
<b>Acreditación</b>	<b>10</b>			
<b>Trayectoria en la materia</b>	<b>10</b>			
<b>b. Consultor(es)</b>				
<b>Perfil Profesional</b>	<b>10</b>			
<b>Experiencia</b>	<b>10</b>			
<b>c. Proyecto</b>				
<b>Contenidos</b>	<b>15</b>			
<b>Metodología</b>	<b>15</b>			
<b>Subtotal oferta técnica</b>	<b>70</b>			
<b>Oferta económica</b>				
<b>Subtotal oferta económica</b>	<b>30</b>			
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100</b>			
<b>Elaborado por :</b>		<b>Firma:</b>		
<b>Revisado por :</b>		<b>Firma:</b>		

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Tabla 37

*Definición de rangos y asignación de puntajes*

<b>Variables</b>	<b>Criterios y Rangos</b>	<b>Puntaje</b>
Acreditación	Tiene Acreditación: No tiene Acreditación:	10 puntos 0 puntos
Trayectoria en la Materia	Igual o Superior a 10 años: De 9 a 5 años: Hasta 4 años:	10 puntos 7 puntos 3 puntos
Perfil Profesional Relatores	Carreras Afines: Otras Carreras: Sin Carrera Relacionada:	10 puntos 5 puntos 3 puntos
Experiencia de los Relatores	Igual o Superior a 6 años: De 4 a 5 años: De 1 a 3 años: Inferior a 1 año:	10 puntos 6 puntos 3 puntos 0 puntos
Contenidos del Programa	Alta coherencia y cohesión Coherencia Baja coherencia Incoherente	15 puntos 10 puntos 5 puntos 0 puntos
Metodología del Programa	Participativa, interactiva, constructiva Participativa, expositiva Lectiva, expositiva Tradicional Sin metodología	15 puntos 11 puntos 8 puntos 5 puntos 0 puntos

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

**4. Selección de una nueva empresa responsable de la capacitación o ratificación de la actual**

De acuerdo al informe enviado la Gerencia General deberá tomar la decisión de contratar una empresa o mantener la actual, o manejar varias empresas de capacitación considerando en que temas es mejor una empresa de la otra.

## **5. Actualizar constantemente el sistema que se utiliza para evaluar**

Como constantemente existen cambios o mejoras en programas, será responsabilidad del área de talento humano mantenerse renovado en sus métodos de evaluación, y así saber seleccionar el más adecuado.

## **6. Evaluaciones con Gerentes y Jefes con la finalidad de obtener las nuevas necesidades de capacitación del personal**

Se empezará a realizar talleres con los cuales se pueda detectar nuevas necesidades de capacitación, con la finalidad de mejorar los temas que deben considerarse en un curso de capacitación.

## **7. Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada, con nuevos temas.**

Una vez tomada la decisión de contratar una nueva empresa o mantener la actual empresa de capacitación, se deberá mantener constantes reuniones con el representante de la empresa de capacitación, con el objetivo de informar sobre posibles cambios que se vayan dando en las necesidades de capacitación.

## **8. Definir cronogramas de capacitaciones.**

De acuerdo a las evaluaciones obtenidas se desarrollará un plan de capacitación por competencias enfocado en el servicio al cliente.

## **9. Elaborar del presupuesto.**

Para la elaboración del presupuesto se tomará en cuenta cada uno de los pasos para efectuar esta actividad, tomando en cuenta materiales humanos, materiales y el tiempo a emplearse.

## **10. Aprobación del proyecto**

La aprobación del proyecto de capacitación lo realiza la Gerencia General, el responsable del proyecto planteará las necesidades y las propuestas de solución ante

dichas necesidades y requerimientos, en donde además constará el presupuesto y el cronograma de actividades.

### **11. Ejecución y monitoreo del proyecto**

Una vez que ya se ha aprobado el proyecto, el responsable del mismo se encargará de desarrollar y ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las actividades, cronograma y presupuestos planteados.

**Tiempo:** 10 meses.

Fecha de inicio: 01 Agosto 2014.

Fecha de terminación: 30 de mayo 2015.

#### **Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

#### **Responsables:**

Departamento de Recursos Humanos

#### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 24.800



Tabla 38

*Plan de acción del proyecto capacitación por áreas*

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 4																																																											
<b>PROYECTO</b>	Capacitación por áreas																																																										
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar un nuevo plan de capacitación por competencias, que permita mejorar la calidad del recurso humano de la empresa, a través de programas de capacitación, con la finalidad de satisfacer las necesidades del usuario.																																																										
<b>RESPONSABLE IMPLEMENTACIÓN</b>	Jefe de Recursos Humanos																																																										
<b>INDICADOR</b>	Número de eventos de capacitación realizados / Número de eventos de capacitación programados																																																										
QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO												CON QUÉ																																													
		<table border="1"> <tr> <td colspan="12">2014</td> <td colspan="12">2015</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> </tr> </table>													2014												2015												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2014												2015																																															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																				
Actividades	Responsa-ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad													Entregable																																											
Evaluación del actual plan de capacitación y el impacto que ha generado.	Departamento de RR.HH	01/08/2014	30/08/2014													Informe de resultados																																											
Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.	Departamento de RR.HH	01/09/2014	30/09/2014													Informe de resultados																																											
Selección de una nueva empresa responsable de la capacitación o ratificación de la actual.	Departamento de RR.HH	01/10/2014	15/11/2014													Cuadro comparativo																																											
Elaboración del informe del proyecto	Departamento de RR.HH	16/11/2014	15/12/2014													Informe de resultados																																											
Aprobación de proyecto	Gerencia General	16/12/2014	15/01/2015													Informe de resultados																																											
Actualizar constantemente el sistema que se utiliza para evaluar	Departamento de RR.HH	16/01/2015	15/02/2015													Informe de actualización																																											
Evaluaciones con Gerentes y Jefes con la finalidad de obtener las nuevas necesidades de capacitación del personal.	Departamento de RR.HH	16/02/2015	30/02/2015													Informe de resultados																																											
Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada, con nuevos temas.	Departamento de RR.HH	01/03/2015	30/03/2015													Plan de Capacitación																																											
Definir cronogramas de capacitaciones.	Departamento de RR.HH	01/04/2015	30/04/2015													Cursos de capacitación																																											
Ejecución y Monitoreo del proyecto	Departamento de RR.HH	01/05/2015	30/05/2015													Informe de resultados																																											

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### **3.2.1.5 Actualización de datos**

#### **Antecedentes:**

Al momento de la afiliación a Ecuasanitas se debe entregar dirección de domicilio y de trabajo; para la entrega de documentos de afiliación, facturas, comunicados, entre otros, es frecuente encontrarse con problemas al tratar de comunicarse con el usuario debido a cambio de oficina o de domicilio.

#### **Alcance:**

Actualizar el 60% de datos de los clientes de la ciudad Quito.

#### **Objetivo del proyecto:**

Coordinar con todos los departamentos que tienen contacto con el cliente para realizar una actualización de datos, para poder establecer con ellos una comunicación de manera eficaz y oportuna.

#### **Objetivos específicos:**

- Permitir a los usuarios con una plataforma en línea actualizar sus datos.

#### **Justificación**

En el año 2013, Ecuasanitas tiene un porcentaje del 12% de rezago de facturas de clientes en Quito, por direcciones incompletas o erróneas; lo cual indica que se necesita implementar una plataforma que permita actualizar los datos de los usuarios y así poder enviar comunicados y facturas de manera oportuna.

### **Desarrollo de actividades del proyecto**

#### **1. Identificar los datos relevantes que se deben actualizar**

Realizar una reunión el Gerente de Producción, Jefe de Balcón de Servicios, Jefe de Cobranzas, Jefe de Administración de Contratos, Jefe de Recaudadores y Jefe de Marketing en los cual se expondrá los porcentajes de efectividad de comunicación de

cada departamento con el cliente; así como las razones por las cuales no se puede contactar con el cliente.

## **2. Elaborar un formato de actualización para la página web de la empresa**

Se determinará los campos relevantes que se deben actualizar y los nuevos campos necesarios que se añadirán para una adecuada comunicación con el usuario. Por ejemplo la importancia de colocar un mail de contacto y el número celular con su respectiva referencia de operadora a la que pertenece.

## **3. Elaboración del informe del proyecto**

El departamento de Marketing entregará un informe en el cual consten los porcentajes de efectividad de Courier en entrega de documentos de afiliación, facturas, comunicados así como también mail rebotados. Adicionalmente presentará las nuevas herramientas de comunicación on-line y la importancia de una comunicación oportuna.

