ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

ESPECIALIDAD INGENIERÍA COMERCIAL

centro médico

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

SILVANA ISABEL BOLAÑOS ALMEIDA

DIRECTOR: DR. Galo Moreno
CODIRECTOR: ING. PATRICIO GALLARDO MBA

Sangolquí, Marzo 2007

CERTIFICADO

Certificamos que la presente tesis de grado fue realizada en su totalidad por la Srta. Silvana Isabel Bolaños Almeida previa la obtención del título de Ingeniera Comercial, dando cumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.

Sangolquí, Marzo de 2007

DIRECTOR	**CODIRECTOR**
Dr. Galo Moreno	**Ing. Patricio Gallardo, MBA**

centro médico
La Villaflora

DEDICATORIA

A mis queridos padres, hermanos y amistades quiénes me brindaron su apoyo incondicional para el desarrollo de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A mi Director de Tesis Dr. Galo Moreno y mi Codirector Ing. Patricio Gallardo quienes con paciencia y profesionalismo ayudaron para la realización de esta tesis.

A mi querida Escuela Politécnica del Ejército, mis profesores y compañeros quienes me facilitaron la oportunidad de aprender y educarme en el mejor ambiente universitario.

A los funcionarios y compañeros de Ecuasanitas S.A. por toda su motivación, ayuda y colaboración.

Y finalmente a todas las personas que unieron sus fuerzas para que este sueño se haya podido hacer realidad.

Silvana Bolaños.

centromédico La Villaflora

ÍNDICE

CAPÍTULO I
1.1.- GENERALIDADES 11
1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS. 14
1.1.2.- GIRO DEL NEGOCIO 15
1.1.3.- CULTURA ORGANIZACIONAL 18
1.1.4.- DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA 20
1.1.5.- OBJETIVOS DEL PLAN 24
1.1.5.1.- OBJETIVO GENERAL 24
1.1.5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS 24
1.1.6.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 24
1.1.6.1.- MARCO TEÓRICO. 24
1.1.6.2.- MARCO CONCEPTUAL 43

CAPITULO II
2.1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL 48
2.1.1.-ANÁLISIS EXTERNO 48
2.1.1.1.-MACRO AMBIENTE 48
2.1.1.1. A.- FACTOR ECONÓMICO 48
2.1.1.1. B.- FACTOR POLÍTICO 56
2.1.1.1. C.- FACTOR LEGAL 57
2.1.1.1. D.- FACTOR SOCIAL 58
2.1.1.1. E.- FACTOR TECNOLÓGICO 66
2.1.1.1. F.- FACTOR DEMOGRÁFICO 68
2.1.1.1. G.- FACTOR AMBIENTAL 69
2.1.1.2.-MICRO AMBIENTE 70
2.1.1.2. A.- PROVEEDORES 70
2.1.1.2. B.- CLIENTES 72
2.1.1.2. C.- COMPETENCIA 75
2.1.1.2. D.- ESTUDIO DE MERCADO 79
2.1.2.- ANÁLISIS INTERNO 81
2.1.2.1.- CAPACIDAD ADMINISTRATIVA 82
2.1.2.2.- CAPACIDAD FINANCIERA 89
2.1.2.3.- CAPACIDAD TECNOLÓGICA 90
2.1.2.4.- CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO 90
2.1.3.- ANÁLISIS FODA. 94

centro médico La Villaflora

2.1.4.- MATRICES 96
2.1.5.- SÍNTESIS. 98

CAPITULO III
3.1.-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. 101
3.1.1.-DEFINICIÓN DEL NEGOCIO 101
3.1.2.- FILOSOFÍA CORPORATIVA 103
3.1.3.- MATRIZ AXIOLÓGICA 104
3.1.3. A.- PRINCIPIOS 108
3.1.3. B.- VALORES 110
3.1.4.- MISIÓN 112
3.1.5.- VISIÓN 113
3.1.6.- OBJETIVOS 114
3.1.6. B.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS 116
3.1.6. B.1.- OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD 116
3.1.6. B.2.- OBJETIVOS DE CLIENTES Y MERCADO 116
3.1.6. B.3.- OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA 117
3.1.6. B.4.- OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO 117
3.1.7.- POLÍTICAS 118
3.1.8.- ESTRATEGIAS 122
3.1.8. A.- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS 122
3.1.8. B.- ESTRATEGIAS FUNCIONALES 122
3.1.9. MAPA ESTRATÉGICO 124

CAPÍTULO IV
4.1.- ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS A CORTO PLAZO 127
PROYECTO 1.- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 128
PROYECTO 2.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNO 130
PROYECTO 3.- PLAN DE MARKETING 132
4.2.- ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS A MEDIANO PLAZO 134
PROYECTO 4.- DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS 136
PROYECTO 5.- CAPACITACIÓN POR ÁREAS 138
PROYECTO 6.- ALIANZAS ESTRATÉGICAS 140
PROYECTO 7.- MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE ATENCIÓN MÉDICA 142

centro médico La Villaflora

PROYECTO 8.- EQUIPAMIENTO DEL CENTRO MÉDICO 144
4.3.- ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTO A LARGO PLAZO 145
PROYECTO 9.- IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA SISTEMÁTICA 147
PROYECTO 10.- GENERACIÓN DE BASE DE DATOS POR SECTOR DE AFILIACIÓN 149
PROYECTO 11.- CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO CENTRO MÉDICO 151

4.4DESARROLLO DE PROYECTOS 152
4.4.1.- PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 152
4.4.2.- ALCANCE 152
4.4.3.- OBJETIVO 153
4.4.3.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS 153
4.4.4.- JUSTIFICACIÓN 153
4.4.4.1.- ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO 153
4.4.4.1.1.-DESARROLLO DEL PLAN ANUAL 155
4.4.4.1.2.- PLANIFICAR 157
4.4.4.1.3.- HACER 159
4.4.4.1.4.- DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN 160
4.4.4.1.5.- ANÁLISIS ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN 160
4.4.4.1.6.- DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN 162
4.4.4.1.7.-PROYECTOS DE COMUNICACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN 164
4.4.4.1.8.- INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL 165
4.4.4.1.9.-DISEÑAR, PLANIFICAR Y ORGANIZAR ACCIONES DE COMUNICACIÓN 165
4.4.4.1.10.- EJECUCIÓN DE PLANES 167
4.4.4.1.11.- IMPULSAR Y DINAMIZAR LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN 168
4.4.4.1.12.- CONTROLAR LAS ACTIVIDADES REALIZADAS 169
4.4.4.1.13.- VERIFICAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 169
4.4.4.1.14.- ACTUAR 170
4.4.4.1.15.- MEDIR 170

4.4.5.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNO 171
4.4.5.1.- ALCANCE 171
4.4.5.2.- OBJETIVO 171
4.4.5.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS 171
4.4.5.4.- JUSTIFICACIÓN 171

centro médico

4.4.5.5.- ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO 172
4.4.5.6.- ESTABLECER LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES 172
4.4.5.7.- DETERMINACIÓN DE LOS MEDIOS INFORMATIVOS MÁS ADECUADOS PARA EL CENTRO MÉDICO 173
4.4.5.8.- PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNO 173
4.4.5.9.- ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA 174
4.4.5.10.- CONTROL DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS 176

4.4.6.- PROYECTO 3.- PLAN DE MARKETING 176
4.4.6.1.- ALCANCE 176
4.4.6.2.- OBJETIVO 176
4.4.6.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS 176
4.4.6.4.- JUSTIFICACIÓN. 177
4.4.6.5.- ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO 177
4.4.6.6.- DETERMINACIÓN DE LOS SERVICIOS. 177
4.4.6.7.- DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS 178
4.4.6.8.- DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING 179
4.4.6.9.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. 179
4.4.6.10.- POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO. 179
4.4.6.11.- MARKETING MIX 181
4.4.6.12.- PRODUCTO. 181
4.4.6.13.- PRECIO. 181
4.4.6.14.- PROMOCIÓN. 183
4.4.6.15.- PUBLICIDAD. 183
4.4.6.16.- VENTA PERSONAL. 186
4.4.6.17.- PLAZA. 187
4.4.6.18.- PERSONAL 187
4.4.6.19.- SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL. 187
4.4.6.20.- MARKETING INTERNO 188
4.4.6.21.- ASEGURAR APARIENCIA UNIFORME 188
4.4.6.22.- CONTROL CUIDADOSO MEDIANTE SUPERVISIÓN DEL PERSONAL DE SERVICIO. 190
4.4.6.23.- IMAGEN INSTITUCIONAL. 190
4.4.6.24.- EL DISEÑO Y CREACIÓN DE UN AMBIENTE. 191

centro médico Villaflora

CAÍTULO V
5.1.- INDICADORES DE GESTIÓN 196
5.1.1.- ANTECEDENTES 196
5.1.2.- JUSTIFICACIÓN 196
5.1.3.- CRITERIOS 196
5.1.4.- TIPOS DE INDICADORES 198
5.1.5.- INDICADORES DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD 201
5.1.6.- INDICADORES DE CLIENTES Y MERCADO 202
5.1.7.- INDICADORES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA 203
5.1.8.- INDICADORES DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO 204

CAPÍTULO VI
6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 206
6.1.- CONCLUSIONES 206

6.2.- RECOMENDACIONES 207

BIBLIOGRAFÍA 209

ANEXOS 211
INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA DICIEMBRE DEL 2006

centro médico La Villaflora

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1.- GENERALIDADES

La medicina es una profesión que tiene como finalidad cuidar la salud del hombre y se debe orientar a la prevención de las enfermedades en la que no debe importar la nacionalidad de las personas, orden económico-social, racial, político y/o religioso. Es por esta razón que la medicina tiene implicaciones humanísticas que le son inherentes.

El hombre es una unidad espiritual y orgánica, que tiene influencias externas. En consecuencia, el médico debe considerar y estudiar al paciente, como persona que es, en relación con su entorno, con el fin de diagnosticar la enfermedad y sus características individuales y ambientales, y adoptar las medidas, curativas y de rehabilitación correspondiente[1].

El médico profesional podrá hacer contribuciones a la ciencia de la salud, a través de la práctica cotidiana de su profesión considerando sus principios metodológicos y éticos que salvaguardarán los intereses de la ciencia y los derechos de la persona, protegiéndola del sufrimiento y manteniendo segura su integridad.

centro médico La Villafora

La Medicina Prepagada en América Latina tiene surgimiento con la reforma liberal y de mercado a finales de los años ochenta, en períodos anteriores a este acontecimiento, en el ámbito de la salud se había determinado que existían bajos niveles de eficiencia y eficacia en la asignación de recursos y esto se reflejaba en la baja calidad de los servicios prestados[2].

Con el sistema de mercado, se dio lugar a un esquema en el que el libre juego de la oferta y la demanda presionaban a los oferentes de servicios de salud (médicos) a incrementar la calidad y la eficiencia, de esta forma los ciudadanos podían elegir qué tipo de seguro contratarían.

[1] LEY 23 DE 1981 http://drgdiaz.com/eco/l100/ley100/texto_ley23de1981.shtml
[2] http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3109&ReturnCatID=1897

CARACTERÍSTICAS DE LA MEDICINA PREPAGADA

La Medicina Prepagada no está basada en los principios de solidaridad. En términos generales, la medicina prepagada es la élite del sistema de salud de los países de quienes obtienen mayores recursos; el fundamento es que cada uno recibe atención médica en proporción a los aportes realizados.

La Medicina Prepagada 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 afiliado.

Los beneficios ofrecidos varían según la cotización y el riesgo médico del asegurado. En este aspecto para realizar el contrato se hace una evaluación de la historia médica del paciente, con el fin de establecer si padece de alguna(s) enfermedad(es) que haga(n) inviable o más costosa la afiliación[3].

¿HACIA DÓNDE VAN LAS EMPRESAS DE MEDICINA PREPAGADA?

centro médico La Villaflora

A pesar de que empezaron con timidez poco a poco las empresas de Medicina Prepagada han empezado a ganar terreno. En Ecuador, el número de afiliados a los servicios de medicina prepagada bordea los 600 mil, frente a una población de 12 millones. Con base en esa estimación, 5% de los ecuatorianos opta por esta modalidad[4].

La organización que más se acerca al concepto de medicina prepagada es Ecuasanitas, la más antigua del Ecuador, por cuanto ofrece un plan ("Plan Total") que opera mediante un sistema de "cheques" canjeables por consultas médicas, exámenes médicos, cirugías emergentes o programadas[5].

3 http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3109&ReturnCatID=1897

4 http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3042&ReturnCatID=1896

5 http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3042&ReturnCatID=1896

Ecuasanitas nació con el objetivo claro y preciso de satisfacer las necesidades de atención médica de un importante número de cotizantes a través de una organización capaz de entregar soluciones reales, concretas y accesibles en el ámbito de la salud.

El 7 de abril de 1978 se fundó en Quito Ecuasanitas S.A., primera compañía de medicina prepagada, siendo la precursora de las empresas Sanitas Internacional en América Latina.

Inicialmente Ecuasanitas empezó con oficinas en Quito y Guayaquil las más importantes del país. Hoy los servicios de asistencia médica que brinda la empresa se han extendido a las ciudades de Portoviejo, Esmeraldas, Riobamba, Cuenca, Ambato, Manta, Ibarra y Santo Domingo, donde cuenta con un grupo de médicos en todas las especialidades para la mejor atención a sus afiliados.

Ecuasanitas ha tenido un desarrollo vigoroso y progresivo tiene dos centros médicos en la ciudad de Quito (en el sector sur la Villa Flora y en el sector norte La Carolina) y en Guayaquil dispone de dos policlínicos (Urdesa y La Garzota) y un centro médico (Luque). Posee modernas instalaciones, adecuadas a las necesidades presentes y futuras de sus afiliados, son expresiones concretas de su afán de ofrecer servicios de calidad de acuerdo con la evolución científica, y con el respaldo del equipo humano especializado.

QUITO (MATRIZ)

1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

El centro médico Ecuasanitas Villa Flora nace en el mes de Octubre del año 2001 cuando se pensó en la necesidad de los clientes del sector sur de la ciudad de Quito de obtener un servicio de calidad en un centro médico adecuado a sus necesidades.

El centro médico Villa Flora se crea además con la finalidad de controlar el costo médico (valor que se cancela por concepto de honorarios a los profesionales médicos por sus servicios en las diferentes especialidades).

El centro médico Villa Flora es una unidad de negocio que ofrece servicios de atención ambulatoria[6] a pacientes afiliados y particulares, ubicado en la calle Francisco Gómez 542 sector la Villa Flora foto 1.

CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

[6] Dicho de una forma de enfermedad o de un tratamiento: Que no obligan a estar en cama. **Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.**

1.1.2.- GIRO DEL NEGOCIO

DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El usuario que asiste al centro médico puede utilizar los servicios de atención médica que se detalla a continuación.

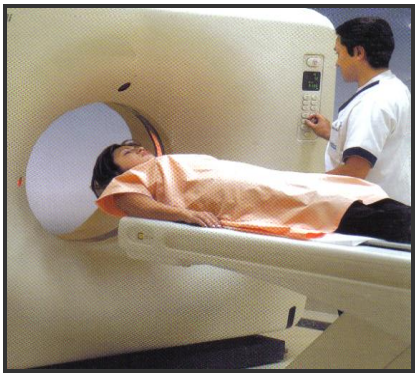
- **SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA** en las siguientes especialidades:

- Cardiología
- Dermatología
- Ginecología
- Medicina Interna
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Psicología Clínica
- Traumatología
- Vascular

- **SERVICIO DE EMERGENCIA**

- Consultas de emergencia
- Consultas de emergencia especialista
- Procedimientos

- **SERVICIO DE IMÁGENES**



- Ecografía
- Rayos X

centro médico La Villaflora

- **ADMINISTRACIÓN DE VACUNAS** para:

- Varicela
- Gripe (adultos y niños)
- Meningitis
- Sarampión
- Rubéola
- Hepatitis A y B (adultos y niños) y;
- Neumococo.

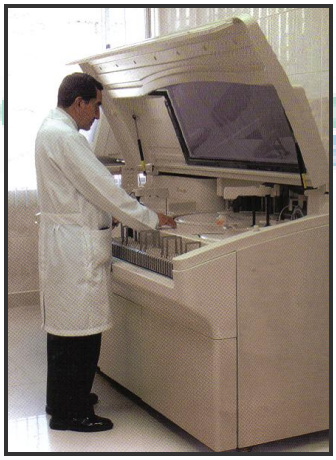
- **SERVICIO DE LABORATORIO FISIOLÓGICO**

➢ Audiometría
➢ Electrocardiograma
➢ Lavado de Oído.

- **SERVICIOS DE TERAPIA.**

➢ Terapia respiratoria
➢ Terapia física
➢ Terapia de lenguaje

- **SERVICIO DE LABORATORIO CLÍNICO**



➢ Coagulación
➢ Coproanálisis
➢ Electrolitos
➢ Enzimas
➢ Hematología
➢ Hormonas
➢ Inmunohematología
➢ Inmunología
➢ Marcadores Tumorales
➢ Microbiología (Citología)
➢ Química
➢ Serología
➢ Urioanálisis Orina.

1.1.3.- CULTURA ORGANIZACIONAL

El centro médico Ecuasanitas Villa Flora cuenta con cultura organizacional vertical en el que se detalla los distintos niveles jerárquicos, así como los cargos que desempeñan las personas que trabajan en esta unidad de negocio.

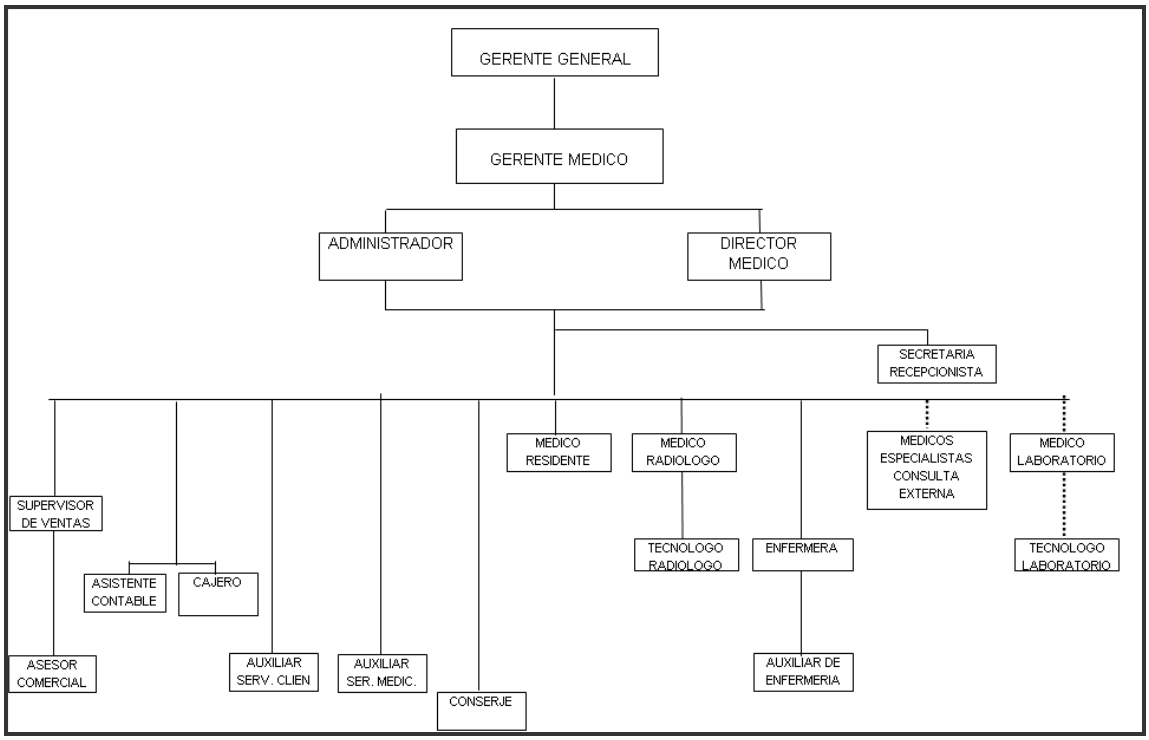


Gráfico 1.- Estructura Organizacional

El centro médico Villa Flora cuenta con la colaboración de aproximadamente 50 personas entre ellos se encuentra: mano de obra directa, empleados del área administrativa y profesionales médicos.

MANO DE OBRA DIRECTA (14 personas)

Área de Consulta.- Cuenta con la colaboración de dos auxiliares de enfermería.

Área de Emergencia.- En este departamento se desempeñan cuatro personas; dos enfermeras y dos médicos residentes.

Área de Laboratorio.- Para el desarrollo de las actividades cuenta con la colaboración de: dos secretarias y dos tecnólogos médicos de laboratorio.

Área de Imágenes.- Cuenta a su disposición de dos tecnólogos en rayos x y dos tecnólogos médicos ecografistas.

EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS (10 personas)

Secretarías.- Son dos personas.

Auxiliar de Contabilidad.- Una persona.

Auxiliares de Servicios Médicos.- Dos personas.

Auxiliar de Servicio al cliente.- Una persona

Cajeros.- Dos personas.

Personal de aseo y limpieza.- Dos personas

PROFESIONALES MÉDICOS (26 colaboradores)

ESPECIALIDAD	No. MÉDICOS
Cardiología	1
Cirugía Vascular	1
Dermatología	1
Ginecología	5
Medicina Interna	5
Otorrinolaringología	1
Pediatría	7
Traumatología	5
TOTAL	**26**

1.1.4.- DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Por la falta de un plan estratégico en el centro médico Villa Flora no se ha podido establecer parámetros de dirección que permitan mejorar la imagen, y el servicio de esta unidad de negocio.

ATENCIONES MÉDICAS

De los dos centros médicos de Ecuasanitas en Quito, hasta julio del 2006 se registraron **270.000 atenciones médicas** de las cuáles el centro médico Villa Flora corresponde el **19%**, esto es **51.300** atenciones de pacientes afiliados y particulares.

RECURSO HUMANO.

Escaso conocimiento de los empleados de las políticas y objetivos del centro médico para que contribuyan con el propósito de la empresa y de esta manera se sientan comprometidas con las actividades que realizan.

centro médico La Villa Flora

RECURSO FINANCIERO.

No se ha diseñado dentro del presupuesto del centro médico una cuenta contable destinada a estudios e investigaciones de las necesidades, gustos y preferencias de las personas del sector, con relación a los servicios que ofrece ésta unidad de negocio.

EQUIPOS DE DIAGNÓSTICO

Existe una gran cantidad de pacientes que acuden al centro médico Villa Flora a realizarse exámenes de diagnóstico como por ejemplo; pruebas de laboratorio clínico, estos no se lo puede realizar en su totalidad ya que los equipos no tienen la capacidad de analizar grandes cantidades de pruebas al

mismo tiempo, es por esta razón que se ha visto en la necesidad de solicitar la ayuda del centro médico La Carolina.

En su totalidad no se cuenta con equipos de última tecnología o de aquellos implementos que se requiere para realizar exámenes de mayor complejidad como por ejemplo; tomografías, mamografías, ecografías 3D.

SERVICIO AL CLIENTE

Falta mejorar las el servicio y la atención al cliente; existen casos en los que el cliente desconoce los trámites que debe realizar para solicitar un servicio, hacer una solicitud por reembolsos de dinero, o cuando el paciente requiere de información para afiliarse.

SERVICIOS MÉDICOS

Se requiere un horario más extenso de atención en cardiología y dermatología, y que se brinde atención en urología, gastroenterología, y oftalmología ya que estos servicios no brinda el centro médico Villa Flora y son solicitados por los clientes.

INFRAESTRUCTURA

Actualmente las instalaciones del centro médico no son las apropiadas, el espacio es muy reducido y existen aglomeraciones cuando se tiene muchos clientes en determinadas horas, esto ocasiona incomodidad y malestar en el usuario.

RENTABILIDAD

Con relación a la producción del centro médico, los resultados de la Villa Flora a junio del 2006 representan el 6.73% con relación a los ingresos que

alcanzaron a USD $202.000 aproximadamente. La rentabilidad bruta para este centro médico es relativamente baja.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Se ha perdido contacto con instituciones privadas que antes tenían convenio con el centro médico y utilizaban los servicios como clientes VIP, ahora han disminuido la frecuencia de utilización de estos servicios.

COMPETENCIA

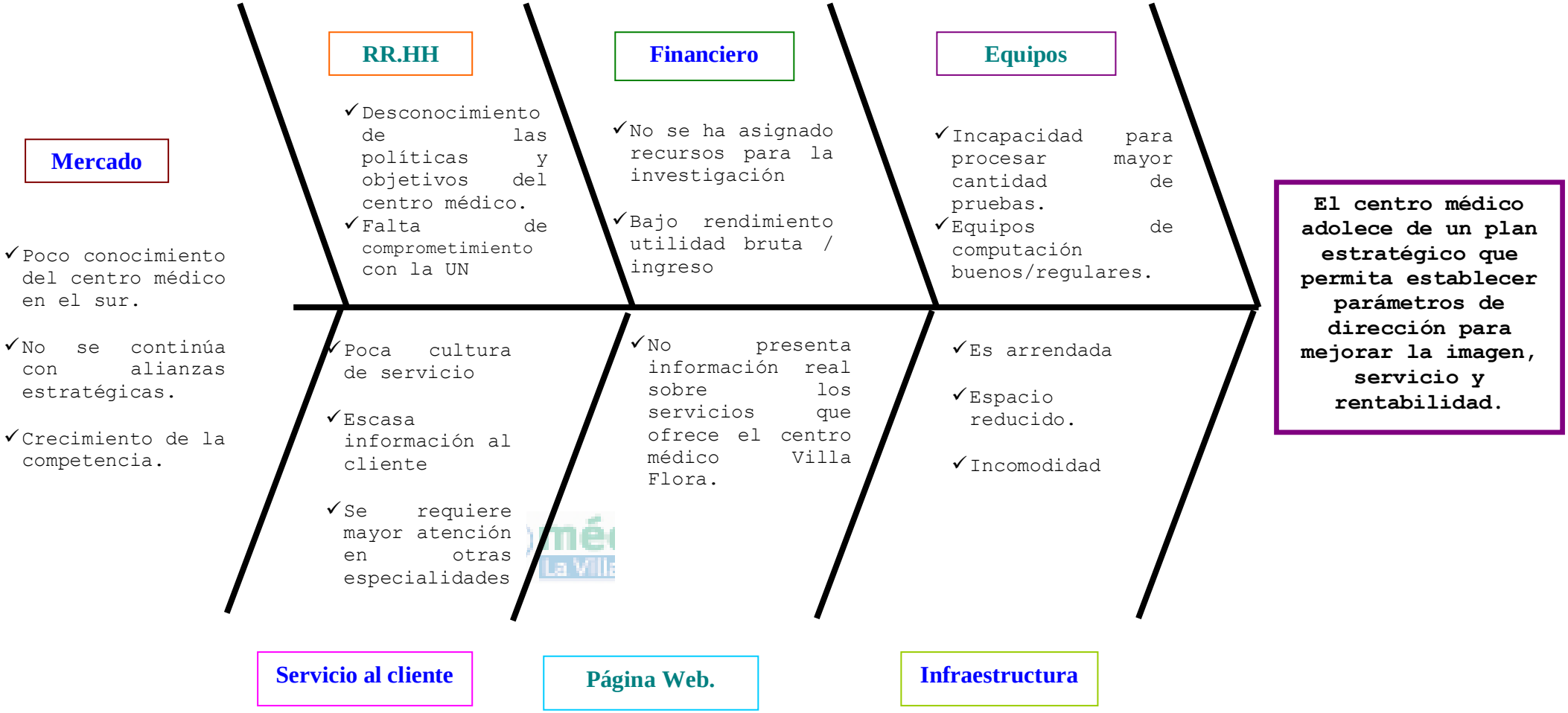
Existe un crecimiento representativo de consultorios y centros de diagnóstico que ofrecen servicios de atención médica a precios más bajos, y que no necesitan de un contrato de afiliación para ser atendidos.

PÁGINA WEB.

La información en la página Web de la empresa no presenta la información real sobre los servicios que ofrece el centro médico.

CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO



1.1.5.- OBJETIVOS DEL PLAN

1.1.5.1.- OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para el centro médico Villa Flora, con la finalidad de establecer nuevas estrategias administrativas, financieras y de mercado que permitan mejorar la calidad del servicio médico así como incrementar la productividad y rentabilidad de esta unidad de negocio.

1.1.5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual en la que se desempeña en el centro médico La Villa Flora.

2. Establecer un direccionamiento estratégico por medio del cual se determinen cuáles son los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.

3. Diseñar modelos de proyectos que se puedan poner en práctica para mejorar la gestión del centro médico.

4. Determinar índices de gestión con los cuáles la organización tendrá la capacidad de medir el crecimiento y rentabilidad del negocio en un período de tiempo.

1.1.6.- MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1.6.1.- MARCO TEÓRICO.

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

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrar en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocios o áreas competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno[7].

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

centro médico La Villaflora

Para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora la planificación estratégica no será la enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que permitirá involucrar la capacidad para determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de los objetivos predefinidos.

La Planificación Estratégica tendrá por finalidad producir cambios profundos en el mercado en el que se desarrolla el centro médico así como en la cultura interna.

[7] http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml

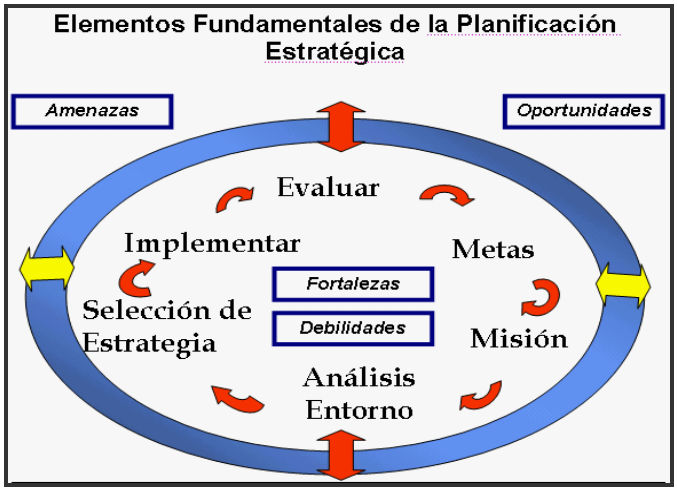


Gráfico 2.- Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica para el centro médico representará una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consistiendo en la búsqueda de una o más ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus recursos disponibles.

La expresión "Planificación Estratégica" será por medio de un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracterizará fundamentalmente por contribuir a la racionalización de la toma de decisiones, teniendo como fundamento la eficiencia institucional que integre la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

La planificación estratégica para el centro médico es importante ya que proporciona un marco teórico en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deberán poner en práctica n un período de tiempo.

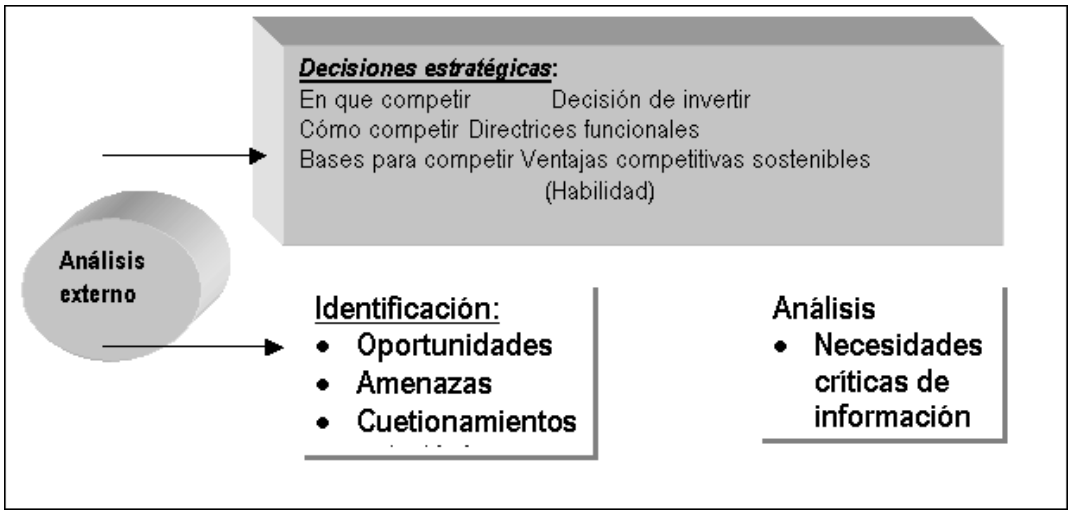
Uno de los principales componentes de la Planificación Estratégica para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora consiste el **diagnóstico situacional**, éste permite realizar un estudio del ambiente externo e interno, por medio del cual se pueden determinar cuáles son las oportunidad y amenazas (análisis externo) y fortalezas y debilidades (análisis interno).

Gráfico 3.- Análisis Situacional.

ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se subdivide en: Macro y Micro ambiente,

El Macro ambiente analiza[8]:



1. Las variables del mercado: Tienen que ver con el posicionamiento de la marca, y las variables de posición relativa.

[8] http://www.emexico.gob.mx/work/resources/LocalContent/9840/1/temaIII.html

- Tamaño del mercado.
- Nivel de satisfacción del cliente.
- Tamaño potencial del mercado.
- Comportamiento de precios de venta y de producción.
- Número de competidores e investigación de la competencia.

2. Variables de dimensión Estatal: Entorno Político, social y legislativo.

- Política tributaria y esquemas de impuestos.
- Seguridad jurídica.
- Ambiente de inversión generado por las leyes.
- Departamentos y sectores que afectan la industria o el mercado de la organización.

3.-Variables de dimensión económica: Macro y Micro variables.

- Volúmenes de producción del sector.
- Producto bruto del sector.
- Niveles de empleo y por consiguiente de salarios.
- Comportamiento exterior.
- Seguridad monetaria, fiscal y de seguridad si es el caso.
- Fuente de energía.
- Tendencias de tecnología y precios.

centro médico La Villafora

4.- Variables de dimensión social:

- Tamaño de la población, tasas de crecimiento de la población.
- Nivel educativo nacional y departamental.
- Comportamiento e indicadores de salud y educación.

5.- Variables de impacto ambiental

Además cualquier variable que la organización piensa que pueda afectar el desempeño de la empresa[9].

[9] http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/36/planeacion3.htm

EL MICRO AMBIENTE:

Analiza el comportamiento del mercado (oferta, demanda, tamaño, costo de la industria), los proveedores (Líneas de productos y servicios, ubicación física, condiciones de venta, canales de distribución) y los clientes (Volumen de ventas, clientes actuales y potenciales, comportamiento del consumidor, necesidades, características) y la competencia.

LA COMPETENCIA

En el análisis de la competencia se pretende determinar si cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. Para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores[10]:

centro medico La Villaflora

a) Acción de los competidores existentes.- Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

[10] http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm

b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos).- Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

c) Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.-Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.

d) La fuerza negociadora de clientes o compradores.- Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.

e) El poder de negociación de proveedores.- El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc.

centro médico La Villaflora

OPORTUNIDADES

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

AMENAZAS

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos

y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades del los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planificación cuidadosa.

ANÁLISIS INTERNO

Analiza el comportamiento de los recursos (financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras. Estudia la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales. Evalúa el desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

centro médico La Villafora

Por medio de este análisis se podrá determinar cuáles son las fortalezas o debilidades para mantenerlas o corregirlas.

FORTALEZAS

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) productos, servicios y recursos financieros.

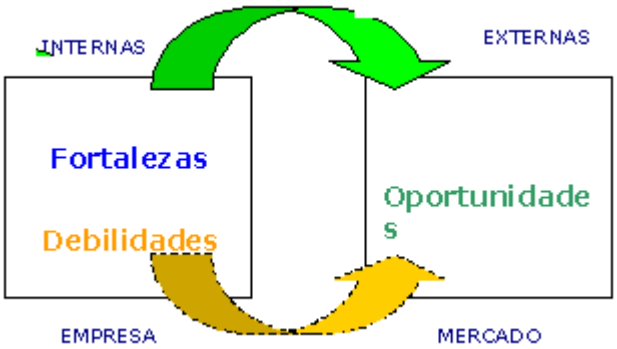
Se detectan a través de los resultados que presenta la empresa tal como su prestigio y se identifican por medio de la evaluación de los resultados (avances y retrocesos). Tiene como característica principal que es controlable, porque dependen únicamente de la organización.

LIMITACIONES O DEBILIDADES

Se dice que es el caso contrario a las fortalezas, debido a que su principal característica es que puede afectar negativamente y directamente a la organización y puede ser disminuida mediante acciones correctivas.

Las Limitaciones son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y un obstáculo para el desarrollo y para alcanzar los objetivos de la organización.

ANÁLISIS FODA[11]



FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea la organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como (producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división y unidad estratégica de negocios). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

[11] http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/fodaes.htm

MATRIZ DE IMPACTO

De acuerdo al tipo de análisis existen dos matrices de impacto: Externa e Interna.

La **Matriz de Impacto Externo** consiste en enlistar todos los factores y clasificarlos de acuerdo al tipo de incidencia que tiene en el centro médico, ya sea una oportunidad (positivo) o una amenaza (negativo) y de acuerdo a este análisis asignar una calificación cuantitativa: impacto bajo (1) impacto medio (3) impacto alto (5).

Para el caso de la **Matriz de Impacto Externa**, se debe tener presente los elementos del análisis externo antes clasificados, posteriormente se encontrará en la matriz la información de las oportunidades (beneficio) y amenazas (afectación) que se puede tener en la organización. Y con el mismo criterio de la matriz anterior asignar una calificación cuantitativa.

centro médico

Una vez realizado el análisis de las matrices de impacto se procede a realizar las matrices de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En esta matriz se interrelacionarán los factores que afecten negativamente al centro médico, tanto del ambiente externo como del ambiente interno. Es decir se realiza una relación de las amenazas (análisis externo) y debilidades (análisis interno).

Externo	**Amenazas**
Interno	
Limitaciones o Debilidades	**Puntaje (1,3,5)**

En esta matriz se enlista todos los factores negativos internos (debilidades) y externos (amenazas) por cada uno de los elementos se realiza una confrontación con cada uno de los factores, es decir a una debilidad se la confronta con una amenaza o viceversa y posteriormente dependiendo del grado de importancia y de relación que presenten los dos factores se asigna una calificación cuantitativa bajo el siguiente parámetro; relación baja (1) relación media (3), relación alta (5).

Una vez analizados todos los factores y asignando una calificación subjetiva se procede a totalizar los valores por cada una de las columnas (amenazas) y de las filas (debilidades), una vez totalizados los factores se procede a tomar en cuenta los factores que tengan una mayor calificación que pasarán a la matriz de estrategias.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

En esta matriz se interrelacionarán los factores que afecten positivamente al centro médico, tanto del ambiente externo como del ambiente interno. Es decir se realiza una relación de las oportunidades (análisis externo) y fortalezas (análisis interno).

Externo	**Oportunidades**
Interno	
Fortalezas	**Puntaje (1,3,5)**

En esta matriz se enlista todos los factores positivos internos (fortalezas) y externos (oportunidades) por cada uno de los elementos se realiza una confrontación con cada uno de los factores, es decir a una fortaleza se la confronta con una oportunidad o viceversa y posteriormente dependiendo del grado de importancia y de relación que presenten los dos factores se asigna

una calificación cuantitativa bajo el siguiente parámetro; relación baja (1) relación media (3), relación alta (5).

Una vez analizados todos los factores y asignando una calificación subjetiva se procede a totalizar los valores por cada una de las columnas (oportunidades) y de las filas (fortalezas), una vez totalizados los factores se procede a tomar en cuenta los factores que tengan una mayor calificación que pasarán a la matriz de estrategias.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Externo / **Interno**	**Amenazas**	**Oportunidades**
Limitaciones o Debilidades	*LA (Estrategias)*	*LO (Estrategias)*
Fortalezas	*FA (Estrategias)*	*FO (Estrategias)*

centro médico La Villa Flora

A esta matriz ingresan solo los factores que tuvieron una mayor calificación de la matriz de vulnerabilidad y de aprovechabilidad. En esta matriz se diseñarán las estrategias, las cuales se obtienen relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias que se utilizarán como cursos de acción para el Plan Estratégico del centro médico Ecuasanitas Villa Flora.

