



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**SEDE LATACUNGA**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO CON BALANCED SCORECARD PARA EL**  
**HOSPITAL DEL IESS DE LATACUNGA**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO**  
**COMERCIAL**

**JUAN JOSÉ LARREA NOROÑA**

**LATACUNGA, ENERO 2008**

## **CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por el Sr. Juan José Larrea Noroña bajo nuestra supervisión.

---

**ING. ELIZABETH JIMÉNEZ**  
**DIRECTORA DE PROYECTO**

---

**DR. GONZALO FIALLOS**  
**CODIRECTOR DE PROYECTO**

## **CARTA DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

El presente proyecto ha sido desarrollado bajo información proveniente de fuentes primarias y secundarias, a ello se suma, principalmente, los conocimientos aprendidos en la carrera estudiantil universitaria, los cuales han sido invaluable y totalmente necesarios para el cabal cumplimiento de los objetivos propuestos en esta obra.

Bajo total respeto a los derechos de autor que se consideran en la bibliografía utilizada, la fuente es referida con su respectivo pie de origen.

La información y estudio desarrollado ha sido totalmente aporte e investigación del autor del proyecto.

---

**JUAN JOSÉ LARREA NOROÑA**

**C.C. 050229893-8**

## **AGRADECIMIENTO**

Reciban mi más grande agradecimiento a todos y cada uno de mis maestros que con toda dedicación y con el deseo de ayudarme a obtener mi título profesional me han hecho cumplir mi mayor anhelo.

Mi sincero y especial agradecimiento a mi Directora de tesis Ing. Elizabeth Jiménez quien compartió sus conocimientos y a hecho posible la elaboración de esta tesis que me servirá en el futuro, y llevare estos recuerdos en lo más profundo de mi alma.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo he realizado a base de dedicación y estudio, con el anhelo de obtener un título que será muy útil para servir a la sociedad y para recompensar en parte el esfuerzo de mis queridos padres; quienes con el afán de que sus hijos lleguen a ser algo en la vida, sean sacrificado para que estudie y sea un ente productivo para la sociedad.

Por eso esta tesis va dedicada a ellos y junto a este trabajo mi cariño, agradecimiento y gratitud. Para quienes supieron darme la vida y mi porvenir.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES</b>	
1.1. LA EMPRESA	1
1.1.1. Antecedentes y Características	1
1.1.2. Problemática	5
1.2. MARCO TEÓRICO	7
1.2.1 Planeación Estratégica	7
1.2.1.1. Definiciones	7
1.2.1.2. Beneficios de la Planeación Estratégica	10
1.2.1.3. Importancia de la Planeación Estratégica	10
1.2.1.4. Necesidad de Planeación Estratégica	12
1.2.2. Balanced Scorecard	15
1.2.2.1. Generalidades	15
1.2.2.2. Los Principios de la Administración de la Gestión con BSC	17
1.2.2.3. La Cadena de Valor en el diseño del BSC	18
1.2.2.4. Normas ISO y BSC	18
1.2.2.5. Necesidades Fundamentales de los Clientes	19
1.2.2.6. Necesidades Fundamentales de los Proveedores	20
1.2.2.7. Necesidades Fundamentales de los Empleados	20

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
1.2.2.8. Necesidades Fundamentales de los Accionistas	21
1.2.2.9. Cuarto de Innovación Estratégica	21
1.2.2.10. Impulsores Claves del Desempeño	22
1.2.2.11. Impulsores Organizacionales	22
1.2.2.12. Elementos del BSC	22
1.2.2.13. Perspectivas en el BSC	23
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	25
1.3.1. Objetivo General	25
1.3.2. Objetivos Específicos	25
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	27
2.1.1. Macroambiente	27
2.1.1.1 Factores Económicos	27
2.1.1.2 Factores Políticos Legales	31
2.1.1.3 Factores Demográficos	31
2.1.1.4 Factores Tecnológicos	33
2.1.1.5 Factores Sociales	34
2.1.1.6 Factores Ecológicos	35
2.2.2. Microambiente	37
2.2.2.1 Proveedores	37
2.2.2.2 Clientes	42

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
2.3 ANÁLISIS INTERNO	46
2.3.1. Área Financiera	46
2.3.1.1. Sistema de Contabilidad y Tesorería	48
2.3.1.2. Sistema de Administración de Bienes	50
2.3.1.2.1 Ingresos	51
2.3.1.2.2 Gastos	51
2.3.1.3. Indicadores Financieros	52
2.3.1.3.1. Razones de Liquidez	54
2.3.1.3.2. Razones de administración de activos	55
2.3.1.3.3. Razones de rentabilidad	56
2.3.1.4. Políticas Financieras	57
2.3.1.5. Sistema de Presupuestación	58
2.3.2. Área Administrativa	59
2.3.2.1. Organización Administrativa	60
2.3.2.2. Recursos Humanos	62
2.3.2.3. Políticas Administrativas	64
2.3.3. Sistemas de Información	65
2.4. MATRICES PARA DETECTAR OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS	65
2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	69

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
<b>CAPÍTULO III: FILOSOFÍA ACTUAL DEL IESS LATACUNGA</b>	
3.1. VISION	71
3.2. MISIÓN	71
3.3. VALORES CORPORATIVOS	71
3.4. OBJETIVOS	72
3.4.1. Objetivos Administrativos	72
3.4.2. Objetivos Financieros	73
3.5. ESTRATEGIAS	73
3.5.1. Administrativas	73
3.5.2. Financieras	74
<b>CAPÍTULO IV: BALANCED SCORECARD (BSC)</b>	
4.1. MATRICES DE ACCIÓN	76
4.1.1. Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica	77
4.1.2. Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica	78
4.1.3. Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica.	79
4.1.4. Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.	80
4.1.5. Áreas de Ofensiva Estratégica	80
4.1.6. Áreas de Defensa Estratégica	81
4.1.7. Áreas de Respuesta Estratégica	81

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
4.1.8. Áreas de Mejoramiento Estratégico	81
4.2. Áreas de Priorización Estratégica.	82
4.3. Identificación de Pre – Objetivos	83
4.4. Priorización de Pre - Objetivos.	84
4.5. Matriz de Factibilidad e Impacto.	85

## **CAPÍTULO V: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL IESS LATACUNGA.**

5.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	86
5.2. NUEVA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	86
5.2.1. Valores Institucionales	87
5.2.2. Principios del IESS Latacunga	88
5.2.3. Definición de la Visión	89
5.2.4. Definición de la Misión	90
5.2.5. Objetivos Estratégicos	92
5.2.5.1. Objetivo Financiero	92
5.2.5.2. Objetivo de Clientes	92
5.2.5.3. Objetivo de Procesos Internos	92
5.2.5.4. Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento	93
5.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	93

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
5.3.1. Problema Estratégico	93
5.3.2. Formulación y Evaluación de la Estrategia Corporativa	93
5.3.2.1. Matriz Interna Externa.	93
5.3.2.2. Definición de la Estrategia Corporativa.	94
5.3.2.3. Definición de la Estrategia de Negocios	95

## **CAPÍTULO VI: BALANCED SCORECARD PARA EL IESS LATACUNGA**

6.1. PERSPECTIVAS	97
6.1.1. Perspectiva del Cliente	98
6.1.2. Perspectiva Financiera	99
6.1.3. Perspectiva de Procesos	100
6.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	101
6.2 MAPEO ESTRATÉGICO	102
6.3. CUADRO DE INDICADORES	104

## **CAPÍTULO VII: DISEÑO DE PLANES OPERATIVOS**

7.1. PLANES OPERATIVOS	105
7.2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO DEL PERSONAL	107

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
<b>CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
8.1. CONCLUSIONES	111
8.2. RECOMENDACIONES	113
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	115
<u>ANEXOS</u>	

## INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se ha visto derrumbarse estruendosamente a un mundo estructurado y fragmentado dando paso a una realidad cambiante, interdependiente y dinámica en la cual las formas tradicionales de hacer los negocios, de conducir las empresas de producir bienes o prestar servicios no solo no tienen éxito, sencillamente no aseguran la supervivencia.

La ejecución de la administración y planes estratégicos financieros es importante en todos los tipos de empresas, indistintamente de que sean públicas o privadas, que operen en el sector de la prestación de servicios. Los tipos de tareas que se encuentran en los trabajos de planeación financiera de una organización van desde el análisis del ambiente interno y externo de la organización hasta la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

En los años noventa se ha incrementado el brote de guerras, desórdenes y estallidos sociales, con un reducido crecimiento de los países industrializados, dentro de constantes cambios a nivel nacional e internacional que definen el rumbo de una globalización.

La economía nacional esta afectada por ajustes en la reforma arancelaria hacia la liberación, el fin del modelo de sustitución de importaciones y la constante apertura para entradas del capital extranjero. En los últimos años el país soportó una de las mayores crisis de su historia, empezando con la crisis financiera y agravándose con la inestabilidad política y la posterior crisis económica, prolongándose hasta hoy.

Los cambios económicos, sociales y económicos obligan a que las organizaciones busquen la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos; factores que implican para que la institución trabaje bajo sistemas de planificación formales y de largo plazo. Además por la resolución de la comisión interventora del IESS se requiere

que esta organización desarrolle el Plan Estratégico para garantizar su supervivencia y crecimiento dentro del sector público ecuatoriano.

El IESS Hospital de la ciudad de Latacunga ha demostrado un crecimiento continuo dentro de su estructura organizacional, es así que al momento cuenta con 155 personas que componen el recurso humano de la institución, y ofrece una gama de servicios a los afiliados como hospitalización, consulta externa, emergencia, ginecología, farmacia, quirófano y pediatría. De la misma forma la dirección se halla regulada por varios comités de gestión así. Comité de Historias Clínicas, Comité de Farmacología, Comité Bio – Ética, Comité Abastecimientos, Comité Ejecutivo y Comité de Educación Hospitalaria.

Los principales problemas que presenta el IESS en Latacunga son un inadecuado sistema de comunicación interno y externo, la falta de sistemas de evaluación, mantenimiento de activos fijos improductivos y carencia de activos indispensables para el funcionamiento del hospital. Además la eficiencia y eficacia del personal no se la medido hasta la fecha de modo que no se conoce si existe o no optimización de funciones.

Bajo este contexto, se considera importante realizar el DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO CON BALANCED SCORECARD PARA EL HOSPITAL DEL IESS DE LATACUNGA, con el fin de formalizar los objetivos y acciones que emprenderá la institución en el largo plazo, para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos.

# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES

### 1.1. LA EMPRESA

#### 1.1.1. Antecedentes y Características

El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

Los orígenes remotos del sistema del Seguro Social en el Ecuador se encuentran en las leyes dictadas en los años 1905, 1915 y 1918 y 1923 para amparar a los empleados públicos, educadores, telegrafistas y dependientes del poder judicial.

**AÑO 1928: CAJA DE PENSIONES:** Decreto N° 18 publicado en el Registro Oficial N° 59 del 13 de marzo de 1928. El gobierno del doctor Isidro Ayora Cueva, mediante Decreto N° 18, del 8 de marzo de 1928, creó la **Caja de Jubilaciones y Montepío Civil, Retiro y Montepío Militar, Ahorro y Cooperativa**, institución de crédito con personería jurídica, organizada de conformidad con la Ley que se denomina **Caja de Pensiones**.

La Ley consagró a la Caja de Pensiones como entidad aseguradora con patrimonio propio, diferenciado de los bienes del Estado, con aplicación en el sector laboral público y privado.

Su objetivo fue conceder a los empleados públicos, civiles y militares, los beneficios de Jubilación, Montepío Civil y Fondo Mortuario. En octubre de 1928, estos beneficios se extendieron a los empleados bancarios.

**AÑO 1935: INSTITUTO NACIONAL DE PREVISIÓN:** En octubre de 1935 se dictó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se crea el **Instituto Nacional de Previsión**, órgano superior del Seguro Social que comenzó a desarrollar sus actividades el 1º de mayo de 1936. Su finalidad fue establecer la práctica del Seguro Social Obligatorio, fomentar el Seguro Voluntario y ejercer el Patronato del Indio y del Montubio. En la misma fecha inició su labor el Servicio Médico del Seguro Social como una sección del Instituto.

**AÑO 1937: CAJA DEL SEGURO SOCIAL:** En febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados. En julio de ese año, se creó el **Departamento Médico**, por acuerdo del Instituto Nacional de Previsión. En marzo de ese año, el Ejecutivo aprobó los Estatutos de la **Caja del Seguro** de Empleados Privados y Obreros, elaborado por el Instituto Nacional de Previsión. Nació así la Caja del Seguro Social, cuyo funcionamiento administrativo comenzó con carácter autónomo desde el 10 de julio de 1937.

**AÑOS 1942 A 1963:** El 25 de julio de 1942 se expidió la Ley del Seguro Social Obligatorio. Los Estatutos de la Caja del Seguro se promulgaron en enero de 1944, con lo cual se afianza el sistema del Seguro Social en el país. En diciembre de 1949, por resolución del Instituto Nacional de Previsión, se dotó de autonomía al Departamento Médico, pero manteniéndose bajo la dirección del Consejo de Administración de la Caja del Seguro, con financiamiento, contabilidad, inversiones y gastos administrativos propios. Las reformas a la Ley del Seguro Social Obligatorio de julio de 1958 imprimieron equilibrio financiero a la Caja y la ubicaron en nivel de igualdad con la de Pensiones, en lo referente a cuantías de prestaciones y beneficios.

**AÑO 1.963. - FUSIÓN DE LAS CAJAS: CAJA NACIONAL DEL SEGURO SOCIAL:** En septiembre de 1963 se fusionó la Caja de Pensiones con la Caja del Seguro para formar la **Caja Nacional del Seguro Social**. Esta Institución y el Departamento Médico quedaron bajo la supervisión del ex -Instituto Nacional de Previsión. En 1964 se establecieron el Seguro de Riesgos del Trabajo, el Seguro

Artesanal, el Seguro de Profesionales, el Seguro de Trabajadores Domésticos y, en 1966, el Seguro del Clero Secular.

En 1968, estudios realizados con la asistencia de técnicos nacionales y extranjeros, determinaron “la inexcusable necesidad de replantear los principios rectores adoptados treinta años atrás en los campos actuariales, administrativo, prestacional y de servicios”, lo que se tradujo en la expedición del **Código de Seguridad Social**, para convertirlo en "instrumento de desarrollo y aplicación del principio de Justicia Social, sustentado en las orientaciones filosóficas universalmente aceptadas en todo régimen de Seguridad Social: el bien común sobre la base de la Solidaridad, la Universalidad y la Obligatoriedad”. El Código de Seguridad Social tuvo corta vigencia. En agosto de 1968, con el asesoramiento de la Organización Iberoamericana de Seguridad Social, se inició un plan piloto del **Seguro Social Campesino**. El 29 de junio de 1970 se suprimió el Instituto Nacional de Previsión.

**AÑO 1970: INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL:** Mediante Decreto Supremo N° 40 del 2 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial N° 15 del 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**. El **20 de noviembre de 1981**, por Decreto Legislativo se dictó la Ley de extensión del Seguro Social Campesino.

En **1986** se estableció el Seguro Obligatorio del Trabajador Agrícola, el Seguro Voluntario y el Fondo de Seguridad Social Marginal a favor de la población con ingresos inferiores al salario mínimo vital.

El Congreso Nacional, en **1987**, integró el Consejo Superior en forma tripartita y paritaria, con representación del Ejecutivo, empleadores y asegurados; estableció la obligación de que consten en el Presupuesto General del Estado las partidas correspondientes al pago de las obligaciones del Estado.

En **1991**, el Banco Interamericano de Desarrollo, en un informe especial sobre Seguridad Social, propuso la separación de los seguros de salud y de pensiones y el manejo privado de estos fondos.

Los resultados de la Consulta Popular de **1995** negaron la participación del sector privado en el Seguro Social y de cualquier otra institución en la administración de sus recursos.

La Asamblea Nacional, reunida en **1998** para reformar la Constitución Política de la República, consagró la permanencia del IESS como única institución autónoma, responsable de la aplicación del Seguro General Obligatorio.

El IESS, según lo determina la vigente Ley del Seguro Social Obligatorio, se mantiene como entidad autónoma, con personería jurídica, recursos propios y distintos de los del Fisco. Bajo la autoridad de la Comisión Interventora ha reformado sus Estatutos, Reglamentos y Resoluciones para recuperar el equilibrio financiero.

**El 30 de noviembre del 2001, en el Registro Oficial N° 465 se publica la LEY DE SEGURIDAD SOCIAL,** que contiene 308 artículos, 23 disposiciones transitorias, una disposición especial única, una disposición general.

El IESS se halla ubicado en todas las provincias del Ecuador, así tenemos la siguiente representación gráfica:

## GRÁFICA No 1: OFICINAS IEES



FUENTE: [iees.gov.ec](http://iees.gov.ec)

ELABORADO POR: AUTOR

El IEES en la ciudad de Latacunga tiene su origen por los años 65, su modernización en instalaciones e infraestructura aparece desde el año 1992, pero su funcionamiento fue a partir de 1997 debido a la demora presentada por el equipamiento del nuevo hospital que se halla situado en el barrio el Loreto de la ciudad dentro del sector sur.

### 1.1.2. Problemática

El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social.

En la actualidad se encuentra en una etapa de transformación, donde se está realizando la planificación de elaboración de planes estratégicos para los diferentes servicios sustentados en la Ley de Seguridad Social vigente, donde la aplicación de los mismos convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

Por esta razón, la realización del presente proyecto pertenece al sector de servicios públicos en el área de la salud individual y familiar, el cual comprenderá el análisis de los factores macro ambientales políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al desarrollo de la institución, internamente se realizará una investigación del área administrativa y financiera del IESS Hospital Latacunga, con estimaciones y propuestas en un horizonte de tiempo desde el año 2005 al 2010.

El diseño un Plan Estratégico con Balanced Scorecard para el Hospital del IESS de Latacunga, permitirá formalizar las acciones y objetivos que persigue este organismo en un horizonte de largo plazo; comprenderá el análisis situacional de los factores internos y externos que tienen influencia en el desarrollo de las actividades de la institución para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se encuentra sometidas, de manera que se puedan seleccionar estrategias y programas de acción óptimos.

Este análisis permitirá interrelacionar los objetivos administrativos y financieros que persigue la institución, definiendo la visión, misión, valores corporativos, políticas, programas y presupuestos que permitan afrontar adecuadamente la incertidumbre del entorno competitivo de acuerdo a los recursos disponibles y bajo parámetros de evaluación de gestión con aplicación del Balanced Scorecard.

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 Planeación Estratégica**

#### **1.2.1.1. Definiciones**

Es necesario citar algunas definiciones de Planeación Estratégica para comprender en mejor forma su significado, así:

Peter Drucker ha definido el acto de planeamiento como el reconocimiento consciente del carácter de futuro. Adopta esta posición porque acepta la premisa de que es imposible predecir lo futuro. Cree que los gerentes deben deducir la probable influencia que tendrán en lo futuro las decisiones que adopten hoy.

El Planeamiento estratégico se ocupa de las decisiones de la alta dirección acerca de las actividades de la empresa y sus cualidades en el mercado de productos, y de las decisiones principales referentes a la adquisición o eliminación de activos. Como todos estos asuntos que exigen un lapso amplio de realización, o que harán sentir su influencia durante un período dilatado, se deduce que en la mayoría de los casos el planeamiento estratégico se relaciona con el horizonte a más largo plazo.<sup>1</sup>

Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones orientadas a la orientación general de una empresa, con el propósito esencial de lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.<sup>2</sup>

La planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. ERNEST C. MILLER. RESUMEN

<sup>2</sup> MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ENRIQUE OGLIASTRI. RESUMEN

<sup>3</sup> GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. JEAN - PAUL SALLENAVE. RESUMEN

Se puede definir a la planeación estratégica desde cuatro puntos de vista, de acuerdo al autor George Steiner, así:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, para que una empresa tome mejores decisiones hoy para explorar las oportunidades y evitar los peligros.

Segundo, un Proceso. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines deseados. Por ello la planeación estratégica es sistemática y continua.

Tercero, Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, un estilo de vida. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual con base de la observación del futuro y el personal debe creer en el valor de la planeación y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Cuarto, Estructura. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes: Planes estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos, entonces , la planeación estratégica puede definirse como el esfuerzo sistemático y mas o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos de la compañía.<sup>4</sup>

La Planeación estratégica puede definirse como el proceso administrativo que consiste en adaptar los recursos de una organización a sus oportunidades de mercadotecnia a largo plazo. La planeación formal es una de las herramientas más eficaces con que se cuenta para reducir los riesgos. Las fuerzas de la

---

<sup>4</sup> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER. GEORGE STEINER. RESUMEN

planeación estratégica reciben la influencia de los factores macroambientales externos y por los factores internos de la empresa.<sup>5</sup>

Planear estratégicamente productos y servicios significa, en esencia, formar condiciones para la toma de decisiones, creando barreras competitivas durables, en relación con el ambiente empresarial en que el negocio participe.

Esta conceptualización involucra una serie de análisis que, debidamente explorados y combinados, permiten un conocimiento de la unidad en estudio, suficiente para la formulación de decisiones estratégicas.<sup>6</sup>

Planeamiento estratégico es el proceso gerencial de desarrollo y mantenimiento de una adecuada estrategia entre la organización y las cambiantes organizaciones del mercado. Contribuye al desarrollo de una clara misión de la compañía, de los objetivos y metas, de una estrategia de crecimiento y de la carpeta de planes de productos.<sup>7</sup>

La Planeación estratégica la definen los siguientes elementos:

- Identificación de problemas y oportunidades
- Fijación de metas y objetivos
- El diseño de procedimientos para determinar los caminos a seguir
- Escoger la mejor solución
- Tener algunos procedimientos de control para comprobar la obtención de resultados

Estos cinco elementos no reflejan de ninguna manera el estilo en que éstos y los planes resultantes hayan de ser complementados.<sup>8</sup>

La Planeación Estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de

---

<sup>5</sup> FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. WILLIAM STANTON. RESUMEN

<sup>6</sup> MARKETING DE SERVICIOS. MARCOS HENRIQUE NOGUEIRA COBRA. RESUMEN

<sup>7</sup> MERCADOTECNIA. PHILLIP KOTLER. RESUMEN.

<sup>8</sup> PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA. HAROLD BIERMAN JR. RESUMEN.

estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos. La evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados. Cada uno de estos pasos deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso.<sup>9</sup>

Luego de revisar las definiciones anteriores, se puede llegar a una conclusión acerca de lo que es la Planeación Estratégica, y por ello la defino como: Un proceso sistemático y continuo que partiendo de un análisis de la situación de la empresa determina los objetivos, políticas y las mejores estrategias para alcanzarlos, adaptando sus recursos en miras de aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos dentro de un horizonte de largo plazo y lograr una ventaja competitiva sostenible.

El Plan Estratégico se deriva de la evaluación que realiza la organización, de sus habilidades y carencias internas, de los cambios que anticipa en el medio ambiente y de las maniobras contingentes de la competencia. Este plan identifica y respalda las prioridades de la organización respecto a la asignación de recursos e integración de las metas, políticas y acciones principales en un todo coherente. El plan es un producto que surge de todos los esfuerzos de planeación de la organización.<sup>10</sup>

#### **1.2.1.2. Beneficios de la Planeación Estratégica**

Considero que es valioso determinar por qué la planeación estratégica es un proceso necesario y de gran importancia para conseguir un crecimiento y desarrollo empresarial.

#### **1.2.1.3. Importancia de la Planeación Estratégica**

La mayoría de las empresas están conscientes que su permanencia se fundamenta en que deben satisfacer necesidades de sus clientes y aún de sus

---

<sup>9</sup> MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. KENNETH ALBERT. RESUMEN.

<sup>10</sup> MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. KENNETH ALBERT. RESUMEN.

posibles clientes. Dichas empresas deben sentirse muy sensibles a los ambientes generales y especiales en que se desenvuelven, para poder advertir de antemano que cambios requerirán sus líneas existentes de productos.

La importancia de mirar hacia el futuro con la mayor amplitud y tan lejos como un hombre pueda hacerlo, ha sido reconocida y aceptada por un número cada vez más elevado de líderes de distinta índole.