Tabla 39

*Presupuesto para proyecto actualización de datos*

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Aplicación WEB	1	5320	\$ 15.320,00
Capacitaciones	1	560	\$ 560,00
Banner	6	60	\$ 360,00
Reuniones	3	40	\$ 120,00
Personal	24	450	\$ 10.800,00
Difusión Redes Sociales	2	50	\$ 100,00
Suministros de Oficina	30	4	\$ 120,00
Copias	100	0,04	\$ 4,00
TOTAL			\$ 27.384,00

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

#### **4. Aprobación del proyecto**

La gerencia general tendrá a consideración un informe del proyecto actualización de datos para verificar la importancia de aplicar e invertir en mejorar la comunicación con el cliente.

#### **5. Diseñar, implementar y controlar el formato en la página web**

El departamento de producción se encargará de cotizar al proveedor que ofrezca una plataforma que coincida con las características del sistema actual de recolección de datos en la empresa y verificar la ampliación de campos para que usuario pueda tener un formato amigable en la WEB de Ecuasanitas para realizar actualizaciones de datos.

Posteriormente realizará las pruebas necesarias para que el formato WEB cuente con todas facilidades y respectiva corrección automática en caso de errores.

#### **6. Recibir programa final para la actualización de datos.**

Posteriormente realizará las pruebas necesarias para que el formato WEB cuente con todas facilidades y respectiva corrección automática en caso de errores.

#### **7. Capacitación al personal en lo que respecta a la importancia de obtener todos los datos posibles del afiliado.**

Se realizará una capacitación periódica a cada uno de los departamentos que tienen comunicación directa e indirecta con el usuario para mostrar la importancia de una comunicación adecuada hacia el cliente.

#### **8. Ejecución y Monitoreo del proyecto**

Se publicará la plataforma en la WEB de Ecuasanitas, así como también se linkeará en las redes sociales para una mayor acogida a la herramienta de actualización. El Departamento de Balcón de Servicios entregará volantes a los usuarios, se colocará en los puntos de atención banner de la nueva plataforma.

El departamento de Balcón de Servicios revisará y autorizará la actualización de los datos que han sido proporcionados por el usuario en línea.

**Tiempo:** 14 meses.

Fecha de inicio: 01 julio 2014.

Fecha de terminación: 30 de agosto 2015.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Departamento de Marketing

Departamento Servicio al Cliente

Departamento de Sistemas

**Costo estimado del proyecto:**

\$ 27.384

Tabla 40

*Plan de acción del proyecto actualización de datos*

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 5																																																											
<b>PROYECTO</b>	Campaña de actualización de datos																																																										
<b>OBJETIVO</b>	Coordinar con todos los departamentos que tienen contacto con el cliente para realizar una actualización de datos, para poder establecer con ellos una comunicación de manera eficaz y oportuna.																																																										
<b>RESPONSABLE IMPLEMENTACIÓN</b>	Gerente de Producción																																																										
<b>INDICADOR</b>	Número de contratos actualizados / número de contratos																																																										
QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO												CON QUÉ																																													
		<table border="1" style="width:100%; text-align:center; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="12">2014</td> <td colspan="12">2015</td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> </tr> </table>													2014												2015												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2014												2015																																															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																				
Actividades	Responsa-ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad													Entregable																																											
Identificar los datos relevantes que se deben actualizar	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	01/07/2014	30/07/2014																					Informe de resultados																																			
Elaborar un formato de actualización para la página Web de la empresa	Departamento de Servicio al Cliente y Marketing	01/08/2014	15/09/2014																					Formato de actualización																																			
Elaboración del informe del proyecto	Departamento de Marketing	16/09/2014	15/10/2014																					Informe de requerimientos y costos																																			
Aprobación del proyecto	Gerencia General	16/10/2014	15/11/2014																					Aprobación																																			
Diseñar, implementar y controlar el formato en la página WEB	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	16/11/2014	15/05/2015																					Nueva plataforma																																			
Recibir programa final para la actualización de datos.	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	16/05/2015	30/05/2015																					Informe de resultados																																			
Capacitación al personal en lo que respecta a la importancia de obtener todos los datos posibles del afiliado.	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	01/06/2015	30/07/2015																					Programa de capacitación aprobado																																			
Ejecución y Monitoreo del proyecto	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	01/08/2015	30/08/2015																					Informe de resultados																																			

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### **3.2.1.6 Asesoramiento de productos**

#### **Antecedentes:**

Para Ecuasanitas S.A. es importante realizar un asesoramiento por sus diversos canales de comunicación con cliente para evitar confusiones al momento de realizar algún procedimiento o trámite relacionado al plan de asistencia médica contratada.

#### **Alcance:**

Al generar un cronograma de capacitación a los clientes para que sepan el correcto uso y la importancia que tiene contar con el servicio que ofrece Ecuasanitas S.A. se incentivará el visitar las instalaciones, hacer uso del servicio y recomendar el afiliarse a la entidad.

#### **Objetivo del Proyecto:**

Explicar el correcto uso del sistema de medicina prepagada a los afiliados a Ecuasanitas para facilitar el proceso y que no existan demora en la atención.

#### **Objetivos específicos:**

- Dar una buena presentación e inducción de nuestros servicios a los clientes.
- Brindar un servicio eficiente y eficaz.

#### **Justificación**

Debido al encontrarnos con saturación de personas en los puntos de atención en el Centro Médicos Ecuasanitas, nos planteamos llegar a capacitar por los diversos canales de comunicación al cliente el correcto uso de su servicio de acuerdo al plan contratado.

## Desarrollo de actividades del proyecto

### 1. Generar un archivo con todos los afiliados de Ecuasanitas

El Departamento de Producción proporcionará la información del total de clientes adscritos al sistema que hacen y que no hacen uso del servicio, así como los lugares de mayor influencia y el servicio más demandado.

### 2. Analizar los canales que se van a utilizar para asesorar al cliente

El Departamento de Marketing y Servicio al Cliente analizarán los canales más eficientes para llegar a dar una correcta información.

### 3. Elaborar el informe del proyecto

Elaborar el presupuesto del proyecto solicitando

Tabla 41

*Presupuesto para proyecto visita a los clientes*

RUBRO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Elaboración de un arte de asesoramiento completo de productos	50000	0,02	\$ 1.000
Curso de capacitación	1	1300	\$ 1.300
Transporte	1	800	\$ 800
Suministros de Oficina	1	100	\$ 100
Llamadas telefónicas	1	500	\$ 500
Reuniones (Incluyendo informes, copias, lunch)	5	100	\$ 500
Imprevistos	1	100	\$ 100
TOTAL			\$ 4.300

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.



#### **4. Aprobación del presupuesto**

Solicitar a la Gerencia General basado en los antecedentes que apruebe el presupuesto para el proyecto.

#### **5. Asignar actividades y capacitar a los empleados sobre la empresa.**

Se procederá a capacitar a todas las áreas y asignar las actividades a cumplir con el fin de capacitar en cada encuentro que tengan de manera directa e indirecta con el cliente.

#### **6. Monitorear el proyecto.**

Evaluar el proceso mediante informes otorgado por el asistente del proyecto al departamento de Atención al cliente y Marketing, que nos permita conocer el número de clientes asesorados.

**Tiempo:** 7 meses.

Fecha de inicio: 30 de enero 2015.

Fecha de terminación: 30 de agosto 2015.

#### **Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

#### **Responsables:**

Departamento de Marketing

Departamento Servicio al Cliente

Departamento de Sistemas

#### **Costo estimado del proyecto:**

\$ 4.300

Tabla 42

*Plan de acción para proyecto asesoramiento de productos de Ecuasanitas*

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 6																												
<b>PROYECTO</b>	Asesoramiento de los productos de Ecuasanitas																											
<b>OBJETIVO</b>	Explicar el correcto uso del sistema de medicina prepagada a los afiliados a Ecuasanitas para facilitar el proceso y que no existan demora en la atención																											
<b>RESPONSABLE IMPLEMENTACIÓN</b>	Jefe de Ventas																											
<b>INDICADOR</b>	Número de clientes asesorados / Numero de clientes																											
QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO												CON QUÉ														
		2014						2015																				
Actividades	Responsa-ble	Fecha Inicial de actividad	Fecha fin actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Entregable
				Generar un archivo con todos los afiliados de Ecuasanitas	Departamento de Marketing	01/01/2015	30/01/2015																					
Analizar los canales que se van a utilizar para asesorar al cliente	Departamento de Servicio al Cliente y Marketing	01/02/2015	31/02/2015																								Detalle de canales	
Elaboración del informe del proyecto	Departamento de Marketing	01/03/2015	20/03/2015																								Informe de requerimientos y costos	
Aprobación del proyecto	Gerencia General	21/03/2015	15/04/2015																								Aprobación	
Asignar a cada departamento la manera de asesorar al cliente	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al	16/04/2014	15/05/2015																								Directiva	
Capacitación al cliente en lo que se refiere al uso del producto.	Departamento de RR.HH y Sistemas	16/06/2015	15/07/2015																								Programa de capacitación	
Ejecución y monitoreo del proyecto	Departamento de Sistemas, Marketing y Servicio al cliente	16/07/2015	30/08/2015																								Informe de resultados	

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

**3.2.1.7 Programa incentivos no financieros**

**Antecedentes:**

Actualmente la empresa ofrece alicientes solo al área de ventas, en particular a los asesores comerciales, cuando estos superan metas establecidas. Mediante este proyecto a implementar consideramos la creación de un programa de recompensas no monetarios

para la organización que busca motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

**Alcance:**

Ejecutar el programa de incentivos en el 80% de los empleados de Ecuasanitas.