El segundo elemento que se estudiará es el **direccionamiento estratégico** que permitirá determinar la situación actual del centro médico y que es lo que se propone alcanzar en el futuro. Para ello se tendrá que analizar los siguientes elementos.

FILOSOFÍA CORPORATIVA

Pocas empresas en Ecuador se dan la importancia de establecer una cultura corporativa que sea el eje principal, la columna vertebral para el desarrollo de

todas sus acciones y actividades que las guíe en el crecimiento de su organización. Por lo regular las empresas inician sus labores bajo un esquema de proyectos, programas y presupuestos segmentados por áreas o departamentos que se manejan de forma individual y buscan cumplir con sus propios objetivos, lo cual no estaría mal si esos objetivos estuvieran regidos por la misión, visión, valores y objetivos corporativos que establezca la organización desde el momento en que ésta surge. Con la finalidad de que la empresa tenga una base sólida para desarrollar su crecimiento y hacer que cada uno de los miembros que la integran la comparta, la prediquen y la cumplan buscando encaminar el esfuerzo de todos hacia un mismo fin[12].

¿CÓMO SE CREA UNA CULTURA O FILOSOFÍA CORPORATIVA?

La filosofía organizacional o corporativa es una forma de pensar muy particular de cada empresa que debe ser desarrollada por el dueño del negocio o por el comité directivo que la integra. Los elementos que la conforman son: Misión, Visión, Principios, Valores, Objetivos y Estrategias.

centro médico La Villanora

El desarrollar e implementar la cultura corporativa dentro de la empresa le permitirá a todos y cada uno de los miembros que la integran adaptarse más fácilmente a ésta debido a las funciones que conllevan entre sí:

1. Definir los límites de la organización.
2. Transmitir un sentido de identidad a sus miembros.
3. Definir lo que es importante en la organización.
4. Incrementar la unión entre los empleados.
5. establecer reglas y normas de comportamiento, qué deben decidir y hacer los empleados.
6. Orientar las decisiones de sus integrantes
7. Facilitar el compromiso más allá de los intereses individuales.
8. Regir la conducta diaria en el lugar de trabajo.

[12] Revista Criterios marzo 2004, Fascículo Coleccionable páginas 31

En pocas palabras, la cultura organizacional da sentido a lo que sucede en la empresa, guía y modela el comportamiento de cada miembro que la integra.

Por lo anterior es muy importante establecer, definir y difundir claramente esta cultura corporativa para que sea comprendida a cabalidad por todos los miembros de la institución y cumplir con ello su objetivo.

MATRIZ AXIOLÓGICA

La **Matriz Axiológica** es el análisis de principios y valores que la organización posee y los demuestra en todas y cada una de las actividades que realiza.

PRINCIPIOS.- Los principios son un elemento ético que si son aplicados, éstos guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma. Por ejemplo.-

- Eficiencia y agilidad en la prestación de servicios.
- Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo
- Innovación y creatividad para lograr la competitividad.
- Respeto y consideración a los socios así como al cliente interno y externo.

VALORES.- Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social, son el conjunto de valores y principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Por ejemplo:

- Honestidad.- en todas las acciones procurando preservar los intereses de socios y clientes.
- Solidaridad.- Impulsando al sistema cooperativo como alternativa viable para fomentar el progreso.
- Responsabilidad.- al realizar las actividades profesionales.
- Lealtad.- al cumplir el compromiso con la sociedad, la profesión y la organización.

Toda empresa debe tener un conjunto de valores definidos y divulgados. Ejemplo: Honestidad, Ética profesional, Calidad, Competitividad, Trabajo en equipo, cuidado del medio ambiente, entre otros.

MISIÓN

Si se observa con mayor detalle la misión se puede decir que sí, es una sentencia bonita (generalmente) pero no pretende solo quedarse allí, pretende convertirse en una guía al momento de tomar decisiones.

La misión responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo

La misión es más que la función empresarial, además se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización, se debe considerar las siguientes cuatro preguntas básicas[13]:

1. ¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?
2. ¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?

La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación.

3. ¿Para quién trabaja su institución?

Involucrando el enfoque hacia el cliente se crea el estímulo preciso para que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con él.

4. ¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?

[13] http://www.monografias.com/trabajos16/vision-compartida/mision.shtml

Si se entiende el sentido de existencia de la compañía hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones.

La misión es más que la definición de lo que hace la empresa, es una herramienta de orientación estratégica que se utiliza cuando se quiere evaluar una decisión que afecte importantes recursos de la compañía

VISIÓN

centro médico

Definimos a la visión como aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño mas preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro 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.

Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

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 de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro.

La visión según Senge es "una imagen del futuro que deseamos", es decir, nos muestra dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí[14].

OBJETIVO

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización[15].

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Específicos, alcanzables, mensurables, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

centro medico La Villaflora

POLÍTICAS

Conjunto de estrategias, normas y parámetros de una organización, que orientan la actuación de los funcionarios para alcanzar sus objetivos y metas en un lugar y plazo dados. Es un marco general de actuación. (Ivancevich, J. 1999. p. 752).

Características de las políticas:

- Deben ser flexibles
- Fáciles de interpretar
- Congruentes con los objetivos
- Deben constar por escrito
- Se deben dar a conocer.

[14] http://www.monografias.com/trabajos16/vision-compartida/vision-compartida.shtml
[15] http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm

ESTRATEGIAS

La estrategia podría señalarse como un plan de acción que decide emprender una empresa con el propósito de obtener y alcanzar los objetivos anhelados. La estrategia se establece luego de aplicarle un cuidadoso y certero examen a la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve la organización, y en base a los resultados obtenidos en esta evaluación la alta gerencia decide aplicar medidas destinadas a mejorar las condiciones actuales de la empresa.

Thompson, A. y Strickland, A. (2001) plantea lo siguiente acerca de la estrategia:

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía... La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. (p. 45).

centro médico La Villanora

NIVELES DE ESTRATEGIA

Existen varios niveles de estrategias ya que la formulación de estas no solo recae en los ejecutivos de alto nivel sino en todos los niveles de la organización. Generalmente se distinguen tres niveles de estrategias: el nivel corporativo y el nivel funcional.

Estrategias Corporativas.- son tomadas por la alta dirección y van encaminadas a todas las divisiones y funciones de la empresa, al mismo tiempo ubican al área de mayor alcance y potencial competitivo con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el modelo.

Stoner, J. y Freeman, E. (1999) "la estrategia de nivel corporativo la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios." (p. 208).

Estrategias Funcionales.- *de* acuerdo con Thompson, A. y Strickland, A. (2001) "la estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importantes dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros." (p. 43).

Estrategia Competitiva.- Según Porter, M. (2000) la definición de estrategia competitiva consiste en "desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (p. 142).

La estrategia competitiva significa ser diferente. "Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes de las de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de valores.".

MAPA DE ESTRATEGIAS

centro médico La Villafora

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o **CMI**).

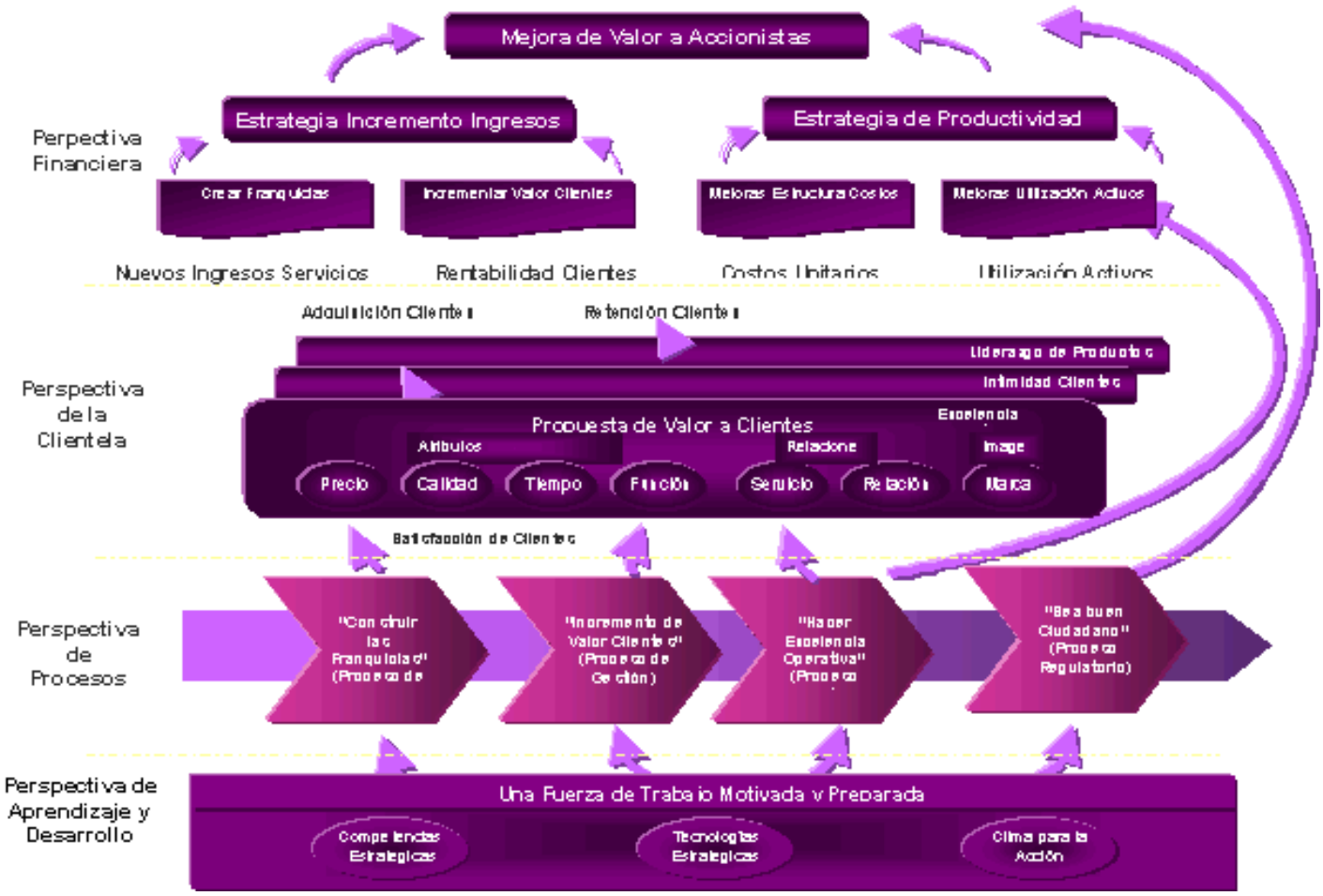
El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio subyacente fue "*No se puede controlar lo que no se puede medir*". Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI.

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores **foco** y **alineamiento**.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: "*no se puede medir lo que no se puede describir*". Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido

una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los *mapas estratégicos* son una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia.



1.1.6.2.- MARCO CONCEPTUAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: que enfrenta la organización y que provienen del medio externo en el que se debe considerar las siguientes interrogantes: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

FORTALEZAS Y DEBILIDADES: provienen del ambiente interno de la organización y que cuestiona lo siguiente ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

LA MATRIZ FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

FILOSOFÍA DE LA EMPRESA: Serán las directrices o elementos éticos o de procedimiento que se aplicarán en la empresa[16].

centro médico La Villaflora

MISIÓN: *¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?* En la misión de la empresa se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado[17].

VISIÓN: En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: 1.- Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc. 2.- Determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado.

OBJETIVO: Es una necesidad que deseamos satisfacer, cumplir en un período de tiempo. "Qué quiero hacer". Son descripciones de los resultados que se desea alcanzar en un período determinado.

[16] http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/34/planeacion1.htm
[17] http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml

ESTRATEGIA: Es un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. "Cómo voy hacer". Son una serie de procedimientos y acciones para llevar a una empresa a una posición deseada.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.

CONTRATO DE SEGURO Y MEDICINA PREPAGADA.- Contrato de seguro es aquel por el cual una parte llamada asegurador asume frente a otra la obligación de indemnizar total o parcialmente daños patrimoniales futuros e inciertos previamente determinados, o de cumplir alguna otra prestación según la duración las eventualidades de la vida de una persona, contra el pago de una prima calculada según las leyes de la estadística. La actividad de ***medicina prepagada*** es un sistema de asistencia médica y hospitalaria prestado por una compañía y con el cual el contratante, previo pago de una cantidad fija de dinero por cuotas y frecuencia estipuladas, recibe el servicio. Se puede concebir entonces la medicina prepagada como un servicio prestado por una empresa, mediante un abono mensual, al beneficiario y sus familiares, para cubrir sus problemas de salud que surgen con posterioridad a su incorporación, cumpliendo con lo que el contrato de afiliación haya estipulado[18].

centro médico la villa nora

BENEFICIARIO (S): Son las personas que reciben los beneficios de Ecuasanitas, también se los podrá llamar: afiliado, usuario o cliente.

18 http://www.badellgrau.com/medicinaprepagada.html

CENTRO MÉDICO: Edificio que cuenta con la infraestructura necesaria para prestar servicios médicos que son propios de la empresa.

CHEQUE DE ECUASANITAS: Especie valorada que el afiliado compra sin tener un diagnóstico y con la cual cancela la prestación de un servicio médico.

COBERTURA ADICIONAL: Valor mensual adicional, con el cual el afiliado obtiene mayores beneficios de cobertura en odontología, accidentes de tránsito, ambulancia, seguro de vida y medicamentos.

CONTRATO COLECTIVO: Afiliación de más de quince personas que cancelan cuotas especiales de afiliación.

CONTRATO CONVENIO: Afiliación de un o varias personas que cancelan cuotas especiales pero sin límites de afiliados.

CONTRATO FAMILIAR.- Afiliación de una o varias personas que cancelan cuotas normales de afiliación.

centro médico La Villafora

CUADRO MÉDICO.- Conjunto de prestadores médicos adscritos a la Compañía.

REEMBOLSO: Trámite que el afiliado realiza cuando ha recibido atención, con prestados médicos que no están adscritos a la compañía. También los realiza cuando tiene la cobertura adicional de medicamentos y solicita la restitución de los gastos incurridos.

REVISIÓN MÉDICA: Examen médico al cual el afiliado se somete previa la afiliación, personas mayores a 40 años y menores a 1 año.

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA

2.1.1.-ANÁLISIS EXTERNO

Por medio de este análisis se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades del entorno externo del centro médico Villa Flora que comprende; el análisis de factores políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos y ambientales y que permiten determinar cómo influyen y como éste puede adaptarse a los cambios.

2.1.1.1.-MACRO AMBIENTE

2.1.1.1. A.- FACTOR ECONÓMICO

El Ecuador al igual que otros países en vías de desarrollo se halla inmerso en un proceso de desarrollo económico condicionado por la situación de globalización mundial en la cual se hace imperante crear un enfoque competitivo para que todos los sectores sociales sean beneficiarios de este desarrollo.

Sin embargo en nuestro país este desarrollo no ha venido acompañado por un progreso sostenido en beneficio de la mayor parte de la población. Según UNICEF el 30% de los ecuatorianos no tiene acceso a servicios de salud, agua ni alcantarillado[19].

Además el Banco Central en el presupuesto general del Estado del 2006, para inversión se han asignado los siguientes porcentajes: educación 10%, salud 5%, (1.970 millones), desarrollo agropecuario 1%, transportes y telecomunicaciones 4%. Precisamente hacia estos sectores es donde deben

[19] Revista Infomercados agosto 2006 p.36,

dirigirse los ingresos adicionales del petróleo, si queremos un país moderno, competitivo y eficiente en el futuro[20].

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Si el gobierno no distribuye un porcentaje representativo del presupuesto para mejorar la calidad de vida para que las personas puedan acceder a servicios de salud médica; los ciudadanos no estarán en la capacidad de desarrollar una cultura preventiva que les permita utilizar los servicios del centro médico Villa Flora. ***(Es una amenaza media).***

PIB

En este contexto los principales indicadores que se han venido utilizando para determinar la gestión y avances que realizan los países en su proceso de desarrollo han sido las cifras macroeconómicas[21], destacándose el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y del PIB per. Capita.

centro médico La Villaflora

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 las fronteras geográficas 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.

COMUNIDAD ANDINA
Producto Interno Bruto por habitante
(Dólares corrientes)

	2000	2001	2002	2003	2004
Ecuador	1 260	1 632	1 862	2 030	2 212

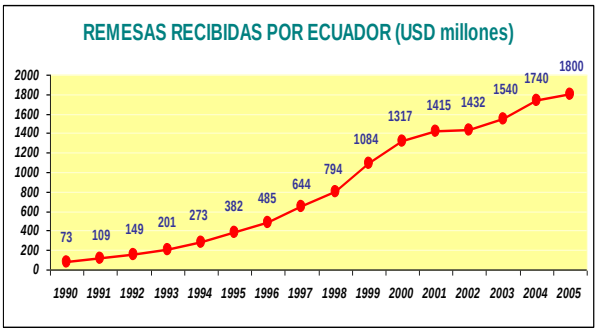
Fuente: Indicadores Macroeconómicos de la Secretaría General de la Comunidad Andina - IMACRO.
Elaboración: Comunidad Andina, Secretaría General. Proyecto de Estadística Andina.

[20] Revista Infomercados noviembre 2006 p.14
[21] Libro publicado en Ecuador 1998, *Desarrollo económico con equidad en Ecuador, Xavier Arcos Cevallos p. 4.*

Este indicador ha mostrado efectivamente un avance significativo en la economía ecuatoriana desde el año 2000 hasta el 2004.

PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL TOTAL[22] (Tasa de crecimiento anual de los valores constantes)					
PAISES	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
ECUADOR	5,1	3,4	2,7	6,9	3,9

Este crecimiento corresponde en mayor porcentaje a las exportaciones de petróleo y a los ingresos por las remesas de los emigrantes.



Fuente: Banco Central del Ecuador[23]

El Ecuador cerrará el 2006 con un PIB de USD $ 40 mil millones. Esto ha permitido que el producto por habitante se duplique y que el presente año cierre con un nivel muy cercano a los USD $ 3 mil per. Cápita[24].

[22] http://www.comunidadandina.org/agenda_social/estadisticas.htm
[23] Revista Infomercados noviembre 2006 p. 32
[24] Revista Infomercados noviembre 2006; p.44.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El crecimiento del PIB para este año con relación a períodos anteriores es aceptable, de esta forma las personas que viven en el sector sur estarían en la capacidad económica de contratar un servicio de medicina prepagada y utilizar los servicios del centro médico. ***(Es una oportunidad media)***

DOLARIZACIÓN

La dolarización se originó por la crisis económica que sufría el Ecuador en 1998. Las autoridades monetarias, en sus esfuerzos por controlar la crisis financiera de la banca, habían llevado a cabo una serie de políticas erradas que llevaron al país al abismo.

Los súbitos aumentos en el encaje bancario, la elevación de la tasa de interés interbancaria a más del 200%, el congelamiento de los depósitos, la acrecentada emisión de dinero que venía realizando el Banco Central, la tasa de cambio de sucres a dólares conducían a una espiral especulativa que hacía imposible la estabilidad.

centro médico La Villafora

Frente a esto el gobierno tenía que tomar una medida drástica, una medida que rompiera las expectativas, por ello Mahuad acogió la idea de la dolarización que puede ser una camisa de fuerza para la economía, pero que en los últimos años ha ayudado ya que ha desaparecido la preocupación de qué decisiones tomen los políticos con la moneda, ya no es necesario estar pendiente al tipo de cambio.

Ante una economía relativamente estable todavía se debe esperar y estar atentos a los efectos futuros que la adopción de esta nueva moneda producirá, el costo de vida, la canasta familiar y el ingreso mínimo mensual por familia no alcanza para cubrir las necesidades básicas.

CANASTA FAMILIAR	
a SEPTIEMBRE/2006	
Básica	US$ 450.83
Vital	US$ 304.53

INGRESO MINIMO MENSUAL[25]
a SEPTIEMBRE/2006
US$ 298.67

Estos resultados presentan que la canasta familiar básica es de **USD $ 450.83**, y el ingreso mínimo mensual es de **USD $ 298.67**, con este comportamiento seguramente las familias no alcanzan a cubrir sus necesidades más urgentes como son educación, salud, alimentación, vestido y servicios básicos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Si bien es cierto la dolarización ha permitido que el país pueda estabilizar la economía, esto no significa que el nivel adquisitivo para las familias tenga el mismo significado, pues si no se cubre las necesidades básicas las personas no podrán contratar un servicio médico privado. ***(Es una amenaza baja)***

INFLACIÓN

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

[25] http://www.elfinanciero.com/index.html

INFLACION MENSUAL[26]	
A SEPTIEMBRE/2006	
MENSUAL	0.57%
ANUAL	3.21%
ACUMULADA	2.38%

A septiembre del 2006 la inflación alcanzó un porcentaje de 0.57%, en el 0,17 por ciento se ubicó la inflación en el mes de noviembre pasado, según las estadísticas presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)[27].

La inflación anual alcanzó el 3,21 por ciento, mientras que la inflación acumulada se ubicó en el 2,90%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Ante el comportamiento decreciente de la inflación, existe la posibilidad de que las personas puedan contratar los servicios del centro médico Villa Flora. ***(Es una oportunidad baja)***

[26] http://www.elfinanciero.com/actualidad/actualidad.html

[27] http://www.lahora.com.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=507768

TASAS DE INTERÉS

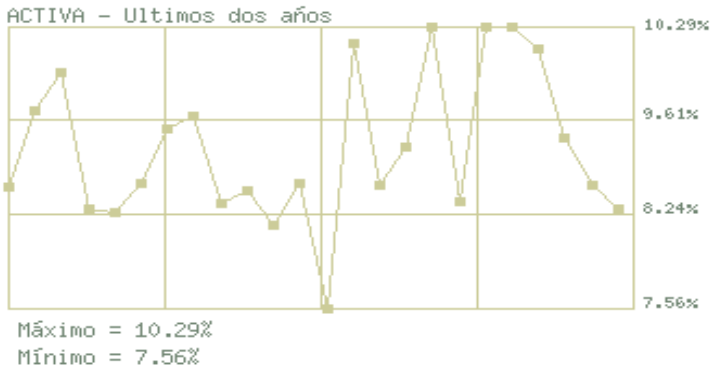
Las tasas de interés se clasifica en:

- **Tasa de interés activa[28]:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

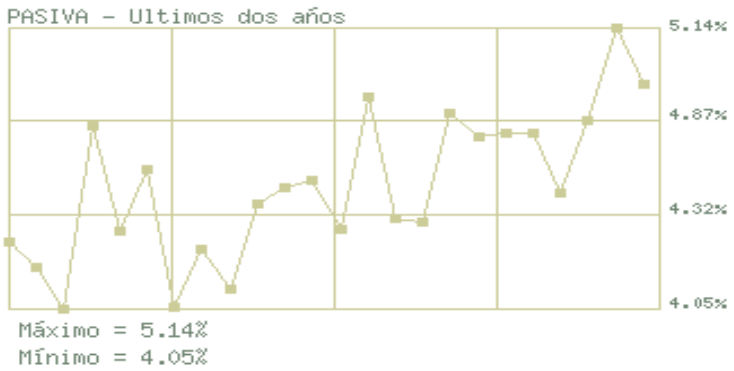
- **Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

TASAS DE INTERÉS[29]	PERÍODO	
	SEP-06	OCT-06
Básica referencial	2.98	2.92
Pasiva referencial	4.98	4.81
Activa referencial	7.57	9.12

centro médico La Villanora



[28] http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
[29] Revista Infomercados noviembre del 2006 p. 60

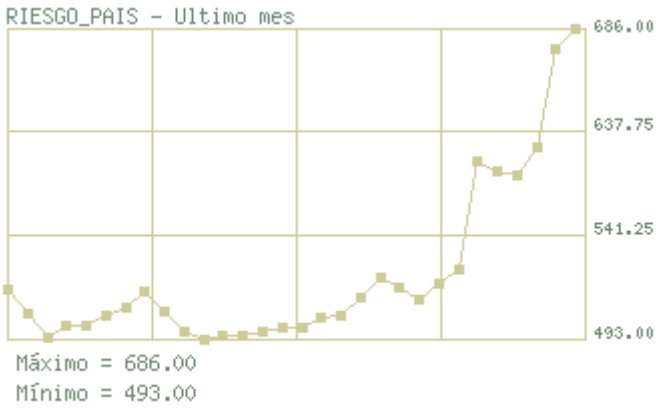


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Las tasas de interés (activas) se encuentran entre el 9% y 10% razón por la cual si las personas adquirieron una deuda a mediano o largo plazo deberán cancelar sus obligaciones y destinar parte de sus ingresos a pagar las letras del préstamo y no será prioridad contratar los servicios que ofrece el centro médico Villa Flora. ***(Es una amenaza baja)***

RIEGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI.



El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera[30]. El indicador permite a los inversores extranjeros medir el riesgo de las economías nacionales y calcular los niveles de seguridad financiera de sus posibles operaciones en cada país.

El Riego País en el Ecuador cerró de agosto del 2006 con 528 puntos, luego de haber comenzado el mes con 492 puntos. El 4 de octubre último se registró 645 puntos de riesgo, luego de la primera jornada electoral, al conocer los 2 postulantes que se disputaban la Presidencia, el Riego País comenzó nuevamente a descender hasta alcanzar los 535 puntos[31].

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

De mantenerse un elevado indicador de Riesgo País, impedirá que potenciales inversionistas extranjeros quieran invertir en el centro médico Villa Flora ya que sus transacciones se encontrarán amenazadas. ***(Es una amenaza media)***

centro médico La Villaflora

2.1.1.1. B.- FACTOR POLÍTICO

Desde 1.979 es la octava vez que los ciudadanos eligen su gobernante, en un renovado intento por devolverle al país la estabilidad institucional que con tanto fervor se extraña.

Si bien el pueblo eligió a 7 presidentes en este lapso, 10 han sido efectivamente quienes ocuparon Carondelet. En la práctica el Ecuador ha sido gobernado por un presidente diferente, y un equipo de gobierno diferente, cada 2 años y 9 meses[32]. Por esta razón no se ha podido concretar planes y programas de desarrollo e inversión en temas sociales como educación, salud, vivienda, entre otros.

[30] http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
[31] Revista Infomercados noviembre 2006 Pág. 58.
[32] Revista Infomercados septiembre 2006 p.30

Con la elección del Econ. Rafael Correa como nuevo presidente de la República el pasado 26 de noviembre y con la consulta popular realizada por el actual presidente Dr. Alfredo Palacios, en la cual cuestiona lo siguiente:

¿Está de acuerdo en que, en el plazo de cinco meses, el Congreso Nacional debata y apruebe leyes encaminadas a?:

a.- Destinar a favor de los ecuatorianos recursos suficientes que garanticen la prevención y la atención médica de patologías, elevando a categoría de política de Estado el Aseguramiento Universal de Salud.

b.- El aumento del 0.5% anual en la participación de salud en relación al PIB hasta el año 2012, o hasta alcanzar al menos el 4% del PIB.

Como era de esperarse la respuesta a esta pregunta fue aceptada en todo el país.

centro médico La Villaflora

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

La aceptación del pueblo al aseguramiento universal de salud y si el Econ. Rafael Correa asume como política de estado este aspecto; para el centro médico le representaría una oportunidad para ofrecer servicio de atención médica. ***(Es una oportunidad alta.)***

2.1.1.1. C.- FACTOR LEGAL

LEY Y CONSTITUCIÓN

El centro médico Villa Flora es una unidad de negocio que pertenece a Ecuasanitas la cual fue legalmente constituida en 1978, el centro médico Villa Flora se inaugura en el año 2001, con la finalidad de ofrecer servicios de medicina prepagada y ambulatoria en el sector sur de la ciudad de Quito.

Estos servicios promueven la atención médica tradicional cuyo ejercicio es regulado por la ley, además de que permite impulsar el avance de aseguramiento de la salud con sujeción a los principios bioéticos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El centro médico Villa Flora una unidad de negocio cuya finalidad es ofrecer servicios de atención médica ambulatoria legalmente autorizados. ***(Es una oportunidad alta).***

GIRO DEL NEGOCIO

En el sector sur el centro médico que más se acerca al concepto de medicina prepagada es la Vila Flora, los servicios que ofrece a los afiliados de los dos tipos de planes ("Plan Total o Plan Elegir"), opera mediante un sistema de "cheques" canjeables por consultas médicas y exámenes médicos[33].

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El centro médico Villa Flora cumple con el giro de negocio para el cual fue creado, medicina prepagada y atención ambulatoria. ***(Es una oportunidad baja).***

2.1.1.1. D.-FACTOR SOCIAL

Los problemas de la sociedad se dimensionan con más fuerza en nuestro país, el objetivo de este análisis consiste en puntualizar situaciones sociales que podrán tener influencia con el centro médico Villa Flora.

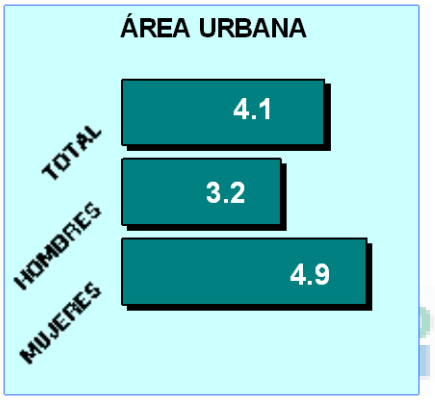
[33] http://www.buenasalud.com/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=3042&ReturnCatID=1896

EDUCACIÓN

La educación en nuestro país es muy pobre y sobre todo es uno de los tantos puntos que al Estado no le importa absolutamente nada.

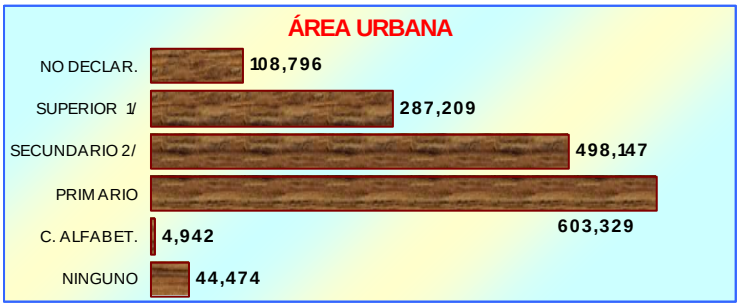
La inversión en educación es el secreto para mejorar la calidad del capital humano que tiene el país ya que tiene relación directa con la productividad, que es la base de la competitividad y el desarrollo de una nación.

TASAS DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN DE 10 AÑOS Y MÁS, AREA URBANA Y SEXO. Censo 2001[34]



NIVELES DE INSTRUCCIÓN

SEGÚN ÁREAS DE RESIDENCIA. Censo 2001



En el censo realizado en el año 2001 demuestra que las personas del área urbana cumplen en su gran mayoría el nivel de instrucción primaria, y que el índice de analfabetismo en los hombres alcanza el 3.2% y en las mujeres el 4.9%

[34] INEC, Censo 2001 provincia de Pichincha Banco Central del Ecuador.

Actualmente 3 de cada 10 niños y niñas no completan la educación primaria, y solamente 4 de cada 10 adolescentes alcanzan los 10 años de educación básica y 1 de cada 5 niños abandona la escuela en cuarto grado (quinto de educación básica)[35].

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El analfabetismo conduce a que las personas no tengan un conocimiento adecuado de los servicios médicos que ofrece el centro médico y por consiguiente no utilizarán las instalaciones de la Villa Flora. ***(Es una amenaza media)***

SALUD

En un país donde el tema de la salud está siempre en cuestionamiento ya que los sistemas públicos no sólo no pueden atender la demanda sino que ni siquiera atienden las necesidades de las personas que más lo necesitan.

La salud es uno de los sectores claves para la inversión; si el Banco Central en el presupuesto para el 2007 solo asigna el 5%, esto no servirá para cubrir las necesidades más urgentes de las personas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Si el gobierno no tiene la capacidad para cubrir las necesidades más urgentes de la población en tema de la salud, el centro médico villa flora lo podrá hacer en el sector sur de Quito. ***(Es una oportunidad alta)***

[35] http://www.monografias.com/trabajos6/proso/proso.shtml

POBREZA

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

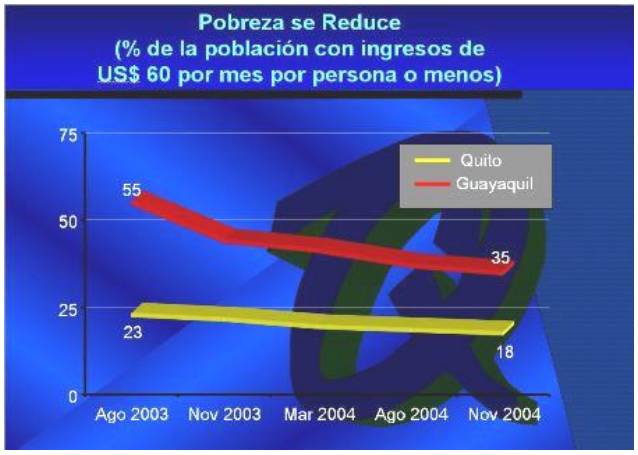
COMUNIDAD ANDINA
Hogares pobres y pobres extremos por Necesidades Básicas Insatisfechas
(porcentajes)

	Censos Década 1990		Censos Década 2000	
	Hogares pobres (%)	**Hogares en extrema pobreza (%)**	**Hogares pobres (%)**	**Hogares en extrema pobreza (%)**
Ecuador	**65,3**	**38,1**	**56,9**	**27,5**

En la década de los años 90 a 65.3% ascendían los hogares pobres, en el 2000 con una ligera disminución del 56.9% se registraba el porcentaje de familias pobres.

centro médico La Villaflora

Con relación a los datos del año 2004 la pobreza de la ciudad de Quito disminuyó en el 35%. Y e Guayaquil en el 18%.



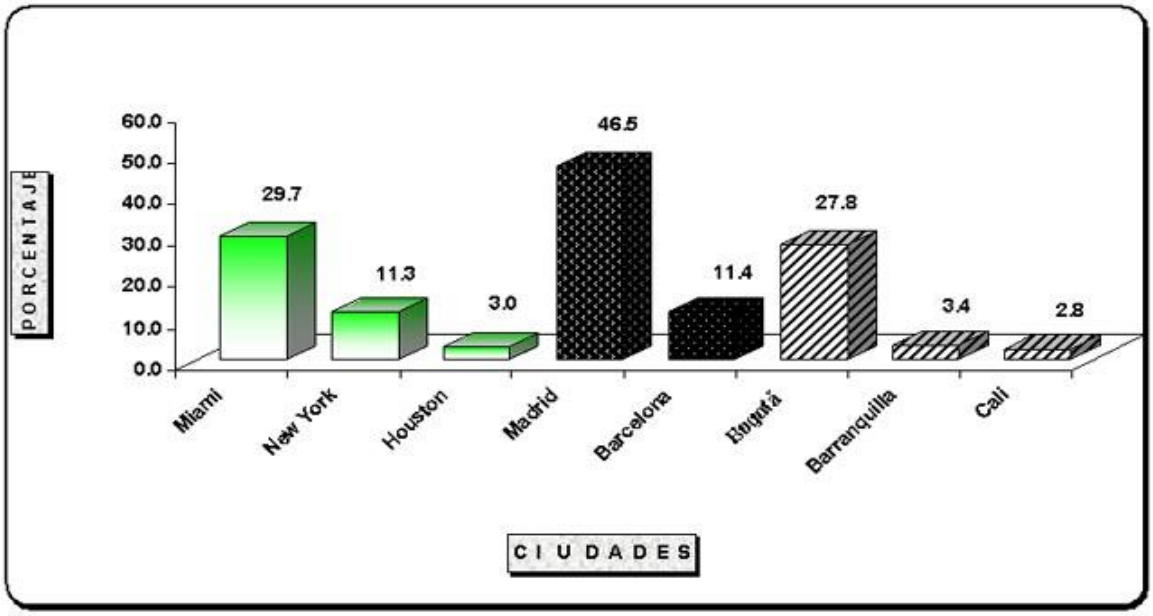
CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Desde el año 2000 hasta la actualidad los niveles de pobreza han reducido relativamente en especial en las zonas urbanas de Quito, por lo que para el centro médico le representa una oportunidad para ofrecer los servicios de medicina. ***(Es una oportunidad baja)***

MIGRACIÓN

En nuestro país 2 millones de los 13 millones de ecuatorianos están fuera del Ecuador. Lo que convierte a las divisas ingresadas en la segunda fuente de riqueza del país. Este beneficio no es debido a una política estatal de desarrollo sino al esfuerzo del pueblo[36].

SALIDAS DE ECUATORIANOS POR PRINCIPALES CIUDADES DE DESTINO[37]
AÑO 2003



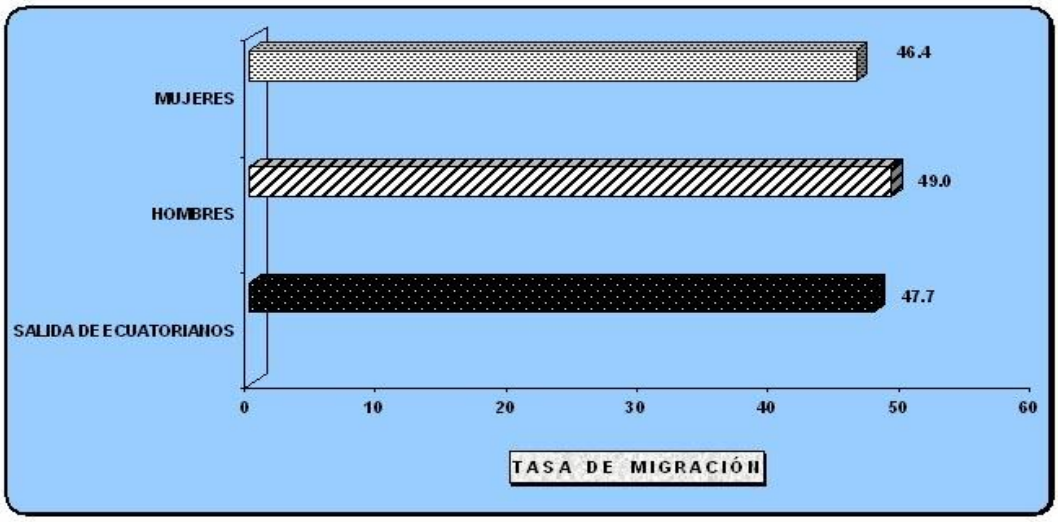
TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS[38]
AÑO 2003

2/ Tasa por 1.000 habitantes

[36] http://www.comparte.org/accion/ecuador.htm

[37] http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=614

[38] http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=613



La migración trae consigo otros problemas no menores como la desintegración familiar que afecta a los menores que se quedan a cargo de familiares, además la fuga de cerebros del país de personas capacitadas, muchos de ellos ingenieros, abogados, médicos que se convierten en el mejor de los casos en cajeros dependientes, botones de hotel sino acaban como limpia cristales, o cartoneros.

centro médico La Villaflora

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

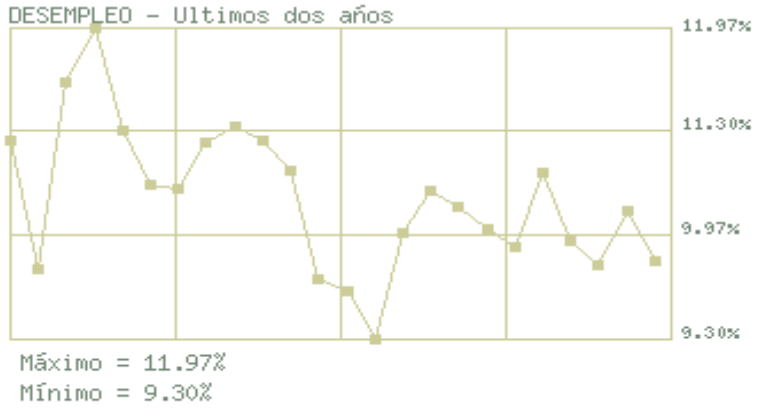
Para el centro médico la migración y la fuga de cerebros le puede ocasionar pérdida de profesionales que puedan contribuir con el correcto desempeño de las actividades normales de atención y servicio al cliente. ***(Es una amenaza media)***

DESEMPLEO

DESEMPLEO (tasas)					
PAISES	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Ecuador 3/	10,4	8,6	9,8	11,0	10,7

3/ Quito, Guayaquil y Cuenca. Banco Central del Ecuador. (Promedio anual, meses)

ELABORACIÓN: COMUNIDAD ANDINA, Secretaría General, Proyecto 6.33.63 (Estadística)



Como consecuencia del lento crecimiento de la economía, tanto el subempleo como el desempleo están en un nivel alto: el desempleo fluctuando entre el 9% y 10% y el subempleo entre el 45% y 50%, lo que no es aceptable. En el Ecuador, tenemos que trabajar en forma intensa para que la economía crezca a un ritmo mayor y se generen más oportunidades de empleo[39].