En los países desarrollados, las empresas y la sociedad están vinculadas simultáneamente: tienen éxito o fracasan juntas, por ello no es exagerar que la eficaz inspección del ambiente es el fundamento de la planeación estratégica.<sup>11</sup>

La Planeación estratégica es importante, ya que:

- Contribuye al éxito y efectividad de la organización
- Posibilita el efectivo desempeño de las funciones gerenciales
- Mantiene la racionalidad en alto nivel
- Suministra dirección y coordinación
- Favorece la unidad de criterio
- Afronta el cambio ambiental y devela las oportunidades y amenazas
- Economiza tiempo, esfuerzo y dinero
- Minimiza posibilidades de pérdida de la información

La Planeación estratégica es importante, ya que suministra un nuevo conjunto de fuerzas y medios para la toma de decisiones en la empresa:

- Simula el futuro, alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar o descartar alternativas, lo cual sería imposible sin ésta.
- Considera a la empresa como un sistema compuesto de subsistemas, en vez de tratar a cada parte individualmente. Permite a la dirección enfocar asuntos claves de supervivencia para la empresa.

---

<sup>11</sup> PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO. ERNEST C. MILLER. RESUMEN

- Exige el establecimiento de objetivos, y permite que los trabajadores luchen fuertemente para alcanzarlos, si se sienten parte del proceso que fija los mismos.
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros, para lo cual es muy importante el análisis situacional.
- Sirve de guía para que los ejecutivos mejoren la toma de decisiones y permite que ellos dediquen sus esfuerzos en acciones significativas.
- Un programa de planeación con un alcance adecuado sirve de base y facilita el desarrollo de otras funciones directivas.
- Un programa de planeación bien elaborado permite a los directores medir el desempeño tanto en términos cuantitativos como cualitativos.
- La planeación ayuda a enfocar asuntos de vital importancia para la empresa, mejorando la toma de decisiones.

La Planeación Estratégica además es importante porque en aspectos conductuales en la empresa se convierte en un verdadero canal de comunicación muy útil en todos sus niveles; capacita a los directivos porque los obliga a responder constantes preguntas sobre su empresa y el medio; y brinda seguridad y motivación en todo el personal para asegurar el logro de los objetivos.<sup>12</sup>

#### **1.2.1.4. Necesidad de Planeación Estratégica**

La estrategia es el proceso mediante el cual una empresa se relaciona con su medio ambiente; es el denominador común de lo que emprende una empresa en el largo plazo, lo que queda como constante del movimiento y de los cambios tanto del medio como de la empresa, y la forma como puede describirse como un criterio constante el crecimiento o desarrollo global de una empresa.<sup>13</sup>

Es evidente entonces, que la planeación y la estrategia se hallan íntimamente relacionados, y que por ende la necesidad de Planeación Estratégica surge en la administración empresarial en miras de manejar el cambio.

---

<sup>12</sup> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER. GEORGE STEINER. RESUMEN

<sup>13</sup> MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ENRIQUE OGLIASTRI. RESUMEN

La planeación estratégica es muy necesaria en aquellas organizaciones que afrontan situaciones complejas, de cambio, incertidumbre, hay mayor competencia, etc., que hacen más evidente la toma de decisiones estratégicas.

El objetivo de la planeación estratégica radica en el efectivo manejo del cambio. El centro de la planeación es el proceso de asignación de recursos. Es posible, por lo tanto que la dirección estratégica cambie y cree una cultura corporativa en muchas organizaciones.

Un recurso para proteger a la estrategia corporativa de los imponderables consiste en asegurarse que el sistema de planeación identifica claramente los supuestos más relevantes del medio ambiente y la competencia.

Nunca ha sido mayor la necesidad de planificar y comprender el futuro efecto de las decisiones actuales, es por ello que de todas las funciones de la Administración, la planeación es fundamental. Ninguna empresa puede presuponer que se encuentra libre de cambios estructurales importantes, ya sea en los negocios que la conforman o en los mercados a los que sirve.

Una alta complejidad de la tarea significa que existe mayor necesidad de planes explícitos, para asegurar que todas las piezas encajen. A mayor incertidumbre brota mayor necesidad de planificar para afrontar los cambios futuros. Cuando los mercados son ineficientes porque los sistemas de precios no dictan las acciones de la organización, se torna indispensable planear.<sup>14</sup>

Un director de empresa aunque sea hostil a una idea de planeación se ve obligado a formular al menos tres tipos de previsiones:

---

<sup>14</sup> MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. KENNETH ALBERT. RESUMEN.

- Las inversiones en capacidad de producción que va a tener que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para entrar en nuevos productos o mercados.
- El programa de producción que deberá disponer en función de las previsiones de pedidos.
- La tesorería necesaria para cubrir los vencimientos y que supone una previsión de gastos y cobros.

Estos problemas de gestión son ineludibles para toda la empresa, y por ello requieren previsiones de ventas para poder ser abordados valientemente, por ello la necesidad de un plan estratégico cuyas previsiones van a codiciar las previsiones contables y financieras, incluso si éstas, por prudencia, tienden a reservarse un margen de seguridad reduciendo las previsiones proporcionadas por el marketing.<sup>15</sup>

Es así que la Planeación estratégica es muy necesaria en todo tipo de organización, pero, ésta no garantiza el éxito, sin embargo, considerando todos los factores los directores de la empresa podrán utilizarla adecuadamente adaptando éste sistema a las características particulares de su compañía.

La planeación es un proceso creativo como tecnocrático realizado por personas que trabajan dentro de organizaciones complejas. La clave para el éxito de la planeación estratégica es un pensamiento estratégico exitoso.<sup>16</sup>

Es tan necesaria la planeación estratégica, que aún es muy aplicable para el desarrollo personal, de modo que permite al individuo adecuarse a las oportunidades y problemas que afronta en su vida cotidiana, pero, al igual que en las organizaciones la administración y la planeación con enfoque estratégico, será eficiente dependiendo del estilo y capacidad de dirección que tienen las personas.

---

<sup>15</sup> MARKETING ESTRATÉGICO. JEAN JACQUES LAMBIN. COPIA.

<sup>16</sup> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADO. ABELL Y HAMOND. RESUMEN

Se dice que los directivos que adoptan el sistema de planeación estratégica se aprovechan de la inseguridad ambiental y están dispuestos a tomar decisiones con un alto riesgo, pero apoyados en bases sólidas.<sup>17</sup>

## 1.2.2 Balanced Scorecard

### 1.2.2.1. Generalidades

En la realización del presente proyecto de grado se utilizará una importante herramienta gerencial moderna como es el Balanced Scorecard, a fin de que se contribuya de una manera más efectiva y segura a la ejecución plena de las estrategias y por ende al alcance de los objetivos empresariales.

**GRÁFICO 2: HISTORIA DEL BSC**



Fuente: BSG – Álvaro Reinoso  
Elaborado por: Autor

<sup>17</sup> PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER. GEORGE STEINER. RESUMEN

Durante el último cuarto de esta centuria se han abordado numerosos aspectos en el seno empresarial, sin embargo el análisis conjunto de lo que podríamos denominar Dirección estratégica y Evaluación del desempeño, ha resultado para importantes firmas, definitivo en cuanto a obtención de resultados de su gestión.

Precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el conocido BALANCED SCORECARD (BSC), difundido por R.S. Kaplan y D. Norton desde enero-febrero de 1992 y que, en EE.UU., ya ha sido aplicado en más del 50% de las grandes multinacionales.

El BSC se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y los directivos de las más importantes compañías del mundo por una sencilla razón, el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. En la mayoría de empresas casi nadie conoce la visión. Estudios realizados en Estados Unidos y Europa demostró que en las compañías no se conoce la visión: el 70% de la alta gerencia de una compañía conocía la visión, pero solo el 40% de la gerencia media y nada más el 10% de los empleados la conoce.

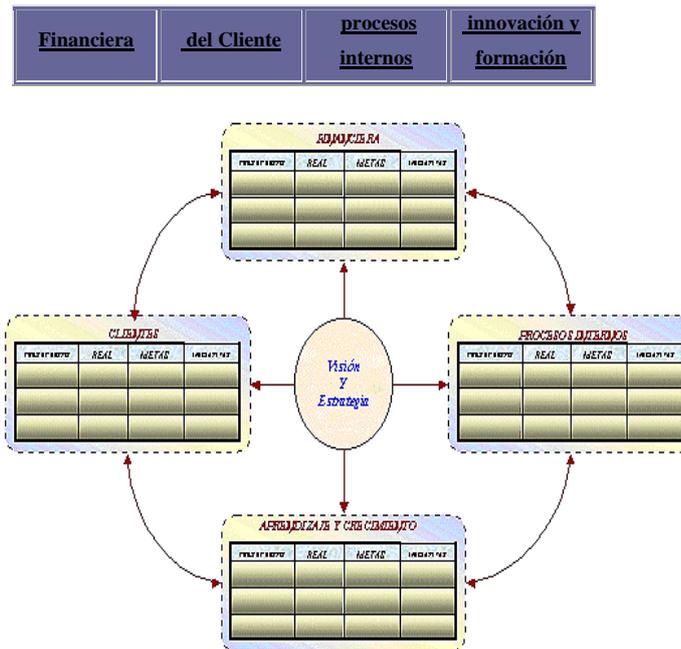
El BSC surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía, basado en cuatro perspectivas principales como son: La Perspectiva Financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva de Procesos internos y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de manera que exista un enlace entre las metas individuales y la estrategia y entre la estrategia y el presupuesto.

Pero conocer la visión no lo es todo. El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas, las cuáles es posible ir monitoreando. El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con lo no financieros y lograr un balance de manera que la compañía

pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión.<sup>18</sup>

### GRÁFICO No. 3: PERSPECTIVAS DEL BSC

Perspectivas Fundamentales del Balanced Scorecard:



Fuente: BSG – Álvaro Reinoso  
Elaborado por: Autor

#### 1.2.2.2. Los Principios de la Administración de la Gestión con BSC

- Planificar y dedicar tiempo a fijar metas y definir los factores críticos de éxito
- Contar con Indicadores balanceados para la creación de valor que permitan conducir la organización a través de los objetivos
- Utilización de los indicadores como herramienta básica para la toma de decisiones y crecimiento organizacional
- Gestionar resultados y acciones, y no buscar culpables

<sup>18</sup> [HTTP://WWW.ARREAR.COM/RRHH/BALANCED\\_SCORECARD.HTM](http://www.arrear.com/rrhh/balanced_scorecard.htm)

- Establecer propiedades colectivas y personales en los indicadores de la organización
- Integrar la gestión de los recursos humanos dentro del ciclo de negocio
- Alentar a los trabajadores a medir sus propios trabajos
- Recompensar el cumplimiento de objetivos
- Vincular capacidades con desarrollo de carrera

### **1.2.2.3. La Cadena de Valor en el diseño del BSC**

- La Cadena de Valor se utiliza para fomentar indicadores que atraviesan las barreras departamentales.
- En conjunto, la Cadena de Valor cubre todos los procesos y actividades claves del giro del negocio.
- La Cadena de Valor facilita la categorización de los indicadores, estrategias.

#### **Lluvia de Ideas para cada área de la Cadena de Valor**

- No se permita críticas
- Construya sobre ideas presentadas por otros
- Piense creativamente... Cambie sus parámetros de análisis, rompa con la rutina
- Use la Cadena de Valor de RRHH para generar ideas sobre indicadores
- Refiérase a la visión, misión, factores críticos de éxito, estrategias y tareas para crear indicadores
- Piense en todos los posibles indicadores, sea que los datos estén disponibles.
- Seleccione 3 indicadores para la siguiente fase en función de las estrategias.

### **1.2.2.4. Normas ISO y BSC**

De acuerdo con la Normas ISO 9000:2000 las organizaciones deben planificar e implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la efectividad de su “Sistema de Gestión de Calidad”.

Dentro de este contexto, los **indicadores y cuadros de mando**, son un instrumento que viene a facilitar la toma de decisiones, ya que proporciona información relevante sobre la situación y evolución de una organización y la eficacia de su “Sistema de Gestión de la Calidad”.

La metodología de la “Gestión a través de Scorecards” nos ayuda a:

- Darle foco a la estrategia
- Priorizar iniciativas (proyectos) y recursos (presupuestos) para garantizar máximo impacto en la estrategia
- Estructurar un mecanismo y un proceso de medición
- Desplegar la estrategia y alinearla
- Crear una cultura de ejecución y toma de decisiones
- Lograr agilidad organizacional y disposición estratégica
- Administrar el cambio de una manera ordenada y que nos garantice impacto
- Asegurar el diseño, implantación, explotación y mejora del sistema de medición y toma de decisiones

Los Administradores están iniciando a comprender que el éxito de los negocios la rentabilidad sostenible, únicamente se encuentran cuando existe un adecuado Balance” en la Satisfacción de las Necesidades de los Stakeholders. Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos cuyos objetivos y logros dependen de los resultados de la Organización y de los que a su vez, dependen los de la Organización. El que los líderes comprendan, esta relación simbiótica, de codependencia (los resultados de la Organización dependen de los logros de los Stakeholders y viceversa) es crítica para la sostenibilidad de la Organización.

#### **1.2.2.5. Necesidades Fundamentales de los Clientes**

- Calidad Percibida
- Variedad de Opciones (hecho a la medida)

- Eficientes Transacciones
- Excelencia en Servicio
- Información Continua y Oportuna
- Entrega Rápida y a Tiempo
- Resolución Rápida de Problemas

#### **1.2.2.6. Necesidades Fundamentales de los Proveedores**

- Precio Justo
- Repetición de Ordenes
- Pago a Tiempo
- Comunicación Abierta y Honesta
- Resolución Rápida de Problemas
- Excelentes Relaciones
- Pedidos Uniformes y en Tiempo

#### **1.2.2.7. Necesidades Fundamentales de los Empleados**

- Trabajo Motivante
- Estabilidad Laboral
- Crecimiento y Carrera
- Salarios y Beneficios Competitivos
  
- Salud y Seguridad Laboral
- Balance entre el Trabajo y la Familia
- Participación e Involucramiento
- Autogestión (planeación, control y mejora)
- Autoridad y Facultación
- Reconocimiento por Desempeño
- Comunicación Oportuna, Honesta y en Ambas Vías
- Capacitación y educación continua

### 1.2.2.8. Necesidades Fundamentales de los Accionistas

- Buena Administración de la Empresa
- Imagen de la Organización
- Crecimiento del Precio de sus Acciones
- Consistente Rentabilidad
- Información Financiera Segura y Oportuna
- Comunicación Oportuna y Honesta
- Reconocimiento Individual

### 1.2.2.9. Cuarto de Innovación Estratégica

El Cuarto de Innovación Estratégica se halla formado por cuatro elementos:



Fuente: BSG – Álvaro Reinoso  
Elaborado por: Autor

### 1.2.2.10. Impulsores Claves del Desempeño

- Los áreas/impulsores que deben guiar el desempeño de la empresa
- Describen las pocas áreas vitales necesarias para lograr resultados y enfocar a toda la organización hacia el éxito

### 1.2.2.11. Impulsores Organizacionales

- Factores Críticos de Éxito (CSFs)
- Conductores Organizacionales Claves (KBDs)
- Conductores de Desempeño Claves (KPDs)
- Ineludibles Estratégicos
- Ejes Estratégicos
- Pilares Estratégicos Centrales

### 1.2.2.12. Elementos del BSC

La siguiente figura muestra claramente cuales son los elementos bajo los cuales debe llevarse una Planeación Estratégica con BSC.

**GRÁFICO No. 5: ELEMENTOS DEL BSC**



Fuente: BSG – Álvaro Reinoso  
Elaborado por: Autor

### **1.2.2.13. Perspectivas en el BSC**

#### **PERSPECTIVAS FINANCIERAS**

- Crecimiento en ventas
- Ventas por canal y segmento
- Ventas por producto y cliente
- Cros-selling
- Rotación de inventarios
- Participación de mercado
- Flujo efectivo / tiempo de ciclo de generación de efectivo (inventario, cuentas por pagar y cuentas por cobrar).
- Total de costos
- Costo del capital
- Rentabilidad
- Retorno sobre ventas
- ROI, ROA, ROCE, EVA

#### **PERSPECTIVAS DEL CLIENTE**

- Lealtad ( ejemplos: tasa de recompra del cliente, ventas por cliente, disposición a recomprar)
- Ingresos generados de nuevos clientes
- Cambios, garantías y devoluciones
- Reconocimiento de marca
- Valor y valor relativo
- Quejas de clientes
- No conformidades
- % de satisfacción del cliente
- Calidad de atención y servicio
- Competitividad de precios
- Rentabilidad por cliente

## **PERSPECTIVAS DE INNOVACIÓN**

- Nuevos productos y servicios
- Ventas provenientes de nuevos productos, mercados y canales
- Logros de bechmarking´s
- Inversión en i&d
- Tiempo ciclo de generación de nuevos productos
- Cumplimiento en costo y tiempo de lanzamientos
- Lanzamientos sin problemas
- Introducción de productos primero en el mercado
- Cantidad de patentes
- Ideas de innovación de empleados

## **PERSPECTIVAS DE PROCESOS**

- Tasas de producción
- Insumos consumidos
- Eficiencia (producción/ insumos, ejemplos: toneladas por empleado, por hectárea, transportadas por galón )
- Calidad (ejemplos: errores por millón ppms, desperdicio)
- Productividad (eficiencia x calidad)
- Tiempo de ciclo
- Eficiencia de ciclo (hrs hombre por unidad producida)
- % de tiempo de paradas en producción
- % de entrega en tiempo
- Costos de procesos (abc)
- Costos de no calidad

## **PERSPECTIVAS DE PROVEEDORES**

- % de entrega en tiempo

- Tiempo de ciclo de una orden
- Cantidad correcta de una orden
- % de inventario en consignación
- Costo competitivo
- Calidad de servicio y cortesía
- Entrega correcta

## **PERSPECTIVAS DE DESARROLLO**

- Rotación
- Producción por hora hombre
- Ventas sobre inversión en personal
- Clima laboral
- Días sin lesiones
- Certificación en competencias técnicas
- Benchmark's de salarios
- Evaluación de liderazgo (evaluación 360 grados)
- Internalización de la visión y estrategia
- % de cumplimiento de metas (bsc personal)
- Acceso a información estratégica

## **1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.3.1. Objetivo General**

Formular la planeación estratégica para el Hospital del IESS de Latacunga, usando el Balance Scorecard como una herramienta gerencial, que a partir del análisis de la situación de la empresa, contribuya hacer realidad la visión empresarial a través de la formulación efectiva de estrategias y objetivos empresariales susceptibles de medición, que permitan a la empresa direccionarse adecuadamente hacia el futuro y posicionarse en el mercado en el largo plazo.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la situación del Hospital del IESS, a nivel interno y externo, para determinar las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas.
- Describir la filosofía actual del Hospital del IESS, para evaluar estratégicamente su visión, misión y objetivos.
- Aplicar el Balance Scorecard como una herramienta útil de planeación, con la finalidad de diseñar indicadores en las perspectivas de la institución.
- Diseñar el mapa estratégico de la institución para determinar la estrategia en cada una de las perspectivas bajo la relación causa y efecto.
- Establecer los indicadores para las perspectivas del BSC, que nos permitirán medir efectivamente el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Definir una estrategia de negocio efectiva para establecer una ventaja diferencial en el mercado.
- Delimitar la nueva filosofía empresarial del Hospital del IESS para establecer su misión, visión, objetivos, y estrategias con un esquema de real de medición.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1. Macroambiente**

El macroentorno incluye tendencias políticas y regulatorias, tendencias económicas y sociales, tecnológicas, ecológicas y demográficas.<sup>19</sup>

##### **2.1.1.1 Factores Económicos**

Las condiciones actuales y proyección de la economía pueden ejercer un efecto profundo en las estrategias. Un examen minucioso de los factores económicos exige a los directores medir y anticiparse a condiciones económicas generales de la nación, de la región, el estado, la zona local en que operan.

Estas condiciones económicas generales abarcan inflación, niveles de empleo e ingreso, tasas de interés impuestos, restricciones al comercio, aranceles, etapas actuales y futuras del ciclo de negocios (prosperidad, estancamiento, recesión, depresión y recuperación).

Los factores económicos comprenden las impresiones generales de los consumidores en la economía y su capacidad y disposición de gastar. La confianza del consumidor (o falta de ella) puede influir mucho en lo que puede hacer o no la empresa en el mercado. En épocas de confianza los consumidores no están dispuestos a pagar precios elevados por productos de primera aún cuando puedan costearlos. En otros casos, los consumidores talvez no tengan capacidad para gastar, al margen del estado de la economía<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> INVESTIGACIÓN DE MERCADOS/ AAKER KUMAR DAY/ PÁG. 4- 15 / RESUMEN

<sup>20</sup> INVESTIGACIÓN DE MERCADOS/ AAKER KUMAR DAY/ PÁG. 4- 15 / RESUMEN

En el presente proyecto analizaremos los siguientes factores que afectarán en el desarrollo del mismo:

## **Inflación**

La inflación es un indicador macroeconómico mediante el cual podemos medir el proceso por el cual el nivel promedio de precios aumenta a través del tiempo.<sup>21</sup>

La tendencia clara de la inflación desde el año 2000 en que el país adoptó el modelo de dolarización es a la baja, como se muestra en el siguiente cuadro.<sup>22</sup>

**CUADRO Nº 1: INFLACIÓN ANUAL ECUADOR**

<b>Años</b>	<b>INFLACIÓN</b>
2000	91
2001	22.4
2002	9.4
2003	6.1
2004	1.58
2005	3.13
2006 (Mayo)	3.10

**Fuente:** INEC, Índice de precios al consumidor, área urbana (IPCU).

**Elaborado por:** AUTOR

Mediante estos datos, podemos estimar que la inflación se mantendrá bajo el 2% anual, lo que nos permite pronosticar que este no será un factor que afecte mayoritariamente al presente proyecto, ya sea a nivel de precios o costos del programa de televisión que se pretende implantar.

## **Tasas de interés<sup>23</sup>**

<sup>21</sup> MACROECONOMÍA, MICHAEL PARKING – GERARDO ESQUIVEL, G4 5° EDICIÓN.

<sup>22</sup> [HTTP://WWW.ILDIS.ORG.EC/ESTADISTICAS/ESTADISTICASCATORCE.HTM](http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticascatorce.htm)

La Tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. Se clasifica en: **Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta; y **Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos. A continuación se presenta la siguiente tabla de tasas de interés referenciales que se encontraron vigentes en el Ecuador:

**CUADRO Nº 2 TASAS DE INTERÉS**

<b>AÑO</b>	<b>PASIVA</b>	<b>ACTIVA</b>
<b>2001</b>	<b>5.05</b>	<b>15.1</b>
<b>2002</b>	<b>4.97</b>	<b>12.77</b>
<b>2003</b>	<b>5.51</b>	<b>11.19</b>
<b>2004</b>	<b>3.84</b>	<b>10.7</b>
<b>2005</b>	<b>4.30</b>	<b>8.99</b>
<b>2006 Mayo</b>	<b>4.28</b>	<b>9.17</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, BCE.

**Elaborado por:** AUTOR

Las tasas de interés tanto activa como pasiva, demuestran una tendencia hacia la baja, a partir del año 2000.

### **Producto Interno Bruto PIB**

El Producto Interno Bruto es un indicador que mide el valor de la producción total de bienes y servicios finales, en una zona geográfica (país), con capitales nacionales durante un cierto periodo, que generalmente es un año.<sup>24</sup>

Los datos de este indicador se resumen en la tabla y gráficos siguientes:<sup>25</sup>

<sup>23</sup> [HTTP://WWW.ILDIS.ORG.EC/ESTADISTICAS/ESTADISTICASSEIS.HTM](http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticasseis.htm)

<sup>24</sup> BIBLIOTECA DE CONSULTA MICROSOFT® ENCARTA® 2003. © 1993-2002 / RESUMEN

<sup>25</sup> [HTTP://WWW.ILDIS.ORG.EC/ESTADISTICAS/ESTADISTICASTRES.HTM](http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticastres.htm)

### CUADRO Nº 3: PIB POR INDUSTRIA

AÑO	SERVICIOS SOCIALES Y SALUD
2000	1.60%
2001	1.60%
2002	1.50%
2003	1.50%
2004	1.50%
2005	1.60%

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.