**Objetivo del proyecto:**

Crear un entorno vital y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades que lo hagan sentir un parte importante de la empresa, proporcionándole incentivos encaminados a su superación y beneficio personal.

**Objetivos específicos:**

- Reducir la rotación de personal.
- Elevar la eficiencia de la fuerza laboral.
- Encaminar a cada empleado para el logro de sus objetivos y metas.

**Justificación**

Se ha constatado que Ecuasanitas S.A no cuenta con un Programa de Motivación para los empleados del área médica, atención al cliente y administrativa. El Programa que se pretende proponer, busca ser una herramienta útil a las empresas y que al mismo tiempo beneficie a los trabajadores.

**Tiempo:** 14 meses.

Fecha de inicio: 01 julio 2014.

Fecha de terminación: 30 de agosto 2015.

**Recursos:**

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

**Responsables:**

Departamento de Marketing

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Sistemas

**Costo estimado del proyecto:**

\$ 4.500

Tabla 43

Plan de acción de proyecto incentivos y desempeño

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 7																												
<b>PROYECTO</b>	Incentivos y Desempeño																											
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar un programa de incentivos nomonetarios a los empleados de Ecuasanitas y resaltar ante los demás su desempeño																											
<b>RESPONSABLE IMPLEMENTACIÓN</b>	Jefe de Recursos Humanos																											
<b>INDICADOR</b>	Número de eventos de capacitación realizados / Número de eventos de capacitación programados																											
<b>QUÉ</b>	<b>QUIÉN</b>	<b>CUÁNDO</b>										<b>CON QUÉ</b>																
		2014					2015																					
<b>Actividades</b>	<b>Responsa-ble</b>	<b>Fecha Inicial de actividad</b>	<b>Fecha fin actividad</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	<b>Entregable</b>
Presentación por parte de la jefatura de cada Departamento de sus actividades	Departamentos y Gerencia General	01/08/2014	30/08/2014																								Informe de resultados	
Evaluación las actividades que merecerían un reconocimiento	Departamento de RR.HH	01/09/2014	30/09/2014																									Informe de resultados
Crear un incentivo al mejor a cada puesto	Departamento de RR.HH	01/10/2014	15/11/2014																									Cuadro comparativo
Elegir el empleado del mes	Departamento de RR.HH	16/11/2014	15/12/2014																									Informe de resultados
Elaboración del informe del proyecto	Gerencia General	16/12/2014	15/01/2015																									Informe de requerimientos y costos
Aprobación del proyecto	Gerentes y Jefes de Departamentos	16/02/2015	30/02/2015																									Informe de resultados
Programa piloto de recompensas	Gerentes y Jefes de Departamentos	01/03/2015	30/03/2015																									Plan de Capacitación
Evaluación del programa piloto	Departamento de RR.HH	01/04/2015	30/04/2015																									Cursos de capacitación
Éjecución y Monitoreo del proyecto	Departamento de RR.HH	01/05/2015	30/05/2015																									Informe de resultados

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### **3.3 Evaluación financiera de la propuesta**

Después de haber expuesto el análisis situacional de Ecuasanitas S.A, la propuesta para el mejoramiento de la empresa, así como el diseño de las actividades establecidas en la planificación, el presupuesto total del plan estratégico para Ecuasanitas S.A. y su evaluación financiera para conocer su viabilidad.

Para analizar los proyectos o inversiones de capital en una empresa es necesario realizar una estimación de los flujos de efectivo, es decir, una proyección de las entradas y salidas de efectivo en un horizonte de tiempo determinado, 5 años, para el caso de nuestra planificación.

Para aceptar un proyecto propuesto se debe evaluar los flujos de efectivo totales de la empresa ahora y a futuro; es preciso considerar los cambios en los flujos de efectivo de la empresa y después decidir si éstos agregan o no valor.

Basándose en la teoría: “El principio de autonomía establece que una vez determinados los flujos incrementales por aceptar un proyecto, es posible ver ese proyecto como una especie de “mini empresa” con sus propios ingresos, costos a futuro, sus propios activos y, desde luego sus propios flujos de efectivo.” (Ross & Westerfield, 2006, pág. 114) en proyectos de mejoramiento como en este caso, sólo es necesario enfocarse en los flujos de efectivo incrementales resultantes del proyecto; esto debido a que resultaría muy complejo y poco práctico, calcular los flujos de efectivo totales a futuro de la empresa con o sin un proyecto; se procederá entonces, a evaluar el plan como si fuese un proyecto normal.

Las cifras incrementales se determinarán calculando la sustracción aritmética entre: los resultados de las operaciones sin la implementación de la propuesta de mejora y los resultados de las operaciones con la implementación de la propuesta de mejora.

Para empezar a evaluar una inversión se necesita establecer estados financieros proforma como base para la elaboración de los flujos de efectivo, para ello se hacen

necesarias las estimaciones de ventas (ingresos), costo de ventas y gastos (egresos) y también la inversión total requerida. Se trabajará en base a datos históricos de Ecuasanitas, del Banco Central y de la Superintendencia de Compañías.

Posteriormente, se realizarán el flujo de caja operativo (FCO) y el flujo de caja de la inversión (FCI); y se procederá a determinar el costo promedio ponderado de capital, tasa a utilizar para el cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno.

### 3.3.1 Ventas

#### 3.3.1.1 Ventas sin aplicación del plan estratégico

La proyección de ventas las realizaremos a través del método de regresión lineal, el mismo que nos permitirá observar la línea de tendencia. Se tomará en cuenta datos históricos tomado a junio de los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014. (Ver Anexo 6)

Tabla 44

*Proyección de ventas con método lineal*

AÑO	X	y	xy	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
2010	1	26.051.440	26.051.440	1	678.677.506.274.506
2011	2	27.596.233	55.192.467	4	761.552.102.282.673
2012	3	28.704.250	86.112.751	9	823.933.988.729.560
2013	4	30.859.465	123.437.861	16	952.306.593.664.390
2014	5	30.105.737	150.528.687	25	906.355.425.601.988
∑	15	143.317.126	441.323.206	55	4.122.825.616.553.120

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Los resultados obtenidos en la Tabla 44 nos permitirán desarrollar los pasos para la proyección de ventas para años futuros. A continuación el detalle:

$$a_0 = \frac{\sum y \cdot \sum x^2 - \sum x \cdot \sum xy}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{1262593851}{50} = 25251877$$

$$a_1 = \frac{n \cdot \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{n \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2} = \frac{56859136,7}{50} = 1137182,73 \quad y_1 = a_0 + a_1 x$$