El desempleo es una variable social que con el tiempo ha ido disminuyendo, pero esto "**no**" se debe a que han incrementado las fuentes de trabajo, por el contrario son nuestros compatriotas que cada año siguen migrando de nuestro país para encontrar un mejor nivel de vida.

[39] Revista Infomercados noviembre del 2006. p.43

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

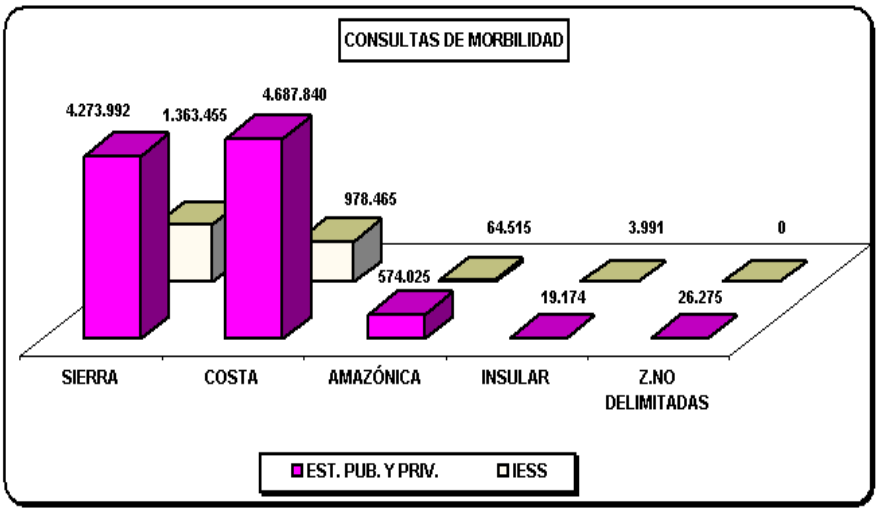
Con relación al centro médico Villa el desempleo puede ocasionar que las personas no estén interesadas en contratar un seguro de medicina prepagada. ***(Es una amenaza baja)***

CULTURA

En Quito y específicamente en el sector sur no existe una cultura de medicina preventiva, sino que generalmente acudimos dónde el médico cuando ya estamos enfermos.

CONSULTAS DE ENFERMEDAD REALIZADAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, SEGÚN REGIONES GEOGRÁFICAS[40]
2001

Las Consultas de Enfermedad de Establecimientos Públicos y Privados tienen el valor más alto en la Costa, Mientras que las Consultas de enfermedad del Instituto de Seguridad Social tienen el valor más alto en la Sierra.



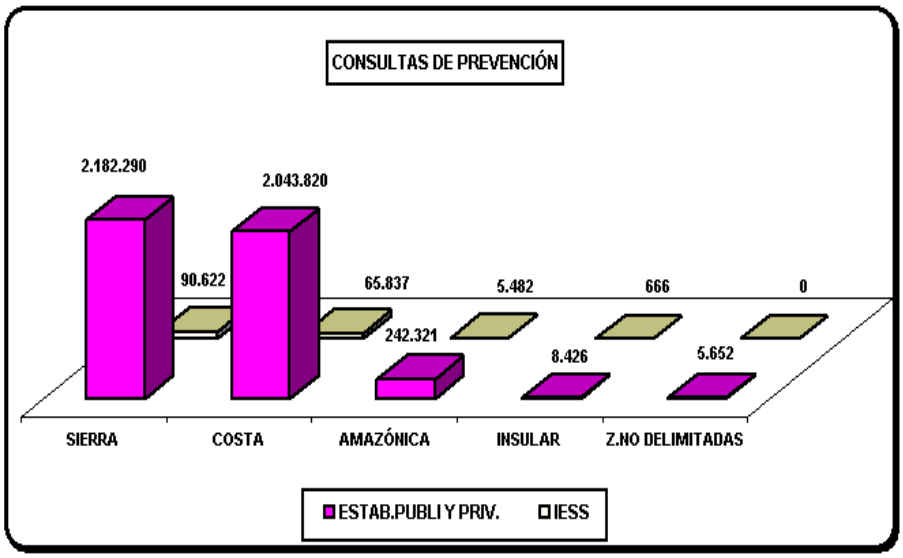
Las personas cuando presentan síntomas de enermedad prefieren acudir a instituciones del sector privado.

[40] http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=205

CONSULTAS DE PREVENCIÓN REALIZADAS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, SEGÚN REGIONES GEOGRÁFICAS[41]

2001

Las Consultas de Prevención la realizan los Establecimientos Públicos y Privados, en cambio
En el Instituto de Seguridad Social estas Consultas no son importantes.



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Como se puede observar en los dos gráficos anteriores las personas asisten a los centros de salud en su gran mayoría son establecimientos privados. ***(Es una oportunidad media).***

2.1.1.1. E.- FACTOR TECNOLÓGICO

En el Ecuador se aprobó como política prioritaria de estado la Agenda Nacional de Conectividad mediante decreto ejecutivo No 3393 del 27 de noviembre del 2002. Esta Agenda propone articular estrategias, programas y proyectos dirigidos a dotar de capacidad de comunicación al interior de la sociedad ecuatoriana y con su entorno sub.-regional y global, utilizado tecnologías de

[41] http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=205

información y comunicación (TIC) e impulsar la evolución hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento[42].

Como objetivo presenta un **Programa de Tele salud**, en este programa se tiene los siguientes avances.

Creación del portal nacional de salud	Este proyecto integra: Fortalecimiento y sostenibilidad de la Biblioteca Virtual en Salud Equidad y Desarrollo en Ecuador. **Componentes a desarrollarse**: Red nacional de tele salud Historia Clínica Digital (desde el 2004 se inicio proceso de construcción de historia clínica única para el sector salud desde el ámbito de la Comisión Nacional de Salud-CONASA-)

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Al disponer de un sistema de tele salud el centro médico Villa Flora puede solicitar el acceso a esa página para poner a disposición del público información necesaria. ***(Es una oportunidad media).***

TECNOLOGÍA DE PUNTA

En el mercado existen equipos de última tecnología por medio de los cuales se puede realizar exámenes de ecografía, tomografía en tercera dimensión y que son muy sofisticados, al igual que de equipos que tienen la capacidad de procesar una gran cantidad de pruebas de laboratorio clínico con los cales el centro médico Villa Flora todavía no cuenta.

[42] Biblioteca virtual en salud equidad y desarrollo en el Ecuador vs.-ECU, documento Pág. 5-7

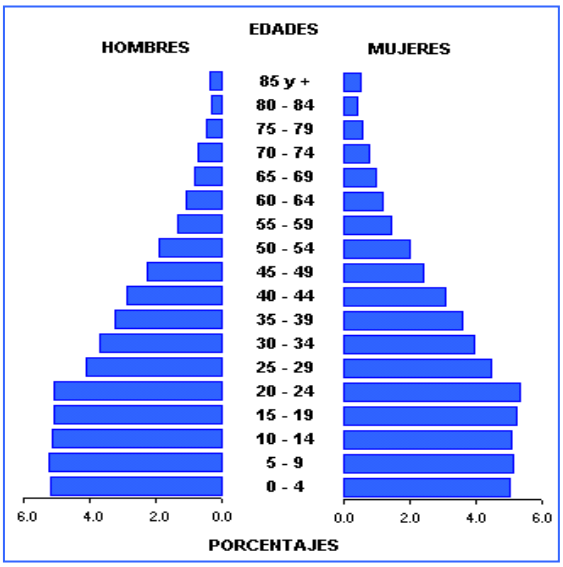
CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El centro médico Villa Flora no tiene a disposición de equipos que demandan gran envergadura tecnológica para procesar ciertos exámenes. ***(Es una amenaza media)***

2.1.1.1. F.- FACTOR DEMOGRÁFICO

La dinámica demografía del país ofrece oportunidades, el crecimiento de la población en el cantón Quito tiene un crecimiento anual aproximado de 2.42% hasta el año 2001, según en cuadro adjunto.

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA, CANTÓN QUITO Y CIUDAD DE QUITO Censos 1950 - 2001[43]							
AÑO CENSAL	POBLACIÓN			TASA DE CRECIMIENTO ANUAL %			
	PROVINCIA PICHINCHA	CANTÓN QUITO	CIUDAD QUITO	PERÍODO	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
1950	386,520	319,221	209,932				
1962	587,835	510,286	354,746	**1950-1962**	3.50	3.92	4.38
1974	988,306	782,651	599,828	**1962-1974**	4.51	3.71	4.56
1982	1,382,125	1,116,035	866,472	**1974-1982**	3.96	4.19	4.34
1990	1,756,228	1,409,845	1,100,847	**1982-1990**	2.99	2.92	2.99
2001	2,388,817	1,839,853	1,399,378	**1990-2001**	2.80	2.42	2.18



[43] INEC Censo 2001 Banco Central del Ecuador.

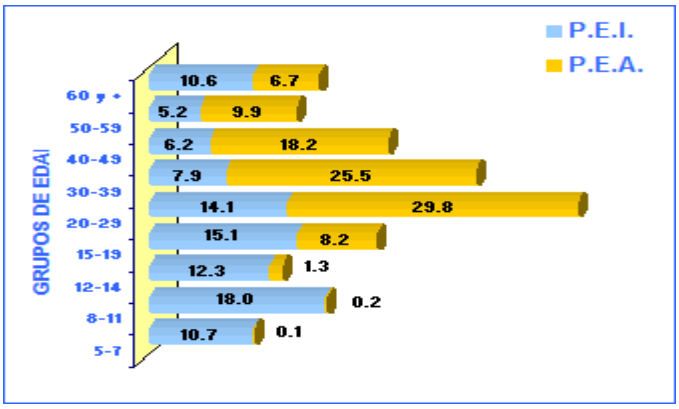
CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Si la población aumenta, se tiene la oportunidad de que el centro médico Villa Flora pueda atender a potenciales clientes capaces de contratar los servicios médicos. ***(Es una oportunidad media)***

ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN

Las personas que son económicamente activas se encuentran en un promedio de edad de entre 20 y 49 años.

ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA E INACTIVA POR GRUPOS DE EDAD. Censo 2001



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Que las personas sean económicamente activas en un promedio de edad de 22 a 46 años permitirá al centro médico disponer de clientes económicamente solventes. ***(Es una oportunidad media)***

2.1.1.1. G.- FACTOR AMBIENTAL

La inquietud sobre los desechos peligrosos como uno de los principales problemas ambientales y sociales, surgió durante los años 70 como resultado

de una mayor toma de conciencia con respecto al daño que estos desechos tienen sobre el ser humano. El inadecuado manejo, incluida la generación, manipulación, inadecuada segregación y la carencia de tecnologías para su tratamiento y disposición final, hacen que estos desechos constituyan un riesgo para la salud[44].

En el centro médico Villa Flora se han diseñado dos tipos de fundas para la recolección de desechos para la preservación del medio ambiente.

Funda Roja.- Es aquella que almacena los desechos contaminados, infecciosos y corto-punzantes. Estos desechos son almacenados en bodega hasta que sean retirados cada semana por Fundación Natura.

Funda Negra.- Es aquella en la que se almacena los desechos comunes y que son retirados por los recolectores de basura del Municipio de Quito.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

centro médico La Villaflora

El cuidado del medio ambiente para el centro médico Villa Flora es muy importante, por medio de colores distintivos de las fundas de basura se puede evitar infecciones a las personas. ***(Es una oportunidad baja).***

2.1.1.2.-MICRO AMBIENTE

2.1.1.2. A.- PROVEEDORES

Para abastecer de equipos de computación, suministros de oficina, papelería, el centro médico Villa Flora cuenta con una cartera de proveedores muy amplia de los cuales se menciona a los siguientes:

[44] (Villena *et al*., 1994; Monge, 1997; Acurio *et al*., 1998)

EMPRESA	PRODUCTO
ECUACLON	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN
FULLDATA	
KEOSPOWER	
FIRMESA INDUSTRIAL	SOFTWARE
KRUGER CORPORATION	
DATAPRO	EQUIPOS DE OFICINA Y SUMINISTROS DE OFICINA
JUAN MARCET	
PACO	
REYES MOGOLLÓN BYRON	
COMERCIAL CARMIPIC	EQUIPOS MÉDICO E INSTRUMENTAL MÉDICO
FERROMÉDICA	
BIO DEVICE	
PRODEMENT	
PRODIMEDA	
MEGAMED	
SUMINISTROS MÉDICOS MONTCEB	
OVERSEAS	
GLOBAL RESPIRATORY	
ELITE SCOPE	
EUROMED	
D'OFFICE	MUEBLES Y ENSERES
MODULARES ARIAS	
CRÉDITOS ECONÓMICOS	EQUIPOS ELECTRÓNICOS
ORVE HOGAR	
TRANSPUREZA	AGUA
IMPORTADORA EL ROSADO	VARIOS

centro médico La Villaflora

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Cada unos de estos proveedores consta en la base de datos los cuales se deben someter a una calificación para que se adquieran los equipos, suministros y papelería. Además ***El tiempo de entrega*** de los artículos es de forma inmediata dependiendo del tipo de producto que se solicite, caso contrario se debe esperar de entre 24 y 48 horas hasta que éstos lleguen al centro médico. Las empresas que forman parte de la cartera de proveedores tienen ***experiencia en el mercado*** de mínimo 2 y máximo 6 años, es un factor importante al momento de calificar a los proveedores. ***La forma de pago***

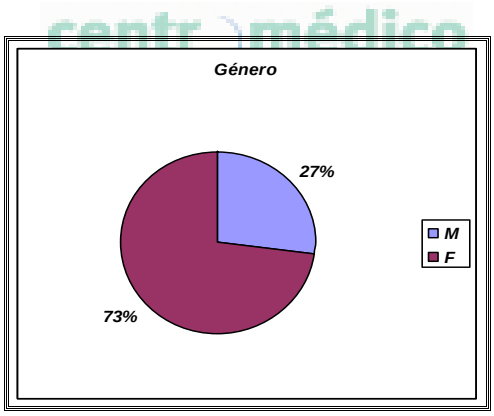
depende del valor facturado, pero por lo general aceptan crédito de entre 15 y 30 días como máximo[45]. ***(Es una oportunidad media).***

PROVEEDORES DE MEDICINAS.

En cuánto se refiere al grupo de proveedores de medicinas se tiene inconvenientes con algunos proveedores ya que no ofrecen garantías de algunas medicinas con las que se ofrece servicios médicos a los pacientes que asisten al centro médico Villa Flora.***(Es una amenaza alta)***

2.1.1.2. B.- CLIENTES

Los clientes más frecuentes que atiende el centro médico Villa Flora según encuesta realizada el día 11 de noviembre del 2006 entre el género femenino y el género masculino son:

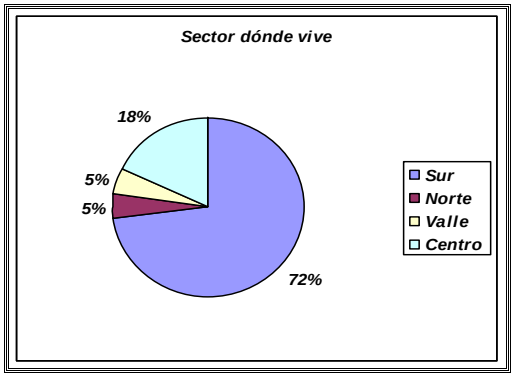


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

De un total de 50 encuestas realizadas; el género femenino representa el 73% de pacientes y género masculino el 27%. Como el género femenino tiene mayor cuidado en cuanto se refiere al cuidado de la salud, la masiva concurrencia de las mujeres al centro médico es favorable. ***(Es una oportunidad media)***

[45] Investigación personal de la cartera de proveedores

¿EN QUÉ SECTOR VIVEN LOS CLIENTES DEL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA?

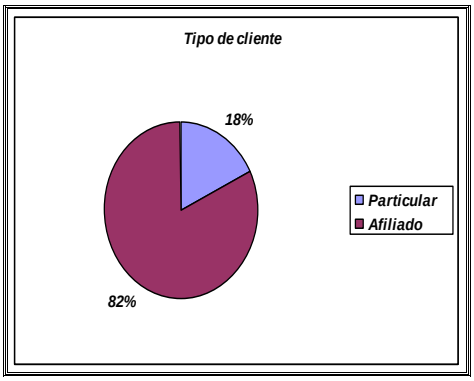


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El sector Sur representa el 72% comprendiendo los barrios de: Turubamba, Chillogallo, Solanda, Quito Sur, La Gatazo, El Recreo, La Magdalena, Barrionuevo, Villa Flora, Santa Rita y Ciudadela del Ejército. Es conveniente para el centro médico ya que las personas que asisten pertenecen a los barrios cercanos y se encuentran dentro de la población objetivo. Del sector centro representa el 18% y comprende los barrios de: Los dos puentes, San Roque, y La Recoleta. ***(Es una oportunidad media)***

Del sector norte las personas que se hacen atender en el centro médico Villa Flora representan el 5% comprendiendo el sector del Condado. Del valle representa el 5%.**(Es una oportunidad baja)**

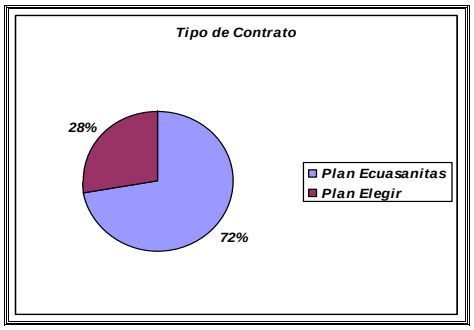
¿QUÉ TIPOS DE CLIENTES ACUDEN AL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

En un 82% corresponde a pacientes afiliados y el 18% son pacientes particulares. La mayor parte de clientes tiene un contrato de medicina prepagada y utilizan los servicios del centro médico, mientras que a los clientes particulares por medio de una excelente asesoría se podría lograr su afiliación. ***(Es una oportunidad baja)***

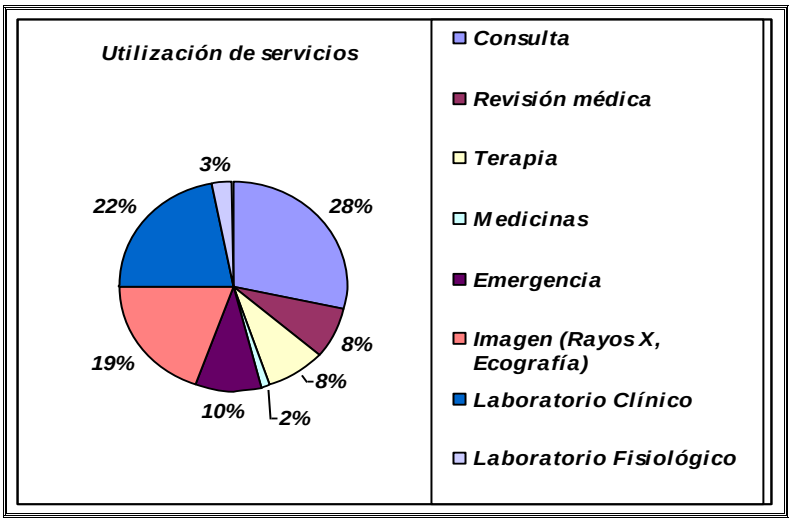
¿QUÉ TIPO DE PLAN TIENE EL CLIENTE?:



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Con un 72% el centro médico atiende a pacientes afiliados al Plan Ecuasanitas, y con un 28% son afiliados al Plan Elegir. El primer plan tiene vigencia en el mercado cerca de 28 años, mientras que el segundo tiene una considerable aceptación. ***(Es una oportunidad media)***

¿CUÁLES SON LOS SERVICIOS QUE MÁS UTILIZAN LOS CLIENTES?

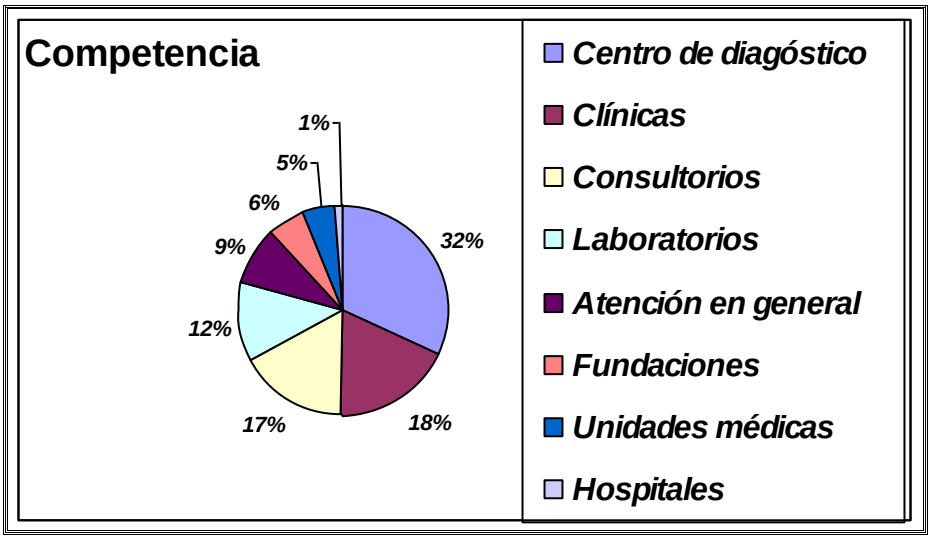


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Los servicios que más utilizan los clientes son: Consulta 28%, Laboratorio clínico 22%, Imagen 19%, Emergencia 10% la diferencia es la utilización de servicios Revisiones médicas, terapia, Medicinas y laboratorio fisiológico. En vista de que los profesionales médicos en su mayoría son contratados para ofrecer servicios de consulta en las diferentes especialidades de puede comprobar la utilización por parte del usuario. ***(Es una oportunidad alta)***

2.1.1.2. C.- COMPETENCIA

De un total de 78 entrevistas que se realizó con relación a la competencia, se indica el tipo de centros médicos existentes en las zonas visitadas:



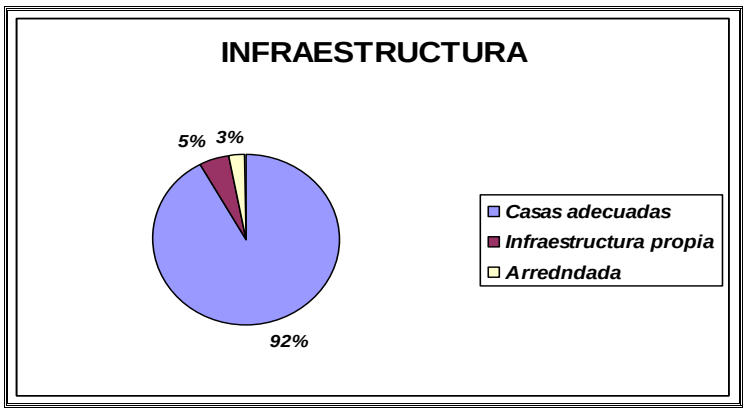
CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Existe un crecimiento representativo de la competencia para el centro médico que corresponde a:

centro médico La Villaflora

- Un 32% ocupan los centros médicos y de diagnóstico
- Un 18% son clínicas
- Un 17% son consultorios médicos
- Un 12% representan laboratorios
- Un 9% son lugares que brindan atención médica en general, pero que no se identifican como centros médicos, clínicas, o consultorios
- Un 6% son fundaciones
- Un 5% son unidades médicas
- Un 1% lo ocupan hospitales e institutos médicos respectivamente. ***(Es una amenaza alta)***

INFRAESTRUCTURA

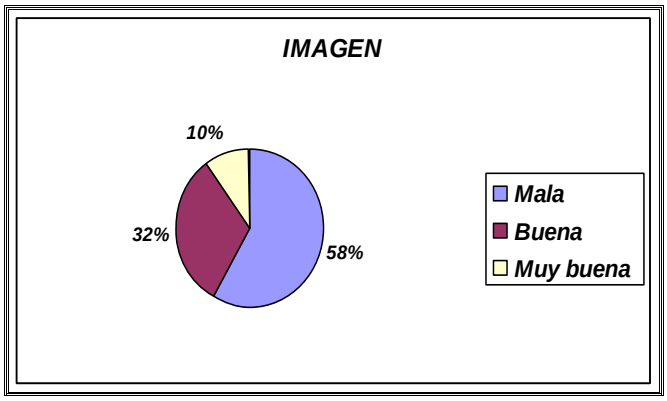


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

La infraestructura de los centros visitados en el 92% funciona en casas adecuadas para poder brindar sus servicios. Solamente un 5% de los centros visitados cuenta con infraestructura propia y un 3% funciona en edificio. ***(Es una amenaza media)***

centro médico La Villaflora

IMAGEN

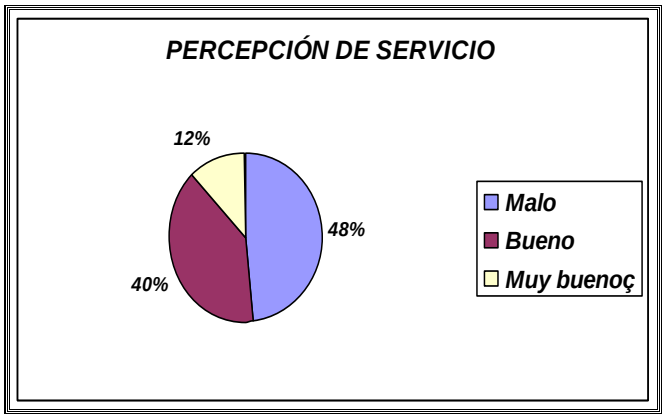


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

La imagen que estos centros de atención presentan son: al índice más alto corresponde a una imagen mala, esto representa un 58%. Se le dio este criterio de imagen mala, puesto que el tipo de construcción no es la idónea, la mayoría

tiene una construcción de 10 a 100 metros cuadrados, y su apariencia externa como interna es pequeña. ***(Es una oportunidad baja)***

PERCEPCIÓN DEL SERVICIO

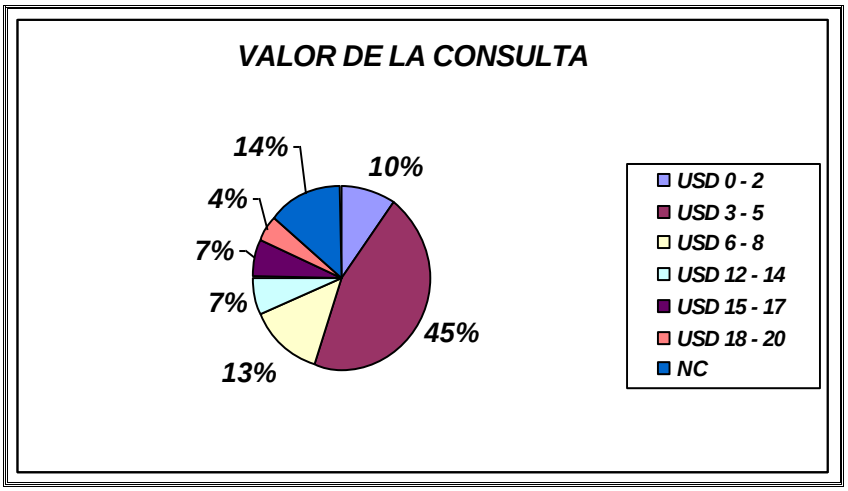


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

La percepción del servicio que ofrecen los distintos centros médicos o consultorios en los sectores cercanos al Centro Médico Villa flora el 12% brinda un servicio muy bueno, el 40% da un servicio bueno, el 48% ofrece un mal servicio. Los usuarios que acudieron al centro médico calificaron en su gran mayoría como muy bueno. ***(Es una oportunidad baja)***

VALOR DE LA CONSULTA

De 0 a 2 USD el 10% cobra estos valores por consulta externa, de 3 a 5 USD cobran el 45% de las instituciones visitadas, de 6 a 8 USD el 13%, de 12 a 14 USD el 7% y de 15 a 17 USD, se ubica un 7%, el 4% de las instituciones visitadas cobra por consulta externa entre 18 y 20 USD. Por último, de un 14% de la muestra no se pudo obtener esta información, pues son instituciones que no brindan este servicio.



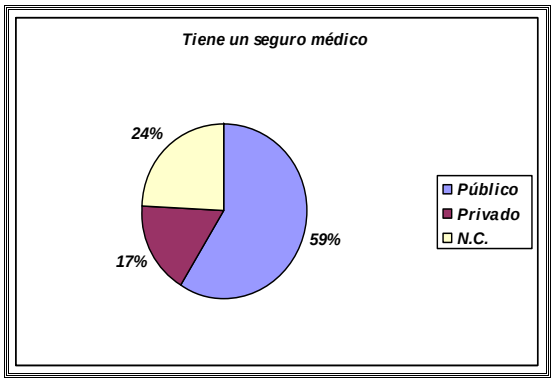
CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El centro médico Villa Flora por consulta a pacientes particulares y afiliados cobra USD $ 10.00 ***(Es una amenaza alta)***

2.1.1.2. D.- ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se lo realizó por medio de encuestas a 40 personas en los sectores cercanos al centro médico Villa Flora.

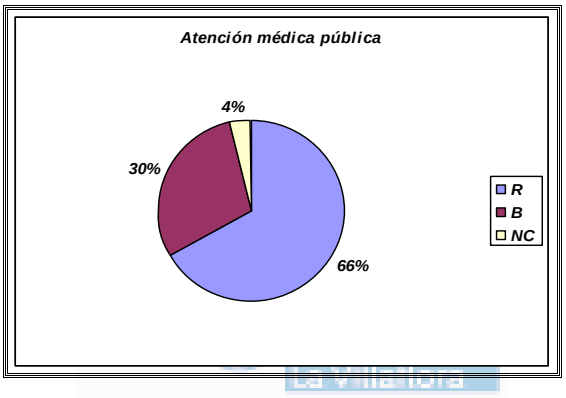
¿ES AFILIADO A UN SISTEMA DE SEGURO MÉDICO?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El 59% es afiliado al sistema de seguro médico público (IESS), el 24% no tiene seguro médico, el 17% no tiene seguro privado pero se hacen atender con algún miembro de la familia que conoce de la materia. ***(Es una amenaza media)***

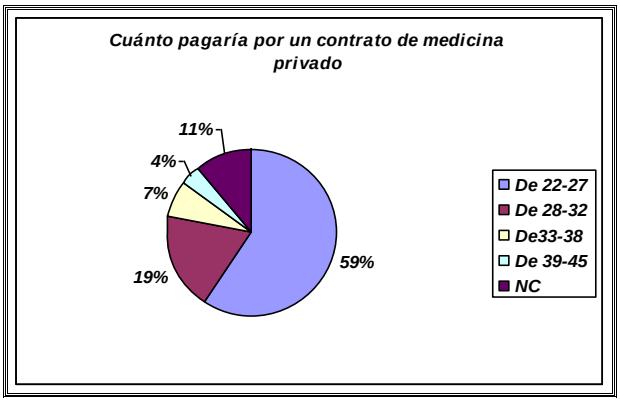
¿CÓMO CALIFICARÍA LA ATENCIÓN MÉDICA QUE OFRECE EL GOBIERNO NACIONAL?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El 66% considera que la atención es regular, el 30% contesta que es bueno y el 4% de la población no contesta. Las personas no están conformes con el servicio médico que ofrece el Gobierno. ***(Es una oportunidad alta)***

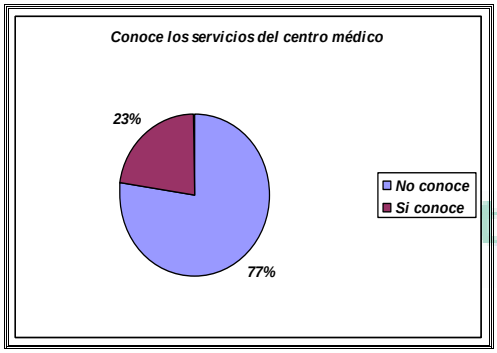
¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR MENSUALMENTE POR UN CONTRATO DE MEDICINA PREPAGADA POR PERSONA?

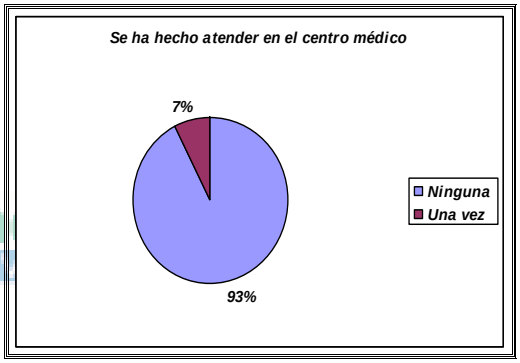


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El 59% pagaría por un contrato de medicina prepagada de 22 a 27 dólares, el 19% pagaría de 28 a 32 dólares. El contrato que ofrece la empresa para tener acceso a los servicios como cliente afiliado del centro médico por medio del plan total es de una cuota mensual por persona de mínimo USD $ 23.50 en Plan Total Ecuasanitas ***(Es una oportunidad alta)***

¿USTED CONOCE LOS SERVICIOS QUE OFRECE EL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA, SE HA HECHO ATENDER ALGUNA VEZ?





CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

En el 77% las personas dicen no conocer los servicios que ofrece el centro médico Villa Flora y en el 93% no se ha hecho atender ninguna vez. ***(Es una amenaza alta)***

2.1.2.- ANÁLISIS INTERNO

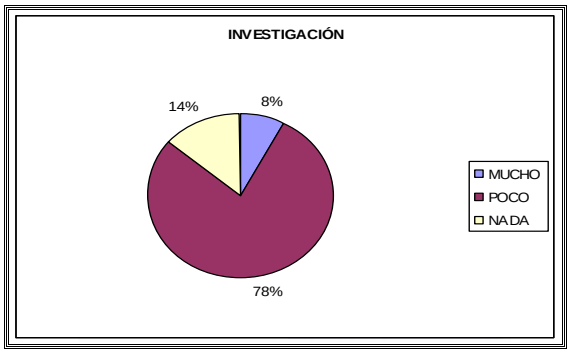
Este análisis estudia factores como, la capacidad administrativa, financiera, tecnológica y el recurso humano; con la finalidad de determinar fortalezas y debilidades del centro médico.

El análisis interno se lo hizo por medio de una encuesta a 40 colaboradores que se desempeñan en el centro médico Villa Flora.

2.1.2.1.- CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

INVESTIGACIÓN

¿PARA PRESTAR SERVICIOS DE ATENCIÓN MÉDICA EN EL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA, SE INVESTIGA CUÁLES SON LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS?

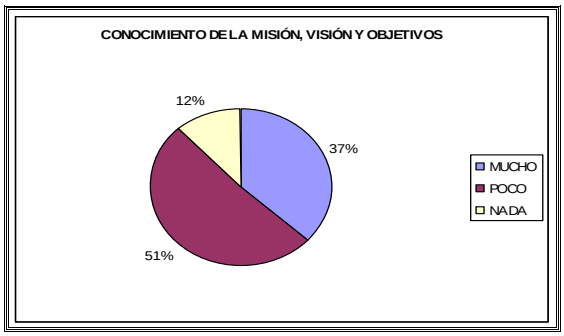


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El 78% de las personas entrevistadas dicen que no se realizar una investigación de las necesidades de las personas en servicios de salud. ***(Es una debilidad media)***

PLANIFICACIÓN

¿LAS PERSONAS TIENEN CONOCIMIENTO SOBRE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DEL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA?

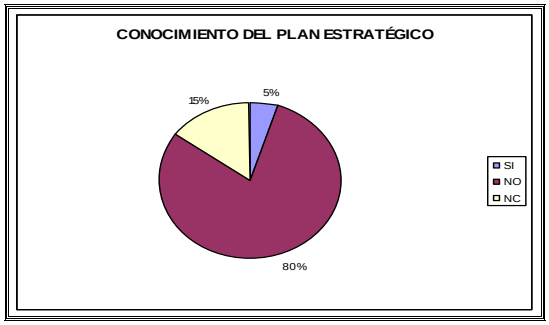


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El personal que trabaja en el centro médico en más del 51% no conoce con precisión cuál es la misión y la visión del centro médico Villa Flora, tienen cierta información sobre la política de calidad por la certificación de la norma ISSO 9001 – 2000, más no sobre la misión, visión y objetivos de la unidad de negocio. ***(Es una debilidad alta)***

centro médico

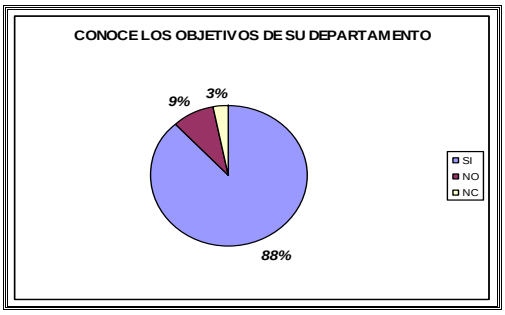
¿USTED TIENE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO VIGENTE QUE PERMITA DIRECCIONAR LAS ACTIVIDADES DEL CENTRO MÉDICO?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Del total de personas entrevistadas más del 80% no tiene conocimiento del Plan estratégico del centro médico Villa Flora, el 15% no contesta y apenas el 15% si tiene conocimiento. ***(Es una debilidad alta)***

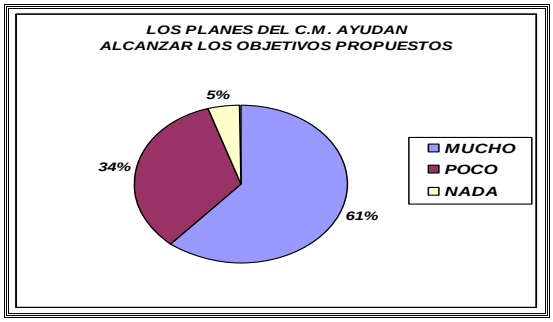
¿USTED TIENE CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Las personas en el 88% si conocen cuáles son los objetivos de su departamento. ***(Es una fortaleza alta)***

¿LOS PLANES DEL CENTRO MÉDICO ESTÁN DISEÑADOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Las personas contestas que en el 61% los planes si ayudan a la consecución de los objetivos propuestos. Pero algunos planes se los ha dejado de poner en práctica ya que por la falta de tiempo ya no se procura realizar convenios con instituciones para que utilicen los servicios del centro médico Villa Flora como

clientes VIP. Además se dictaban cursos de capacitación, charlas médicas sobre educación sexual en las escuelas del sector, ahora ya no se realiza estas actividades. ***(Es una debilidad media)***

ORGANIZACIÓN

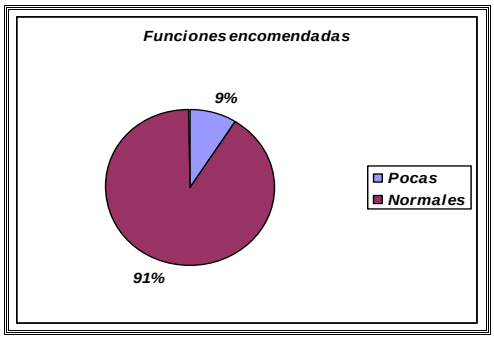
¿QUÉ TIPO DE ESTRUCTURA TIENE LA ORGANIZACIÓN?