Elaborado por: AUTOR

En este cuadro podemos observar que en un periodo de 5 años el porcentaje del producto interno bruto no varía en el sector de la salud.

### Salario

Cantidad de dinero o en especie que recibe el trabajador por su trabajo.<sup>26</sup>

### CUADRO Nº 4: SALARIO UNIFICADO

Años	Total
2000	131.61
2001	200.88
2002	232.16
2003	258.41
2004	143.60
2005	143.60
2006	160.00

Fuente: Banco Central del Ecuador, BCE.

Elaboración: AUTOR

---

<sup>26</sup> DICCIONARIO ENCICLOPEDIA SALVAT BÁSICO/ PÁG: 1253/ RESUMEN

La base de estimaciones es de \$160.00 cada salario mínimo. Este factor de análisis es importante ya que de aquí se derivan los componentes de aporte al seguro social que son el 9.35% aporte personal y el 12.15% de aporte patronal (incluye el 1% de SECAP y IECE)

### **2.1.1.2 Factores Políticos Legales**

Entorno **Político/Legal**: Define lo que la organización puede o no hacer, de cómo el Gobierno influencia las actividades de la organización, hace referencia a la estabilidad del sistema político legal para planificar a largo plazo.<sup>27</sup>

En el desarrollo de la siguiente investigación en el IESS Latacunga tienen influencia normativas legales de las siguientes leyes y reglamentos:

- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social del Ecuador

Qué como es de conocimiento público existe una alta desigualdad entre los afiliados cuando se presenta la Ley de Seguro Campesino, ya que quienes forman parte de este sector tienen beneficios más significativos que un afiliado normal, por ejemplo a la atención médica y en servicio gratuito de medicamentos tienen derecho tanto el afiliado como toda su familia en primer grado de consanguinidad, lo que implica que gozan de un subsidio pagado por los otros afiliados que no son campesinos.

### **2.1.1.3 Factores Demográficos**

El factor demográfico es intrínseco al análisis económico<sup>28</sup>. Son variables que inciden la mayor esperanza de vida y la caída de la natalidad<sup>29</sup>. En el cantón de

---

<sup>27</sup> [HTTP://HTML.RINCONDELVAGO.COM/ADMINISTRACION\\_33.HTML](http://HTML.RINCONDELVAGO.COM/ADMINISTRACION_33.HTML)

<sup>28</sup> [HTTP://MEMBERS.FORTUNECITY.ES/ROBERTEXTO/ARCHIVO1/GEOGRAF\\_ECONOMICA.HTM#TOP](http://MEMBERS.FORTUNECITY.ES/ROBERTEXTO/ARCHIVO1/GEOGRAF_ECONOMICA.HTM#TOP)

<sup>29</sup> [HTTP://HTML.RINCONDELVAGO.COM/ACCION-DE-LA-SS.HTML](http://HTML.RINCONDELVAGO.COM/ACCION-DE-LA-SS.HTML)

Latacunga existen 143.979 habitantes<sup>30</sup>, con un número promedio de miembros por familia de 4 personas.

### CUADRO Nº 5: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

Censos 1950 – 2001							
AÑO	POBLACIÓN			TASAS DE CRECIMIENTO ANUAL %			
CENSAL	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD	PERÍODO	PROVINCIA	CANTÓN	CIUDAD
	COTOPAXI	LATACUNGA	LATACUNGA				
<b>1982</b>	277.678	125.381	28.764	1974-1982	1,90	1,44	3,21
<b>1990</b>	286.926	129.076	39.882	1982-1990	0,41	0,36	4,09
<b>2001</b>	349.540	143.979	51.689	1990-2001	1,79	0,99	2,36

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: AUTOR

### CUADRO Nº 6: PEA COTOPAXI SEGÚN CATEGORÍA DE OCUPACIÓN

CATEGORÍA DE OCUPACIÓN	1,982		1,990		2,001		TCA %	
	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	82-90	90-2001
<b>TOTAL</b>	<b>79,588</b>	<b>100.0</b>	<b>93,169</b>	<b>100.0</b>	<b>138,023</b>	<b>100.0</b>	<b>2.0</b>	<b>3.6</b>
Patrono o Socio Activo	2,272	2.9	6,086	6.5	10,133	7.3	12.3	4.6
Cuenta Propia	39,057	49.1	42,384	45.5	62,346	45.2	1.0	3.5
<b>Empleado o Asalariado</b>	<b>23,181</b>	<b>29.1</b>	<b>28,087</b>	<b>30.1</b>	<b>43,265</b>	<b>31.3</b>	<b>2.4</b>	<b>3.9</b>
Del Sector Público	7,377	9.3	9,466	10.2	9,635	7.0	3.1	0.2
Del Sector Privado	15,804	19.9	18,621	20.0	33,630	24.4	2.1	5.4
Trabajador Familiar Sin Remuneración	6,980	8.8	9,948	10.7	13,709	9.9	4.4	2.9

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: AUTOR

<sup>30</sup> INEC CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA 2001

**CUADRO Nº 7: PEA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA**

RAMAS DE ACTIVIDAD	1,982		1,990		2,001		TCA %	
	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	POBLACIÓN	%	82-90	90-2001
<b>TOTAL</b>	<b>79,588</b>	<b>100.0</b>	<b>93,169</b>	<b>100.0</b>	<b>138,023</b>	<b>100.0</b>	<b>2.0</b>	<b>3.6</b>
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	43,468	54.6	44,681	48.0	68,616	49.7	0.3	3.9
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	82	0.1	392	0.4	478	0.3	19.6	1.8
MANUFACTURA	7,848	9.9	9,718	10.4	13,680	9.9	2.7	3.1
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	293	0.4	278	0.3	234	0.2	-0.7	-1.6
CONSTRUCCIÓN	6,079	7.6	5,663	6.1	8,257	6.0	-0.9	3.4
COMERCIO	3,467	4.4	6,690	7.2	16,721	12.1	8.2	8.3
TRANSPORTE	2,919	3.7	3,792	4.1	6,462	4.7	3.3	4.8
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	251	0.3	584	0.6	1,541	1.1	10.6	8.8
SERVICIOS	12,545	15.8	17,971	19.3	16,734	12.1	4.5	-0.6
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS *	759	1.0	2,380	2.6	4,775	3.5	14.3	6.3
TRABAJADOR NUEVO	1,877	2.4	1,020	1.1	525	0.4	-7.6	-6.0
* EN EL AÑO 2001, INCLUYE A NO DECLARADO					TCA = TASA DE CRECIMIENTO ANUAL			

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: AUTOR

Esto implica que la población que se halla dentro del grupo económicamente activa, se halla afiliada al IESS, es decir aportan personal y patronalmente y gozan de los servicios de esta institución en la provincia de Cotopaxi.

#### **2.1.1.4 Factores Tecnológicos**

El impacto de la tecnología cambiante es otro factor de importancia en el entorno externo. El rápido desarrollo de faxes, teléfonos celulares y módems, demuestra la evolución de flujos de comunicación irrestrictos. Las comunicaciones de datos están explotando, impulsadas por Internet y la rápida convergencia de datos y video con el tráfico de voz tradicional.

En el caso de la salud es importante la tecnología de punta en equipos e instrumentos, ya que basado en la innovación es permisible la prestación de servicios clínicos y médicos hacia los afiliados del IESS.

La medicina igualmente proviene de centros altamente científicos y tecnológicos, el preservar la salud humana está basado en la ciencia química y biológica.

#### **2.1.1.5 Factores Sociales**

Los factores sociales están relacionados con el modo de vivir de la gente, incluso sus valores como la educación, salud, trabajo, creencias y clases sociales. En cuanto al aspecto social y estructura económica del conglomerado de la provincia de Cotopaxi, éstas cuentan con tres clases sociales: baja, media y alta.

Los sectores rurales de estas provincias carecen de luz, agua potable, salubridad, caminos, escuelas, entre otros y los programas docentes no integran sus realidades, se dictan en castellano y no en su idioma materno el quichua; son discriminados socialmente y adoptan distintas formas organizativas para relacionarse con el Estado y la sociedad nacional.

El Estado nacional busca una "cultura nacional" que le brinde unidad, ya que el Ecuador es un país plurinacional, pluriétnico y pluricultural. Son varios los hechos que se deben abordar para enfrentar el problema devenido de la existencia de tres culturas (indígena, española y negra); lo cual hace que éstos sean un gran porcentaje de la población a nivel nacional.<sup>31</sup>

El conseguir la unificación de una cultura nacional permitirá que el IESS Hospital de Latacunga, tenga un mejor desarrollo ya que todos serán aceptados y tendrán facilidad para relacionarse en el medio, evitando de esta manera la auto discriminación de algunas culturas que en la actualidad se vive y aprecia a nivel nacional.

---

<sup>31</sup> WWW.ABYAYALA.ORG/KIPU.COM.RESUMEN

## **2.1.1.6. Factores Ecológicos**

### **Recolección y Manejo de Desechos**

Latacunga, capital de la provincia de Cotopaxi, se encuentra localizada en el Callejón Interandino, en el centro del país, al suroeste del volcán que da nombre a la provincia. El valle en el cual se asienta presenta una topografía irregular y accidentada, lo que ha dificultado el crecimiento normal de la ciudad.

La Dirección de Higiene y Salubridad cuidará de la higiene y salubridad del cantón y colaborará en la prestación de servicios de asistencia pública, coordinando su acción con la autoridad de salud.

En la ciudad de Latacunga la administración del servicio de recolección de los desechos sólidos y el aseo de calles está a cargo de la Dirección de Higiene Ambiental Municipal. Este servicio es entregado a la zona urbana y una parte de la zona rural (parroquias). El Departamento de Higiene no cuenta con un organigrama en el cual se pueda identificar líneas de autoridad que existen, además tampoco se encuentran plasmadas las funciones que deben cumplir todos los empleados.

El servicio de recolección de desechos sólidos se divide en dos sistemas; el primero abarca desechos biodegradables y no biodegradables, y el segundo contempla los desechos peligrosos.

Los desechos biodegradables (residuos de comidas, frutas, verduras, granos, entre otros) y no biodegradables (papel, cartón, botellas, vidrio, plásticos) son los desechos comunes que se generan normalmente en los domicilios, plazas, mercados. Tanto los desechos biodegradables como los no biodegradables son recogidos en conjunto por el vehículo recolector del Municipio. Estos desechos son depositados en el botadero municipal, no se realiza ningún tipo de clasificación ni son sometidos a tratamiento alguno.

No existen estadísticas que registren la cantidad de desechos sólidos que se generan en la ciudad, ya que el departamento no se ha preocupado por elaborar hojas de control que permitan registrar estos datos; por lo que se estima que aproximadamente el 70% de la totalidad de los desechos son biodegradables (orgánicos) y el resto son no biodegradables (inorgánicos).

Una de las obligaciones del Ilustre Municipio de la ciudad es garantizar la asistencia sanitaria, la cual contempla ofrecer el servicio de recolección de desechos que se generan.<sup>32</sup>

### **Desechos Hospitalarios**

Los Desechos Hospitalarios peligrosos son aquellos desechos sólidos, pastosos, líquidos o gaseosos que contengan alguna sustancia que representan peligro o riesgo para la salud de las personas o del ambiente.

Estos desechos son generados en todos los establecimientos de salud como hospitales, clínicas, consultorios. Pero no toda la basura generada en estos lugares es peligrosa, el 80% puede ser considerada como general o común ya que está constituida por los mismos materiales y contiene igual cantidad y tipo de bacteria que la basura doméstica generada en las viviendas de la ciudad; únicamente el 20% tiene riesgos para la salud ya que posee en su composición bacterias, virus, hongos, parásitos, productos químicos tóxicos, restos de medicamentos, material radiactivo y objetos que pueden perforar o cortar. Si no ejecutan normas técnicas de separación, toda la basura generada en un hospital puede ser infecciosa.

El riesgo que pueden ocasionar los desechos peligrosos no se circunscribe a los centros de salud, sino que se extienden a amplias zonas de la ciudad poniendo en

---

<sup>32</sup> LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO. ART. 181. PÁRRAFO 5TO.

riesgo la salud de un importante porcentaje de la población, lo que compromete directamente a los gobiernos locales.

El IESS Hospital de Latacunga, es una Institución conciente de lo peligrosos que son los desechos hospitalarios para la salud del ser humano y para el medio ambiente, por tal razón se compromete a concienciar sobre este tema a todos aquellos quienes forman parte de la Institución con el propósito de mejorar esta situación que tan mal hace a la sociedad tanto por la contaminación como por los riesgos que ocasionan a la salud de los seres humanos.<sup>33</sup>

## **2.2.2. Microambiente**

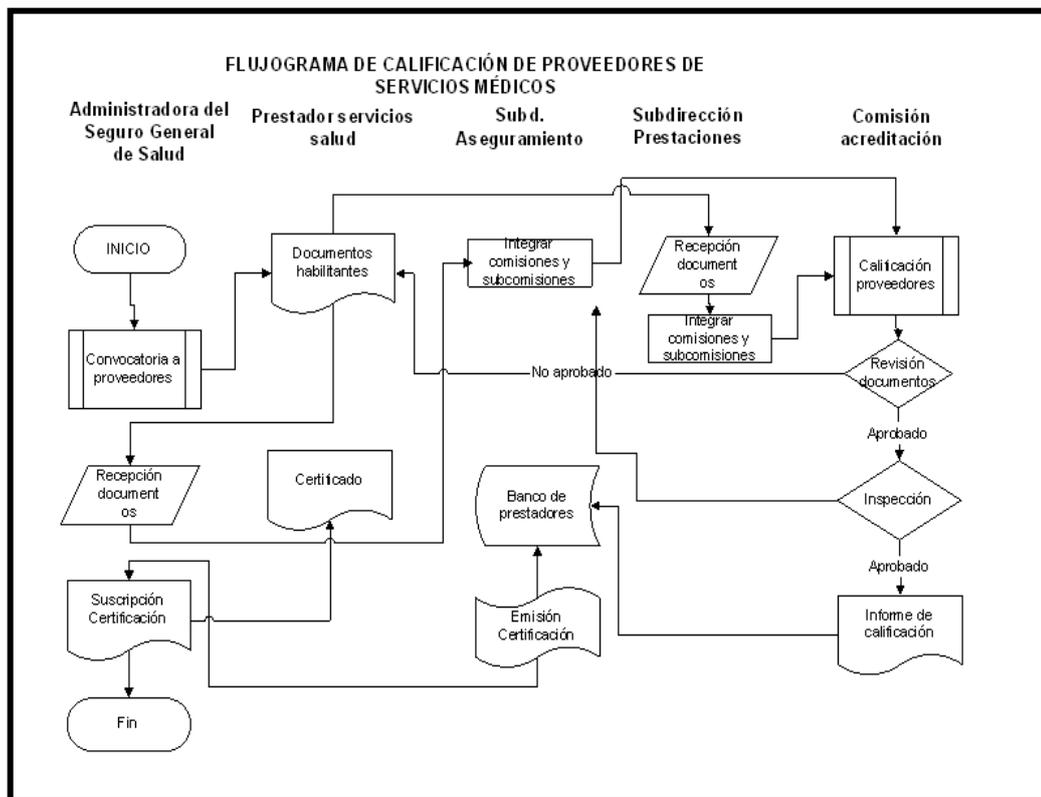
### **2.2.2.1. Proveedores**

El IESS Hospital de Latacunga trabaja con Proveedores Naturales y Jurídicos autorizado por la misma institución de acuerdo a la Ley de Contratación Pública con el propósito de garantizar la calidad de la atención médica que reciba el afiliado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tanto en las unidades médicas institucionales como en los servicios contratados con proveedores externos, el IESS realiza una calificación de prestadores Médicos antes de proceder a contratarlos. Por lo que a continuación se presenta flujo gramas de Calificación y Contratación de Proveedores de Servicios Médicos del IESS, con el propósito de visualizar el proceso de análisis y contratación de los mismos. La nómina de proveedores vigentes para el IESS Latacunga en el **ANEXO 1.**

---

<sup>33</sup> “DESECHOS PELIGROSOS” REGLAMENTO PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN POR DESECHOS PELIGROSOS. GLOSARIO DE TÉRMINOS. ART. 151. RESUMEN.

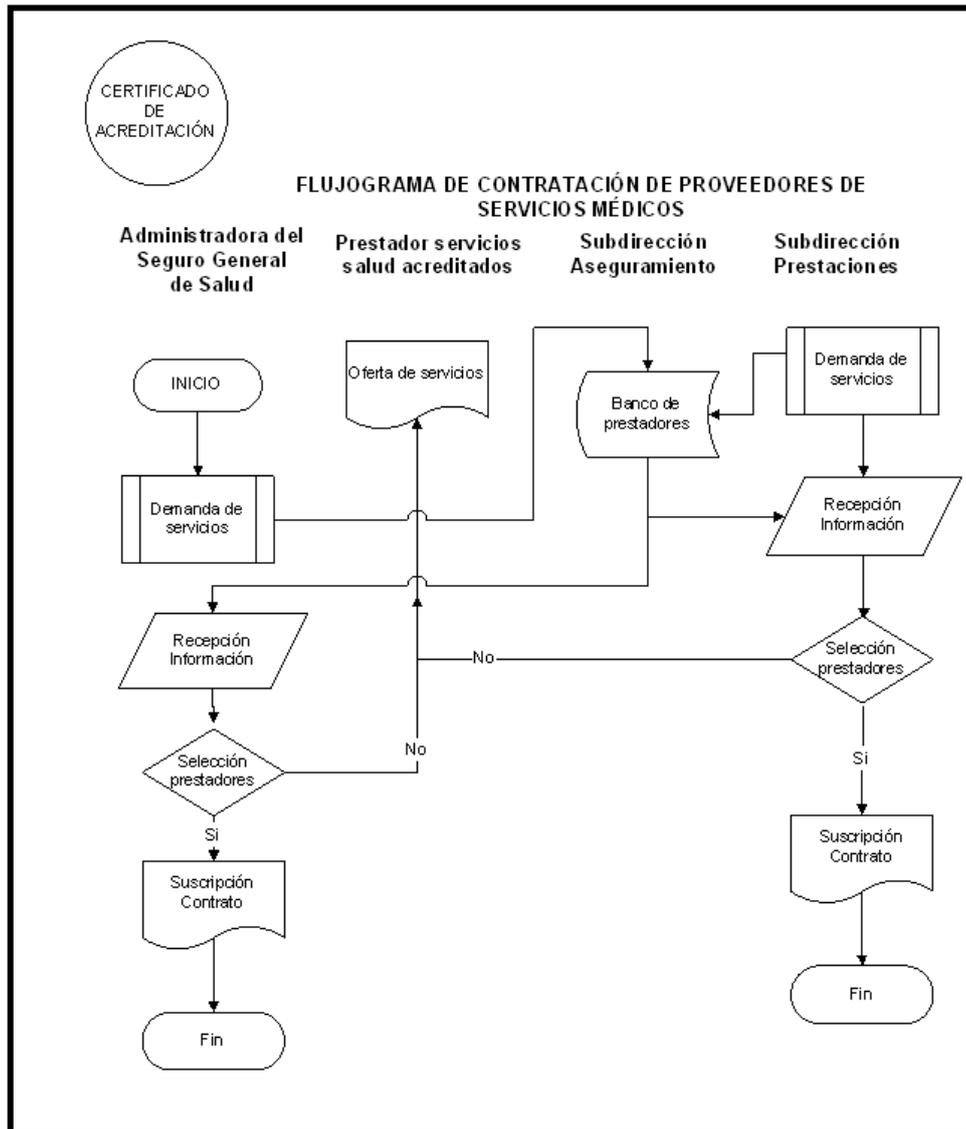
**GRÁFICO No 5: FLUJOGRAMA DE CALIFICACIÓN  
DE PROVEEDORES DE SERVICIOS MÉDICOS**



FUENTE: IESS

ELABORADO POR: AUTOR

**GRÁFICO No 6: FLUJOGRAMA DE CONTRATACIÓN  
DE PROVEEDORES DE SERVICIOS MÉDICOS**



FUENTE: IESS LATACUNGA

ELABORADO POR: AUTOR

Para identificar las expectativas de Proveedores que forman parte del IESS Hospital de Latacunga, se aplicó una pregunta que dice: “¿Qué espera Ud. del IESS Latacunga como proveedor para mantener relaciones comerciales efectivas en un período de largo plazo?”

Es así que las respuestas obtenidas se reflejan en las siguientes expectativas:

### **Expectativas de Existencia**

- Disminuir el tiempo empleado para la selección y contratación de proveedores.
- Brindar seguridad y confianza al momento de negociar.
- Establecer límites de tiempo para cancelar valores adeudados.
- Otorgar a los proveedores contratados identificaciones para ingresar con mayor facilidad a consultorios médicos del Hospital.
- Mejorar la calidad de atención del personal de servicio del Hospital hacia proveedores.

### **Expectativas de Relación**

- Disminuir el nivel de burocracia existente.
- Mejorar el nivel de comunicación entre el personal de servicio del Hospital y proveedores.

Además podemos aplicar la siguiente matriz del BSC para identificar oportunidades y amenazas de los proveedores:

**CUADRO No. 8: PROVEEDORES**

<i>¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>Proveedores</u> para con el IESS Latacunga?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar en la relación con los <u>Proveedores</u> de modo que se sienta verdaderamente encantado?</i>
Mayor puntualidad con los pagos.	Rediseñar procesos de pagos a proveedores.
Calificaciones para selección de proveedores transparentes.	Comunicar a los proveedores participantes las bases de selección y los resultados de selección.
Involucramiento en la Planificación de Compras Anuales.	Planificación de Compras Anuales basado en requerimientos reales y estudios históricos y proyecciones.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

### **2.2.2.2. Clientes**

Los Clientes del IESS Hospital de Latacunga se los identifica como beneficiarios o afiliados dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

#### **Tipo de Beneficiario**

- Seguro Salud Individual y Familiar
- Seguro de Riesgos del Trabajo
- Jubilados
- Seguro Campesino
- Viudas
- Montepío
- Huérfanos
- No Afiliado

Además podemos aplicar la siguiente matriz del BSC para identificar oportunidades y amenazas de los clientes:

### CUADRO No. 9: CLIENTES

<i>¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>Clientes</u> para con el IESS Latacunga?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar en la relación con los <u>Clientes</u> de modo que se sienta verdaderamente encantado?</i>
Atención personal y médica inmediata y urgente.	Preparar al personal en calidad de servicio al cliente. Rediseñar los procesos de atención en emergencia y Consulta Externa.
Disponibilidad de servicios médicos especializados en diversas áreas.	Contar con médicos especialistas.
Disponibilidad de Medicamentos.	Planificación requerimientos de medicinas de acuerdo a necesidades. Optimización de stocks de medicinas.
Solución rápida en gestiones administrativas.	Rediseño de procesos administrativos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

### **2.2.2.3. Competencia**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Ecuador no tiene competencia directa debido a que la Ley de Seguridad Social y el Código de Trabajo estipulan que todo empleado asalariado debe ser afiliado al IESS por parte de su empleador.

Existe competencia indirecta a través de servicios médicos que prestan otras clínicas privadas del sector como son:

- Clínica Latacunga
- Clínica Santa Cecilia
- Clínica de Especialidades Médicas Los Andes
- Clínica Continental

Se puede analizar las expectativas de la competencia a través de la siguiente matriz:

**CUADRO No. 10: COMPETENCIA**

<i>¿Cuáles son las principales competencias centrales de los Competidores que tenemos que bloquear o sobrepasar?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar para ganar ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores?</i>
Atención personal y médica Inmediata y urgente.	Preparar al personal en calidad de servicio al cliente. Rediseñar los procesos de atención en emergencia y Consulta Externa.
Disponibilidad de servicios médicos especializados en diversas áreas.	Contar con médicos especialistas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autor

## **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

Se considera necesario realizar el análisis Interno del IESS Hospital de Latacunga para evaluar e identificar aspectos Positivos “Fortalezas” y Deficiencias “Debilidades” en las Áreas Administrativa, Financiera y Sistemas de Información.