$$= 25251877 + 1137182,73 x$$

$$Y_{2015} = a_0 + a_1x = 25.251.877 + 1137182,73 (6) = \mathbf{32.074.973}$$

$$Y_{2016} = a_0 + a_1x = 25.251.877 + 1137182,73 (7) = \mathbf{33.212.156}$$

$$Y_{2017} = a_0 + a_1x = 25.251.877 + 1137182,73 (8) = \mathbf{34.349.339}$$

$$Y_{2018} = a_0 + a_1x = 25.251.877 + 1137182,73 (8) = \mathbf{35.486.522}$$

$$Y_{2019} = a_0 + a_1x = 25.251.877 + 1137182,73 (9) = \mathbf{36.623.704}$$

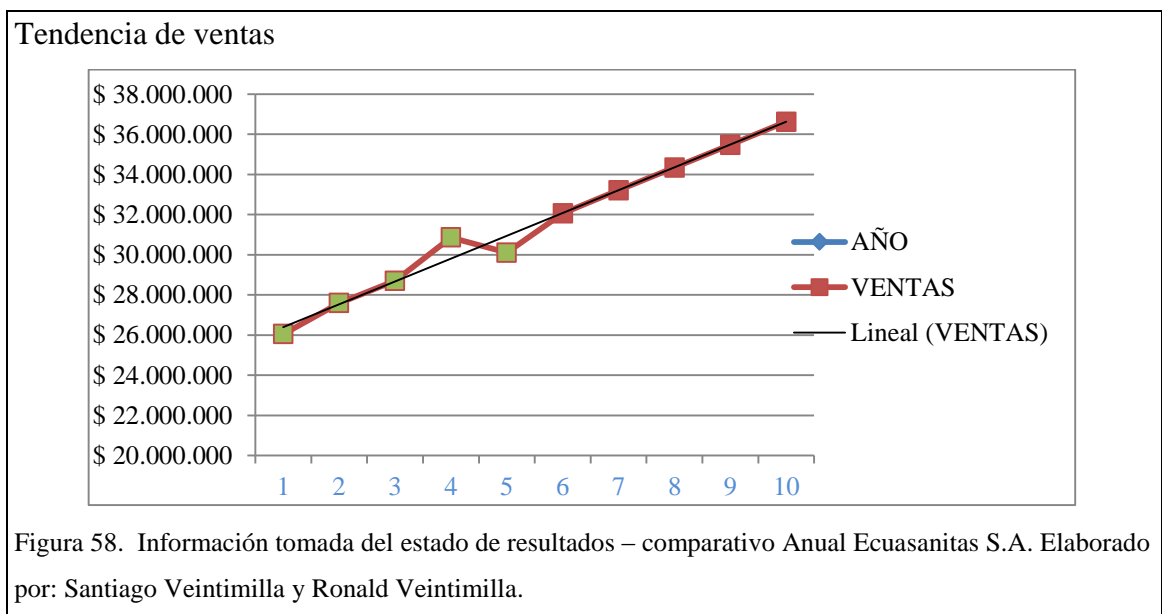
Tabla 45

*Proyección de ventas sin aplicar el plan estratégico*

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESO OPERACIONAL	\$ 26.051.440	\$ 27.596.233	\$ 28.704.250	\$ 30.859.465	\$ 30.105.737
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESO OPERACIONAL PROYECTADO	\$ 32.074.973	\$ 33.212.156	\$ 34.349.339	\$ 35.486.522	\$ 36.623.704

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

En la figura 58 se muestra las ventas históricas así como los datos de ventas proyectados para los siguientes 5 años:





En la figura 58, se aprecia que existe una tendencia de crecimiento del 3,54 % anual para las ventas de los futuros 5 años, y de acuerdo a la aplicación de la fórmula de regresión lineal, los datos en dólares de las ventas proyectadas en un escenario normal.

### ***3.3.1.2 Ventas con la aplicación del plan estratégico***

Para la proyección de las ventas con la implementación de la planificación, se tomará en cuenta las ventas del año base 2014, las mismas que ascienden a \$ 30.105.737.

Se estima según el estudio a continuación que el porcentaje de incremento de ventas que resulta en una situación con mejoras y un escenario normal para la empresa será del 4,95% para el primer año; 7,8% segundo año; 7,9% para el tercero; 8,1% para el cuarto y 8,2% tal como lo expone la Tabla 46.

En este porcentaje estimado de incremento de ventas se encuentra incluido de manera intrínseca el valor de la inflación anual promedio de los últimos 5 años, el mismo que representa el 3,82 % (Banco Central, 2014).

De esta manera se prevé que el incremento en ventas no será muy sustancial al inicio, y se considera que con las mejoras y estrategias a aplicarse junto con la capacitación de recursos humanos que se implementen permitirán poco a poco a incrementar la tendencia de ventas; por ello el incremento de ventas para los diferentes períodos son porcentajes conservadores y alcanzables dadas las expectativas de crecimiento para el sector en los próximos años.

Tabla 46

*Pronóstico porcentual de crecimiento de ventas por proyecto*

PROYECTO	INGRESOS	AÑOS				
		1	2	3	4	5
Nombre	Análisis					
1800 SANITOS	Permitirá el crecimiento de los ingresos, debido a mayores citas otorgadas como mayor satisfacción de los usuarios.	+0,6%	+1,3%	+1,3%	+1,3%	+ 1,3%
Actualización de datos	Permitirá tener datos actualizados de personas con mora. Lo que permitirá aumentar la comunicación y gestión de cobranzas con el cliente.		+0,7%	+0,8%	+0,9%	+1%
Cientes VIP	Con el proyecto, entregaremos las tarjetas a 30,000 personas, de las cuales según dato otorgado del departamento de ventas, el 37% hará uso de las mismas. De estos 11.100 usuarios que harán uso del servicio consideramos un número conservador de aumento. Para el primer año 1800 personas que representa el 1,85% del total de usuarios y para el segundo año hasta el quinto 2325 clientes que significa el 2,5%.	+1,85%	+2,5%	+2,5%	+2,5%	+2,5%
Asesoramiento	Permitirá reducir la desafiliación en un 10% (263 personas) en el segundo año y tercer año; y reducir a 350 personas desafiliadas en el cuarto y quinto año.		+ 0,3%	+ 0,3%	+ 0,4%	+ 0,4%

Visitas	Permitirá mostrar un interés de parte de Ecuasanitas hacia el usuario lo que creará mayor satisfacción del cliente, y estos recomendarán el uso de los servicios de la entidad	+1,8 %	+1 %	+1 %	+1 %	+1 %
Capacitación	Con el proyecto se aumentará la capacidad de atención del personal hacia el cliente interno y externo, lo cual permitirá mejorar los niveles de satisfacción que permitan que los clientes no se desafilien.	+0,4%	+ 1%	+1%	+1%	+1%
Incentivos	Con incentivos al personal se pretende mejorar los procesos a fin de atender a mayores clientes en menos tiempo lo que generará más ingresos.	+0,3 %	+1%	+1%	+1%	+1%
<b>TOTAL</b>		+4,95 %	+ 7,8%	+7,9%	+8,1%	+8,2%

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### **Cálculo de Ventas proyectadas con la implementación de la propuesta**

El cálculo respectivo se lo realiza con la siguiente operación:

$$\mathbf{Venta}_{\text{año final}} = \mathbf{Venta}_{\text{año inicial}} + (\mathbf{Venta}_{\text{inicial}} * \% \text{ Incremento Anual de Ventas})$$

**Obteniendo así:**

$$\mathbf{Venta}_{2015} = \$ 30.105.737 + (\$ 30.105.737 * 4,95 \%) = \$ \mathbf{31.595.971,42}$$

$$\mathbf{Venta}_{2016} = \$ 31.595.971,42 + (\$ 31.595.971,42 * 7,8 \%) = \$ \mathbf{34.097.819,32}$$

$$\mathbf{Venta}_{2017} = \$ 34.097.819,32 + (\$ 34.097.819,32 * 7,9 \%) = \$ \mathbf{36.721.579,64}$$

$$\text{Venta}_{2018} = \$ 36.721.579,64 + (\$ 36.721.579,64 * 8,1 \%) = \$39.503.876,10$$

$$\text{Venta}_{2019} = \$39.503.876,10 + (\$39.503.876,10 * 8,2 \%) = \$42.413.770,90$$

Tabla 47

*Pronóstico de ventas con la aplicación del plan estratégico*

PERIODO	AÑO	VENTAS CON PLAN
1	2015	\$ 31.595.971,42
2	2016	\$ 34.097.819,32
3	2017	\$ 36.721.579,64
4	2018	\$ 39.503.876,10
5	2019	\$ 42.413.770,90

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 3.3.1.3 Ventas incrementales

Las ventas incrementales representan entonces, el valor adicional que Ecuasanitas S.A, recibirá tras la aplicación del planeamiento estratégico propuesto. A continuación presentamos los valores incrementales para los siguientes 5 años:

Tabla 48

*Ventas incrementales*

PERIODO	AÑO (al 30 de junio)	VENTAS SIN PLAN	VENTAS CON PLAN	VENTAS INCREMENTALES (VENTAS CON PLAN - VENTAS SIN PLAN)
1	2015	\$ 32.074.973	\$ 31.595.971,42	(\$ 479.002)
2	2016	\$ 33.212.156	\$ 34.097.819,32	\$ 885.663
3	2017	\$ 34.349.339	\$ 36.721.579,64	\$ 2.372.241
4	2018	\$ 35.486.522	\$ 39.503.876,10	\$ 4.017.354
5	2019	\$ 36.623.704	\$ 42.413.770,90	\$ 5.790.067

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 3.3.2 Costo de ventas

El costo de ventas (C.V) lo determinaremos mediante el método de porcentaje de ventas, donde usaremos los datos de los 3 últimos años, para conocer el promedio porcentual que representa el costo con respecto a las ventas. (Véase Tabla 49 y Anexo 6)

Tabla 49

*Porcentaje de costo de venta con respecto a las ventas*

AÑO	VENTAS (V)	COSTO DE VENTAS(C.V)	PORCENTAJE DE C.V CON RESPECTO A LAS VENTAS
2012	28.704.250	17.952.360	62,54 %
2013	30.859.465	20.177.720	65,38%
2014	30.105.737	17.828.109	59,21%

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

El promedio porcentual que representa el CV de los últimos 3 años es de 62,38 %. Con este valor trabajaremos para los costos con y sin la aplicación de la propuesta.