La estructura organizacional que tiene el centro médico Villa Flora es vertical.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

La estructura vertical en ocasiones ocasiona que las personas no pueden tomar decisiones rápidas y oportunas ya que dependen de la autorización de un jefe inmediato. ***(Es una debilidad baja)***.

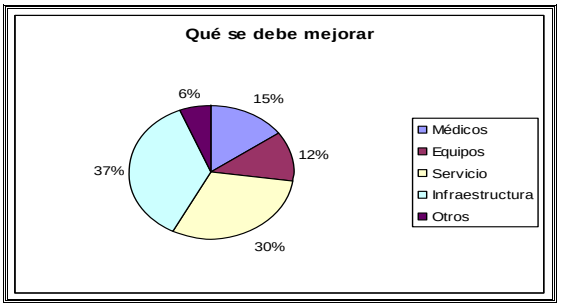
¿CÓMO CALIFICARÍA USTED LAS FUNCIONES ENCOMENDADAS A SU CARGO?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Las funciones encomendadas a los empleados, consideran ser normales en el 91%, y pocas en el 9%. Las funciones son en su mayoría bien asignadas. ***(Es una fortaleza baja)***

¿QUÉ ASPECTOS SE DEBEN MEJORAR EN EL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA?

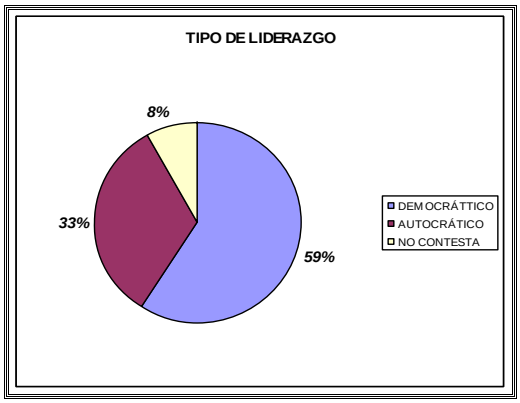


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

En un 37% se debe mejorar la Infraestructura, en un 30% el servicio, en el 15% la calidad de los médicos que prestas sus servicios en el centro médico Villa Flora, en el 12% los equipos, y en el 6% la atención e otras especialidades y prolongación de horarios de atención. ***(Es una debilidad media).***

DIRECCIÓN

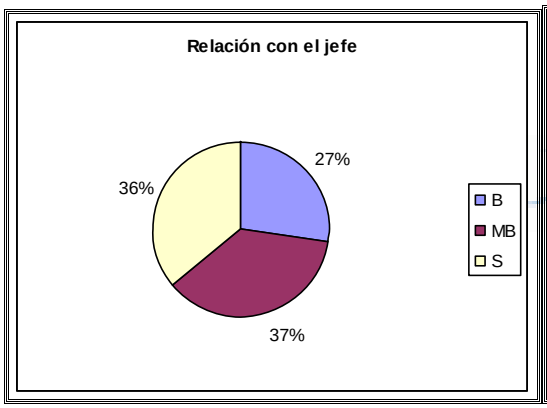
¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO CONSIDERA USTED QUE TIENE EL ADMINISTRADOR DEL CENTRO MÉDICO?

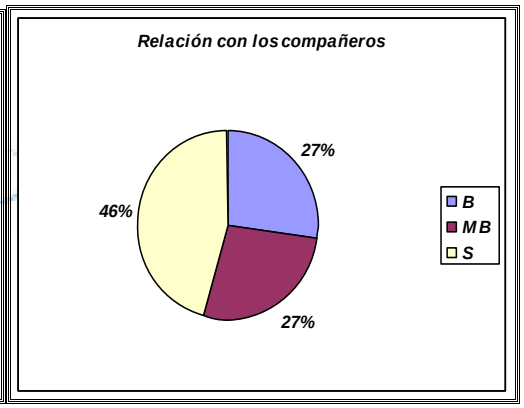


CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

En el 59% contestan que el administrador del centro médico tiene un liderazgo democrático, pero existen colaboradores que no comparten sus formas de pensar por considerarlo autocrático en el 33%, y el 8% no contesta. Piensan que es autocrático porque tiene que cumplir con las disposiciones que envían los grupos gerenciales. ***(Es una debilidad baja)***.

¿LA COMUNICACIÓN DE LOS EMPLEADOS CON LOS JEFES Y COMPAÑEROS EN EL CENTRO MÉDICO CÓMO LA CALIFICARÍA?





CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

La comunicación de los empleados con los jefes y con los compañeros la califican como satisfactoria en el 36% y 46% respectivamente. Esto permite facilitar la comunicación en todos los niveles del centro médico ***(Es una fortaleza media)***.

CONTROL Y EVALUACIÓN

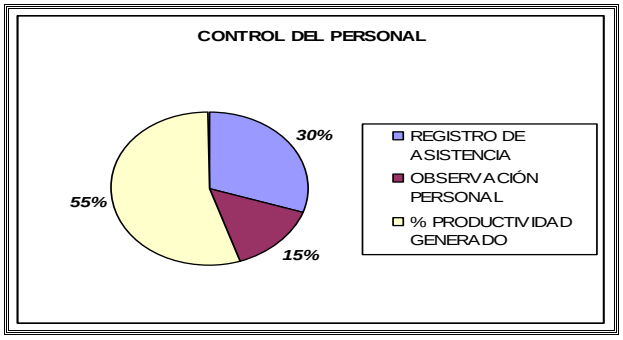
En el centro médico cada tres mese se realizan inventarios en las áreas de Consulta, Imagen y Emergencia con la finalidad de determinar faltantes y/o

sobrantes de productos e insumos, al mismo tiempo se revisa si la fecha d caducidad de las medicinas están dentro de los parámetros de utilización.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Llevar un control de los insumos y de los medicamentos que se tiene en inventario del centro médico es muy importante para tomar decisiones de abastecimiento. ***(Es una fortaleza media)***

¿QUÉ TIPO DE CONTROL SE REALIZA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

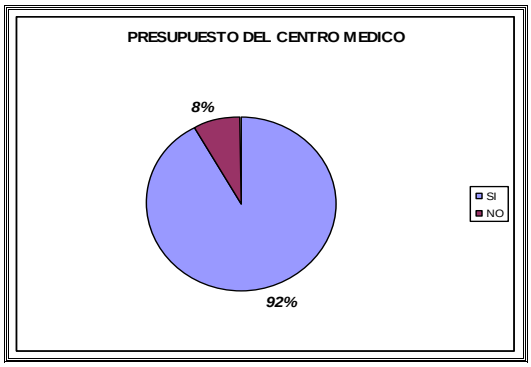
El personal considera que el control que se realiza en el 55% es por medio del informe de productividad mensual de cada persona, el 30% considera que es por medio del registro diario de asistencia y el 15% considera que es por observación personal.

El control medido por la productividad de cada persona es representativo para el centro médico. ***(Es una fortaleza alta).***

Además se realiza un seguimiento diario por medio de arqueos de caja cuando se trata de controlar el buen manejo del dinero en efectivo. ***(Es una fortaleza media)***

2.1.2.2.- CAPACIDAD FINANCIERA

¿SE ELABORA PRESUPUESTO DE INGRESOS, GASTOS Y COSTOS EN FORMA OPORTUNA?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

En el 92% considera que si se elabora el presupuesto de gastos e ingresos en el centro médico en forma oportuna, la diferencia considera que no se lo realiza. ***(Es una fortaleza baja)***

LA RENTABILIDAD DEL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA

A junio de 2006, la rentabilidad bruta del centro médico Villa Flora alcanzó el 6.73%, que con relación al ingreso total de aproximadamente USD $ 270.000,00[46].

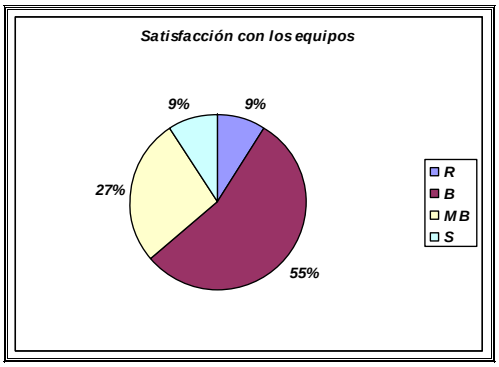
CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Con relación a los resultados obtenidos en último semestre del año 2006 no tiene una rentabilidad aceptable. (***Es una debilidad media)***

[46] Informe Financiero junio 2006 Centro Médicos Ecuasanitas S.A.

2.1.2.3.- CAPACIDAD TECNOLÓGICA

¿LOS EQUIPOS QUE USTED UTILIZA PARA DESEMPEÑARSE EN EL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA SON?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

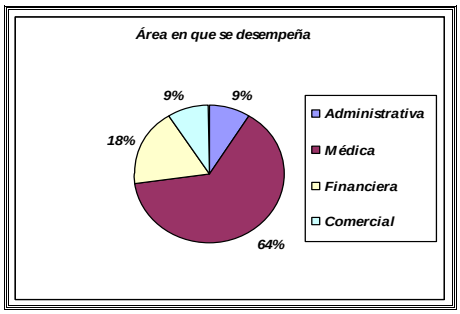
centro médico La Villaflora

El 55% dice que los equipos son buenos, el 27% dice que los equipos son muy buenos el 9% los considera regulares y el 9% se encuentran satisfechos con los equipos que utilizan. Más del 50% está conforme con los equipos que utilizan para desempeñarse. ***(Es una fortaleza alta)***

La dirección electrónica de la institución no presenta la información real de los productos y servicios que ofrece el centro médico Villa Flora. ***(Es una debilidad media)***

2.1.2.4.- CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

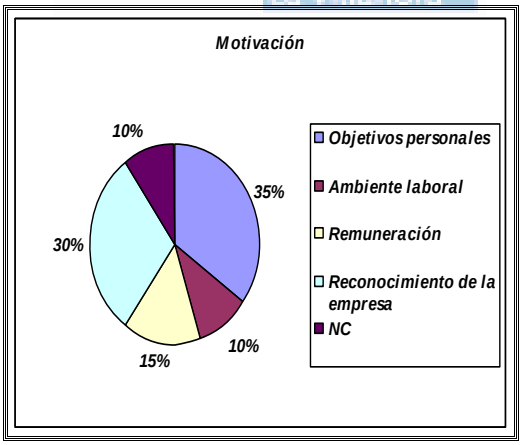
¿EN QUÉ ÁREA SE DESEMPEÑA?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El 64% del personal entrevistado pertenecen al área médica, el 18% al área Financiera y el 18% comparten el área administrativa y comercial. El centro médico es una unidad de atención médica en la se desempeñan en su gran mayoría personal médico. ***(Es una fortaleza alta)***

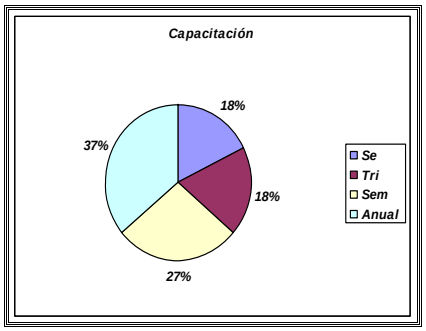
¿QUÉ ASPECTOS LO MOTIVAN PARA QUE SIGA TRABAJANDO EN EL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

El 35% trabaja en la empresa por cumplimiento de objetivos personales, el 30% por reconocimiento de la empresa en el mercado, 15% por remuneración y el 10% por ambiente laboral. ***(Es una fortaleza alta)***

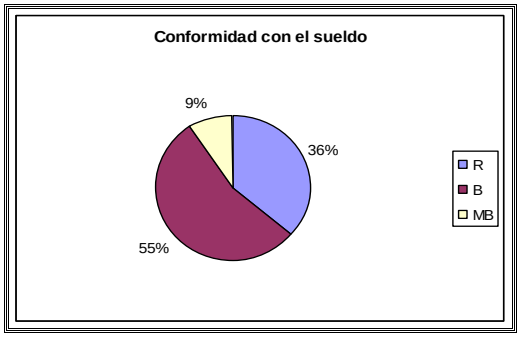
¿CON QUE FRECUENCIA ASISTE USTED A CURSOS DE CAPACITACIÓN?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

Del personal encuestado dicen acudir a cursos de capacitación en su gran mayoría financiado por su cuenta, el 37% asisten a cursos de capacitación anual, el 27% semestral el 18% trimestral y el 18% se capacita continuamente. ***(Es una debilidad alta)***

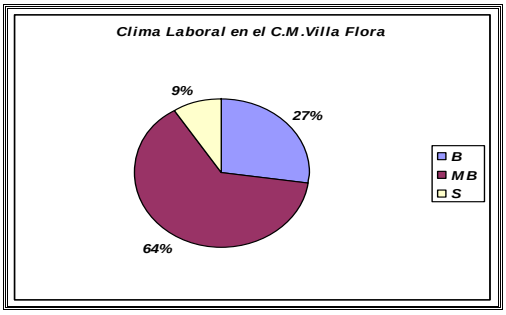
¿ESTÁ DE ACUERDO CON LA REMUNERACIÓN QUE RECIBE POR SU TRABAJO EN EL CENTRO MÉDICO?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

En el 55% de las personas que trabajan en el centro médico consideran su sueldo como bueno, el 36% lo considera regular y el 9% como muy bueno. Las personas en más del 50% se siente conforme con el sueldo que recibe por prestar sus servicios en el centro médico. ***(Es una fortaleza media)***

¿CÓMO CATALOGARÍA USTED EL CLIMA LABORAL EN EL CENTRO MÉDICO VILLA FLORA?



CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

En el 64% califica el clima laboral en el centro médico Villa Flora como muy bueno, el 27% lo considera bueno y en apenas el 9% lo califica como satisfactorio. En general el clima laboral es aceptable en el centro médico***(Es una fortaleza media)***

2.1.3.- ANÁLISIS FODA.

MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

MATRIZ INTERNA									
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
F: FORTALEZA D: DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
INVESTIGACIÓN									
No se estudia las necesidades de las personas antes de brindar un servicio de atención médica.					x			3D	
PLANIFICACIÓN									
Los empleados del centro médico no tienen conocimiento de la visión, misión y objetivos.				x			5D		
El centro médico no dispone de un plan estratégico que dirija en forma adecuada las actividades.				X			5D		
Los empleados si tienen conocimiento de los objetivos de su área de trabajo.	X						5F		
Algunos planes del centro médico ya no se realizan para alcanzar los objetivos propuestos.					X			3D	
ORGANIZACIÓN									
La estructura organizacional del centro médico en ocasiones impide tomar decisiones rápidas y oportunas.						x			1D
Las funciones encomendadas a los empleados son las normales.			X						1F
La infraestructura no es la adecuada para atender a los clientes, es muy incómoda.					x			3D	
DIRECCIÓN									
El liderazgo del administrador es democrático, pero por disposiciones gerenciales se tiene que cumplir con ciertas órdenes y no precisamente en acuerdo de todas las personas.		x				X			1D
La comunicación entre empleados y jefes del centro médico permite una adecuada utilización de la información.		x						3F	
CONTROL Y EVALUACIÓN									
Se realizan controles de los suministros de oficina y de medicamentos en un período de trimestral, por medio de un inventario físico.		X						3F	
A más de llevar un control de asistencia del personal y de pofesionales médicos, se lleva un control por medio de la productividad de cada persona en períodos mensuales de evaluación.	X						5F		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Para el centro médico se realiza un presupuesto de ingresos, gastos y costos que son presentados previa la elaboración del presupuesto anual.			x						1F
La rentabilidad del centro médico es baja con relación al ingreso, apenas representa el 6.53%.					X			3D	
CAPACIDAD DEL TECNOLÓGICA									
Los equipos que utiliza el personal del centro médico son considerados buenos y aptos para realizar sus actividades normales	X						5F		
La dirección electrónica no presenta la información real de los servicios que ofrece el centro médico Villa Flora.					X			3D	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
El talento humano que se desempeña en el centro médico Villa Flora corresponde en su gran mayoría a doctores de medicina interna y consulta	X						5F		
La motivación para las personas corresponde al cumplimieno de objetivos personales, satisfacción con el ambiente laboral y la remuneración.	x						5F		
La capacitación a los empleados no se la da con frecuencia y en el caso de los doctores corre por su cuenta en períodos semestrales y hasta anuales.				X			5D		
Las remuneraciones y beneficios sociales son adecuados y cubren las expectativas de los empleados.		x						3F	

MATRIZ EXTERNA									
IMPACTO: 5 ALTO 3 MEDIO 1 BAJO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
O: OPORTUNIDADES A: AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTOR	5	3	1	5	3	1	5	3	1
MACROAMBIENTE									
FACTOR ECONÓMICO									
La pésima distribucion de los recursos económicos no permite mejorar la calidad de vida d las personas y esto evita crear una cultura preventiva de salud.					x			3A	
El incremento del PIB permitirá que las personas tengan la capacidad de contratar los servicios del centro médico Villa Flora.		x						3O	
La Dolarización ha estabilizado la economía pero el nivel adquisitivo de las familias no permiten cubrir las necesidades básicas.						x			1A
El comportamiento decreciente de la inflación permitirá que las personas puedan contratar un seguro médico.			x						1O
Ante el comportamiento de las tasas de interés si las personas adquirieron deudas en el corto o largo plazo deberán cancelar sus obligaciones más urgentes con las instituciones financieras						x			1A
Si el riesgo país incrementa los inversionistas internacionales no desearán invertir en nuestro país					x			3A	
FACTOR POLÍTICO									
El aseguramiento universal de la salud como política de gobierno en los próximos años.	x						5O		
FACTOR LEGAL									
El centro médico Villa flora se encuentra constituido legalmente y ofrece servicios de atención médica autorizados.	x						5O		
Cumplimiento del concepto de medicina prepagada por medio de cheques canjeables por servicios médicos			X						1O
FACTOR SOCIAL									
El analfabetismo, conduce a que las personas no tengan un conocimiento adecuado sobre la importancia de la atención médica y cuidado de la salud.					x			3A	
La incapacidad del gobierno central para cubrir con las necesidades de salud, permite que las instituciones privadas lo realicen a cabalidad.	x						5O		
La pobreza desde el año 2004 ha tenido una disminución en la ciudad de Quito			x						1O
La migración y la fuga de cerebros puede causar la pérdida de capital humano capaces de contribuir al país.					X			3A	
El incremento del índice de desempleo no genera ingresos fijos para las familias						x			1A
La cultura de atención médica preventiva tiene mayor aceptación en establecimientos de salud privados		x						3O	
FATOR TECNOLÓGICO									
La aprobación como política de gobierno del programa de Telesalud en la que se presentará una historia clínica digital		X						3O	
Existencia de equipos de diagnóstico médico sofisticados y de última tecnología					x			3A	
FATOR DEMOGRÁFICO									
El crecimiento de la población permite que exista mayor demanda de servicios médicos		X						3O	
La estructura de la población económicamente activa puede representar a clientes potenciales de un rango de edad de 23 a 49 años.		X						3O	
FATOR AMBIENTAL									
Cuidado del medio ambiente por medio de fundas distintivas para el desecho de basura común e infecciosa			x						1O
MICROAMBIENTE									
PROVEEDORES									
Disponer de un base de datos adecuada para calificar a los proveedores y analizar las diferentes condiciones (pago, entrega, garantías de los productos) que abastecerán al centro médico		X						3O	
Proveedores de algunas medicinas no ofrecen garntías del producto.				x			5A		
CLIENTES									
El género femenino por mayor cuidado y prevención son quiénes utilizan con mayor frecuencia los servicios de medicina del centro médico		x						3O	
El sector en dónde viven los clientes en su gran mayoría se encuentran ubicados en el sur de la ciudad		x						3O	
Los clientes afiliados al sistema de medicina prepagada son quiénes frecuentan más el centro médico.			x						1O
El plan que tiene mayor aceptación en el mercado es el de plan total. (vigencia de 28 años)		x						3O	
Los servicios más utilizados son; consulta, laboratorio clínico, imagen y emergencia.	X						5O		
COMPETENCIA									
Crecimiento de consultorios y centros de diagnóstico médico.				X			5A		
La competencia realiza sus actividades en casas adecuadas para la atención al público.					x			3A	
La imagen de la competencia en el mercado no es buena			X						1O
El servicio que ofrece la comptencia no es considerado bueno en el mercao.			X						1O
El precio de la competencia en los servicios de consulta son más bajos.				x			5A		
MERCADO									
Las personas en su gran mayoría tienen un sistema de seguro público IESS.					X			3A	
La atención del servicio médico público por parte de los usuarios no es de su agrado	X						5O		
Las personas estarían dispuestas a pagar por un contrato de medicina prepagada de entre USD 22 - 27	X						5O		
Las personas del sector sur en su gran mayoría no conocen los servicios que ofrece el centro médico y en el 93% no se ha hecho atender ninguna vez.				X			5A		

2.1.4.- MATRICES

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

INCIDENCIA 5 = ALTO 3 = MEDIO 1 = BAJO	OPORTUNIDADES	El incremento del PIB permitirá que las personas tengan la capacidad de contratar los servicios del centro médico Villa Flora.	El aseguramiento universal de la salud como política de gobierno en los próximos años.	El centro médico Villa flora se encuentra constituido legalmente y ofrece servicios de atención médica autorizados.	La incapacidad del gobierno central para cubrir con las necesidades de salud, permite que las instituciones privadas lo realicen a cabalidad.	La cultura de atención médica preventiva tiene mayor aceptación en establecimientos de salud privados	La aprobación como política de gobierno del programa de Telesalud en la que se presentará una historia clínica digital	El crecimiento de la población permite que exista mayor demanda de servicios médicos	La estructura de la población económicamente activa puede representar a clientes potenciales de un rango de edad de 23 a	Disponer de un base de datos adecuada para calificar a los proveedores y analizar las diferentes condiciones (pago, entrega, garantías	El género femenino por mayor cuidado y prevención son quiénes utilizan con mayor frecuencia los servicios de medicina del centro	El sector en dónde viven los clientes en su gran mayoría se encuentran ubicados en el sur de la ciudad	El plan que tiene mayor aceptación en el mercado es el de plan total. (vigencia de 28 años)	Los servicios más utilizados son; consulta, laboratorio clínico, imagen y emergencia.	La atención del servicio médico público por parte de los usuarios no es de su agrado	Las personas estarían dispuestas a pagar por un contrato de medicina prepagada de entre USD 22 - 27	TOTAL	
FORTALEZAS		**3**	**5**	**5**	**5**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**5**	**5**	**5**		
Los empleados si tienen conocimiento de los objetivos de su área de trabajo.	**5**	5	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	**63**	1
Se realizan controles de los suministros de oficina y de medicamentos en un período de trimestral, por medio de un inventario físico.	**3**	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	**53**	5
A más de llevar un control de asistencia del personal y de pofesionales médicos, se lleva un control por medio de la productividad de cada persona en períodos mensuales de evaluación.	**5**	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	**59**	3
Los equipos que utiliza el personal del centro médico son considerados buenos y aptos para realizar sus actividades normales	**5**	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	**53**	6
El talento humano que se desempeña en el centro médico Villa Flora corresponde en su gran mayoría a doctores de medicina interna y consulta	**5**	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	**59**	4
La motivación para las personas corresponde al cumplimieno de objetivos personales, satisfacción con el ambiente laboral y la remuneración.	**5**	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	**61**	2
TOTAL		**30**	**38**	**34**	**38**	**28**	**26**	**26**	**28**	**28**	**26**	**24**	**24**	**32**	**30**	**34**		
			1		2									4	5	3		

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

INCIDENCIA

5 = ALTO

3 = MEDIO

1 = BAJO

	AMENAZAS	La pésima distribucion de los recursos económicos no permite mejorar la calidad de vida d las personas y esto evita crear una cultura preventiva de salud.	Si el riesgo país incrementa los inversionistas internacionales no desearán invertir en nuestro país	El analfabetismo, conduce a que las personas no tengan un conocimiento adecuado sobre la importancia de la atención médica y cuidado de la salud.	La migración y la fuga de cerebros puede causar la pérdida de capital humano capaces de contribuir al país.	Existencia de equipos de diagnóstico médico sofisticados y de última tecnología	La estructura de la población económicamente activa puede representar a clientes potenciales de un rango de edad de 23 a 49 años.	Proveedores de algunas medicinas no ofrecen garntías del producto.	Crecimiento de consultorios y centros de diagnóstico médico.	La competencia realiza sus actividades en casas adecuadas para la atención al	El precio de la competencia en los servicios de consulta son más bajos.	Las personas en su gran mayoría tienen un sistema de seguro público IESS.	Las personas del sector sur en su gran mayoría no conocen los servicios que ofrece el centro médico y en el 93% no se ha hecho atender ninguna vez.	TOTAL	
DEBILIDADES		3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5		
No se estudia las necesidades de las personas antes de brindar un servicio de atención médica.	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	40	
Los empleados del centro médico no tienen conocimiento de la visión, misión y objetivos.	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	48	2
El centro médico no dispone de un plan estratégico que dirija en forma adecuada las actividades.	5	5	3	3	3	5	5	5	5	3	5	3	5	50	1
Algunos planes del centro médico ya no se realizan para alcanzar los objetivos propuestos.	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	42	5
La infraestructura no es la adecuada para atender a los clientes, es muy incómoda.	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	40	
La rentabilidad del centro médico es baja con relación al ingreso, apenas representa el 6.53%.	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	44	4
La dirección electrónica no presenta la información real de los servicios que ofrece el centro médico Villa Flora.	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	40	
La capacitación a los empleados no se la da con frecuencia y en el caso de los doctores corre por su cuenta en períodos semestrales y hasta anuales.	5	3	3	3	3	5	3	5	5	3	5	3	5	46	3
TOTAL		26	24	24	24	30	28	36	38	24	34	24	38		
						5		3	2		4		1		

2.1.5.- SÍNTESIS.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	MATRIZ DE ESTRATEGIAS	1 Los empleados si tienen conocimiento de los objetivos de su área de trabajo.	1 El centro médico no dispone de un plan estratégico que dirija en forma adecuada las actividades.
		2 La motivación para las personas corresponde al cumplimieno de objetivos personales, satisfacción con el ambiente laboral y la remuneración.	2 Los empleados del centro médico no tienen conocimiento de la visión, misión y objetivos.
		3 A más de llevar un control de asistencia del personal y de pofesionales médicos, se lleva un control por medio de la productividad de cada persona en períodos mensuales de evaluación.	3 La capacitación a los empleados no se la da con frecuencia y en el caso de los doctores corre por su cuenta en períodos semestrales y hasta anuales.
		4 El talento humano que se desempeña en el centro médico Villa Flora corresponde en su gran mayoría a doctores de medicina interna y consulta	4 La rentabilidad del centro médico es baja con relación al ingreso, apenas representa el 6.53%.
		5 Se realizan controles de los suministros de oficina y de medicamentos en un período trimestral, por medio de un inventario físico.	5 Algunos planes del centro médico ya no se realizan para alcanzar los objetivos propuestos.
		6 Los equipos que utiliza el personal del centro médico son considerados buenos y aptos para realizar sus actividades normales	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FORTALEZAS - OPORTUNIDADES FO	ESTRATEGIAS DEBILIDADES - OPORTUNIDADES DO
	1 El aseguramiento universal de la salud como política de gobierno en los próximos años.	(O1 - F4).-Establecer una alianza estratégica con instituciones del sector público por medio de un contrato de medicina prepagada, comprometiendo al talento humano del C.M.V. para la prestación de los servicios médicos	(D1 - O2).-Diseñar un plan estratégico para los próximos cinco años con la finalidad de poner en práctica directrices que permitan a los empleados conocer los objetivos del centro médico y trabajar para cumplirlos.
	2 La incapacidad del gobierno central para cubrir con las necesidades de salud, permite que las instituciones privadas lo realicen a cabalidad.	(O2 - F2).-Diseñar programas de capacitación y motivación del personal que permitan mejorar y superar el servicio de atención médica que ofrece el gobierno central.	(D4 - O4).- Realizar convenios corporativos con empresas privadas para brindar servicios como clientes VIP y atender a un mayor número de personas para satisfacer las necesidades más urgentes
	3 Las personas estarían dispuestas a pagar por un contrato de medicina prepagada de entre USD 22 - 27	(O4 - F5).- Diseñar proyectos de evaluación y control de las medicinas e insumos utilizados para mejorar la calidad de los servicios de atención médica en laboratorio e imagen.	(D5 - O3) Desarrollar un sistema de control y seguimiento de los actuales y potenciales clientes que tengan la capacidad de contratar o renovar un contrato de medicina prepagada
	4 Los servicios más utilizados son; consulta, laboratorio clínico, imagen y emergencia.	(O2 - F4 - F6).- Determinar las especialidades médicas que requieren de mayor atención con la finalidad de que éstas sean atendidas en el centro médico.	
	5 La atención del servicio médico público por parte de los usuarios no es de su agrado		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS FA	ESTRATEGIAS DEBILIDADES - AMENAZAS DA
	1 Las personas del sector sur en su gran mayoría no conocen los servicios que ofrece el centro médico y en el 93% no se ha hecho atender ninguna vez.	(A2, A5 y F6).-Utilizar la capacidad total instalada de los equipos médicos y adquirir otros de mejor tecnología para crear una ventaja competetitiva que supere a la competencia.	(A1, D2) Generar una cultura de atención médica ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente.
	2 Crecimiento de consultorios y centros de diagnóstico médico.	(A5, F6)Capacitar a los empleados para la manipulación de instrumental y equipo médico con tecnología de punta en el momento de su adquisición.	(A2, D1)Realizar un estudio de mercado para determinar los servicios de mayor demanda en el mercado que permitan diseñar nuevos productos que abarquen mayor número de especialidades
	3 Proveedores de algunas medicinas no ofrecen garantías del producto.	(A1, F2)Crear programas de motivación e incentivos para los asesores comerciales de manera que realicen campañas intensivas de transmisión de los servicios ofrecidos por el centro médico.	(A1, D2) Realizar un Plan de Comunicación para lograr un mayor posicionamiento de los servicios médicos.
	4 El precio de la competencia en los servicios de consulta son más bajos.	(A4, F4) Mejorar la calidad de los servicios médicos que ofrecen los profesionales médicos.	(A1, D2) Implementación de un sistema tecnológico integral que permita informar a las personas de las actividades que realiza el centro médico, así como actualizar los datos de las pacientes.
	5 Existencia de equipos de diagnóstico médico sofisticados y de última tecnología		

MATRIZ RESUMEN

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	DEBILIDADES - OPORTUNIDADES
(O1 - F4).-Establecer una alianza estratégica con instituciones del sector público por medio de un contrato de medicina prepagada, comprometiendo al talento humano del C.M.V. para la prestación de los servicios médicos	(D1 - O2).-Diseñar un plan estratégico para los próximos cinco años con la finalidad de poner en práctica directrices que permitan a los empleados conocer los objetivos del centro médico y trabajar para cumplirlos.
(O2 - F2).-Diseñar programas de capacitación y motivación del personal que permitan mejorar y superar el servicio de atención médica que ofrece el gobierno central.	(D4 - O4).- Realizar convenios corporativos con empresas privadas para brindar servicios como clientes VIP y atender a un mayor número de personas para satisfacer las necesidades más urgentes
(O4 - F5).- Diseñar proyectos de evaluación y control de las medicinas e insumos utilizados para mejorar la calidad de los servicios de atención médica en laboratorio e imagen.	(D5 - O3) Desarrollar un sistema de control y seguimiento de los actuales y potenciales clientes que tengan la capacidad de contratar o renovar un contrato de medicina prepagada
(O2 - F4 - F6).- Determinar las especialidades médicas que requieren de mayor atención con la finalidad de que éstas sean atendidas en el centro médico.	
AMENAZAS - FORTALEZAS	**DEBILIDADES - AMENAZAS**
(A2, A5 y F6).-Utilizar la capacidad total instalada de los equipos médicos y adquirir otros de mejor tecnología para crear una ventaja competetitiva que supere a la competencia.	(A1, D2) Generar una cultura de atención médica ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente.
(A5, F6)Capacitar a los empleados para la manipulación de instrumental y equipo médico con tecnología de punta en el momento de su adquisición.	(A2, D1)Realizar un estudio de mercado para determinar los servicios de mayor demanda en el mercado que permitan diseñar nuevos productos que abarquen mayor número de especialidades
(A1, F2)Crear programas de motivación e incentivos para los asesores comerciales de manera que realicen campañas intensivas de transmisión de los servicios ofrecidos por el centro médico.	(A1, D2) Realizar un Plan de Comunicación para lograr un mayor posicionamiento de los servicios médicos.
(A4, F4) Mejorar la calidad de los servicios médicos que ofrecen los profesionales médicos.	(A1, D2) Implementación de un sistema tecnológico integral que permita informar a las personas de las actividades que realiza el centro médico, así como actualizar los datos de las pacientes.

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.-CAPITULO III

3.1.-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

Por intermedio de un direccionamiento estratégico se podrá obtener una perspectiva común que permita unificar criterios acerca de esta unidad de negocio, con la finalidad de aprovechar las oportunidades futuras basadas en el razonamiento y la experiencia.

En este capítulo se explicará la definición del negocio del centro médico Ecuasanitas Villa Flora, además se realizará un análisis de la matriz axiológica que viene a constituir la personalidad de la empresa compuesta por principios y valores.

Se planteará una misión que no es otra cosa que la definición de la razón de existencia y la naturaleza de la organización, de igual forma se diseñará la visión la misma que determina como debería ser y actuar la empresa en el futuro, se diseñarán objetivos, políticas y estrategias, los mismos que regirán todas las actividades del centro médico para el cumplimiento del compromiso institucional, permitiendo evaluar los resultados en un período de tiempo por medio de la aplicación de un mapa de estrategias.

3.1.1.-DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El centro médico Ecuasanitas Villa Flora es una unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a pacientes afiliados y particulares en el sector sur de la ciudad de Quito en horario de atención de lunes a viernes de 07:00 a 19:00 y sábados de 07:00 a 14:00, en las siguientes especialidades:

1. **Consulta Externa.-** Se atiende a partir de 30 días de la firma del contrato (pacientes afiliados), y cuando el paciente asiste a las instalaciones del centro médico para que sea atendido sin que este

tenga un contrato de afiliación (pacientes particulares) en las siguientes especialidades:

- Cardiología
- Dermatología
- Ginecología
- Medicina Interna
- Otorrinolaringología
- Pediatría
- Psicología Clínica
- Traumatología
- Vascular

2. **Emergencia.-** Atiende a partir de las 48 horas de la firma del contrato (pacientes afiliados) en caso de patologías que pongan en riesgo la vida, tales como: quemaduras, fracturas, hemorragias y traumatismos.

3. **Imágenes.-** Incluye Ecografía y Rayos X con fines de exploración o de diagnóstico que serán solicitados por los médicos del centro médico, el afiliado entregará un número de cheques de asistencia médica de acuerdo a lo establecido por la compañía.

centro médico La Villa Flora

4. **Administración de vacunas.-** Comprende el suministro de vacunas para la prevención y cuidado de los pacientes afiliados y particulares en las siguientes enfermedades:

- Varicela
- Gripe (adultos y niños)
- Meningitis
- Sarampión
- Rubéola
- Hepatitis A y B (adultos y niños) y;
- Neumococo

5. **Laboratorio Fisiológico.-** Incluye los servicios de Audiometría, Electrocardiograma, y Lavado de oído que se ofrece a los pacientes que asisten al centro médico, previa la cancelación de los cheques de la empresa (pacientes afiliados) así como de los valores en caja (pacientes particulares).

6. **Terapia.-** A partir del primer día del quinto mes de la firma del contrato, se atiende previa autorización de la compañía y por prescripción escrita del especialista, con un máximo de 20 sesiones por año y por afiliado. Este servicio comprende: terapia física, terapia de lenguaje y terapia respiratoria.

7. **Laboratorio clínico.-** Comprende aquellos exámenes solicitados por un profesional del centro médico; por este servicio el afiliado entregará un número determinado de cheques de asistencia médica de acuerdo a lo establecido por la compañía. Comprende los exámenes de:

- Coagulación
- Copro-análisis
- Electrolitos
- Enzimas
- Hematología
- Hormonas
- Inmunohematología
- Inmunología
- Marcadores Tumorales
- Microbiología (Citología)
- Química
- Serología
- Urioanálisis Orina

centro médico La Villaflora

3.1.2.- FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es la fuerza que posibilita la unión de una empresa, se puede decir que es la personalidad de la empresa[47].

El centro médico Ecuasanitas Villa Flora se dedica a ofrecer un servicio de atención médica ambulatoria en el sector sur de Quito, que garantiza el cumplimiento de los servicios contratados por los pacientes afiliados y clientes brindando soluciones reales y accesibles que permitan contribuir al mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa.

[47] Gestión Estratégica de Negocios, Francis Salazar p.119.

3.1.3.- MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica constituye una herramienta muy importante que permite determinar los principios y valores del centro médico Ecuasanitas Villa Flora.

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

Para la correcta ejecución de esta matriz se realizó una entrevista al Administrador y colaboradores del centro médico a quiénes se cuestionó lo siguiente:

ENTREVISTA

Con la finalidad de conocer los principios y valores que se ponen en práctica en el centro médico Ecuasanitas Villa Flora, solicito de la manera más cordial contestación a las siguientes preguntas:

centro médico La Villaflora

1. **¿En qué áreas del centro médico, se destaca la importancia de la implementación de los principios y valores?**

……

……

2. **¿Cuáles cree usted que son los principios que se practican en el centro médico?**

……

……

3. **¿Qué valores cree usted que caracterizan al centro médico?**

……

……

4. **¿Qué principios y valores cree usted que tiene relación con los accionistas, clientes, proveedores y la competencia?**

……

……

5. **¿Qué valores cree usted que se debería mejorar entre los profesionales médicos y empleados?**

……

……

RESULTADOS.-

Después de haber realizado la entrevista al administrador y colaboradores del centro médico se llegaron a los siguientes resultados:

centro médico La Villanueva

1¿En qué áreas del centro médico, se destaca la importancia de la implementación de los principios y valores?

Los principios y los valores son dos factores importantes para toda la organización, la falta o carencia de uno de estos factores puede ocasionar que el centro médico 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 y mano de obra directa, clientes, proveedores y competencia.

2¿Cuáles cree usted que son los principios que se practican en el centro médico?

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

- Comunicación
- Experiencia
- Respeto y consideración
- Eficiencia
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Seguridad

Para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora los principios que se deben considerar para la filosofía son:

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

3¿Qué valores cree usted que caracterizan al centro médico?

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

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Profesionalismo

4¿Qué principios y valores cree usted que tiene relación con los accionistas, clientes, proveedores y la competencia?

Lo principales principios que tienen relación con las personas mencionadas son:

- Comunicación
- Experiencia
- Confianza.

Los valores que tiene relación entre las personas mencionadas anteriormente son:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Ética.
- Profesionalismo

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

Los principios y valores que se deberían mejorar en el centro médico para brindar un mejor servicio son:

Entre los principios:

centro médico La Villaflora

- Comunicación
- Eficiencia
- Trabajo en equipo

Entre los valores:

- Honestidad
- Ética
- Experiencia.