Información que será de gran utilidad para la Institución ya que permitirá aplicar el mejoramiento continuo, en cada una de las actividades y funciones a desarrollar por todos y cada una de las áreas que conforman la Institución enfocados al cumplimiento de objetivos y metas de la Institución.

### **2.3.1. Área Financiera**

En épocas anteriores, el gerente de marketing era quien proyectaba las ventas; el personal del área de ingeniería y producción se encargaba de determinar que activos eran necesarios para satisfacer esas demandas, mientras que el trabajo del administrador financiero sólo consistía en obtener el dinero que se necesitaba para comprar la planta, el equipo y los inventarios necesarios. Esta situación ha dejado de existir en la actualidad; hoy en día, las decisiones se toman de una manera mucho más coordinada, por lo que el administrador financiero tiene, por lo general una responsabilidad directa sobre el proceso de control.

El área Financiera del IESS Hospital de Latacunga está representada por la Subgerencia. Entre las principales responsabilidades de la Subgerencia Financiera del Hospital están las siguientes:

- La ejecución de políticas, estrategias, normas y procedimientos sobre presupuesto y contabilidad, facturación, recaudaciones, pagos y control de costos, establecidos por la Supervisora de Unidades Médicas del IESS.
- La organización y dirección de la planificación, programación, valoración, formulación, consolidación, control y liquidación del presupuesto del Hospital.
- La elaboración, supervisión y evaluación de la gestión de los programas de contabilidad, facturación, recaudación y pagos del Hospital.
- La certificación de partidas presupuestarias y la disponibilidad de fondos, previas a la adquisición de bienes y servicios para el Hospital.
- El cumplimiento de las normas e instrucciones sobre gastos e inversiones, establecidas en el Presupuesto General del IESS.
- La elaboración y presentación a la Gerencia, para su aprobación del Catálogo de firmas Autorizadas para la movilización de fondos del Hospital.
- La evaluación del costo/beneficio de los servicios proporcionados por la Subgerencia y las acciones necesarias para elevar su productividad y calidad.
- La evaluación del desempeño del personal a su cargo, de acuerdo con los indicadores de gestión y la aplicación de los correctivos necesarios.
- El cumplimiento de normas y planes de prevención de riesgos. Higiene en el trabajo, seguridad hospitalaria, defensa civil y contingencias para casos de desastres o epidemias.
- El cuidado, buen uso y adecuado funcionamiento de las instalaciones, equipos y materiales a su cargo.
- La revisión, aprobación u observación de los informes periódicos u ocasionales de las unidades subordinadas.

- Los informes de resultados sobre la organización y gestión de la producción, productividad y calidad de los servicios de la Sugerencia, ante la Gerencia.

### **2.3.1.1. Sistema de Contabilidad y Tesorería**

El Sistema de Contabilidad que actualmente aplica el IESS Hospital de Latacunga se basa en:

- La ejecución de políticas, estrategias, normas y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados y que se hallan aprobados por la Superintendencia de Compañías.
- La programación, organización y ejecución de los procesos y actividades de registro, manejo, conciliación de cuentas, corrección de errores, manejo de archivos e información contable del Hospital, de acuerdo con las exigencias legales y las normas administrativas vigentes.
- El registro de las operaciones contables del Hospital de acuerdo con el Manual, Plan o Catálogo de Cuentas y con las disposiciones legales y reglamentarias.
- La presentación oportuna de balances y estados financieros a la Subgerencia Financiera para la aprobación de la Gerencia del Hospital
- Los análisis de informes contables y financieros sobre la situación económica del Hospital.
- La entrega de informes, a la Subgerencia Financiera sobre desviaciones de gasto y errores contables y la aplicación de los correctivos dispuestos por la autoridad competente.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Reglamento General de las Unidades Médicas del IESS. PÁG 40

Entre las principales cuentas contables que maneja el área de Contabilidad del IESS Hospital de Latacunga para elaborar el Balance General y Estado de Resultados se rige a la LOAFYC y se aplican los siguientes planes de cuentas:

### CUADRO No. 11: PLAN CUENTAS BALANCE GENERAL

<b>CTA</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>110000</b>	<b>CORRIENTE</b>
111000	CAJA
112000	BANCOS
113000	FONDOS ROTATIVOS-C.CH
114000	INVERSIONES
116000	INVENTARIOS
117000	CUENTAS POR COBRAR
118000	RESPONSABILIDAD PATR.
119000	DEUDA DEL GOBIERNO
<b>120000</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>
121000	BIENES INMUEBLES
122000	BIENES MUEBLES
123000	EQUIPO ESPECIALIZADO
124000	VEHÍCULOS
125000	HERRAMIENTAS
126000	INSTRUMENTAL
129000	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
<b>130000</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>
132000	INVERSIONES LARGO PLAZO
135000	INTANGIBLES
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	
<b>600000</b>	<b>CUENTAS ORDEN DEUDORAS</b>
<b>CTA PASIVO</b>	
<b>210000</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>
211000	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES
212000	CUENTAS POR PAGAR
213000	PROVISIONES POR PAGAR
214000	DEPÓSITOS
218000	ORDENES DE PAGO
<b>230000</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>
231000	INGRESOS POR APLICAR
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	
<b>300000</b>	<b>PATRIMONIO</b>
<b>330000</b>	<b>S. SALUD INDIV. FAMILIAR</b>
331000	GENERAL
332000	APORTE PATRIMONIAL
	SUPERÁVIT DEL EJERCICIO
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>600000</b>	<b>CUENTAS ORDEN ACREEDORAS</b>

ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO IESS

**CUADRO No. 12: PLAN DE CUENTAS ESTADO DE RESULTADOS  
IESS SALUD INDIVIDUAL Y FAMILIAR (SSIF)**

<b>CTA</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>430000</b>	<b>INGRESOS SSIF</b>
431000	APORTES
432000	RESPONSABILIDAD PATRÓN
433000	CONTRIBUCIONES
434000	UTILIDADES Y OTROS ING.
	<b><u>TOTAL INGRESOS</u></b>
<b>CTA</b>	<b>EGRESOS</b>
<b>530000</b>	<b>EGRESOS SSIF</b>
531000	SUBSIDIOS
532000	GASTOS EN AFILIADOS
533000	GASTOS REMUNERACIONES
534000	GASTOS FUNCIONAMIENTO
535000	OTROS GASTOS
536000	DEPRECIACIONES
537000	GASTOS PRESTACIONALES
	<b><u>TOTAL EGRESOS</u></b>
	<b>SUPERÁVIT DEL EJERCICIO</b>

ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO IESS

**2.3.1.2. Sistema de Administración de Bienes**

El Sistema de Administración de Bienes del IESS Hospital de Latacunga está a cargo del Guardalmacén del Hospital, para lo cual se lleva inventarios codificados de acuerdo a la descripción del artículo y se realizan registros correspondientes de consumos de Insumos y Materiales de Escritorio, Limpieza, Lencería y Mantenimiento del Hospital en formularios elaborados para este tipo de proceso, para lo cual existe también un manual de firmas autorizadas bajo las cuales se realiza la entrega de artículos. Esta información es remitida en forma mensual al Gerente del Hospital con los respectivos soportes para la respectiva revisión y consolidación de artículos existentes en inventario.

### 2.3.1.3. Ingresos

Los ingresos del IESS Hospital de Latacunga, como ya se demostró en la tabla de cuentas contables están representados por las siguientes cuentas:

**CUADRO No. 13: PLAN DE CUENTAS - INGRESOS  
IESS SALUD INDIVIDUAL Y FAMILIAR**

CTA INGRESOS	
430000	INGRESOS SSIF
431000	APORTES
432000	RESPONSABILIDAD PATRÓN
433000	CONTRIBUCIONES
434000	UTILIDADES Y OTROS ING.

ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

#### 2.3.1.3.1. Gastos

Los principales Gastos en que incurre el IESS se estructuran en el siguiente cuadro de cuentas contables:

**CUADRO No. 14: PLAN DE CUENTAS - EGRESOS  
IESS SALUD INDIVIDUAL Y FAMILIAR**

CTA EGRESOS	
530000	EGRESOS SSIF
531000	SUBSIDIOS
532000	GASTOS EN AFILIADOS
533000	GASTOS REMUNERACIONES
534000	GASTOS FUNCIONAMIENTO
535000	OTROS GASTOS
536000	DEPRECIACIONES
537000	GASTOS PRESTACIONALES

ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

#### **2.3.1.4. Indicadores Financieros**

Para calcular las razones financieras, a continuación se presenta el Balance General y Estado de Resultados Consolidado y Condensado del IESS Hospital en el área de Salud Individual y Familiar al 30 de Diciembre del año 2005 que es la información disponible por tratarse de una entidad pública, que realiza cierres contables cada 31 de diciembre para elaborar los estados financieros.

**CUADRO No. 15: BALANCE GENERAL CONSOLIDADO Y**

**CONDENSADO**

**Instituto de Seguridad Social Hospital "Salud Individual y Familiar"  
Al 31 de Diciembre del 2005**

<u>ACTIVO</u>		
<u>CTA</u>	<u>DENOMINACIÓN</u>	<u>VALORES</u>
<b>110000</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>172.717.084,4</b>
111000	CAJA	30.018,46
112000	BANCOS	55.407.938,0
113000	FONDOS ROTATIVOS-C.CH	9.409,58
114000	INVERSIONES	59.470.939,3
116000	INVENTARIOS	28.416.634,1
117000	CUENTAS POR COBRAR	28.325.767,0
118000	RESPONSABILIDAD PATR.	1.055.273,8
119000	DEUDA DEL GOBIERNO	1.103,97
<b>120000</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>163.304.371,3</b>
121000	BIENES INMUEBLES	132.845.159,0
122000	BIENES MUEBLES	5.515.238,1
123000	EQUIPO ESPECIALIZADO	24.112.354,3
124000	VEHÍCULOS	1.273.414,1
125000	HERRAMIENTAS	556,14
126000	INSTRUMENTAL	47.124,36
129000	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-489.474,84
<b>130000</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>7.498,16</b>
132000	INVERSIONES LARGO PLAZO	7.453,70
135000	INTANGIBLES	44,46
	<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>336.028.953,9</b>
<b>600000</b>	<b>CUENTAS ORDEN DEUDORAS</b>	<b>17.008.435,9</b>
<u>PASIVO</u>		
<u>CTA</u>	<u>DENOMINACIÓN</u>	<u>VALORES</u>
<b>210000</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>71.084.913,2</b>
211000	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	417.536,7
212000	CUENTAS POR PAGAR	35.704.295,5
213000	PROVISIONES POR PAGAR	7.342.874,8
214000	DEPÓSITOS	64.379,63
218000	ÓRDENES DE PAGO	27.555.826,4
<b>230000</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>66,47</b>
231000	INGRESOS POR APLICAR	66,47
	<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>71.084.979,6</b>
<u>PATRIMONIO</u>		
<b>300000</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>264.943.974,2</b>
<b>330000</b>	<b>S. SALUD INDIV. FAMILIAR</b>	<b>220.774.944,2</b>
331000	GENERAL	55.374.460,6
332000	APORTE PATRIMONIAL	165.400.483,6
	SUPERÁVIT DEL EJERCICIO	44.169.029,9
<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>		<b>336.028.953,9</b>

ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

**CUADRO No. 16: ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO Y  
CONDENSADO  
Instituto de Seguridad Social Hospital "Salud Individual y  
Familiar"  
Al 31 de Diciembre del 2005**

<u>INGRESOS</u>		
<u>CTA</u>	<u>DENOMINACIÓN</u>	<u>VALORES</u>
430000	INGRESOS SSIF	
431000	APORTES	51.933.263,54
432000	RESPONSABILIDAD PATRÓN	22.098.528,22
433000	CONTRIBUCIONES	15.989.774,18
434000	UTILIDADES Y OTROS ING.	1.795.847,74
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>91.817.413,68</b>
<u>EGRESOS</u>		
<u>CTA</u>	<u>DENOMINACIÓN</u>	<u>VALORES</u>
530000	EGRESOS SSIF	
531000	SUBSIDIOS	3.466.298,71
532000	GASTOS EN AFILIADOS	5.306.605,96
533000	GASTOS REMUNERACIONES	34.078.272,32
534000	GASTOS FUNCIONAMIENTO	4.661.865,06
535000	OTROS GASTOS	132.334,96
536000	DEPRECIACIONES	385,5
537000	GASTOS PRESTACIONALES	2.621,20
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>47.648.383,71</b>
	<b>SUPERÁVIT DEL EJERCICIO</b>	<b>44.169.029,97</b>

ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

**2.3.1.4.1. Razones de Liquidez**

**Razón circulante.-**

:

<p><b>Razón Circulante = Activos Circulantes / Pasivos Circulantes</b></p>
--

Razón Circulante = \$ 172.717.084,40 / \$ 71.084.913,20

Razón Circulante = \$ 2,43

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el área de la Salud en el año 2005 dispone de 2,43 dólares de activo corriente para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo.

#### **Razón rápida o de prueba ácida.-**

**Razón rápida o de prueba ácida =**

Activos circulantes – Inventarios / Pasivos Circulantes

Razón rápida o de prueba ácida = \$ 172.717.084,40 - \$ 28.416.634,16 / \$ 71.084.913,20

Razón rápida o de prueba ácida = \$ 2,03

IESS Hospital en el año 2005 dispone de 2,03 dólares de activo corriente para liquidar sus pasivos circulantes sin tener que liquidar su inventario.

#### **2.3.1.4.2. Razones de administración de activos**

#### **Rotación del Inventario.-**

**Rotación del Inventario =** Costo de artículos vendidos / Inventarios

Rotación del Inventario = \$ 51.933.263,54 / \$ 28.416.634,16

Rotación del Inventario = 1,83 veces

Este índice nos indica que el inventario del IESS rota 1,83 veces por año.

### **Rotación de los activos fijos.-**

$$\text{Rotación de los activos fijos} = \text{Ventas} / \text{Activos Fijos Netos}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \$ 91.817.413,68 / \$ 163.304.371,35$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = 0,56 \text{ veces}$$

Los activos fijos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social rotan 0,56 veces por año.

### **Rotación de los activos totales.-**

$$\text{Rotación de los activos totales} = \text{Ventas} / \text{Activos Totales}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = 91.817.413,68 / \$ 336.028.953,91$$

$$\text{Rotación de activos totales} = 0,27 \text{ veces}$$

En el IESS área de Salud los activos totales rotan 0,27 veces al año.

### **2.3.1.4.3. Razones de rentabilidad**

#### **Margen Neto de Utilidad sobre Ventas.-**

$$\text{Margen de utilidad sobre Ventas} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

$$\text{Margen de Utilidad sobre ventas} = \$ 44.169.029,97 / \$ 91.817.413,68$$

$$\text{Margen de Utilidad sobre ventas} = 0,48\%$$

El margen de utilidad sobre ventas es de 0,48% en el año 2004.

## **Rendimiento de los Activos Totales.-**

$\text{Rendimiento de Activos Totales} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$
---

Rendimiento de Activos Totales = \$ 44.169.029,97 / \$ 336.028.953,91

Rendimiento de Activos Totales = 0,13%

El rendimiento de Activos Totales del IESS en el área de Salud es de 0,13%.

### **2.3.1.5. Políticas Financieras**

- Supervisar la coordinación de los procesos presupuestarios del Hospital.
- Actualizar y distribuir el Catálogo de Firmas Autorizadas para la movilización de fondos.
- Analizar desvíos presupuestarios y aplicar medidas correctivas.
- Programas, organizar y ejecutar procesos y actividades de registro, manejo, conciliación de cuentas, corrección de errores, manejo de archivos e información contable y financiera del Hospital, de acuerdo con las exigencias legales y normas administrativas vigentes.
- Analizar informes contables y financieros con el propósito de conocer la situación económica del Hospital.
- Revisar el sistema de facturación y consolidación de costos, con el fin de llevar un registro por paciente de los gastos incurridos por atención profesional, exámenes, medicamentos, insumos y uso de los servicios del Hospital.

- Aplicar tarifas aprobadas para el Hospital en la facturación de los servicios prestados.
- Preparar informes sobre costos directos e indirectos, fijos y variables, por productos y servicios, y el análisis de los márgenes de beneficio en relación al tarifario.
- Llevar un registro de las recaudaciones y egresos para la realización de arqueos de caja, elaboración de flujos de caja y preparación de los estados de cuenta de Unidades de Recaudación y pagos.

#### **2.3.1.6. Sistema de Presupuestación**

En el IESS Hospital de Latacunga el manejo del sistema de Presupuestos es responsabilidad del Área de Presupuesto y Contabilidad. Es necesario destacar que la elaboración de Presupuestos se lo hace en forma mensual y tomando en cuenta gastos de la administradora y gastos de prestaciones.

El Sistema de presupuestación del IESS se maneja a través del presupuesto del fondo presupuestario y la ejecución presupuestaria de gastos del fondo presupuestario del período en el que se encuentre laborando. En el Cuadro No. 5 se puede visualizar las partidas que componen los sistemas de presupuestación que maneja el IESS en el área de Seguro de Salud Individual y Familiar:

**CUADRO No. 17: PRESUPUESTO Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA  
DE GASTOS DEL FONDO PRESUPUESTARIO ANUAL**

<b>I GASTOS DE LA ADMINISTRADORA</b>	
5100	GASTOS EN PERSONAL
5300	BIENES SERVICIOS DE CONSUMO
5700	OTROS GASTOS
5800	TRANSFERENCIAS CORRIENTES
7500	OBRAS PÚBLICAS
8400	ACTIVOS DE LARGA DURACIÓN
9605	DEUDA FLOTANTE
<b>II GASTOS DE PRESTACIONES</b>	
5200	PRESTACIONES SEGURIDAD SOCIAL
8700	INVERSIONES FINANCIERAS

ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO FINANCIERO

### **2.3.2. Área Administrativa**

El Área Administrativa en toda organización es aquella que tiene como objetivo primordial planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas actividades relacionadas con el manejo y adiestramiento del recurso humano. Por lo que, se encarga de estructurar eficientemente departamentos y/o áreas con la finalidad de facilitar la delegación de funciones, identificar el nivel de autoridad y responsabilidad de cada puesto de trabajo, mantener la disciplina y establecer una subordinación entre los diversos departamentos con el propósito de que no exista fuga de responsabilidades.

Otra función importante del Área Administrativa es determinar y analizar continuamente las actividades de diferentes procesos que se dan en la Institución y que tienen que ver con el uso de formularios, para establecer

los flujos óptimos que deben seguir dichos papeles en miras de optimizar los recursos de tiempo, esfuerzo y dinero de la Institución. Pero quizá una de las funciones vitales que persigue la Dirección Administrativa es la de lograr una real Coordinación entre las diferentes dependencias del Hospital con la finalidad de lograr que la organización se halle debidamente integrada, para ésto se planean reuniones entre jefes y subordinados de manera periódica y continua, y enfocar en ellas problemas de toda índole que afecten al recurso humano tanto en aspectos personales como en situaciones de carácter material. A continuación se detalla la organización Administrativa del IESS Hospital de Latacunga:

#### **2.3.2.1. Organización Administrativa**

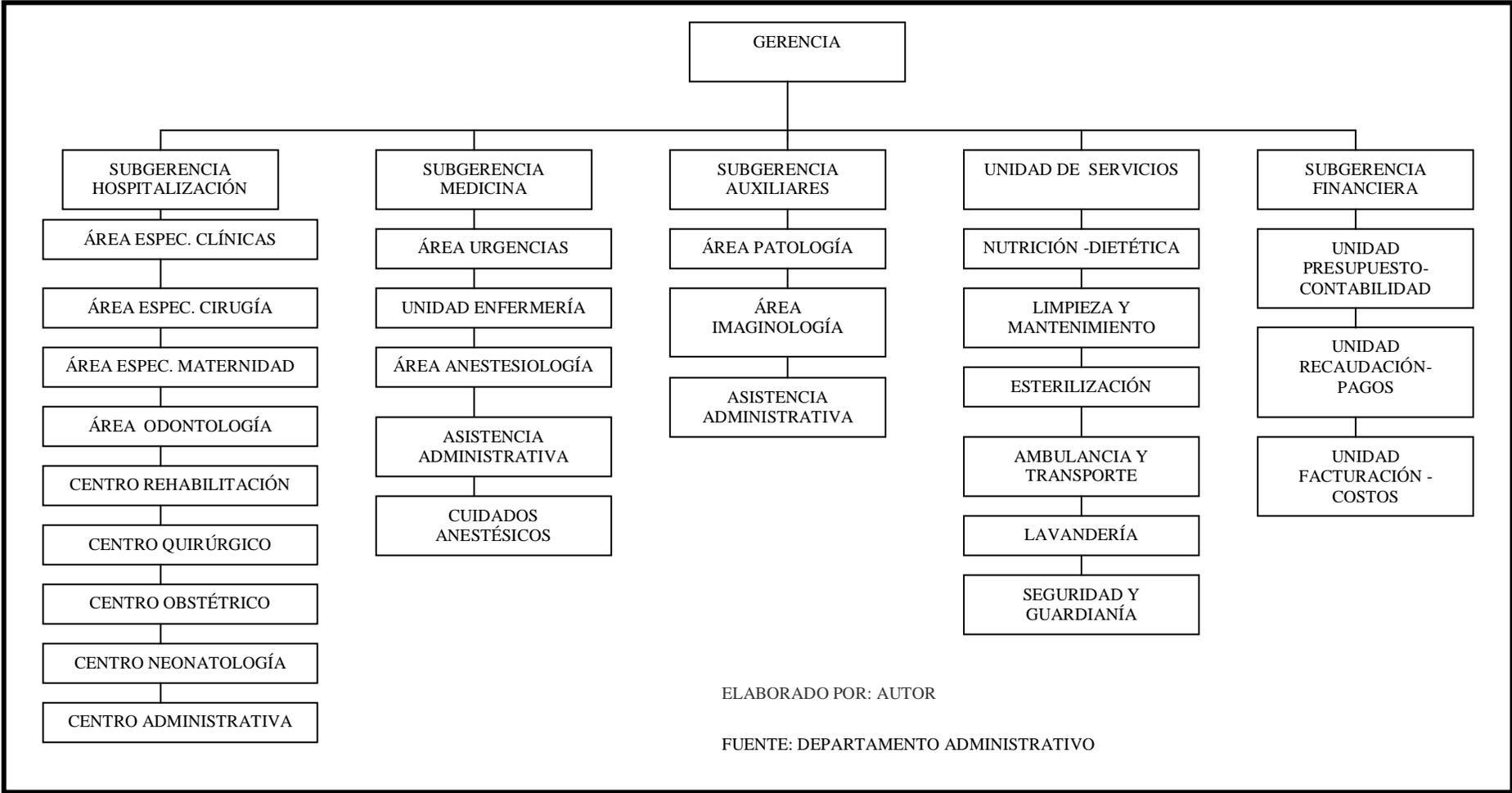
La Estructura Orgánica del IESS Hospital de Latacunga se encuentra conformada por las siguientes dependencias fundamentales:

- Dirección
- Dependencia de Asesoría
- Dependencias de Gestión
- Dependencias de Apoyo

La Estructura Orgánica de esta organización permite identificar los diversos niveles jerárquicos, el nivel de autoridad y responsabilidad de cada área de trabajo, así como también la tipología organizacional.

A continuación se puede visualizar la Estructura Orgánica por Departamentos del IESS Hospital de Latacunga.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOSPITAL IESS DE LATACUNGA



ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### **2.3.2.2. Recursos Humanos**

El IESS Hospital de Latacunga, considera al Recurso Humano como una de las herramientas de trabajo más valiosas e importantes, ya que gracias al desarrollo eficiente de actividades y funciones de cada puesto de trabajo en los diferentes departamentos, la institución alcanza sus metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo.