#### ***3.3.2.1 Costo de ventas incremental***

Para la determinación del costo de ventas incremental se establece la diferencia entre el costo de ventas proyectado en la situación con mejora y el costo de ventas en una situación normal sin mejoras. (Véase Tabla 49)

En la Tabla 50, podemos observar que el costo de ventas proyectado con mejoras incrementa en relación con el costo de ventas proyectado sin mejoras, situación que se muestra en los valores negativos en el resultado del costo de venta incremental; esto parecería una opción no rentable a primera vista, pero es necesario recordar que esto sucede debido a que se pretende crecer el nivel de ventas con las estrategias planteadas.

### **3.3.3 Análisis del comportamiento de ventas, costo de ventas y del margen bruto.**

A continuación presentamos un cuadro de análisis de los valores obtenidos en las ventas, costo de ventas y margen bruto tanto en un escenario con la aplicación de la propuesta y otro sin su aplicación, además mencionamos el resultado de sus incrementales.

Tabla 50

*Análisis del comportamiento de ventas, costo de ventas y margen bruto esperado*

%	AÑOS DE PROYECCIÓN				
	1	2	3	4	5
% DE INFLACIÓN ANUAL PROMEDIO	3,82 %				
<b>DETALLE</b>					
% DE INCREMENTO DE VENTAS CON LA APLICACIÓN DEL PLAN	4,95%	7,80%	7,90%	8,10%	8,20%
% DE INCREMENTO DE VENTAS SIN LA APLICACIÓN DEL PLAN	6,54%	3,55%	3,42%	3,31%	9,30%
<b>DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS INCREMENTALES</b>					
VENTAS PROYECTADAS CON MEJORAS	\$ 31.595.971,42	\$ 34.097.819,32	\$ 36.721.579,64	\$ 39.503.876,10	\$ 42.413.770,90
VENTAS PROYECTADAS SIN MEJORAS	\$ 32.074.973,42	\$ 33.212.156,16	\$ 34.349.338,89	\$ 35.486.521,62	\$ 36.623.704,36
<b>VENTAS INCREMENTALES EN USD \$</b>	<b>-\$ 479.002,00</b>	<b>\$ 885.663,16</b>	<b>\$ 2.372.240,75</b>	<b>\$ 4.017.354,48</b>	<b>\$ 5.790.066,55</b>
<b>DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS INCREMENTAL EN USD \$</b>					
PUNTOS PORCENTUALES DEL COSTO RESPECTO DE LAS VENTAS	62,38%	62,38%	62,38%	62,38%	62,38%
% DEL COSTO DE VENTAS					
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS -CON MEJORAS	\$ 19.709.566,97	\$ 21.270.219,69	\$ 22.906.921,38	\$ 24.642.517,91	\$ 26.457.710,29
COSTO SOBRE LAS VENTAS PROYECTADAS -SIN MEJORAS	\$ 20.008.368,42	\$ 20.717.743,01	\$ 21.427.117,60	\$ 22.136.492,19	\$ 22.845.866,78
<b>COSTOS DE VENTAS INCREMENTALES EN USD\$</b>	<b>-\$ 298.801,45</b>	<b>\$ 552.476,68</b>	<b>\$ 1.479.803,78</b>	<b>\$ 2.506.025,72</b>	<b>\$ 3.611.843,51</b>
<b>MARGEN BRUTO SOBRE VENTAS INCREMENTAL USD\$</b>					
CON MEJORAS	\$ 11.886.404,45	\$ 12.827.599,63	\$ 13.814.658,26	\$ 14.861.358,19	\$ 15.956.060,61
SIN MEJORAS	\$ 12.066.605,00	\$ 12.494.413,15	\$ 12.922.221,29	\$ 13.350.029,43	\$ 13.777.837,58
<b>TOTAL MARGEN BRUTO INCREMENTAL</b>	<b>-\$ 180.200,55</b>	<b>\$ 333.186,48</b>	<b>\$ 892.436,97</b>	<b>\$ 1.511.328,75</b>	<b>\$ 2.178.223,03</b>

Nota: elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

Tabla 51  
Estado de resultados incremental

DETALLE	AÑOS DE PROYECCIÓN				
	1	2	3	4	5
<b>TOTAL MARGEN BRUTO</b>	<b>-180.201</b>	<b>333.186</b>	<b>892.437</b>	<b>1.511.329</b>	<b>2.178.223</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
<b>GASTO ADMINISTRATIVO</b>					
<b>Salarios</b>					
Salarios Nuevos	27.000	29.160	31.493	34.012	36.733
Salarios Temporales	5.400				
<b>Suministros</b>	800				
<b>Capacitación</b>	560	10.000	10.000		
<b>Total Gasto Administrativo</b>	<b>33.760</b>	<b>39.160</b>	<b>41.493</b>	<b>34.012</b>	<b>36.733</b>
<b>GASTO PUBLICIDAD-VENTAS</b>					
<b>Salarios Ventas</b>					
Salarios Nuevos					
Salarios Temporales	13.200				
<b>Publicidad</b>	7.710				
<b>Trasporte</b>	600				
<b>Total Gasto Publicidad - Ventas</b>	<b>21.510</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>GASTO DEP. Y AMORT.</b>					
<b>Software</b>	3.064	3.064	3.064	3.064	3.064
<b>Equipos de oficina</b>	168	168	168	168	168
<b>Equipo de Computo</b>	360	360	360	360	360
<b>Muebles y enseres</b>	120	120	120	120	120
<b>Total Gasto Depreciación</b>	<b>3.712</b>	<b>3.712</b>	<b>3.712</b>	<b>3.712</b>	<b>3.712</b>
<b>GASTOS VARIOS</b>	717				
Imprevistos, Informes, Copias, Lunch					
<b>Total Gasto Varios</b>	<b>717</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	10.180				
<b>TOTAL GATOS OPERACIONALES</b>	<b>69.879</b>	<b>42.872</b>	<b>45.205</b>	<b>37.724</b>	<b>40.445</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>					
<b>(Utilidad Bruta- Gastos operacionales)</b>	<b>250.079,55</b>	<b>290.314,48</b>	<b>847.232,17</b>	<b>1.473.604,53</b>	<b>2.137.777,83</b>
(-) Base Imponible 33,70 % (I.R + P.T)	0	97.835,98	285.517,24	496.604,73	720.431,13
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	<b>250.079,55</b>	<b>192.478,50</b>	<b>561.714,93</b>	<b>976.999,80</b>	<b>1.417.346,70</b>
(-) Reserva Legal (10%)	0	19.247,85	56.171,49	97.699,98	141.734,67
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>250.079,55</b>	<b>173.230,65</b>	<b>505.543,44</b>	<b>879.299,82</b>	<b>1.275.612,03</b>

Nota: La tabla está expresada en dólares. El crecimiento de los salarios nuevos es de 8%. Para el cálculo de la depreciación y amortización véase Anexo 7. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla

Tabla 52

*Fuente y uso de fondos*

INVERSIONES	ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS		
	VALOR TOTAL	RECURSOS PROPIOS	RECURSOS FINANCIADOS
ACTIVOS FIJOS	3.840,00	3.840,00	
ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	15.320,00	15.320,00	
CAPITAL DE TRABAJO	69.879,00	69.879,00	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>89.039,00</b>	<b>89.039,00</b>	<b>-</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>

Nota: La tabla esta expresada en dólares. Elaborada por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

### 3.3.4 Estado de flujos netos de fondos

En esta sección se elaborará el reporte denominado flujo de caja, que se deriva de la aplicación de la propuesta de mejora planteada en los cálculos anteriores. Este estado contempla de forma específica las verdaderas entradas y salidas que se estima tendrá el proyecto. El objetivo es determinar si la propuesta genera valor agregado en términos de flujo de caja actualizados para la empresa y de resultar así, entonces el proyecto debería aceptarse. Para ello se utilizará los indicadores financieros VAN y TIR.