3.1.3. A.- PRINCIPIOS

"Los principios son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma"[48]. "Un principio es el primer instante de la existencia de una empresa, lo que se acepta en esencia, su origen y fundamento"[49].

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

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

GRUPO DE REFERENCIA / PRINCIPIOS	DIRECTIVOS	MÉDICOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	PACIENTES	COMPETENCIA
Comunicación	X	X	X	X	X	---
Experiencia	X	X	X	---	---	---
Respeto y consideración	X	X	X	X	X	X
Eficiencia	---	X	X	X	X	---
Trabajo en equipo	---	X	X	---	X	---
Confianza	X	X	X	X	X	---
Seguridad	X	X	X	X	X	---

centro médico La Villafora

COMUNICACIÓN.- La comunicación permite entender el tratamiento y los efectos de los símbolos (gráficos, caligráficos, visuales e impresos) en las órdenes de atención médica, recetas y exámenes de diagnósticos que permiten explicar los antecedentes asociados al comportamiento de la salud, tratamientos y efectos provocados a los pacientes.

[48] Gestión estratégica de Negocios, Francis Salazar p. 120
[49] www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GloasarioInstitucional

EXPERIENCIA.- Es el conocimiento y habilidad que tienen los profesionales médicos en el desempeño diario de su profesión que les permite determinar un diagnóstico por enfermedad, así como de 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.

PRINCIPIOS

- ***Comunicación entre profesionales médicos.***
- ***Experiencia en la ejecución de sus actividades***
- ***Eficiencia para presentar un resultado médico***
- ***Confianza de afiliados y clientes***
- ***Seguridad del servicio que ofrecen***
- ***Trabajo en equipo para lograr un objetivo***

3.1.3. B.- VALORES

Los valores son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades del negocio[50]

Los valores que el centro médico considera que tiene son:

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Ética
- Profesionalismo

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

GRUPO DE REFERENCIA / VALORES	DIRECTIVOS	MÉDICOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	PACIENTES	COMPETENCIA
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X	---
Ética	X	X	X	X	X	X
Profesionalismo	X	X	X	---	---	---

HONESTIDAD.- Es aquella cualidad que permite elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde). Permite expresar respeto por los profesionales médicos y sus pacientes.

[50] Gestión estratégica de Negocios, Francis Salazar p. 120

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.

centro médico La Villa Flora

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.

VALORES

- ***Honestidad en el ejercicio de su profesión y atención médica***
- ***Compromiso y responsabilidad para cumplir con las necesidades del cliente.***
- ***Ética y Profesionalismo para cumplir con los requerimientos de la sociedad.***

3.1.4.- MISIÓN

La misión expone la razón de ser de una empresa, su filosofía, los recursos que utiliza, a que cliente o mercado se dirige; debe ser motivadora, desafiante, fácil de captar y recordar, flexible y creativa" [51]

La misión o propósito esencial, se lo debe expresar por escrito, para hacerla explícita

ACTUAL

"Otorgar y garantizar atención médica de calidad a nuestros clientes"

MISIÓN PROPUESTA

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

- ***Naturaleza del Negocio:*** *Atención médica ambulatoria*
- **Razón para existir:** *Satisfacer las necesidades del cliente*
- ***Mercado al que sirve:*** *Pacientes afiliados y particulares del sector sur de la ciudad de Quito.*
- **Características generales del producto o servicio:**

  Servicios médicos diversificados
- **Posición deseada en el mercado:** *Liderazgo*
- **Principios y Valores:** *Experiencia, responsabilidad, trabajo en equipo.*

Por lo anteriormente citado la misión del centro médico Villa Flora será:

[51] Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill.

MISIÓN

"Somos el centro médico pionero de atención médica ambulatoria de calidad en el sector Sur, respaldados por la experiencia de profesionales médicos y empleados administrativos quiénes se desempeñan en un ambiente de trabajo en equipo, y de responsabilidad social, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes"

3.1.5.- VISIÓN

Una visión debe ser breve y concisa, fácil de captar y recordar, con alta credibilidad, flexible y creativa."[52]

ACTUAL

"Mantener el liderazgo de la atención médica a través del compromiso de su Gente y la excelencia en el servicio."

VISIÓN PROPUESTA

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

- ***Posición en el Mercado:*** *Líder*
- **Tiempo:** 5 años
- **Ámbito del Mercado:** *Sur de Quito*
- **Productos o Servicios:** *Servicios médicos diversificados*
- **Valores:** *Compromiso y ética*
- **Principio Organizacional:** *Experiencia*

[52] Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill

VISIÓN

"En los próximos cinco años ser el centro médico líder en el mercado de atención médica preventiva y ambulatoria del sector Sur, con el compromiso de brindar una atención que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros clientes y usuarios, sustentados por la experiencia de nuestros colaboradores".

3.1.6.- OBJETIVOS

Un objetivo es una situación determinada que se desea alcanzar en un espacio de tiempo determinado, el cual debe ser medible, cada objetivo debe comenzar con un verbo en infinitivo.

centro médico la villa

Una forma fácil de recordar las características de un buen objetivo es el acrónimo «SMART» que representa las palabras: «specific, measurable, achievable, realistic and time-bound» (específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo)[53].

Deben ser:

- **Específicos (Specific)**: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
- **Medibles (Measurable):** que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
- **Realizables (Achievable):** que sea posible lograr los objetivos; (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad);
- **Realista (Realistic)**: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo; y

[53] http://www.scn.org/mpfc/modules/pd-smas.htm

- **Limitado en tiempo (Time bound):** estableciendo el período de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

3.1.6. A.- OBJETIVOS CORPORATIVOS

Crecimiento y Rentabilidad	• Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes afiliados del 19% al 22% para el 2010 • Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada. • Incrementar el porcentaje de afiliación de pacientes particulares.
Clientes y Mercado	• Lograr un mayor posicionamiento de los servicios que ofrece el centro médico. • Lograr la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica.
Planificación y Gestión Administrativa	• Desarrollar un Plan Estratégico para establecer parámetros de dirección para las diferentes áreas funcionales y operativas del centro médico. • Mejorar la infraestructura por medio de la construcción de un centro propio de atención médica.
Tecnología, Investigación y desarrollo del Recurso Humano	• Mejorar la tecnología de los equipos médicos y analizar posibles convenios con entidades que puedan equipar el centro médico. • Actualizar la página Web de la empresa en la que se detallen todos los beneficios y características del centro médico. • Mejorar la eficiencia del recurso humano • Ofrecer nuevos servicios médicos que requieran de mayor atención.

3.1.6. B.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1.6.B.1.- OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Nº	PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Atenciones Afiliados	Incrementar la utilización de los servicios médicos de los pacientes afiliados	Incrementar la utilización de los servicios médicos de los afiliados del 70% al 80%	Mejorar el servicio de atención médica.
1.2	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Servicios	Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada	Determinar la utilización de los servicios médicos del 60% al 75%	Generar bases de datos por sector de afiliación
1.3	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Atenciones Particulares	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.

centro médico La Villaflora

3.1.6.B.2.- OBJETIVOS DE CLIENTES Y MERCADO

Nº	PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	CLIENTE-MERCADO	Conocimiento de servicios	Lograr un mayor posicionamiento de los servicios del centro médico	Mejorar el conocimiento de lo servicios que ofrece el centro médico del 20% al 30%	Realizar planes de comunicación externos
1.2	CLIENTE-MERCADO	Satisfacción de los clientes	Lograr se incremente la satisfacción de los clientes impulsando una cultura preventiva de atención médica	Determinar la satisfacción de los clientes del 10% al 30%	Realizar un plan de Marketing.

3.1.6.B.3.- OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**	Efectividad estratégica	Desarrollar un plan estratégico	Lograr la efectividad de l aplicación de las estrategias del 60% al 75%	Implementación del plan estratégico y difundirlo
1.2	**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA**	Capacidad instalada	Mejorar la infraestructura del centro médico	Cumplir con la utilización del 65% de la capacidad instalada al 75%	Construcción de un nuevo centro médico

3.1.6. B.4.- OBJETIVOS DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Nº	PERPECTIVA	EJE	OBJETIVO	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1.1	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Equipos médicos	Mejorar la tecnología de los equipos médicos	Utilizar la capacidad del equipo médico del 80% al 90%	Realizar un plan de equipamiento de equipos médicos.
1.2	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Afiliación Electrónica	Actualizar la página Web. de la empresa	Presentar usuarios afiliados por medio de la página Web del 0% al 10%	Implementar un sistema tecnológico integral de afiliación y actualización de datos.
1.3.	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Recurso Humano	Mejorar la eficiencia del Recuso Humano	Cumplir del 75% al 85% de las capacitación de las personas que ingresan a trabajar al centro médico	Realizar un plan operativo de capacitación del personal.
1.4	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Cobertura	Ofrecer nuevos servicios médicos	Del 60% de servicios médicos que ofrece actualmente cubrir con el 70% de servicios que se ofrece en la ciudad de Quito	Desarrollar nuevos servicios.

3.1.7.- POLÍTICAS

a) ÁREA ADMINISTRATIVA

- ✓ El puesto de trabajo deberá mantenerse limpio y ordenado, de igual manera la imagen de los empleados debe ser adecuada, es decir: el personal masculino debe acudir con traje formal y el personal femenino con el respectivo uniforme.

- ✓ El personal de cajas deberá ingresa a su lugar de trabajo de 10 a 20 minutos antes del horario establecido a fin de que se encuentre listo para atender al cliente al inicio del horario al público.

- ✓ El control de asistencia se lo realizará a través de la utilización de relojes marcadores o registro en el formulario control diario de asistencia según sea el caso.

centro médico La Villaflora

- ✓ Los empleados podrán solicitar permiso para ausentarse de su lugar de trabajo por enfermedad o calamidad doméstica que afecte directamente al empleado.

- ✓ La requisición de materiales y suministros deberá ser realizada mediante la solicitud de suministros, la misma que deberá ser enviada al departamento de servicios generales dentro de los primeros 5 días del mes que corresponda.

b) ÁREA MÉDICA

- ✓ Para el cobro de los honorarios médicos es necesario que el profesional médico presente el formulario recibo de honorarios profesionales junto con todos los respaldos dentro de los 10 primeros días de cada mes.

- ✓ Las tarifas de atención a pacientes y afiliados serán establecidos por la Gerencia Médica previa autorización de la Gerencia General.

- ✓ Los servicios médicos que requieren autorización de servicios son: estudios complementarios de diagnóstico, procedimientos ambulatorios, los cuales pueden ser solicitados ya sea cuando el usuario haya contratado el Plan total o Plan Azul.

- ✓ Los cheques de Ecuasanitas se consideran como el único medio de pago para la utilización de servicios médicos, todos los servicios utilizados por los usuarios serán pagados a través de una cantidad determinada de cheques.

- ✓ Los profesionales médicos podrán atender a pacientes: Afiliados y particulares que acudan a los Centros Médicos, solicitando atención médica.

centro médico La Villaflora

- ✓ La secretaria administrativa y/o auxiliar contable indicarán a los profesionales médicos el valor a recibir por honorarios para que individualmente procedan a elaborar la factura correspondiente.

c) ÁREA COMERCIAL

- ✓ El cupo mínimo de venta que deberán cumplir los asesores comerciales en cantidad de usuarios será fijado periódicamente por la Gerencia General.

- ✓ En los semestres posteriores a los tres meses de prueba de los asesores comerciales, se deberán realizar evaluaciones del cumplimiento promedio del cupo mínimo de ventas a cargo de la Gerencia Comercial, considerando el número de usuarios.

- ✓ Los traspasos de un contrato a otro no se consideran como ventas nuevas. Para que se pueda realizar un traspaso el usuario deberá tener una permanencia mínima de 6 meses en el contrato anterior.

- ✓ Las comisiones se reconocerán por ventas aprobadas para contratos colectivos, individuales y convenios.

- ✓ Los documentos utilizados para la venta, previo el ingreso de valores a caja, serán revisados por los Supervisores de Venta. Además deberán ser presentados en cualquier momento por los asesores comerciales, para el arqueo por parte del personal asignado.

- ✓ Se premiará a los asesores comerciales de cada una de las sucursales de la empresa que realicen el mayor número de ventas durante un periodo determinado.

centro médico
La Villa Nova

- ✓ Revisar periódicamente el buzón de sugerencias existente en la compañía de manera que se conozca la opinión del cliente referente al servicio prestado.

- ✓ Mantener comunicación y un seguimiento continuo de los contratos corporativos.

- ✓ Crear programas de incentivos y seguimiento de la salud de los usuarios en forma periódica.

- ✓ Mejorar continuamente los procesos mediante la implementación y cumplimiento de las normas ISO 9000.

d) .- ÁREA FINANCIERA

- ✓ Todos los valores deben ingresar en caja, sean estos por cobros de dinero en efectivo, cheques, o cheques de Ecuasanitas entregados por usuarios y odas entregadas por usuarios del Plan Azul.

- ✓ Los pagos por conceptos de sueldos se realizará en dos pagos por mes, es decir cada quincena.

- ✓ No se realizará ningún tipo de descuentos que tenga el empleado, todos los débitos de dinero por cualquier concepto se efectuarán en la segunda quincena de cada mes.

- ✓ Se establece como monto mínimo para girar un cheque el de veinte dólares para el pago a proveedores y prestadores médicos. La Gerencia Financiera será responsable de autorizar en casos excepcionales y esporádicos, se emitan cheques por montos inferiores al establecido.

- ✓ El pago a proveedores, ya sea por medio de cheque o pago en efectivo, por la compra de bienes y servicios, se efectuará los días viernes en el horario ininterrumpido de 8:30 AM hasta las 18:00 PM

- ✓ La elaboración de cheques requiere de un proceso operativo establecido, por lo tanto se requiere realizar la orden de emisión con la respectiva anticipación.

- ✓ La caja chica debe ser utilizada para montos inferiores a $10, cuando los valores excedan este monto deberán hacerlo a través de la orden de pago en efectivo ($20).

- ✓ Los balances y estados financieros se cerrarán con fecha máxima el día 20 del siguiente mes.

centro médico La Villanora

- ✓ Cerrado los balances de cada mes se deberá efectuar los informes financieros de cada sucursal para la presentación a la Gerencia General

- ✓ Toda recepción de efectivo serán registradas y depositadas de forma diaria.

- ✓ El monto de costos y gastos médicos deberán estar dentro de los presupuestos elaborados.

3.1.8.- ESTRATEGIAS

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos con relación a las oportunidades que el mercado presenta[54].

3.1.8. A.- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

ESTRATEGIAS	TIPO	DEFINICION	APLICACIÓN	VENTAJAS
Desarrollo	Diferenciación	Esta estrategia tiene por objeto dar al servicio y producto cualidades distintas importantes para el socio que lo diferencien de la competencia.	Brindar a los clientes un servicio médico de calidad distinto al que actualmente ofrece el gobierno central y la competencia.	Generar fidelidad de los clientes por los atributos percibidos
Crecimiento Intensivo	Desarrollo del Mercado	Esta estrategia permite el crecimiento constante y / o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado.	Aumentar la frecuencia de atención induciendo a la utilización de un servicio médico preventivo.	Estabilizar y reforzar el beneficio para la empresa.
Competitivas	Líder	Esta estrategia permite a la empresa mantenerse en el mercado liderando su actividad empresarial.	Defender su posición a través de la innovación y extensión de los servicios médicos.	Se puede desarrollar el mercado ofreciendo nuevos servicios médicos con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuevos compradores.

[54] Gestión Estrategica Corporativa; Francis Salazar p. 156

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGICA CORPORATIVA

La estrategia para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora se concentra en mostrar una unidad de negocio líder en el sector Sur en el ámbito de la medicina preventiva ofreciendo nuevos productos y servicios con la finalidad de mejorar los beneficios para el cliente y la empresa.

3.1.8. A.- ESTRATEGIAS FUNCIONALES

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	C/P	M/P	L/P
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Incrementar la utilización de los servicios médicos de los afiliados	Mejorar la calidad de los servicios médicos		X	
	Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada	Desarrollar un sistema de control y seguimiento de los actuales clientes			X
	Incrementar la afiliación particular	Atraer la utilización brindando un servicio como cliente VIP		X	
CLIENTES- MERCADO	Lograr mayor posicionamiento de los servicios del centro médico	Desarrollar un sistema de comunicación y difusión	X		
	Lograr se incremente la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica	Generar una cultura de atención médica ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente.	X		
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Desarrollar la planificación estratégica para el centro médico Ecuasanitas Villaflora	Interrelacionar y difundir con las Normas ISSO 9000 2001	X		
	Mejorar la Infraestructura del centro médico	Construir un nuevo centro médico			X
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Mejorar la tecnología de los equipos médicos	Realizar un convenio con empresas que realicen actividades a fines para que proporcionen de equipos médicos		X	
	Actualizar la página Web de la empresa	Implementar un sistema tecnológico integral de actualización de datos y afiliación electrónica			X
	Mejorar la eficiencia del recurso humano	Realizar un plan operativo de capacitación y evaluación del desempeño por áreas		X	
	Ofrecer nuevos servicios médicos	Determinar las especialidades médicas de mayor atención		X	

3.1.9. MAPA ESTRATÉGICO

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

DETERMINACIÓN DE PROYECTOS								
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS		PROYECTO	C/P	M/P	L/P	ÁREA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Incrementar la utilización de los servicios médicos de los afiliados	Mejorar la calidad de los servicios médicos	1	Mejoramiento de procesos de atención médica		X		GERENTE COMERCIAL
	Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada	Desarrollar un sistema de control y seguimiento de los actuales clientes	2	Generación de bases de datos por sector de afiliación			X	AUDITORIA MÉDICA
	Incrementar la afiliación particular	Atraer la utilización brindando un servicio como cliente VIP	3	Alianzas estratégicas		X		GERENTE COMERCIAL
CLIENTES- MERCADO	Lograr mayor posicionamiento de los servicios del centro médico	Desarrollar un sistema de comunicación y difusión	4	Sistema de Comunicación Externo	X			MARKETING
	Lograr se incremente la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica	Generar una cultura de atención médica ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente.	5	Plan de Marketing	X			MARKETING SERVICIO AL CLIENTE
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Desarrollar la planificación estratégica para el centro médico Ecuasanitas Villaflora	Interrelacionar y difundir con las Normas ISSO 9000 2001	6	Implementación del Plan Estratégico	X			GERENCIA GENERAL
	Mejorar la Infraestructura del centro médico	Construir un nuevo centro médico	7	Construcción de un nuevo centro médico			X	GERENCIA MÉDICA
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Mejorar la tecnología de los equipos médicos	Realizar un convenio con empresas que realicen actividades a fines para que proporcionen de equipos médicos	8	Equipamiento del centro médico		X		GERENCIA MÉDICA
	Actualizar la página Web de la empresa	Implementar un sistema tecnológico integral de actualización de datos y afiliación electrónica	9	Implementación de plataforma sistemática			X	MARKETING
	Mejorar la eficiencia del recurso humano	Realizar un plan operativo de capacitación y evaluación del desempeño por áreas	10	Capacitación por áreas		X		RECURSOS HUMANOS
	Ofrecer nuevos servicios médicos	Determinar las especialidades médicas de mayor atención	11	Desarrollo de nuevos servicios		X		GERENCIA MÉDICA

4.1 ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS A CORTO PLAZO

A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto y su programación a corto, mediano y largo plazo.

PROYECTO 1.- IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Implementación del Plan Estratégico	**Duración Estimada**.- Un año
Responsable.- Gerencia General	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 8.000.00	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- La implementación de un plan estratégico permitirá que el centro médico tenga parámetros de dirección, pues facilitará el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. La implementación de un plan estratégico completo permitirá desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados en un período de tiempo		

Objetivos	**Metas**	**Indicadores de resultados**
Lograr que los profesionales médicos y empleados trabajen más motivados y se sientan involucrados con la organización	De las estrategias implementadas, cumplir con la efectividad en el 75%	No. Estrategias Exitosas / No. Estrategias Propuestas
Mediante la utilización de índices de gestión se pueda detectar rápidamente falencias en las distintas áreas del centro médico y corregirlas en el momento oportuno		Determinar la efectividad de la aplicación de las estrategias utilizadas e implementadas sobre el total de las estrategias propuestas.

Impactos/Beneficios Esperados	**Riesgos Identificados**
Mayor motivación entre los profesionales médicos Involucramiento con la organización Detectar falencias en las áreas funcionales Toma de decisiones en el momento oportuno	No cumplimiento del plan Resultados no deseados Poca práctica a la realidad

Entregables / Productos	**Fecha**	**Hitos**	**Fecha**
Planes Proyectos Programas	may-07	Comunicación Ejecución Control Semestral	may-08

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	**Recursos Económicos**	**Recursos Materiales**	**Otros**
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US$ 8.000.00	Suministros de oficina Implementos publicitarios	

Normas o Estándares a utilizar	**Elaborado por:**	**Aprobado por**
% de aplicación del plan	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Implementación del Plan Estratégico
RESPONSABLE	Gerencia General
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Desarrollar la planificación estratégica para el centro médico Ecuasanitas Villaflora
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD	2007 - 2008													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Implementación del Plan Estratégico														Gerencia General	**US$ 8.000.00**
1 **Planificar.-**															
Aprobación del plan estratégico															
2 **Hacer.-**															
Realizar juntas para la puesta en marcha															
Determinar y dinamizar la política de comunicación para el centro médico															
Ejecución del plan detallado															
3 **Verificar.-**															
Revisar las actividades por medio de auditoria															
Implementar las acciones correctivas															
4 **Actuar.-**															
Análisis de desviaciones															
Realizar reportes anuales															
5 **Medir**															
Desarrollar indicadores para las cuatro perspectivas															

Fecha de inicio	may-07
Fecha de terminación	may-08
Unidad de medida	Determinar la efectividad de la aplicación de las estrategias utilizadas e implementadas sobre el total de las estrategias propuestas.
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Realizar diagramas de control de actividades, reportes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, análisis de desviaciones y determinación de acciones correctivas
(-) Verificación parcial inicial	ago-07
(-) Verificación parcial final	may-08
IV OBSERVACIONES	La administración permitirá detectar rápidamente falencias en las distintas áreas del centro médico gracias a un plan estratégicamente organizado

PROYECTO 2.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNO

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Sistema de comunicación externo	**Duración Estimada**.- Ocho meses
Responsable.- Jefe de Marketing	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 6.000.00	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- El plan de comunicación externo permitirá la aplicación de un sistema profesional de relaciones públicas con las personas que viven en el secor sur, y que permitirá que todos los miembros de la organziación puedan realizar una difusión de la propia imagen de la oganización		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Influir en el comportamiento cívico, moral y cultural en el ámbito de la medicina prepagada Informar a los públicos externos sobre la actividad del centro médico	Incrementar al 30% el conocimiento de los públicos externos de los servicios médicos que ofrece el centro médico Villa Flora	No . Atenciones nuevos clientes / No. Total de Atenciones Se dividirá el número de atenciones de los clientes nuevos para el total de atenciones

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Mejoramiento del conocimiento de los públicos externos Contribución a la consecución de los objetivos organizacionales	Escasa información emitida Poca aceptación No ejecución del plan

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Información a públicos externo	oct-07	Entrevistas o encuentas a las personas del sector (Público Externo)	may-08

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US $ 6.000.00	Implementos publicitarios	

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
% de conocmiento de las actividades del centro médico de los públicos externos	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Sistema de Comunicación Externo
RESPONSABLE	Jefe de Marketing
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Lograr mayor posicionamiento de los servicios del centro médico
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD	2007 - 2008													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Sistema de Comunicación Externo														Jefe de Marketing	**US $ 6.000.00**
1 Establecer los requerimientos institucionales															
2 Determinar los medios informativos más apropiados															
3 Definir la política de comunicación															
4 Asignación de recursos económicos															
5 Ejecución del sistema de comunicación en los medios seleccionados															
6 Control y seguimiento de las actividades															
7 Análisis y comprobación de resultados															

Fecha de inicio	oct-07
Fecha de terminación	may-08
Unidad de medida	Se dividirá el número de atenciones de los clientes nuevos para el total de atenciones
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Impulsar y dinamizar la política de comunicación externa, controlar las actividades realizadas.
(-) Verificación parcial inicial	oct-07
(-) Verificación parcial final	may-08
IV OBSERVACIONES	Proporcionará mayor conocimiento de las actividades que realiza el centro médico

PROYECTO 3.- PLAN DE MARKETING

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.-Plan de Marketing	**Duración Estimada**.- Diez meses
Responsable.- Jefe de Marketing	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 9.000.00	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- El plan de marketing para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora permitirá planificar con bastante garantía de éxito el futuro de la organziación, brindando una capacidad de adaptación a los cambios en el entorno que afectará directamente la actividad del centro médico		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Mejorar la satisfacción del cliente	Lograr con la efectividad del 30% del Plan de Marketing	No. Clientes Satisfechos / No. Clientes Encuestados
Desarrollar estrategias de marketing que permitan impulsar una cultura preventiva de atención médica		Determinar el grado de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios médicos del Centro Médico.Se dividirá el total de clientes satisfechos para el total de clientes encuestados

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Mejoramiento de las actividades del centro médico Satisfacción de las necesidades de los cliente	No ejecución del plan Análisis poco relevante No cause los resultados propuestos

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Servicios Médicos	may-08	Evaluación de las estrategias de marketing	ene-09

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa Publicos externos	US $ 9.000.00	Implementos publicitarios Tecnología	Medios Publicitarios

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
% de satisfacción de los clientes	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Plan de Marketing
RESPONSABLE	Jefe de Marketing
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Lograr se incremente la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD	2008 - 2009													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Plan de Marketing														Gerencia General Jefe de Marketing	**US $ 9.000.00**
1 Determinación de los servicios															
2 Establecer la estrategia de Marketing															
3 Segmentación del mercado															
4 Posicionamiento del servicio Actual, Ideal, Deseado															
5 Análisis del Marketing Mix															
6 Estudio del Servicio															
7 Composición del precio del servicio															
8 Establecer la Promoción															
9 Ejecución de la publicidad															
10 Realizar ventas personales															
11 Determinación de la Plaza															
12 Análisis del Personal															
13 Selección y capacitación del personal															
14 Marketing Interno															
15 Asegurar la apariencia uniforme															
16 Establecer una Imagen Institucional															
17 Análisis de Edificios, rótulos, muebles															
18 Determinación del ambiente, atmósfera, vista, aroma y tacto															

Fecha de inicio	may-08
Fecha de terminación	ene-09
Unidad de medida	
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Será la división entre la sumatoria del número de clientes saisfechos para el total de personas entrevistadas
(-) Verificación parcial inicial	may-08
(-) Verificación parcial final	ene-09
IV OBSERVACIONES	Permitirá planificar con bastante garantía de éxito, el futuro de la organización

4.2 ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

PROYECTO 4.- DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.-Desarrollo de nuevos servicios	**Duración Estimada**.- nueve meses
Responsable.- Gerencia Médica , Jefe de Marketing	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 2.500.00	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- El estudio de mercado permitirá al centro médico determinar cuáles son las especialidades médicas que requieren de mayor atención y no se han implementado, de esta forma se podrá satisfacer las necesidades de los clientes		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Implementar nuevos servicios de atención médica	Incrementar la satisfacción de servicios en el 70% en el centro médico	No.de Servicios Implementados / No.de Servicios Planificados
satisfacer las necesidades de los clientes		Este indicador permitirá determinar el número de servicios médicos que tienen mayor aceptación y que se ofrece en la ciudad de Quito

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Incrementar la frecuencia de atención afiliados Lograra mayor utilización de los servicios médicos	No haya espacio para atender nuevos usuarios No se cumpla con las necesidades de los clientes

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Servicios Médicos	jun-08	Investigación	feb-09

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US $ 2.500.00	Suministros de oficina	

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
% Servicios reales ofrecidos, Servicios totales	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Desarrollo de nuevos servicios
RESPONSABLE	Gerencia Médica - Jefe de Marketing
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Ofrecer nuevos servicios médicos
III.CURSOS DE ACCIÓN	

a) Planificación del Estudio

TIEMPO / ACTIVIDAD	2008 - 2009													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Desarrollo de nuevos servicios															US $ 2.500.00
1 Determinar las enfermedades que requieren de mayor atención															
2 Definir las características específicas de los servicios médicos objeto del análisis															
3 Realizar pruebas piloto para determinar, costos y tiempos de servicio															
4 Segmentar los usuarios por edad, género, ubicación geográfica															
5 Análisis de la oferta de servicios															
6 Determinación de precios por cada servicio nuevo implementado															
7 Realizar la contratación de profesionales médicos															
8 Asignación de horarios de atención médica															
9 Adecuación de equipos e insumos para brindar los servicios médicos															
10 Diseño de políticas para la prestación de servicios															
11 Realizar atención médica a los clientes en los nuevos servicios establecidos															

Fecha de inicio	jun-08
Fecha de terminación	feb-09
Unidad de medida	La unidad de medida será los servicios de mayor utilización para el total de los servicios prestados en el centro médico
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Análisis de los servicios médicos establecidos y su implementación en el centro médico
(-) Verificación parcial inicial	jun-08
(-) Verificación parcial final	feb-09
IV OBSERVACIONES	Permitirá satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes

PROYECTO 5.- CAPACITACIÓN POR ÁREAS

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Capacitación por áreas	**Duración Estimada**.- Nueve meses
Responsable.- Recursos humanos	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 3.500	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- El plan de capacitación por áreas permitirá que los colaboradores del centro médico, tanto profesionales médicos como empleados tengan un mejor conocimiento sobre los beneficos que tiene el trabajo cuando es bien ejecutado		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Capacitar a los colaboradores	Incrementar la capacitación del recurso humano al 85%	No. Cursos de capacitación dictados / No. Cursos de capacitación planificados
Cumplir con el plan de capacitación y motivación		Permitirá conocer la efectividad de los cursos de capaciticación dictados para el número de cursos planificados

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Cumplir con el perfil del personal requerido satisfacer con las necesidades de los clientes internos	capacitación no apliclable Incorrecta ejecución

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Capacitación en áreas	sep-08	Desempeño de actividades de médicos y empleados en los tres primeros meses	may-09

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US $ 3.500	Suministros de oficina Implementos didácticos	

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
% temas utilizados para la capacitación, relación con el servicio médico	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Capacitación por áreas
RESPONSABLE	Recursos Humanos
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Mejorar la eficiencia del recurso humano
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD		2008 - 2009													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
	Capacitación por áreas														Recursos Humanos	**US $ 3.500**
1	Investigación de las necesidades de capacitación por áreas															
2	Cuestionarios de requerimientos del personal administrativo y médico															
3	Establecimiento del requerimiento institucional															
4	Informe del resultado de la etapa de investigación															
5	Análisis de los resultados															
6	Formulación del plan de capacitación para médicos y administrativos															
7	Definir cronograma de capacitación															
8	Desarrollo y ejecución del plan de capacitación															
9	Evaluar el plan de capacitación															

Fecha de inicio	sep-08
Fecha de terminación	may-09
Unidad de medida	Representará el número de competencias contratadas con relación a las competencias requeridas para el centro médico
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Desarrollo y ejecución del plan de capacitación
(-) Verificación parcial inicial	sep-08
(-) Verificación parcial final	feb-09
IV OBSERVACIONES	Permitirá mantener al personal médico y administrativo motivado con el trabajo que realiza

PROYECTO 6.- ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Alianzas estratégicas	**Duración Estimada**.- nueve meses
Responsable.- Gerencia Comercial	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 2.500.00	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- Un plan de alianzas estratégicas permite que los servicios médicos tengan la posibilidad de ser utilizados, en su gran mayoría por clientes que tienen establecido un beneficio de utilización VIP		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Incentivar a potenciales clientes a utilizar los servicios médicos	Realizar contratos de alianza con el sector público y privado en el 39%	Ingreso Real Pacientes Particulares / Ingreso Presupuesto Pacientes Particualares Determinar el ingreso por pacientes particulares en relación al ingreso presupuestado. Se dividirá el ingreso real de los pacientes particulares para el presupuesto de ingreso pacientes particulares
Incrementar la cartera de afiliación de usuarios del sector SUR		

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Incrementar la frecuencia de utilización del servicio Afiliación al sistema de medicina prepagada	Utilización del servicio solo una vez Clientes que no presentan retorno

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Atención Médica	nov-08	Alianza determinada en los cuatro primeros meses	may-09

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US $ 2.500.00	Suministros de oficina Implementos didácticos	

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
% de utilziación de clientes particulares que culminan con la contratación del servicio	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Alianzas estratégicas
RESPONSABLE	Gerente Comercial
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Incrementar la afiliación particular
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD	2008 - 2009													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Alianzas estratégicas														Gerencia Comercial	**US $ 2.500.00**
1 Clientes															
1.1 Determinación de los clientes potenciales del sector público o privado															
1.2 Segmentación de los clientes															
1.3 Asignación de asesores comerciales por ubicación geográfica															
1.4 Realizar charlas y conferencias para dar a conocer el servicio															
1.5 Ofrecer a los potenciales clientes servicios médicos															
1.6 Acordar y firmar un contrato en el que se asegure y se garantice la alianza															
2 Productos y servicios															
2.1 Especificar los servicios médicos que ofrece el centro médico Villa Flora															
2.2 Realizar atenciones por revisiones médicas gratuitas por primera vez															
2.3 Determinar y asignar horarios de atención en el caso de grupos grandes															
2.4 Establecer las condiciones de utilización del producto y servicio en futuras atenciones															
2.5 Determinar los beneficios para el cliente en el corto plazo															
3 Afiliación															
3.1 Determinar los beneficios para el cliente con un contrato de medicina prepagada															
3.2 Conseguir la afiliación previa utilización del servicio como cliente VIP															
3.3 Firmar documentos de afiliación															
3.4 Entrega de carnet y cuadro médico															

Fecha de inicio	nov-08
Fecha de terminación	may-09
Unidad de medida	La unidad de medida será la relación entre el ingreso de pacientes particulares con respecto del presupuesto
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Segmentación del mercado de posibles clientes, determinación de contratos de afiliación previa utilización como clientes VIP
(-) Verificación parcial inicial	nov-08
(-) Verificación parcial final	may-09
IV OBSERVACIONES	Permitirá incrementar la cartera de clientes, previo beneficio establecido

PROYECTO 7.- MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE ATENCIÓN MÉDICA

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Mejoramiento de procesos de atención médica	**Duración Estimada**.- ocho meses
Responsable.- Gerencia Médica	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 2.500	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- El mejoramiento de procesos permitirá determinar que actividades son innecesarias de realizar y se las podría mejorar mediante este plan		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Mejorar la satisfacción de los pacientes afiliados	Satisfacer las necesidades en el 80% a los pacientes afiliados	Ingreso Real Pacientes Afiliados / Ingreso Presupuesto Pacientes Afiliados
Eliminar atividades de lo procesos que no son útiles y no agregan valor		Determinar el ingreso por pacientes afiliados en relación al ingreso presupuestado. Se dividirá el ingreso real de los pacientes afiliados para el presupuesto de ingreso afiliados

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Mejorar la satisfacción de los clientes afiliados Eliminar actividades innecesarias	Incremento de actividades que no generan valor

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Servicio Eficiente	may-09	Satisfacción del cliente por eliminación de actividades innecesarias en once meses	abr-10

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US $ 2.500	Suministros de oficina Implementos didácticos	

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
% de satisfacción de los clientes afiliados, medido en el retorno de atención médica	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Mejoramiento de procesos de atención médica
RESPONSABLE	Gerencia Médica
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Incrementar la utilización de los servicios médicos de los afiliados
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

	TIEMPO / ACTIVIDAD	2009 - 2010												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
	Mejoramiento de procesos de atención médica														Gerencia Médica	US $ 2.500
1	**Análisis Situacional**															
2	Propuesta del Análisis de mejoramiento de procesos en los servicios de atención médica															
3	Diagrama de calidad de la institución															
4	Cadena de valor															
5	Inventario por procesos de servicios médicos															
6	Diseño de preguntas claras para seleccionar el proceso															
7	Realizar hoja de costos por personal y de atención por minuto															
8	Análisis de los procesos seleccionados para mejorarlos															
9	Presentación del informe de cada proceso															
10	Matriz Análisis resumido															
11	**Propuesta de mejoramiento de procesos**															
12	Diseño de herramientas, Hoja ISO, Flujo de Diagramación, Hoja de mejoramiento															
13	Aplicación de los tres elementos en cada proceso analizado, analizarlos en base a tiempos de respuesta y servicio															
14	Determinación del beneficio cualitativo y cuantitativo															
15	Matriz Análisis comparativo															
16	Informe beneficio esperado															
17	**Propuesta de procesos mejorados**															
18	Cadena de valor en base a cada proceso mejorado															
19	Diseño de factores de éxito en cada servicio															
20	Diseño de indicadores de gestión por cada proceso															
21	Diseño de la organización por procesos															
22	Definición de la responsabilidad por competencias y cargos															

Fecha de inicio	may-09
Fecha de terminación	abr-10
Unidad de medida	Número de atenciones a pacientes afiliados con relación al presupuesto
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Análisis y seguimiento de los procesos que se puede mejorar
(-) Verificación parcial inicial	may-09
(-) Verificación parcial final	abr-10
IV OBSERVACIONES	El mejoramiento de lo procesos de servicios médicos podrá contribuir a la satisfacción de los clientes afiliados

PROYECTO 8.- EQUIPAMIENTO DEL CENTRO MÉDICO

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Equipamiento del centro médico	**Duración Estimada**.- Un año
Responsable.- Gerencia Administrativa y Médica	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 45.000.00	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- Para poder brindar atención médica y entregar los resultados médicos a tiempo es necesario que según la frecuencia de atención de los pacientes se determine que equipos médicos necesitan ser adquiridos de forma inmediata		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Procesar los resultados en el tiempo establecido	Realizar en el 90% el proceso de los resultados de las pruebas de Laboratorio Clínico	No. Exámenes Reales Procesados / Capacidad del Equipo Médico
Mejorar la tecnología de los equipos médicos		Determinar la eficiencia de los equipos médicos. Se dividirá el total de los exámenes realizados para la capacidad total de los equipos médicos

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Mejorar los tiempos de entrega de resultados Adecuar el centro médico con equipos más modernos	Arriendo de equipos en mal estado Donaciones o entregas inservibles

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Resultados Médicos en el tiempo establecido	jul-09	Evaluación de la cantidad de exámenes por hora	abr-10

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US $ 45.000.00	Suministros de oficina Implementos didácticos	

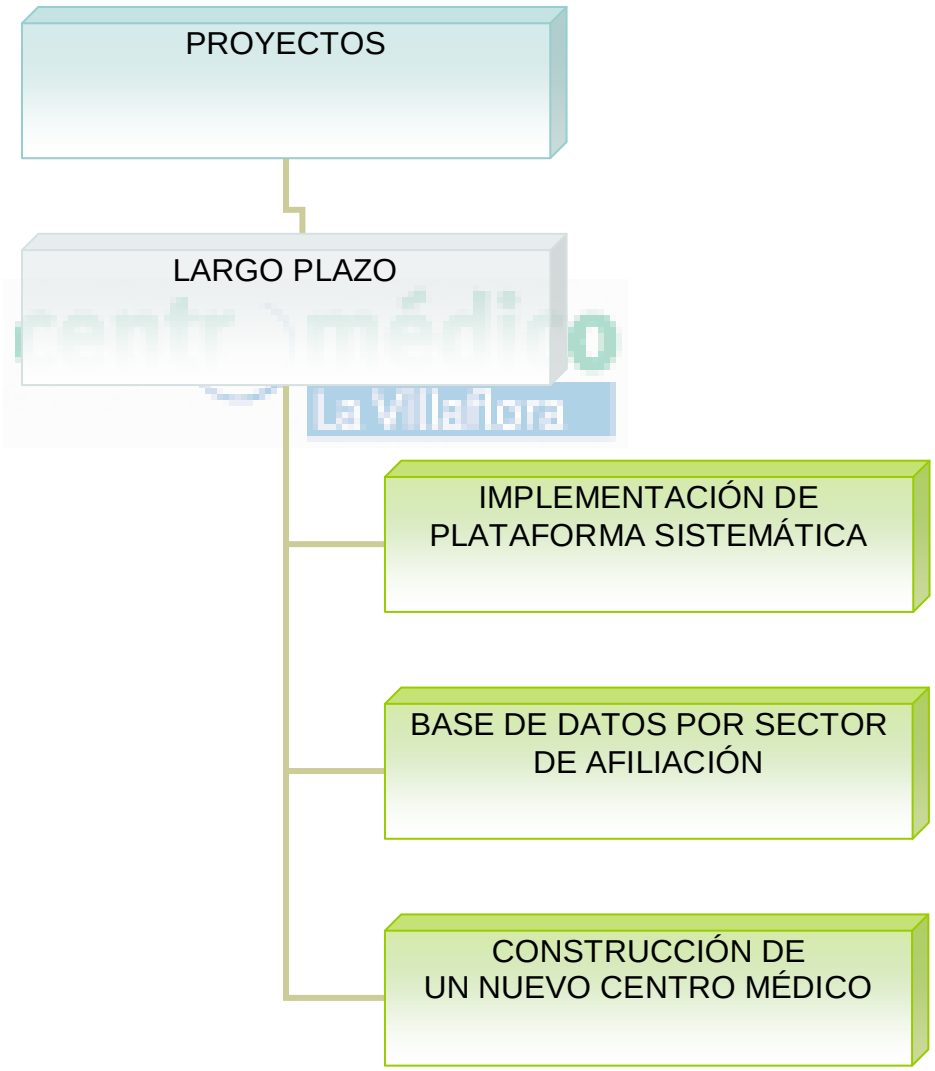
Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
%Pruebas de laboratorio entregadas, con relación a las ingresadas	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Equipamiento del centro médico
RESPONSABLE	Gerencia Administrativa - Gerencia Médica
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Mejorar la tecnología de los equipos médicos
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD		2009 - 2010												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
	Equipamiento del centro médico														Gerencia Administrativa	**US $ 45.000.00**
1	Investigación de las necesidades tecnológicas del centro médico															
2	Determinación del área en que los equipos necesitan de un cambio o adquisición inmediato															
3	Establecer las características de los equipos															
4	Analizar la capacidad de inversión propia															
5	Estudio de la capacidad de arrendar un equipo con entidades a fines															
6	Adquisición de equipos, compra o arriendo															
7	Entrenamiento y prueba del equipo médico.															
8	Capacitación a empleados															
9	Mantenimiento de equipos															
10	Atención a los clientes															
11	Evaluación de resultados															

Fecha de inicio	jul-09
Fecha de terminación	abr-10
Unidad de medida	Número de pruebas que puede realizar cada equipo médico con relación a la capacidad total
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Equipos que necesitan cambio de equipo inmediato para procesar los exámenes médicos
(-) Verificación parcial inicial	jul-09
(-) Verificación parcial final	abr-10
IV OBSERVACIONES	Permitirá determinar cuáles son las especialidades que necesitan de un mejor equipamiento tecnológico que debe ser inmediato

4.3 ELABORACIÓN DE PERFILES Y PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS A LARGO PLAZO



PROYECTO 9.- IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA SISTEMÁTICA

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Implementación de plataforma sistemática	**Duración Estimada**.- Ocho meses
Responsable.- Gerencia General, Sistemas	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 25.000.00	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- Una nueva plataforma sistemática permitirá manejar la información de cada usuario, por medio de actualziación de datos, fichas médicas y registros		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Actualizar la información de los pacientes del centro médico	Presentar en el 50% la información real de los clientes por medios informáticos	No. Afiliaciones registradas / No. Visitas a la página web
Automatizar la información		Medir las afiliaciones registradas en un período de tiempo con relación a las visitas realizadas a la página web.