Por lo que, el IESS Hospital de Latacunga cuenta con dependencias de Gestión y Apoyo las mismas que tienen un claro conocimiento de responsabilidades que deben cumplir para alcanzar metas y objetivos tanto personales como institucionales. Actualmente cuenta con 115 personas que desarrollan funciones distintas dentro de las áreas o dependencias de la institución, partiendo desde el nivel gerencial, distribuidos de la siguiente manera:

**CUADRO No. 18: DISTRIBUCIÓN GENERAL RECURSO HUMANO  
IESS HOSPITAL DE LATACUNGA**

<b>CENTROS</b>	<b>PERSONAL</b>
<b>HOSPITALIZACIÓN - CIRUGÍA</b>	Médicos Médicos Residentes Enfermeras Auxiliares de enfermería Personal otras Fuentes
<b>HOSPITALIZACIÓN - GINECOLOGÍA</b>	Médicos Médicos Residentes Enfermeras Auxiliares de enfermería Personal otras Fuentes
<b>CENTRO QUIRÚRGICO</b>	Médicos Médicos Residentes Enfermeras Auxiliares de enfermería Personal otras Fuentes
<b>EMERGENCIA</b>	Médicos Médicos Residentes Enfermeras Auxiliares de enfermería Personal otras Fuentes
<b>CONSULTA EXTERNA</b>	Médicos Otros Profesionales
<b>FARMACIA</b>	Auxiliar de Servicio Personal otras Fuentes
<b>FISIOTERAPIA</b>	Médicos Tecnóloga Auxiliares de Servicio
<b>ODONTOLOGÍA</b>	Otros Profesionales Auxiliares de Servicio
<b>LABORATORIO</b>	Médico Tecnólogas Técnica Auxiliares de Servicio Personal otras Fuentes
<b>IMAGINOLOGÍA</b>	Médicos Tecnólogos Auxiliares de Servicio Personal otras Fuentes
<b>NUTRICIÓN Y DIETÉTICA</b>	Otros Profesionales Auxiliares de Servicio
<b>LAVANDERÍA</b>	Auxiliares de Servicio
<b>MANTENIMIENTO</b>	Otros Profesional Auxiliares de Servicio
<b>LIMPIEZA</b>	Auxiliares de Servicio
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Gerente Personal otras Fuentes Auxiliares de Servicio Otros Profesionales
<b>TRABAJO SOCIAL</b>	Otro Profesional

ELABORADO POR: AUTOR

FUENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

### **2.3.2.3. Políticas Administrativas**

#### ***a. Desarrollar e implementar un adecuado sistema de información***

- Crear una función de información, que se encargue de recolectar todos los datos pertinentes, para su posterior procesamiento, a fin de atender los requerimientos específicos de cada uno de los afiliados.
- Mantener actualizada la información interna de la institución, dentro de ésta se encontrarán todos los datos referentes a la actividad actual de la institución, como demanda, costos, desembolso de efectivo, cuentas por cobrar y por pagar.
- Realizar un continuo análisis de la competencia, y examinar los sucesos diarios en el mercado.
- Desarrollar un subsistema de investigación de mercados.
- Realizar una segmentación de mercado, de manera que se pueda dividir al mercado total en grupos bien definidos hacia los cuales se orientarán los diferentes servicios que ofrece la institución.
- Monitorear permanentemente las fuerzas macro ambientales, dentro de las cuales se tienen las siguientes: aspectos demográficos, condiciones económicas, fuerzas sociales y culturales, fuerzas políticas y legales, tecnología.

#### ***b. Capacitar al personal***

- Desarrollar un proceso de capacitación continua en el que se incluyan programas de desarrollo humano y de servicio.

- Establecer programas tendientes principalmente a la entrega de herramientas para el desarrollo de las destrezas humanas y técnicas.
- Instruir a los niveles gerencial y operativo de la empresa, de modo que puedan asimilar la filosofía de calidad de servicio y trabajar dentro de este concepto.

### **2.3.3. Sistemas de Información**

La mayoría de las compañías tienen redes de computadoras personales conectadas entre sí. A medida que ingresamos al nuevo milenio, se observará avances continuos en el uso de la tecnología electrónica para la administración financiera, la cual revolucionará la manera como se toman las decisiones financieras, del mismo modo que ha sucedido en el pasado. Un resultado de esta revolución electrónica, que hemos observado durante las dos últimas décadas, es el incremento en el uso de análisis cuantitativo por medio de modelos de computadora para la toma de decisiones financieras. Por consiguiente, es obvio que la siguiente generación de administradores requerirá de mayores habilidades tanto cuantitativas como operativas de las computadoras, en comparación con las que se requerirán en el pasado.

## **2.4. MATRICES PARA DETECTAR OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

Las siguientes matrices se aplican para a través del BSC identificar fortalezas y debilidades de la Institución.

**CUADRO No. 19: EMPLEADOS**

<p><i>¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>Empleados</u> para con el IESS Latacunga?</i></p>	<p><i>¿Cómo podríamos innovar en la relación con los <u>Empleados</u> de modo que se sienta verdaderamente encantado?</i></p>
<p>Mejor Ambiente de Trabajo.</p>	<p>Programa anual de capacitación y motivación.</p>
<p>Oportunidades de desarrollo profesional en la institución.</p>	<p>Desarrollar Plan de Carrera.</p>
<p>Buen trato de los Directivos y Jefes hacia los empleados.</p>	<p>Plan anual de capacitación sobre liderazgo y calidad de servicio hacia los directivos.</p>
<p>Contar con los recursos materiales necesarios para desarrollar el trabajo.</p>	<p>Rediseño de procesos administrativos.</p>

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Autor

**CUADRO No. 20: FORTALEZAS EN LA CADENA DE VALOR**

<p><i>¿Cuáles son las principales Fortalezas de la Cadena de Valor?</i></p>	<p><i>¿Cómo podríamos innovar esas Fortalezas para lograr Ventaja Competitiva?</i></p>
<p>Amplia Infraestructura del Hospital de Latacunga.</p>	<p>Plan de Implantación de nuevos recursos tecnológicos y materiales en el Hospital.</p>
<p>Personal altamente capacitado y calificado en niveles operativos.</p>	<p>Mantener Planificación de Capacitación Anual. Incentivar al personal con planes de reconocimientos individuales.</p>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

**CUADRO 21. DEBILIDADES EN LA CADENA DE VALOR**

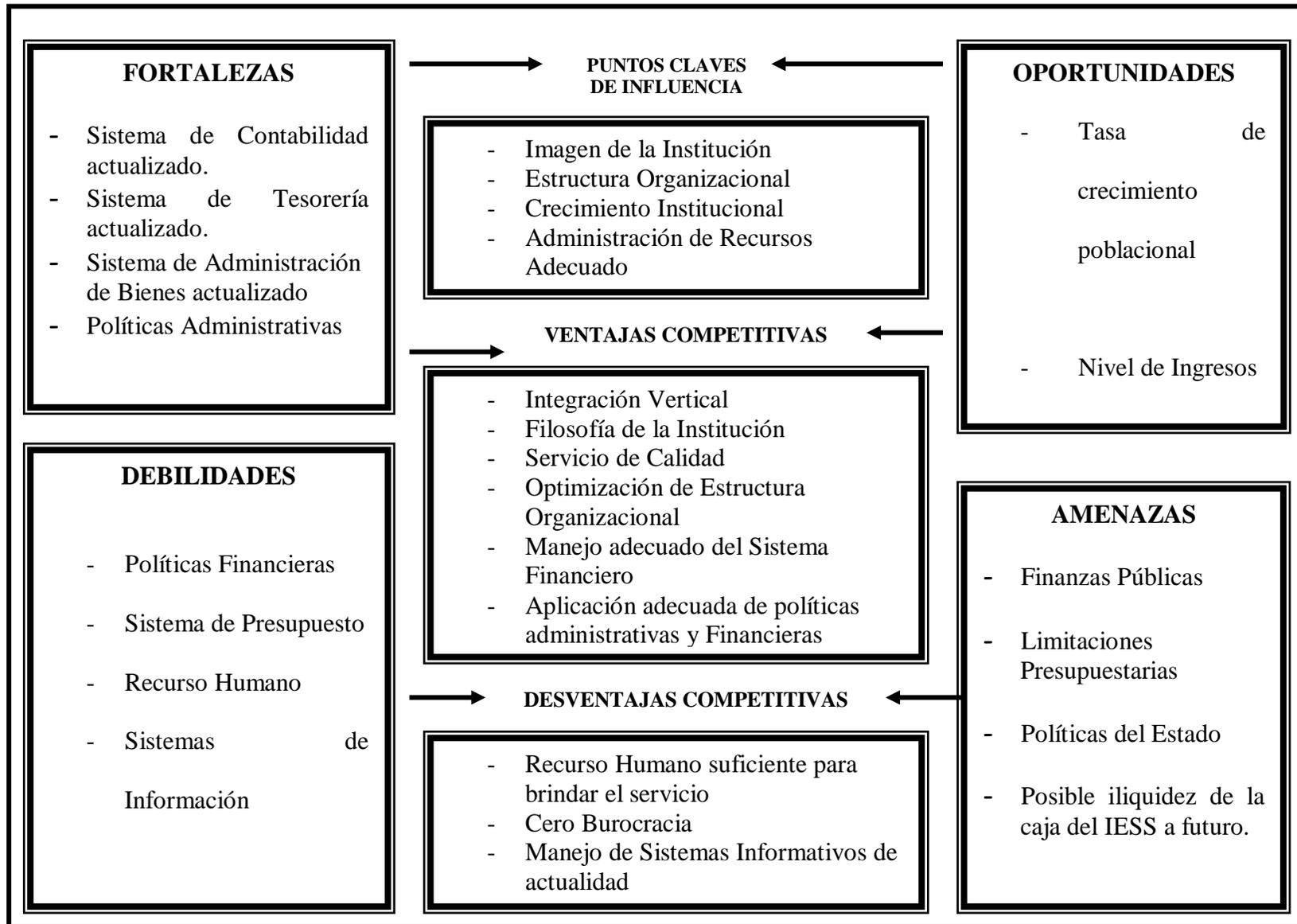
<i>¿Cuáles son las principales Debilidades de la Cadena de Valor?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar para eliminar esas debilidades y lograr Ventaja Competitiva?</i>
Carencia en Medicinas	Programa de Presupuestación real acorde a necesidades.
Mala Atención de Directivos y Mandos Medios.	Plan de Capacitación para Directivos y mandos Medios.
Reducidas Áreas de Especialidades Médicas.	Diversificación de Médicos Especialistas para atención hospitalaria.
Demora en prestación de servicio médico a afiliados.	Rediseño de procesos administrativos y de Emergencia.
Carencia de Sistema de Información Computarizado.	Mejoramiento de Equipos y Sistemas Informáticos.

Fuente: investigación de Campo  
 Elaborado por: Autor

## **2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

Esta matriz nos permite identificar posibles ventajas competitivas de acuerdo a los análisis internos y externos de oportunidades y amenazas.

**CUADRO No. 22: MATRIZ DE INFLUENCIA DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**



## **CAPÍTULO III**

### **FILOSOFÍA ACTUAL DEL IESS LATACUNGA**

#### **3.1. VISIÓN**

La Visión definida para el IESS Hospital de Latacunga y orientada hacia el año 2010 es la siguiente:

“El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social será una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece, y bajo condiciones financieras rentables para los afiliados”.

#### **3.2. MISIÓN**

La Misión establecida para el IESS Hospital de Latacunga es:

*“El IESS Hospital de Latacunga vela por la Seguridad de Salud Individual y Familiar de Afiliados y otros, en las diferentes especialidades con que cuenta el Hospital a través de la coordinación inmediata con médicos especialistas y personal de servicio.”*

#### **3.3. VALORES CORPORATIVOS**

Los principios y valores que practicarán todos aquellos quienes forman parte del IESS Hospital de Latacunga son los siguientes:

- *Gestión ética y moral*
- *Productividad y rentabilidad*
- *Lealtad y respeto*
- *Compromiso con la Institución y la comunidad*
- *Esfuerzo y disciplina*
- *Trabajo en equipo*
- *Innovación y creatividad*
- *Equidad y justicia*
- *Responsabilidad Social*
- *Desarrollo humano*

Los directivos del IESS Hospital de Latacunga serán los encargados de difundir y formalizar los valores y principios mencionados a sus colaboradores mediante charlas de trabajo cuyo objeto primordial se enfoca directamente a concienciar a los colaboradores sobre la importancia de aplicar principios basados en la ética y moral que servirán de gran utilidad para que la Institución brinde un mejor servicio a la comunidad.

### **3.4. OBJETIVOS**

#### **3.4.1. Objetivos Administrativos**

Entre los principales objetivos que desea alcanzar el IESS Hospital de Latacunga encontramos:

- Ejecutar acciones, en lo referente a reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, evaluación del desempeño, promoción y remoción del recurso humano.
- Disponer de procedimientos operativos actualizados por áreas, productos y servicios.

- Fortalecer la capacidad de Gestión directiva, mediante la vigilancia del cumplimiento de los programas establecidos.
- Mejorar la gestión operativa de todos aquellos quienes prestan su servicio en la Institución.
- Brindar un servicio de calidad a la comunidad.

### **3.4.2. Objetivos Financieros**

Los objetivos financieros de IESS Hospital de Latacunga son:

- Incrementar la participación en el mercado en 30% (número de afiliados) hasta el año 2010, en la ciudad de Latacunga.
- Identificar el costo/beneficio de los servicios proporcionados, con el propósito de incrementar el nivel de productividad y calidad en un 25% a partir del año 2006.
- Certificar las partidas presupuestarias y disponibilidad de fondos, previas a la adquisición de bienes y servicios para el hospital.
- Elaborar previsiones económicas e informes periódicos sobre controles presupuestarios.

## **3.5. ESTRATEGIAS**

### **3.5.1. Administrativas**

Las estrategias administrativas que aplicará IESS Hospital de Latacunga encontramos las siguientes:

- Diseñar programas administrativos para la determinación de perfiles de puestos y cargas de trabajo, necesidades de capacitación o entrenamiento, incentivos y sanciones del personal, por disposición de la alta dirección.

- Diseñar un plan de acción para la elaboración de procedimientos operativos por área, producto y servicio.
- Definir grupos de trabajo por áreas, productos y servicios con el fin de diagnosticar las necesidades.
- Fortalecer la imagen de la Institución a través del desarrollo de una gestión honesta, transparente y de alta calidad directiva y operativa de sus integrantes.
- Desarrollar programas de capacitación enfocados para el personal involucrado en la presentación de servicios.
- Diseñar un plan integral de calidad del servicio por área y producto con el propósito de brindar un mejor servicio al cliente.

### **3.5.2. Financieras**

Entre las estrategias financieras que aplicará IESS Hospital de Latacunga para el cumplimiento de Objetivos Financieros encontramos las siguientes:

- Promover el desarrollo socio económico, mediante la dirección y evaluación de la gestión financiera y contabilidad del Hospital.
- Diseñar programas de Capacitación y asesoramiento a las Subgerencias Financieras del Hospital en lo referente a la formulación de la pro formas presupuestarias y la consolidación de su información.
- Mantener un nivel de comunicación adecuado y permanente con los Centros de responsabilidad presupuestaria del Hospital, con el fin de poder identificar saldos presupuestarios, y la certificación de disponibilidad de fondos para ejecutar gastos e inversiones en beneficio del Hospital.
- Comparar los costos actuales de los servicios del Hospital con los de la competencia, con el propósito de determinar causas de las

diferencias y plantear alternativas de solución para optimizar los costos del IESS Hospital de Latacunga.

- Implementar una Unidad de Mercadeo que permita establecer los diferentes segmentos de mercado a los cuales van dirigidos los diferentes productos y servicios con el propósito de identificar necesidades y expectativas.

## **CAPÍTULO IV**

### **BALANCED SCORECARD (BSC)**

#### **4.1. MATRICES DE ACCIÓN**

Mediante el Análisis Situacional se determinaron las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que ejercen mayor impacto sobre el IESS Latacunga, las Matrices de Acción complementan este análisis y ayudan a los estrategas a cuantificar el impacto de los factores externos en relación a la capacidad de respuesta de la institución.

#### 4.1.1. Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica

**CUADRO No. 23: OFENSIVA ESTRATÉGICA**

MATRIZ DE AREAS DE OFENSIVA ESTRATEGICA -FO-									
OPORTUNIDADES	El ingreso de afiliados tiende a alza, del año 2004 al 2005.	El Gran tamaño del sector industrial.	Barreras de entrada altas al sector de seguridad social.	Existencia de buenos proveedores	Buena situación competitiva	Requerimiento Alto de Capital para ingresar al sector Hospitalero	Nivel de satisfacción de los clientes	Inexistencia de productos sustitutos para el servicio	TOTAL
FORTALEZAS									
Tasas de ausentismo bajas	1	1	3	1	5	1	3	1	16
Existencia de líderes comprometidos	1	1	3	1	5	1	3	1	16
Suficiente Patrimonio para cubrir sus deudas	1	1	1	3	3	1	1	1	12
Capital de trabajo suficiente para realizar sus operaciones	1	1	1	5	3	1	1	1	14
Estilo Gerencial Participativo	1	1	1	1	3	1	1	1	10
Personal Capacitado	1	1	5	1	5	1	5	1	20
Alto nivel de Auto supervisión	1	1	1	1	5	1	3	1	14
Suficiente liquidez para cubrir obligaciones a CP	1	1	1	5	3	1	1	1	14
Buen Margen de Utilidad	3	3	1	1	3	1	1	1	14
Bajo nivel de Endeudamiento	1	1	1	1	3	1	1	1	10
Muy buenos atributos y amplia aceptación del servicio de alimentación	1	1	3	1	5	1	5	1	18
Diversificación de la Cartera de Servicios Médicos	1	1	5	1	5	1	5	1	20
<b>TOTAL</b>	14	14	26	22	48	12	30	12	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

#### 4.1.2. Matriz de Áreas de Defensiva Estratégica

**CUADRO No. 24: DEFENSIVA ESTRATÉGICA**

<b>MATRIZ DE AREAS DE DEFENSA ESTRATEGICA -DA-</b>								
<b>AMENAZAS</b>	<b>Tasas activas elevadas</b>	<b>Los continuos paros y huelgas</b>	<b>Tasas pasivas bajas</b>	<b>Incremento del desempleo y subempleo</b>	<b>Incremento de la delincuencia en Cotopaxi</b>	<b>Intensificación, el nivel de competencia es alto</b>	<b>Incertidumbre y desconfianza de los afiliados al IES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>DEBILIDADES</b>								
Falta de control de planes institucionales.	1	1	1	1	1	5	3	13
Administración de tipo reactiva	1	1	1	1	1	5	3	13
Carencia de un proceso de presupuestación efectivo	1	1	1	1	1	3	3	11
Carencia de un sistema de control financiero real.	1	1	1	1	1	3	3	11
Falta de liquidez	1	1	1	1	1	3	3	11
Gerencia nombrada políticamente	1	1	1	1	1	3	3	11
Capacidad instalada no satisface su demanda	3	1	1	1	1	5	5	17
<b>TOTAL</b>	9	7	7	7	7	27	23	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

### 4.1.3. Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica.

**CUADRO No. 25: RESPUESTAS ESTRATÉGICAS**

<b>MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA -FA-</b>								
AMENAZAS FORTALEZAS	Tasas activas elevadas	Los continuos paros y huelgas	Tasas pasivas bajas	Incremento del desempleo y subempleo	Incremento de la delincuencia en Cotopaxi	Intensa rivalidad, el nivel de competencia es alto	Incertidumbre y desconfianza de los afiliados al IES	<b>TOTAL</b>
Tasas de ausentismo bajas	1	1	1	1	1	5	5	15
Existencia de líderes comprometidos	1	1	1	1	1	3	3	11
Suficiente Patrimonio para cubrir sus deudas	1	1	1	1	1	3	3	11
Capital de trabajo suficiente para realizar sus operaciones	1	1	1	1	1	3	3	11
Estilo Gerencial Participativo	1	1	1	1	1	3	3	11
Personal Capacitado	1	1	1	1	1	5	5	15
Alto nivel de Auto supervisión	1	1	1	1	1	3	3	11
Suficiente liquidez para cubrir obligaciones a CP	1	1	1	1	1	3	3	11
Buen Margen de Utilidad	1	1	1	1	1	3	3	11
Bajo nivel de Endeudamiento	1	1	1	1	1	3	3	11
Muy buenos atributos y amplia aceptación del servicio de alimentación	1	1	1	1	1	5	5	15
Diversificación de la Cartera de Servicios Médicos	1	1	1	1	1	5	5	15
<b>TOTAL</b>	12	12	12	12	12	44	44	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

#### 4.1.4. Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico.

**CUADRO No. 26: MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO**

<b>MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO -DO-</b>									
OPORTUNIDADES DEBILIDADES	El ingreso de afiliados tiende a alza, del año 2004 al 2005.	El Gran tamaño del sector industrial.	Barreras de entrada altas al sector de seguridad social.	Existencia de buenos proveedores	Buena situación competitiva	Requerimiento Alto de Capital para ingresar al sector Hospitalero	Nivel de satisfacción de los clientes	Inexistencia de productos sustitutos para el servicio	TOTAL
Falta de control de planes institucionales.	1	1	3	1	3	1	3	1	14
Administración de tipo reactiva	5	5	3	3	5	1	5	3	30
Carencia de un proceso de presupuestación efectivo	1	1	1	1	3	1	1	1	10
Carencia de un sistema de control financiero real.	1	1	1	1	3	1	1	1	10
Falta de liquidez	1	1	1	1	5	1	1	1	12
Gerencia nombrada políticamente	1	1	1	1	5	1	5	1	16
Capacidad instalada no satisface su demanda	3	5	3	1	5	3	5	5	30
<b>TOTAL</b>	13	15	13	9	29	9	21	13	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

#### 4.1.5. Áreas de Ofensiva Estratégica

**CUADRO No. 27: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

<b>ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA - FO -</b>
Personal capacitado en alimentación, administración y servicios.
Muy buenos atributos y amplia aceptación del servicio de alimentación.
Diversificación de la cartera de servicios médicos.
Las barreras de entrada al sector son altas.
La mayoría de los proveedores tienen una situación por encima del promedio, los atributos de sus productos y servicios satisfacen los requerimientos de la institución.

#### 4.1.6. Áreas de Defensa Estratégica

**CUADRO No. 28: DEBILIDADES AMENAZAS**

<b>ÁREAS DE DEFENSA ESTRATÉGICA - DA -</b>
Falta de diseño y control de planes institucionales.
La administración es de tipo reactiva
Capacidad Instalada no satisface su demanda
El nivel de competencia indirecta es alto.
El nivel de satisfacción del afiliado es bajo.
Baja liquidez de la institución.

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

#### 4.1.7. Áreas de Respuesta Estratégica

**CUADRO No. 29: FORTALEZAS AMENAZAS**

<b>ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA - FA -</b>
Tasas de ausentismo bajas que permite el normal desarrollo de sus actividades.
Personal Capacitado en alimentación, administración y servicios.
Muy buenos atributos y amplia aceptación del servicio de alimentación.
Diversificación de la cartera de servicios médicos.

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

#### 4.1.8. Áreas de Mejoramiento Estratégico

**CUADRO No. 30: DEBILIDADES OPORTUNIDADES**

<b>ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO - DO -</b>
La administración del Hospital es de tipo reactiva
Gerencia nombrada políticamente.
Capacidad Instalada no satisface su demanda
Ilíquidez del IESS.
La satisfacción de los afiliados es baja.

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

## 4.2. ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA.

**CUADRO No. 31: PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA**

1	Administración	Las tasas de ausentismo del personal del IESS son bajas, lo que le permite el normal desarrollo en sus actividades.
2	Capacitación	Existe capacitación al personal, el IESS ha procurado enviar a sus trabajadores a varios cursos de especialización.
3	Servicio	El servicio de alimentación tiene muy buenos atributos y existe una amplia aceptación por parte de los afiliados.
4	Servicio	Se da importancia a la diversificación de la cartera de servicios médicos para lograr una mayor satisfacción de los afiliados.
5	Administración	Las barreras de entrada al sector de seguridad social son altas, lo que hace difícil el ingreso de nuevos competidores.
6	Administración	La mayoría de los proveedores tienen una situación por encima del promedio, los atributos de sus productos y servicios satisfacen los requerimientos del hospital.
7	Competencia	Mala situación competitiva con respecto a entidades privadas de seguridad social.
8	Servicio	La satisfacción de los afiliados es baja.
9	Administración	El IESS reacciona de acuerdo a las circunstancias que se presentan en su entorno, la administración es de tipo reactiva
10	Administración	La gerencia es nombrada políticamente lo que perjudica una línea definida de administración de largo plazo.
11	Ventas	La capacidad Instalada del Hospital no satisface su demanda, en varias ocasiones no se ha podido atender a algunos afiliados por falta de habitaciones y equipos.
12	Administración	No existen planes de corto y largo plazo.