**Tabla 53**  
*Flujo de fondos netos*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>(=) RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ -250.079,55</b>	<b>\$ 173.230,65</b>	<b>\$ 505.543,44</b>	<b>\$ 879.299,82</b>	<b>\$ 1.275.612,03</b>
(+) DEPRECIACIÓN		\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00	\$ 648,00
(+) AMORTIZACIÓN		\$ 3.064,00	\$ 3.064,00	\$ 3.064,00	\$ 3.064,00	\$ 3.064,00
(+) RESERVAS		\$ -	\$ 19.247,85	\$ 56.171,49	\$ 97.699,98	\$ 141.734,67
(-) Inversión en Propiedad Planta y Equipo (activos fijos)	\$ 3.840,00					
(-) Inversión diferidos e intangibles	\$ 15.320,00					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ 69.879,00					
(+) RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						\$ 69.879,00
(+) VALOR RESIDUAL						\$ 600,00
(+) CRÉDITO RECIBIDO						
(-) PAGO DEL CAPITAL						
<b>( = ) FLUJO DE FONDOS NETOS</b>	<b>\$ -89.039,00</b>	<b>\$ -246.367,55</b>	<b>\$ 196.190,50</b>	<b>\$ 565.426,93</b>	<b>\$ 980.711,80</b>	<b>\$ 1.491.537,70</b>

Nota: Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla

### 3.4 Valor actual neto

**Tabla 54**

*Cálculo de la TMAR*

<b>TMAR</b>			
<b>FINANCIADO POR</b>	<b>APORTACIÓN</b>	<b>TMAR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>CAPITAL PROPIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>10,82%</b>	<b>10,82%</b>
<b>CRÉDITO BANCARIO</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>TMAR GLOBAL</b>			<b>10,82%</b>

#### CÁLCULOS

<b>Año</b>	<b>Inflación acumulada a nivel nacional</b>	<b>Inflación acumulada del sector</b>
2013	2,70%	6,01%
2012	4,16%	5,92%
2011	5,41%	1,90%
2010	3,33%	4,32%
2009	3,50%	7,15%
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,82%</b>	<b>5,06%</b>

<b>Año</b>	<b>Tasa Pasiva</b>
2013	4,53%
2012	4,50%
2011	4,51%
2010	4,60%
2009	5,20%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,67%</b>

Nota: La inflación del sector al ser mayor en más de un 1% con relación a la inflación del país, se le otorga un premio al riesgo de 5%. Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla.

**TMAR :**

<b>INFLACION SECTOR</b>	+	<b>TASA PASIVA</b>	+	<b>PREMIO AL RIESGO</b>
3,15%		4,67%		5,00%

<b>TMAR</b>	=	<b>12,82%</b>
-------------	---	---------------

**Tabla 55**

*Tabla valor actual neto proyectado y tasa interna de retorno*

<b>TMAR</b>	<b>12,82%</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FLUJO NETOS DE FONDOS EN DOLARES</b>	-89.039,00	-246.367,55	196.190,50	565.426,93	980.711,80	1.491.537,70
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>\$ 1.661.973,30</b>					
<b>TIR</b>	<b>104,94%</b>					

Nota: Elaborado por Ronald Veintimilla y Santiago Veintimilla

El resultado que arroja el programa nos indica que una vez descontada la TMAR, el proyecto genera \$ **1.661.973,30** adicionales; en otras palabras, el valor resultante nos dice que el proyecto debe aceptarse, puesto el VAN es  $> 0$ , por lo que entregaría valor a la empresa.

Asimismo la TIR obtiene un valor del 103,35%, comparada con la TMAR del 12,14% es mucho mayor, lo que implica que el proyecto en el tiempo determinado es aceptable.

## CONCLUSIONES

- Se ha conseguido cumplir con el objetivo general de diseñar un plan estratégico basado en la satisfacción al cliente, gracias a la recolección de datos mediante encuestas, así como el análisis situacional de Ecuasanitas, la redefinición de misión, visión y la estructura de proyectos que permitan generar beneficios tanto al usuario como a la entidad.
  
- Mediante el análisis de la situación actual del negocio en su entorno interno y externo, se logró identificar falencias en el negocio por lo que se estructuraron estrategias que permitan mejorar la gestión de la empresa en aspectos financieros, comerciales, de servicio al cliente, de procesos internos y de recursos humanos.
  
- La definición de proyectos alcanzables y de indicadores de control adecuados, son de gran ayuda para que la empresa se proyecte de mejor manera y se encamine en los objetivos trazados, esta correcta definición de indicadores permitirá dar seguimiento y evaluación a las iniciativas, presupuestos, decisiones, acciones o proyectos mientras se los realiza, lo cual permitirá ir tomando correcciones a lo largo del planeamiento y no cuando los resultados se han dado.
  
- Para el diseño y aplicación de la planificación estratégica es necesario que todos los niveles de la empresa, no solamente brinden su apoyo sino se involucren de una manera responsable en el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, para que de esta manera se logre una eficiente atención a afiliados y clientes a fin de lograr su fidelización y así mejorar la competitividad de la entidad.

- El resultado del diagnóstico FODA y de las herramientas de análisis que se utilizaron para determinar las bases estratégicas nos permitieron plantear una propuesta estratégica de tipo ofensiva que permiten abrir nuevas posibilidades a la comercialización de sus servicios con lo que obtendrá un crecimiento en ventas y con estos mejores márgenes de rentabilidad.
  
- Posterior a la medición del impacto financiero con y sin la aplicación de propuestas de mejora, a través de los flujos de caja incrementales y sus proyecciones se ha llegado a la conclusión de que la aplicación de este plan estratégico es viable, puesto que los resultados con la implementación de la propuesta obtiene resultados positivos que significa agregará valor a la empresa.
  
- Para finalizar, es importante recalcar que un constante mantenimiento y mejoramiento continuo los nuestros productos y servicios, contribuirá de manera efectiva en la permanencia, fidelidad y la recomendación de Ecuasanitas.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner a disposición la Planificación Estratégica de Ecuasanitas a todos los empleados de la empresa; con el fin de que los mismos conozcan la misión, visión y objetivos organizacionales propuestos, para que de esta manera se involucren y se comprometan a mejorar y brindar un servicio médico integral, de calidad para lograr la fidelidad de los clientes.
  
- Recomendamos que para que el diseño del plan estratégico propuesto sea más efectivo los directivos deben liderar y dar seguimiento a los planes y programas que han sido formulados, para de esta forma permitir el logro de las metas propuestas. Debe existir por lo menos una reunión quincenal de seguimiento y una bimensual de evaluación del proyecto.
  
- Es importante que la empresa a través de sus directivos y jefaturas determinen objetivos y metas reales para cada indicador y cuando existan datos históricos se proceda se realice comparación y se ponga a conocimiento de toda la empresa para tomar en cuenta como esta, como se mantiene y como se proyecta la empresa.
  
- Se recomienda estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de medicina provisoria e impulsar una cultura preventiva de atención médica a través de la apertura a distintos mercados presentando a la empresa como la más antigua en el Ecuador, que brinda atención a clientes afiliados y a particulares con la mejor predisposición.

- Se recomienda a Ecuasanitas S.A realizar una investigación de mercados periódicamente, mínimo 2 veces por año, con los objetivos de conocer las nuevas necesidades, inconformidades y sugerencias de los usuarios, así como la tendencia del sector médico y las estrategias de su competencia.
  
- Se debe realizar un estudio de todas las enfermedades y especialidades que demanden mayor atención, para de esta manera implementar nuevos canales de atención médica que permitan cumplir las necesidades más urgentes de los afiliados y no se sature la infraestructura con la que actualmente se cuenta.
  
- Se recomienda establecer un manual de funciones para cada integrante porque sólo de esta manera podrán reforzar, evaluar, corregir su desempeño. Esta delegación de responsabilidad se lo hará según lo que cada persona sepa hacer su trabajo y lo demuestre de la mejor manera.
  
- Se debe capacitar, motivar e incentivar al personal constantemente para mantener los principios y valores que rigen a la organización, además lograr que los empleados se sientan comprometidos y el clima organizacional sea óptimo para el buen desempeño de sus funciones, en especial a los empleados que mantienen una comunicación directa con el cliente.
  