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Presentar la información real en el sistema informático Actualizar los datos de los pacientes de forma electrónica	Ambigüedad en la información Falta de información por cada usuario

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Información rápida y automatizada	may-10	Capacitación al personal del centro médico	dic-10

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US $ 25.000.00	Servidores Computadores	

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
% de Información presentada con relación a la información real del centro médico	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Implementación de plataforma sistemática
RESPONSABLE	Sistemas
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Implementar un sistema tecnológico integral de actualización de datos y afiliación electrónica
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD		2010 - 2011													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
	Implementación de plataforma sistemática														Gerencia General Sistemas	**US $ 25.000.00**
1	Establecer las características que debe tener la plataforma del nuevo sistema															
2	Determinar el sistema que debe manejar el centro médico															
3	Implementar la actualización de datos de los usuarios.															
4	Actualizar la base de datos de todos los registros y fichas médicas															
5	Mejorar el reporte de información real de las atenciones que realiza el centro médico															
6	Actualizar la base de datos por medio de un sistema virtual															
7	Diseño de página Web															
8	Análisis d resultados															

Fecha de inicio	may-10
Fecha de terminación	dic-10
Unidad de medida	Medir las afiliaciones registradas en un período de tiempo con relación a las visitas realizadas a la página web.
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Realizar las especificaciones y seguimiento de las actividades de actualización de datos de los pacientes en los centro médicos
(-) Verificación parcial inicial	may-10
(-) Verificación parcial final	dic-10
IV OBSERVACIONES	El nuevo sistema permitirá presentar información real, así como se podrá realizar la actualización de datos de forma virtual

PROYECTO 10.- GENERACIÓN DE BASE DE DATOS POR SECTOR DE AFILIACIÓN

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Generación de base de datos por sector de afiliación	**Duración Estimada**.- Siete meses
Responsable.- Gerencia General, Sistemas	**Localización Física**.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 3.000.00	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- la generación de una base de datos por sector de afiliación permitirá determinar las razones de la no utilización del servicio médico de los usuarios que viven en el sector sur		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Determinar los contratos del sector sur que no utilizan el servicio Realizar un seguimiento de los contratos que no presentan utilización para fortalecer el servicio	De la totalidad de la población, realizar un seguimiento del 75% de los contratos que no han utilizado el servicio médico	No. Servicios Reales Utilizados / No Servicios Contratados Determinar la utilización de los servicios ambulatorios en relación al total de los servicios reales prestados

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Determinar las razones dela no utilización del servicio Realizar un seguimiento de los contratos por sector de afiliación	Sofocar al cliente Desinterés del servicio

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Servicios preventivos	nov-10	Datos ingresados cada fin de mes	may-11

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa	US $ 3.000.00	Equipos tecnológicos Teléfonos	Tiempo

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
% de contratos que por el sector de afiliación no han utilizado el servicio médico	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Generación de bases de datos por sector de afiliación
RESPONSABLE	Sistemas
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD		2010 - 2011													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Generación de bases de datos por sector de afiliación															Gerencia General Sistemas	**US $ 3.000.00**
1	Establecer los grupos de usuarios por sector de afiliación															
2	Determinar las características básicas del contrato															
3	Realizar un análisis de la frecuencia de utilización de los servicios médicos															
4	Seguimientos de los contratos que por sector de afiliación no han utilizado los servicios médicos															
5	Definir el fortalecimiento por medio de servicio al cliente															
6	Análisis d resultados															

Fecha de inicio	nov-10
Fecha de terminación	may-11
Unidad de medida	Determinar la utilización de los servicios ambulatorios en relación al total de los servicios reales prestados
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Realizar las especificaciones y seguimiento de las actividades de actualización de datos de los pacientes en los centro médicos
(-) Verificación parcial inicial	nov-10
(-) Verificación parcial final	may-11
IV OBSERVACIONES	la actualización de datos permitirá el fortalecimiento de la medicina preventiva

PROYECTO 11.- CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO CENTRO MÉDICO

Organización.- Centro Médico Ecuasanitas Villa Flora	**Nombre del Proyecto**.- Construcción de un nuevo centro médico	**Duración Estimada**.- Tres años
Responsable.- Gerencia General	**Localización Física**.- Sector Sur de la Ciudad de Quito	
Costo / Inversión Estimada.- US$ 85.000	**Entidad Ofrece financiamiento**.- Financiamiento propio, Entidades financieras	
Marco Institucional.- Unidad de negocio que ofrece servicios de atención médica ambulatoria a los pacientes afiliados y particulares del sector Sur de la ciudad de Quito		
Justificación.- Un nuevo edificio permitirá satisfacer de mejor manera las necesidades de los pacientes afiliados y particulares, este nuevo espacio físico deberá justificar la demanda actual de los servicios médicos		

Objetivos	Metas	Indicadores de resultados
Crear un nuevo espacio físico más adecuado y de propiedad de la empresa	Construir en el 70% el nuevo edificio de atención médica	Capacidad Real Utilizada / Capacidad Instalada
Satisfacer las necesidades de atención médica		Determinar la capacidad real utilizada. Se dividirá las horas reales atendidas por los profesionales médicos para el número de pacientes atendidos

Impactos/Beneficios Esperados	Riesgos Identificados
Edificio con una estructura más adecuada	No utilización del centro médico

Entregables / Productos	Fecha	Hitos	Fecha
Servicios de atención médica	may-11		jun-12

Recursos Requeridos Estimados

Recursos Humanos	Recursos Económicos	Recursos Materiales	Otros
Gerencia General Gerencia Médica Gerencia Financiera Gerencia Administrativa Mano de obra	US $ 85.000.00	Materiales de Construcción	Tiempo

Normas o Estándares a utilizar	Elaborado por:	Aprobado por
Construcción por metro cuadrado	Silvana Bolaños **Fecha de elaboración** feb-07	Dr. Galo Moreno **Fecha de aprobación** feb-07

I. INFORMACIÓN GENERAL	
PROYECTO	Construcción de un nuevo centro médico
RESPONSABLE	Gerencia general
II. OBJETIVOS	
Objetivo Corporativo	Gerencia general
III.CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del Estudio	

TIEMPO / ACTIVIDAD		2009 - 2012													RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
Construcción de un nuevo centro médico															Gerencia General Sistemas	**US $ 85.000.00**
1	Determinar la demanda actual de los servicios médicos															
2	Establecer frecuencia de utilización futura de los servicios médicos actuales y futuros															
3	Análisis financiero de la inversión															
4	Cotización de terreno															
5	Arreglo de papeles para la compra															
6	Trámites legales para la construcción															
7	Elaboración de planos															
8	Construcción															
9	Adecuación e implementación de consultorios y oficinas															
10	Realizar la inauguración de la primera parte del centro médico															

Fecha de inicio	may-11
Fecha de terminación	jun-12
Unidad de medida	Determinar la capacidad real utilizada. Se dividirá las horas reales atendidas por los profesionales médicos para el número de pacientes atendidos
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación	Realizar análisis de la demanda actual de los servicios médicos y proyectarla para que justifique la construcción de un nuevo edificio
(-) Verificación parcial inicial	may-11
(-) Verificación parcial final	jun-12
IV OBSERVACIONES	La construcción de un nuevo edificio permitirá la correcta atención de los pacientes afiliados y particulares

4.4-DESARROLLO DE PROYECTOS

Los proyectos que se van a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo tienen como finalidad alcanzar los objetivos plateados a través de las estrategias.

Los proyectos que se desarrollarán para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora son tres cuya ejecución es en el corto plazo, los mismos que menciono a continuación:

1. **Implementación del Plan Estratégico**
2. **Sistema de Comunicación Externo**
3. **Plan de Marketing**

centro médico La Villaflora

4.4.1 .- PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La implementación del plan estratégico para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora permitirá lograr los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo.

De esta manera cada unidad operativa tendrá la capacidad de ejecutar correctamente las actividades asignadas y contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.

4.4.2 ALCANCE: La implementación del plan estratégico para el centro médico Ecuasanitas Villa flora permitirá que la organización avance cada año a una posición mejor en el mercado. De esta manera tendrá la capacidad de brindar un servicio de calidad, así como el de cumplir con la misión, visión y podrá alcanzar los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo

4.4.3 OBJETIVO: Desarrollar un plan estratégico

4.4.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Lograr que los profesionales médicos y empleados trabajen más motivados y se sientan involucrados con la organización.

- Permitir que la planificación pueda detectar por medio de indicadores de gestión falencias en las distintas áreas del centro médico y corregirlas en el momento oportuno.

4.4.4 JUSTIFICACIÓN :

El plan estratégico permitirá que el centro médico tenga parámetros de dirección, pues facilitará el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales, así como desarrollará objetivos, estrategias y programas adecuados en el momento oportuno.

centro médico La Villa Flora

4.4.4.1 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

Hoshin Kanri es un sistema gerencial, proveniente de Japón, que permite establecer, desplegar y controlar los objetivos de la alta dirección y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la organización, basándose en el ciclo PHVA (Planear - Hacer - Verificar – Actuar).

Este sistema se creo con el objetivo de comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía. Es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia, y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

Ventajas del Hoshin Kanri

Podríamos identificar algunas ventajas de la implantación de un sistema Hoshin Kanri:

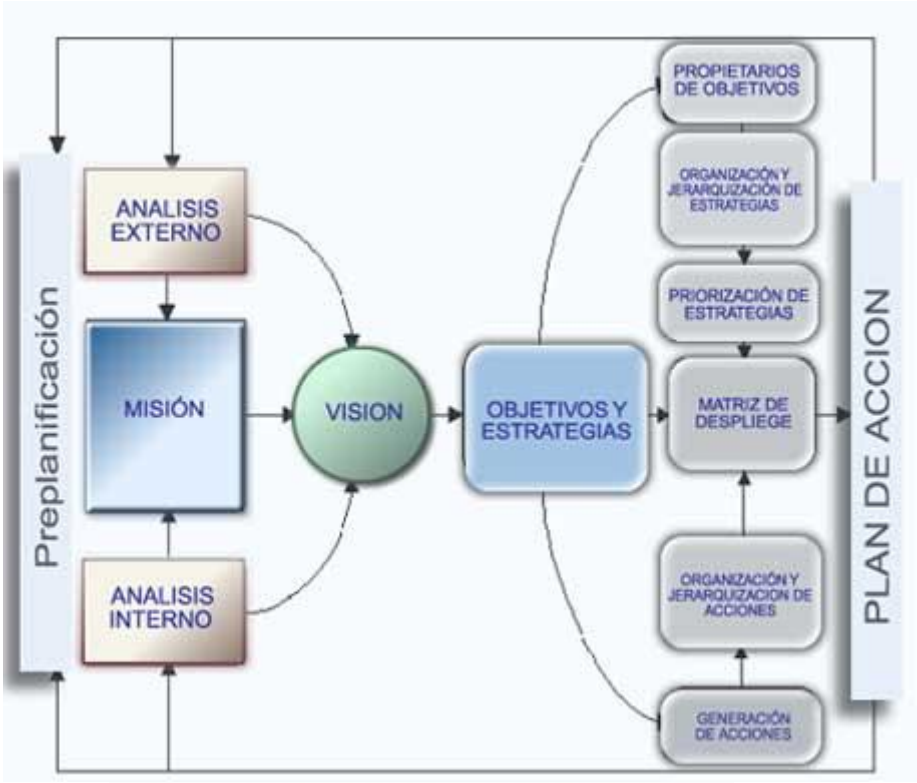
- Permitirá definir y crear un sistema de planificación estratégica basado en la relación necesidades vs. expectativas de los grupos de interés.

- Hace que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización. El alineamiento vertical permite que las acciones que se desarrollen en busca de los objetivos se realicen desde todas las unidades operativas de la organización, consiguiendo con ello que los diferentes niveles trabajen de manera coordinada. El horizontal permite una única visión un único futuro.

- En el Hoshin kanri la dirección comparte los objetivos estratégicos con todos sus colaboradores implantando un sistema de responsabilidades en cascada que supone que cada persona de la organización participa (responsablemente) del alcance de los objetivos.

EL MÉTODO.

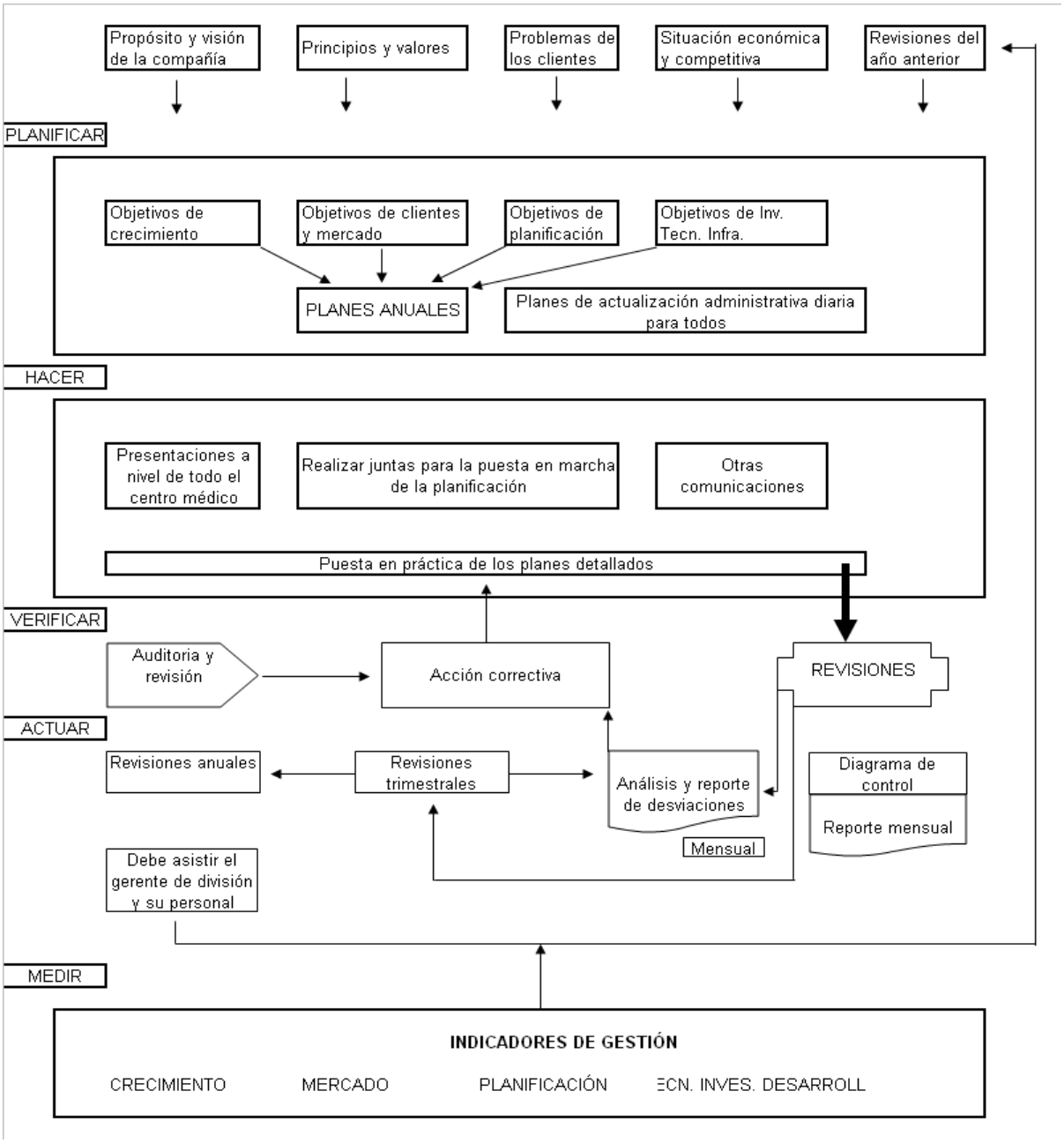
Con la presente representación gráfica se quiere representar el sistema de funcionamiento del plan:



centro médico La Villaflora

4.4.4.1.1 DESARROLLO DEL PLAN ANUAL

La implementación y desarrollo del Plan Estratégico para el centro médico Ecuasanitas Villa Florar se sustenta en las actividades que la empresa tiene intención de seguir: por ejemplo el pensamiento estratégico, la cultura de la empresa y las técnicas utilizadas.

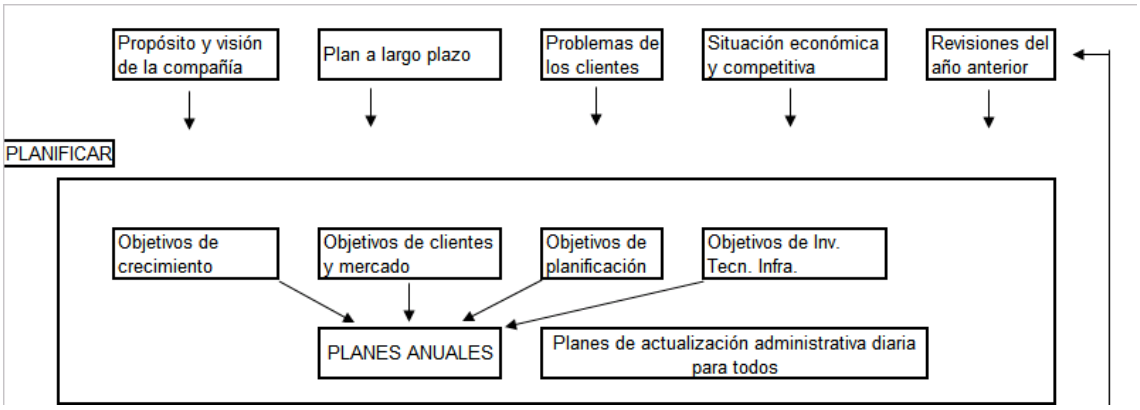


El Hoshin Planning funciona como una herramienta y como un medio que permite que una organización entre en un modo de gestión empresarial coherente y participativa, el objetivo es comunicar a todos dentro de la empresa las políticas de la compañía.

Es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los trabajadores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia, y tomar las medidas

necesarias resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

4.4.4.1.2 PLANIFICAR.-



En la organización este proceso de planificación se lo determinaría de la siguiente manera

centro médico La Villaflora

ECUASANITAS
Al cuidado de su Salud

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

RESPONSABLE:	Gerente General	**LUGAR Y FECHA:**
INICIO:	Solicita la entrega de la planificación por área y analiza la información proporcionada por los gerentes de área	**FINAL:**
FRECUENCIA:	Anual	**COSTO:**
		TIEMPO:

ORDEN	ACTIVIDADES	Gerente General	Gerentes de Área	Secretaria de Gerencia
1	Solicita la entrega de la planificación por área y analiza la información proporcionada por los gerentes de área			
2	Se reúnen para exponer los requerimientos por cada gerencia y determina los objetivos a cumplirse			
3	Estima los volúmenes de potenciales clientes			
4	Elabora el plan de actividades (conjuntamente con los objetivos y las estimaciones de potenciales clientes)			
5	Presenta el plan de actividades anual a los gerentes de área			
6	Archiva el plan de actividades			

Una vez que se ha realizado la Planificación de las actividades de forma anual se procede a establecer lo objetivos, que según el sistema Hoshin presento tres ejemplos de objetivos para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora:

PLAN HOSHIN ANUAL		
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**MEDIDA DE DESEMPEÑO**
Lograr se incremente la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica	1.- Generar una cultura de atención médica ambulatoria preventiva a través del fortalecimiento del servicio al cliente. 2.- Mejorar el sistema de sugerencias en el centro médico 3.- Crear el 1800 (Ecuasanitas Villa Flora)	1.- Seguimiento de los contratos que no han utilizado los servicios del centro médico 2.- Introducir buzones de sugerencias para escuchar las peticiones de los clientes y solucionarlas de forma 3.- Crear un servicio de atención médica inmediata y de fácil acceso
META		
Mejorar la satisafacción de los afiliados y clientes del centro médico del 79% al 85%		

PLAN HOSHIN ANUAL		
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**MEDIDA DE DESEMPEÑO**
Incrementar la utilización de los servicios médicos de los afiliados	Mejorar la calidad de los servicios médicos	1.- Mejorar el cumplimiento de los servicios contratados vs las necesidades de servicio del usuario 2.- Mejorar la satisfacción de los afiliados en el centro médico 3.- Agilitar los procesos de atención al cliente
META		
Satisfacer las necesidades de los clientes del 76% al 80%		

PLAN HOSHIN ANUAL		
OBJETIVO	**ESTRATEGIA**	**MEDIDA DE DESEMPEÑO**
Incrementar la afiliación particular	Atraer la utilización brindando un servicio como cliente VIP	1.- Convenios y / o alianzas estratégicas con empresas privadas 2.- Propaganda en canales de televisión y radio 3.- Determinar la participación en el mercado del sector Sur.

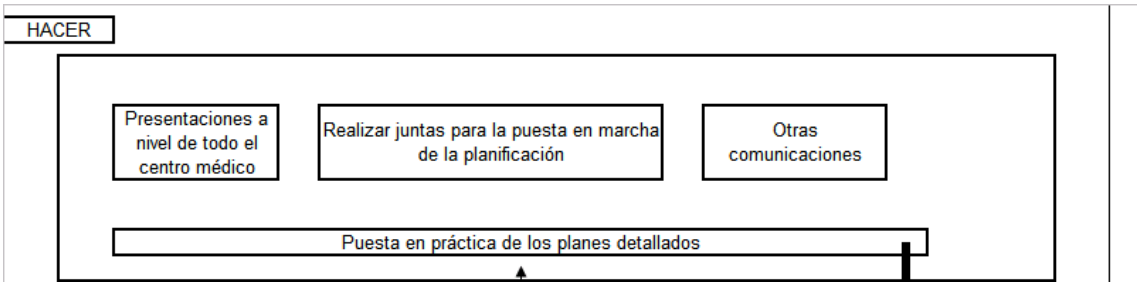
META
Incrementar en el 10% la utilización de los pacientes particulares

Centro Médico La Villaflora

4.4.4.1.3 HACER

Establecidos los objetivos básicos que configuran la misión y visión de la organización es necesario asignar en la dirección media un propietario para cada objetivo.

Cada propietario designa su grupo de despliegue y, empleando técnicas de generación de ideas, determina las posibles estrategias que pueden aplicarse para conseguir dichos objetivos, y que gráficamente se presentan en la siguiente ilustración.



4.4.4.1.4 .- DETERMINACIÓN DE LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.- Como ideas básicas sobre metodología de comunicación, debe concluirse que hay que facilitar el control sobre la comunicación, diferenciando claramente las tareas propias del asesoramiento o el apoyo al representante de la institución; dotarlo de medios y personal necesario y posibilitar el diseño y puesta en marcha de una estrategia, garantizando su cumplimiento para que ésta sea eficaz.

4.4.4.1.5 ANÁLISIS ACTUAL

Una buena comunicación con el cliente interno es fundamental para que éste tenga conocimiento de los valores organizacionales y se sienta respaldado, de esta forma las personas que trabajan en el centro médico recibirán impulsos de sus miembros con la finalidad de ser más competitivos.

La situación actual en el centro médico es que la comunicación no se la emplea de forma adecuada, éstos parecen no interesar a los colaboradores y se presentan de la siguiente forma:

También existen casos en que la comunicación interna se encuentra de la siguiente forma

Estas fotografías nos indican que la comunicación en el centro médico no tiene la capacidad de informar de forma adecuada sobre las atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización.

centro médico
La Villaflora

La información en el primer caso presenta un conjunto de hojas que no son adecuadas para comunicar al personal los objetivos organizacionales, y en el segundo caso ni si quiera se ha considerado sobre la importancias que para el centro médico debe representar la comunicación interna.

Para determinar la forma en que la comunicación se desarrolla en el centro médico Ecuasanitas Villa Flora se debe realizar la siguiente encuesta.

EcuaSanitaS
Al cuidado de su Salud

centro médico La Villaflora

1.-¿Qué tipo de comunicación existe en el centro médico Villa Flora?
Folletos ○ Diálogo ○ Pancartas ○ Memos ○ Mail ○
Esta de acue? .....

2.- ¿Usted se siente informado de todas las actividades del centro médico?
Regular ○ Bueno ○ Muy Bueno ○ Excelente ○
¿Por qué? .....
.....

3.- ¿Preferiría algún tipo de comunicación que no aplique el centro médico?
Regular ○ Bueno ○ Muy Bueno ○ Excelente ○
¿Indique cuál? .....
.....

4.- ¿Sería necesario aplicar programas de repetición de la información impartida?
Si ○ No ○
¿Porqué? .....
.....

5.- ¿Para que usted pueda recordar los mensajes emitidos con qué frecuencia se los debería aplicar?
Diario ○ Semanal ○ Quincenal ○ Mensual ○
¿Por qué? .....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

La Villaflora

Con esta información se podrá determinar que aspectos se deben mejorar y de que forma se debe dar a conocer las políticas, objetivos y estrategias del centro médico.

4.4.4.1.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.

La estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar múltiples beneficios a cualquier empresa, los cuales se traducen en una mayor competitividad de ésta:

- Asegura que todo el mundo recibe los mensajes adecuados en los momentos apropiados.

- Ayuda a conocer los objetivos del negocio y la cultura de la empresa, facilitando que todos sus miembros “vayan” en la misma dirección.

- Crea las oportunidades necesarias para que se compartan las mejores prácticas y el conocimiento.

- Mejora la toma de decisiones.

- Fomenta la confianza.

- Aumenta la eficiencia y la efectividad de las operaciones.

- Hace visibles y reconoce los logros individuales y colectivos de la empresa, así como las aportaciones relevantes de los miembros y grupos de trabajo.

Para ello se debe considerar comunicar por medio de todos los canales posibles y que sean aceptados y sugeridos por los empelados detallado en la encuesta anterior, pudiendo utilizar:

centro médico La Villaflora

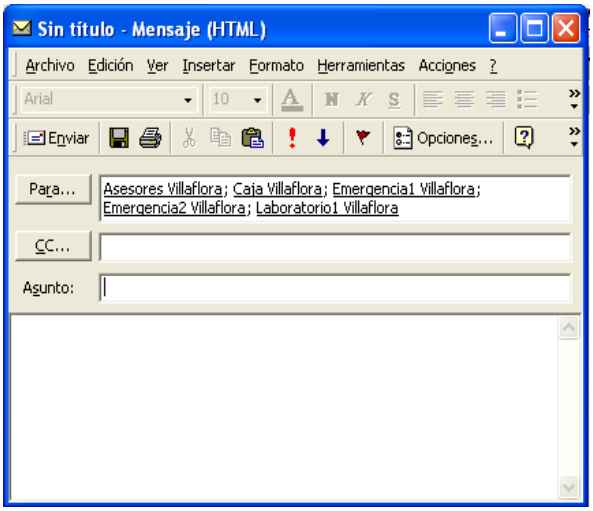
- Mensajes claros y comprensibles

- Utilización de medios generales de comunicación, folletos, impresos, publicaciones, reuniones personales, medios informáticos como por ejemplo:

  Un plan de comunicación tecnológico general.

Comunicación por medio de mails internos (Informática).- Pero al ser únicamente 10 fuentes de información por este medio, se debe

considerar otros medios de comunicación para brindar información a los profesionales médicos



Considerando que el centro médico es una unidad de negocio relativamente pequeña para beneficiarse de las ventajas de una adecuada comunicación, con unas cuantas acciones concretas bien dirigidas puede obtener grandes beneficios.

centro médico Villaflora

4.4.4.1.7 SOMETER A LA CONSIDERACIÓN DE LA EMPRESA, ENTIDAD O INSTITUCIÓN PROYECTOS DE COMUNICACIÓN.

De las encuestas realizadas a los profesionales médicos y empleados de determinarán los proyectos de comunicación para conseguir que los mensajes se impregnen y la información importante llegue a las personas adecuadas, así la comunicación debe fluir en todos los sentidos y no sólo en el tradicional “de arriba a abajo".

Es necesario que los mensajes lleguen también en el sentido contrario (de abajo a arriba), así como de forma horizontal facilitando su intercambio entre los diversos departamentos, grupos y empleados.

4.4.4.1.8 INVOLUCRAR A PERSONAS CLAVE DE LA EMPRESA, ENTIDAD O INSTITUCIÓN.

Es fundamental delimitar nítidamente la responsabilidad que cada persona tiene en el proceso formal de comunicación. Y esto no se refiere sólo al personal dedicado específicamente a estas tareas, sino a todos: trabajadores pertenecientes a un departamento que deben aportar contenido para comunicados, la gerencia, todos los destinatarios de comunicaciones que deben responder a ellas adecuadamente.

Las personas claves son todos los miembros de la organización pero en especial el administrador Dr. Javier Tello y el representante de los profesionales médicos Dra. Natasha Robalino para que la comunicación sea más efectiva.

centro médico La Villanova

4.4.4.1.9 DISEÑAR, PLANIFICAR Y ORGANIZAR ACCIONES DE COMUNICACIÓN.

Para gestionar de forma eficaz la comunicación interna hay que crear el marco cultural adecuado, en el que todas las personas aportan algo, en el que se usan las herramientas (tecnológicas) adecuadas, y se fomenta el flujo de mensajes en todas las direcciones.

Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar los objetivos del centro médico convirtiéndolo en un organismo ágil, efectivo y por lo tanto más competitivo.

DISEÑAR

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorias que permitan

posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas internas.

Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso sus ejes principales y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada uno de los sectores, en función de los objetivos de los servicios o del negocio.

centro médico La Villa Flora

Definir los objetivos y planificar los procesos según las siguientes instrucciones:

Gráfico I

La gestión de la comunicación interna para el centro médico se fundamenta en	*Aumentar la cultura de la organización* *La implantación de nuevos instrumentos y métodos de trabajo* *Una definición precisa y cualitativa de los puestos, tareas y funciones* *Gestionar la integración y sinergia de todos los servicios, trabajos y niveles de la empresa* *La adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones* *Una buena estrategia de aplicación a partir de los responsables a todos los niveles de actuación* *Asegurar la calidad total* *El conocimiento de las culturas que la componen* *Asegurar la gestión, el trato y la difusión de los sistemas de información y de comunicación* *El uso de unos medios adecuados*

Elaborar los ejes básicos de la estrategia de comunicación interna dentro de la política fijada por la Dirección para ampliar y dar a

conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la empresa es definir los objetivos y prestaciones de las diferentes unidades del servicio en función del plan de acción, a nivel general e individual, puesto que cada empleado debe saber el rol que ocupa y cómo se valora su trabajo mediante una información regular.

PLANIFICAR

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir;

Un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación interna, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas.

centro médico La Villanueva

ORGANIZAR

Por medio de la organización se va a asignar los recursos necesarios en función de la estrategia de comunicación, sea esta por medio de información impresa o por medio de la utilización de la tecnología.

4.4.4.1.10.- EJECUTAR LOS PLANES.

La finalidad de la ejecución del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos.

Se han de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. Y hay que realizar una evaluación, un seguimiento y control y una supervisión de resultados.

Para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.

Fases del Plan de Comunicación Interna

Proceso de actuación

§

Estudio del estado de la comunicación Auditoria de comunicación

§

Análisis de factores que intervienen

§

Concreción de una política estratégica de comunicación interna

§

Elaboración de un plan de comunicación interna

§

Establecer un programa de aplicación con fases o etapas

centro medico ora

4.4.4.1.11.- IMPULSAR Y DINAMIZAR LA POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.

Los componentes de la política de comunicación interna integran todos los elementos que permiten la circulación de los flujos comunicativos.

Las tres dimensiones constitutivas de la comunicación interna son:

- La imagen y la identidad
- La información
- La animación

Es fundamental establecer y difundir los mecanismos y los sistemas de difusión de información y constatar su correcta recepción en el seno de la organización.

4.4.4.1.12.- CONTROLAR LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

Una vez establecidos todos los parámetros se tiene que analizar y controlar las actividades de comunicación que se realizaron y si estas cumplieron con los objetivos propuestos en la planificación.

centromédico

CONTROL DE ACTIVIDADES REALIZADAS

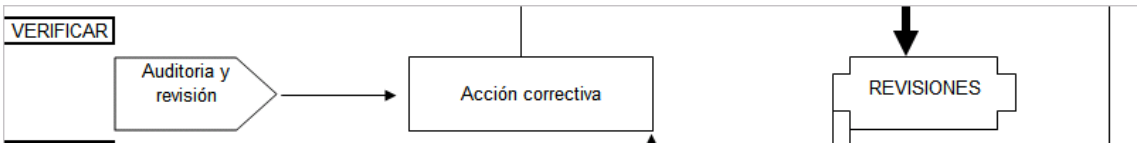
Resultados esperados valoración eficacia	*Fuentes lugares, áreas, departamentos, servicios*	*Emisión intención objetivo*
§		§
Destinatario lugar recepción		*Mensajes tareas procedimientos funciones*
§		§
Técnicas utilizadas marketing directo relaciones públicas promociones, etc.	.....	*Segmentación identificación de los públicos*
§		§
Canales personales físicos		*Uso de soportes orales escritos audiovisuales*

4.4.4.1.13.- VERIFICAR

Una vez que se ha puesto en conocimiento de todas las personas cada propietario del objetivo tendrá la responsabilidad de verificar su cumplimiento en la respectiva área que se desarrolla siendo así:

La verificación de todas las actividades y procedimientos que contribuyen a la consecución de los objetivos en el área de Emergencia, consulta, imagen, laboratorio clínico, laboratorio fisiológico, administración de vacunas y terapias.

En la siguiente ilustración se determina la forma de verificar el cumplimiento de cada área para la consecución de los objetivos.



4.4.4.1.14.- ACTUAR

De los reportes mensuales que se deben elaborar de cada área de atención médica y servicio al cliente se deben detallar todas las razones que en un determinado momento presentaron conflicto al momento de atender a los clientes con la finalidad de detectar los principales aspectos por los cuales no se ha logrado los objetivos propuestos y tomar acciones correctivas en el momento oportuno.

Con la finalidad de no volver a cometer los mismos errores y corregirlos para el desarrollo de las actividades futuras.

4.4.4.1.15.- MEDIR

Por medio de la utilización de indicadores financieros se podrá medir la efectividad de los objetivos propuestos en el plan estratégico para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora.

Para que esto se lo pueda realizar es necesario establecer indicadores para las siguientes perspectivas:

- Crecimiento y Rentabilidad

- Clientes y Mercado
- Planificación y Gestión Administrativa
- Tecnología, Investigación, Desarrollo del Recurso Humano.

4.4.5 .- PROYECTO 2.- SISTEMA DE COMUNICACIÓN EXTERNO

4.4.5.1 ALCANCE.- Un sistema de comunicación externo permite concretar la estrategia de partida, entre los objetivos generales de comunicación permitiendo un incremento espontáneo del conocimiento de la población sobre la empresa y su trabajo; permitiendo así generar una imagen corporativa adecuada, así como la obtención del liderazgo en el área que se desempeña.

La comunicación eficaz y transparente a nivel externo tiene como propósito la consecución de una imagen positiva y un clima adecuado en relación con su filosofía, objetivos y servicios que ofrece.

centro médico EcuaSanitas

4.4.5.2 OBJETIVO.- Lograr un mayor posicionamiento de los servicios médicos.

4.4.5.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contribuir a los objetivos generales del centro médico y mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los clientes.

- Generar una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y orientada hacia el futuro.

4.4.5.4 JUSTIFICACIÓN.- Una de las principales actividades de la empresa es la comunicación con sus diferentes públicos y que se apoya en

dos líneas de actuación básicas: un plan de comunicación interna y externa.

Estos planes deben responder a la estrategia, objetivos y presupuestos económicos disponibles en cada momento.

4.4.5.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO

4.4.5.6 ESTABLECER LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas, prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc.

centro médico de Villa Flora

Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmitirá el centro médico Villa Flora condicionará la satisfacción de ciertas necesidades y prestigio de sus empleados.

Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia

4.4.5.7 DETERMINACIÓN DE LOS MEDIOS INFORMATIVOS MÁS APROPIADOS

Pensar en programas de comunicación externa en el marco de la comunicación en las organizaciones nos obliga a reconsiderar algunos conceptos y técnicas que se están aplicando en función de objetivos determinados, necesarios y concretos.