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

### 4.3. IDENTIFICACIÓN DE PRE – OBJETIVOS

		FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE - OBJETIVOS
1	CAPACITACIÓN	Fomentar capacitación, motivación y compromiso	Número de cursos de Capacitación Nivel de Motivación del personal Nivel de compromiso del personal	Gerencia de Personal.	Humanos Financieros Tecnológicos	3 años	Desarrollar para el año 2006 un ambiente laboral que favorezca la capacitación, motivación y compromiso del personal del IESS LATACUNGA, manteniendo este desempeño en los próximos años.
2	ADMINISTRACIÓN	Incentivar mejores prácticas administrativas, socializar efectivamente la filosofía empresarial del plan estratégico.	Implementación del Manual de funciones y procesos Socialización de la filosofía empresarial	Gerencia de Personal.	Humanos Financieros	1 año	Lograr para el próximo año el desarrollo de mejores prácticas administrativas a través de la adecuada socialización de la filosofía empresarial y la elaboración del manual de funciones y procesos.
3	SERVICIO	Lograr altos niveles de Fidelidad de los afiliados.	Niveles de Fidelidad de los clientes. Niveles de Satisfacción de los clientes	Director Médico.	Humanos Financieros Tecnológicos	5 años	Lograr para el año 2008 la Fidelización de los afiliados en los segmentos de ejecutivos y empresarios al menos en un 85%, incrementando sus niveles de satisfacción, posicionando la imagen local y proporcionando servicios de alto valor.
4	ADMINISTRACIÓN	Diseñar selección de Gerencia.	Implementación del Manual de Selección	Consejo Consultivo IESS.	Humanos Financieros Tecnológicos	1 año	Delimitar adecuadamente para el año 2006 las funciones del personal de manera que contribuyan a mejorar el desempeño de los trabajadores y la atención al cliente.
5	SERVICIO	Mejorar procesos operativos	Tiempos de Respuesta Niveles de Satisfacción de los clientes	Administrador Gerente Personal	Humanos Tecnológicos	3 años	Alcanzar para el año 2008 un mejor desempeño en los procesos operativos del IESS; consiguiendo óptimos tiempos de respuesta en la atención al afiliado, adelantándose a sus requerimientos y generando un ambiente ideal para hacer más placentera su estadía, conservando ese desempeño para los próximos años.
6	SERVICIO	Incrementar línea de servicios	Número de nuevos servicios Nivel de ingresos por nuevos servicios	Gerencia	Humanos Financieros Tecnológicos	5 años	Incrementar para el año 2008 la línea de servicios médicos especializados, ofreciendo nuevas soluciones acorde a las necesidades de los afiliados.
7	COMPETENCIA	Obtener mejor posición competitiva	Cuota de participación en el mercado	Gerencia	Humanos Financieros	4 años	Obtener para el año 2007 una mejor posición competitiva para el IESS LATACUNGA mediante un adecuado manejo de la imagen y servicio de calidad al afiliado.

#### 4.4. PRIORIZACIÓN DE PRE - OBJETIVOS.

PRE – OBJETIVOS		FACTIBILIDAD				IMPACTO			
		POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A LA MISIÓN	APORTE A LA VISIÓN	TOTAL	
		45%	30%	25%	100%	50%	50%	100%	
1	CAPACITACIÓN	Desarrollar para el año 2006 un ambiente laboral que favorezca la capacitación, motivación y compromiso del personal del IESS LATACUNGA, manteniendo este desempeño en los próximos años.	10	10	5	8,75	10	10	10
2	ADMINISTRACIÓN	Lograr para el próximo año el desarrollo de mejores prácticas administrativas a través de la adecuada socialización de la filosofía empresarial y la elaboración del manual de funciones y procesos.	10	10	5	8,75	10	10	10
3	SERVICIO	Lograr para el año 2008 la Fidelización de los afiliados en los segmentos de ejecutivos y empresarios al menos en un 85%, incrementando sus niveles de satisfacción, posicionando la imagen local y proporcionando servicios de alto valor.	5	5	10	6,25	10	10	10
4	ADMINISTRACIÓN	Delimitar adecuadamente para el año 2006 las funciones del personal de manera que contribuyan a mejorar el desempeño de los trabajadores y la atención al cliente.	10	10	5	8,75	10	10	10
5	SERVICIO	Alcanzar para el año 2008 un mejor desempeño en los procesos operativos del IESS; consiguiendo óptimos tiempos de respuesta en la atención al afiliado, adelantándose a sus requerimientos y generando un ambiente ideal para hacer más placentera su estadía, conservando ese desempeño para los próximos años.	10	5	10	8,50	10	10	10
6	SERVICIO	Incrementar para el año 2008 la línea de servicios médicos especializados, ofreciendo nuevas soluciones acorde a las necesidades de los afiliados.	5	5	10	6,25	5	10	7,5
7	COMPETENCIA	Obtener para el año 2007 una mejor posición competitiva para el IESS LATACUNGA mediante un adecuado manejo de la imagen y servicio de calidad al afiliado.	5	5	10	6,25	5	10	7,5

#### 4.6. MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO.

CUADRO No. 32: IMPACTO

		IMPACTO →		
		BAJO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD	ALTO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD	
FACTIBILIDAD ↑			Desarrollar para el año 2006 una ambiente laboral que favorezca la capacitación, motivación y compromiso del personal del IESS LATACUNGA, manteniendo este desempeño en los próximos años.	
			Lograr para el próximo año el desarrollo de mejores prácticas administrativas a través de la adecuada socialización de la filosofía empresarial y la elaboración del manual de funciones y procesos.	
			Delimitar adecuadamente para el año 2006 las funciones del personal de manera que contribuyan a mejorar el desempeño de los trabajadores y la atención al cliente.	
			Alcanzar para el año 2008 un mejor desempeño en los procesos operativos del IESS; consiguiendo óptimos tiempos de respuesta en la atención al afiliado, adelantándose a sus requerimientos y generando un ambiente ideal para hacer más placentera su estadía, conservando ese desempeño para los próximos años.	
	BAJO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD	ALTO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD		
			Incrementar para el año 2008 la línea de servicios médicos especializados, ofreciendo nuevas soluciones acorde a las necesidades de los afiliados.	
			Obtener para el año 2007 una mejor posición competitiva para el IESS LATACUNGA mediante un adecuado manejo de la imagen y servicio de calidad al afiliado.	
			Lograr para el año 2008 la Fidelización de los afiliados en los segmentos de ejecutivos y empresarios al menos en un 85%, incrementando sus niveles de satisfacción, posicionando la imagen local y proporcionando servicios de alto valor.	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Autor

## **CAPÍTULO V: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL IESS LATACUNGA.**

### **5.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

El Hospital del IESS Latacunga fue creado con la finalidad de brindar seguridad social al afiliado, en atención médica permanente, oportuna y de calidad, además también debe velar por el futuro del afiliado en términos de brindarle una seguridad económica de supervivencia a través de la cesantía y fondos de reserva.

### **5.2. NUEVA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

### 5.2.1. Valores Institucionales

Los principales valores que rigen la vida institucional del Hospital son los siguientes:

#### **RESPETO:**

Reconocemos que las personas son la base de nuestro éxito. Estamos concientes que el respeto y la dignidad con la que tratamos a todas las personas que interactúan con nosotros nos permiten tener su preferencia.

#### **INTEGRIDAD:**

Somos transparentes, honestos y confiables, no solo respecto de nuestro accionar sino también de la información que brindamos. Queremos ser merecedores de la confianza que nuestros afiliados depositan en nosotros.

#### **HOSPITALIDAD:**

Somos concientes de la importancia de crear un ambiente seguro y agradable para servir a los afiliados con calidad y eficiencia, preservando su aporte.

#### **SENTIDO DE URGENCIA:**

Procuramos rapidez y conveniencia en todo lo que hacemos, focalizándonos para alcanzar los resultados deseados por nuestros afiliados, empresas y el estado.

#### **ESPÍRITU EMPRENDEDOR:**

Generamos un ambiente de trabajo en el cuál las personas aprovechan las oportunidades, toman la iniciativa y se manejan con autonomía y responsabilidad, estimulando la confianza en uno mismo y el espíritu emprendedor.

#### **RESPONSABILIDAD:**

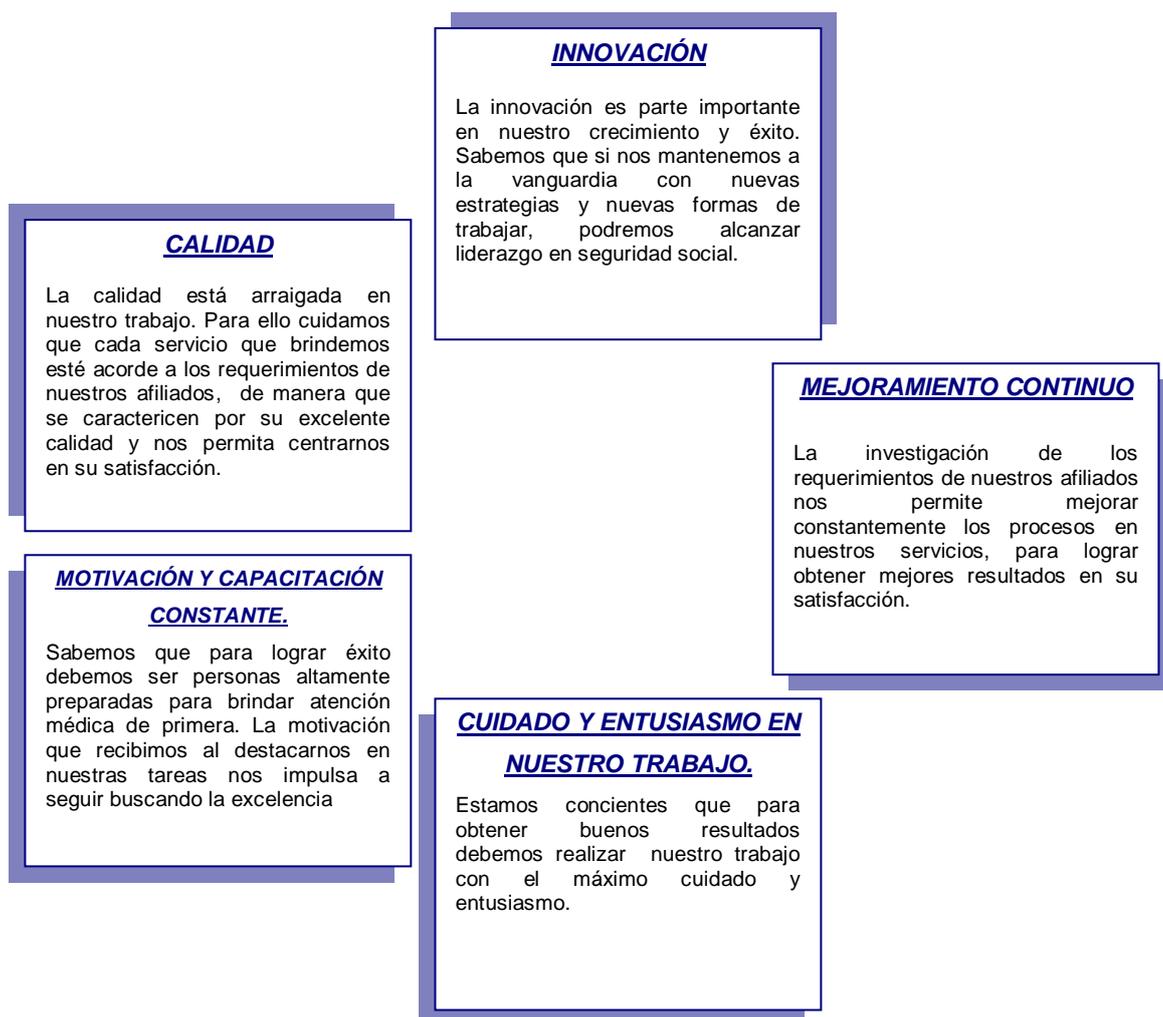
En el cumplimiento de nuestro trabajo, estamos prestos a atender a los afiliados con seguridad. Cada función que desempeñamos es importante y vital para recuperar prestigio en el mercado de seguridad social.

### CUADRO No. 33: VALORES DEL IESS

Fuente: CAPÍTULO 4  
Elaborado por: Autor

### 5.3.3. Principios del IESS Latacunga

#### CUADRO No. 34: PRINCIPIOS DEL IESS



Fuente: CAPÍTULO 2,3 Y 4

Elaborado por: Autor

### 5.2.2. Definición de la Visión

En la definición de la visión es importante tomar en cuenta algunos elementos:

**CUADRO No. 35: ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN**

<b>ELEMENTOS CLAVE</b>	
Posición en el Mercado:	Mejor
Tiempo:	5 años
Ámbito de Mercado:	Latacunga
Productos o Servicios:	Seguridad Social Atención Médico Hospitalaria
Valores:	Hospitalidad, Integridad, Sentido de urgencia
Principio Organizacional:	Calidad e innovación

Fuente: CAPÍTULO 2,3 Y 4  
Elaborado por: Autor

#### **Visión 2010**

“Ser reconocidos como una institución del estado que ofrece seguridad social, atención médica y hospitalaria a los afiliados ecuatorianos y de Latacunga, con excelente calidad e innovación de nuestros servicios médicos, con un recurso humano altamente capacitado y motivado, excediendo las expectativas de nuestros afiliados y de la comunidad en un marco de hospitalidad integridad y sentido de urgencia”.

La visión planteada responde a las siguientes expectativas:

- Proyectar sueños y esperanzas pero lo más realista posible.  
Se busca reconocimiento en el país como institución de excelente calidad e innovación en los servicios médicos.

- Enmarcarse en la misión empresarial.  
Se alinea a la misión planteada del IESS.
- Permitir que se cree sinergia.  
La crea al relacionar los niveles humanos de acción como personal, afiliados, proveedores y comunidad.
- Ser positiva y alentadora.  
Porque se alinea a un marco de definición positivista.
- Incorporar valores e intereses comunes.  
Hace referencia a principios de calidad, innovación, motivación y capacitación.
- Procurar ser integradora  
Es un sueño institucional sistemático entre todos sus integrantes.

### 5.2.3. Definición de la Misión

Para definir la misión del Hospital nos valdremos de los siguientes elementos:

**CUADRO No. 36: ELEMENTOS CLAVE DE LA MISIÓN**

<b>ELEMENTOS CLAVE</b>	
Naturaleza del negocio	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Razón para existir	Seguridad Social Atención Médico Hospitalaria
Mercado al que sirve	PEA con relación de dependencia
Características generales de los servicios	Médicos y de prestación social.
Posición deseada en el mercado	Líder
Principios y valores	Hospitalidad, Calidad, Cuidado y entusiasmo

Fuente: CAPÍTULO 2, 3 Y 4.  
Elaborado por: Autor

## **Misión**

“Servir a los afiliados de la provincia de Cotopaxi y el país en un lugar en el cual puedan ser atendidos sus requerimientos médicos en toda clase de enfermedad y proporcionar elementos de seguridad social de alta calidad, a través de un trato profesional y hospitalario y recursos de alta tecnología, para de esta forma alcanzar sus expectativas de manera cuidadosa y entusiasta, preservando los recursos del estado y cuidando el medio ambiente.”

La Misión planteada responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué clase de organización somos?  
De Seguridad Social
- ¿Para qué nos constituimos?  
Atender los requerimientos médicos
- ¿Qué ofrecemos?  
Atención Médica y Seguridad Social
- ¿Para quién?  
Afiliados
- ¿Qué nos hará diferentes del resto?  
Trato profesional y hospitalario
- ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?  
Cotopaxi y el país
- ¿Con qué recursos?  
Profesionales y recursos de alta tecnología
- ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?  
Con alta Calidad

#### **5.2.4. Objetivos Estratégicos**

Los Objetivos Estratégicos permiten proporcionar una dirección para la Institución y son la exteriorización de lo que se desea lograr en el largo plazo a través de su misión básica, para su identificación nos hemos servido de la Matriz de Factibilidad e Impacto. Estos objetivos se constituyen en la base para el proceso de ejecución y control estratégico que se realizará mediante el Balance Scorecard.

El Objetivo Financiero ha sido formulado en base al análisis de la situación financiera del IESS Latacunga que se encuentra en análisis interno.

##### **5.2.4.1. Objetivo Financiero**

Incrementar la rentabilidad del Hospital del IESS Latacunga hasta llegar a niveles entre el 10 y 12% para el año 2010; mediante la optimización de recursos dentro del hospital.

##### **5.2.4.2. Objetivo de Clientes**

Lograr la Fidelización de los afiliados de por lo menos 60% para el año 2010, incrementando los niveles de satisfacción, proporcionando servicios médicos diversificados y de alta calidad.

##### **5.2.4.3. Objetivo de Procesos Internos**

Alcanzar para el año 2010 un mejor desempeño en los procesos operativos del Hospital; consiguiendo óptimos tiempos de respuesta en la atención de los afiliados, adelantándose a sus requerimientos y

generando un ambiente ideal para hacer más placentera su estadía, conservando ese desempeño para los próximos años

#### **5.2.4.4. Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento**

Generar para el año 2010 un ambiente que favorezca la capacitación y el mejor desempeño del personal, manteniéndolo en los próximos años.

### **5.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **5.3.1. Problema Estratégico**

Si el Hospital del IESS Latacunga no mejora la calidad de servicios que brinda a sus afiliados, ni mejora sus prácticas administrativas y sus competidores privados se vuelven más fuertes; no podrá sacar ventaja de la capacitación de su personal, y de su cartera de servicios; tampoco podrá mejorar el grado de satisfacción de sus afiliados, aprovechar de las altas barreras de entrada al sector, y será aún más difícil; mantenerse en el largo plazo.

#### **5.3.2. Formulación y Evaluación de la Estrategia Corporativa**

##### **5.3.2.1 Matriz Interna Externa.**

La matriz interna-externa ayuda a los estrategas a la formulación de estrategias alternativas y permite colocar a una organización dentro de un cuadro de nueve celdas; basadas en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la evaluación de factores internos (EFI) en el eje x y los totales ponderados de la evaluación de factores externos (EFE) en el eje

y, sugiriendo diferentes implicaciones estratégicas en relación al cuadrante en el que se encuentre la empresa.

**CUADRO No. 37: MATRIZ INTERNA EXTERNA**

		<b>TOTALES PONDERADOS EFI</b>		
		<b>FUERTE 3.00 a 4</b>	<b>PROMEDIO 2.00 a 2.99</b>	<b>DÉBIL 1.00 a 1.99</b>
<b>TOTALES PONDERADOS EFE</b>	<b>ALTO 3.00 a 4</b>	I	II	III
	<b>MEDIO 2.00 a 2.99</b>	IV	V	VI
	<b>BAJO 1.00 a 1.99</b>	VII	VIII	IX

Fuente: CAPÍTULO 4  
Elaborado por: Autor

El Hospital del IESS Latacunga se encuentra en el Quinto Cuadrante, lo recomendable para las empresas que caen en las celdas III, V o VII es administrar estrategias para “Retener y mantener”; **la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.**

### 5.3.2.2. Definición de la Estrategia Corporativa.

La estrategia corporativa es la de nivel más alto, que define los negocios en los que va actuar la empresa. En el Grid de expansión de servicio / mercado propuesto por Ansoff<sup>61</sup>, se muestra que el Hospital del IESS Latacunga ha decidido adoptar una estrategia combinada entre la

<sup>61</sup> <http://server2.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.htm>

estrategia de desarrollo del producto y de penetración en el mercado; con el objetivo de mejorar su desempeño en los negocios ya existentes.

**CUADRO No. 38: ESTRATEGIA CORPORATIVA**

		SERVICIOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<u>Estrategia de Penetración en el Mercado</u>	<u>Estrategia de Desarrollo del Producto</u>
	NUEVOS	<b>Estrategia de Desarrollo del Mercado</b>	<b>Estrategia de Diversificación</b>

Fuente: CAPÍTULOS 2, 3 Y 4.  
Elaborado por: Autor

**La Estrategia Corporativa establecida sería:** emprender una agresiva campaña de Publicidad que le permita posicionarse en la mente de los afiliados de Cotopaxi como: “Un Hospital que brinda servicios médicos y de seguridad social con la más alta calidad, garantizando la seguridad futura del afiliado y brindando solución a sus requerimientos de salud de la manera más rápida y efectiva.

### **5.3.2.3. Definición de la Estrategia de Negocios (Competitiva)**

Esta estrategia define la forma en que la organización competirá en los mercados establecidos, buscando una posición competitiva favorable en su sector industrial. La estrategia competitiva, trata de establecer una

posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

Las estrategias que una empresa puede utilizar para lograr una estrategia competitiva se muestran en el siguiente cuadro<sup>62</sup>:

**CUADRO No. 39: VENTAJA COMPETITIVA**

		Costo más bajo	
<b>PANORAMA COMPETITIVO</b>	Diferenciación		
	Objetivo	1. Liderazgo en Costos	2. Diferenciación
	Amplio		
	Objetivo	3 <sup>a</sup> . Enfoque de Costo	<u>3B. Enfoque de diferenciación</u>
Limitado			

Fuente: CAPÍTULO 4  
Elaborado por: Autor

### **ESTRATEGIA COMPETITIVA:**

El Hospital del IESS de Latacunga se especializará en la atención médica en varias áreas clínicas con instrumentación quirúrgica de alta tecnología, concentrándose primordialmente en satisfacer sus expectativas de los afiliados de Latacunga, atención que se distinga por su profesionalismo y asistencia personalizada, habitaciones acorde a las necesidades clínicas y de estadía.

<sup>62</sup> PORTER MICHAEL. “Ventaja Competitiva”. Continental. Décima Sexta Reimpresión. 1998. Pág 28 -29.

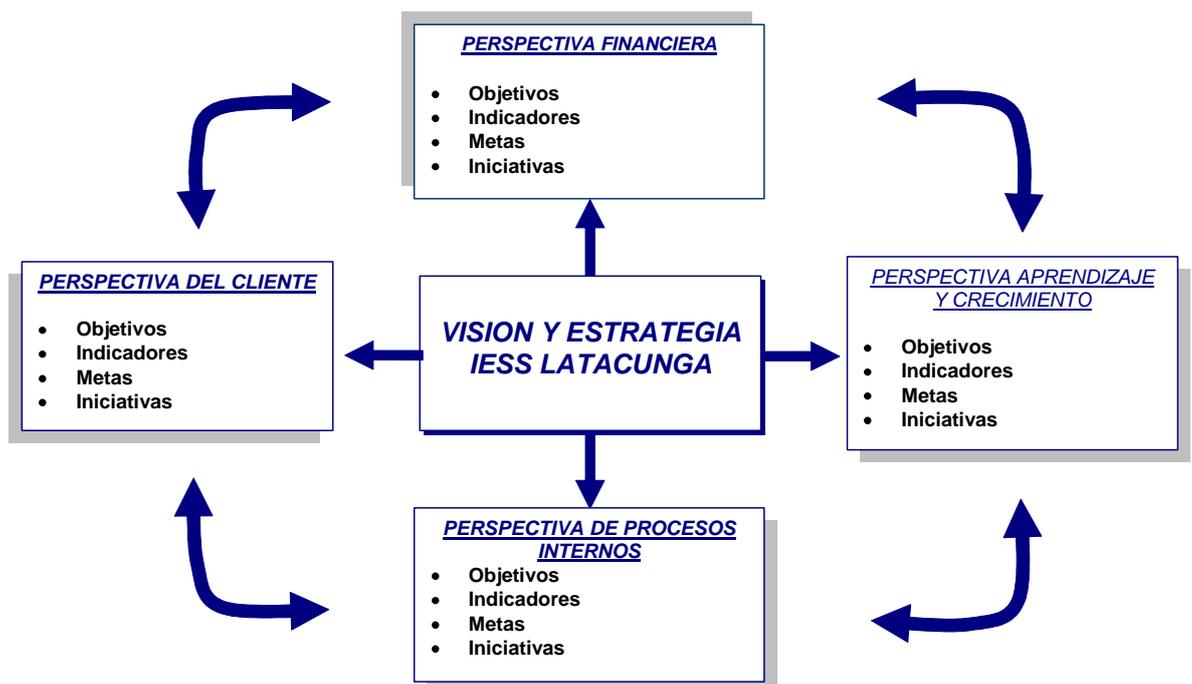
# CAPÍTULO VI

## BALANCED SCORECARD PARA EL IESS LATACUNGA

### 6.1. PERSPECTIVAS

La ejecución del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) del Hospital del IESS LATACUNGA se encuentra organizado en torno a las cuatro perspectivas básicas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos, y
- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.