- Es recomendable que a partir de la propuesta planteada, se tome como guía para la realización de planes estratégicos en cada área determinante de la empresa, de manera que se continúe implementando mejoras para optimizar recursos, tiempo y así no incurrir en gastos innecesarios.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Amaya, J. (2008). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Colombia: Universidad Santo Tomas.
- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral*. Madrid: ESIC.
- Barberán, M. (2010). *Mejoramiento de Procesos para la fidelización de Clientes de Ecuasanitas S. A. Tesis de grado de Ingeniería Comercial, ESPE*. Quito, Ecuador.
- BCE. (s.f.). *Pagina Banco Central Del Ecuador*. Recuperado el 13 de julio de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/index.php>
- Burgos H., B. (2006). *Conceptos básicos de administración de empresas*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-basicos-de-administracion-de-empresas.htm>
- Carreto, J. (2007). *Planeación estratégica Blogspot*. Recuperado el 17 de Enero de 2013, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (5ta. Edición)*. (5ta ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Ciudadano, D. e. (23 de Mayo de 2013). *Diario el Ciudadano*. Recuperado el 12 de Julio de 2013, de Periódico Digital de la Revolución Ciudadana: [http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42284:ecuador-incremento-en-300-presupuesto-de-la-salud-en-seis-anos&catid=40:actualidad&Itemid=63](http://www.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=42284:ecuador-incremento-en-300-presupuesto-de-la-salud-en-seis-anos&catid=40:actualidad&Itemid=63)
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). *Administración* (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Eco Finanzas*,. (2002). Recuperado el 15 de marzo de 2013, de Gestión Estratégica.: [http://www.eco-finanzas.com/administracion/gestion\\_estrategica.htm](http://www.eco-finanzas.com/administracion/gestion_estrategica.htm)



- Ekos Negocios. (2012). Salud y Bienestar. *Ekos*.
- El Ciudadano. (13 de Mayo de 2013). *Ecuador incrementó en 300% presupuesto de la salud en seis años*. Obtenido de [http://rss.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=42284:ecuador-incremento-en-300-presupuesto-de-la-salud-en-seis-anos&catid=40:actualidad&Itemid=63](http://rss.elciudadano.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=42284:ecuador-incremento-en-300-presupuesto-de-la-salud-en-seis-anos&catid=40:actualidad&Itemid=63)
- Floréz, J. (2007). *De Como Crear y Dirigir la Nueva Empresa*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.
- INEC. (2013). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Latin American Quality Institute. (2008). *Direccionamiento estratégico en la empresa*. Obtenido de [http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi\\_art\\_15.pdf](http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf)
- LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD. (25 de Septiembre de 2002). *LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD*. Recuperado el 12 de julio de 2013, de [www.conasa.gob.ec/index.php?option=com...view...sns...leyes](http://www.conasa.gob.ec/index.php?option=com...view...sns...leyes)
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan de estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Mazza, R. (2013). *Direccionamiento Estratégico*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/97477870/Direccionamiento-Estrategico>
- Metzger, M., & Donaire, V. (2007). *Gerencia Estratégica de mercadeo* (1ra ed.). México D.F.: Thomson Learning.
- Ministerio de Salud. (2013). *Ministerio de Salud rinde cuentas a la ciudadanía*. Recuperado el 14 de julio de 2013, de <http://www.salud.gob.ec/2013/03/>

- Muñiz González, R. (2012). *Marketing en el Siglo XXI* (3ra ed.). Madrid: Centro Estudios Financieros.
- Murgueitio, S. (2007). *Buena Salud*. Recuperado el 9 de Mayo de 2013, de <http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3109>
- Nader, L. L. (2008). *Egrupos*. Recuperado el 8 de Julio de 2013, de [www.egrupos.net/grupo/.../ficheros/3/.../elaboracion\\_de\\_proyectos.doc](http://www.egrupos.net/grupo/.../ficheros/3/.../elaboracion_de_proyectos.doc)
- Paredes, R. (. (2012). *Plan estratégico de posicionamiento para la empresa "Relojería Técnica Paredes" dedicado al mantenimiento de relojes en la ciudad de Quito. Tesis de grado en Gerencia y Liderazgo. UPS.*
- Pérez, C. (2011). *Los Indicadores de Gestión*. Obtenido de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- Reyes, R. O. (2011). *La Matriz Foda y los objetivos estratégicos*. Obtenido de [http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion\\_no\\_52.pdf](http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_52.pdf)
- Rodriguez, J. (2007). *Como aplicar la planeacion estrategica a la pequena y mediana empresa*. México: Cengage Learning.
- Ross, S., & Westerfield, R. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. 207.
- Sainz, J. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica* (3ra ed.). Madrid: ESIC.
- Sánchez, C. (2013). *Aplicación De Estrategias didácticas es Contextos desfavorecidos*. Madrid: UNED.
- SGC, E. (2013). *Sistema de Gestión de Calidad Ecuasanitas*. Quito.
- Torán, F. (2008). *Misión y Visión*. Valencia: Corona Borealis.
- UNICEF. (2013). *UNICEF. Tablas de Indicadores Basicos*. Obtenido de <http://www.unicef.org/spanish/sowc2011/pdfs/Todas-las-tablas-incluidas-las-notas-generales-sobre-los-datos.pdf>

## ANEXOS

**Anexo 1.** *Artículo 7 y Artículo 8 de la Ley orgánica del Sistema Nacional de Salud*

### INTEGRACIÓN DEL SISTEMA

**Art. 7.-** Integrantes del Sistema.- Forman parte del Sistema Nacional de Salud las siguientes entidades que actúan en el sector de la salud, o en campos directamente relacionados con ella:

1. Ministerio de Salud Pública y sus entidades adscritas.
2. Ministerios que participan en el campo de la salud.
3. El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS; Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, ISSFA; e, Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, ISSPOL.
4. Organizaciones de salud de la Fuerza Pública: Fuerzas Armadas y Policía Nacional.
5. Las Facultades y Escuelas de Ciencias Médicas y de la Salud de las Universidades y Escuelas Politécnicas.
6. Junta de Beneficencia de Guayaquil.
7. Sociedad de Lucha Contra el Cáncer, SOLCA.
8. Cruz Roja Ecuatoriana.
9. Organismos seccionales: Consejos Provinciales, Concejos Municipales y Juntas Parroquiales.
- 10. Entidades de salud privadas con fines de lucro: prestadoras de servicios, de medicina prepagada y aseguradoras.**

11. Entidades de salud privadas sin fines de lucro: organizaciones no gubernamentales (ONG's), servicios pastorales y fiscomisionales.
12. Servicios comunitarios de salud y agentes de la medicina tradicional y alternativa.
13. Organizaciones que trabajan en salud ambiental.
14. Centros de desarrollo de ciencia y tecnología en salud.
15. Organizaciones comunitarias que actúen en promoción y defensa de la salud.
16. Organizaciones gremiales de profesionales y trabajadores de la salud.
17. Otros organismos de carácter público, del régimen dependiente o autónomo y de carácter privado que actúen en el campo de la salud.

**Art. 8.-** La participación de las entidades que integran el Sistema, se desarrollará respetando la personería y naturaleza jurídica de cada institución, sus respectivos órganos de gobierno y sus recursos.

Por tanto, las entidades u organismos autónomos y/o de derecho privado que integran el Sistema Nacional de Salud, conservarán su autonomía administrativa, técnica, funcional y financiera y sus recursos no formarán parte de los fondos de financiamiento del Sistema Nacional de Salud.”

Las empresas de medicina prepaga de acuerdo a la Ley orgánica de Salud en primer lugar pertenece a un Sistema Nacional de Salud, según el art. 8 las entidades u organismos autónomos y/o de derecho privado que integran el Sistema Nacional de Salud, conservarán su autonomía administrativa, técnica, funcional y financiera y sus recursos no formarán parte de los fondos de financiamiento del Sistema Nacional de Salud, es decir existe una total autonomía con respecto al estado (LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD, 2002).

Anexo 2. Modelo encuestas satisfacción del cliente



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA PARA CLIENTES DE ECUASANITAS

Objetivo de la encuesta: La presente Encuesta tiene como objetivo levantar en Ecuasanitas información sobre la satisfacción de usuarios y personas particulares.

**dd mm aaaa**

**Encuesta No.** \_\_\_\_\_ **Fecha:**

**Género:** M  F

**Edad:** 15-25  26-35  36-45  46-55   
56-65  66-75  76 o más

**Sector donde vive:** Norte  Sur  Centro  Valles   
Otro  .....

1. Usted es: Afiliado a Ecuasanitas  Particular

2. Seleccione: ¿Qué área de atención visita regularmente en Ecuasanitas?

Consulta  Laboratorio  Imagen  Emergencia   
Autorizaciones  Otro  .....

3. Califique su grado de satisfacción de los siguientes factores de atención, donde 1 es malo, 2 es regular, 3 es bueno, 4 es muy bueno y 5 es excelente

2.1) Agilidad en trámites para tomar un turno   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.2) Tiempo de espera antes de la consulta médica o servicio   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.3) Actitud de atención del médico en consulta   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.4) Actitud de servicio del personal de Balcón de Servicios   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.5) Información sobre los servicios que presta Ecuasanitas   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

2.6) Cumplimiento de horarios de atención establecidos   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo se informó acerca de Ecuasanitas?

Asesor Comercial  Parientes / amigos  Publicidad

Otro  \_\_\_\_\_

5. ¿Recomendaría usted Ecuasanitas? Sí  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. Indique cuál es su grado de satisfacción en general con el servicio de Ecuasanitas, donde 1 es malo, 2 es regular, 3 es bueno, 4 es muy bueno y 5 es excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué recomendaciones o sugerencias mencionaría para que el servicio de Ecuasanitas mejore?