La comunicación externa no solo representa técnicas a las que se les atribuyen determinadas funciones rígidas e inamovibles, sino un conjunto de concepciones y de prácticas gestionadas que crean interacción, intercambios entre las personas, los productos y las tareas al servicio de los profesionales médicos y como tal son instrumentos para mejorar la dirección y la adaptación a los cambios en el marco de los objetivos comunicacionales.

centro médico La Villaflora

Para la consecución de los objetivos organizacionales es necesarios utilizar las relaciones públicas, que por intermedio de su aplicación la única función que creará será una actitud positiva hacia la empresa. Estas acciones de comunicación externa deben ser comunicadas a los públicos internos.

4.4.5.8 PLANIFICACIÓN

La planificación de la comunicación externa, permitirá:

- Contacto constante con los medios de comunicación
- Visitas a las empresas públicas y privadas del sector
- Videos
- Conferencias
- Toda clase de impresos: Desde la carta bien cuidada al folleto de prestigio

- Contribuciones desinteresadas a las Ciencias y a los centros de investigación.

La planificación de la comunicación externa tiene mucha relación con la **Propaganda,** el punto de separación entre la propaganda y la publicidad se encuentra en la naturaleza de sus objetivos respectivos.

- La propaganda influye o trata de influir en el comportamiento cívico, moral y cultural. La publicidad trata de influir en el comportamiento comercial

- La propaganda no persigue un fin lucrativo. La publicidad, en cambio lo busca como un objetivo inmediato de su que hacer.

centro médico La Villa Flora

Por estas razones el hacer propaganda del centro médico Ecuasanitas Villa Flora, se lo hará con alusión al uso de las técnicas de comunicación para la transmisión de mensajes con fines sociales y culturales.

4.4.5.9 ORGANIZACIÓN

Con este análisis es necesario que la empresa determine que medios de propaganda utilizará para informar a las personas del sector sur de los servicios que ofrece el centro médico Ecuasanitas Villa Flora.

De esta manera se deberá otorgar los recursos necesarios para la elaboración de estos factores ya sea:

- Contacto con los medios de comunicación siendo estos la Televisión, radio, comercio de mayor circulación. Ej. suplementos institucionales.

En este suplemento institucional se deberá diseñar uno para el centro médico en el que se muestren sus instalaciones, servicios, profesionales médicos y empelados colaboradores.

- Visitas a empresas organizando a las personas por grupos de asesores comerciales y por sector de ubicación.
- Videos en el que se indique el giro normal del negocio y sus colaboradores.
- Toda clase de impresos.- Servirá para brindar prestigio al centro médico

- Contribuciones a la Ciencia.- por medio de casas abiertas y de ofrecimiento de servicios médicos a las personas que acudan a las instalaciones.

4.4.5.10 CONTROL

El control que se realizará de todas las actividades de comunicación externa será por medio de seguimientos previos y durante la ejecución de los procesos comunicacionales a los públicos externos con la finalidad de detectar posibles errores en la ejecución normal de las actividades y tomar decisiones correctivas en el momento oportuno.

4.4.6 .- PROYECTO 3.- PLAN DE MARKETING

centro médico
Ecuasanitas

4.4.6.1 ALCANCE.- El plan de marketing para el centro médico Ecuasanitas Villa Flora permitirá planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la organización, brindando una capacidad de adaptación y de anticipación a los cambios en el entorno que afectará directa o indirectamente la actividad del centro médico con la finalidad de establecer estrategias más adecuadas y aprovecharlos al máximo.

4.4.6.2 OBJETIVO.- Lograr se incremente la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica

4.4.6.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la satisfacción del cliente

- Desarrollar estrategias de marketing que permitan impulsar una cultura preventiva de atención médica ambulatoria

4.4.6.4 JUSTIFICACIÓN.- El proyecto de marketing pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesite el centro médico, haciendo ver la importancia estratégica de los planes de marketing que como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización

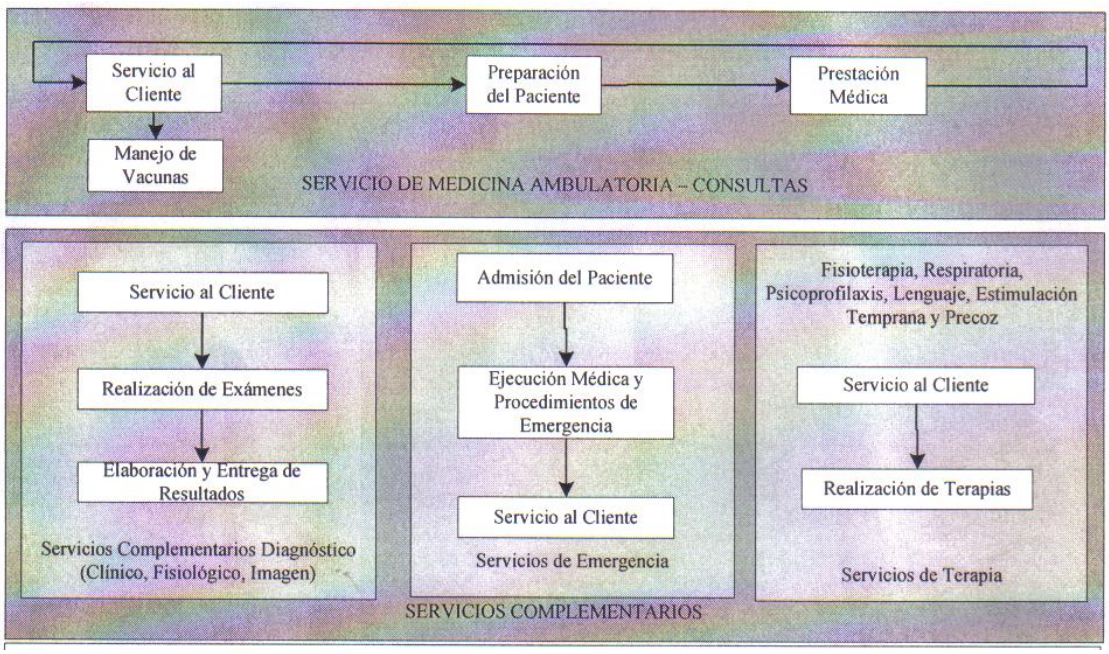
4.4.6.5 ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO.-

4.4.6.6 DETERMINACIÓN DE LOS SERVICIOS.- El centro médico Ecuasanitas Villa Flora es una organización de servicios ya que no tiene como objetivo principal la fabricación de productos tangibles que los clientes vayan a poseer permanentemente, por lo tanto el servicio es el objeto de marketing; es decir la compañía está vendiendo atención médica como núcleo central de su oferta de mercado.

centro médico La Villaflora

Los servicios que ofrecen beneficios o satisfacciones por intermedio de un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes son:

- Consulta Externa
- Emergencia
- Terapia
- Imagen
- Laboratorio Clínico
- Laboratorio fisiológico
- Administración de vacunas



4.4.6.7 DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS.- La combinación de las características de los servicios médicos permite crear el contexto específico en el que debe desarrollar las políticas de marketing.

centro médico La Villaflora

Las características establecidas para los servicios médicos son:

- **Intangibilidad.-** Los servicios médicos son esencialmente intangibles la opinión y actitud de una atención repetida puede descansar en la necesidad de utilizar por segunda ocasión por parte del cliente a quién se le puede dar algo tangible (resultados de las pruebas de diagnóstico, recetas, etc.) para representar el servicio, pero a la larga la utilización del servicio médico es intangible.
- **Inseparabilidad.-** Los servicios médicos no se pueden separar de la persona que los suministra, aquí podemos apreciar una fusión, los profesionales médicos interactúan directamente con el cliente mientras éste hace uso del servicio médico ("consume").

- **Heterogeneidad.-** En el centro médico no se estandarizado la producción en los servicios médicos, la prestación de un servicio es diferente de otro.
- **Propiedad.-** La falta de propiedad es una diferencia básica, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso o acceso.

4.4.6.8 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING.- Si bien es cierto que la estrategia de marketing es única, cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing mix o mezcla comercial.

4.4.6.9 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.- Se debe tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado del centro médico, éste está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, y pueden ser: personas naturales, personas jurídicas y los hogares del sector sur de la ciudad de Quito.

centro médico La Villanora

Subsecuentemente se puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios médicos a ofrecer para satisfacer las necesidades del grupo y subgrupo definido.

4.4.6.10 POSICIONAMIENTO DEL SERVICIO.- El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento objetivo, diferenciándolo del ofrecido por la competencia es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes, generando una cultura de atención médica preventiva.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores haciendo que el grado de lealtad del

mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

- **POSICIONAMIENTO ACTUAL (IDENTIFICACIÓN)**

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio médico de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento objetivo.

Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara visión de cómo es percibido y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

- **POSICIONAMIENTO IDEAL**

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece el centro médico Ecuasanitas Villa Flora.

Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual.

- **POSICIONAMIENTO DESEADO**

Consiste en determinar la forma de posicionar el servicio o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix.

4.4.6.11 MARKETING MIX

La mezcla de marketing hace referencia a la combinación de siete variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planificación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos.

4.4.6.12 PRODUCTO.- El servicio médico como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de la organización. Los clientes exigen beneficios y satisfacciones por medio de los servicios. Éstos se los adquiere y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

También se necesitará prestar atención a aspectos como las garantías y servicios postventa.

4.4.6.13 PRECIO.- Los principios de fijación de precios tienden a basarse en prácticas utilizadas en el mercado. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio médico y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios como son:

- **SERVICIOS SUJETOS A AUTORREGULACIÓN FORMAL**

En esta clasificación los servicios médicos están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases, la

autorregulación formal depende de un órgano de regulación apropiado (Gerencia General y Auditoría Médica) que tenga poder para fijar precios y escala de precios.

La fijación de precios de los servicios médicos están constituidos por los honorarios profesionales, los insumos médicos, reactivos, descartables empleados, solo con este análisis se puede determinar institucionalmente el precio de los servicios.

- **SERVICIOS SUJETOS A REGULACIÓN DEL MERCADO**

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros factores. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las "fuerzas del mercado".

centromedico

Al fijar los objetivos de precios para los servicios médicos deben tenerse en cuenta varios factores. Los más importantes son:

- ***Posición planificada del mercado para el servicio***: la posición del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio médico en el mercado en comparación con los competidores.
- ***Etapa del ciclo de vida del servicio***: El precio de los servicios también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un servicio nuevo el centro médico podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él.
- ***Situación competitiva***: la fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios de los servicios médico que se ofrece.

- ***El rol estratégico del precio***: las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos.

4.4.6.14 PROMOCIÓN.- La promoción de los servicios médicos puede ser realizada a través de las siguientes formas tradicionales, con la finalidad de poder influir en las ventas.

- **Publicidad**: definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.

- **Venta personal**: definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

centro médico la villanora

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivas de influencia y comunicación con los clientes.

4.4.6.15 PUBLICIDAD.- A la hora de plantearse la necesidad de realizar una campaña publicitaria, lo primero que debe hacer la empresa es definir los objetivos que pretende alcanzar.

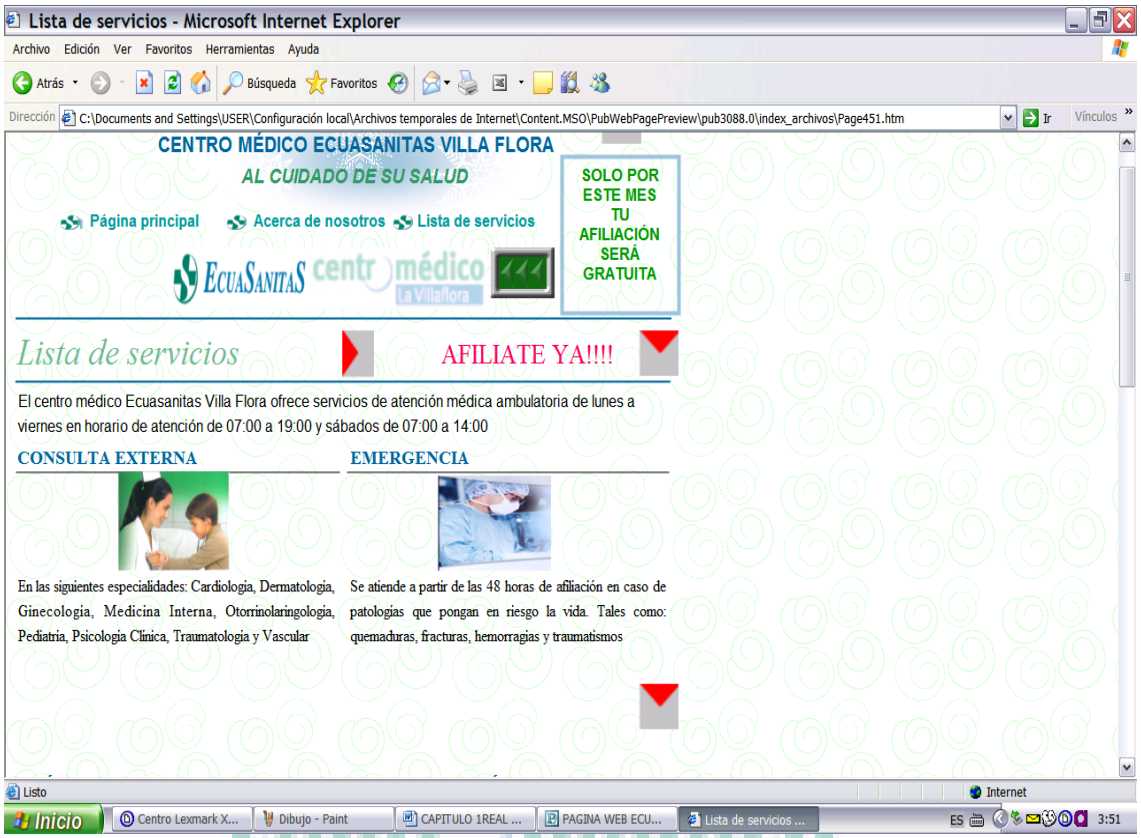
- De los posibles medios de publicidad se tiene que hacer trípticos, publicidad en valla, periódico de mayor circulación de la ciudad por ejemplo metrohoy, comercio, la hora, últimas noticias, cuñas comerciales en radio y televisión, gigantografías y presentación de la información en una página Web actualizada. Ejemplo

En esta valla es necesario la publicidad el centro médico centro médico con la finalidad de presentar la información real de esta unidad de negocio.

Publicidad en una página Web actualizada.

Página principal - Microsoft Internet Explorer
Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda
Atrás Búsqueda Favoritos
Dirección C:\Documents and Settings\USER\Configuración local\Archivos temporales de Internet\Content.MSO\PubWebPagePreview\pub3088.0\index.htm
Ir Vínculos
salud
El centro médico Ecuasanitas Villa Flora nace en el mes de Octubre del año 2001 cuando se pensó en la necesidad de los clientes del sector sur de la ciudad de Quito de obtener un servicio de calidad en un centro médico adecuado a sus necesidades
OFICINA MATRIZ QUITO
LA RÁBIDA 273 Y LA PINTA
Información de contacto:
OFICINA MATRIZ QUITO
La Rábida 273 y la Pinta
Francisco Gómez 542 y
Gonzalo de Pineda
Teléfono: 2547066
Fax: 2232582
Correo: cmvillaflora@ecuasanitas.com
Página principal | Acerca de nosotros | Lista de servicios
Listo
Internet
Inicio
Centro Lexmark X...
Dibujo - Paint
CAPITULO 1REAL ...
PAGINA WEB ECU...
Página principal - ...
ES
3:48

Acerca de nosotros - Microsoft Internet Explorer
Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda
Atrás Búsqueda Favoritos
Dirección C:\Documents and Settings\USER\Configuración local\Archivos temporales de Internet\Content.MSO\PubWebPagePreview\pub3088.0\index_archivos\Page354.htm
Ir Vínculos
ECUASANITAS centro médico La Villaflora
Información sobre nuestra empresa
El centro médico Ecuasanitas Villa Flora se dedica a ofrecer un servicio de atención médica ambulatoria en el sector sur de Quito, que garantiza el cumplimiento de los servicios contratados por los pacientes afiliados y clientes brindando soluciones reales y accesibles que permitan contribuir al mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa.
CENTRO MÉDICO ECUASANITAS
VILLA FLORA
MISIÓN
"Somos el centro médico pionero de atención médica ambulatoria de calidad en el sector Sur, respaldados por la experiencia de profesionales médicos y empleados administrativos quiénes se desempeñan en un ambiente de trabajo en equipo, y de responsabilidad social, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes"
VISIÓN
"En los próximos cinco años ser el centro médico líder en el mercado de atención médica preventiva y ambulatoria del sector Sur, con el compromiso de brindar una atención que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros clientes y usuarios, sustentados por la experiencia de nuestros colaboradores".
Listo
Internet
Inicio
Centro Lexmark X...
Dibujo - Paint
CAPITULO 1REAL ...
PAGINA WEB ECU...
Acerca de nosotro...
ES
3:50



- **Características de los mensajes de publicidad**.-

  Se debe utilizar mensajes claros sin ambigüedades, en el que se debe destacar los beneficios de los servicios médicos, así como prometer lo que se puede dar.

- **Funciones de la publicidad**
- Crear el mundo de la organización en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

4.4.6.16 VENTA PERSONAL.- La venta personal de los servicios que ofrece el centro médico permitirá hacer relaciones personales con los clientes.

- Hacer relaciones personales con los clientes.
- Adoptar una orientación profesional.
- Crear y mantener una imagen favorable.
- Hacer la compra fácil.

4.4.6.17 PLAZA.- Todas las organizaciones, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos.

- En este caso la plaza para los clientes demandantes de atención médica es el centro médico Ecuasanitas Villa Flora.

4.4.6.18 PERSONAL.- El personal de servicios incluye profesionales médicos, empleados, administrador del centro médico, recepcionistas, guardias de seguridad, servicio de limpieza entre otros.

Para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Puede hacerlo por medio de:

- Selección cuidadosa y capacitación del personal.
- Marketing interno.
- Utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme.
- Control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio.

4.4.6.19 ***Selección y capacitación del personal***: Es evidentemente importante que el personal de contacto con los clientes debe seleccionarse y capacitarse cuidadosamente. La consecuencia clara de la importancia del contacto personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo

tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando.

El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo. Igualmente se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que hace los trabajos de contacto con los clientes.

4.4.6.20 ***Marketing interno***: Cumplir niveles de calidad y rendimiento del servicio en conformidad con las normas de las empresas de servicios significa que eso tiene que ver con "marketing interno" así como también con marketing externo.

No hay nada nuevo acerca del marketing interno. Va implícito en la idea original del concepto de marketing con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado, la satisfacción de las necesidades del cliente.

centro médico La Villaflora

4.4.6.21 ***Asegurar apariencia uniforme***: La apariencia del establecimiento y de su personal con frecuencia son los únicos aspectos tangibles de una empresa de servicios. En consecuencia, "se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades". Una forma en que las organizaciones intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio.

La apariencia del personal de servicio se puede hacer mediante el uso de "uniformes" para profesionales médicos y personal administrativo, los colores y diseños deberán estar sujetos a las normas y disposiciones de la Gerencia General y que cumplan con la estrategia organizacional.

Estos uniformes ayudan a crear niveles de "uniformidad" y por eso son un insumo importante para la imagen general de la organización de servicios donde se requiera uniformidad.

4.4.6.22 ***Control cuidadoso mediante supervisión del personal de servicio***: Una empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. La supervisión del personal de servicio es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los niveles.

Es una revisión sin prejuicios, crítica y sistemática de los hábitos del personal de servicio. Algunas de las prácticas son:

- Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida).
- Sistemas de quejas.
- Sistemas de sugerencias.
- Visitas de auditoria.
- Encuestas sobre satisfacción de los clientes.

centr medico La Villaflora

4.4.6.23 IMAGEN INSTITUCIONAL.- Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de la imagen institucional como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como muebles, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

EDIFICIOS

ROTULOS

MUEBLES

Con frecuencia son utilizados un conjunto importante de elementos complementarios para el servicio fundamental que buscan los clientes. Como ejemplo, el ticket en el que se especifica el turno que tiene que esperar el paciente para ser atendido.

Existe una variedad de elementos que las empresas pueden utilizar para hacer más tangible un servicio. Todo esto es parte del "ambiente" formado y moldeado por la empresa de servicios.

4.4.6.24 DISEÑO Y CREACIÓN DE UN AMBIENTE.- El diseño y creación de un "ambiente" debe ser una acción deliberada para la mayor parte de las empresas de servicios. El "ambiente" se refiere al "contexto, físico en que se realiza un servicio y en que interactúa la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio".

De este modo, existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

a.- **Atributos Físicos**: Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos.

El aspecto físico exterior de una empresa de servicios puede influir en la imagen. La estructura física de un edificio, incluyendo su tamaño, su forma, el tipo de materiales usados en la construcción, y su atractivo comparativo en relación con edificios vecinos son factores que conforman las percepciones de los clientes. Factores afines como la facilidad de estacionamiento y acceso, fachada, diseño de puertas y ventanas, etc. son también de importancia. El aspecto externo puede transmitir entonces impresiones de solidez, permanencia, conservatismo o progreso entre otras.

centro médico la villa

Con relación al techo se debería cambiar de material porque en días lluviosos el ruido es insoportable y puede causar molestias a los usuarios

Con relación a la rampa de acceso se la debería dejar libre por si algún cliente lo necesita, su utilización puede causar accidentes ya que existe en el mismo lugar estacionamiento de vehículos.

Internamente la disposición de la empresa, el arreglo de los equipos, escritorios, accesorios, iluminación, aire acondicionado y sistemas de calefacción, la calidad de la evidencia visual como cuadro y fotografías, etc. son factores que se combinan para crear impresiones e imagen.

centro médico

b.- Atmósfera: La atmósfera de una empresa de servicios también influye en la imagen de esta. Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

Vista: La "comercialización visual", es decir los factores visuales que afectan la percepción que tiene el cliente de la organización, tiene que ver con la creación de la imagen. Trata de asegurar que siempre que esté un cliente en la organización se logren estas dos metas. Los comercializadores visuales tratan de asegurar que cuando un cliente esté en alguna dependencia de la empresa, se continúe construyendo venta e imagen. La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados.

Aroma: El olor puede afectar la imagen. En variadas organizaciones el aroma y la fragancia pueden utilizarse para brindar servicios, por ser una unidad de negocio que se dedica a la atención médica se debe tener mucho cuidado con el alcohol, detergente, pues la combinación de estos puede ocasionar un ambiente intolerable.

Sonido: El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños. Se debe procurar adecuar un sonido acorde a la organización por ejemplo, música instrumental, programas sobre naturaleza, etc.

Tacto: La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera. Por ejemplo se puede acolchonar los asientos que son de madera.

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

CAPÍTULO V

INDICADORES DE GESTIÓN

5.1.- INDICADORES DE GESTIÓN

5.1.1.- ANTECEDENTES

Los indicadores de gestión representan a un instrumento de medición de las variables asociadas a los objetivos. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

centro médico La Villanora

5.1.2.- JUSTIFICACIÓN

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación a los objetivos, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento que conlleven a la consecución de los objetivos establecidos.

5.1.3.- CRITERIOS

Un **indicador** es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

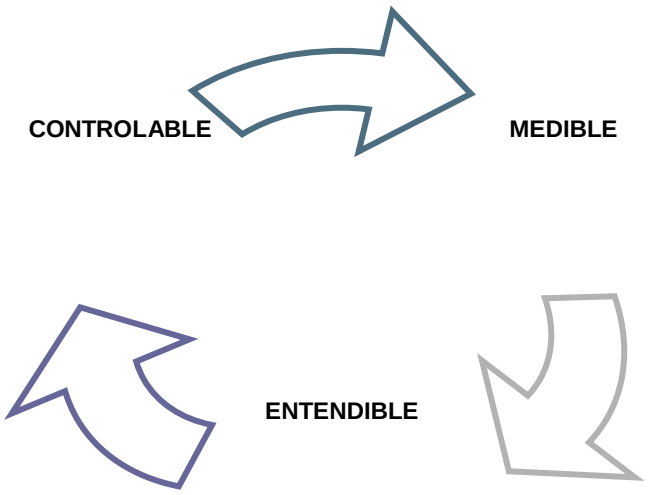
- **MEDIBLE**: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad

    - La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Esto es aplicable a cualquier organización.

- **ENTENDIBLE**: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

centro médico La Villaflora

- **CONTROLABLE**: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.



5.1.4.- TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en: Indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el ¿Qué se debe hacer?, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

centro médico La Milagrosa

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

LAS TÉCNICAS PARA ELABORAR MEDIDORES E INDICADORES:

Paso 1.-Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicados. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes **tipos de indicadores**:

- **INDICADORES DE RESULTADOS**.-Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.

centro médico La Villaflora

Ejemplos de indicadores de resultados son:

- Número de asistentes en función del número de habitantes.
- Porcentaje de casos resueltos al mes.
- Grado de cobertura vacunal de los escolares.
- Grado de satisfacción con un servicio determinado.

INDICADORES DE PROCESO.- Valoran aspectos relacionados con las **actividades**. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser:

- Tiempo de resolución de expediente.
- Tiempo de espera en cola.
- Porcentaje de solicitudes de licencias de apertura sujetas a calificación ambiental.
- Lista de espera en días.
- Indicador de colas de expedientes.

Indicadores de estructura

Miden aspectos relacionados con el coste y la **utilización de recursos**.

En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Ejemplo de indicadores de estructura pueden ser:

centro médico La Villaflora

- Número de empleados.
- Número de empleados por habitante.
- Horas de atención semanales.
- Gasto mensual.
- Coste de material fungible anual.
- Gasto de inversiones anual.
- Coste medio por empleado.

A continuación detallo los indicadores de gestión que se realizó para las cuatro perspectivas estudiadas anteriormente que son:

- Indicadores de crecimiento y rentabilidad
- Indicadores clientes y mercado
- Indicadores de planificación y gestión administrativa
- Indicadores de Tecnología , Investigación y Desarrollo de Recurso Humano

5.1.5.- INDICADORES DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
Incrementar la utilización de los servicios médicos de los afiliados	Mejoramiento de procesos de atención médica	INGRESO PACIENTES AFILIADOS	Determinar el ingreso por pacientes afiliados en relación al ingreso presupuestado. Se dividirá el ingreso real de los pacientes afiliados para el presupuesto de ingreso afiliados	*Ingreso Real Pacientes Afiliados* / *Ingreso Presupuesto Pacientes Afiliados*	Mensual	70%	80%	GERENTE COMERCIAL
Impulsar el fortalecimiento de la medicina prepagada	Generación de bases de datos por sector de afiliación	MEDICINA PREPAGADA	Determinar la utilización de los servicios ambulatorios en relación al total de los servicios reales prestados	*No. Servicios Reales Utilizados* / *No Servicios Contratados*	Semestral	60%	75%	AUDITORIA MÉDICA
Incrementar la afiliación particular	Alianzas estratégicas	INGRESOS PACIENTES PARTICULARES	Determinar el ingreso por pacientes particulares en relación al ingreso presupuestado. Se dividirá el ingreso real de los pacientes particulares para el presupuesto de ingreso pacientes particulares	*Ingreso Real Pacientes Particulares* / *Ingreso Presupuesto Pacientes Particualares*	Mensual	35%	39%	GERENTE COMERCIAL

5.1.6.- INDICADORES DE CLIENTES Y MERCADO

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
Lograr mayor posicionamiento de los servicios del centro médico	Sistema de Comunicación Externo	CONOCIMIENTO DE SERVICIOS	Se dividirá el número de atenciones de los clientes nuevos para el total de atenciones	***No . Atenciones nuevos clientes*** / ***No. Total de Atenciones***	Semestral	20%	30%	MARKETING
Lograr se incremente la satisfacción del cliente impulsando una cultura preventiva de atención médica	Plan de Marketing	SATISFACCIÓN CLIENTES	Determinar el grado de satisfacción de los clientes que utilizan los servicios médicos del Centro Médico.Se dividirá el total de clientes satisfechos para el total de clientes encuestados	***No. Clientes Satisfechos*** / ***No. Clientes Encuestados***	Trimestral	10%	30%	MARKETING SERVICIO AL CLIENTE

5.1.7.- INDICADORES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
Desarrollar la planificación estratégica para el centro médico Ecuasanitas Villaflora	Implementación del Plan Estratégico	EFECTIVIDAD ESTRATÉGICA	Determinar la efectividad de la aplicación de las estrategias utilizadas e implementadas sobre el total de las estrategias propuestas.	*No. Estrategias Exitosas* / *No. Estrategias Propuestas*	Trimestral	60%	75%	GERENCIA GENERAL
Mejorar la Infraestructura del centro médico	Construcción de un nuevo centro médico	CAPACIDAD INSTALADA	Determinar la capacidad real utilizada. Se dividirá las horas reales atendidas por los profesionales médicos para el número de pacientes atendidos	*Capacidad Real Utilizada* / *Capacidad Instalada*	Mensual	65%	70%	GERENCIA MÉDICA

La Villaflora

5.1.8.- INDICADORES DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

OBJETIVO	PROYECTO	INDICADOR	APLICACIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL	VALOR META	RESPONSABLE
Mejorar la tecnología de los equipos médicos	Equipamiento del centro médico	EFICIENCIA EQUIPO MÉDICO	Determinar la eficiencia de los equipos médicos. Se dividirá el total de los exámenes realizados para la capacidad total de los equipos médicos	***No. Exámenes Reales Procesados / Capacidad del Equipo Médico***	Mensual	80%	90%	GERENCIA MÉDICA
Actualizar la página web de la empresa	Implementación de plataforma sistemática	AFILIACIÓN ELECTRÓNICA	Medir las afiliaciones registradas en un período de tiempo con relación a las visitas realizadas a la página web.	***No. Afiliaciones registradas / No. Visitas a la página web***	Trimestral	0%	10%	MARKETING
Mejorar la eficiencia del recurso humano	Capacitación por áreas	EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN	Permitirá conocer la efectividad de los cursos de capaciticación dictados para el número de cursos planificados	***No. Cursos de capacitación dictados / No. Cursos de capacitación planificados***	Anual	75%	85%	RECURSOS HUMANOS
Ofrecer nuevos servicios médicos	Desarrollo de nuevos servicios	COBERTURA	Este indicador permitirá determinar el número de servicios médicos que tienen mayor aceptación y que se ofrece en la ciudad de Quito	***No.de Servicios Implementados / No.de Servicios Planificados***	Anual	60%	70%	GERENCIA MÉDICA

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.- CONCLUSIONES

- El centro médico Ecuasanitas Villa flora es una unidad de negocio que se creo en el año 2001 con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes del sector Sur, siendo el único centro que brinda un servicio de atención médica prepagada y ambulatoria.

- La falta de un Plan Estratégico para el centro médico Ecuasanitas Villa flora ha impedido que las personas tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales y no puedan contribuir para mejorar el servicio y la imagen de esta unidad de negocio.

- Las personas que viven en el Sur de la ciudad están en la capacidad económica de contratar un seguro de medicina prepagada, siempre y cuando el valor que se tiene que cancelar como cuota mensual fluctúe entre 22 y 27 dólares por persona.

- Entre los usuarios que asisten al centro médico no existe una cultura preventiva de atención médica, los pacientes solo acuden a las instalaciones para utilizar lo servicios solo cuando presentan síntomas de enfermedad.

- En un gran porcentaje las personas que viven en el sector Sur de la ciudad de Quito no tienen conocimiento de las actividades y servicios que ofrece el centro médico Ecuasanitas Villa Flora.

- Existen especialidades médicas que son solicitadas por los clientes y el centro médico no brinda atención en lo siguiente: gastroenterología, oftalmología y nutriología.

- La plataforma sistemática de la organización no presenta información actualizada de los usuarios que utilizan los servicios del centro médico, al igual que la página web no presenta la información real de la organización.

- El edificio en el que actualmente funciona el centro médico Ecuasanitas Villa flora no es propio, el espacio físico es pequeño y ocasiona incomodidad a los pacientes cuando acuden en horas que existe aglomeración. La fecha de arriendo concluye en el mes de abril del 2009.

6.2.- RECOMENDACIONES

- El centro médico para ser líder en el mercado de la medicina prepagada y ambulatoria del sector sur de la ciudad debe brindar un servicio médico integral y de calidad para lograr la fidelidad de los clientes.

- Es necesario que para alcanzar los objetivos propuestos todas las personas que forman parte del centro médico tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, de esta forma podrán contribuir a la consecución de un fin común.

- Es importante dar a conocer a las personas los diferentes planes, montos y coberturas que ofrece la organización con la finalidad de poner a disposición del público el contrato que vaya a satisfacer sus necesidades más urgentes.

- Se debe impulsar una cultura preventiva de atención médica con la finalidad de que nuevos usuarios utilicen los servicios médicos que ofrece el centro médico por medio de convenios institucionales.

- Se debe diseñar un Plan de Marketing para dirigirse a los clientes actuales y atraer a otros, esto permitirá saber a que tipos de clientes se debe orientar los esfuerzos del centro médico.

- Es necesario analizar las enfermedades más comunes y que demanden mayor atención, de esta forma en el centro médico se deberán implementen nuevas especialidades de atención médica que permita satisfacer las necesidades más urgentes de los afiliados.

- Por medio de la actualización de la información de la base de datos de los pacientes del centro médico Villa Flora, permitirá tener un registro actualizado de las historias médicas así como se podrán realizar seguimientos de los clientes que no registran utilización y por medio de un seguimiento de cada usuario se podrá incentivar su utilización.

- Se debe buscar un terreno adecuado para construir un centro médico propio acorde a las necesidades del centro médico y de los usuarios.

- Para que los objetivos sean efectivos se debe establecer indicadores para que se pueda valorar el nivel de consecución así como la efectividad de los mismos

BIBLIOGRAFÍA

- SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Planeación y Gestión Estratégica. Editores Leguis. Bogotá, Colombia. Año 1994.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). Dirección y Administración Estratégica, México: Mc Graw Hill Editores.
- Koontz, H. (1999). Estrategia, Planificación y Control, México: Mc Graw Hill Editores.
- Koontz, H. (2001). Administración: Una Perspectiva Global, México: Mc Graw Hill
- López, C. (2001). Canales Gerenciales, [Documento en Línea]. Disponible en Internet:
    - http://www.gestiopolis.com/canales/gerenciales.htm [Consulta: 2005, Junio 05].
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). El Proceso Estratégico, México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Noriega, E. (2001). Glosario de Términos Administrativos [Documento en Línea]. Disponible en Internet:
    - http://www.noriegacedec.com/glosario_cedec.htm [Consulta: 2005, Junio 11].

centro médico La Villaflora

PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO MÉDICO ECUASANITAS VILLA FLORA.

ANEXOS

INFORME ANUAL

CENTRO MEDICO ECUASANITAS VILLA FLORA

Año: 2006

INFORME ANUAL DE PROCEDIMIENTOS REALIZADOS, VALORES RECAUDADOS, PRODUCTIVIDAD Y NOVEDADES DEL "CENTRO MÉDICO VILLA FLORA" ENERO A DICIEMBRE DEL 2006

El presente informe contiene:

- El análisis correspondiente al año 2006
- Detalle de consultas exámenes y procedimientos realizados en las diferentes áreas del Centro Médico Villa Flora
- Valores recaudados
- Cuadros estadísticos tomados de los informes emitidos por el Sistema y el registro de ODS de Caja.
- Productividad de los médicos.
- Novedades de equipos
- Quejas de usuarios

➢ TOTAL GENERAL: año 2006

Los totales generales que arrojan nuestras estadísticas de Enero a diciembre del 2006, indican que la tendencia de los pacientes atendidos en el CMVF es la siguiente: **68 %** Ecuasanitas, **32 %** Particulares.

En este año, hemos atendido **75.432** prestaciones, (**6 % más de lo presupuestado**) de los cuales **51.247** son pacientes de Ecuasanitas y **24.185** particulares. Anexo 1

Esta cantidad de prestaciones han generado los siguientes ingresos totales:

33.898	cheques Ecuasanitas (**3% más** de lo presupuestado)
$ 160.006,75	pagados por pacientes particulares (**22 % más** de lo presupuestado)

	Cheques	$ Pacientes particulares
CONSULTA EXTERNA	9.010	53.724,00
LABORATORIO CLINICO	16.997	40.212,94
IMÁGENES	3.094	28.131,44
EMERGENCIA, INSUMOS Y MEDICINAS	2.135	10.544,26
LABORATORIO FISIOLOGICO	208	1.915,00
TERAPIA RESPIRATORIA	1.843	4.013,50
TERAPIA FISICA	583	1.069,10
TERAPIA LENGUAJE	28	6,00
VACUNAS	0	20.390,51
Total	**33.898**	**160.006,75**

PRESUPUESTADO TOTAL PARA EL AÑO 2006

Para este año 2006 se presupuestó los siguientes valores totales:

70.834 prestaciones Ecuasanitas más particulares
32.925 cheques
$ 130.753,34 de recaudación pacientes particulares.

- **CLIENTES V.I.P.**

La cantidad de pacientes V.I.P. atendidos en período, asciende a **1.722**

PRESUPUESTADO PARA EL PERÍODO ENERO- DICIEMBRE DEL 2006:

Para este año se presupuestó **1.359** pacientes V.I.P.

- **CONSULTA EXTERNA**

De enero a diciembre del 2006, Consulta Externa se constituye en el 1er. ingreso del CMVF. Se han atendido **18.243** pacientes, (**21 % más** de lo presupuestado) de los cuales **12.039** son pacientes de Ecuasanitas **(66 %)** y **6.204** particulares **(34 %)**.

De acuerdo al porcentaje de atención, las especialidades se ubican de la siguiente manera:

Pediatría con el **36 %** de pacientes, Medicina Interna **25 %**, Ginecología **17 %,** Traumatología **12 %,** Otorrino **3%,** Dermatología **2%,** Cardiología **2%**, Psicología **2%,** Vascular **1%**.
Este año ha sido irregular en ciertas especialidades, debido a la renuncia de profesionales, los cuales han sido reemplazado a la brevedad posible, como por ejemplo: Psicología, Traumatología, Vascular, Ginecología.

Los pacientes atendidos en la Consulta Externa, han generado los siguientes ingresos:

9.010	cheques Ecuasanitas (**5 % menos** de lo presupuestado)
$ 53.724,00	pagados por pacientes particulares (**22% más** de lo presupuestado)

PRESUPUESTADO PARA ENERO - DICIEMBRE DEL 2006:

Para este año se presupuestó los siguientes valores:

15.024	pacientes
9.504	cheques
$ 44.207,71	de recaudación pacientes particulares.

ESTADO DE LOS EQUIPOS:

- Los equipos médicos de Consulta Externa no presentan novedad.

- **LABORATORIO CLINICO**

En al año 2006, el Laboratorio Clínico constituye el 2do. ingreso, ha realizado **42.179** procedimientos, (**11% más** de lo presupuestado) de los cuales **29.790** son pacientes de Ecuasanitas **(71%)** y **12.389** particulares **(29%).**

Esta cantidad de procedimientos han generado los siguientes ingresos:

16.997	cheques Ecuasanitas (**8% más** de lo presupuestado)
$ 40.212,94	pagados por pacientes particulares (**6 % más** de lo presupuestado)

Los procedimientos enviados al CMC que son "captados" en Villa Flora, constituyen el **60** % (**24.750** exámenes), se representan en el siguiente cuadro:

REALIZADOS EN CMVF

		Procedi.	%
COPROANALISIS		5.272	**12 %**
UROANALISIS		4.643	**11 %**
HEMATOLOGIA		3.959	**9 %**
SEROLOGIA		1.652	**4 %**
HEMOS./COAGUL.		977	**2 %**

ENVIADOS A CMC

		Procedi.	%
QUÍMICA		15.092	**36 %**
HORMONAS		3.465	**8 %**
MICROBIOLOGIA		2.748	**7 %**
ENZIMAS		1.872	**4 %**
INMUNOLOGIA		1.855	**4 %**
ELECTROLITOS		482	**1 %**
INMONOHEMATOL		116	**0.3 %**
MARCADOR TUM.		46	**0.1 %**

42.179 Procedimientos

PRESUPUESTADO PARA ENERO - DICIEMBRE DEL 2006

Para este año se presupuestó los siguientes valores:

38.049 procedimientos
15.797 cheques
$ 37.999,67 de recaudación pacientes particulares.