### 6.1.1. Perspectiva del Cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE							
OBJETIVO GENERAL	SUB OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS	
		CAUSA					
Lograr la Fidelización de los afiliados de por lo menos 60% para el año 2010, incrementando los niveles de satisfacción, proporcionando servicios médicos diversificados y de alta calidad.	Obtener excelentes niveles de satisfacción de los afiliados de los segmentos meta para el año 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta al Afiliado</li> <li>Número de quejas</li> <li>Diversificación servicios médicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelidad 60% al 2010.</li> <li>Satisfacción del cliente (encuesta) muy buena - excelente (2006); muy buena - excelente (2007); excelente (2007); excelente (2010)</li> <li>0 quejas(2006-2010)</li> <li>Al menos 5 nuevos servicios médicos(2010)</li> <li>Al menos 2 nuevos servicios (2006)</li> <li>Al menos 1 para los próximos años</li> <li>Al menos el 80% de uso del nuevo servicio al año 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la variedad de servicios médicos y hospitalarios en el IESS Latacunga.</li> </ul>	Jefes Departamentales Gerente	Humanos Financieros Tecnológicos	
		<b>EFFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles de Fidelidad de los afiliados meta</li> <li>Mejor nivel de vida del afiliado en cuanto a seguridad social.</li> </ul>				
	Proporcionar para el año 2010 servicios altamente valorados por los afiliados y jubilados.		<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción del afiliado (encuesta) muy buena - excelente (2010); muy buena - excelente (2007); excelente (2007); excelente (2010)</li> <li>Percepción del afiliado sobre mejoras buena - excelente (2006); muy buena - excelente (2007); muy buena - excelente 2010</li> <li>100% de aplicación del estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar atributos del servicio en función de un estudio sobre necesidades de los clientes de los segmentos meta</li> </ul>	Gerente Administrador	Humanos Financieros Tecnológicos
			<b>EFFECTO</b>				
	Posicionar para el año 2010 la Imagen del Hospital IESS Latacunga en los segmentos meta como la mejor opción de atención médica en la ciudad.		<b>CAUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de los clientes sobre la imagen del Hospital. buena - excelente (2006), muy buena - excelente (2007), excelente (2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar personal del IESS en servicio al cliente.</li> </ul>	Gerente	Humanos Financieros Tecnológicos
			<b>EFFECTO</b>				

## 6.1.2. Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA						
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS
		CAUSA				
Incrementar la rentabilidad del Hospital del IESS Latacunga hasta llegar a niveles entre el 10 y 12% para el año 2010; mediante la optimización de recursos dentro del hospital.	Reducir costos operativos en un 30% hasta el año 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de cumplimiento del presupuesto.</li> <li>Implementación del sistema de control financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margen de Utilidad Neta del 5% hasta diciembre 2006. hasta 10% diciembre 2010.</li> <li>100 % cumplimiento del presupuesto</li> <li>Diseño del sistema de control financiero máximo hasta el primer trimestre del 2010.</li> <li>Mantener gastos operativos dentro de un estándar razonable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un sistema de control financiero</li> <li>Elaborar presupuestos de gastos</li> </ul>	Gerente	Humanos Financieros Tecnológicos
	Rediseño de procesos administrativos hasta el año 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Margen de Utilidad Neta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir tiempo actual de atención al afiliado en ventanillas en un 30% hasta diciembre 2010.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Evaluación del desempeño trimestral.</li> </ul>	Gerente	Humanos Financieros Tecnológicos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de respuesta en realización de tareas.</li> <li>Nivel de gasto.</li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Margen de utilidad neta.</li> </ul>				

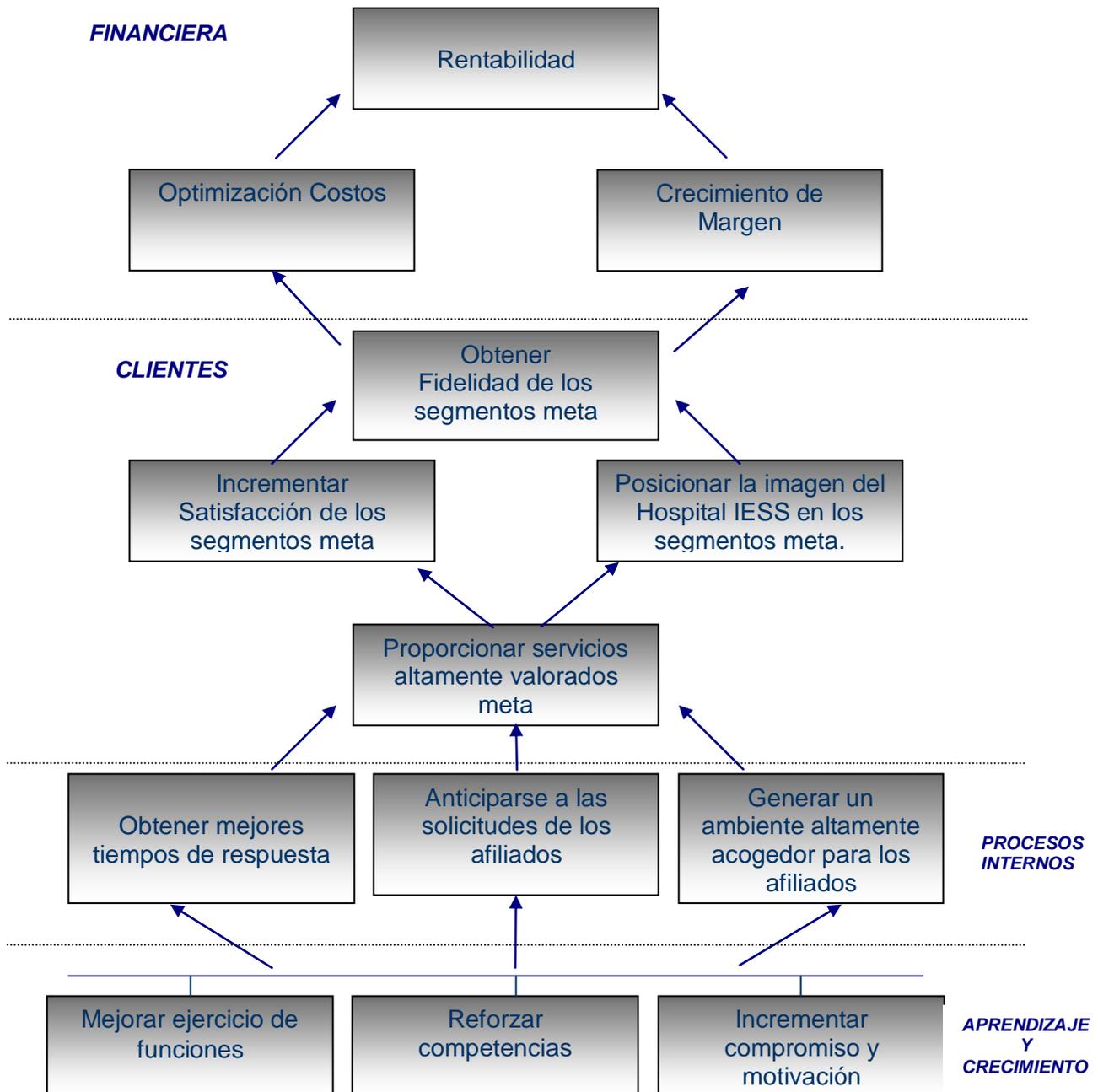
### 6.1.3. Perspectiva de Procesos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
OBJETIVO GENERAL	SUB OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS
		CAUSA				
Alcanzar para el año 2010 un mejor desempeño en los procesos operativos del Hospital; consiguiendo óptimos tiempos de respuesta en la atención de los afiliados, adelantándose a sus requerimientos y generando un ambiente ideal para hacer más placentera su estadía, conservando ese desempeño para los próximos años	Incrementar para el año 2010 la eficiencia en los tiempos de respuesta de los servicios proporcionados a los afiliados.	<b>EFEECTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de satisfacción del afiliado.</li> <li>• Tiempo medio de respuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente (encuesta) muy buena - excelente (2006); muy buena - excelente (2007); excelente (2010).</li> <li>• Tiempo medio de respuesta <math>\pm</math> 5 min.</li> <li>• Ejecución del curso de atención al cliente durante el primer semestre del 2010</li> <li>• Atención inmediata y ágil a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en servicio al cliente enfocando la importancia de un servicio ágil y oportuno a los clientes.</li> </ul>	Gerente	Humanos Financieros
	Anticiparse para el año 2010 a las solicitudes de los clientes conservando ese desempeño.	<b>CAUSA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de consultas a la base de datos de afiliados.</li> <li>• Número de referencias aportadas por empleado</li> </ul> <b>EFEECTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de satisfacción de los afiliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del afiliado (encuesta) muy buena - excelente (2006); muy buena - excelente (2007); excelente (2010).</li> <li>• Revisar las fichas médicas al menos una vez por afiliado.</li> <li>• La totalidad del personal de servicio aporta referencias sobre los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y Revisar en forma continua la base de datos sobre estado de afiliados.</li> <li>• Promover en el personal un alto sentido de atención orientado a la calidad y servicio social.</li> </ul>	Gerente Administrador	Humanos Tecnológicos
	Generar para el año 2010 un ambiente altamente acogedor para los afiliados mediante un trato hospitalario y personalizado conservando ese desempeño para los próximos años.	<b>CAUSA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del curso de servicio al cliente</li> <li>• Encuesta al afiliado.</li> </ul> <b>EFEECTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Percepción del cliente sobre la calidad de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del afiliado (encuesta) muy buena - excelente (2006); muy buena - excelente (2007); excelente (2010).</li> <li>• Percepción de los clientes sobre la calidad de atención (encuesta) muy buena - excelente (2006); muy buena - excelente (2007); excelente (2010).</li> <li>• Ejecución del curso de atención al cliente durante el primer semestre del 2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al personal en servicio al cliente resaltando la importancia de brindar un trato hospitalario y personalizado</li> </ul>	Gerente Administrador Jefes Departamentales	Humanos Tecnológicos

### 6.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
OBJETIVO GENERAL	SUB OBJETIVOS	INDICADORES	META	INICIATIVA	RESPONSABLE	RECURSOS
		CAUSA				
Generar para el año 2010 un ambiente que favorezca la capacitación y el mejor desempeño del personal, manteniéndolo en los próximos años.	Mejorar para el año 2010 las principales competencias del personal a través de cursos de capacitación en aspectos clave como servicio al cliente y nutrición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de cursos realizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 2 cursos por año.</li> <li>Calificación por empleado (muy buena - sobresaliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal en servicio al cliente y nutrición.</li> </ul>	Gerente	Humanos Financieros Tecnológicos
		<b>EFEECTO</b>				
	Lograr para el año 2010 un mayor sentido de compromiso del personal con el Hospital e incrementar su motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta al personal</li> <li>Niveles de conocimiento de la Filosofía Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal altamente motivado.</li> <li>Participación de todo el personal en los actos programados.</li> <li>La totalidad del personal conoce y se compromete con la filosofía empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer mecanismos de motivación orientados principalmente a lograr un mayor compromiso del personal.</li> <li>Socializar adecuadamente al personal la filosofía empresarial</li> </ul>	Gerente	Humanos Financieros Tecnológicos
		<b>EFEECTO</b>				
	Contribuir para el año 2010 al mejor desempeño en el ejercicio de las funciones del personal,	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de implementación del Manual</li> <li>Nivel de conocimiento del personal sobre sus funciones (encuesta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño del manual de funciones y procesos durante el primer trimestre del año 2010.</li> <li>Comprensión clara del alcance de las funciones de cada colaborador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y ejecutar el manual de funciones y procesos del Hospital del IESS Latacunga.</li> </ul>	Gerente	Humanos Financieros Tecnológicos
		<b>EFEECTO</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles de motivación del personal.</li> <li>Niveles de participación del personal en actos extraordinarios programados.</li> </ul>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles de satisfacción del afiliado.</li> <li>Niveles de satisfacción del personal</li> </ul>					

## 6.2. MAPEO ESTRATÉGICO



Al reforzar las competencias del personal, mejorar en el ejercicio de sus funciones e incrementar su motivación y compromiso con el Hospital del IESS Latacunga se logrará que sus empleados estén más satisfechos con su trabajo y mejoren su rendimiento. De este modo, se perfeccionaría en los procesos clave en los que se debe ser excelente; optimizando los tiempos de respuesta, generando un ambiente altamente acogedor para los afiliados y anticipándose a sus requerimientos, lo que permitirá mejorar la calidad de los servicios, siendo éstos altamente valorados por afiliados y jubilados, consiguiendo su correspondiente satisfacción y posicionándose como su marca de preferencia, lo que consecuentemente desembocará en una fidelización notable. Finalmente esto permitirá optimizar los costos y la correspondiente rentabilidad en la institución de seguridad social.

### 6.3. CUADRO DE INDICADORES

CUADRO DE INDICADORES					
NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD	FORMULA	MEDICIÓN	VALOR ACTUAL	VALOR META
Niveles de Aplicación del Estudio	-	Lo recomendado Vs. Lo ejecutado	Semestral	-	100% de cumplimiento
Percepción de los clientes meta sobre la imagen del Hospital del IESS.	%	Encuestas (regular - Excelente)	Anual	-	Excelente
Tiempo medio de respuesta	min.	$\sum$ de tiempos de atención por actividad / # de Observaciones	Trimestral	-	Tiempo real de respuesta $\leq$ Tiempo medio de Respuesta
Percepción de los afiliados meta sobre la calidad de atención.	%	Encuestas (regular - Excelente)	Semestral	-	Excelente
Número de Cursos realizados	#	Verificación Gerencial	Semestral	-	Al menos 2 cursos por año
Niveles de Motivación del personal	%	Encuestas al personal (regular - Excelente)	Semestral	-	Excelente

Margen de Rentabilidad	%	Utilidad / Capital	Semestral y Anual	0.48%	10 -12%
Optimización de Costos	%	(Costos año 1 – Costos Año 0) / Costos Año 0	Trimestral y Anual	-	40%
Número de convenios realizados Proveedores	#	Conteo Físico	Semestral	-	Al menos 10
Número de nuevos servicios médicos y hospitalarios	#	Conteo Físico	Trimestral	-	8 serv. al primer trimestre del 200
Nivel de cumplimiento del Presupuesto	\$	Gastos presupuestados vs. Gastos realizados	Mensual	-	Gastos realizados = Gastos presupuestados
Niveles de Fidelidad de los afiliados meta	#	(Número de atenciones actuales / número de atenciones base - 1)*100	Semestral	-	$\geq$ 85%
Nivel de Satisfacción de los afiliados meta	%	Encuestas (regular - Excelente)	Semestral	Muy buena	Excelente

## **CAPÍTULO VII**

### **DISEÑO DE PLANES OPERATIVOS**

#### **7.1. PLANES OPERATIVOS**

Las iniciativas de cada una de las perspectivas del BSC, nos dan las pautas para determinar los cursos de acción que el Hospital del IESS Latacunga debe seguir a fin de alcanzar sus objetivos organizacionales, ejecutar la estrategia y hacer realidad su visión.

## CUADRO DE PLANES OPERATIVOS

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DEL BALANCED SCORECARD	NOMBRE DEL PLAN
Diseñar y ejecutar el manual de funciones y procesos de mejoramiento.	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS</b>
Elaborar y controlar Presupuestos de Gastos de acuerdo a procesos por cargos.	
Diseñar un sistema de control financiero gerencial	
Mejorar atributos del Servicio en función de un estudio sobre los requerimientos de los afiliados.	<b>PLAN DE ACCIONES PARA EL PLAN DE CALIDAD DEL SERVICIO</b>
Diversificar el número de servicios médicos y hospitalarios.	
Crear y revisar en forma continua una base de datos de fichas médicas y solicitudes de afiliados y jubilados.	
Promover en el personal un alto sentido de atención orientado al servicio social del afiliado y desarrollo de procesos efectivos.	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b>
Capacitar al personal en servicio al cliente enfocando la importancia de un servicio ágil y oportuno a los afiliados.	
Capacitar al personal en servicio al cliente resaltando la importancia de brindar un trato hospitalario y personalizado	
Capacitar al personal en servicio al cliente y nutrición.	<b>PLAN DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL</b>
Establecer mecanismos de motivación, orientados principalmente a lograr un mayor compromiso del personal con el Hospital del IESS.	
Socializar adecuadamente al personal la filosofía empresarial	<b>PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>
Realizar convenios con Laboratorios Farmacéuticos y empresas.	
Realizar una campaña publicitaria para posicionar la imagen del Hospital sobre el cambio hacia la calidad.	<b>PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LAS INSTALACIONES DEL HOSPITAL</b>
Implementar nuevos quirófanos hospitalarios.	

## **7.2. SISTEMA DE EVALUACIÓN COMPLEMENTARIO**

Para evaluar el cumplimiento de los Planes Operativos planteados se requieren de herramientas de control complementarios como la Evaluación del Desempeño.

A continuación se presenta una propuesta de formulario de evaluación del personal del IESS de Latacunga, para que sea evaluado a través de las jefaturas inmediatas y de manera semestral.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
<b>1. DATOS GENERALES</b>					
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>			<b>PERIODO EVALUACIÓN: DESDE:</b>		<b>HASTA:</b>
<b>PUESTO:</b>			<b>FECHA EVALUACIÓN:</b>		
<b>DEPARTAMENTO:</b>			<b>ÁREA:</b>		
<b>JEFE INMEDIATO:</b>			<b>PUESTO:</b>		
<b>TIEMPO SERVICIO PUESTO ACTUAL:</b>			<b>TIEMPO DE SERVICIO INSTITUCIÓN:</b>		
<b>2. FACTORES DE EVALUACIÓN</b>					
<b>FACTOR</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
<b>CONOCIMIENTO</b>	-----	-----	-----	-----	-----
Forma de desarrollar su trabajo	Conoce muy bien la misión del puesto	Conoce bien la misión del puesto	Conoce la misión del puesto	Conoce poco la misión del puesto	Conoce muy poco la misión del puesto
	-----	-----	-----	-----	-----
	Conoce muy bien las Funciones del puesto	Conoce bien las funciones del puesto	Conoce las funciones de su puesto sencillamente	Conoce poco funciones del puesto	Conoce muy poco Las funciones del puesto
<b>CALIDAD</b>	-----	-----	-----	-----	-----
Exactitud y efectividad	Realiza trabajos de Calidad superior	Realiza trabajos de buena calidad	Realiza trabajos Aceptables	Realiza trabajos con algunas fallas	Realiza trabajos con Fallas constantemente
<b>CANTIDAD</b>	-----	-----	-----	-----	-----
Volumen y rendimiento En el trabajo	Rendimiento Superior	Buen Rendimiento	Rendimiento Aceptable	Rendimiento no muy satisfactorio	Rendimiento Inaceptable
<b>ACTITUD Y COOPERACIÓN</b>	-----	-----	-----	-----	-----
Entusiasmo y Cooperación	Trabaja con entusiasmo y Aporta al cumplimiento. Objetivos	Trabaja con entusiasmo y coopera bien	Coopera constantemente y no pone objeciones	Objeta nuevas ideas satisfactorio	No colabora y se queja Constantemente
<b>RELACIONES</b>					

<b>INTERPERSONALES</b>	-----	-----	-----	-----	-----
Con empleados, Funcionarios y clientes	Es cortés y servicial	Es completamente Cortés	Generalmente Paciente y cortés	Ocasionalmente descortés Y poco servicial	Es descortés y no Servicial
<b>HÁBITOS DE TRABAJO</b>	-----	-----	-----	-----	-----
Comunicación, disciplina, orden, confidencialidad	Siempre comunicativo, disciplinado, ordenado, confiable	Normalmente comunicativo, acepta ordenes y es confiable	Es comunicativo, acepta ordenes y es confiable	Pone obstáculos en la comunicación, Cumple ordenes bajo presión	No es comunicativo, se opone a las ordenes y no es confiable
<b>ATENCIÓN AL USUARIO</b>	-----	-----	-----	-----	-----
Satisface necesidades de Servicio interno hacia el Cliente	Permanente mente satisface requerimientos de otras Unidades y de los clientes	Cuando es solicitado presta mucho atención a los Requerimientos internos de clientes	Cumple con su función indiferentemente, tratando De satisfacer necesidades.	No se interesa por satisfacer requerimientos del cliente in- terno o externo oportuna mente	Constantemente es Renueva a brindar atención a usuarios internos y clientes
<b>PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA</b>	-----	-----	-----	-----	-----
	Siempre llega antes de su hora de entrada, excede su hora de trabajo y tiene pocas ausencias	Siempre llega a tiempo, Regularmente, excede su jornada de trabajo, Tiene poca inasistencia.	Ocasionalmente no se retrasa a su trabajo con alguna frecuencia- Tiene faltas justific.	Llega con frecuencia tarde, ocasionalmente no cumple su trabajo, tiene demasiadas ausencias	Constantemente llega tarde, no cumple con el horario de trabajo tiene muchas ausencias
<b>APARIENCIA Y PRESENTACIÓN</b>	-----	-----	-----	-----	-----
<b>PERSONAL</b>	Siempre se presenta Nítidamente vestido, higiénica- mente limpio y con buen gusto	Normalmente se presenta bien vestido, higiénicamente limpio y con buen gusto	Ocasionalmente no se pre- senta bien vestido, higiénica- mente limpio y con buen gusto	Con alguna frecuencia no se presenta Bien vestido, higiénica- mente limpio y con buen gusto	Frecuentemente no se pre- senta bien vestido, higiénica- mente limpio y con buen gusto

<b>ESPÍRITU DE COLABORACIÓN</b>	-----	-----	-----	-----	-----
	Siempre está dispuesto a prestar	Normalmente está dispuesto	Ocasionalmente no está dis-	Con alguna frecuencia no presta	Frecuentemente no colabora
	su colaboración en todos los campos. Exige capacitación	a prestar su colaboración. Asiste Voluntariamente a Capacitarse	puesto a prestar su colaboración, se muestra renuente a la capacitación.	su colaboración, se muestra renuente a la capacitación	y se niega a realizar capacitación.
<b>3. RESULTADO DE EVALUACIÓN</b>					
<b>FACTOR</b>	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1. CONCLUSIONES**

- El Instituto Ecuatoriano de seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.
- El diseño de un Plan Estratégico con Balance Scorecard para el Hospital del IESS de Latacunga, permitirá formalizar las acciones y objetivos que persigue este organismo en un horizonte de largo plazo; comprenderá el análisis situacional de los factores internos y externos que tienen influencia en el desarrollo de las actividades de la institución para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se encuentra sometidas, de manera que se puedan seleccionar estrategias y programas de acción óptimos.
- La Estructura Orgánica del IESS Hospital de Latacunga se encuentra conformada por las siguientes dependencias fundamentales: Dirección, Dependencia de Asesoría, Dependencias de Gestión y Dependencias de Apoyo
- La visión planteada con BSC es: “El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social será una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones

que ofrece, y bajo condiciones financieras rentables para los afiliados”.