---

---

---

---

**Anexo 3. Modelo encuestas proveedores**



**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA PARA PROVEEDORES**

La presente encuesta tiene como objetivo levantar información de los proveedores de Ecuasanitas S.A. que permita realizar un análisis interno. Lea atentamente cada una de las preguntas, revise todas las opciones, y elija la alternativa adecuada.

**1. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de Ecuasanitas?**

6 meses a 1 año  2 a 3 años  más de 3 años

**2. ¿Qué forma de pago maneja su empresa con Ecuasanitas?**

Contado  Crédito 15 días  Crédito 30 días   
Crédito más de 30 días

**3. ¿Ecuasanitas es puntual en sus pagos?**

Siempre  Casi siempre  Ocasionalmente  Nunca

**4. ¿Los productos que adquirió Ecuasanitas son despachados en?**

Oficinas de Ecuasanitas  Se entrega en la bodega del proveedor   
Se encarga a una empresa de transporte

**5. ¿Recomendaría trabajar con Ecuasanitas?**

Sí  No

#### Anexo 4. Modelo encuestas interna



### ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo levantar información en Ecuasanitas S.A. que permita realizar un análisis interno. Lea atentamente cada una de las preguntas, revise todas las opciones, y elija la alternativa adecuada.

#### ❖ CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

##### PLANIFICACIÓN

1. **¿Los planes mensuales y anuales de Ecuasanitas se los aplica?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce
2. **¿La visión y misión de la institución las conoce y aplica?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce
3. **¿Los objetivos que maneja la empresa los conoce y se aplica actualmente?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce
4. **¿Las políticas y estrategias que tiene Ecuasanitas las aplica a su trabajo?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce
5. **¿Se ha difundido en la empresa los principios y valores?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce
6. **¿De estas opciones de principios y valores cuales usted cree que se aplican en Ecuasanitas?**  
Puntualidad  Trabajo en equipo  Respeto  Calidad  Honestidad

##### ORGANIZACIÓN

7. **¿El organigrama funcional que tiene la empresa lo conoce y le ayuda a determinar su trabajo?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce
8. **¿Los procesos que se realizan en la institución los conoce y están documentados?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce
9. **¿Las funciones y responsabilidades le permiten hacer su trabajo en forma?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce
10. **¿Ecuasanitas establece evaluaciones de las actividades realizadas a través de índices de gestión?**  
Totalmente  Medianamente  Desconoce



## DIRECCIÓN

11. ¿El tipo de liderazgo que usted recibe de su superior es?

Autoritario  Democrático  Liberal

12. ¿Las autoridades propician un buen ambiente y clima de trabajo?

Totalmente  Medianamente  Desconoce

13. ¿La motivación que usted recibe de sus jefes para realizar su trabajo la considera?

Muy Buena  Buena  Mala

14. ¿La integración en el personal es?

Muy Buena  Buena  Mala

15. ¿La comunicación entre los empleados de Ecuasanitas es?

Muy Buena  Buena  Mala

16. ¿La evaluación del trabajo se realiza?

Mensualmente  Trimestralmente  Semestralmente

Anualmente  No existe

## CONTROL

17. ¿El grado de control que se realiza lo considera usted?

Muy necesaria  Aceptable  No es necesario

18. ¿Las formas de control que se aplican son?

Auto Personales  Mediante Indicadores  No existe

19. ¿El servicio que ofrece Ecuasanitas usted lo considera que es?

Oportuno y Confiable  Medianamente  Inoportuno

20. ¿Los servicios que ofrece la institución considera que genera en el cliente un nivel de satisfacción?

Total  Mediano  Bajo

## ❖ CAPACIDAD TECNOLÓGICA

21. ¿Los equipos tecnológicos que tiene la empresa y le proporciona los considera?

Muy Buenos  Aceptables  Obsoletos

22. ¿Ecuasanitas usa todos los recursos tecnológicos para brindar un buen servicio?

Totalmente  Medianamente  No utiliza

❖ **CAPACIDAD FINANCIERA**

23. **¿El presupuesto asignado de Ecuasanitas se aplica?**

Totalmente  Medianamente  No utiliza

24. **¿Considera usted correcto el presupuesto de su departamento?**

Totalmente  Medianamente  No utiliza

❖ **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**

25. **¿Recibe usted capacitación, para realizar de manera eficiente su trabajo?**

Totalmente  Medianamente  No recibe

26. **¿El salario que usted recibe por el volumen y calidad de su trabajo lo considera?**

Muy bueno  Justo  Malo

27. **¿El ambiente laboral del área en que trabaja lo considera?**

Muy Bueno  Bueno  Malo

❖ **CAPACIDAD COMERCIAL**

28. **¿Considera que Ecuasanitas posee un buen equipo comercial?**

Totalmente  Medianamente  No posee

29. **¿El presupuesto anual de producción se cumple?**

Totalmente  Medianamente  Desconoce

30. **¿Ecuasanitas tiene recordación de marca (posición mercado)?**

Muy Buena  Buena  Mala

**Anexo 5. Encuesta matriz axiológica.**

**ENCUESTA AXIOLÓGICA**

Con la finalidad de conocer los principios y valores que se ponen en práctica en la empresa Ecuasanitas, solicito de la manera más cordial contestación a las siguientes preguntas:

**1. ¿En qué áreas de Ecuasanitas S.A, se destaca la importancia de la implementación de los principios y valores?**

.....  
.....

**2. ¿Cuáles cree usted que son los principios que se practican la empresa?**

.....  
.....

**3. ¿Qué valores cree usted que caracterizan a Ecuasanitas?**

.....  
.....

**4. ¿Qué principios y valores cree usted que tiene relación con los accionistas, clientes, proveedores y la competencia?**

.....  
.....

Anexo 6. Estado de resultados



Estado de Resultados - Comparativo Anual  
Del 01 de julio de 2010 al 31 de julio de 2014  
(Cifras en dólares)

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS OPERACIONAL	26.051.440	27.596.233	28.704.250	30.859.465	30.105.737
COSTO MÉDICO	15.777.952	17.154.428	17.952.360	20.177.720	17.828.109
% siniestralidad	37,6	38,5	38,8	40,5	36,7
<b>UTIL BRUTA</b>	<b>10.273.488</b>	<b>10.441.806</b>	<b>10.751.891</b>	<b>10.681.746</b>	<b>12.277.629</b>
GASTO OPERACIONAL	8.559.109	8.207.822	9.026.521	8.933.808	9.670.912
%gasto operativo	20,4	18,4	19,5	17,9	19,9
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.714.379</b>	<b>2.233.983</b>	<b>1.725.369</b>	<b>1.747.938</b>	<b>2.606.716</b>
%utilidad operativa	4,1	5,0	3,7	3,5	5,4
UTILIDAD NO OPERACIONAL	127.079	318.472	141.019	273.507	151.902
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>1.841.458</b>	<b>2.552.456</b>	<b>1.866.388</b>	<b>2.021.446</b>	<b>2.758.619</b>
%utilidad antes impuestos.	4,4	5,7	4,0	4,1	5,7
15% TRABAJADORES	276.219	382.868	279.958	303.217	413.793
IMPUESTO A LA RENTA	358.529	442.116	323.296	350.155	477.848
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1.206.710</b>	<b>1.727.471</b>	<b>1.263.134</b>	<b>1.368.074</b>	<b>1.866.978</b>

Clientes promedio por año                      93.231,0                      92.377,0                      95.138,0                      93.284,0                      89.575,0

**Anexo 7.** Depreciación y Amortización de activos.

ACTIVO FIJO	VALOR TOTAL (\$)	AÑOS DE VIDA ÚTIL	% DE DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN POR AÑOS EXPRESADA EN DÓLARES (\$)					VALOR RESIDUAL
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Equipos de Oficina	\$ 840,00	5	20%	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	\$ -
Equipos de Cómputo	\$1.800,00	5	20%	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	\$ -
Muebles y enseres	\$1.200,00	10	10%	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	\$ 600,00
TOTAL DEPRECIACIÓN				648,00	648,00	648,00	648,00	648,00	600,00
ACTIVO INTANGIBLE	VALOR TOTAL (\$)	AÑOS DE VIDA ÚTIL	% DE AMORTIZACIÓN ANUAL	AMORTIZACIÓN POR AÑOS EXPRESADA EN DÓLARES (\$)					VALOR RESIDUAL
				AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Software	\$15.320,00	5	20%	3.064,00	3.064,00	3.064,00	3.064,00	3.064,00	\$ -
TOTAL DEPRECIACIÓN				3.064,00	3.064,00	3.064,00	3.064,00	3.064,00	0,00