ESTADO DE LOS EQUIPOS:

- Se han solucionado los problemas mayores de "sincronización" entre el CMVF y el CMC; contamos con personal de soporte técnico de Abbott.

- Se cumplieron los mantenimientos programados para los equipos de laboratorio clínico.

- Se están solucionando los problemas de "traspaso directo" de los datos del Siam al sistema Abbott, lo que será importante para la implementación de las "valeras virtuales".

- **IMAGENES**

De enero a diciembre del 2006, el Servicio de Imágenes representa el 3er. ingreso del CMVF.

Se han realizado **5.825** procedimientos, (**4 % más de lo presupuestado**) de los cuales **3.456** son pacientes de Ecuasanitas **(59 %)** y **2.369** particulares **(41 %)**.

Esta cantidad de procedimientos: **3.575** radiografías y **2.250** ecografías, han generado los siguientes ingresos:

3.094 cheques Ecuasanitas (**3 % menos** de lo presupuestado)
$ 28.131,44 pagados por pacientes particulares (**7 % más** de lo presupuestado)

PRESUPUESTADO EL AÑO 2006:

Para este año se presupuestó los siguientes valores:

5.602 procedimientos
3.179 cheques
$ 26.186,72 de recaudación pacientes particulares.

ESTADO DE LOS EQUIPOS:

- El historial del tubo de Rayos X ha llegado a **82.850** disparos. La garantía técnica es de 80.000 disparos. El equipo de Rayos X, no presenta ninguna novedad.

SE SUGIERE TOMAR EN CUENTA QUE EL TUBO DE RAYOS X, DEBERÁ SER REEMPLAZADO A CORTO PLAZO, CUYO COSTO APROXIMADO ESTA ENTRE 8 Y 10 MIL USD.

- El equipo de Ecografía, no presenta ninguna novedad.

- Se han cumplido los mantenimientos programados en este año para los equipos de Imagen.

- **EMERGENCIA, INSUMOS Y MEDICINAS**

En este año, el área de Emergencia atendió **3.473 pacientes** (**879** consultas y **2.594** procedimientos) de los cuales **1.821** son pacientes de Ecuasanitas **(52 %)** y **1.652** particulares **(48 %).** Esto significa **12 % más** de lo presupuestado.

Esta cantidad de atenciones (consultas y procedimientos) **sumados** a los rubros de **medicinas e insumos**, han generado los siguientes ingresos:

2.135	cheques Ecuasanitas (**11 % menos** de lo presupuestado)
$ 10.544,26	pagados por pacientes particulares (**10 % más** de lo presupuestado)

PRESUPUESTADO PARA ENERO - DICIEMBRE DEL 2006:

Para este período se presupuestó los siguientes valores:

3.114	pacientes
2.390	cheques
$ 9.623,58	de recaudación pacientes particulares.

ESTADO DE LOS EQUIPOS:

- Los equipos médicos del área de emergencia, no presentan novedad. Se cumplieron los cronogramas de mantenimiento.

- **VACUNAS**

De enero a diciembre 2006, se vacunó a un **total de 1.667 pacientes**, de la siguiente manera:

- **710** pacientes recibieron vacunas del Ministerio de Salud.

- **957** pacientes acuden por su vacuna "privada", **24 % más** de lo presupuestado, de los cuales **412** son pacientes de Ecuasanitas **(43 %)** y **545** particulares **(57 %)**.

Esta cantidad de vacunas "privadas" han generado un ingreso de: **$ 20.390,51** **(162 % más** de lo presupuestado)

PRESUPUESTADO PARA ENERO - DICIEMBRE DEL 2006:

Para este año se presupuestó los siguientes valores:

770	vacunas privadas
$ 7.779,54	de recaudación pacientes particulares.

ESTADO DE LOS EQUIPOS:

- La refrigeradora y los elementos de la cadena de frío, no presentaron novedades en este año.

- **REVISIONES MÉDICAS**

- Las **"Revisiones médicas"** alcanzaron en este año, la cantidad de: 358 revisiones.

- **LABORATORIO FISIOLÓGICO**

El Laboratorio Fisiológico (audiometrías, electrocardiogramas y lavado de oídos) ha realizado un total de **449** procedimientos, (**11% más** de lo presupuestado) de los cuales **250** son pacientes de Ecuasanitas **(56 %)** y **199** particulares **(44 %)**.

Esta cantidad de procedimientos han generado los siguientes ingresos:

208	cheques Ecuasanitas (**18 % más** de lo presupuestado)
$ 1.915,00	pagados por pacientes particulares (**22 % menos** de lo presupuestado)

	Nº de pacientes	%
Audiometrías	91	20
Electrocardiogramas	290	65
Lavado de oídos	68	15
Total	**449**	

PRESUPUESTADO PARA ENERO - DICIEMBRE DEL 2006:

Para este año se presupuestó los siguientes valores:

406	procedimientos
176	cheques
$ 2.463,52	de recaudación pacientes particulares.

ESTADO DE LOS EQUIPOS:

- El "audiómetro" del CMVF, sigue en calidad de préstamo al CMC, estamos utilizando el audiómetro que nos envió el CMCarolina.

- **TERAPIA RESPIRATORIA**

Terapia respiratoria ha realizado un total de **2.943** procedimientos, (**22 % más** de lo presupuestado) de los cuales **2.238** son pacientes de Ecuasanitas **(76 %)** y **705** particulares **(24 %)**.

Esta cantidad de procedimientos han generado los siguientes ingresos:

1.843	cheques Ecuasanitas (**2 % menos** de lo presupuestado)
$ 4.013,50	pagados por pacientes particulares (**61 % más** de lo presupuestado)

Terapia Respiratoria no cuenta con un área apropiada para esta actividad; los procedimientos se los realiza en el área de Emergencia.

PRESUPUESTADO PARA ENERO - DICIEMBRE DEL 2006:

Para este período se presupuestó los siguientes valores:

2.407	procedimientos
1.879	cheques
$ 2.492,60	de recaudación pacientes particulares.

ESTADO DE LOS EQUIPOS: Los equipos médicos de terapia respiratoria no presentan novedad.

- **TERAPIA FISICA**

Terapia física ha realizado un total de **972** procedimientos, de los cuales **851** son pacientes de Ecuasanitas **(88 %)** y **121** particulares **(12 %**).

Esta cantidad de procedimientos han generado los siguientes ingresos:

583	cheques Ecuasanitas
$ 1.069,10	pagados por pacientes particulares

Terapia Física no cuenta con un área apropiada para esta actividad; los procedimientos se realizan en el área de Emergencia.

ESTADO DE LOS EQUIPOS:

- Los equipos médicos de terapia física no presentan novedad. Se cumplió los mantenimientos programados.

- **TERAPIA LENGUAJE**

Terapia lenguaje ha realizado un total de **33** procedimientos, de los cuales **32** son pacientes de Ecuasanitas **(97 %)** y **1** particulares **(3 %**).

Esta cantidad de procedimientos han generado los siguientes ingresos:

28	cheques Ecuasanitas
$ 6,00	pagados por pacientes particulares

PRESUPUESTADO PARA ESTE AÑO:

Por ser un servicio nuevo, terapia lenguaje no tiene un presupuesto histórico para poder comparar en este año.

El servicio de Terapia de Lenguaje, inició sus actividades en agosto del 2006, bajo la modalidad de "llamada" a la tecnóloga cuando el paciente separa y cancela su cita.

QUEJAS DE USUARIOS QUE SE ATIENDEN EN EL CMVF:

- En este año, se registraron 7 reclamos escritos de la atención brindada en Servicios Médicos, los cuales fueron contestados a la Gerencia Médica.

- **PRODUCTIVIDAD DE MEDICOS**

La "productividad" de los médicos que laboraron durante todo el año 2006, nos refleja que la capacidad utilizada del CMVF tiene un promedio de **48 %** y de la no utilizada **52 %**. Anexo 2

ACTIVIDADES CUMPLIDAS EN EL C.M. VILLA FLORA

- Se entregaron nuevos uniformes a médicos residentes, enfermeras, auxiliares y tecnólogos de laboratorio y rayos X.

- Se vacunó al personal nuevo.

- Se mantuvieron las encuestas personales y telefónicas de Satisfacción al Cliente.

En este año, el promedio de los resultados obtenidos a la pregunta ¿Qué le pareció el servicio? fueron los siguientes:

AFILIADOS:	Excelente 8 %,	Muy buena	38 %, Buena	43 %
	Regular 5 %,	Mala 5 %		
NO AFILIADOS:	Excelente 9 %,	Muy buena	40 %, Buena	43 %
	Regular 4 %,	Mala 4 %		

Entre las principales causas para que los pacientes refieran una atención regular o mala, mencionan por ejemplo: "espacio físico pequeño, no tienen todas las especialidades, parqueadero pequeño, mucho tiempo en trámites para realizar atención, algunos resultados de laboratorio demorados, No tienen todos lo servicios".

- Se cumplió el calendario de "Educación médica continua" el último martes de cada mes, con expositores médicos de las diversas especialidades y con el auspicio de varios laboratorios farmacéuticos.

- El Comité de Desechos Hospitalarios cumplió las reuniones trimestrales programadas y mantiene los controles, de acuerdo al instructivo de Bioseguridad de la Norma ISO.

En el mes de mayo, un representante del CMVF asistió al Seminario "Manejo de Desechos Hospitalarios" organizado por Fundación Natura y replicó a todo el personal las nuevas disposiciones.

En el mes de diciembre, el Ministerio de Salud Pública confirió al CMVF, un diploma categoría A, que representa un mejor nivel en Bioseguridad y manejo de desechos.

- Se cumplió con todos los permisos necesarios para el funcionamiento del Centro Médico: Dirección provincial de Salud, Cuerpo de Bomberos, Medio Ambiente, Comisión de Energía Atómica.

- En este año se implementó las normas ISO, se han realizado Auditorias internas y externas, se ha trabajado en el levantamiento de No conformidades, se han modificado, cambiado y optimizado procesos de los centros médicos.

- Mantenemos los registros epidemiológicos de las 10 primeras causas de enfermedades más frecuentes del CMVF. Así como también los registros de enfermedades nosocomiales e infecto contagiosas.

- Se realizaron "protocolos" médicos de las 10 patologías más frecuentes por especialidad.

- Se continuó registrando la productividad de los médicos.

- Se cumplieron con charlas educativas para las escuelas del sector de la Villa Flora.

- Se implementó el estudio de "temas" y "casos clínicos" con el personal de Emergencia y Enfermería, una vez por mes.

- A partir del mes de agosto, se implementaron las nuevas tarifas a pacientes particulares y se igualaron los precios a pacientes afiliados, en relación con CMC.

- Desde el mes de agosto se implementó Terapia de Lenguaje y se amplió el horario de Audiometrías en la tarde, bajo la modalidad de "llamada" al profesional.

- Se instaló el nuevo reloj (hand punch) para el control de asistencia.

- Se realizó la denuncia del robo de la Caja Fuerte de la Administración del CMVF que fue detectado el 7 de diciembre 2006.

- Continuamos con la búsqueda de un terreno adecuado para el nuevo CMVF

- **COMENTARIOS**

El año 2006 ha sido positivo en cuanto a pacientes atendidos y valores recaudados, en comparación con lo que se tenía presupuestado.

El espacio físico para guardar historias clínicas es limitado y constituye un problema, no se ha podido concretar la "sistematización" de Historias Clínicas.

Se debe tomar en cuenta que la fecha de arriendo según las escrituras vence en **abril del 2009**, *por lo que sugerimos buscar la alternativa de compra del mismo lugar u otro espacio* físico.

- **SUGERENCIAS**

- Optimizar la base de datos de los pacientes afiliados y no afiliados, para realizar una publicidad más personalizada, dando a conocer los servicios que prestamos.

- Retomar las consultas de cortesía en Emergencia.

- Incrementar especialidades solicitadas por nuestros usuarios: Gastroenterología, Oftalmología, Nutriología, con la finalidad de ofrecer más alternativas de servicio.

- Dotar de un equipo de Química Sanguínea para laboratorio clínico, para atender exámenes emergentes.

- Incrementar la promoción del CMVF, especialmente en el sector Sur de la Ciudad.

- Realizar promociones en horarios de la tarde, para exámenes de Laboratorio, Terapias e Imagen.

- Realizar convenios de atención con otras instituciones, como por ejemplo Municipio de Quito.

CENTRO MEDICO ECUASANITAS VILLA FLORA

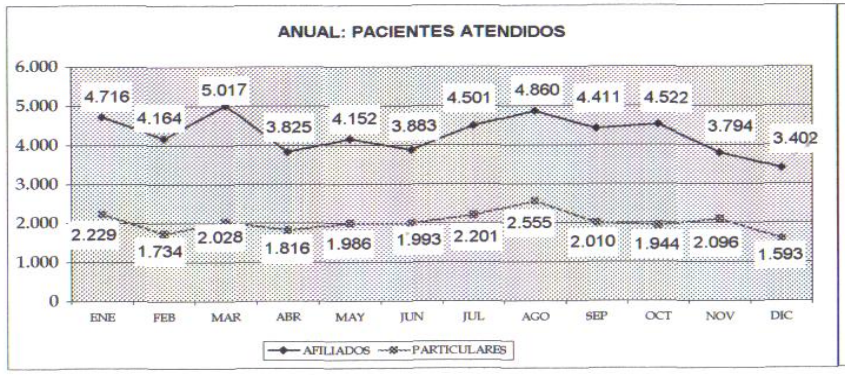
Centro médico
ECUASANITAS S.A
VILLA FLORA.

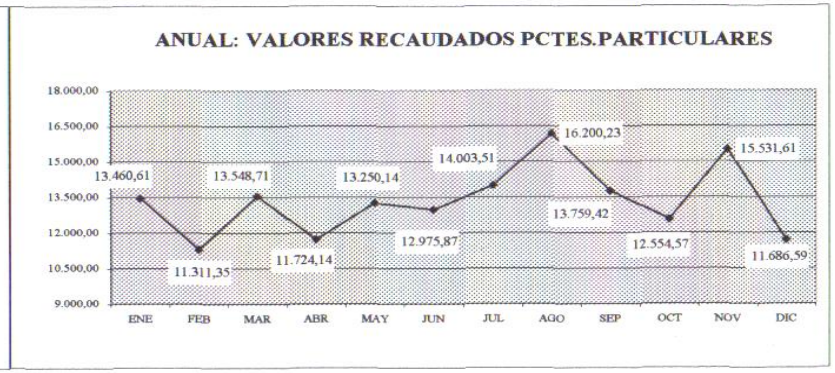
INFORME ANUAL PRESUPUESTADO DE SERVICIOS, VALORES RECAUDADOS Y PROCEDIMIENTOS REALIZADOS

TOTAL ANUAL

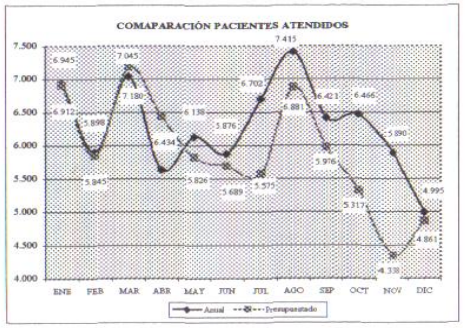
Período del 02 de Enero al 30 de Diciembre/ 2006

ANEXO 1





	PRESUPUESTO TODAS LAS AREAS										
	PACIENTES ATENDIDOS					CHEQUES COBRADOS			DINERO RECAUDADO		
	ECUA	PARTI	T. PACIENTES	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	CHEQ	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	VALOR PARTI.	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
ENE	4.716	2.229	6.945	6.912	0,5%	3.301	3.117	6%	13.460,61	11.332,99	19%
FEB	4.164	1.734	5.898	5.845	1%	2.858	2.521	13%	11.311,35	10.006,51	13%
MAR	5.017	2.028	7.045	7.180	-2%	3.394	3.139	8%	13.548,71	11.982,20	13%
ABR	3.825	1.816	5.641	6.434	-12%	2.561	2.773	-8%	11.724,14	11.175,20	5%
MAY	4.152	1.986	6.138	5.826	5%	2.837	2.561	11%	13.250,14	9.574,25	38%
JUN	3.883	1.993	5.876	5.689	3%	2.695	2.808	-4%	12.975,87	11.001,13	18%
JUL	4.501	2.201	6.702	5.575	20%	2.843	2.913	-2%	14.003,51	10.699,45	31%
AGO	4.860	2.555	7.415	6.881	8%	3.023	3.371	-10%	16.200,23	11.575,73	40%
SEP	4.411	2.010	6.421	5.976	7%	2.878	3.004	-4%	13.759,42	11.400,45	21%
OCT	4.522	1.944	6.466	5.317	22%	3.051	2.187	40%	12.554,57	10.074,89	25%
NOV	3.794	2.096	5.890	4.338	36%	2.239	2.189	2%	15.531,61	8.358,66	86%
DIC	3.402	1.593	4.995	4.861	3%	2.218	2.342	-5%	11.686,59	13.571,88	-14%
TOTAL ANUAL	51.247	24.185	75.432	70.834	6%	33.898	32.925	3%	160.006,75	130.753,34	22%
	68%	32%									



CENTRO MEDICO ECUASANITAS VILLA FLORA

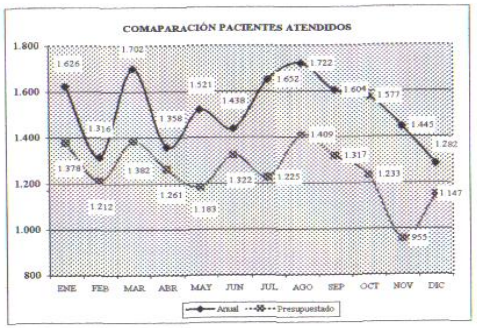
Centro médico
ECUASANITAS S.A
VILLA FLORA.

INFORME ANUAL PRESUPUESTADO DE SERVICIOS, VALORES RECAUDADOS Y PROCEDIMIENTOS REALIZADOS

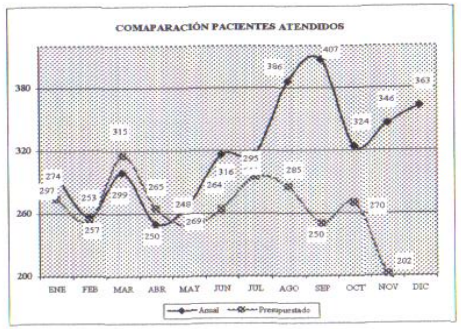
TOTAL ANUAL

Período del 02 de Enero al 30 de Diciembre/ 2006

	CONSULTA EXTERNA										
	PACIENTES ATENDIDOS					CHEQUES COBRADOS			DINERO RECAUDADO		
	ECUA	PARTI	T. PACIENTES	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	CHEQ	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	VALOR PARTI.	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
ENE	1.042	584	1.626	1.378	18%	869	872	0%	5.054,40	3.806,88	33%
FEB	873	443	1.316	1.212	9%	672	781	-14%	3.802,40	3.622,08	5%
MAR	1.140	562	1.702	1.382	23%	876	875	0%	4.825,20	4.297,92	12%
ABR	875	483	1.358	1.261	8%	671	826	-19%	4.208,00	3.675,32	14%
MAY	998	523	1.521	1.183	29%	781	785	-1%	4.555,60	3.361,16	36%
JUN	950	488	1.438	1.322	9%	741	862	-14%	4.226,80	3.900,60	8%
JUL	1.115	537	1.652	1.225	35%	810	828	-2%	4.650,00	3.373,92	38%
AGO	1.116	606	1.722	1.409	22%	811	926	-12%	5.276,00	3.595,68	47%
SEP	1.033	571	1.604	1.317	22%	720	790	-9%	4.947,20	3.767,72	31%
OCT	1.078	499	1.577	1.233	28%	791	667	19%	4.330,80	3.288,59	32%
NOV	964	481	1.445	955	51%	675	601	12%	4.168,00	2.910,60	43%
DIC	855	427	1.282	1.147	12%	593	691	-14%	3.679,60	4.607,24	-20%
TOTAL ANUAL	**12.039**	**6.204**	**18.243**	**15.024**	**21%**	**9.010**	**9.504**	**-5%**	**53.724,00**	**44.207,71**	**22%**
	66%	**34%**									



	Emergencia, Medicinas y Descartables										
	PACIENTES ATENDIDOS					CHEQUES COBRADOS			DINERO RECAUDADO		
	ECUA	PARTI	T. PACIENTES	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	CHEQ	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	VALOR PARTI.	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
ENE	146	151	297	274	8%	211	238	-11%	1.005,26	956,38	5%
FEB	152	105	257	253	2%	235	185	27%	760,05	766,70	-1%
MAR	176	123	299	315	-5%	250	246	2%	988,69	993,31	0%
ABR	136	114	250	265	-6%	156	208	-25%	662,28	601,27	10%
MAY	151	118	269	248	8%	164	211	-22%	763,30	775,80	-2%
JUN	177	139	316	264	20%	182	202	-10%	814,91	897,04	-9%
JUL	157	160	317	295	7%	137	234	-41%	680,07	739,81	-8%
AGO	189	197	386	285	35%	152	171	-11%	948,71	562,74	69%
SEP	254	153	407	250	63%	180	180	0%	949,58	730,05	30%
OCT	189	135	324	270	20%	157	184	-15%	844,20	847,10	0%
NOV	208	138	346	202	71%	135	138	-2%	948,24	765,83	24%
DIC	244	119	363	193	88%	176	193	-9%	1.178,97	987,55	19%
TOTAL ANUAL	**2.179**	**1.652**	**3.831**	**3.114**	**23%**	**2.135**	**2.390**	**-11%**	**10.544,26**	**9.623,58**	**10%**
	57%	**43%**									



ECUASANITAS
Al cuidado de su Salud

CENTRO MEDICO ECUASANITAS VILLA FLORA

Centr*O* médico

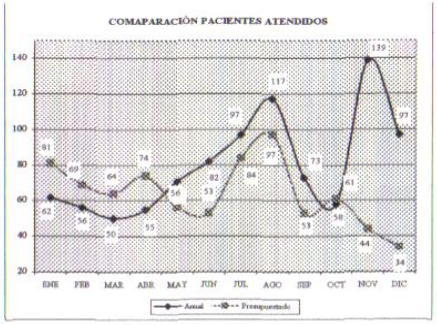
ECUASANITAS S.A
VILLA FLORA.

INFORME ANUAL PRESUPUESTADO DE SERVICIOS, VALORES RECAUDADOS Y PROCEDIMIENTOS REALIZADOS

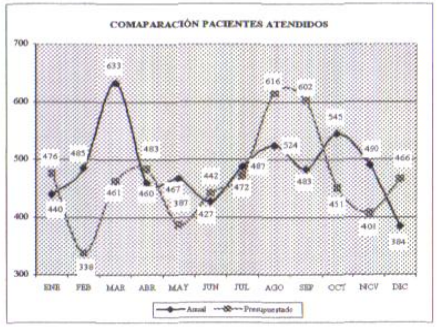
TOTAL ANUAL

Período del 02 de Enero al 30 de Diciembre/ 2006

Vacunas											
	PACIENTES ATENDIDOS					CHEQUES COBRADOS			DINERO RECAUDADO		
	ECUA	PARTI	T. PACIENTES	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	CHEQ	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	VALOR PARTI.	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
ENE	19	43	62	81	-23%	0	0	0%	982,16	681,74	44%
FEB	17	39	56	69	-19%	0	0	0%	758,97	644,63	18%
MAR	16	34	50	64	-22%	0	0	0%	779,55	563,18	38%
ABR	17	38	55	74	-26%	0	0	0%	1.009,04	729,60	38%
MAY	28	43	71	56	27%	0	0	0%	1.378,33	457,71	201%
JUN	30	52	82	53	55%	0	0	0%	1.690,48	639,80	164%
JUL	30	67	97	84	15%	0	0	0%	1.936,06	1.011,23	91%
AGO	40	77	117	97	21%	0	0	0%	2.540,52	898,26	183%
SEP	28	45	73	53	38%	0	0	0%	2.040,64	599,27	241%
OCT	19	39	58	61	-5%	0	0	0%	1.621,57	706,86	129%
NOV	110	29	139	44	216%	0	0	0%	3.398,37	487,05	598%
DIC	58	39	97	34	185%	0	0	0%	2.254,82	360,21	526%
TOTAL ANUAL	**412**	**545**	**957**	**770**	**24%**	**0**	**0**	**0%**	**20.390,51**	**7.779,54**	**162%**
	43%	**57%**									



Imágenes											
	PACIENTES ATENDIDOS					CHEQUES COBRADOS			DINERO RECAUDADO		
	ECUA	PARTI	T. PACIENTES	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	CHEQ	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	VALOR PARTI.	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
ENE	260	180	440	476	-8%	242	256	-5%	1.969,87	2.413,44	-18%
FEB	276	209	485	338	43%	248	177	40%	2.412,59	1.799,09	34%
MAR	376	257	633	461	37%	336	261	29%	2.898,10	2.243,12	29%
ABR	267	193	460	483	-5%	247	270	-9%	2.210,85	2.413,37	-8%
MAY	264	203	467	387	21%	233	224	4%	2.269,09	1.824,37	24%
JUN	250	177	427	442	-3%	234	268	-13%	2.053,54	1.915,36	7%
JUL	281	206	487	472	3%	248	286	-13%	2.365,40	2.133,91	11%
AGO	304	220	524	616	-15%	260	372	-30%	2.917,00	2.579,52	13%
SEP	304	179	483	602	-20%	278	393	-29%	2.254,00	2.157,98	4%
OCT	389	156	545	451	21%	351	212	66%	2.080,00	2.088,52	0%
NOV	249	241	490	408	20%	205	231	-11%	3.008,00	1.954,04	54%
DIC	236	148	384	466	-18%	212	229	-7%	1.693,00	2.664,00	-36%
TOTAL ANUAL	**3.456**	**2.369**	**5.825**	**5.602**	**4%**	**3.094**	**3.179**	**-3%**	**28.131,44**	**26.186,72**	**7%**
	59%	**41%**									



CENTRO MEDICO ECUASANITAS VILLA FLORA

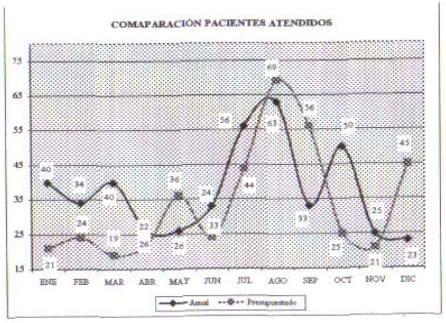
Centro médico
ECUASANITAS S.A
VILLA FLORA

INFORME ANUAL PRESUPUESTADO DE SERVICIOS, VALORES RECAUDADOS Y PROCEDIMIENTOS REALIZADOS

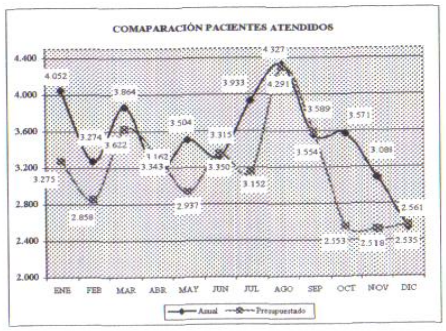
TOTAL ANUAL

Período del 02 de Enero al 30 de Diciembre/ 2006

Laboratorio Fisiológico											
	PACIENTES ATENDIDOS					CHEQUES COBRADOS			DINERO RECAUDADO		
	ECUA	PARTI	T. PACIENTES	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	CHEQ	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	VALOR PARTI.	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
ENE	22	18	40	21	90%	19	9	111%	206,40	101,64	103%
FEB	21	13	34	24	42%	18	10	80%	151,60	177,32	-15%
MAR	29	11	40	19	111%	24	11	118%	124,40	90,20	38%
ABR	11	15	26	22	18%	9	14	-36%	146,80	101,64	44%
MAY	11	15	26	36	-28%	10	18	-44%	147,60	164,12	-10%
JUN	14	19	33	24	38%	13	11	18%	218,00	160,16	36%
JUL	30	26	56	44	27%	23	13	77%	247,20	342,32	-28%
AGO	26	37	63	69	-9%	20	33	-39%	286,00	336,16	-15%
SEP	19	14	33	56	-41%	14	31	-55%	133,00	289,08	-54%
OCT	43	7	50	25	100%	38	8	375%	63,00	119,20	-47%
NOV	13	12	25	21	19%	11	9	22%	106,00	136,84	-23%
DIC	11	12	23	45	-49%	9	9	0%	85,00	444,84	-81%
TOTAL ANUAL	250	199	449	406	11%	208	176	18%	1.915,00	2.463,52	-22%
	56%	44%									



Laboratorio Clínico											
	PACIENTES ATENDIDOS					CHEQUES COBRADOS			DINERO RECAUDADO		
	ECUA	PARTI	T. PACIENTES	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	CHEQ	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	VALOR PARTI.	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
ENE	2.875	1.177	4.052	3.275	24%	1.692	1.531	11%	3.798,52	2.876,81	32%
FEB	2.430	844	3.274	2.858	15%	1.361	1.200	13%	2.980,24	2.772,84	7%
MAR	2.930	934	3.864	3.622	7%	1.629	1.533	6%	3.323,47	3.631,12	-8%
ABR	2.251	911	3.162	3.343	-5%	1.250	1.335	-6%	3.052,57	3.442,25	-11%
MAY	2.498	1.006	3.504	2.937	19%	1.479	1.199	23%	3.572,02	2.700,69	32%
JUN	2.253	1.062	3.315	3.350	-1%	1.340	1.287	4%	3.606,94	3.391,37	6%
JUL	2.774	1.159	3.933	3.152	25%	1.538	1.340	15%	3.824,98	2.801,81	37%
AGO	2.926	1.401	4.327	4.291	1%	1.605	1.812	-11%	4.130,00	3.524,72	17%
SEP	2.560	994	3.554	3.589	-1%	1.519	1.552	-2%	3.111,00	3.801,90	-18%
OCT	2.539	1.032	3.571	2.553	40%	1.506	1.018	48%	3.159,00	2.988,32	6%
NOV	1.989	1.099	3.088	2.518	23%	1.057	1.082	-2%	3.327,00	2.025,65	64%
DIC	1.765	770	2.535	2.561	-1%	1.021	908	12%	2.327,20	4.042,19	-42%
TOTAL ANUAL	29.790	12.389	42.179	38.049	11%	16.997	15.797	8%	40.212,94	37.999,67	6%
	71%	29%									



ECUASANITAS
Al cuidado de su Salud

CENTRO MEDICO ECUASANITAS VILLA FLORA

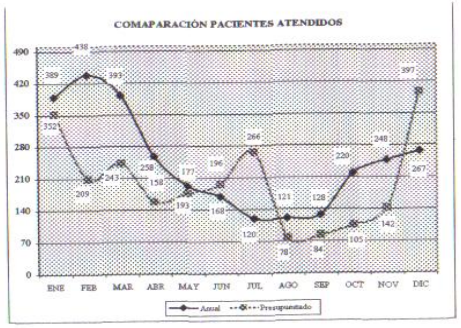
Centro médico
ECUASANITAS S.A
VILLA FLORA.

INFORME ANUAL PRESUPUESTADO DE SERVICIOS, VALORES RECAUDADOS Y PROCEDIMIENTOS REALIZADOS

TOTAL ANUAL

Período del 02 de Enero al 30 de Diciembre/ 2006

	TERAPIA RESPIRATORIA										
	PACIENTES ATENDIDOS					CHEQUES COBRADOS			DINERO RECAUDADO		
	ECUA	PARTI	T. PACIENTES	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	CHEQ	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	VALOR PARTI.	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
ENE	318	71	389	352	11%	244	211	16%	390,50	496,10	-21%
FEB	357	81	438	209	110%	296	168	76%	445,50	223,85	99%
MAR	290	103	393	243	62%	240	213	13%	566,50	163,35	247%
ABR	214	44	258	158	63%	200	120	67%	242,00	211,75	14%
MAY	141	52	193	177	9%	109	124	-12%	286,00	290,40	-2%
JUN	123	45	168	196	-14%	109	178	-39%	247,50	96,80	156%
JUL	83	37	120	266	-55%	71	212	-67%	203,50	296,45	-31%
AGO	104	17	121	78	55%	88	57	54%	102,00	78,65	30%
SEP	96	32	128	84	52%	89	58	53%	192,00	54,45	253%
OCT	153	67	220	105	110%	122	98	24%	402,00	36,30	1007%
NOV	160	88	248	142	75%	94	128	-27%	528,00	78,65	571%
DIC	199	68	267	397	-33%	181	312	-42%	408,00	465,85	-12%
TOTAL ANUAL	2.238	705	2.943	2.407	22%	1.843	1.879	-2%	4.013,50	2.492,60	61%
	76%	24%									



CENTRO MEDICO LA VILLA FLORA - ECUASANITAS S.A.
HONORARIOS MÉDICOS DE ENERO A DE DICIEMBRE DEL 2006
COMPARATIVO DE PRODUCTIVIDAD

ANEXO 2

No.	NOMBRE	ESPECIALIDAD	CONSULTAS				PACIENTES		Pacientes atendidos por hora	FACTOR ATENCIÓN DE CALIDAD	CAPACIDAD UTILIZADA	CAPACIDAD NO UTILIZADA
			# Horas contratadas	Total horas efectivas	Atenciones Pacientes		Óptimos	Atendidos				
					Facturados	De retorno						
1	Naranjo Enríquez Rubén Darío	CARDIOLOGÍA	208,00	205,58	299	12	630	311	1,50	0,33	49%	51%
2	Romero Molina José Gonzalo	DERMATOLOGÍA	208,00	189,82	372	8	630	380	1,83	0,33	60%	40%
3	Eguez Viera Leticia Elena	GINECOLOGÍA	312,00	307,12	482	40	945	522	1,67	0,33	55%	45%
4	Gavilánez Silva Beatriz Jacqueline	GINECOLOGÍA	832,00	839,70	1.182	159	2.521	1.341	1,61	0,33	53%	47%
5	Gómez Calvopiña Edwin Ramiro	GINECOLOGÍA	780,00	757,20	497	58	2.364	555	0,71	0,33	23%	77%
6	Marcillo Vaca José Aníbal	GINECOLOGÍA	416,00	407,18	199	26	1.261	225	0,54	0,33	18%	82%
7	Aguirre Larco Gonzalo Federico	M. INTERNA	715,00	711,22	896	164	2.167	1.060	1,48	0,33	49%	51%
8	Alarcón Páez Edgar Eduardo	M. INTERNA	1.170,00	1.166,80	1.629	180	3.545	1.809	1,55	0,33	51%	49%
9	Arellano P. René Francisco	M. INTERNA	585,00	565,57	491	30	1.773	521	0,89	0,33	29%	71%
10	Borja Villacrés Isaías Moisés	M. INTERNA	520,00	515,77	471	49	1.576	520	1,00	0,33	33%	67%
11	Gálvez Gavilánez Arnaldo Fabián	M. INTERNA	312,00	310,97	568	40	945	608	1,95	0,33	64%	36%
12	Guerrero Vivanco Alonso Víctor	OTORRINO	468,00	459,43	654	44	1.418	698	1,49	0,33	49%	51%
13	Cevallos Noroña Mónica Patricia	PEDIATRÍA	520,00	520,73	776	81	1.576	857	1,65	0,33	54%	46%
14	Endara Navas Sonia Elenita	PEDIATRÍA	1.170,00	1.136,50	1.988	271	3.545	2.259	1,93	0,33	64%	36%
15	Félix Salazar María Luisa	PEDIATRÍA	104,00	98,98	171	6	315	177	1,70	0,33	56%	44%
16	Gallardo Silva Sandra del Pilar	PEDIATRÍA	156,00	156,27	387	12	473	399	2,56	0,33	84%	16%
17	Hidalgo Freire Indira Sayonara	PEDIATRÍA	850,00	816,75	1.115	122	2.576	1.237	1,46	0,33	48%	52%
18	Robalino Sancho Natasha Isabel	PEDIATRÍA	390,00	387,85	770	65	1.182	835	2,14	0,33	71%	29%
19	Alava Bautista Fanny Elizabeth	TRAUMATOLOGÍA	320,00	289,35	362	11	970	373	1,17	0,33	38%	62%
20	Quinaluisa Cabezas Luis Fernando	TRAUMATOLOGÍA	988,00	967,93	1.140	212	2.994	1.352	1,37	0,33	45%	55%
21	Torres Loaiza Jorge Washington	TRAUMATOLOGÍA	330,00	306,18	152	5	1.000	157	0,48	0,33	16%	84%
	TOTALES		**11.354,00**	**11.116,90**	**14.601**	**1.595**	**34.406**	**16.196**	**1,39**		**48%**	**52%**

T. FISICA Y RESPIRATORIA

22	Falconi Pesántez Mónica Paulina	T. FISICA Y RESPIRATO.	2.544,00	2.569,13	3.747	-	5.088	3.747	1,47	**0,50**	74%	26%

MEDICOS QUE NO TRABAJARON TODO EL AÑO

													MESES TRABAJADOS
23	Espinoza Tinajero Gem Washington	CARDIOLOGÍA	16,00	15,72	4,00	-	32	4	0,25	0,33	13%	88%	1
25	Cabezas Paredes Mariela Paulina	GINECOLOGÍA	88,00	85,30	49	6	267	55	0,63	0,33	21%	79%	2
29	Aguirre Aguirre Romel Vladimir	SICOLOGÍA	102,00	100,55	41	-	122	41	0,40	**0,83**	33%	67%	2
30	Vallejo Jorge	SICOLOGÍA	43,00	42,65	16	-	52	16	0,37	**0,83**	31%	69%	2
28	Ramos Ante Myriam Ximena	PEDIATRÍA	104,00	101,78	174	8	315	182	1,75	0,33	58%	42%	3
33	Ruiz Robalino Washington Patricio	TRAUMATOLOGÍA	130,00	128,92	115	7	394	122	0,94	0,33	31%	69%	3
26	Larrea Calderon Xavier Enrique	GINECOLOGÍA	485,00	483,10	404	32	1.470	436	0,90	0,33	30%	70%	8
34	Suárez Balseca Orlando	TRAUMATOLOGÍA	138,00	125,88	71	7	418	78	0,57	0,33	19%	81%	8
32	Pazmiño Moina Julio Patricio	TRAUMATOLOGÍA	525,67	507,83	381	8	1.593	389	0,74	0,33	24%	76%	9
31	Villenas Deidamia	SICOLOGÍA	296,50	281,60	284	-	356	284	0,96	**0,83**	80%	20%	9
27	Moreta Parra Margarita Mercedes	PEDIATRÍA	476,00	465,75	476	51	1.442	527	1,11	0,33	37%	63%	11
24	Pozo Mejía Kathy Ximena	CIRUJÍA VASCULAR	192,00	147,57	196	2	582	198	1,03	0,33	34%	66%	11

MEDICOS DE REEMPLAZO

35	Dra. Velarde Katherine	PEDIATRÍA	42,00	40,78	51	7	127	58	1,38	**0,33**	46%	54%
36	Merino Carol	PEDIATRÍA	117,50	140,83	172	15	356	187	1,59	**0,33**	53%	47%

MEDICOS DE LLAMADA

37	Paredes Reina	TERA. LENGUAJE Y ADIOMETRÍA	51,75	51,75	42	-	103	42	0,81	**0,50**	41%	59%

ECUASANITAS
Al cuidado de su Salud

centro médico
La Villaflora