- La Misión reformulada es: *“El IESS Hospital de Latacunga vela por la Seguridad de Salud Individual y Familiar de Afiliados y otros, en las diferentes especialidades con que cuenta el Hospital a través de la coordinación inmediata con médicos especialistas y personal de servicio.”*
- Las áreas de priorización estratégica determinadas en el BSC son:

1	Administración	Las tasas de ausentismo del personal del IESS son bajas, lo que le permite el normal desarrollo en sus actividades.
2	Capacitación	Existe capacitación al personal, el IESS ha procurado enviar a sus trabajadores a varios cursos de especialización.
3	Servicio	El servicio de alimentación tiene muy buenos atributos y existe una amplia aceptación por parte de los afiliados.
4	Servicio	Se da importancia a la diversificación de la cartera de servicios médicos para lograr una mayor satisfacción de los afiliados.
5	Administración	Las barreras de entrada al sector de seguridad social son altas, lo que hace difícil el ingreso de nuevos competidores.
6	Administración	La mayoría de los proveedores tienen una situación por encima del promedio, los atributos de sus productos y servicios satisfacen los requerimientos del hospital.
7	Competencia	Mala situación competitiva con respecto a entidades privadas de seguridad social.
8	Servicio	La satisfacción de los afiliados es baja.
9	Administración	El IESS reacciona de acuerdo a las circunstancias que se presentan en su entorno, la administración es de tipo reactiva
10	Administración	La gerencia es nombrada políticamente lo que perjudica una línea definida de administración de largo plazo.
11	Ventas	La capacidad Instalada del Hospital no satisface su demanda, en varias ocasiones no se ha podido atender a algunos afiliados por falta de habitaciones y equipos.
12	Administración	No existen planes de corto y largo plazo.

- El Hospital del IESS Latacunga fue creado con la finalidad de brindar seguridad social al afiliado, en atención médica permanente, oportuna y de calidad, además también debe velar por el futuro del afiliado en términos de brindarle una seguridad económica de supervivencia a través de la cesantía y fondos de reserva.

- Al reforzar las competencias del personal, mejorar en el ejercicio de sus funciones e incrementar su motivación y compromiso con el Hospital del IESS Latacunga se logrará que sus empleados estén más satisfechos con su trabajo y mejoren su rendimiento. De este modo, se perfeccionaría en los procesos clave en los que se debe ser excelente; optimizando los tiempos de respuesta, generando un ambiente altamente acogedor para los afiliados y anticipándose a sus requerimientos, lo que permitirá mejorar la calidad de los servicios, siendo éstos altamente valorados por afiliados y jubilados, consiguiendo su correspondiente satisfacción y posicionándose como su marca de preferencia, lo que consecuentemente desembocará en una fidelización notable. Finalmente esto permitirá optimizar los costos y la correspondiente rentabilidad en la institución de seguridad social.

## **8.2. RECOMENDACIONES**

- IESS Hospital de Latacunga al encontrarse en una etapa de transformación, el diseño del plan estratégico financiero que se desarrolló en el presente proyecto, servirá para que esta institución se convierta en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.
- Para resolver el problema de falta de formalización de objetivos y acciones estratégicas financieras se considera necesario aplicar el Plan estratégico Financiero diseñado para el Hospital del IESS en Latacunga.
- Para percibir actitudes positivas de clientes internos y externos se tiene que identificar expectativas con el propósito de fortalecer la

satisfacción Laboral y obtener un mejor resultado en el ejercicio de funciones.

- Con el fin de superar problemas que afectan tanto directa como indirectamente en el IESS Hospital de Latacunga se debe realizar el análisis de factores macro ambientales para identificar factores que afectan al normal desarrollo de la institución.
- Se debe desarrollar periódicamente una investigación y evaluación interna del área administrativa, financiera y sistemas de información del IESS Hospital Latacunga, así como también el desarrollo de estimaciones y propuestas en un horizonte de largo plazo permitirá incrementar la productividad en la Institución.
- Se tiene que tomar en consideración el pronóstico financiero para el IESS Hospital ya que le permitirá determinar: la cantidad de dinero que necesitará la institución durante un período determinado, la cantidad de dinero que la institución generará internamente durante el mismo período, y sobre todo sustraer de los fondos requeridos los fondos generados para determinar los requerimientos financieros externos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- CHARLES Hill, Administración Estratégica, Tercera Edición, 1996
- CERTO Samuel, Dirección Estratégica, Tercera Edición, 1996
- STANTON William, Fundamentos de Marketing, Undécima Edición
- FRED David, Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, 1997
- PAZMIÑO CRUZZATI Iván, Metodología de la Investigación Científica, 1997
- NORTON David, Manual Congreso de Management Balanced Scorecard, 2003
- SALAZAR Francis, Manual Gestión Estratégica de Negocios, 2002
- ALADI, Planificación Estratégica, Primera Edición, 1996
- STRICKLAND Thompson, Dirección y Administración Estratégica, undécima edición, 2001
- MINTZBERG Henry / BRIAN QUINN James, El Proceso Estratégico, segunda edición, 1998
- JOHNSON Ferry / SCHOLES Kevan, Dirección Estratégica, Quinta edición, 2001
- KOTLER Philip, Manual de la Mercadotecnia, Séptima edición, 1995
- [http://www.arrear.com/rrhh/balanced\\_scorecard.htm](http://www.arrear.com/rrhh/balanced_scorecard.htm)
- <http://www.ttsconsulting.com/servicios/BSC-Servicios-TTS.htm>
- [http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo\\_tema.asp?id](http://www.liderazgoymercadeo.com/liderazgo_tema.asp?id)

# ANEXO 1

## Nómina Proveedores



INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL  
IESS HOSPITAL DE LATACUNGA  
RUC: 0560012550001  
PROVEEDORES 2002-2003

DISTRIBUIDORES DE:

MEDICINAS, MATERIAL DE CURACIÓN, LABORATORIO, RAYO X, ODONTOLÓGICA

Código	Razón Social
2001001	LABORATORIOS INDUSTRIALES FARMACÉUTICOS "LIFE"
2001002	WESTEM PHARMACEUTICAL S.A.
2001003	GENÉRICOS AMERICANOS "GENAMÉRICA S.A."
2001004	GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA. LTDA.
2001005	HOSPIMEDIKKA CIA. LTDA.
2001006	LABORATORIOS BRISTOL MYERS SQUIBB ECUADOR C.A.
2001007	BOEHRINGER INGELHEIM DEL ECUADOR
2001009	ACROMAX -LETERAGO S.A.
2001010	GRUFARQUÍMICAS S.A.
2001011	COMERCIOSA S.A.
2001012	GARCOS CIA. LTDA.
2001014	NOVARTIS ECUADOR S.A.
2001015	DIS MARNÁ S.A.
2001016	SCHERING ECUATORIANA C.A.
2001018	FARMAYALA S.A.
2001019	ECUAQUÍMICA C.A.(ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUÍMICOS)
2001020	SANOFI-SYNTHELABO DEL ECUADOR S.A.
2001021	CORMIN CIA. LTDA.
2001022	LABORATORIO VIDA (LABOVIDA) S.A.
2001023	SERES LABORATORIO FARMACÉUTICO CIA. LTDA.
2001024	INTERPHARM DEL ECUADOR S.A.
2001025	MERCK SHARP & DOHME
2001028	INDUSTRIAS Y COMERCIO INVP S.A.
2001031	ABBOTT LABORATORIOS DEL ECUADOR CIA. LTDA.
2001032	PFIZER CIA. LTDA.
2001035	NEIRA PEÑA FRANCISCO EDUARDO
2001037	LABORATORIOS BAGO DEL ECUADOR S.A.
2001038	LABORTATORIOS HG. C.A.
2001039	GUTIS FARMACÉUTICAS S.A.
2001051	AVENTIS PHARMA S.A.
2001053	B. BRAUN MEDICAL S.A.
2001058	QUÍMICA ARISTON ECUADOR CIA. LTDA.
2001061	BAXTER DEL ECUADOR S.A.
2001063	LABORATORIO ROCHE ECUADOR S.A.
2001068	GLAXOSMITHKLINE
2001071	MEDISUMI S.A.

<b>Código</b>	<b>Razón Social</b>
2001074	MEDICAMENTA ECUATORIANA S.A.
2001076	SCHERING PLOUGH S.A.
2001082	LABORATORIOS GENÉRICOS FARMACÉUTICOS "GENFAR"
2001086	JULPHARMA DEL ECUADOR S.A.
2001091	SIMED JIMÉNEZ YÉPEZ CIA. LTDA.
2001093	QUIFATEX S.A.
2001094	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA MÉDICA FERBOVASA
2001096	KRONOS LABORATORIOS CIA. LTDA.
2001117	CORPORACIÓN SOGUMED CIA. LTDA.
2001119	LABORATORIOS CHALVER DEL ECUADOR CIA. LTDA.
2001123	ROEMMERS S.A.
2001127	MERCK ECUADOR C.A.
2001130	AGENCIAS Y DISTRIBUCIONES INTERANDINAS S.A. ADISA
	STEIM
2002141	BIOGENERIC S.A.
2002142	LAPERGESA S.A.
2002143	PHARMABRAND S.A.
2002151	DAPELO ROSSIGNOLI MARÍA -LABORATORIOS GM-
2002159	LABORATORIOS SWISS PHARMA CIA LTDA.
2002161	TECNANDINA S.A.
2002162	INDUSTRIAS REUNIDAS CIA. LTDA. LABORATORIOS INDUNIDAS
2002167	RODDOME PHARMACEUTICAL S.A.
2002169	LAB. WORLD S.A.
2001103	LABORATORIOS NEOFÁRMACO DEL ECUADOR
2002170	MEEXCORP CIA LTDA.
2002182	PRIAMO S.A.
2002191	ESPIBENA COMERCIALIZADORA DE MEDICAMENTOS
2003196	INGENIERO J. ESPINOZA Z. S.A.
2003202	GRUPOFARMA DEL ECUADOR S.A.
2003211	FARMANDINA S.A.

## ANEXO 2: DATOS CENSO 2001

### DIFUSIÓN DE RESULTADOS DEFINITIVOS DE VI CENSO DE POBLACIÓN Y V DE VIVIENDA 2001 – JULIO 2002

#### POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

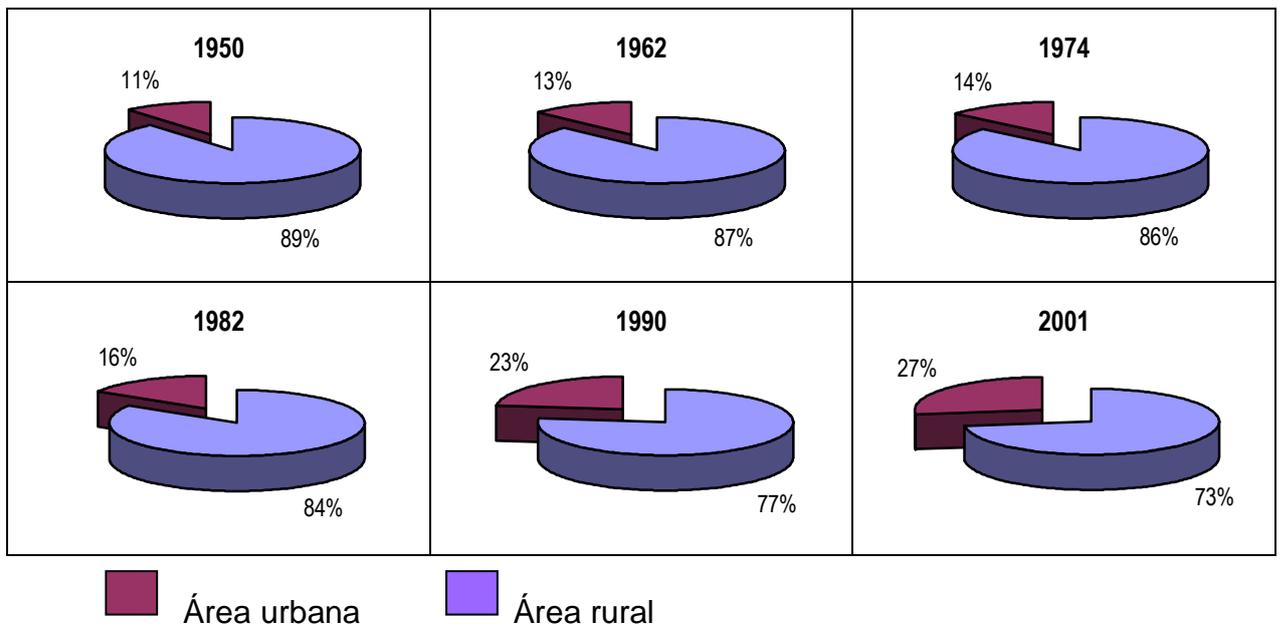
##### Censo 1950-2001

Año	Ecuador	Cotopaxi	%
1950	3.202.757	165.602	5.2
1962	3.564.080	192.633	4.2
1974	6.521.710	236.313	3.6
1982	8.138.974	277.678	3.4
1990	9.697.979	286.926	3.0
	12.156.608	349.540	2.9

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

#### COTOPAXI: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA Y RURAL

##### Censos 1950-2001



**COTOPAXI: POBLACIÓN POR SEXO, TASAS DE CRECIMIENTO E  
ÍNDICE DE MASCULINIDAD, SEGÚN CANTONES. CENSO 2001**

CANTONES	POBLACIÓN						IM (H/M)*100	Cantón/Prov. %
	Total	TCA%	Hombres	%	Mujeres	%		
Total Provincia	349.540	2,1	169.303	48,4	180.237	51,6	93,9	100,0
Latacunga	143.979	1,9	69.598	48,3	74.381	51,7	93,6	41,2
La Maná	32.115	3,8	16.446	51,2	15.669	48,8	105,0	9,2
Pangua	19.877	1,5	10.329	52,0	9.548	48,0	108,2	5,7
Pujilí	60.728	2,9	28.499	46,9	32.229	53,1	88,4	17,4
Salcedo	51.304	1,1	24.405	47,6	26.899	52,4	90,7	14,7
Saquisilí	20.815	4,4	9.792	47,0	11.023	53,0	88,8	6,0
Sigchos	20.722	1,1	10.234	49,4	10.488	50,6	97,6	5,9

TCA = Tasa De Crecimiento Anual del periodo 1990 – 2001

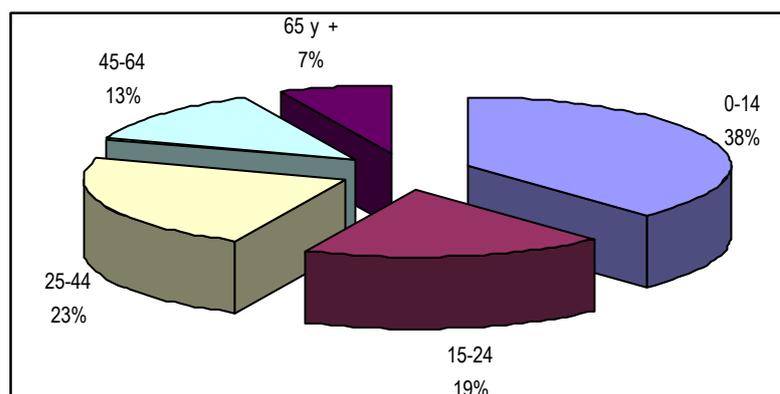
IM = Índice de Masculinidad

H = Hombres

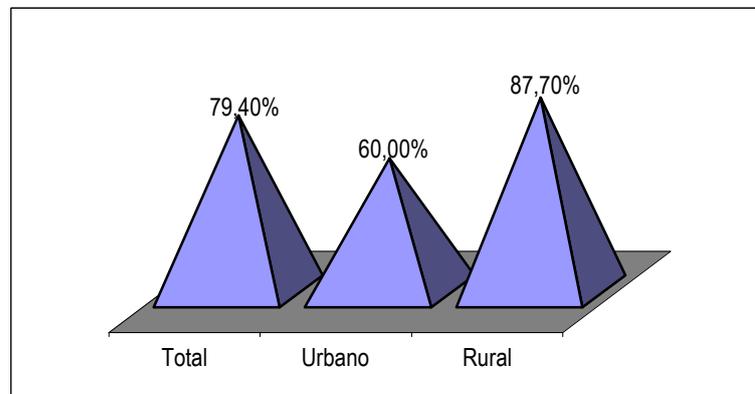
M = Mujeres

Cantón Latacunga = 41,2% de la población de la provincia

**POBLACIÓN POR GRANDES GRUPOS DE EDAD. Censo 2001**

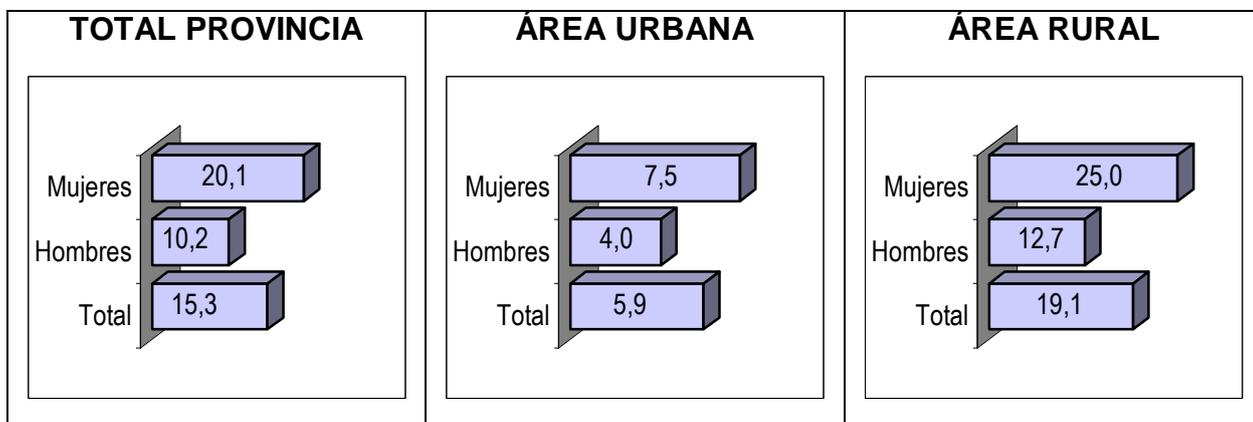


### DEPENDENCIA DEMOGRÁFICA POR ÁREAS (En porcentajes)

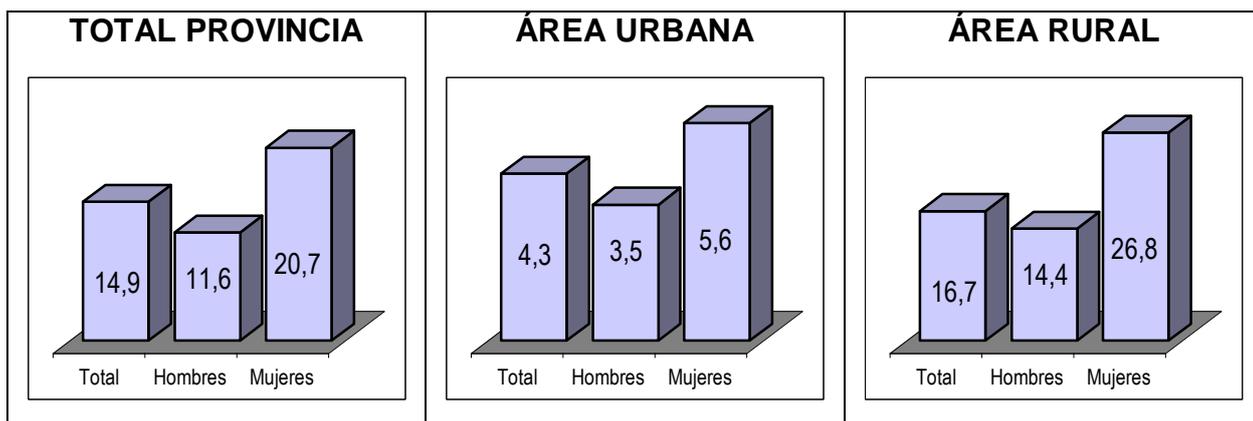


$$1/DD = (\text{Pob. } < 15 \text{ años} + \text{Pob. } 65 \text{ años y } +) / \text{Pob. Entre } 15 \text{ y } 64 \text{ años} * 100$$

### TASAS DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN DE 10 AÑOS Y MÁS, SEGÚN ÁREA Y SEXO. Censo 2001



**TASAS DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN  
ECONÓMICAMENTE ACTIVA, SEGÚN ÁREA Y SEXO. Censo 2001**



Incluye a los niños de 5 a 9 años que no saben leer ni escribir.

<b>PROVINCIA DEL COTOPAXI</b>							
<b>POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS DE EDAD, POR SECTORES ECONÓMICOS, SEGÚN CANTONES.</b>							
<b>Censo 2001</b>							
Cantones	Total		Sector primario	Sector secundario	Sector terciario	No especificado	Trabajador nuevo
	Número	%					
Provincia	141.062	100.0	71.614	22.416	41.645	4.862	525
Latacunga	58.884	41.7	21.527	11.242	23.288	2.524	303
La Maná	12.385	8.8	6.398	1.386	3.788	767	46
Pangua	8.763	6.2	5.893	1.636	1.051	170	13
Pujilí	23.200	16.4	14.797	3.223	4.667	462	51
Salcedo	21.121	15.0	11.710	3.355	5.355	623	78
Saquisilí	8.527	6.0	4.710	862	2.690	236	29
Sigchos	8.182	5.8	6.579	712	806	80	5
Porcentaje por sectores del total provincial	100.0		50.8	15.9	29.5	3.4	0.4

### ANEXO 3: FORMULARIOS PARA DE PLANEACIÓN BSC

**1. DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES**

<i>Identificación Cambios</i>	<i>¿Qué Retos Estratégicos se Visualizan ?</i>	<i>¿Qué Tendremos que hacer para aprovecharlos ?</i>
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito político y económico en la industria?		
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito tecnológico en la industria?		

<b>Identificación Cambios</b>	<b>¿Qué Retos Estratégicos se Visualizan ?</b>	<b>¿Qué Tendremos que hacer para aprovecharlos ?</b>
¿Cuáles son los cambios más importantes que van a ocurrir en el ámbito social y de la comunidad en la industria?		
¿Qué aspectos de otras industrias o grupos estratégicos podrían ser incorporados a esta industria?		

## 2. PERSPECTIVAS DE LOS CLIENTES

<i>¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>Cientes</u> para con la <u>Empresa</u>?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar en la relación con el <u>Ciente</u> de modo que se sienta verdaderamente encantado?</i>

### 3. PERSPECTIVAS DE LOS ACCIONISTAS

<i>¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>Accionistas</u> para con la Empresa?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar en la relación con los <u>Accionistas</u> de modo que se sienta verdaderamente encantado?</i>

#### 4. PERSPECTIVAS DE LOS EMPLEADOS

<i>¿Cuáles son los principales requerimientos de los <u>Empleados</u> para con la Empresa?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar en la relación con los <u>Empleados</u> de modo que se sienta verdaderamente encantado?</i>

## 5. PERSPECTIVAS DE LA COMUNIDAD

<i>¿Cuáles son los principales requerimientos de la <u>Comunidad</u> para con la <u>Empresa</u>?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar en la relación con la <u>Comunidad</u> de modo que se sientan verdaderamente encantados?</i>

## 6. COMPETIDORES

<i>¿Cuáles son las principales Competencias Centrales de los <u>Competidores</u> que tenemos que bloquear o superar?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar para Ganar <u>Ventaja Competitiva</u> con respecto de nuestros Competidores?</i>

## 7. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

<i>¿Cuáles son los principales <u>Debilidades</u> de nuestra cadena de valor y/o de nuestra cadena de suministro?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar para <u>Eliminar</u> dichas debilidades para recuperar ventaja competitiva?</i>

<i>¿Cuáles son los principales <u>Fortalezas</u> de nuestra cadena de valor y/o de nuestra cadena de suministro?</i>	<i>¿Cómo podríamos innovar para <u>Mantener ó Incrementar</u> dichas fortalezas para ganar ventaja competitiva?</i>

Latacunga, enero del 2008

Juan José Noroña Larrea Noroña

Alumno

Ing. Álvaro Carrillo P. MBA.

COORDINADOR DE LA CARRERA

Ab. Rodrigo Vaca

SECRETARIO ACADÉMICOS